

# PRUNAI

(ref. PID2019-107747RB-I00)

## Aprendizaje Intergeneracional en contextos laborales de Instituciones de Educación Superior

**Un análisis casos múltiples**

Diego Castro y David Rodríguez-Gómez (coord.)

C. Armengol, I. Aznar, A. Barrera, P. Cáceres, A. Calatayud, R. Cañón, M.M.

Durán, S. García, M. Grande, B. Jarauta, T. Mentado, C. Mercader, J.L.

Muñoz, N. Serrat, X. Triadó, J.M. Trujillo,

**Bellaterra, Mayo 2024**

**Editor:** Centro de Investigación y Estudios para el Desarrollo Organizativo. Universitat Autònoma de Barcelona



Esta obra está bajo una licencia de [Creative Commons Atribución-No comercial-Compartir igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Este documento se ha producido con el apoyo económico del Ministerio de Ciencia e Innovación (Programa I+D+i) (ref. PID2019-107747RB-I00).

Enlace permanente: <https://ddd.uab.cat/record/291932>



## NOTA

En todo el documento se realiza un uso no sexista del lenguaje de acuerdo con lo establecido en la “Guia per l’ús no sexista del llenguatge a la Universitat Autònoma de Barcelona” elaborada por el Observatorio para la Igualdad de la UAB ([https://www.uab.cat/Document/182/479/Guia\\_us\\_no\\_sexista\\_llenguatge2,0.pdf](https://www.uab.cat/Document/182/479/Guia_us_no_sexista_llenguatge2,0.pdf)).

## Índice

1. Introducción.....	11
2. Fase 2: Diseño de investigación .....	12
2.1. Instrumentos.....	13
2.2. Selección de casos .....	14
2.3. Acceso al campo .....	18
3. Universitat Autònoma de Barcelona.....	19
3.1. Contexto institucional.....	19
3.2. Caracterización de los informantes .....	20
3.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	22
3.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	25
3.4.1. Conocimientos críticos.....	26
3.4.2. Modalidades de aprendizaje.....	26
3.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	29
3.5. Conclusiones del caso UAB: aportaciones relevantes y propuestas .....	32
4. Universitat de Barcelona.....	33
4.1. Contexto institucional.....	33
4.2. Caracterización de los informantes .....	35
4.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	37
4.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	41
4.4.1. Conocimientos críticos.....	41
4.4.2. Modalidades de aprendizaje.....	43
4.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	47
4.5. Conclusiones del caso UB: aportaciones relevantes y propuestas .....	50
5. Universidad Complutense de Madrid .....	52
5.1. Contexto institucional.....	52
5.2. Caracterización de los informantes .....	53
5.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	55
5.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	60
5.4.1. Conocimientos críticos.....	60
5.4.2. Modalidades de aprendizaje.....	62

5.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	65
5.5. Conclusiones del caso UCM: aportaciones relevantes y propuestas .....	68
6. Universidad de Granada .....	69
6.1. Contexto institucional.....	69
6.2. Caracterización de los informantes (entre 400 y 500 palabras) .....	71
6.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	73
6.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	77
6.4.1. Conocimientos críticos.....	77
6.4.2. Modalidades de aprendizaje.....	78
6.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	82
6.5. Conclusiones del caso UGR: aportaciones relevantes y propuestas.....	85
7. Universitat Politècnica de Catalunya .....	86
7.1. Contexto institucional.....	86
7.2. Caracterización de los informantes .....	88
7.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	90
7.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	95
7.5. Conclusiones del caso UPC: aportaciones relevantes y propuestas .....	105
8. Universidad Pompeu Fabra.....	107
8.1. 1.1 Contexto.....	107
8.1.1. 1.1.2 La UPF y los ránquines: .....	108
8.1.2. 1.1.3 La UPF en Cifras.....	108
8.2. Caracterización de los informantes .....	108
8.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	110
8.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	114
8.4.1. 1.4.1 Conocimientos críticos .....	114
8.4.2. 1.4.2 Modalidades de aprendizaje.....	115
8.4.3. 1.4.3 Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento.....	120
8.5. Conclusiones del caso UPF: aportaciones relevantes y propuestas.....	122
9. Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea.....	124
9.1. Contexto institucional.....	124
9.2. Caracterización de los informantes .....	126
9.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	128
9.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .....	132

10. Conocimientos críticos.....	133
11. Modalidades de aprendizaje.....	133
12. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	137
12.1. Conclusiones del caso UPV/EHU: aportaciones relevantes y propuestas .....	138
13. Universitat de València .....	140
13.1. Contexto institucional.....	140
13.2. Caracterización de los informantes .....	142
13.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	144
13.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .	148
14. Conocimientos críticos.....	148
15. Modalidades de aprendizaje.....	149
16. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	153
16.1. Conclusiones del caso UV: aportaciones relevantes y propuestas .....	155
17. Análisis Global del Aprendizaje Intergeneracional en las Universidades Españolas	158
17.1. Caracterización de los informantes .....	158
17.2. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional.....	159
17.1. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador .	163
17.1.1. Conocimientos críticos .....	163
17.1.2. Modalidades de aprendizaje .....	164
17.1.1. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento .....	167
18. Conclusiones generales.....	169
19. Referencias .....	171
20. Anexo 1. Cuestionario.....	173
21. Anexo 2. Guion de entrevistas .....	178
22. Anexo 3. Entrevistas realizadas.....	180
23. Anexo 4. Sistema de categorías .....	182

## Índice de Figuras

FIGURA 1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
FIGURA 2. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UAB .....	26
FIGURA 3. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	30
FIGURA 4. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS.....	31
FIGURA 5. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UB .....	41

FIGURA 6. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	48
FIGURA 7. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS UNIVERSIDAD DE BARCELONA.....	49
FIGURA 8. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UCM .....	62
FIGURA 9. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UCM .....	66
FIGURA 10. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS. UCM.....	67
FIGURA 11. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UGR .....	78
FIGURA 12. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	83
FIGURA 13. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS.....	84
FIGURA 14. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS.....	95
FIGURA 15. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	103
FIGURA 16. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA .....	103
FIGURA 17. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS.....	115
FIGURA 18. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	120
FIGURA 19. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	121
FIGURA 20. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS.....	133
FIGURA 21. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	137
FIGURA 22. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS.....	138
FIGURA 23. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS.....	149
FIGURA 24. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ....	154
FIGURA 25. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS.....	154
FIGURA 26. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS.....	163
FIGURA 27. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	167
FIGURA 28. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS.....	168



## Índice de Tablas

TABLA 1. RESUMEN DE CASOS Y RESPONSABLES DEL TRABAJO DE CAMPO.....	14
TABLA 2. SELECCIÓN DE CASOS OBJETO DE ESTUDIO .....	15
TABLA 3. NÚMERO DE ENTREVISTAS Y PERFILES .....	18
TABLA 4. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA (N=68) .....	21
TABLA 5. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL .....	24
TABLA 6. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UAB. ....	27
TABLA 7. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA (N=54) .....	35
TABLA 8. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LA UNIVERSITAT DE BARCELONA.....	39
TABLA 9. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UB.	43
TABLA 10. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (N=39) .....	54
TABLA 11. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LA UCM .....	58
TABLA 12. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UAB. ....	63
TABLA 13. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA (N=48).....	71
TABLA 14. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL .....	75
TABLA 15. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UGR. ....	80
TABLA 16. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UPC (N=141).....	89
TABLA 17. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA .....	94
TABLA 18. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPC. ....	98
TABLA 19. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN DIMENSIONES EN LA ESCALA DE CLIMA LABORAL INTERGENERACIONAL.....	109
TABLA 20. CARACTERIZACIÓN DE EDAD Y EXPERIENCIA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD POMPEU FABRA (N=50).....	109
TABLA 21. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL .....	113
TABLA 22. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPF .....	118
TABLA 23. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO EUSKAL HERRIKO UNIVERTSITATEA (N=40) .....	126
TABLA 24. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL .....	130
TABLA 25. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPV/EHU.....	134
TABLA 26. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (N=40). ....	142
TABLA 27. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL. ....	146
TABLA 28. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UV. ....	150

TABLA 29. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (N=1604) .....	158
TABLA 30. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL .....	161
TABLA 31. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UAB.....	165

## 1. Introducción

Tal y como se indicó en el informe anterior, los cambios demográficos, junto a la tendencia en las políticas estatales a retrasar la edad de jubilación, plantean nuevos y complejos desafíos a las organizaciones, que deben asegurar la convivencia y la interacción entre los trabajadores jóvenes y aquellos con mayor experiencia y edad (Cebola, dos Santos, & Dionísio, 2021; Kooij, Zacher, Wang, & Heckhausen, 2020). Las instituciones universitarias no escapan de esta coyuntura. El envejecimiento de las plantillas del profesorado ha potenciado y evidenciado la existencia de diversas generaciones en una misma organización en términos de edad cronológica (Edge, 2014; Edge, Descours & Frayman, 2016). Aunque todas las generaciones poseen cualidades, competencias y referentes culturales diferentes, el fomento de la interacción y la colaboración, en este caso intergeneracional, puede promover sinergias y niveles de desarrollo personal, grupal y organizativo muy significativos (e.g., Lagacé, Van de Beeck, & Firzly, 2019).

El aprendizaje entre personas de edades diferentes supone la base del desarrollo de la sociedad, en general y de las organizaciones, en particular. A lo largo de la historia, el aprendizaje intergeneracional ha tenido lugar en contextos muy diversos (ej., familias, grupos, lugar de trabajo) y mediante procedimientos dispares. Desde el ámbito educativo, el aprendizaje intergeneracional puede considerarse como un proceso de aprendizaje, formal o informal, que tiene lugar entre personas de diferentes generaciones, entre seniors y juniors (Brücknerová y Novotný, 2017; Lyashenko & Frolova, 2014; Ropes, 2013). La literatura existente reconoce que la retención de conocimiento en las organizaciones depende de la transferencia exitosa de conocimiento entre individuos, definiendo esta transferencia como la adquisición y aplicación del conocimiento compartido en nuevos contextos por los destinatarios del conocimiento (Burmeister, & Deller, 2016).

Así pues, considerando, por una parte, la importancia del aprendizaje intergeneracional como una variable esencial para promover la innovación y el aprendizaje organizativo en las Instituciones de Educación Superior y, por otra, la escasez de investigaciones que aborden el estudio del aprendizaje intergeneracional en estos contextos, el objetivo de este informe es explorar los procesos de aprendizaje intergeneracional entre el profesorado universitario en contextos laborales.

El profesorado participante proviene de 9 de las 10 universidades seleccionadas en el primer informe. Una de las universidades (la Universidad de Sevilla) fue excluida de esta segunda fase porque ninguno de los ámbitos de conocimiento de dicha universidad parece diferenciarse significativamente del resto en lo que respecta al Clima Intergeneracional existente.

El presente informe presenta, en primer lugar, una breve descripción del diseño metodológico de la fase 2 que nos ocupa. En segundo lugar, se presentan los informes individuales para cada uno de los casos analizados. Estos informes individuales describen brevemente la institución, incidiendo especialmente en su situación en los ránquines actuales, ya que, tal y como se explica en el primer informe del proyecto PRUNAI, este elemento constituye el motivo principal de selección.

Los ránquines seleccionados para describir las universidades son los siguientes:

- X **The Times Higher Education World University Rankings** (THE WUR 2023): fue creado en 2004 y proporciona una lista de las mejores universidades mundiales, evaluadas en base a su docencia, investigación, perspectiva internacional y reputación, entre otros.
- X **QS World University Rankings** (QS WUR 2023): este ranking utiliza un marco metodológico mediante el cual recopilan seis métricas simples que capturan el rendimiento de las universidades. Concretamente, los criterios evaluados son: reputación académica, reputación de sus trabajadores, ratio profesorado/alumnado, citas por profesorado, ratio de profesorado internacional, ratio de alumnado internacional.
- X **Academic Ranking of World Universities** (ARWU 2022): fue publicado por primera vez en 2003 por el Centro para Universidades Mundiales (CWCU, por sus siglas en inglés) y la Facultad de Educación (antiguo instituto de Educación Superior) de la Universidad de Shanghai Jiao Tong (China). ARWU utiliza seis indicadores para clasificar a las universidades: número de alumni y personal con algún premio Nobel o Medalla, número de investigadores altamente citados seleccionados por Clarivate Analytics, número de artículos publicados en revistas de Nature and Science, número de artículos indexados en Science Citation Index - Expanded y Social Sciences Citation Index. Actualmente, hay indexadas más de 1200 universidades.
- X **Scimago Institution Rankings World Report** (SIR WR 2023): se trata de un recurso de evaluación científica para evaluar universidades de ámbito internacional e instituciones focalizadas en investigación. Estas instituciones son clasificadas mediante un indicador compuesto que combina tres conjuntos diferentes de indicadores basados en el rendimiento de investigación, los resultados de innovación y el impacto social.

Una vez descrita la institución, se caracterizan los informantes, y se describen los factores condicionantes del aprendizaje intergeneracional, utilizando tanto los datos provenientes del cuestionario aplicado, como de las entrevistas. Finalmente se ofrecen algunas conclusiones iniciales centradas en cada caso.

En tercer lugar, se lleva a cabo un análisis integrado de todos los datos recopilados, con independencia de la universidad de origen y, en cuarto y último lugar, se ofrecen unas conclusiones generales que sirve de punto de partida para la tercera y última fase del proyecto PRUNAI: la elaboración de un modelo para promover el aprendizaje intergeneracional en contextos laborales universitarios.

## 2. Fase 2: Diseño de investigación

La investigación se estructura en tres grandes fases asociadas a los objetivos generales planteados. Las dos primeras fases, vinculadas directamente al objetivo general 1, plantean un estudio de casos múltiples que se aborda desde una metodología mixta

secuencial, combinando una primera aproximación cuantitativa al estudio del aprendizaje intergeneracional (fase 1) una segunda entrada al campo que combina elementos cualitativos y cuantitativos (fase 2). La última fase, vinculada al objetivo general 2, se plantea desde una perspectiva cualitativa.

El diseño de investigación basado el estudio de casos múltiples nos permitirá hacer una descripción extensiva y profunda sobre un fenómeno social presente (en nuestro caso, el aprendizaje intergeneracional entre el profesorado universitario) sin un control extremo de las variables intervinientes. La complejidad inherente a la realidad educativa hace que el pluralismo metodológico sea la opción más adecuada para su estudio. El desarrollo de una metodología mixta nos permite, entre otros beneficios, neutralizar o eliminar sesgos de determinados métodos cuando estos se utilizan de forma aislada y que los resultados de un método contribuyan al desarrollo de otros o que puedan convertirse en una especie de subproceso de otro método, proporcionándole datos sobre diferentes niveles o unidades de análisis (Creswell, 2018).

FIGURA 1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN



## 2.1. Instrumentos

La **segunda fase** de la investigación plantea el uso de varias técnicas de manera complementaria para asegurar la comparación de los datos en base a principios de convergencia y confirmación de hallazgos, mejorando así la calidad de la investigación (Baxter & Jack, 2008). Utilizar múltiples fuentes de evidencia permite que las conclusiones del estudio de casos sean más convincentes y precisas (Yin, 2014). Concretamente, se plantea el uso de la entrevista semi-estructurada y del cuestionario (véase Anexo 1. Cuestionario Y Anexo 2. Guion de entrevistas).

Las entrevistas elaboran partiendo del marco conceptual para la retención del conocimiento propuesto por Burmeister y Deller (2016) y que contempla cuatro grandes dimensiones: características contextuales, características relacionales, características del conocimiento y características individuales.

Adicionalmente, el cuestionario que nos permite confrontar las cuestiones vinculadas directamente al aprendizaje individual intergeneracional con la cultura de aprendizaje organizativo.

## 2.2. Selección de casos

Tal y como ya se ha comentado, la segunda fase del estudio implica un estudio de casos múltiple en función de los resultados obtenidos en la fase 1 y en función del análisis de datos del WICS (Workplace Intergenerational Climate Scale).

El trabajo de campo en cada uno de los casos de estudio implica la aplicación de un cuestionario en línea y la realización de entrevistas a directivos y profesorado.

Esta fase se desarrolla entre junio de 2022 y marzo de 2023.

**TABLA 1. RESUMEN DE CASOS Y RESPONSABLES DEL TRABAJO DE CAMPO**

OBJETO ESTUDIO	UPC	UAM	UCM	UGR	US	UPV	UAB	UB	UV	UPF
N CASOS	2	4	2	4	0	4	4	2	4	2
RESPONSABLE	UB	ULE	UAB	UGR	-	UAB	UAB	UB	UV+ UAB	UAB

En la siguiente tabla (véase Tabla 2) se concretan los casos objeto de análisis en función de las diferencias significativas identificadas en cuanto al clima intergeneracional existente.

**TABLA 2. SELECCIÓN DE CASOS OBJETO DE ESTUDIO**

	UPC 2	UAM 4	UCM 2	UGR 4	US	UPV 4	UAB 4	UB 2	UV 4	UPF 2
Artes y Humanidades (6)	--	m=6,19 (sd=0,95)	--	m=5,52 (sd=1,26)	--	m=3,77 (sd=1,39)	m=5,94 (sd=1,02)	m=5,22 (sd=1,11)	m=5,40 (sd=1,59)  m=3,77 (sd=1,47)	m=5,91 (sd=0,85)
CCSS (5)	--	m=6,17 (sd=0,83)	m=4,33 (sd=1,55)	m=4,24 (sd=1,53)	--	m=4,12 (sd=1,24)	m=5,89 (sd=0,91)	--	--	--
Ciencias de la Salud (4)	--	m=5,53 (sd=1,00)	m=5,11 (sd=1,44)	m=4,87 (sd=1,42)	--	--	--	--	m=6,26 (sd=0,85)	--
Ciencias y Biociencias (6)	m=6,83 (sd=0,14)	m=5,39 (sd=1,18)	--	m=6,04 (sd=0,92)	--	m=5,88 (sd=0,52)	m=5,50 (sd=1,17)  m=5,50 (sd=1,17)	--	--	m=6,43 (sd=0,61)
Ingeniería y Arquitectura (4)	m=6,06 (sd=0,90)	--	--	--	--	m=4,56 (sd=1,45)	--	m=6,25 (sd=1,33)	m=5,25 (sd=1,53)	--

Los criterios para la selección de los casos fueron los siguientes:

UPC: Diferencias significativas en:

- “Retención\_investigación”:
  - **Ciencias y biociencias (m=6,83(sd=0,14))** vs. Ingeniería y Arquitectura (m=6,06 (sd= 0,90))

UAM: Diferencias significativas en:

- “Afecto\_investigación”:
  - ciencias de la salud (m=5,53 (sd=1,00)) vs. Ciencias sociales y jurídicas (m=6,17 (sd=0,83))
- “Afecto\_Gestión”:
  - **artes y humanidades (m=6,19 (sd=0,95))** vs. Ciencias de la salud (m=5,18 (sd=0,99));
  - **artes y humanidades (m=6,19 (sd= 0,95))** vs. ciencias y biociencias (m= 5,39 (sd=1,18))
  - ciencias y biociencias (m= 5,39 (sd=1,18)) vs. Ingeniería y Arquitectura (m=6,63 (sd= 0,48));
  - Ciencias de la salud (m=5,18 (sd=0,99)) vs. ciencias sociales y jurídicas (m=5,92 (sd=0,79))
  - Ciencias de la Salud (m=5,18 (sd=0,99)) vs. Ingeniería y Arquitectura (m=6,63 (sd= 0,48))
- “Inclusión\_Gestión”:
  - ciencias de la salud (m=4,97 (sd=1,00)) vs. **Arte y humanidades (m=5,86 (sd= 1,02))**;
  - ciencias salud (m=4,97 (sd=1,00)) vs Ingeniería y arquitectura (m=6,63 (sd= 0,75))

UCM: Diferencias significativas en:

- “Contacto\_investigación”:
  - **ciencias de la salud (m= 5,11 (sd= 1,44))** vs. Ciencias sociales y jurídicas (m= 4,33 (sd= 1,55)) (<0,1)

UGR: Diferencias significativas en:

- “Afecto\_docencia” (<0,1):
  - arte y humanidades (m=5,52 (sd=1,26)) vs. Ciencias y biociencias (m=6,04 (sd=0,92))
- “Afecto\_gestión” (<0,1):
  - arte y humanidades (m=5,54 sd=1,03)) vs. Ciencias y biociencias (m=6,14 (sd=0,99))
- “Contacto\_investigación (<0,1):
  - **ciencias de la salud (m=4,87 (sd=1,42))** vs. Ciencias sociales y jurídicas (m=4,24 (sd=1,53))

UPV: Diferencias significativas en:



- “Inclusión docencia” (<0,1):
  - Artes y humanidades ((m=5,03 (sd=1,66)) vs. Ingeniería y arquitectura (m=5,70 (sd=1,14));
- “Contacto docencia”:
  - artes y humanidades (m=3,71 (sd=1,24)) vs. Ciencias y biociencias (m=5,88 (sd=0,52));
  - **Ciencias y biociencias (m=5,88 (sd=0,52))** vs. Ciencias sociales y jurídicas (m=4,12 (sd=1,24));
  - **Ciencias y biociencias (m=5,88 (sd=0,52))** vs. Ingeniería y arquitectura (m=4,19 (sd=1,43))
- “Contacto investigación”:
  - artes y humanidades (m=3,77 (sd=1,39)) vs. Ingeniería y arquitectura (m=4,56 (sd=1,45));
  - ciencias de la salud (m=3,56 (sd=1,13)) vs. Ingeniería y arquitectura (m=4,56 (sd=1,45))

UAB: Diferencias significativas en

- “Afecto Docencia”:
  - **artes y humanidades (m=5,94 (sd=1,02))** vs. Ciencias y biociencias (m=5,50 (sd=1,17));
  - Ciencias y biociencias (m=5,50 (sd=1,17)) vs. Ciencias Sociales y Jurídicas (m=5,89 (sd=0,91))
- “Afecto Gestión”:
  - **artes y humanidades (m=6,09 (sd=0,91))** vs. Ciencias y biociencias (m=5,32 (sd=1,29));
- “Contacto Docencia”:
  - Ciencias y biociencias (m=3,73 (sd=1,50)) vs. **Ciencias de la salud ((m=4,49 (sd=1,26))**

UB: Diferencias significativas en:

- “Inclusión investigación” (<0,1):
  - artes y humanidades (m=5,22 (sd=1,11)) vs. Ingeniería y arquitectura (m=6,25 (sd=1,33)) (<0,1)
- “contacto investigación” (<0,1):
  - artes y humanidades (m=3,77 (sd=1,44)) vs. ingeniería y arquitectura (m=4,94 (sd=1,25)) (<0,1)

UV: Diferencias significativas en:

- “Inclusión Docencia”:
  - artes y humanidades (m=5,40 (sd=1,59)) vs. **Ciencias de la salud (m=6,26 (sd=0,85)) ;**
- “Inclusión investigación”:
  - artes y humanidades (m=5,43 (sd=1,56)) vs. **Ciencias de la salud (m=6,19 (sd=0,91))**
- “Contacto investigación”:

- artes y humanidades (m=3,77 (sd=1,47)) vs ciencias y biociencias (m=4,78 (sd=1,65));
- artes y humanidades (m=3,77 (sd=1,47)) vs ingeniería y arquitectura (m=5,25 (sd=1,53))

UPF: Diferencias significativas en:

- “Afecto Docencia”:
  - artes y humanidades (m=5,74 (sd=0,93)) vs ciencias y biociencias (m=6,38 (sd=0,54));
- “Afecto investigación”:
  - artes y humanidades (m=5,91 (sd=0,85)) vs ciencias y biociencias (m=6,43 (sd=0,61));

### 2.3. Acceso al campo

Para el desarrollo del trabajo de campo de esta segunda fase se seleccionan unidades organizativas amplias que permiten focalizarse en el tema de estudio y facilitan el acceso a informantes en número y perfil etario variado y suficiente (ej., Departamentos, Facultades). La Tabla 3 resume el número de entrevistas y perfiles para cada caso.

**TABLA 3. NÚMERO DE ENTREVISTAS Y PERFILES**

Entrevistas a directivos	1 ó 2 Directivos o responsables institucionales
Entrevistas a profesorado	4 miembros del personal docente investigador, uno por generación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baby Boomers</i> (nacidos entre 1949 y 1968)</li> <li>• Generación X (nacidos entre 1969 y 1980)</li> <li>• Generación Y o <i>Millennials</i> (nacidos entre 1981 y 1993)</li> <li>• Generación Z (nacidos entre 1994 y 2010).</li> </ul>

La selección del profesorado se realiza siguiendo un procedimiento de bola de nieve, tras la entrevista con el directivo. Las entrevistas se registran en audio para su transcripción. El número final de entrevistas realizadas puede consultarse en el Anexo 3. Cada equipo transcribe sus entrevistas para su posterior análisis. El sistema de categorías utilizado para la codificación posterior de las entrevistas está disponible en el Anexo 4.

## 3. Universitat Autònoma de Barcelona

### 3.1. Contexto institucional

Los casos analizados en este informe pertenecen a la Universitat Autònoma de Barcelona. Según el artículo 1 de los estatutos aprobados en el Decreto 237/2003, de 8 de octubre, la UAB se define como una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que, de acuerdo con la Constitución y la legislación vigente, goza y actúa en régimen de autonomía prestando el servicio público de la enseñanza superior mediante la docencia, la investigación y el estudio.

En la actualidad, los planteamientos institucionales identitarios que describen a la UAB son, según el plan estratégico 2030, aprobado por el Claustro el 27 de febrero de 2019:

- X **Misión:** la UAB es una universidad pública y catalana que contribuye a la mejora de la sociedad y al desarrollo económico mediante una oferta formativa sólida y con la generación y la transferencia de conocimiento.
- X **Visión:** la UAB es una universidad reconocida por su vocación de servicio público, el alto compromiso con el entorno territorial y social, el elevado grado de autonomía, flexibilidad, dinamismo y eficacia de todas sus actividades y su modelo de gestión saludable y sostenible en los campus. Así mismo, es reconocida internacionalmente por su contribución a dar respuesta a los retos sociales desde la innovación y con un compromiso ético, por el enfoque interdisciplinario en docencia e investigación.

Según datos de junio de 2023, la UAB cuenta con 112 titulaciones de grado de todas las áreas de conocimiento (i.e., ciencias de la salud, ciencias, biociencias, artes y humanidades, ciencias sociales y jurídicas e ingenierías), 140 programas de máster universitario (24% con oferta en inglés), 67 programas de doctorado y 25 doctorados industriales, 129 programas de máster propio y 293 diplomas de postgrados y cursos de especialización<sup>1</sup>. Exceptuando los programas propios de formación continuada y el alumnado de centros adscritos, toda la oferta formativa oficial de grado y postgrado daba acogida a 34819 estudiantes durante el curso 2021-2022. Mientras que en máster y doctorado el 34,2% de estudiantes son extranjeros, en grado sólo 5,3% de los y las estudiantes provienen de fuera del estado español. La tasa de rendimiento (porcentaje de créditos superados sobre los matriculados) durante el curso 2021-2022 fue del 86%. La tasa de ocupación se situó en el 93% según los datos proveniente la encuesta de inserción laboral de la AQU 2020.

Según la Oficina de Gestión de la Información y de la Documentación (OGID) de la propia universidad, durante el año 2021, la UAB cuenta con 4020 académicos (docentes e investigadores - PDI) de los cuales el 68,65% (2760) está contratado a tiempo completo (ETC) y sólo el 33,16% (1333) poseen plaza permanente.

La estructura de docencia e investigación de la UAB está compuesta por 15 centros o facultades propios, 14 centros adscritos y vinculados, 57 departamentos de todas las

---

<sup>1</sup> La oferta completa de títulos puede consultarse en: <http://www.uab.cat/web/estudiar-1345666325043.html>

áreas de conocimiento, 24 centros de estudio y de investigación, 9 institutos de investigación propios y 37 vinculados y 245 grupos de investigación consolidados.

En lo que concierne a investigación y transferencia, durante el 2021 la UAB ingresó 87,0 millones de euros en proyectos de investigación competitivos y 22,6 millones en convenios de investigación y prestación de servicios. Finalmente, se publicaron 5846 artículos en WoS (Clarivate Analytics) y se leyeron 831 tesis doctorales.

#### i. La UAB en los ránquines

En los últimos años la UAB ha visto cómo se reconocía su esfuerzo para impulsar la calidad de la docencia, para atraer talento internacional y para obtener un impacto creciente de la investigación con una mejora progresiva de la clasificación en los rankings internacionales más prestigiosos e influyentes. Así, la UAB se encuentra entre las universidades españolas líderes en ránquines mundiales como el QS World University Rankings (QS WUR), el Times Higher Education World University Rankings (THE WUR) y el Academic Ranking of World Universities (ARWU).

A continuación, se concreta la posición que ocupa la UAB en cada uno de ellos:

- X The Times Higher Education World University Rankings (THE WUR 2023):** La UAB se sitúa en la posición 183 mundial, y como la segunda universidad del Estado español en el ranking THE WUR 2023. En el ámbito europeo, la UAB se consolida entre las cien primeras, en la posición 81.
- X QS World University Rankings (QS WUR 2023):** La UAB es la primera universidad de España y se sitúa en la posición 178 mundial, según el Ranking QS WUR 2023, que clasifica las 500 mejores universidades del mundo.
- X Academic Ranking of World Universities (ARWU 2022):** La UAB se sitúa entre las posiciones 201 y 300 del mundo en la clasificación que elabora la Universidad Jiao Tong de Shanghai. A nivel español, la UAB aparece en 2º lugar, junto a otras universidades.
- X Scimago Institution Rankings World Report (SIR WR 2023):** La UAB es la 2ª universidad española por volumen de publicaciones indexadas en SCOPUS según el ranking de la actividad investigadora SIR WR. A nivel mundial la UAB ocupa la posición 194 de las universidades en número de publicaciones.

### 3.2. Caracterización de los informantes

Los ámbitos comparados en la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) fueron tres que mostraron diferencias significativas en la dimensión de Afecto Intergeneracional en la escala de clima laboral intergeneracional:

- **artes y humanidades (m=5,94 (sd=1,02))** vs. Ciencias y biociencias (m=5,50 (sd=1,17));
- Ciencias Sociales y Jurídicas (m=5,89 (sd=0,91)) vs. Ciencias y biociencias (m=5,50 (sd=1,17)).

El trabajo de campo implicó la aplicación de un cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (véase Anexo 1. Cuestionario) a cuatro departamentos de la UAB, dos de Ciencias y Biociencias, uno de Ciencias Sociales y Jurídicas y otro de Artes y Humanidades (n=68) y realización de un total de 15 de entrevistas a directivos de dichos departamentos y profesorado de las cuatro generaciones que conviven en ellos (i.e., Baby Boomers, Generación x, Millennials y Generación z).

La Tabla 4 muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos departamentos y ámbitos de conocimiento.

**TABLA 4. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA (N=68)**

	Artes y Humanidades	Ciencias y Biociencias	Ciencias Sociales y Jurídicas	Total
Edad	m=41,00 (sd=12,73)	m=48,50 (sd=13,68)	m=49,03 (sd=12,41)	48,51 (sd=12,99)
Género				
Masculino	0%	52,8%	40%	45,6%
Femenino	100%	41,7%	56,7%	50,0%
No binario	--	--	--	--
Otros	--	--	--	--
No deseo responder	0%	5,6%	3,3%	4,4%
Experiencia laboral (años)	m=6,0 (sd=0,0)	m=19,43 (sd=15,42)	m=16,47 (sd=12,36)	17,7 (sd=14,0)
Figura Laboral				
Agregado/a	0%	19,4%	6,7%	13,2%
Asociado/a	100%	16,7%	53,3%	35,3%
Ayudante (no doctor)	--	--	--	--
Ayudante Doctor	--	--	--	--
Catedrático/a de universidad	0%	19,4%	3,3%	11,8%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	--	--	--	--
Catedrático contratado	0%	2,8%	0%	1,5%
Colaborador/a	--	--	--	--
Contratado Doctor	0%	0%	3,3%	1,5%
Emérito	--	--	--	--

Investigador/a Postdoctoral	0%	11,4%	3,3%	7,4%
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	0%	5,6%	0%	2,9%
Investigador/a Ramón y Cajal	0%	5,6%	3,3%	4,4%
Lector/a	0%	19,4%	26,7%	22,1%
Titular de Universidad	--	--	--	--
Titular de Escuela Universitaria	--	--	--	--
Profesor/a Visitante				

Si analizamos la distribución de los participantes en función de los tres ámbitos analizados podemos observar cómo, a excepción del Departamento perteneciente al ámbito de “Artes y Humanidades” cuya escasa participación no nos permite establecer una comparación clara, los otros dos ámbitos de conocimiento presentan ciertas diferencias en cuanto al género, con mayor presencia femenina en “Ciencias Sociales y Jurídicas”, en los años de experiencia como docente e investigador universitario, en este caso el PDI de “ciencias y biociencias” acumula una mayor experiencia y, finalmente, en la distribución de las diferentes figuras laborales. En relación con esta última variable, es destacable el alto porcentaje de asociados que presenta el ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas (53,3%), así como el elevado número de Catedráticos/as de Universidad (19,4% vs. 3,3%) e Investigadoras Predoctorales (11,4% frente al 3,3% de Ciencias sociales y Jurídicas).

### 3.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Los factores contemplados como potenciales condicionantes de los procesos de aprendizaje intergeneracional entre el profesorado universitario son múltiples. A continuación, revisamos los más relevantes, incorporando, cuando resulte oportuno, observaciones procedentes de las entrevistas y que podrían ayudar a entender mejor la realidad en la Universitat Autònoma de Barcelona y, concretamente, en los tres ámbitos analizados (véase Tabla 5).

- X Innovación:** esta dimensión contempla dos factores, la tendencia a la innovación de la institución y la creatividad y empoderamiento del PDI. En relación con el primer factor, podemos observar cómo, a pesar de que los participantes consideran que la innovación es subyacente a sus Departamentos, el resto de los elementos son poco apreciados, con valores que oscilan entre la  $m=4,54$  y  $m=3,78$ , en una escala Likert de 1 a 7. En lo que concierne a la creatividad y el empoderamiento del PDI, la percepción es algo más positiva, destacando, especialmente, la importancia de dejar que el PDI exprese su singularidad en sus

tareas habituales si pretendemos que la innovación sea exitosa ( $m=5,74$ ,  $sd=0,956$ ). Entre los tres ámbitos comparados, es el PDI de Ciencias Sociales y Jurídicas el que presenta una percepción más positiva de los dos factores contemplados en la innovación.

**X Clima Intergeneracional:** el análisis del clima se realiza contemplando únicamente dos de las subdimensiones utilizadas durante la primera fase de la investigación (afecto e inclusión). En coherencia con los resultados obtenidos durante la primera fase, la percepción del PDI de los Departamentos participantes tiene una percepción positiva de las relaciones intergeneracionales. Nuevamente, a falta de unos análisis más profundos, es el profesorado de Ciencias Sociales y Jurídicas los que presenta una percepción ligeramente más positiva. Las entrevistas realizadas confirman los resultados obtenidos en el cuestionario:

- “La propia inercia te lleva a hacer grupos con las personas con las que interactúas más, al margen de la edad” (UAB-CCSS-GZ-E).
- “Yo creo que lo más interesante es hablar continuamente, un diálogo continuo, aunque sea informal, pero eso te da muchas ideas, te permite a ti transmitir ideas que tienes o conocimientos, técnicas”. (UAB-CBB-D-E).

**X Cultura de Aprendizaje Organizativo:** la cultura de aprendizaje organizativo es el factor con una percepción más negativa, con valores que oscilan entre  $m=4,79$  ( $sd=1,58$ ) y  $m=3,51$  ( $sd=1,38$ ). La tendencia de los factores anteriores se repite en este factor, siendo los valores de Ciencias y Biociencias algo inferiores a los de los otros ámbitos contemplados. Esta diferencia se acentúa cuando se pregunta al PDI sobre la existencia de discusiones grupales que lleven a revisar sus planteamientos o sobre las relaciones con otros agentes externos. Curiosamente, el subfactor peor valorado es el tiempo dedicado a generar confianza entre las personas con las que se trabaja.

Las entrevistas realizadas evidencian la importancia de la cultura organizativa para favorecer los procesos de AIG. Así, por ejemplo, son varias las personas que así nos lo indican:

- “Yo creo que otro factor que puede favorecer o entorpecer es la propia cultura que exista en la institución” (UAB-CCSS-GY-E).
- “Por lo tanto, para mí el primer tema es crear en un clima adecuado, que se fomente y se trabaja, se motiva a que la gente hable, etcétera” (UAB-CCSS-BB-E).
- “Pero en general, sí que la tendencia es que haya una cohesión, una coherencia y en lo posible una continuidad” (UAB-CBQ-D-E).

Se destaca que la existencia de un buen clima puede ayudar a romper la brecha generacional existente (“el clima, no? de relaciones entre nosotros [...] yo creo que ayuda a romper a veces esta imagen que tenemos [...] porque es el lenguaje que utilizamos entre los juniors, los sèniors” (UAB-CCSS-GY-E) y que la pandemia ha afectado negativamente a ese cultura y clima organizativo: “Yo sí que he visto en nuestro departamento, seguramente por efectos de la pandemia, que ese intercambio informal es cada vez menor, porque cada uno se va sedimentando y cada uno va a lo suyo y hay menos tiempo que coinciden las personas en el departamento, pero bueno...” (UAB-CCSS-BB-E).

- X **Liderazgo Transformador:** en general, el PDI participante no considera que sus líderes tengan un estilo transformador, siendo, nuevamente el PDI de Ciencias Sociales y Jurídicas, los que tienen una percepción algo más “transformadora” de sus directivos. Es precisamente, en ese sentido, en el que se expresa uno de los profesores entrevistados de este ámbito de conocimiento: “Y en ese generar espacios y tiempos tienen un elemento importante para mí los directivos de la organización [...] Claro, si el jefe de departamento, los jefes de área no animan el proceso y no articulan el encuentro y recuerdan que existe, no irás” (UAB-CCSS-BB-E).
  
- X **Estructura Organizativa (centralización y formalización):** Finalmente, en lo que respecta a la estructura organizativa, aunque los departamentos perciben un nivel de centralización medio (algo más elevado en Ciencias y Biociencias), el grado de formalización es mucho más elevado. En este último caso, es el PDI de Ciencias Sociales y Jurídicas el que considera que la regulación normativa de su Departamento es algo más elevada.

TABLA 5. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias Sociales y Jurídicas		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Tendencia a la Innovación</b>	In1	6,00	1,414	5,17	1,558	5,47	1,525	5,32	1,530
	In2	4,00	0,000	3,67	1,454	4,67	1,184	4,12	1,399
	In3	3,00	1,414	3,50	1,424	4,17	1,533	3,78	1,495
	In4	5,00	1,414	4,28	1,344	4,83	1,367	4,54	1,365
	In5	2,00	1,414	4,28	1,386	4,60	1,303	4,35	1,401
	In6	2,50	,707	3,75	1,592	4,60	1,303	4,09	1,523
	In7	2,00	1,414	3,53	1,594	4,27	1,363	3,81	1,548
	In8	2,00	0,000	3,75	1,574	4,30	1,264	3,94	1,475



<b>Creatividad y empoderamiento del PDI</b>	In9	7,00	0,000	5,39	1,076	5,37	1,033	5,43	1,069
	In10	7,00	0,000	5,72	,882	5,67	1,028	5,74	,956
	In11	7,00	0,000	4,08	1,592	5,30	1,208	4,71	1,575
	In12	5,00	2,828	3,64	1,457	4,23	1,478	3,94	1,515
	In13	2,50	,707	3,69	1,527	4,77	1,455	4,13	1,583
	In14	6,00	1,414	5,08	1,273	5,50	1,253	5,29	1,270
<b>Afecto Organizativo Intergeneracional</b>	CIG15	6,00	1,414	6,11	1,116	6,33	1,093	6,21	1,100
	CIG16	6,00	1,414	6,00	1,265	6,47	1,008	6,21	1,166
	CIG17	6,00	1,414	5,64	1,175	6,23	1,165	5,91	1,194
	CIG18	2,50	,707	2,72	1,386	2,93	1,780	2,81	1,548
<b>Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo</b>	CIG19	6,50	,707	4,97	1,781	5,37	1,712	5,19	1,739
	CIG20	6,50	,707	5,22	1,675	5,67	1,605	5,46	1,634
	CIG21	6,50	,707	6,06	1,013	6,10	1,185	6,09	1,075
	CIG22	6,50	,707	6,06	1,040	6,10	1,423	6,09	1,206
<b>Cultura de Aprendizaje Organizativo</b>	CAO23	6,00	1,414	3,42	1,574	4,00	1,414	3,75	1,559
	CAO24	4,00	1,414	3,19	1,431	3,87	1,252	3,51	1,377
	CAO25	5,00	2,828	3,61	1,591	4,43	1,135	4,01	1,481
	CAO26	4,50	3,536	3,47	1,521	3,93	1,437	3,71	1,536
	CAO27	5,00	2,828	3,42	1,296	4,17	1,487	3,79	1,462
	CAO28	4,50	3,536	4,31	1,489	5,40	1,404	4,79	1,579
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	1,50	,707	3,56	1,297	4,30	1,291	3,82	1,382
	LT30	2,00	1,414	3,86	1,355	4,53	1,358	4,10	1,426
<b>EO. Centralización</b>	EO31	5,00	2,828	4,78	1,570	4,47	1,592	4,65	1,591
	EO32	4,50	3,536	3,81	1,770	3,97	1,650	3,90	1,738
	EO33	4,50	2,121	4,89	1,545	4,60	1,793	4,75	1,652
<b>EO. Formalización</b>	EO34	1,50	,707	4,28	1,466	5,33	1,124	4,66	1,502
	EO35	5,00	2,828	5,31	1,451	5,60	1,276	5,43	1,396
	EO36	5,00	2,828	3,92	1,442	4,30	1,088	4,12	1,333
	EO37	5,00	1,414	5,19	1,215	5,70	1,179	5,41	1,212

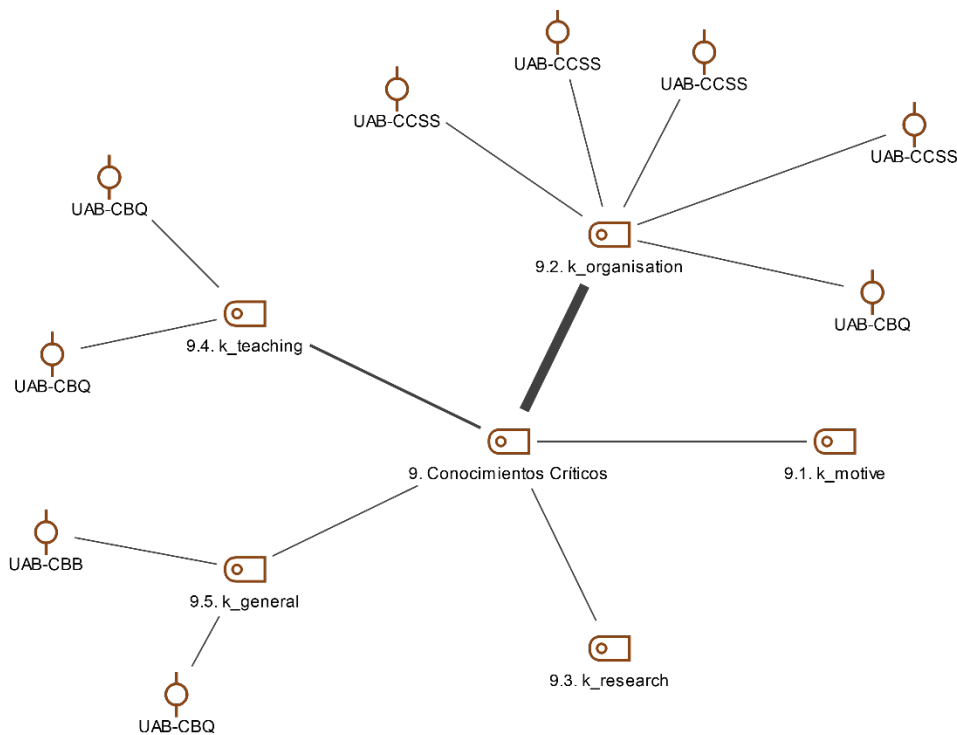
### 3.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

En este último apartado revisaremos qué conocimientos son considerados críticos por parte de los directivos entrevistados en los ámbitos de conocimiento comparados (i.e., Arte y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, y Ciencias y Biociencias), qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que utilizan para ello.

### 3.4.1. Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos identificados tanto por los directivos, como el por el PDI quedan asociados, en gran medida, a un conocimiento de la propia institución, así como de la cultura dominante en la misma y aspectos vinculados a la gestión: “Entonces yo creo que sí conoces, o sea, creo que es muy importante tener conocimiento de quién hace qué en tu departamento no, y entonces, una vez sabiendo que las responsabilidades de las funciones que asume cada persona, quizás es mucho más fácil no que dirigirte a esta persona para preguntarle o lo que sea, ¿no?” (UAB-CCSS-GZ-E).

FIGURA 2. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UAB



Tal y como observamos en la Figura 2. Conocimientos críticos, el siguiente grupo de conocimientos críticos más valorados entre las personas entrevistadas son aquellos vinculados a la docencia, especialmente, entre el PDI del ámbito de Ciencias y Biociencias: “Seguro que hay muchísimas cosas, tanto por lo que refiere a temas académicos, es decir, hasta de contenidos de asignaturas... como también de organización del departamento” (UAB-CBQ-D-E); “Algunos de ellos, la transversalidad, es decir, saber qué está haciendo cada uno por su parte y en lo posible, intentar cohesionar en la medida de lo posible” (UAB-CBB-D-E).

### 3.4.2. Modalidades de aprendizaje

En una primera aproximación a los datos, podemos observar como las valoraciones sobre las diferentes formas de aprendizaje y desarrollo profesional son bastante similares en los 3 ámbitos de conocimiento analizados. Concretamente, los datos indican que aquellas modalidades de aprendizaje y desarrollo profesional más utilizadas por el PDI de los departamentos participantes es la individual, especialmente, cuando deben prepararse para realizar una tarea concreta y deben encontrar respuestas a los problemas o desafíos que les plantea dicha tarea ( $m=5,97$ ,  $sd=1,01$ ). No obstante, son diversos los ítems que destacan la importancia del aprendizaje con y a partir de otros colegas, principalmente, de la propia universidad (véase Tabla 6). Así, por ejemplo, es habitual el aprendizaje que se realiza con y de colegas de mayor edad, aprovechando su experiencia, ya sea porque se colabora habitualmente con ellos o porque se les pregunta directamente ( $m= 5,81$ ,  $sd=1,25$ ). En cualquier caso, las reuniones y la interacción con otros colegas, independientemente de la edad es una vía evidente de aprendizaje y desarrollo profesional ( $m=5,65$ ,  $sd=1,12$ ). En este sentido, son varias las personas entrevistadas las que destacan que la coincidencia y la interacción es básica. Así, por ejemplo, una profesora Millennial del ámbito de CCSS nos dice lo siguiente: “pero yo creo que cuando nos encontramos pues todos salimos ganando... yo creo que renovados, empoderados y yo creo que eso no solo es un beneficio individual para las personas, sino también como para el colectivo, ¿no?, porque [...] de las relaciones interpersonales y general (UAB-CCSS-GY-E).

En este mismo sentido se expresa otra profesora del ámbito de Ciencias y Biociencias cuando nos dice que “Van siempre a comer un día a la semana y yo no voy, algunos no todos y sí que tengo pensado, tengo que ir a comer porque allí seguro que se hablan de cosas y se aprenden cosas a la comida, ¿no?, porque tienes poca oportunidad de que todos los miembros de permanentes de la unidad vayan a comer juntos y no lo estoy haciendo y o sea, que cuesta más” (UAB-CBQ-GY-E).

**TABLA 6. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UAB.**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias Sociales y Jurídicas		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Aprendo con colegas de la Universidad	AIG38	5,00	1,414	4,83	1,298	5,40	1,429	5,09	1,368
	AIG39	5,50	,707	4,56	1,319	5,07	1,311	4,81	1,319
	AIG40	4,00	2,828	5,00	1,014	5,37	1,273	5,13	1,196
	AIG41	5,50	,707	5,28	1,085	5,47	1,383	5,37	1,208
	AIG42	5,50	2,121	5,83	,941	5,73	1,081	5,78	1,020
	AIG43	2,50	,707	4,89	1,703	5,33	1,470	5,01	1,644

<b>Aprendo Individualmente</b>	AIG4 4	6,00	1,414	5,94	,924	6,00	1,114	5,97	1,007
	AIG4 5	6,00	1,414	5,58	1,296	5,53	1,279	5,57	1,273
	AIG4 6	6,00	1,414	5,58	1,052	5,80	1,126	5,69	1,083
	AIG4 7	3,00	1,414	5,08	1,610	5,43	1,382	5,18	1,545
<b>Aprendo de personas externas a la universidad</b>	AIG4 8	5,00	2,828	4,69	1,470	5,27	1,202	4,96	1,398
	AIG4 9	4,00	1,414	4,67	1,549	5,13	1,456	4,85	1,509
	AIG5 0	4,00	1,414	4,28	1,783	4,70	1,055	4,46	1,491
	AIG5 1	4,50	3,536	4,86	1,376	4,77	1,331	4,81	1,396
	AIG5 2	2,50	,707	4,25	1,873	4,93	1,461	4,50	1,732
<b>Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes</b>	AIG5 3	5,00	0,000	4,42	1,500	4,43	1,633	4,44	1,530
	AIG5 4	6,00	1,414	5,11	1,430	4,93	1,552	5,06	1,475
	AIG5 5	6,00	1,414	5,39	1,153	5,30	1,535	5,37	1,326
	AIG5 6	5,00	2,828	5,19	1,431	4,67	1,768	4,96	1,616
	AIG5 7	6,50	,707	5,36	1,246	5,50	1,656	5,46	1,429
	AIG5 8	4,00	1,414	4,75	1,442	4,77	1,775	4,74	1,580
	AIG5 9	2,50	,707	4,14	1,807	4,53	1,525	4,26	1,689
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG6 0	3,50	3,536	5,11	1,237	5,13	1,408	5,07	1,386
	AIG6 1	6,00	0,000	5,58	1,180	5,70	1,088	5,65	1,117
	AIG6 2	4,50	,707	5,56	1,081	5,60	1,133	5,54	1,099
	AIG6 3	2,50	,707	4,08	1,842	4,93	1,574	4,41	1,772
<b>Aprendo de colegas de generaciones mayores</b>	AIG6 4	5,50	,707	5,89	,919	5,73	1,413	5,81	1,149
	AIG6 5	5,00	1,414	5,81	1,117	5,87	1,408	5,81	1,249

AIG6 6	4,50	2,121	5,64	1,046	5,87	1,456	5,71	1,270
AIG6 7	2,50	,707	4,33	1,639	4,93	1,617	4,54	1,661

Gran parte de los aprendizajes que se producen entre generaciones quedan vinculados al conocimiento institucional y al quehacer cotidiano en las tareas docentes e investigadoras. Una de las personas entrevistadas nos comenta, en referencia sus colegas de mayor edad que “Son personas que conocen mejor la propia cultura organizativa del departamento, como se trabaja, las relaciones... cuestiones internas que no aparecen en ningún documento y son personas que pueden ayudarme a situarme [...] también los propios valores, no de la organización que puede estar dentro de la cultura, ¿no?” (UAB-CCSS-GZ-E). En esta misma línea encontramos otras observaciones similares realizadas por otros profesores de este mismo ámbito de conocimiento:

“A nivel de investigación: perspectivas, enfoques... pero yo creo que eso, el compartir la experiencia que ellos han tenido anteriormente [...] Los profesores que tienen mayor trayectoria conocen más el funcionamiento de la universidad, ya sea porque han asumido cargos de gestión, o porque participan en comisiones de la universidad.” (UAB-CCSS-GY-E).

En el ámbito de Ciencias y Biociencias, los contenidos del aprendizaje intergeneracional suelen estar más vinculados a cuestiones docentes:

- “Cuando llegas piensas que vas a hacer grupos, vas a aplicar determinados sistemas y llega el mayor y te dice que eso ya se probó hace años...” (UAB-CBQ-D-E).
- “En mi caso particular, recibo mucho input en el campo de la docencia [...] He estado muy aislada. [...] porque claro, y he estado muy aislada de este mundo y empecé el año pasado. Entonces me transmiten no solo contenidos de asignaturas que tengo que dar, sino también un poco los cómo organizan los cursos a ahora” (UAB-CBQ-GY-E).
- “En cuanto al laboratorio, pues problemas de nosotros hacemos síntesis... Pues problemas que yo me pueda encontrar, seguramente ellos han encontrado tropecientos y nos pueden, nos pueden... [ayudar]” (UAB-CBQ-GZ-E).

Finalmente, existe cierta coincidencia en todos los ámbitos analizados en destacar que el aprendizaje se produce por la asistencia a cursos o talleres de formación es escaso.

### 3.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Los sistemas de gestión y retención del conocimiento organizativo son procesos esenciales para la calidad, competitividad y capacidad de innovación de cualquier institución: “Un conocimiento que se ha adquirido no puede perderse detrás de la persona. aunque no lo parezca, hay una gran inversión en tiempo en dinero, en formación, etcétera, y claro, siempre tiene que haber una cierta continuidad y eso es una razón por la cual no tiene que perderse” (UAB-CBC-D-E).

No obstante, los Departamentos participantes, en opinión de las personas entrevistadas, carecen de sistemas claros o formalizados que permitan retener y gestionar conocimientos críticos. Al respecto, algunos directivos nos dicen lo siguiente:

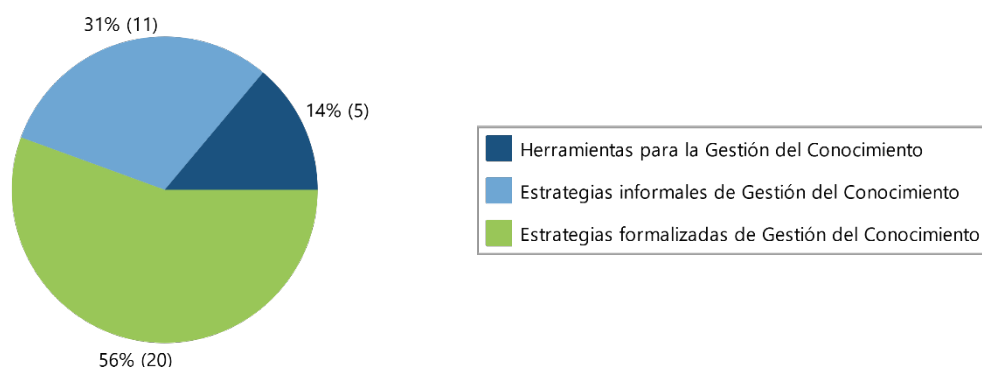
- “Es complejo, no tenemos una estructura que nos diga que esto debe hacerse [...] Hay un vacío que deberíamos, no sé cómo, quizá desde nuestro equipo de gobierno del departamento deberíamos trabajar en ello para que hubiera un buen traspaso, porque yo creo que esto no lo hay.” (UAB-CCSS-D-E).
- “No son propiamente mecanismos estandarizados ni estipulados” (UAB-CBB-D-E).

En lo que concierne a las estrategias de Gestión del Conocimiento, en la Figura 3 podemos observar que, aunque son escasas las iniciativas, las existentes cuentan con un alto grado de formalización o las personas son conscientes de la necesidad de incrementar el grado de formalización.

“Por lo que refiere al funcionamiento, estamos organizados en una comisión ejecutiva donde vamos la dirección del departamento junto con un representante de cada área de conocimiento... y que son los coordinadores de unidad, y nos reunimos una vez al mes una vez cada mes y medio, y esta persona es la encargada de transmitir la información al resto”. (UAB-CBQ-D-E)

Muchas de estas estrategias quedan vinculadas a la acogida de nuevo PDI en los Departamentos: “Yo creo que esto sí, de nuestro departamento... creo que la acogida del profesorado, del acompañamiento de este del nuevo profesorado y creo que sí que lo que tenemos que está bien resuelto” (UAB-CCSS-D-E). Aunque no siempre es así, tal y como expresa una directiva de uno de los Departamentos de Ciencias y Biociencias: “No, no es, en nuestro caso [hacer reuniones para el profesorado que acaba de llegar], debería ser así para, por ejemplo, los asociados no lo hacemos y deberíamos hacerlo porque muchos llegan, no tienen ni idea dónde están y qué van a hacer ni qué tienen que hacer, ni si tienen un espacio, ni con quién tiene que hablar.” (UAB-CBQ-D-E).

**FIGURA 3. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Finalmente, en lo que concierne a las estrategias que promueven las relaciones intergeneracionales y el aprendizaje intergeneracional, en algunos casos, como en el ámbito de Ciencias Sociales, son procesos que se encuentran en una fase muy iniciática (“Creo que es algo que ahora estamos empezando a construir, como es media hora del



### 3.5. Conclusiones del caso UAB: aportaciones relevantes y propuestas

En la UAB se dan procesos de aprendizaje intergeneracional en los tres ámbitos de conocimiento considerados. Las diferencias son mínimas, estando el ámbito de Ciencias y Biociencias un poco por debajo del resto en lo que se refiere a percepción positiva sobre el tema. Los factores condicionantes de estos procesos (innovación, clima intergeneracional, liderazgo transformador y estructura organizativa) son percibidos positivamente, siendo la cultura de aprendizaje organizativo el factor considerado más débil y, en consecuencia, al que más se debe atender.

El conocimiento que se aprecia como crítico está relacionado con la propia institución y su gestión, así como con la docencia.

El sistema de aprendizaje reconocido como principal es el individual, pero también se considera que del intercambio entre colegas que tienen más experiencia, se aprende.

Las reuniones son reconocidas como herramientas adecuadas para el aprendizaje, por lo que deben mantenerse y cuidarse, de forma que se fomente la participación en ellas. Aquí los directivos pueden tener un papel destacado, ideando formas de incentivar las relaciones intergeneracionales en las reuniones formales.

Se precisan sistemas claros y explícitos de retención y gestión del conocimiento crítico. Para ello se considera importante formalizar procedimientos, pero sin renunciar a potenciar los sistemas informales de encuentro que se consideran muy valiosos para el aprendizaje intergeneracional. También en este caso, las personas directivas pueden actuar decisivamente, procurando estos espacios en los Departamentos y también tiempo para que se produzca la interacción.

Finalmente, una forma de fortalecer la cultura del aprendizaje organizativo podría ser visibilizar las acciones tanto formales como informales que ya se dan en los Departamentos a tal efecto. Por ejemplo, una simple mención en los Consejos de Departamento, favorecerían la toma de conciencia sobre la importancia de dichos procesos y del hecho de implicarse activamente en ellos. De esta forma pasarían a ser valores explícitos de la organización, percibidos y aceptados por el profesorado.



## 4. Universitat de Barcelona

### 4.1. Contexto institucional

Los casos analizados en este informe pertenecen a la Universitat de Barcelona. La Universitat de Barcelona, fundada en 1450, es referente educativo, científico y de pensamiento a escala nacional e internacional. Con diecisiete facultades la forman más de seis mil docentes e investigadores, casi dos mil quinientos miembros del personal de administración y servicios. La edad media del profesorado se sitúa alrededor de los cincuenta y ocho años, un poco menor entre el profesorado laboral. Vale la pena recordar que el profesorado adquiere la edad de jubilación a los setenta años, y que algunos pueden continuar tres años como eméritos.

Entre los jóvenes, a parte de los más de cuarenta mil estudiantes de grado, los quince mil que cursan programas de máster y postgrado hay más de cinco mil Investigadores en formación y cada año se defienden más de 600 tesis doctorales. Para este curso están aprobados setenta y tres grados, con dieciséis itinerarios de estudios simultáneos, ciento setenta y tres másteres universitarios y cuarenta y seis programas de doctorado. Entre estos últimos se encuentran los posibles candidatos y candidatas a recoger el relevo generacional que deberá realizarse en los próximos años imperativamente por las jubilaciones. El profesorado que llega a la edad de jubilación lo hace, en un porcentaje muy elevado, en buenas condiciones mentales y de salud. Por este motivo, la Universitat de Barcelona ha creado un “Ateneo” donde las personas jubiladas, tanto PDI como PAS, pueden mantener el contacto con la universidad y se buscan vías de comunicación con las generaciones actuales y vías de colaboración dentro de lo que permite la ley en cada caso. Aprovechar el talento “senior” de la universidad es una tarea que no se ha de despreciar en absoluto, sino todo lo contrario. Estas personas, al igual que los jóvenes, tienen acceso a las dieciséis bibliotecas y los fondos documentales disponibles.

Junto a la amplia oferta formativa, que se desarrolla en todos los ámbitos del conocimiento, el ámbito de la investigación es un factor fundamental, cuando estamos dibujando el contexto universitario. Fundamental para la atracción y retención de talento. Fundamental para la consolidación de la carrera profesional y la estabilización de los cuerpos docentes y el claustro de profesorado e investigadores de la Universidad, en la que este estudio realiza un ejercicio de reflexión sobre el aprendizaje Intergeneracional. El liderazgo de la UB está reconocido por numerosas instituciones externas. Es la única institución universitaria en el Estado que forma parte de la Liga de Universidades Europeas de Investigación (LERU). Este liderazgo se refleja también en la ampliación de la alianza de referencia CHARM-EU, que encabeza la UB. En el ámbito de la investigación se captan más de ciento noventa millones de euros de fondos y su PDI firma más de ocho mil publicaciones científicas.

Para finalizar presentamos una breve descripción de algunas categorías de profesorado, que integra el claustro docente de esta universidad: 497 catedráticos y catedráticas de universidad, 101 catedráticos y catedráticas laborales, 706 Titulares de universidad, 684 Profesores y profesoras agregadas, 386 profesorado lectores o lectoras. En conjunto el personal docente e investigador equivalente a tiempo completo se sitúa en 4.059 personas, de las que el 47,9% son profesoras e investigadoras.

Este es el marco que dimensiona el contexto de la Universitat de Barcelona. Es una universidad potente, de gran dimensión y con una cultura propia muy asentada. Una universidad con grandes retos científicos y académicos que desarrollar en los próximos años y con una voluntad explícita de internacionalización y colaboración con universidades de todo el mundo. Una universidad en la que, por la edad de las personas que la forman, precisa de un relevo generacional en el próximo decenio y los trabajos, las propuestas y estrategias de aprendizaje intergeneracional son una apuesta fundamental. El programa de gobierno de la Universitat de Barcelona contempla la reestructuración de algunos edificios, creando nuevos espacios que favorezcan el intercambio de ideas y la comunicación entre las personas de diversas generaciones. También se está trabajando en la transformación de las bibliotecas y el Centro de recursos para el Aprendizaje y la investigación como lugar de encuentro e intercambio intergeneracional, junto con otras políticas y estrategias que permitan el encuentro y enriquecimiento intergeneracional.

i. La UB en los rankings

La Universidad de Barcelona ocupa un lugar destacado a escala estatal, europea y mundial en los rankings más prestigiosos que evalúan indicadores como la calidad en la docencia y la investigación, la transferencia de conocimiento o la internacionalización. Se encuentra entre las universidades españolas líderes en rankings internacionales. A continuación, se concreta la posición que ocupa la Universitat de Barcelona en cada uno de ellos.

- X The Times Higher Education World University Rankings (**THE WUR 2023**): **La UB se sitúa en la posición 182 mundial, y como la primera universidad del Estado español.** A partir de 13 indicadores ofrece un ranking global y rankings específicos por asignaturas.
- X Academic Ranking of World Universities (**ARWU 2023**) sitúa la UB en la posición **201 global y como la primera del estado español.** El ranking ARWU clasifica a más de 2500 universidades y publica las 1000 mejores. También ofrece resultados por ámbitos y disciplinas.
- X QS World University Rankings (**QS WUR 2023**) sitúa la UB es la **segunda universidad de España y se sitúa en la posición 164 mundial y la 70 entre las europeas.** Este ranking evalúa a las universidades de acuerdo con seis indicadores basados en datos bibliométricos, datos facilitados por las instituciones y resultados de encuestas elaboradas por el mismo ranking. QS considera 1500 instituciones de todo el mundo, ofreciendo posicionamientos globales, por ámbitos, por materias, así como rankings específicos de enseñanza, empleabilidad y sostenibilidad.
- X National Taiwan University Ranking (**NTU Ranking 2022**) sitúa la UB como la **primera universidad de España y 63 a nivel mundial.** El NTU Rankings, elaborado por la National Taiwan University, ofrece un ranking sobre el rendimiento de los artículos científicos de las universidades y se basa en ocho indicadores que miden la productividad, el impacto y la excelencia de la investigación. NTU muestra rankings por 6 ámbitos y 27 materias.

- X **Best Global Universities Rankings** (2022-23) sitúa la UB como la **primera universidad de España y se sitúa en la posición 86 mundial y la 27 entre las europeas**. El Best Global Universities Rankings, impulsado por Clarivate, muestra las 2.000 mejores universidades de Estados Unidos y más de 90 países, clasificadas en base a 13 indicadores que miden su rendimiento de investigación académica y su reputación global y regional.
- X **Center for World University Rankings (CWUR 2023)** sitúa la UB como la primera universidad de España y se sitúa en la posición 134 mundial y la 47 entre las europeas. El ranking enumera a las 2.000 mejores universidades y también ofrece rankings por materias.

## 4.2. Caracterización de los informantes

De los datos cuantitativos, los ámbitos comparados en la Universitat de Barcelona (UB) que han obtenido diferencias significativas en la dimensión **Relaciones Intergeneracionales en el ámbito de la investigación** en la escala de clima laboral intergeneracional son:

- Categoría “Inclusividad generacional en el lugar de trabajo” (<0,1):
  - Artes y humanidades (m=5,22 (sd=1,11)) vs. Ingeniería y arquitectura (m=6,25 (sd=1,33)) (<0,1)
- Categoría “Contacto intergeneracional” (<0,1):
  - Artes y humanidades (m=3,77 (sd=1,44)) vs. Ingeniería y arquitectura (m=4,94 (sd=1,25)) (<0,1)

La aplicación del cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (ver Anexo 1) se realizó a dos departamentos de la UB. A saber: Bellas Artes e Ingeniería informática (n=54, de los cuales, 47 corresponden a Bellas Artes y 7 de Ingeniería y Arquitectura). Se realizaron también 8 entrevistas a equipos de dirección y profesorado de 4 generaciones (i.e., Baby Boomers, Generación x, Millennials y Generación z) que actualmente se encuentran en ejercicio en ambos departamentos de la UB.

La Tabla 7. Caracterización sociodemográfica de los informantes de la Universitat de Barcelona (n=54) muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos departamentos y ámbitos de conocimiento.

**TABLA 7. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA (N=54)**

	Artes y Humanidades	Ingeniería y Arquitectura	Total
Edad	m=42,77 (sd=12,009)	m=46 (sd=8,165)	43,19 (sd=11,573)

Género			
Masculino	31,9%	71,4%	37%
Femenino	55,3%	28,6%	51,9%
No binario	6,4%	0%	5,6%
Otros	2,1%	0%	1,9%
No deseo responder	3,7%	0%	3,7%
Experiencia laboral (años)	m=13,60 (sd=12,605)	m=15,57 (sd=9,343)	m=13,85 (sd=12,175)
Figura Laboral			
Agregado/a	12,8%	0%	11,1%
Asociado/a	19,1%	42,9%	22,2%
Ayudante (no doctor)	–	--	--
Ayudante Doctor	8,5%	0%	7,4%
Catedrático/a de universidad	10,6%	28,6%	13%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	--	--	--
Catedrático contratado	–	–	–
Colaborador/a	6,4%	0%	5,6%
Contratado Doctor	–	–	–
Emérito	6,4%	14,3%	7,4%
Investigador/a Postdoctoral	14,9%	0%	13%
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	2,1%	0%	1,9%
Investigador/a Ramón y Cajal	12,8%	0%	11,1%
Lector/a	6,4%	14,3%	7,4%
Titular de Universidad		--	

Analizando la distribución de participantes en el cuestionario, se observa una media de edad de 43 años, con una diferencia de 3 años a favor de Ingeniería y Arquitectura. En cuanto al género, existen diferencias significativas entre los dos departamentos: en el caso de Ingeniería y Arquitectura, el masculino es mayor (71,4%) frente a Artes y Humanidades con un porcentaje menor (31,9%). No sucede lo mismo con respecto al género femenino ya que el 55,3% es personal femenino en Artes y Humanidades, mientras que el 28,6% es personal femenino en Ingeniería y Arquitectura. Otro dato destacable es que el total de género femenino en la UB, en ambos departamentos, es superior al masculino. Con respecto a los años de experiencia docente no existen

diferencias significativas entre departamentos, siendo la media de más de 13 años. También en este punto se analizan las figuras laborales, en las que el asociado destaca con un 22,2% del total de respuestas obtenidas.

### 4.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Son diversos los elementos que influyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se producen entre generaciones dentro del cuerpo docente universitario. Ahora procederemos a examinar cada uno de ellos detenidamente, incorporando, cuando sea apropiado, las observaciones derivadas de las entrevistas que podrían dar más información sobre la situación en la Universitat de Barcelona, específicamente en los dos departamentos que se han analizado.

**X Innovación.** Dos son los factores que se contemplan en esta dimensión: Tendencia a la innovación de la institución y la Creatividad y empoderamiento del PDI. Los informantes valoran dos elementos clave respecto a la innovación: se trata de un elemento subyacente en sus Departamentos ( $m=4,43$ ) y, a su vez, existen diferentes puntos de vista sobre cómo abordar la innovación ( $m=4,57$ ). Por su contra, existe la percepción de que la planificación estratégica no se valora como oportunidad en los departamentos encuestados ( $m=3,09$ ). El resto de ítems han sido valorados sin diferencias destacables, oscilando entre la  $m=3,17$  y  $m=3,67$ ). Con relación a la creatividad y el empoderamiento, el profesorado considera que la innovación tendrá sus frutos cuando responda a la singularidad de sus tareas diarias ( $m=5,20$ ). Coherente con esta idea, expresan su descontento con respecto a las oportunidades que la Universidad les brinda para desarrollar su potencial creativo ( $m=3,67$ ).

Como elemento subyacente en el equipo de investigación de uno de los departamentos, el informante afirma que así es, que existe una tendencia implícita en el seno del grupo de innovar constantemente: “Quiero decir que al tratarse de una unidad donde justamente esto está en constante discusión y donde, por ejemplo, en el caso del catedrático del grupo, pues siempre hay una tendencia en la innovación docente, pues no sé si esta relación intergeneracional responde a algún tipo, bueno, en cualquier caso es la nuestra” (UB-BBAA-GY-E)

**X Clima Intergeneracional.** Dos son las subdimensiones que se incluyen en esta dimensión: Afecto Organizativo intergeneracional e Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo. De todo el cuestionario, estas dos son las que han obtenido mayor puntaje. Parece ser que los docentes encuestados valoran y les gusta interactuar con colegas de otras generaciones, siendo el ítem más valorado ( $m=6,02$ ); a su vez, estos colegas les resultan de interés ( $m=5,72$ ) y se sienten a gusto cuando establecen conversaciones con ellos ( $m=5,70$ ). “Un clima de respeto, presencia física en el departamento. El contacto es la base, el contacto social es la base del intercambio”. (UB-IA-GX-D). De la misma manera se valora el respeto entre generaciones como base para establecer el diálogo “hay algo que a mí me parecería importante y es el respeto intergeneracional, tanto hacia un

lado como hacia otro, ese es el punto de partida. La gente no se va a sentar a hablar si lo que hablan no es tomado en consideración. (UB-BBAA-GZ-E)

En coherencia con estos datos, consideran que esta interacción parecería potenciar la calidad de su vida profesional ( $m=5,81$ ). Estos cuatro ítems ofrecen un puntaje ligeramente superior a favor de Ingeniería y Arquitectura. En consonancia con estos resultados, los docentes puntúan bajo el trabajar con personas de la misma edad ( $m=2,74$ ). En resumen, valoran positivamente trabajar con otros docentes y de edades diferentes a las suyas. Las entrevistas realizadas confirman los resultados obtenidos en el cuestionario: “hay clima de respeto; un clima de colaboración, un clima que la gente se sienta relajada para poder interactuar con ciertas personas que a lo mejor en primeras circunstancias no irías al jefe inter regeneración desde el punto de vista de expertos de experiencia de decir oye, acabo de llegar y voy a hablar con un catedrático” (UB-IA-GZ-D).

- X **Cultura de Aprendizaje Organizativo.** Del conjunto del cuestionario, este factor es el menos valorado. Los datos fluctúan entre  $m=2,93$  ( $sd=1,358$ ) y  $m=3,93$  ( $sd=1,385$ ). El ítem menos puntuado hace referencia al tiempo dedicado por los docentes a generar confianza entre ellas ( $m=2,93$ ), y el más valorado es aquel que valora la relación de la universidad con los agentes del entorno ( $m=3,93$ ), ligeramente a favor de Ingeniería y Arquitectura ( $m=4,29$ ) vs Artes y Humanidades ( $m=3,87$ ). A la inversa, destaca ligeramente a favor de Artes y Humanidades ( $m=3,43$ ) vs Ingeniería y Arquitectura ( $m=2,71$ ) el ítem relativo a que la Universidad comparte las lecciones aprendidas con todo el personal docente (CAO26).

Las entrevistas realizadas evidencian la importancia de la cultura organizativa para favorecer los procesos de AIG. Así, por ejemplo, son varias las personas que así nos lo indican destacando que la existencia de una buena comunicación horizontal ayuda a generar espacios para la reflexión y favorecer el AIG: “Entonces, yo creo que al final es la disposición para reflexionar sobre la práctica docente la que permite que haya este intercambio. Si no hay esa disposición, si se trata con una relación jerarquizada muy fuerte y que es algo que abunda bastante en la universidad, pues poco hay que hacer, luego esa disposición puede tomar diversas formas y diversos espacios” (UB-BA-Z-D). De igual manera la confianza y el tiempo dedicado a generarla son elementos destacados “tú confías en los conocimientos de la gente de generaciones más mayores que tú. Claro, porque han hecho muchas cosas en la práctica” (UB-IA GZ-E).

Como elemento también generador de confianza entre generaciones, destaca uno de los informantes la escucha bilateral: Lo importante ahí es que yo creo en general lo que estamos hablando de estar abiertos de los dos lados. O sea, tanto el joven que va a escuchar una opinión que igual le parece que no, pero del otro lado también; que igual también el joven quiere hacerlo de una forma diferente, pero en todo, creo es lo importante este poder encontrar una vía común, o sea, al final es un poco eso estar abierto de los dos lados (UB-IA-GZ-E).

- X **Liderazgo Transformador.** El PDI de los departamentos encuestados no considera que sus líderes tengan un estilo transformador. En todo caso, en Ingeniería y Arquitectura se percibe que los responsables institucionales animan a expresar diferentes puntos de vista sobre los problemas existentes (LT30) (m=4, vs m=3,49 en Artes y Humanidades).

En este sentido, uno de los informantes afirma que la co-docencia y los espacios de intercambio de experiencia dentro del aula con docentes de otra generación le ayuda y “permiten reflexionar sobre el aprendizaje de la universidad, que ya digo, son muy reducidos” (UB-BBAA-GY-E). Algunos docentes de generaciones anteriores se muestran como líderes naturales y referentes para colegas más jóvenes: “hubo otra persona que para mí fue muy importante, que también dentro de la universidad, un par de años antes que yo, con el que compartimos muchísimo en cuanto a estrategias docentes, el cómo configurar lo que significaba enseñanza y eso. Y eso fueron los tres o cuatro primeros años” (UB-BBAA-GBB-E)

- X **Estructura Organizativa (centralización y formalización).** Respecto a este factor, el PDI encuestado considera que existe un grado importante de normativización en su Universidad (m=5,63) y tienen la percepción de que cumplen con sus tareas de acuerdo a estas normas (m=5,63). Ambos departamentos coinciden en puntaje por encima de 5 (ítem EO35), referente a la existencia de mucha normativa en la UB. En este sentido, hacen alusión a la gran cantidad de burocracia y a la escasa facilidad por parte de la estructura organizativa para favorecer el AIG y así lo expresan: “a veces tengo la sensación de que la universidad es un lugar que se plantea que está más allá. Cuando uno tiene reuniones en la facultad, por ejemplo, hay una carga burocrática enorme para evaluar los cursos, los grados, etc. y hay una queja constante sobre la burocracia” (UB-BBAA-GY-E) Es por ello, que el AIG se lleva a cabo según algún informante “al margen de las estructuras jerárquicas y de poder. Es un posicionamiento que depende de la voluntad política de los actores y de la concepción que se tenga, de lo que significa la colaboración” (UB-BBAA-D-E) porque “la universidad no lo favorece” (UB-BBAA-D-E)

**TABLA 8. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LA UNIVERSITAT DE BARCELONA**

Factores		Arte y Humanidades		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Tendencia a la Innovación	In1	4,43	1,397	4,43	1,39	4,43	1,889
	In2	3,45	1,613	4	1,291	3,52	1,575
	In3	3,15	1,489	3,29	1,704	3,17	1,502

	In4	4,49	1,792	5,14	,9	4,57	1,711
	In5	3,62	1,423	4	1,291	3,67	1,401
	In6	3,45	1,730	4,14	1,215	3,54	1,679
	In7	3,38	1,751	3,14	1,069	3,35	1,673
	In8	3,15	1,601	2,71	1,38	3,09	1,569
Creatividad y del PDI	In9	5,02	1,567	5,57	,976	5,09	1,508
	In10	5,17	1,672	5,43	1,272	5,20	1,618
	In11	3,85	1,956	4,14	2,116	3,89	1,959
	In12	3,77	1,671	3,71	1,254	3,76	1,613
	In13	3,64	1,647	3,86	1,773	3,67	1,648
	In14	4,60	1,690	5,00	1,155	4,65	1,627
Afecto Organizativo Intergeneracional	CIG15	5,55	1,653	6,71	,488	5,70	1,598
	CIG16	5,91	1,396	6,71	,488	6,02	1,339
	CIG17	5,64	1,342	6,29	1,113	5,72	1,323
	CIG18	2,79	1,693	2,43	0,976	2,74	1,616
Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo	CIG19	4,45	1,965	5,71	1,380	4,61	1,937
	CIG20	4,40	2,153	6,29	,756	4,65	2,120
	CIG21	5,51	1,516	6,43	,535	5,63	1,458
	CIG22	5,72	1,611	6,43	,787	5,81	1,543
Cultura de Aprendizaje Organizativo	CAO23	3,53	1,692	3,14	1,464	3,48	1,657
	CAO24	2,79	1,284	3,86	1,574	2,93	1,358
	CAO25	3,23	1,645	4,00	1,528	3,33	1,637
	CAO26	3,43	1,678	2,71	1,380	3,33	1,648
	CAO27	3,38	1,499	3,14	1,345	3,26	1,469
	CAO28	3,87	1,393	4,29	1,380	3,93	1,385
Liderazgo Transformador	LT29	3,36	1,594	3,43	1,988	3,37	1,629
	LT30	3,49	1,730	4,00	1,291	3,56	1,679
EO. Centralización	EO31	4,53	1,863	5,00	1,732	4,59	1,838



	EO32	4,32	1,819	4,00	2,082	4,28	1,837
	EO33	4,47	1,998	5,00	1,732	4,54	1,959
EO. Formalización	EO34	4,36	1,607	4,57	1,512	4,39	1,583
	EO35	5,57	1,471	6,00	,816	5,63	1,405
	EO36	3,91	1,427	3,14	1,773	3,81	1,480
	EO37	5,55	1,194	6,14	,378	5,63	1,138

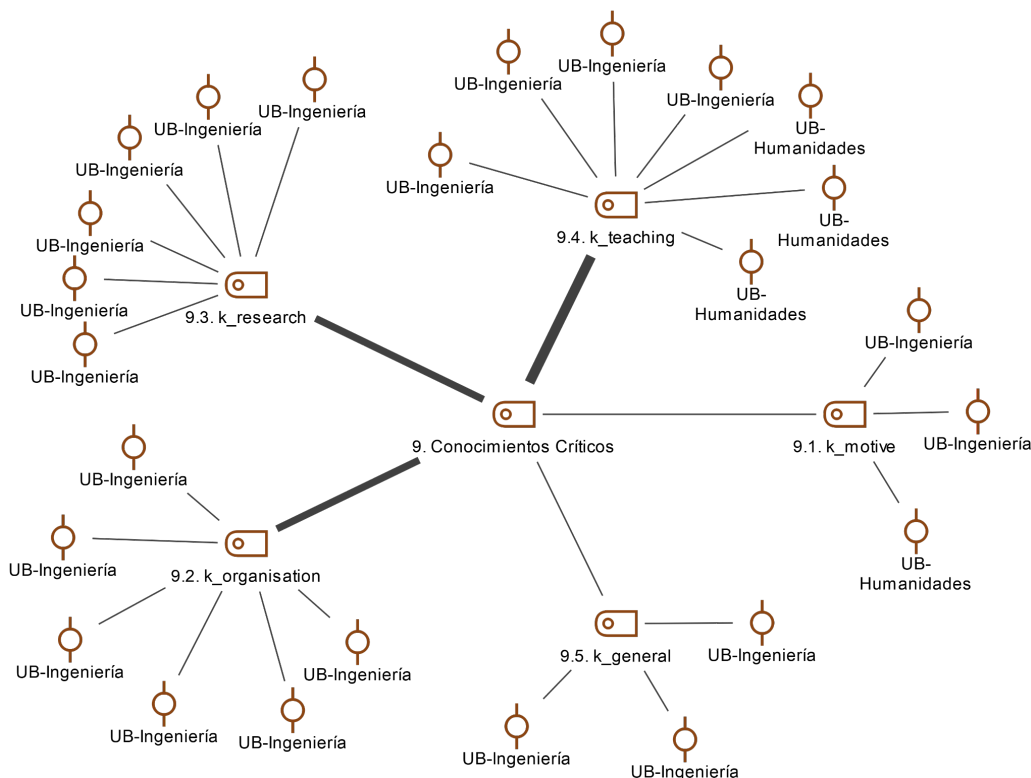
#### 4.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

En este último apartado revisaremos qué conocimientos son considerados críticos por parte de los directivos y docentes entrevistados en los ámbitos de conocimiento comparados (i.e., Arte y Humanidades e Ingeniería y Arquitectura), qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que utilizan para ello.

##### 4.4.1. Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos para el buen funcionamiento de la institución y que han sido identificados por parte, tanto de los directivos como del PDI, se distribuyen de manera diferente respecto a esta temática.

FIGURA 5. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UB



Como puede observarse en la Figura 5. Conocimientos críticos. UB, Ingeniería y Arquitectura inciden, de manera muy acentuada, en las acciones llevadas a cabo para atesorar conocimientos críticos relacionados con la investigación, la cultura de la organización y los aspectos generales vinculados a la institución, mientras que Artes y Humanidades no han identificado conocimientos críticos en ninguno de estos tres aspectos. En investigación, por ejemplo, algunos entrevistados centran su foco de atención en cómo transferir y construir nuevo conocimiento mediante la colaboración entre generaciones, evidenciando qué puede aportar cada grupo de edad: “Sin embargo, yo sí puedo aportar desde el punto de vista de ayudar a redactar el proyecto o incluso estar en el grupo de trabajo de investigación. Hay otro que es joven y que tiene mucho currículum. Por tanto, ya puede haber un recambio generacional desde ese punto de vista a nivel de investigación” (UB-IA-D-E).

De forma más homogénea se han manifestado en lo que a conocimientos críticos sobre docencia se refiere así como en las motivaciones para mantener dichos conocimientos. En esta línea, los docentes identifican la necesidad del apoyo mutuo para compartir conocimientos entre generaciones: “Entonces esto fue de muy desde el principio y a partir del 4º o 5º año que con todas las personas con las que hemos trabajado juntos, o yo he coincidido, pues hemos llevado a cabo de manera sistemática o no, tareas de apoyo, tareas de seguimiento, tareas de hacer la clase conjuntamente, todo este tipo de cuestiones”. (UB-BBAA-GBB-E). Este “acompañar” entre colegas tiene distintas percepciones en unos departamentos u otros, y se destaca, en Ingeniería y Arquitectura cierta dificultad en conservar ese conocimiento más en docencia que en investigación: “Yo creo que en docencia es donde se pierde más quizá de las dos” (UB-IA-D-E).

#### 4.4.2. Modalidades de aprendizaje

En una primera lectura de los datos (ver Tabla 9), podemos observar que existen bastantes similitudes entre los puntajes de los dos ámbitos de conocimiento analizados. En concreto, son dos las modalidades mayormente citadas por el colectivo docente de la muestra: aprendizaje individual y aprendizaje de generaciones mayores.

- En cuanto al aprendizaje individual lo activan cuando preparan una tarea y deben resolver problemas no habituales ( $m=5,72$ ,  $sd=1,204$ ); también, y de forma destacada, cuando examinan su desempeño personal y reflexionan sobre sus acciones como docentes ( $m=5,63$ ,  $sd=1,278$ ); y cuando exploran una nueva aplicación de forma independiente ( $m=5,56$ ,  $sd=1,327$ ). No existen diferencias muy destacables entre departamentos.
- El aprendizaje con generaciones mayores también es una de las modalidades destacadas, y de hecho, es aquí donde encontramos uno de los ítems más valorados de toda esta dimensión. En concreto, el PDI pregunta a los colegas más experimentados para poder avanzar ( $m=5,80$ ). También lo hace usando el conocimiento de colegas experimentados ( $m=5,63$ ) y cuando tienen dudas que entienden que las generaciones mayores podrán responder ( $m=5,56$ ). Existen ligeras diferencias entre departamentos: en todos los ítems de esta dimensión, Ingeniería y Arquitectura puntúan más alto que en Artes y Humanidades.

Muy relacionado con este último aspecto, el aprendizaje con generaciones más jóvenes se produce, especialmente, en conversaciones informales ( $m=5,69$ ) y compartiendo ideas que surgen mientras se reflexiona sobre los resultados de docencia e investigación ( $m=5,17$ ). Así, por ejemplo, los espacios de pasillo justo al finalizar la clase o el espacio de café son momentos de intercambio y aprendizaje entre generaciones: “A veces también es una cuestión de pasillos o es una cuestión de... En el despacho hay un lugar de intercambio, ¿no? Yo me acuerdo con Fernando, que a veces nos planteábamos la clase siguiente al salir de clase, entonces era un momento para reflexionar. Y a veces ni siquiera llegábamos al despacho, ya lo íbamos planteando al salir del aula”. (UB-BBAA-GZ-E)

Por contra, parece ser que la modalidad menos valorada para aprender de las generaciones más jóvenes es la participación en cursos y talleres ( $m=3,67$ ), siendo este el ítem menos valorado de los 29 ítems de esta dimensión.

El aprendizaje para el desarrollo profesional también se realiza con otras modalidades. Por ejemplo, Artes y Humanidades recurre a colegas externos a la universidad para formarse ligeramente más que los docentes encuestados de Ingeniería y Arquitectura. En concreto, observando deliberadamente a personas externas como fuente de reflexión ( $m=5,32$  Artes y Humanidades vs  $m=4,71$  Ingeniería y Arquitectura) y eligiendo intencionalmente una tarea que involucra a personas ajenas a la universidad ( $m=4,72$  Artes y Humanidades vs  $m=3,86$  Ingeniería y Arquitectura). En menor medida, el PDI de los departamentos encuestados aprenden con los colegas cuando buscan información sobre una temática ( $m=5,50$ ) o cuando entablan discusiones con otros colegas ( $m=5,22$ ).

TABLA 9. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UB

Factores		Arte y Humanidades		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Aprendo con colegas de la Universidad	AIG38	4,60	1,715	5,71	,951	4,74	1,673
	AIG39	4,81	1,689	5,43	1,272	4,89	1,645
	AIG40	5,30	1,559	5,43	1,718	5,31	1,564
	AIG41	4,81	1,583	5,71	,488	4,93	1,515
	AIG42	5,49	1,428	5,57	,976	5,50	1,370
	AIG43	4,38	1,726	4,00	1,826	4,33	1,727
Aprendo Individualmente	AIG44	5,70	1,250	5,86	,900	5,72	1,204
	AIG45	5,45	1,364	6,29	,756	5,56	1,327
	AIG46	5,62	1,344	5,71	,756	5,63	1,278
	AIG47	4,55	1,791	4,29	1,976	4,52	1,799
Aprendo de personas externas a la universidad	AIG48	5,32	1,548	4,71	1,380	5,24	1,529
	AIG49	5,02	1,553	5,29	1,254	5,06	1,510
	AIG50	4,72	1,953	3,86	1,773	4,61	1,937
	AIG51	4,68	1,819	4,29	1,254	4,63	1,752
	AIG52	4,53	1,840	4,00	1,826	4,46	1,830
Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes	AIG53	4,38	2,017	4,43	1,397	4,39	1,937
	AIG54	4,89	1,710	5,57	1,272	4,98	1,665

	AIG5 5	5,09	1,73 0	5,71	1,70 4	5,17	1,72 4
	AIG5 6	4,64	1,66 1	5,71	1,25 4	4,78	1,64 5
	AIG5 7	5,64	1,56 6	6,00	1,15 5	5,69	1,51 5
	AIG5 8	4,81	1,78 9	5,14	1,86 4	4,85	1,78 5
	AIG5 9	3,62	1,92 9	4,00	1,82 6	3,67	1,90 3
Aprendo junto a otros colegas	AIG6 0	4,27	1,82 3	5,57	1,51 2	4,43	1,82 9
	AIG6 1	5,02	1,72 6	5,71	,951	5,11	1,65 6
	AIG6 2	5,13	1,56 9	5,86	,900	5,22	1,51 3
	AIG6 3	3,74	1,89 4	4,00	1,82 6	3,78	1,87 0
Aprendo de colegas de generaciones mayores	AIG6 4	5,57	1,31 5	6,00	1,00	5,63	1,27 8
	AIG6 5	5,72	1,24 6	6,29	0,95 1	5,80	1,21 9
	AIG6 6	5,49	1,50 2	6,00	0,81 6	5,56	1,43 6
	AIG6 7	3,81	1,94 1	4,00	1,82 6	3,83	1,91 1

Independientemente de las modalidades empleadas para fomentar el aprendizaje intergeneracional, la docencia y sus prácticas vinculadas es un contenido reiterado.

Tanto docentes como equipos directivos de ambos departamentos coinciden en que el intercambio de experiencias y conocimientos inter-generaciones e intra-generaciones significa una riqueza para mejorar la **docencia**. Existe la percepción de que un docente senior: “Se habrá encontrado en diferentes cosas y ya ha tenido que gestionar situaciones diferentes a las que igual nosotros, los más jóvenes, todavía no hemos afrontado” (UB-IA-GZ-E).

También puede colaborar en cuestiones de aprendizaje sobre la práctica docente: “En el caso concreto de una asignatura en la que lleva a cabo una co-docencia, Visualidades Contemporáneas, la hacía justamente con otro docente, que es una persona con una trayectoria mucho más extensa que la mía. Y obviamente también era un lugar para aprender cómo él planteaba las sesiones, cómo jugaba con las metodologías y cómo

deslizaba maneras de hacer en el aula que se apartaban de las clases magistrales, del profesor como un transmisor de contenidos que simplemente estaba en el aula explicando una serie de contenidos y con el aula muda, que todavía sigue siendo en muchos casos un modelo dominante. (UB-BBAA-GZ-E). En concreto, algunos docentes manifiestan la innovación en docencia que a menudo incorporan los más jóvenes: “En docencia realizan estrategias docentes más innovadoras. La inquietud por aprender de los jóvenes enseña mucho”. (UB-IA-GX-E)

Los planteamientos pedagógicos -el seguir o el compartir materiales- también constituye una práctica que fomenta el aprendizaje entre generaciones: “Por lo tanto, a la hora de coordinarnos sí que hubo una manera de compartir materiales, planteamientos marcos para explorar con los estudiantes, de marcos teóricos y metodológicos. Y por lo tanto sí que hubo como una suerte de diálogo. Y en ese dialogar con estas colegas, si me preguntas qué cosas he aprendido de ellas, es quizá la heterogeneidad de materiales y toda una serie de propuestas que quizás están en procedimiento de las redes sociales incluso”. (UB-BBAA-GZ-E)

También la **investigación** constituye un foco de atención prioritario cuando de aprendizaje intergeneracional se refiere. Tanto en Artes y Humanidades como en Ingeniería y Arquitectura, el conocimiento vinculado a la investigación es foco de atención del intercambio entre generaciones. Si bien es cierto que existe cierta preocupación por una mayor institucionalización de la investigación en Artes y Humanidades, Ingeniería y Arquitectura.

Por ejemplo, en cuanto a dinámicas de trabajo y tipología de proyectos existentes entre grupos y/o departamentos: “Al hacer eso nos hemos dado cuenta que no había una transmisión directa de los proyectos que estaban, que la gente no sabía quién estaba trabajando, en qué estaba trabajando, y claro, eso fue, pues de entrada, una sorpresa, nos pensábamos más que sí, pero pues fue que no. (UB-BBAA-GBB-D). Instaurar momentos específicos para fomentar ese intercambio se considera clave para poder afianzar los conocimientos y prácticas sobre investigación: “Entonces, es la primera cosa que hemos intentado trabajar, hacer más sesiones de trabajo, de presentación de las investigaciones. Que eso lo teníamos resuelto como nos manda la normativa a nivel de doctorado, sí, lo hacíamos continuamente, pero sobre todo poner en común los proyectos y las investigaciones que se estaban realizando dentro del doctorado e invitando a personas de fuera con más experiencia para generar debates. (UB-BBAA-GBB-D). De los más veteranos se puede aprender “...de su experiencia en investigación, reuniones de investigación. Son personas con opinión "autorizada”.

Un punto especial tiene que ver con la solicitud y el liderazgo de proyectos de investigación, por cuanto los veteranos “...en investigación también ya han tenido experiencia, eh? Liderando proyectos durante años. Todo eso de cómo liderar un proyecto que nos interesa a nosotros los más jóvenes, a partir de cómo pedir un proyecto, cómo liderar, cómo trabajar luego en tu equipo...” (UB-IA-GZ-E). O bien, “...pues sí que hemos realizado jornadas de transferencia de conocimiento y jornadas sobre cómo pedir proyectos europeos donde personas que han pedido proyectos europeos, pues hacen y exponen, puntos a favor, etcétera, y aportando de alguna manera”(UB-IA-D-E).

Aunque en menor medida, hay dos contenidos más que son compartidos entre generaciones:

- **Contenidos personales**, destacados como muy importantes para generar vínculo “Conoces más la persona cuando vas a un congreso en el camino de vuelta del propio congreso en el avión. Acabas hablando de todos los temas también de facultad, pero también temas vitales y con lo cual acabas conociendo a esa persona. Y eso permite que aparezcan, luego, otras cosas. (UB-IA-D-E), y
- Conocimientos vinculados con el **funcionamiento institucional universitario**: “De lo que los que llevan años en la universidad han aprendido cómo sintetizar para que los que entran no empiecen desde cero, sino que empiecen a partir de algo” (UB-IA-D-E)

La creación de seminarios, jornadas, reuniones, etc., forman parte consustancial de ambos departamentos a la hora de generar espacios de intercambio que estimulen el aprendizaje intergeneracional, aunque no son identificados como principales fuentes de aprendizaje entre los entrevistados.

#### 4.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Los procedimientos que una institución emplea para administrar y preservar el conocimiento interno son cruciales para asegurar la excelencia, la competitividad y la habilidad de innovación de dicha organización.

Respecto a esta cuestión, los entrevistados expresan la inexistencia o desconocimiento de estructuras que permitan o faciliten la transferencia y retención del conocimiento entre colegas (sean estos o no de la misma generación). No existe duda acerca de la necesidad de preservar el conocimiento existente (tanto en docencia como en investigación): “Bueno, yo creo que en general no debería perderse la investigación realizada con anterioridad y esa debería estar al alcance de todo el mundo. Porque es cierto que hay cosas que van evolucionando, van cambiando, pero es muy importante saber de dónde se partía” (UB-BBAA-D-E). Cuando un docente se jubila, tanto en un departamento como en otro, se considera una pérdida a distintos niveles: “Pero un buen profesor que se jubila, eh, supone para mí una pérdida de la capacidad de la gestión que ha hecho de los contenidos y de la forma de transmitirlo” (UB-IA-D-E)

En todo caso, a pesar de no existir procedimientos o estructuras institucionales, la existencia de grupos más o menos formados (de docencia, de innovación, de investigación) parece que constituye una proto-estructura de aprendizaje intergeneracional que actúa en momentos en los que los más veteranos se acercan a su edad de jubilación: “Entonces estamos justamente intentando que haya más grupos de trabajo para que haya menos pérdida”. (UB-BBAA-D-E), aunque parece que dependa de la actitud y voluntariedad de los docentes/investigadores el hecho de hacer ese traspaso: “Yo creo que algunos grupos tenemos más asumida esa necesidad de buscar nuestro relevo en investigación” (UB-IA-D-E)

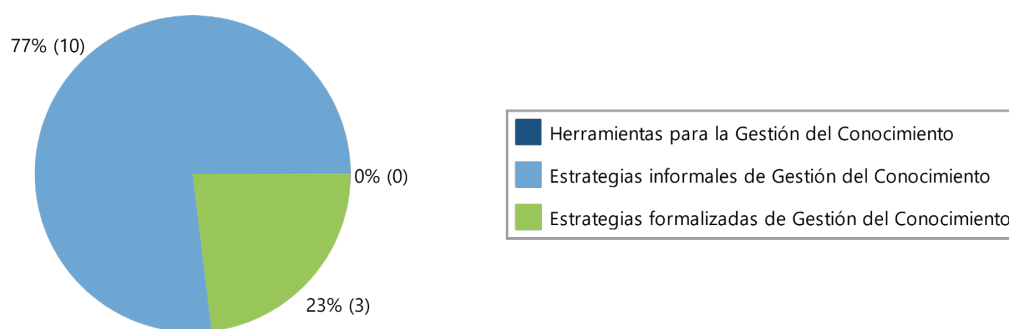
En lo que concierne a las estrategias de Gestión del Conocimiento, en la Figura 2 podemos observar que, aunque son escasas las iniciativas, la percepción es que cuentan con un grado de formalización institucional. En este punto sí que existen diferencias entre departamentos, ya que de forma explícita no aparece ninguna mención a la gestión

del conocimiento en el departamento perteneciente a Artes y Humanidades. Sí aparece explícitamente en Ingeniería y Arquitectura ahondando en distintos aspectos.

Por un lado, se organizan reuniones de trabajo, tanto para la coordinación docente como de investigación. En cuanto a docencia “Y lo que sí que es verdad de que en algunas líneas y en algunas materias que aglutinan varias asignaturas, se hacen reuniones grupales de vez en cuando, eh? Y ahí, pues, se comenta toda desde las estrategias al diseño curricular a estrategias y metodologías docentes, etc.” (UB-IA-D-E). En cuanto a investigación: “A nivel de investigación. Bueno, están los seminarios que son muy, muy, muy, muy habituales y también los grupos de lectura de artículos y comentarios de artículos donde normalmente los junior hacen comentarios sobre lo que leen y han de hacer una exposición sobre sobre un determinado tema” (UB-IA-D-E)

De forma frecuente se realizan jornadas especialmente para juniors, aunque también se llevan a cabo para seniors y de forma conjunta: “Entonces seniors, juniors, etcétera. Pues las jornadas de puesta en común a nivel docente, a nivel de investigación; estamos teniendo jornadas sobre todo para incentivar la multidisciplinariedad entre matemáticas-informática” (UB-IA-D-E). También se manifiesta que se organizan otras jornadas que, a pesar de que su objetivo explícito no es el intercambio intergeneracional, implícitamente tienen también este sentido. “Entonces, bueno, tenemos esas jornadas que no están tanto orientadas, o al menos yo creo que no se plantea tanto el hecho del relevo generacional o de la transmisión de conocimiento de seniors y juniors. Sin embargo, están implícitas porque la idea es promocionar el conocimiento de los juniors” (UB-IA-D-E)

FIGURA 6. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Por último, se reconoce que podrían existir varias estrategias, procesos y estructuras para formalizar la gestión del conocimiento y retención del talento, y se pone sobre la mesa la necesidad de que sean los más jóvenes quienes vayan asumiendo las riendas: “¿Qué tipo de cosas pueden ser interesantes? Forzar un poco a que exista este relevo y que el más joven tenga que aparecer, aunque el más mayor o con más experiencia también pueda estar. Eso creo que es una idea muy interesante” (UB-IA-GZ-E). En todo caso, persiste la búsqueda de estructuras que colaboren a que el PDI tenga una red de apoyo en el mundo académico: “Que hayan sistemas para decir: mira, me siento amparado en la universidad porque tengo acceso a otras personas que saben más y me ayuden a plantear una estrategia” (UB-IA-GZ-E)





## 4.5. Conclusiones del caso UB: aportaciones relevantes y propuestas

Tras el análisis e interpretación de los datos obtenidos de los informantes de la Universitat de Barcelona, podemos concluir que el Aprendizaje Intergeneracional en la Universidad de Barcelona comporta dimensiones diversas relacionadas con la docencia y la investigación y en menor medida -siendo casi nula- la gestión y la transferencia de conocimiento.

Los juniors aprender de los séniors aspectos relacionados con la cultura universitaria, temas organizativos de la vida universitaria, los roles docentes, sobre la experiencia en investigación, gestión del aula, experiencias pedagógicas, etc. Los séniors valoran las ideas nuevas, tanto en docencia como en investigación de los juniors; las nuevas formas de gestionar el aula; la cercanía con la que desenvuelven en el ámbito laboral y sobre todo con sus estudiantes; y la rapidez con la aprenden aspectos tecnológicos. Todo ello, de manera informal, sin existir una estructura conformada para ello. El aprendizaje se desarrolla, mayoritariamente, de manera espontánea, no existiendo una estructura estable, ad hoc que genere procesos de intercambio entre colegas de generaciones diferentes.

Es también destacable que los informantes no hacen alusión al intercambio de experiencias del ámbito de la gestión y tampoco en el traspaso a transferencia de conocimiento entre la universidad y otras instituciones.

Asimismo, se observa que la confianza de los docentes de la UB respecto al traspaso de información y experiencias entre docentes de generaciones diferentes, se esgrime como un elemento esencial para compartir aprendizajes intergeneracionales, que en muchas ocasiones surgen de manera no intencionada, en espacios singulares e informales.

Como propuestas surgidas a partir del estudio, se sugieren la siguientes:

- La búsqueda de entornos y espacios que provoquen y favorezcan el intercambio y el acercamiento, a diálogos formales sobre la vida universitaria suele ser una de las propuestas más extendidas entre los informantes que apoyamos plenamente. Compartir momentos en el aula, espacios de tertulia una vez acabada las clases y por supuesto, el compartir mecanismos de búsqueda de los proyectos de investigación serán claves para la mejora del AIG en la Universidad de Barcelona.
- La planificación estratégica institucionalizada de mecanismos de intercambio con la valoración y el reconocimiento tácito.
- Facilitar y reducir procesos administrativos y burocráticos y dar más apoyo a la creatividad valorando y acreditando propuestas que favorezcan el AIG.
- Promover cambios paulatinos que faciliten la toma de decisiones compartidas; el trabajo colaborativo; y favorecer una cultura universitaria de aprendizaje intergeneracional.
- Enfatizar la participación de los juniors en las decisiones de nuevas políticas para la mejora de la vida universitaria tanto en docencia, como investigación, gestión y transferencia de conocimiento.



## 5. Universidad Complutense de Madrid

### 5.1. Contexto institucional

Los casos analizados en este informe corresponden a la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Según el artículo 1 de los estatutos aprobados en el Decreto 32/2017, de 21 de marzo, la UCM se define como una institución de Derecho Público con personalidad jurídica y patrimonio propio y que para la consecución de sus fines y el desarrollo de sus funciones goza de autonomía de acuerdo con el artículo 27.10 de la Constitución y la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU). En el marco de su autonomía, la actividad de la UCM se fundamenta en el principio de libertad académica, que se manifiesta en las libertades de cátedra, de investigación y de estudio. Estos principios y libertades inspirarán la interpretación de las normas por las que se rige la Universidad.

En la actualidad, los planteamientos institucionales identitarios que describen a la UCM son, según el plan estratégico aprobado por el Consejo de Gobierno con fecha del 30 de noviembre de 2021, para el periodo 2021-2023:

- X Misión:** La UCM es una institución pública de educación superior, una universidad global y con un papel muy relevante en el contexto español e internacional. Apuesta por una docencia e investigación de calidad, por la transferencia del conocimiento y la cultura, y por la promoción de la concienciación social y la sostenibilidad. La UCM tiene un compromiso incuestionable con el desarrollo social y económico de su entorno, en simbiosis con la sociedad y con su tejido cultural, productivo y social, formando no solo profesionales y personal investigador, sino, también, personas responsables y solidarias. La UCM, por lo tanto, se encuentra plenamente insertada en la sociedad a la que sirve, cumpliendo, asimismo, con su misión fundamental: la creación y transmisión de conocimiento. En este ambiente único, el estudiantado puede prosperar en programas enriquecidos por la investigación, las experiencias prácticas y el pensamiento emprendedor y crítico
  
- X Visión y valores:** La UCM está comprometida con los derechos humanos, con la diversidad, con la igualdad real de oportunidades y derechos, con la inclusión, con la sostenibilidad y con el bienestar de su personal y estudiantado. La UCM, como universidad pública, tiene una responsabilidad social ineludible, contribuyendo a la formación de ciudadanas y ciudadanos, al fomento de la innovación y a la generación de pensamiento crítico, además de al progreso educativo, cultural, económico y social, tanto local, como regional, nacional e internacional, mediante el desarrollo de programas educativos de calidad, accesibles, reconocidos internacionalmente y que se centren no solo en el desarrollo de habilidades profesionales sino, también, en la formación de ciudadanos globalmente comprometidos. La compleja y rica estructura de la UCM, desarrollada a lo largo de su extensa historia, es una de sus mayores fortalezas, otorgando un sólido y diverso mapa académico y un entorno óptimo para el aprendizaje basado en la investigación y la interdisciplinariedad.

Según datos de enero de 2023, la UCM cuenta con 74 titulaciones de grado y 23 dobles grados de todas las áreas de conocimiento (i.e., ciencias de la salud, ciencias, biociencias, artes y humanidades, ciencias sociales y jurídicas e ingenierías), 168 programas de máster universitario, 56 programas de doctorado, 106 programas de máster propio y 93 diplomas de postgrados y cursos de especialización. La oferta formativa oficial de grado, máster y doctorado acoge a 61.419 (48.049 de grado, 7.111 de Máster y 6.259 de doctorado) estudiantes en los centros propios y a 5.079 en centros adscritos. De todos ellos el 12% son estudiantes extranjeros.

La UCM cuenta (enero del 2023) con 6.810 académicos (776 Catedráticos, 21 Catedráticos de Escuela Universitaria, 1.493 Titulares de Universidad, 42 Titulares de Escuela Universitaria, 2.215 Asociados, 32 Colaboradores, 904 Contratados Doctores, 112 Ayudantes, 817 Ayudantes Doctores, 103 Eméritos t 25 Visitantes).

La estructura de docencia e investigación de la UCM está compuesta por 26 facultades propias, 9 centros adscritos y vinculados, 28 institutos universitarios, 6 escuelas de especialización profesional, 137 departamentos de todas las áreas de conocimiento incluidas las secciones departamentales, 14 clínicas y hospitales universitarios y 10 centros de asistencia a la investigación.

ii. La UCM en los ránquines

Los UCM ocupa posiciones destacadas en el ranquin QS WUR 2023 y posiciones meritorias en otros ránquines que mostramos a continuación.

- X **The Times Higher Education World University Rankings (THE WUR 2023):** La UCM está posicionada en el rango 401-500 y como la sexta universidad del Estado español en el ranking THE WUR 2023.
- X **QS World University Rankings (QS WUR 2023):** La UCM es la tercera universidad de España y se sitúa en la posición 171 mundial, según el Ranking QS WUR 2023, que clasifica las 500 mejores universidades del mundo. En el ámbito europeo, la UCM se consolida entre las cien primeras, en la posición 66.
- X **Academic Ranking of World Universities (ARWU 2022):** La UCM se sitúa entre las posiciones 201 y 300 del mundo en la clasificación que elabora la Universidad Jiao Tong de Shanghai. A nivel español, la UCM aparece entre las tres primeras.
- X **Scimago Institution Rankings World Report (SIR WR 2023):** La UCM es la sexta universidad española por volumen de publicaciones indexadas en SCOPUS según el ranking de la actividad investigadora SIR WR. A nivel mundial la UCM ocupa la posición 507 de las universidades en número de publicaciones.

## 5.2. Caracterización de los informantes

Los ámbitos comparados en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) fueron dos que mostraron diferencias significativas en la dimensión de Contacto Intergeneracional en la escala de clima laboral intergeneracional:

- **Ciencias de la Salud (m=5,11 (sd=1,44)) vs. Ciencias Sociales y Jurídicas (m=4,33 (sd=1,55))**

El trabajo de campo implicó la aplicación de un cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (véase Anexo 1) a dos departamentos de la UCM, uno de Ciencias de la Salud y otro de Ciencias Sociales y Jurídicas (n=39) y la realización de un total de 8 entrevistas a directivos de dichos departamentos y profesorado de las cuatro generaciones que conviven en ellos (i.e., Baby Boomers, Generación x, Millennials y Generación z). Si bien las respuestas obtenidas corresponden a tres de los ámbitos Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas y en menor medida Ciencias y Biociencias.

La Tabla 10 muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos departamentos y ámbitos de conocimiento.

Si analizamos la distribución de los participantes en función de los tres ámbitos analizados podemos observar cómo, a excepción del departamento perteneciente al ámbito de Ciencias Biomédicas cuya escasa participación no nos permite establecer una comparación clara, los otros dos ámbitos de conocimiento presentan ciertas diferencias:

- en cuanto al género, mayor presencia femenina en Ciencias de la Salud (62'5% vs 38'1%)
- con relación a los años de experiencia como docente e investigador universitario el PDI de Ciencias Sociales y Jurídicas acumula una mayor experiencia (16,24 vs 13,75)
- en la variable distribución de las diferentes figuras laborales, es destacable el alto porcentaje de asociados que presenta el ámbito de ciencias de la salud (50% vs 28'6%), el número de investigadores predoctorales del ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas (9'5% frente al 0% de Ciencias de la Salud) así como el número de catedráticos de Ciencias Sociales y Jurídicas 14'3% frente al 0% en Ciencias de la Salud)

**TABLA 10. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (N=39)**

	Ciencias y Biociencias	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Total
Edad	m=48,00 (sd=14,14)	m=48,44 (sd=9,36)	m=49,48 (sd=11,18)	48,97 (sd=10,29)
Género				
Masculino	0%	37,5%	61,9%	48,7%
Femenino	100%	62,5%	38,1%	51,3%
No binario	--	--	--	--
Otros	--	--	--	--
No deseo responder	0%	0%	0%	0%

Experiencia laboral (años)	m=16,50 (sd=19,09)	m=13,75 (sd=9,98)	m=16,24 (sd=12,17)	15,23 (sd=11,33)
Figura Laboral				
Agregado/a	--	--	--	--
Asociado/a	0%	50%	28,6%	35,9%
Ayudante (no doctor)	--	--	--	--
Ayudante Doctor	0%	18,8%	19%	17,9%
Catedrático/a de universidad	0%	0%	14,3%	7,7%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	--	--	--	--
Catedrático contratado	--	--	--	--
Colaborador/a	0%	18,8%	19%	17,9%
Contratado Doctor	--	--	--	--
Emérito	50%	0%	0%	2,6%
Investigador/a Postdoctoral	0%	0%	9,5%	5,1%
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	--	--	--	--
Investigador/a Ramón y Cajal	--	--	--	--
Lector/a	50%	12,5%	9,5%	12,8%
Titular de Universidad	--	--	--	--
Titular de Escuela Universitaria	--	--	--	--
Profesor/a Visitante	--	--	--	--

### 5.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Los factores contemplados como potenciales condicionantes de los procesos de aprendizaje intergeneracional entre el profesorado universitario son múltiples. A continuación, los revisamos uno a uno, incorporando, cuando resulte oportuno observaciones procedentes de las entrevistas y que podrían ayudar a entender mejor la realidad en la Universidad Complutense de Madrid y, concretamente, en los tres ámbitos analizados (véase Tabla 111).

- X Innovación:** esta dimensión contempla dos factores, la tendencia a la innovación de la institución y la creatividad y empoderamiento del PDI. En relación con el primer factor, podemos observar cómo, los participantes consideran que la innovación es subyacente a sus Departamentos (m=5,41, sd=1,517) y que los miembros de los órganos de gobierno tienen diferentes puntos de vista a cómo se deben hacer las cosas (m=5,28, sd=1,169), el resto

de los elementos son poco apreciados, con valores que oscilan entre la  $m=4,33$  y  $m=3,85$ , en una escala Likert de 1 a 7. En lo que concierne a la creatividad y el empoderamiento del PDI, la percepción es algo más positiva, destacando, especialmente, que el profesorado se consideran personas innovadoras ( $m=5,49$ ,  $sd=1,097$ ), la importancia de dejar que el PDI exprese su singularidad en sus tareas habituales si pretendemos que la innovación sea exitosa ( $m=5,59$ ,  $sd=1,371$ ) y el profesorado opina que pueden hacer las cosas de manera diferente si se les presenta la oportunidad ( $m=5,28$ ,  $sd=1,432$ ). Entre los tres ámbitos comparados con relación a la Innovación, es el PDI de Ciencias de la Salud el que presenta una percepción más positiva de los dos factores contemplados en la innovación. Las entrevistas realizadas manifiestan la importancia del aprendizaje intergeneracional para llevar a cabo nuevas prácticas:

- Pues eso, nosotros echamos un poco más que tú, ponemos más fuerza en innovar en la parte tecnológica, de ir modernizando los sistemas y creo que hacemos un buen equipo, ¿no? (UCM-CS-GX-E)

**X Clima Intergeneracional:** el análisis del clima se realiza contemplando únicamente dos de las subdimensiones utilizadas durante la primera fase de la investigación (afecto e inclusión). En coherencia con los resultados obtenidos durante la primera fase, la percepción del PDI de los Departamentos participantes tiene una percepción positiva de las relaciones intergeneracionales. Nuevamente, a falta de unos análisis más profundos, es el profesorado de Ciencias de la Salud los que presenta una percepción ligeramente más positiva con una media por encima de 6 en casi todos los ítems. Las entrevistas realizadas confirman los resultados obtenidos en el cuestionario:

- Siempre hablamos de cómo se podría hacer una cosa, cómo podría hacerla otro y tanto entre jóvenes y entre personal más adulto., como personal más joven siempre hay, siempre hay intercambio de información. (UCM- CS -BB-E)
- Sí, sí, sí, porque ahí es cuando normalmente, pues los jóvenes se suelen integrar en las redes de los que son más mayores. (UCM-CCSS-D-E)
- Pero no es algo que yo, o sea ahora, pensándolo ahora, cuando me estabas preguntando no es algo que yo busque en ellos, en cambio en las generaciones mayores sí que tengo, no siempre, pero sí que hay ese espíritu de búsqueda, por lo menos en ocasiones. (UCM-CCSS-GY-E)

**X Cultura de Aprendizaje Organizativo:** la cultura de aprendizaje organizativo es el factor con una percepción más negativa, con valores que oscilan entre  $m=4,38$  ( $sd=1,480$ ) y  $m=3,23$  ( $sd=1,754$ ). La tendencia de los factores anteriores se repite en este factor, siendo los valores de Ciencias de la Salud algo superiores a los de los otros ámbitos contemplados. Los ítems que resultan más valorados en los tres ámbitos analizados se corresponden con la existencia de discusiones grupales que lleven revisar sus planteamientos o sobre las relaciones con otros agentes externos. Curiosamente, el subfactor peor valorado es el que hace referencia a



las recompensas recibidas por aprender (CAO23). Las entrevistas realizadas evidencian la importancia de la cultura organizativa para favorecer los procesos de AIG, algunas personas así lo indican y otras se lamentan de que no ocurra más a menudo:

- Entonces me han pedido mi punto de vista sobre esa asignatura y por así decirlo, incluso el temario de teoría lo hemos elaborado entre todos y no ha sido una directriz como tal. (UCM- CS -Z-E)
- Que está bueno, que son casi 20 años mayores que yo, con lo cual están a punto de jubilarse y la verdad es que hacen un traspaso de información muy bueno, nos preparan para eso, no tienen problemas en que entremos en sus clases para ver como las imparten, porque saben que al final vamos a heredar esas asignaturas, aunque hoy en día no las podamos impartir. (UCM- CS -GX-E)
- Nosotros en la sección a veces hemos tenido que compartir asignaturas. Es decir, nos dividimos los días o los temas, o sea, no estamos los dos en el aula. Eso solo se ha hecho con, no sé si lo conoces personalmente, Mariano Fernández Enguita. (UCM-CCSS-D-E).
- Creo que es una cosa tan cultural que vamos reproduciendo y al final cada profesor está en su aula, con sus estudiantes, con sus investigaciones, con su tal. (UCM-CCSS-D-E).
- La cultura que prevalece no es esa, es decir, es algo puntual, normalmente al inicio de curso y ya está. Inicio o final para preparar el inicio del nuevo curso. (UCM-CCSS-GZ-E)

**X Liderazgo Transformador:** en general, el PDI participante no considera que sus líderes tengan un estilo transformador, siendo, nuevamente el PDI de Ciencias de la Salud, los que tienen una percepción ligeramente más “transformadora” de sus directivos. Es precisamente, en ese sentido, en el que se expresa uno de los profesores entrevistados de este ámbito de conocimiento:

- La persona que debería encargarse de esto, es la directora del departamento, porque muchas veces es lo típico que te conoces por email y te cruzas y no sabes realmente ni siquiera quién eres. (UCM- CS -GZ-E)
- Claro, creo que esto pasa porque el profesorado somos quienes acabamos siendo los directores de los departamentos, no hay una función que se encarga de tener en la cabeza como planificar estas cuestiones y un poco vas apurado con toda la cantidad de carga docente, investigadora y encima director de departamento, pues haces lo que puedes. Y entonces no sé. (UCM-CCSS-GZ-E)

**X Estructura Organizativa (centralización y formalización):** Finalmente, en lo que respecta a la estructura organizativa, aunque los departamentos perciben un nivel de centralización medio alto (algo más elevado en Ciencias de la Salud), el grado de formalización opinan que es un poco más elevado. Con la excepción del ítem que indica el control que se ejerce sobre el personal para que cumpla la normativa existente, que es más bien bajo. Las respuestas obtenidas de las entrevistas así nos lo indican:

- Si nos referimos al funcionamiento de la universidad, a veces es un proceso largo, un proceso que requiere mucha burocracia, de poner en común muchas opiniones. Entonces cuesta mucho más en este sentido sí que he aprendido un montón. (UCM- CS -GZ-E)
- Es verdad que yo, por ejemplo, las juntas de departamento no estoy porque, o sea, estoy contratado por la Universidad, pero como doctorando, no puedo ir a los consejos de departamento o algo así, es como que tienes una representación. (UCM- CS -GZ-E)
- De hecho, lo que más ocupa a las reuniones de departamento y de sección departamental es ¿cómo nos repartimos las materias? Pero debates propiamente de aprendizaje, de metodología y tal, ocupan muy poco. (UCM- CCSS-GX-E)
- Pues mira, yo creo que tendría que ser una obligación. O sea, que creo que tendría que venir como digamos impuesto, no, no digo que tenga que hacerse, pero para que se hiciera tendría que venir. (UCM-CCS-D-E)

**TABLA 11. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LA UCM**

Factores		Ciencias y Biociencias		Ciencias de la Salud		Ciencias Sociales y Jurídicas		Total	
		Medi a	Desv . típ.	Med ia	Desv . típ.	Med ia	Desv . típ.	Med ia	Desv. típ.
<b>Tendencia a la Innovación</b>	In1	4,50	2,12 1	5,75	1,48 3	5,41	1,51 7	5,41	1,517
	In2	2,50	0,70 7	4,06	1,43 6	3,87	1,38 0	3,87	1,380
	In3	2,50	0,70 7	4,38	1,54 4	3,87	1,52 5	3,87	1,525
	In4	5,50	2,12 1	5,25	1,23 8	5,28	1,16 9	5,28	1,169
	In5	5,50	2,12 1	4,50	1,31 7	4,33	1,22 1	4,33	1,221
	In6	2,50	0,70 7	4,13	1,50 0	3,85	1,56 5	3,85	1,565

<b>Creatividad y empoderamiento del PDI</b>	In7	3,00	1,41 4	4,25	1,52 8	3,90	1,44 7	3,90	1,447
	In8	3,00	1,41 4	4,25	1,52 8	4,00	1,45 1	4,00	1,451
	In9	5,00	0,00 0	5,75	1,12 5	5,49	1,09 7	5,49	1,097
	In10	4,50	0,70 7	6,06	1,06 3	5,59	1,37 1	5,59	1,371
	In11	3,00	2,82 8	5,56	1,03 1	4,82	1,63 6	4,82	1,636
	In12	2,50	0,70 7	4,19	1,51 5	4,00	1,62 2	4,00	1,622
	In13	3,00	0,00 0	4,44	1,36 5	4,10	1,60 3	4,10	1,603
<b>Afecto Organizativo Intergeneracional</b>	In14	6,00	1,41 4	5,50	1,41 4	5,28	1,43 2	5,28	1,432
	CIG15	7,00	0,00 0	6,81	0,40 3	6,54	0,64 3	6,54	0,643
	CIG16	7,00	0,00 0	6,75	0,44 7	6,63	0,58 9	6,63	0,589
	CIG17	5,50	2,12 1	6,50	0,99 4	6,26	0,88 0	6,26	0,880
<b>Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo</b>	CIG18	2,00	1,41 4	3,06	1,78 9	2,87	1,65 7	2,87	1,657
	CIG19	6,00	1,41 4	5,63	1,36 0	5,21	1,55 9	5,21	1,559
	CIG20	6,00	1,41 4	5,81	1,30 8	5,44	1,60 3	5,44	1,603
	CIG21	6,00	1,41 4	6,50	0,63 2	6,06	1,23 4	6,05	1,234
	CIG22	6,50	0,70 7	6,44	1,03 1	6,23	1,03 8	6,23	1,038
<b>Cultura de Aprendizaje Organizativo</b>	CAO23	2,00	0,00 0	3,19	1,97 4	3,28	1,73 1	3,28	1,731
	CAO24	2,00	0,00 0	3,38	1,99 3	3,23	1,75 4	3,23	1,754
	CAO25	3,00	1,41 4	4,56	1,63 2	3,77	1,73 9	3,77	1,739

	CAO2 6	2,50	0,70 7	4,44	1,50 4	3,62	1,72 6	3,62	1,726
	CAO2 7	2,00	0,00 0	3,53	1,96 2	3,36	1,78 4	3,36	1,784
	CAO2 8	3,50	2,12 1	4,50	1,59 2	4,38	1,48 0	4,38	1,480
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	4,00	0,00 0	4,25	1,23 8	3,92	1,52 8	3,92	1,528
	LT30	2,50	2,12 1	4,38	1,66 8	4,00	1,73 2	4,00	1,732
<b>EO. Centralización</b>	EO31	4,50	3,53 6	5,25	1,06 5	4,97	1,49 5	4,97	1,495
	EO32	4,00	4,24 3	5,06	1,28 9	4,26	1,78 8	4,26	1,788
	EO33	3,50	0,70 7	4,44	1,35 6	4,56	1,55 3	4,56	1,553
<b>EO. Formalización</b>	EO34	4,00	4,24 3	4,44	1,57 2	4,36	1,56 4	4,36	1,564
	EO35	2,50	2,12 1	5,38	1,14 7	5,18	1,39 3	5,18	1,393
	EO36	1,00	0,00 0	3,94	1,50 6	3,97	1,67 8	3,97	1,678
	EO37	7,00	0,00 0	5,94	0,99 8	5,57	1,19 9	5,67	1,199

## 5.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

En este último apartado revisaremos qué conocimientos son considerados críticos por parte de los directivos entrevistados en los ámbitos de conocimiento de Ciencias Sociales y Jurídicas, qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que utilizan para ello. Del área de conocimiento de Ciencias de la salud no tenemos datos al no haber sido posible contactar con sus directivos.

### 5.4.1. Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos identificados tanto por los directivos, como el por el PDI quedan asociados, en gran medida, a los aspectos y funciones relacionados con la gestión de las personas:

- X Yo ahora que he asumido desde hace 6 o 7 meses la dirección de la sección, pues hay muchas cosas no estrictamente académicas sino de gestión y demás que estoy aprendiendo, pues a golpes. (UCM-CCSS-D-E)

- X Eh, puedes preguntar a gente que ha ocupado el cargo antes, pero al final pues como decíamos antes cada uno está en su mundo y tampoco quieres molestar, entonces, al final tienes tu que ir aprendiendo los procedimientos de cero prácticamente. (UCM-CCSS-D-E)

con los procedimientos de actuaciones concretas o temas prácticos:

- Entender algunos rituales de la propia institución, que a veces son muy difíciles de entender en la Universidad, el organigrama o figuras como el vicerrector o el decano. (UCM-CCSS\_GZ-E)

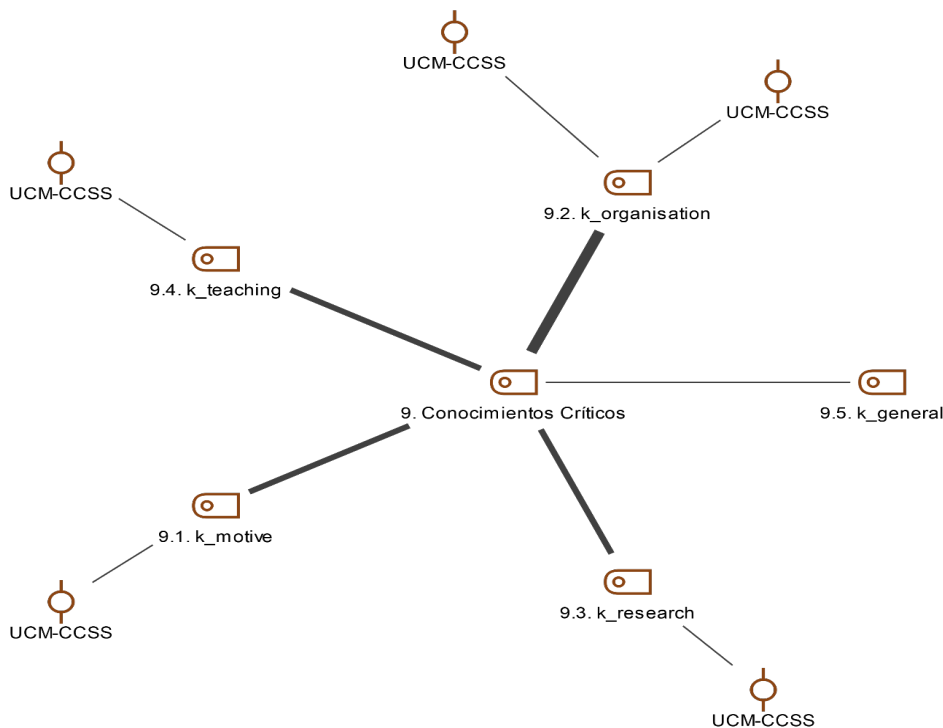
- X Hombre, depende claro, de lo que entendamos en concreto sobre eso, porque bueno, si te refieres a digamos, a un conocimiento más implícito, más informal de los procedimientos de, pues si podría ser importante, pero con respecto a lo que sería un conocimiento formal o de las propias investigaciones, eso al final ya está en los repositorios y no hay ninguna dificultad en hacerlo explícito ahora mismo. (UCM-CCSS-D-E)

y con los aspectos más informales de acompañamiento para crear espacios informales de relación:

- X Es decir, como que hay como más tensión, en cambio en un café, incluso después de la reunión un café que se sigue hablando de lo mismo, pero desde otra perspectiva, creo que es ahí donde más se produce, porque ahí no está la tensión ni del proyecto ni de la tesis cuando hay tesis, o de del artículo. (UCM-CCSS-GY-E)
- X También, hemos empezado a hacer cosas que luego no todo el mundo viene, pero son salidas culturales. Por ejemplo, pues el poner como propósito como excusa de vamos a contratar a alguien que nos haga una visita por Madrid, por ejemplo, en nuestro caso, y entonces pues la visita eso lo hicimos una lista por Madrid, pues luego ya más distendido y yo creo que son propiciar estos momentos informales. Yo creo que sería la tarea de del Departamento para potenciar esto. (UCM-CCSS-GY-E)

FIGURA 8. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UCM

## Modelo código-subcódigo-segmentos



Tal y como observamos en la , el grupo de conocimientos críticos más valorados entre las personas entrevistadas son aquellos vinculados a la docencia:

- Entonces eso me permitía, pues a veces compartir cosas referentes a la asignatura, materiales o formas de dar la clase. (UCM-CCSS-BB-E)
- Me falta a nivel de docencia, me ha faltado mucho este traspaso. Pues mira, yo hago este tipo de actividad que me funciona. O llevo a cabo este tipo de evaluación que a mí me va bien, me falta mucho espacio para compartir, intercambiar dudas. (UCM-CCSS-GZ-E)

### 5.4.2. Modalidades de aprendizaje

En una primera aproximación a los datos, podemos observar como las valoraciones sobre las diferentes formas de aprendizaje y desarrollo profesional son bastante elevadas en los 3 ámbitos de conocimiento analizados. Si bien, igual que en los apartados anteriores, el ámbito de Ciencias de la Salud presenta unas medias más elevadas. No comentaremos los datos del ámbito de Ciencias y Biociencias puesto que solo hemos obtenido dos resultados y no este ámbito no era además objeto de nuestro estudio en esta segunda fase.

El profesorado universitario entrevistado piensa que la forma en la que normalmente aprenden es buscando información efectiva sobre un tema, así lo manifiestan los datos ( $m=6,10$ ,  $sd=1,165$ ) y también las entrevistas “*pues ha sido a través de las lecturas científicas sobre lo que otros investigaban o escribían*”. (UCM-CCSS-BB-E) y “*yo soy una*

*persona muy inquieta intelectualmente y entonces me gusta leer, saber todo, de todas las disciplinas". (UCM-CCSS-D-E)*

En la misma línea, los datos indican que aquellas modalidades de aprendizaje y desarrollo profesional más utilizadas por el PDI de los departamentos participantes es la individual, especialmente, examinando mi desempeño personal y reflexionando sobre lo que hago ( $m=5,90$ ,  $sd=1,188$ ) y cuando deben prepararse para realizar una tarea concreta y deben encontrar respuestas a los problemas o desafíos que les plantea dicha tarea ( $m=5,82$ ,  $sd=1,167$ ).

No obstante, son diversos los ítems que destacan la importancia del aprendizaje usando el conocimiento de colegas más experimentados ( $m=5,79$ ,  $sd=1,281$ ) y pidiendo ayuda cuando tengo dudas a un colega que me ayude a resolverlos ( $m=5,79$ ,  $sd=1,436$ ). Tal y como comentaba una profesora de la Facultat de Optometría, *"Yo entraba a sus clases para ver como las imparte, como maneja al gran grupo, por ejemplo, que eso sí, es algo que intimida un poco cuando no tienes experiencia"*. (UCM- CS -GX-E). O un profesor de Sociología que comentaba, *hace unos meses una alumna recién contratada me pidió que si podía venir a mis clases porque sabía que yo tenía muy buenas evaluaciones docentes, que tenía muy buena relación con los estudiantes, que si podía venir. Le dije que no tenía docencia en el primer semestre, pero encantado de que viniera en el segundo. Sé que además ha ido a alguna otra clase de algún otro profesor"* (UCM-CCSS-D-E).

En cualquier caso, los dos ítems mejor valorados son los que hacen referencia a aprender de colegas de generaciones más jóvenes conversando informalmente ( $m=6,13$ ,  $sd=1,196$ ) y aprender mediante la discusión con otros colegas ( $m=5,90$ ,  $sd=1,142$ ). Como se recoge de las siguientes afirmaciones:

- Por ejemplo, ayer yo estaba impartiendo las prácticas de esta asignatura, esta profesora es nueva, con lo cual lo haría por primera vez. Ella estaba allí viendo cuando yo la impartía. Entonces en ese momento a ella le surgieron, pues, algunas sugerencias. (UCM- CS -GX-E)
- Sobre todo, conversaciones informales, reuniones esporádicas. Pues para ver cómo les había ido. ¿Qué había hecho yo?, ¿Qué hacían ellos, si teníamos algún caso que resultaba más difícil? (UCM-CCSS-BB-E)

En ocasiones se genera aprendizaje también viendo a un colega nuevo que acaba de iniciar su carrera universitaria, *"el mismo contenido, lo cuentas de la misma manera y vas repitiendo a lo largo del tiempo y quizás cuando entra una persona nueva lo que hace es darte otro punto de vista, eso ayuda"* o *"cuando encuentro a alguien que acaba de incorporarse, pues intento hacerle los comentarios que me habían hecho a mí en su momento y que me hubiese gustado saber antes de toparme con ese problema"*. (UCM-CS -GX-E)

**TABLA 12. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UAB.**

Factores	Ciencias y Biociencias	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Total
----------	------------------------	----------------------	-------------------------------	-------

		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Aprendo con colegas de la Universidad</b>	AIG38	4,50	0,707	5,69	1,621	5,24	1,411	5,38	1,480
	AIG39	2,50	0,707	6,00	1,317	4,57	1,805	5,05	1,806
	AIG40	5,50	0,707	6,06	1,340	5,48	1,167	5,72	1,234
	AIG41	5,00	0,707	5,75	1,438	5,10	1,375	5,36	1,386
	AIG42	6,50	0,707	6,31	1,302	5,90	1,091	6,10	1,165
	AIG43	5,50	2,121	6,38	1,025	4,57	1,748	5,36	1,709
<b>Aprendo Individualmente</b>	AIG44	6,50	0,707	6,06	1,124	5,57	1,207	5,82	1,167
	AIG45	6,50	0,707	5,81	1,471	5,29	1,488	5,56	1,465
	AIG46	6,50	0,707	5,94	1,289	5,81	1,167	5,90	1,188
	AIG47	4,50	2,121	6,38	1,025	4,43	1,434	5,23	1,597
<b>Aprendo de personas externas a la universidad</b>	AIG48	5,50	0,707	5,56	1,750	5,29	1,056	5,41	1,352
	AIG49	6,50	0,707	5,81	1,223	4,95	1,465	5,38	1,407
	AIG50	4,00	2,828	5,31	1,580	4,52	1,327	4,82	1,520
	AIG51	5,50	0,707	5,75	1,571	5,05	1,499	5,36	1,513
	AIG52	5,00	2,828	6,31	1,195	4,48	1,632	5,26	1,728
<b>Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes</b>	AIG53	3,00	2,828	5,25	1,915	4,52	1,470	4,74	1,758
	AIG54	4,50	0,707	5,50	1,549	5,14	1,389	5,26	1,428
	AIG55	6,50	0,707	5,75	1,528	5,52	1,250	5,67	1,344



	AIG5 6	5,50	0,70 7	5,56	1,71 1	4,24	1,868	4,85	1,85 7
	AIG5 7	6,50	0,70 7	5,75	1,52 8	6,38	0,865	6,13	1,19 6
	AIG5 8	5,00	1,41 4	5,88	5,56	5,05	1,396	5,38	1,46 2
	AIG5 9	2,50	0,70 7	5,56	1,86 1	4,00	1,673	4,56	1,91 7
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG6 0	7,00	0,00 0	5,88	1,50 0	4,76	1,609	5,33	1,64 4
	AIG6 1	6,00	1,41 4	6,00	1,26 5	5,57	1,399	5,77	1,32 7
	AIG6 2	7,00	0,00 0	5,94	1,28 9	5,76	1,044	5,90	1,14 2
	AIG6 3	4,50	3,53 6	5,69	1,81 5	4,05	1,596	4,74	1,90 2
<b>Aprendo de colegas de generaciones mayores</b>	AIG6 4	4,00	2,82 8	6,00	0,96 6	5,81	1,289	5,79	1,28 1
	AIG6 5	4,50	3,53 6	6,19	1,16 7	5,43	1,568	5,69	1,54 2
	AIG6 6	7,00	0,00 0	6,38	0,95 7	5,24	1,578	5,79	1,43 6
	AIG6 7	4,00	0,00 0	6,06	1,34 0	4,10	1,640	4,90	1,75 9

#### 5.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Los sistemas de gestión y retención del conocimiento sin duda son procesos esenciales para cualquier institución. En lo que concierne a las estrategias de Gestión del Conocimiento los encuestados manifiestan (ver Figura 3) que las iniciativas existentes cuentan con un alto grado de formalización (62%).

Básicamente se destacan dos estrategias la figura del tutor o mentor del que se reclama que debe tener algún tipo de gratificación

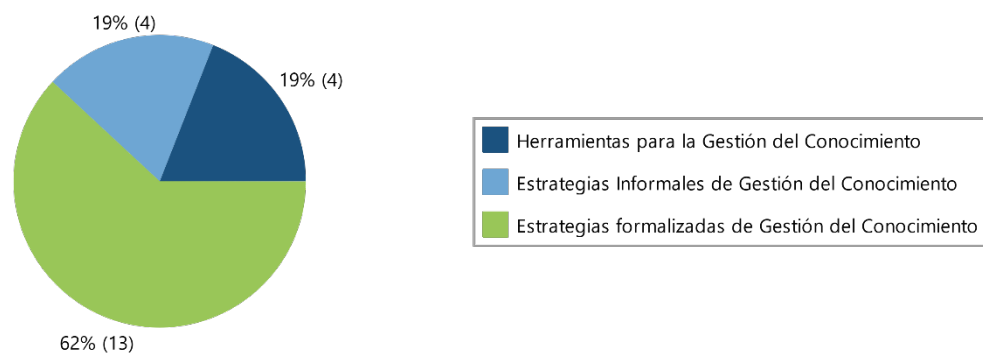
- Hace dos o tres años que se ha introducido un programa de mentoría para los profesores que, bueno, pues creo bueno y para cualquiera no, pero en general para los profesores de nueva contratación, aunque sean mayores, o sea, aquí no es tanto intergeneracional, sino más bien de nuevas contrataciones en el centro, pues para hablar un poco también de ese tipo de cuestiones a lo mejor de funcionamiento del centro por cada centro tiene su cultura, sus prácticas, sus modos (UCM-CCSS-D-E)

- Un training inicial sin duda, es decir, un profesor tutor que te sirva de referencia. Si tienes dudas. Para mí eso me vale. No es que estés en un periodo de prácticas, pero estás en un periodo de adaptación (UCM-CCSS-GX-E).
- Entonces yo creo que tendría que haber una figura de alguien que puede ser rotativa, que podemos pasar por ella todos, independientemente del cargo de responsabilidad que tengamos y que pueda ser una persona a la que puedo preguntar como yo he llevado muchos años. (UCM-CCSS-GX-E), pero debe estar respaldado por una estructura porque si no, no va a funcionar y estructurado significa reconocido en términos de reducción de carga docente o bien estructurado, incluso con un planteamiento de complementos o puntos para sexenios o cualquier otro tipo de fórmula que se viese, sino voluntariamente, ya se hace lo que se quiere hacer. (UCM-CCSS-GX-E)

O la planificación de seminarios de investigación como comenta un profesor de los experimentados del departamento de sociología: *“En este departamento se utiliza como estrategia el seminario de investigación donde se invita a todos los profesores. Entonces cada vez se presenta alguna investigación o proyectos que se tenían y eso me permite aprender”*. (UCM-CCSS-BB-E)

FIGURA 9. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UCM

### 8. Gestión del Conocimiento



El vocablo que adquiere más protagonismo en la nube de palabras (véase Figura 10. Aprendizaje Intergeneracional: nube de palabras) sea la de *“Informal”*. Los entrevistados reconocen que los espacios informales ayudan de forma decidida al intercambio y al aprendizaje entre colegas, con indiferencia de la edad. Como se recoge de los comentarios de estos dos profesores:

- Sobre todo, a nivel informal o semi formal, una parte en algún momento en que hemos tenido una cena ha sido cuando hemos tenido tiempo, porque siempre pasa lo del tiempo que nos falta, tiempo para intercambiar cosas, en aprendizajes en este caso y sobre todo en situaciones como más informales. (UCM-CCSS-GZ-E)
- Son más informales. ¿Eh? Contexto y más estructurado son los menores (UCM-CS-BB-E)

Aunque también manifiestan que se pueda dar en reuniones de carácter más formal: *“También se ha planteado en algunas reuniones de Departamento donde se plantean*

*modificaciones del currículo*". (UCM-CCSS-GX-E) o que al menos debería darse: *"Yo creo que podría ser una iniciativa del jefe del departamento, sí que se podrían implementar encuentros, pero yo creo, por la experiencia que tengo, que no se realizan"*. (UCM- CS -BB-E)

En lo que se aprecia bastante consenso es que los espacios formales de gestión de conocimiento más usuales son en los seminarios o reuniones de grupos de investigación:

- A nivel de investigación, obviamente es donde lo he notado en gran medida. (UCM- CS -GZ-E)
- Cuando estas metido en proyectos de investigación puede ser un poquito más estructurado (UCM- CS -BB-E)
- Tenemos seminarios de investigación donde organizamos intercambio (UCM-CCSS-GZ-E)
- Pues mira en el caso de nuestra sección, el seminario es un buen ejemplo y además es formal porque a fin de cuentas es algo organizado. (UCM-CCSS-D-E)

Finalmente hay que comentar que no se ha encontrado información, entre las opiniones de los entrevistados, con relación a sistemas claros o formalizados que permitan retener el conocimiento, por lo que se puede concluir que se carece de estos sistemas.

FIGURA 10. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS. UCM



## 5.5. Conclusiones del caso UCM: aportaciones relevantes y propuestas

Después de concluir con el análisis, podemos ver que existe una coherencia entre los datos aportados cuantitativamente y los de tipo cualitativo; si bien lo ideal hubiera sido poder contar con las entrevistas de los directivos del ámbito de Ciencias de la Salud.

En la caracterización de los informantes llama la atención la precariedad laboral y el mayor número de mujeres del ámbito de Ciencias de la Salud vs Ciencias Sociales y Jurídicas. De los datos no se puede inferir que estas sean las características de la población de los dos departamentos que han participado en la muestra. A tenor de la muestra podríamos aventurar que las figuras contractuales del ámbito de Ciencias de la Salud más estables no han respondido al cuestionario y que la precariedad recae básicamente sobre el género femenino.

En la UCM se dan procesos de aprendizaje intergeneracional en los dos ámbitos de conocimiento considerados. Las diferencias, aunque no son considerables, muestran que los resultados del ámbito de Ciencias de la Salud están por encima de los del ámbito de Ciencias Sociales.

Los factores condicionantes de estos procesos (innovación, clima intergeneracional, liderazgo transformador y estructura organizativa) son percibidos positivamente, siendo la cultura de aprendizaje organizativo y el liderazgo transformador como los factores considerados más débiles y, en consecuencia, a los que más se debe atender.

El sistema de aprendizaje reconocido como principal es el individual, pero también se considera que se aprende del intercambio entre colegas que tienen más experiencia. La estrategia que se manifiesta como menos efectiva es el aprendizaje a través de la asistencia a cursos o talleres de formación. Conversar informalmente y buscar información sobre un tema son las herramientas que se reconocen como más adecuadas para el aprendizaje.

No parece que abunden los procesos formales de gestión del aprendizaje en general ni intergeneracional en particular, tampoco se ha encontrado información sobre las estrategias que se emplean para retener el talento.

Los directivos podrían idear propuestas para incentivar las relaciones intergeneracionales en las reuniones formales, creemos que sería importante establecer más instancias de trabajo colaborativo intergeneracional, además de crear herramientas concretas que retengan el conocimiento para que estos no se pierdan tras una jubilación o cambio de trabajo.

## 6. Universidad de Granada

### 6.1. Contexto institucional

En el siguiente informe, los casos analizados se corresponden con la Universidad de Granada (UGR). Según los Estatutos que regulan esta institución universitaria aprobados en el Decreto 231/2011, de 12 de Julio, en sus artículos 173 y 182 se presentan como objetivos "impartir una docencia de calidad, dirigida a la formación integral y crítica de sus estudiantes (...)" (p. 6134), así como la investigación, "fundamento de la docencia y un instrumento primordial para el desarrollo social a través de la transferencia de sus resultados a la sociedad" (p. 6137).

La Universidad de Granada fue fundada en 1531, siendo continuadora de una larga tradición docente que enlaza con la de la Madraza del último Reino Nazarí.

De acuerdo con el Plan estratégico 2031 se establecen como principios rectores de la docencia, investigación y gestión:

- X Misión: comprometida con los valores de inclusión, igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad de las personas y desarrollo sostenible; que desde la pluralidad intelectual y la excelencia en el desarrollo de sus funciones busca realizar contribuciones significativas a los desafíos a los que se enfrenta la humanidad, formando personas íntegras, generando valor para la sociedad y liderando la transformación tecnológica, económica y social a través del conocimiento y la difusión de la cultura y de su patrimonio.
- X Visión: oferta formativa de calidad en grado y posgrado en todos los ámbitos del saber, adaptada a las demandas de la sociedad; investigación de excelencia, valorada por impulsar los cambios en la sociedad a través de la generación y transferencia de conocimiento; vinculada con su entorno, cocreadora de conocimiento e innovación mediante la cooperación con otras organizaciones, instituciones y empresas; socialmente responsable, inclusiva, respetuosa con los derechos humanos y comprometida con los principios de igualdad de oportunidades y de género y con los objetivos de desarrollo sostenible; cosmopolita en una Europa abierta, con liderazgo internacional y atractiva para la captación de talento; dinámica, impulsora de la transformación tecnológica, social y económica de la sociedad que fomenta el talento y el espíritu emprendedor; orientada a la creación de la cultura, a la transmisión del legado cultural y científico, y al cuidado y difusión de su patrimonio.

En cuanto a la actividad docente se organiza a través de 124 departamentos Se imparten 77 titulaciones de grado y 15 programas conjuntos de doble grado y se ofertan más de 110 títulos de máster universitario, 28 programas de doctorado. Para ello, se compone de siete campus, siendo la única universidad europea con sedes en el continente Africano (Ceuta y Melilla) y otras cinco en Granada, donde se integran 27 Facultades y Escuelas (Centro, Cartuja, Fuentenueva, Aynadamar y Ciencias de la Salud).

Actualmente estudian más de 56000 alumnos de grado y posgrado de los que 3200 proceden del extranjero y casi 25000 de otras provincias españolas. Es una de las

universidades españolas referentes en cuanto a destinos universitarios para el Programa Erasmus + de movilidad internacional del alumnado.

Por su parte, la investigación se canaliza con la financiación a 365 grupos de investigación. En este momento, se tienen activos 580 proyectos de investigación y 36 proyectos de dotación de infraestructuras científicas de los Planes Nacional y Andaluz de Investigación, con un presupuesto conjunto de más de 106 millones de euros.

La UGR promueve la participación no solo en el programa Erasmus+, en el que es líder europeo desde hace muchos años, sino también en intercambios importantes con universidades de EEUU, Canadá, Latinoamérica, Europa Central y del Este, Países Árabes y del Mediterráneo, Australia, Oceanía y Asia a través de convenios bilaterales con 150 instituciones (Programa Propio) y del Programa Erasmus con Países Asociados, en el que se han firmado acuerdos con 222 instituciones de todo el mundo.

Desde 1985 es miembro fundador de la red universitaria más antigua de Europa, el Grupo Coimbra, y participa activamente en otras redes consolidadas, Grupo Tordesillas o la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP). Del mismo modo, desde el año 2019 es coordinadora de la Alianza Arqus, una de las 17 primeras alianzas seleccionadas por la Comisión Europea en la iniciativa señera European Universities Initiative, con vocación de impulsar una profunda transformación del panorama universitario europeo.

#### i. La UGR en los ránquines

La Universidad de Granada ha mantenido tradicionalmente un posicionamiento destacado en los ránquines internacionales con un incremento incluso en los últimos años. Respecto a los más representativos se encuentran:

- X The Times Higher Education World University Rankings (THE WUR 2023). Se encuentra en la horquilla 601-800; por materias es destacable que la disciplina de Educación sube su posición situándose en el intervalo 251-300.
- X QS World University Rankings (QS WUR 2023). Ocupa el puesto 403 del mundo y entre las 10 primeras de España y la primera en la Comunidad Autónoma Andaluza.

En comparación al resto de universidades españolas, la UGR ocupa la 2ª posición en redes de investigación internacional, la 5ª posición en reputación académica y la 6ª en citas por PDI.

- X Academic Ranking of World Universities (ARWU 2022). La Universidad de Granada se sitúa entre las posiciones 201 y 300 del mundo y entre la 2 y la 5 en España (ARWU 2022)
- X Scimago Institution Rankings World Report (SIR WR 2023). La UGR es la 5ª universidad española en cuanto al volumen de publicaciones indexadas en SCOPUS conforme al ranking de la actividad investigadora SIR WR. A nivel internacional la UGR ocupa la posición 490 de las universidades en número de publicaciones.

## 6.2. Caracterización de los informantes (entre 400 y 500 palabras)

En la Universidad de Granada los ámbitos comparados fueron cuatro atendiendo a las principales diferencias significativas en varias dimensiones como "afecto intergeneracional (docencia y gestión)" y "contacto investigación" de la escala de clima laboral intergeneracional:

- Artes y Humanidades ( $m=5,52$  ( $sd=1,26$ )) vs. **Ciencias y biociencias ( $m=6,04$  ( $sd=0,92$ ))**;
- Artes y Humanidades ( $m=5,54$  ( $sd=1,03$ )) vs. Ciencias y biociencias ( $m=6,14$  ( $sd=0,99$ ))
- **Ciencias de la Salud ( $m=4,87$  ( $sd=1,42$ ))** vs. Ciencias Sociales y jurídicas ( $m=4,24$  ( $sd=1,53$ ))

Para el trabajo de campo se aplicó el cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional en 4 casos: 3 departamentos (uno de Ciencias Sociales y Jurídicas, otro de Ciencias y Biociencias e Ingeniería y Arquitectura), y una Facultad de Artes y Humanidades ( $n=48$ ). Sin embargo, el nivel de participación del ámbito de Ingeniería y Arquitectura ha sido muy limitado (2), por lo que los análisis se centran especialmente en los otros 3 ámbitos. Además del cuestionario, se implementaron un total de 11 entrevistas a directivos y profesorado del centro y departamentos referidos, pertenecientes a las cuatro generaciones presentes (e.g., Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials y Generación Z). Tabla 4 Tabla 13 muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos departamentos, centro en relación con los ámbitos de conocimiento señalados.

**TABLA 13. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA (N=48)**

	Artes y Humanidades	Ciencias y Biociencias	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Total
Edad	$m=53,00$ ( $sd=9,39$ )	$m=54,14$ ( $sd=11,34$ )	$m=44,25$ ( $sd=10,77$ )	$m=46,50$ ( $sd=24,74$ )	$m=49,42$ ( $sd=11,74$ )
Género					
Masculino	33,3%	64,3%	55,00%	100,00%	54,2%
Femenino	66,7%	35,7%	40,00%	0%	43,7%
No binario	0%	0%	5%	0%	2,1%
Otros	--	--	--	--	--
No deseo responder	--	--	--	--	--

Experiencia laboral (años)	m=18,83 (sd=13,54)	m=28,36 (sd=12,55)	m=13,60 (sd=10,28)	m=17,50 (sd=20,50)	19,38 (sd=13,29)
Figura Laboral					
Agregado/a	--	--	--	--	--
Asociado/a	0%	0%	5,0%	0%	2,1%
Ayudante (no doctor)	0%	0%	5,0%	0%	2,1%
Ayudante Doctor	16,7%	0%	30,0%	50%	18,8%
Catedrático/a de Universidad	0%	28,6%	5,0%	0%	10,4%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	0%	7,1%	0%	0%	2,1%
Contratado Doctor Investigador/a Posdoctoral	16,7%	0%	10,0%	0%	8,3%
Emérito Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	8,3%	0%	0%	--	2,1%
Investigador/a Ramón y Cajal	--	--	--	--	--
Lector/a	8,3%	7,1%	0%	50%	4,2%
Titular de Universidad	--	--	--	0%	--
Titular de Escuela Universitaria	--	--	--	--	--
Profesor/a Visitante	50%	57,1%	45%	--	47,9%
	0%	0%	0%	--	2,1%
	--	--	--	--	--



Analizando estos datos, en base a la edad, se refleja cómo los participantes de estos 4 ámbitos, muestran algunas diferencias significativas ( $m=49,4$ ,  $sd=11,7$ ), donde los de mayor edad se sitúan en Ciencias y Biociencias ( $m=54,1$ ) y Artes y Humanidades ( $m=53$ ) y los más longevos en Ciencias Sociales y Jurídicas ( $m=44,2$ ). Esto a su vez correlaciona positivamente con los años de experiencia laboral, en los que el primer ámbito con profesorado de mayor edad, también reúne un mayor número de años de experiencia en el trabajo ( $m=28,3$ ); siendo el de menos experiencia los docentes de Ciencias Sociales y Jurídicas ( $m=13,6$ ).

En relación con el género más de la mitad de los participantes pertenecen al género masculino (54,2%) mayoritariamente en el ámbito de Ciencias y Biociencias (64,3%) frente al 43% femenino, cuya presencia es especialmente destacable en Artes y Humanidades (66,7%).

La figura laboral predominante es la de Titular de Universidad, con casi la mitad del profesorado participante (47,9%), frente al 4,2% de los investigadores predoctorales. En menor medida destacan los Ayudantes Doctores sobre todo en Ciencias Sociales y Jurídicas (30%), Catedráticos de Universidad en Ciencias y Biociencias (28%) y Contratados Doctores en Artes y Humanidades.

### 6.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Son numerosos los factores que determinan el aprendizaje intergeneracional del profesorado universitario. Para ello, en este apartado se desglosan los aportes más relevantes derivados de la Tabla 14 y de las entrevistas.

- X Innovación. Esta dimensión se integra por dos factores: tendencia a la innovación y creatividad, empoderamiento del PDI. En este sentido, atendiendo a la importancia de innovar en los centros concibiéndose más como una cultura subyacente, el área de Ciencias Sociales y Jurídicas muestra la valoración más alta, en una escala likert de 1 a 7, junto con Artes y Humanidades que el resto ( $m=6,00$ ;  $m=5,92$ ). De igual modo, destacan en otros aspectos como la consideración de que los miembros de los órganos de gobiernos tienen diferentes puntos de vista sobre cómo hacer las cosas ( $m=5,20$ ) o el nivel de acuerdo respecto a la relevancia del entorno institucional como valor central ( $m=5,05$ ). Por el contrario, el ámbito de Ciencias y Biociencias coincide en señalar que son limitadas las iniciativas estratégicas continuas y la planificación estratégica, la misma que presenta dudas en base a su posible orientación a la oportunidad ( $m=3,86$ ). Asimismo, la creatividad y empoderamiento del PDI se observa en los cuatro ámbitos, con una mayor predominancia coincidente en las dos áreas, descritas anteriormente, destacando con una continua frecuencia Ciencias Sociales y Jurídicas mostrando un gran nivel de acuerdo con: el éxito en la innovación universitaria depende de permitir que el profesorado se exprese en su actividades diarias ( $m=6,10$ ); la universidad usa mi creatividad de buena manera ( $m=5,65$ ); confianza en ser capaz de hacer cosas diferentes si se le presenta la oportunidad ( $m=5,75$ ).

- X Clima intergeneracional. Esta dimensión abarca dos subdimensiones de gran interés como son el afecto organizativo y la inclusión intergeneracional en el lugar de trabajo. Así pues, en relación con vínculo de afectividad con la institución, las 4 áreas valoran positivamente, el hecho de sentirse a gusto al conversar o interactuar con colegas de otras generaciones (m=6,29; m=6,23). Así, también se evidencia a través de las entrevistas: "pero no cabe duda que ayuda bastante el coincidir en reuniones de Dpto. o bien compartiendo la impartición de alguna asignatura o proyecto de innovación docente" (UGR-CB-BB-E); "Cuando compartimos asignaturas o proyectos y nos reunimos para coordinarnos, todos aportamos ideas que nos enriquecen" (UGR-CCSS-BB-E); "En consejos de departamento y reuniones de Máster. También tenemos un grupo de Whatsapp en el que compartimos información de interés y hacemos alguna quedada" (UGR-AH-GY-E); "Otra a cosa a tener en cuenta es saber escuchar, escuchando se aprende más que hablando: "El que habla siembra y el que escucha cosecha" (UGR-CCSS-BB-E)
- X Cultura de aprendizaje organizativo. Este factor es uno de los percibidos como más negativos del conjunto. Sobre todo, los ítems relacionados con la recompensa por aprender, por parte de la universidad (m=3,69) o la dedicación temporal por parte de la institución, para generar confianza entre sus miembros (m=3,98). Así pues se constata también en aportes de entrevistas donde se menciona la necesidad de articular mecanismo de planificación espacio-temporal, rutinas, hábitos e infraestructuras para facilitar la interacción:
  - X "Características personales del profesorado, clima de respeto, presencia física en el departamento / facultad, apoyo institucional, equipos docentes amplios, infraestructura organizativa -espacios, repositorios, tiempo-,etc" (UGR-AH-GX-D).
  - X "Presencia y charlas presenciales en el entorno de la facultad, respeto mutuo, tener diversos materiales disponibles en el aula-despacho (ordenadores, pantallas de acceso a la información...), existencia de interés por ambas partes, aunque no se compartan opiniones, espacios con distribución no jerárquica (ej: mesa redonda, para poder ver las caras a todo el equipo)" (UGR-AH-GZ-E)
- X Liderazgo transformador. Esta dimensión se percibe algo más positiva, por el PDI de Artes y Humanidades (m=4,83) y de Ciencias Sociales y Jurídicas (m=4,45). Aunque destacan limitaciones para lograr por parte de sus líderes un estilo más transformador, centrado en las personas, en lograr su implicación y en ser capaces de realizar críticas constructivas. Así se constata en las evidencias de algunas entrevistas: "Encuentro demasiado amplia la cuestión, pero como miembro del equipo directivo, creo que la apertura, la vocación, la motivación, el diálogo y la colaboración son básicas para el funcionamiento" (UGR-CCSS-D-E); "Todo ello, por medio de compartir el conocimiento entre unos y otros, sobre todo, presencialmente" (UGR-CCSS-GZ-E); " Eso sí, siempre que exista por parte del profesorado senior, voluntad para la constante revisión y análisis de los mencionados procesos" (UGR-AH-BB-E); "Normalmente a través de colaboraciones tanto en docencia como con proyectos (innovación e

investigación); debatiendo y/o reflexionando “entre pasillos” y por qué no, observando" (UGR-CCSS-GX-E).

- X Estructura organizativa (centralización y formalización). En cuanto a la estructura organizativa, el PDI participante percibe un nivel de centralización medio (algo más elevado en Ciencias Sociales y Jurídicas). Tendencia que se mantiene y acentúa en el grado de formalización incluso en el área mencionada (m=6,35) en cuanto a la existencia, seguimiento y cumplimiento de la normativa reguladora para tareas, procedimientos, etc.

**TABLA 14. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias Sociales y Jurídicas		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Tendencia a la Innovación</b>	In1	5,92	1,676	5,64	1,277	6,00	1,338	5,00	1,414	5,83	1,389
	In2	5,00	1,859	4,00	1,754	4,50	1,638	6,00	1,414	4,54	1,738
	In3	5,00	1,651	4,43	1,453	4,35	1,755	5,50	,707	4,58	1,609
	In4	4,83	1,528	4,50	1,345	5,20	1,436	4,50	,707	4,88	1,409
	In5	4,83	1,899	4,86	1,231	4,85	1,461	5,50	,707	4,88	1,468
	In6	5,00	1,651	4,29	1,590	5,05	1,820	6,00	1,414	4,85	1,701
	In7	5,00	1,651	3,86	1,956	4,85	1,663	5,50	,707	4,63	1,758
	In8	4,42	1,621	3,86	1,791	4,65	1,694	5,50	,707	4,40	1,685
<b>Creatividad y empoderamiento del PDI</b>	In9	6,00	1,128	5,36	1,151	5,85	1,137	5,00	1,414	5,71	1,148
	In10	5,67	1,231	5,79	1,122	6,10	,852	6,00	1,414	5,90	1,036
	In11	5,00	1,758	4,57	1,453	5,65	1,348	6,00	,000	5,19	1,511

	In12	5,00	2,089	4,64	1,823	4,45	1,701	5,00	,000	4,67	1,779
	In13	4,83	1,946	4,86	1,875	5,00	1,892	5,50	,707	4,94	1,827
	In14	5,33	1,614	5,07	1,542	5,75	1,293	5,50	,707	5,44	1,428
<b>Afecto Organizativo Intergeneracional</b>	CIG15	6,33	1,155	6,50	,760	6,20	1,105	5,50	,707	6,29	1,010
	CIG16	6,33	,985	6,29	1,139	6,25	1,118	5,00	1,414	6,23	1,096
	CIG17	5,75	1,658	5,86	1,099	6,25	1,020	4,50	,707	5,94	1,245
	CIG18	2,92	2,021	2,43	1,505	3,05	1,986	2,00	,000	2,79	1,810
<b>Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo</b>	CIG19	5,75	1,712	5,57	1,555	5,55	1,669	6,50	,707	5,65	1,591
	CIG20	5,75	1,545	5,50	1,506	5,70	1,809	6,50	,707	5,69	1,600
	CIG21	6,00	1,414	5,79	1,051	6,25	1,020	4,50	,707	5,98	1,158
	CIG22	5,67	1,775	5,71	,994	6,35	,988	6,50	,707	6,00	1,238
<b>Cultura de Aprendizaje Organizativo</b>	CAO23	4,25	1,765	3,07	1,269	3,85	2,207	3,00	2,828	3,69	1,881
	CAO24	4,08	2,065	3,64	1,216	4,20	1,824	3,50	,707	3,98	1,682
	CAO25	4,08	2,151	3,57	1,651	4,30	1,867	4,50	,707	4,04	1,833
	CAO26	4,33	1,923	3,29	1,899	4,40	1,875	6,00	1,414	4,13	1,931
	CAO27	4,67	1,923	3,93	1,439	4,70	1,895	5,00	1,414	4,48	1,750
	CAO28	4,83	2,082	4,86	1,834	5,20	1,735	5,00	1,414	5,00	1,798
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	4,83	1,899	3,71	1,437	4,45	2,012	3,50	,707	4,29	1,810
	LT30	4,83	2,082	3,57	1,399	4,40	2,162	4,00	1,414	4,25	1,930

<b>EO. Centralizació n</b>	EO31	4,75	1,658	4,21	1,888	5,40	1,392	3,00	1,414	4,79	1,688
	EO32	3,83	1,528	3,00	2,000	4,85	1,843	4,00	1,414	4,02	1,918
	EO33	3,58	2,151	4,43	1,828	5,15	1,755	3,00	1,414	4,46	1,946
<b>EO. Formalizació n</b>	EO34	5,08	1,311	4,50	1,506	5,20	1,542	4,50	,707	4,94	1,450
	EO35	4,42	1,505	5,50	1,286	5,90	1,071	5,00	,000	5,38	1,347
	EO36	3,58	1,379	3,43	1,869	5,35	1,461	4,50	2,121	4,31	1,788
	EO37	5,75	1,138	5,57	1,089	6,35	1,182	6,50	,707	5,98	1,158

## 6.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

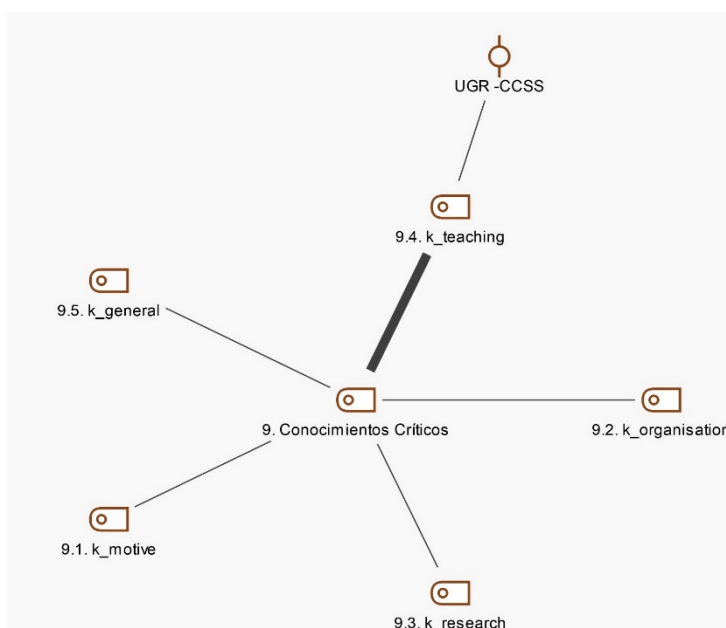
En este apartado se recogen los conocimientos críticos derivados de las entrevistas a directivos de departamentos y facultad (Ciencias Sociales y Jurídicas, Artes y Humanidades, Ciencias y Biociencias), esto es, qué aspectos son determinantes para el aprendizaje intergeneracional en su entorno institucional. Así como también, se revisan los aportes del resto de PDI centrados en las modalidades de aprendizaje, sistemas y estrategias para la gestión y retención de conocimiento.

### 6.4.1. Conocimientos críticos

Como puede observarse no se aprecian de forma explícita conocimientos críticos en las entrevistas, por parte de los directivos. De todo el bagaje cognoscitivo desde el conocimiento general sobre la institución, investigación, cuestiones organizativas o motivos para mantenerlos, el conocimiento vinculado a la docencia, es el que predomina frente al resto, por lo que se enfatiza el rol primordial del PDI como docente, antes que cualquier otro, como un posible factor decisivo para la interacción y aprendizaje intergeneracional. Además, se integran diferentes competencias, que se corresponden con los clásicos de la Pedagogía (Fernández Huerta), vinculándose con los 3 saberes, que definían al buen docente (i.e., saber o dominio de la materia, saber hacer o el "arte de enseñar" y el ser o empatía con el alumnado), tal y como se evidencia en esta aportación:

"En concreto, respecto de la docencia, creo que además del conocimiento científicos de las materias, que, si bien no siempre está asegurado sí mayoritariamente, hay que sumarle el conocimiento didáctico, partiendo de la base de una buena formación como comunicador y programador" (UGR-CCSS-D-E).

FIGURA 11. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS. UGR



#### 6.4.2. Modalidades de aprendizaje

No se aprecian diferencias significativas entre los cuatro ámbitos del estudio, en función de las modalidades de aprendizaje desarrolladas como puede observarse en la Tabla 15Tabla 6. El PDI participante muestra gran similitud en la implementación de las diferentes modalidades o vías para interactuar y aprender a nivel intergeneracional:

- *Aprendo con colegas de la universidad.* En este tipo de aprendizaje lo que más se emplea es buscar información sobre un tema en común, trabajo colaborativo ( $m=6,00$ ,  $sd=,89$ ) y reflexionar sobre hechos acontecidos en el quehacer diario desde la comprensión mutua ( $m=5,46$ ,  $sd=1,41$ ).
- *Aprendo individualmente.* Se centran más en esta forma de aprender cuando se trata de tareas nuevas, aplicaciones, que requieren una exploración mayor ( $m=6,04$ ,  $sd=,94$ ) o bien una reflexión más de tipo interno o metacognitiva centrada en la reflexión sobre su desempeño profesional ( $m=6,10$ ,  $sd=1,03$ ).
- *Aprendo de personas externas a la universidad.* Sobre todo esta modalidad se encuadra en la observación predominantemente, tanto deliberadamente, intencional sobre las reacciones de personas ajenas a la actividad universitaria como base para la reflexión ( $m=5,52$ ,  $sd=1,23$ ), así como de forma espontánea ( $m=5,35$ ,  $sd=1,48$ ). Así pues, una profesora de la Generación Z, constata esta vía: "Imitando conductas sobre todo o siguiendo patrones relacionados con la investigación" (UGR-AH-GZ-E) y un profesor Baby Boomer en el mismo sentido: "también es muy importante la observación, ver cómo trabajan los demás y poner en práctica lo que más nos llame la atención" (UGR-CB-BB-E)
- *Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes.* Conversar informalmente es una de las formas más reconocidas entre el PDI para interactuar con generaciones de edades inferiores ( $m=5,71$ ,  $sd=1,36$ ), partiendo de ideas que surgen desde la reflexión, derivada de resultados de docencia, investigación o desde la supervisión

de diferentes tareas vinculadas con estas funciones. Lo que supone la aceptación de que es importante esta interacción intergeneracional con los más jóvenes, puesto que permite empezar a pensar diferente sobre un tema a partir de la aportación de colegas que recién se inician en la universidad ( $m=5,19$ ,  $sd=1,40$ ). Estos resultados se ratifican en los aportes de las entrevistas:

- "Más bien a percibir y detectar las nuevas actitudes y maneras de afrontar algunas situaciones y/o problemas departamentales, académicos y/o profesionales en general" (UGR-CB-BB-E)
- "De los más jóvenes, aprendo actitudes que motivan a los dicentes, nuevas dinámicas de grupos para motivar al estudiantado y, a su vez, contenido de las asignaturas desde otra perspectiva" (UGR-CCSS-GZ-E)
- "Recientemente he colaborado con compañeros de nueva incorporación en proyectos de innovación docente que me han permitido implementar nuevos enfoques y dinámicas en mi asignatura y actualizar conocimientos" (UGR-AH-GX-E)
- "Son colegas que, como yo, se encuentran en fase de promoción, por lo que aprendo acerca de procedimientos para alguna solicitud en la Aneca y convocatorias de innovación docente, así como algunas actividades y cursos que organiza la Universidad" (UGR-AH-GY-E)
- "Muchas veces ese aprendizaje e intercambio de ideas y conocimientos de carácter intergeneracional se da en actividades informales de tipo social, aunque la posible mentoría (establecida formalmente más bien de manera reciente) o ciertas reuniones docentes y seminarios pedagógicos (aunque sean escasos) son de vital importancia" (UGR-CB-BB-E)
- "Creo que los más eficaces y frecuentes y los de mayor impacto e interés se producen de manera informal, por buenas relaciones entre compañeros, aunque también en otros, como indicaba más arriba" (UGR-CCSS-D-E)
- *Aprendo junto a otros colegas.* Se confirma la importancia de mantener reuniones con colegas con los que se trabaja en un tema en común, manteniendo discusiones al respecto ( $m=5,50$ ,  $sd=1,44$ ). Como se confirma también en las entrevistas, "creo que para que se produzca ese feedback entre generaciones de profesorado, sería necesario, no encorsetar demasiado los programas, estar abiertos a implementar todos los aspectos que pudieran influir en su mejora" (UGR-AH-BB-E).
- *Aprendo de colegas de generaciones mayores.* Aprovechando el conocimiento, el bagaje y/o trayectoria profesional de colegas más experimentados, destacan como formas de aprender, especialmente desde el uso del conocimiento de estos compañeros ( $m=5,83$ ,  $sd=1,29$ ), así como, preguntándoles directamente para poder avanzar o consultando dudas para que les ayuden a resolverlas. En esta misma línea, la información de las entrevistas revelan el contenido que se aprende, su importancia y utilidad:
  - "Sobre todo cultura e historia universitaria y departamental, debido a que ellos han vivido y experimentado muchas más situaciones y experiencias previas en ese sentido, algunas más parecidas a las actuales pero otras no tanto" (UGR-CB-BB-E)
  - "La historia de la cultura universitaria desde el sistema micro al macro dando entidad necesaria para poder comprender/interpretar los distintos acontecimientos" (UGR-CCSS-GX-E)

- "Es decir, de los más expertos a los más noveles, sobre dinámicas y procedimientos didácticos, normativos, y de evaluación" (UGR-CCSS-D-E)
- "Cuando tenemos que realizar, por primera vez, un trabajo o tarea, o impartir una nueva asignatura, es bueno consultar con compañeros que ya tienen experiencia y que nos expliquen cómo lo hicieron, qué materiales utilizaron, metodología... resolución de problemas" (UGR-CCSS-BB-E)

Sin embargo, la asistencia a talleres o cursos de formación son también coincidente en todos los ámbitos, como una de las formas de interacción menos empleadas tal y como se observa en las diferentes modalidades de aprendizaje.

**TABLA 15. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UGR.**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias Sociales y Jurídicas		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Aprendo con colegas de la Universidad</b>	AIG38	5,33	1,371	5,00	1,240	5,10	1,651	5,50	,707	5,15	1,414
	AIG39	5,08	1,730	4,43	1,453	5,20	1,642	5,00	1,414	4,94	1,590
	AIG40	5,08	1,832	5,21	1,477	5,40	1,635	6,00	,000	5,29	1,584
	AIG41	5,83	1,267	4,86	1,292	5,60	1,569	6,00	,000	5,46	1,414
	AIG42	6,08	,793	6,14	,770	5,85	1,089	6,00	,000	6,00	,899
	AIG43	5,83	1,193	4,14	1,657	5,40	1,661	4,50	2,121	5,10	1,666
<b>Aprendo Individualmente</b>	AIG44	5,83	1,115	5,86	,864	6,25	,910	6,50	,707	6,04	,944
	AIG45	6,00	1,128	5,93	,917	6,25	,851	6,50	,707	6,10	,928
	AIG46	6,25	,866	5,64	1,447	6,30	,733	6,50	,707	6,10	1,036
	AIG47	5,25	1,357	3,64	1,781	5,70	1,593	4,00	2,828	4,92	1,820
<b>Aprendo de personas</b>	AIG48	5,67	,985	5,00	1,301	5,70	1,302	6,50	,707	5,52	1,238



<b>externas a la universidad</b>	AIG49	6,00	,853	3,93	1,59 2	5,35	1,461	5,5 0	,707	5,10	1,547
	AIG50	5,58	1,37 9	3,57	1,98 9	5,00	1,835	5,5 0	,707	4,75	1,885
	AIG51	5,58	1,50 5	5,00	1,35 9	5,50	1,606	5,0 0	1,41 4	5,35	1,480
	AIG52	5,00	1,80 9	3,50	1,78 7	5,35	1,631	3,0 0	2,82 8	4,63	1,909
<b>Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes</b>	AIG53	5,17	1,69 7	4,29	1,13 9	4,70	1,949	4,0 0	,000	4,67	1,642
	AIG54	5,42	1,56 4	4,86	1,09 9	5,05	1,849	5,0 0	,000	5,08	1,528
	AIG55	5,67	1,30 3	5,36	1,00 8	5,70	1,525	5,5 0	,707	5,58	1,285
	AIG56	5,33	1,55 7	4,64	1,44 7	5,15	1,899	6,0 0	,000	5,08	1,648
	AIG57	5,75	1,05 5	5,57	,938	5,70	1,809	6,5 0	,707	5,71	1,368
	AIG58	5,67	1,23 1	4,57	1,15 8	5,35	1,631	5,0 0	,000	5,19	1,409
	AIG59	4,83	1,69 7	3,07	1,63 9	4,80	1,936	3,0 0	2,82 8	4,23	1,949
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG60	5,33	1,55 7	4,79	1,18 8	4,85	1,927	4,0 0	2,82 8	4,92	1,648
	AIG61	5,75	1,13 8	5,64	,929	5,40	1,759	4,0 0	2,82 8	5,50	1,444
	AIG62	5,75	1,21 5	5,79	,893	5,30	1,720	4,0 0	2,82 8	5,50	1,444
	AIG63	4,75	1,86 5	2,86	1,70 3	5,05	1,791	2,5 0	2,12 1	4,23	2,013
<b>Aprendo de colegas de generaciones mayores</b>	AIG64	6,00	1,20 6	5,86	,949	5,80	1,576	5,0 0	1,41 4	5,83	1,294
	AIG65	6,33	,651	5,64	1,39 3	5,70	1,658	5,0 0	1,41 4	5,81	1,379
	AIG66	6,08	,900	5,86	1,40 6	5,65	1,631	5,5 0	2,12 1	5,81	1,394
	AIG67	4,83	1,74 9	2,93	1,68 5	5,05	1,820	3,5 0	3,53 6	4,31	2,002

### 6.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

En el contexto organizacional resulta crucial para el aprendizaje intergeneracional la existencia de procesos para la gestión y retención del conocimiento. Sin embargo, de acuerdo con uno de los informantes, Director del ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas, la retención y gestión del talento de unas generaciones a otras es muy limitado, ya que según sus aportes, no es algo que esté regulado a nivel departamental y sí, aunque de forma difusa, por parte de la universidad. No obstante, sería preciso disponer de más datos de otros ámbitos de conocimiento para realizar análisis más profundos y contextualizados. Algunas de estas contribuciones en esta línea han sido (UGR-CCSS-D-E):

- "A pesar de lo interesante que resulta la idea, solo a nivel de grupo de investigación y de manera informal y voluntaria se continua el trabajo de los profesores jubilados."
- "A nivel de dpto. y de facultad no existe o no conozco mecanismo de aprovechamiento del talento de la experiencia".
- "A nivel de Universidad, solo conozco el caso de un profesor que una vez cumplido su edad máxima para la permanencia como pdi ordinario pasó a la figura de colaborador e impartía clases sobre didáctica universitaria a profesores nóveles, y colaboraba con el dpto, no así con otros casos".

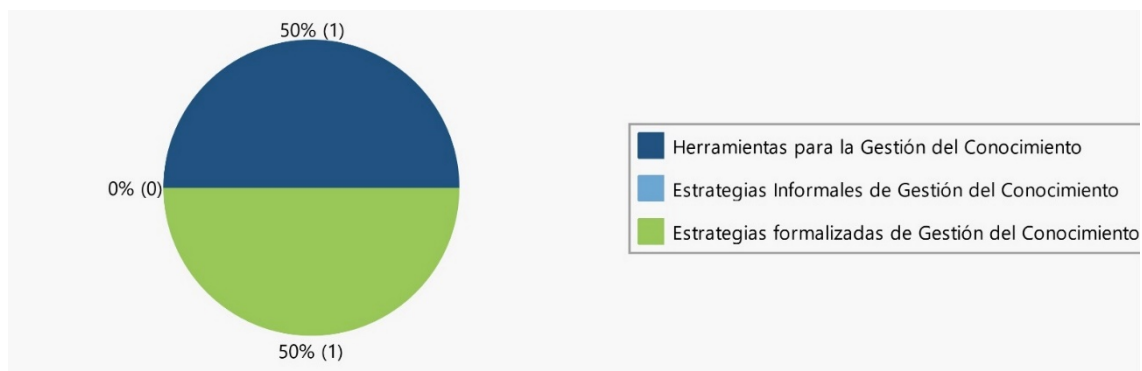
En este sentido, la falta de una mayor institucionalización de la retención de conocimiento a nivel universitario y especialmente departamental, coincide a su vez con la gestión del mismo mediante las limitadas herramientas señaladas por los entrevistados, identificándolas con eventos o actividades amplias o genéricas; así por ejemplo, se refieren a "jornadas, reuniones y negociaciones en torno a las programaciones curriculares, guías docentes, de algunas asignaturas, sobre todo aquellas troncales y que son impartidas por diversos docentes, entre los que el debate resulta en su gran mayoría rico para la programación producto, e indirectamente, pues, para la calidad docente" (UGR-CCSS-D-E), "colaboraciones tanto en docencia como con proyectos (innovación e investigación)"; "debatendo y/o reflexionando "entre pasillos" y por qué no, observando" (UGR-CCSS-GX-E).

En esta misma línea, se sitúan las estrategias de gestión del conocimiento, centradas especialmente en la función docente, que muestran una mayor regulación universitarias, desde la participación en acciones innovadoras, de investigación y, sobre todo, tareas orientadas a la mejora docente mediante mentoring y capacitación del profesorado, reuniones, seminarios pedagógicos, entre otros:

- "Existe, además, una comisión de docencia, que si bien pudiera hacer más labores en pro de la mejora didáctica, actúa de dinamizadora, supervisión y asesoramiento docente" (UGR-CCSS-D-E)
- "O el posible apoyo institucional a grupos con mentorización y ayudas para la realización de actividades formativas y de colaboración regladas" (UGR-CB-BB-E)
- "Mentoría, reuniones docentes, seminarios pedagógicos" (UGR-CCSS-GY-E)

- "Por ejemplo, las reuniones de coordinación entre el profesorado de la misma materia o materias similares son un escenario muy interesante, porque en ellas se analiza y discute la viabilidad de los programas de las asignaturas, las metodologías a emplear, los sistemas de evaluación, etc., dentro del margen que permiten las guías docentes, y con la mayor flexibilidad posible" (UGR-AH-BB-E)
- "Presencia y charlas presenciales en el entorno de la facultad, respeto mutuo, tener diversos materiales disponibles en el aula-despacho (ordenadores, pantallas de acceso a la información...), existencia de interés por ambas partes, aunque no se compartan opiniones, espacios con distribución no jerárquica (ej: mesa redonda, para poder ver las caras a todo el equipo)" (UGR-AH-GZ-E)
- "Con ocasión de compartir asignatura y participación en proyectos de investigación e innovación docente" (UGR-AH-GY-E)

**FIGURA 12. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Sin embargo, las estrategias informales no son ni mencionadas en las entrevistas, probablemente porque sean planteamientos que no están interiorizados en sus hábitos universitarios, en los últimos tiempos de la postpandemia, donde se instauró necesariamente unas relaciones interpersonales virtuales, que aún se siguen manteniendo paralelamente. De este modo, algunas de las entrevistas muestran el reclamo hacia una mayor presencialidad en las instituciones y su influencia negativa en las interacciones intergeneracionales:

- "Una mayor presencialidad física en el centro en cuestión, pues se ayudaría a facilitar estos momentos" (UGR-CCSS-GX-E)
- "Es necesaria la presencia física en el centro que viene favorecida por la existencia de espacios físicos de encuentro" (UGR-AH-GX-E)
- "Supongo que la COVID ha afectado en reducir los momentos propicios para que se dé el aprendizaje intergeneracional" (UGR-CCSS-GZ-E)

Además de las relaciones interpersonales en entornos presenciales destacan la necesidad de un clima laboral positivo, unas relaciones psicosociales basadas en el respeto mutuo y en afianzar estos vínculos en contextos informales, donde señalan una mayor eficacia para el aprendizaje intergeneracional. Así, un profesor Baby Boomer consideraba que "un poco todo, aunque lo fundamental es que haya un buen ambiente



## 6.5. Conclusiones del caso UGR: aportaciones relevantes y propuestas

Las contribuciones del caso de UGR ponen de manifiesto la presencia de una serie de factores externos e internos que definen y condicionan cada contexto. No obstante, en líneas generales coinciden, en los aspectos sustanciales, con la tendencia del resto de universidades españolas y del basamento epistemológico de las teorías sobre el aprendizaje intergeneracional. Así pues, destacan su vínculo a lo intangible, invisible e informal, desde la discusión, la reflexión con otros en ambientes distendidos, observando o usando información de personas con mayor nivel de experiencia y, finalmente, mediante el estudio, la preparación o la búsqueda de información sobre los temas que aparecen en la vida universitaria. Por tanto, asistir a talleres y formaciones, independientemente del formato es el recurso de aprendizaje intergeneracional menos efectivo.

También se observa en el proceso de adaptación universitaria a la economía del conocimiento, cómo se ha potenciado el valor de la investigación frente a la docencia. Por ello, en el caso de la Universidad de Granada, se presenta la preocupación de su profesorado respecto a la función docente desde una dimensión presencial (espacios físicos) más allá de la virtualidad (i.e., planificación didáctico-curricular de una materia, guía docente).

En síntesis, en primer lugar, desde una aproximación ecosistémica se muestra la importancia de la cultura organizacional y especialmente del clima y el estilo de liderazgo desarrollados a diferentes niveles (Universidad, Facultad, Departamento, Grupo de Investigación).

En segundo lugar, los sistemas de "formación tradicional" no están teniendo mucha aceptación entre el profesorado universitario de UGR, en las modalidades de aprendizaje intergeneracional (asistencia a cursos y talleres formativos), frente a reflexiones y discusiones desarrolladas en contextos informales por lo que estos datos invitan a un análisis más profundo para replantearse la calidad y eficacia de un aprendizaje formal, institucionalizado; clave para la formación del profesorado ante los retos y desafíos actuales.

## 7. Universitat Politècnica de Catalunya

### 7.1. Contexto institucional

El marzo de 1971 se constituyó la Universitat Politècnica de Catalunya, que inicialmente estaba formada por las escuelas técnicas superiores de Ingenieros Industriales de Barcelona (ETSEIB) y de Terrassa (ETSEIAT), la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona (ETSAB) y algunos institutos de investigación. El mismo año, se crea la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación (ETSETB). Durante todo este tiempo, la oferta docente de la Universitat Politècnica de Catalunya no ha parado de crecer.

- En el año 1972, la Escuela de Manresa empezó a impartir los estudios de Ingeniería Técnica Industrial y pasó a denominarse Escuela Universitaria Politècnica de Manresa (actualmente EPSEM). La escuela también cuenta con el museo de Geología Valentí Masachs.
- Más tarde, la Escuela de Ingeniería Técnica Agrícola de Girona se convirtió también en escuela politécnica y en Lleida empezaron a impartirse, además de los estudios de primer ciclo, estudios de segundo ciclo.
- En el año 1974 empezó la actividad de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de Barcelona (ETSECCPB).
- Dos años más tarde, en marzo de 1976, se creó la Facultad de Informática de Barcelona.
- En Terrassa se creó la Escuela Universitaria de Óptica (EUOOT), ahora FOOT, a partir de una Orden ministerial del 7 de octubre del 1977 y, dos años más tarde, en la mancomunidad de Sabadell-Terrassa se puso en marcha la Escuela Técnica Superior de Arquitectura del Vallès, que posteriormente, en 1991, se traslada a la localidad de Sant Cugat del Vallès.

Hoy, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) es una universidad con una extensa implantación en el territorio, con 9 campus distribuidos en 7 ciudades de Cataluña: Barcelona, Castelldefels, Manresa, Sant Adrià de Besòs, Sant Cugat del Vallès, Terrassa y Vilanova i la Geltrú. En la Universitat Politècnica de Catalunya se imparten 65 grados, 84 másteres y 45 programas de doctorado en sus 18 centros docentes. Actualmente, cuenta con 29.812 estudiantes y 3.523 Profesores, profesoras e investigadores. El Personal de Administración y Servicios está formado por 2.074 personas.

Los planteamientos institucionales identitarios que describen a la UAB son:

- Misión: Contribuir a la construcción de un mundo sostenible y justo, mediante la investigación, la transferencia de tecnología, la difusión del conocimiento y la formación de profesionales en ingeniería, arquitectura, ciencia y tecnología con

espíritu crítico y capacidad para trabajar en equipos interdisciplinarios y multiculturales, adaptarse a los cambios y aprender a lo largo de la vida.

- Visión: La UPC es una universidad pública, catalana, arraigada en el territorio y referente internacional, al servicio de la sociedad, que trabaja para la inclusión y para formar a personas con vocación de servicio, valores éticos, rigor intelectual y compromiso con la construcción de un mundo sostenible y justo; promueve las metodologías de enseñanza-aprendizaje más adecuadas a cada entorno educativo, y transfiere y difunde a la sociedad el conocimiento generado mediante la investigación. El estudiantado y el personal de la UPC aspiran a formar una comunidad viva, dinámica, igualitaria y colaborativa a lo largo de la vida.

La UPC se fundamenta sobre tres grandes pilares:

· El compromiso en la formación de profesionales competentes que puedan incorporarse al tejido productivo e impulsar el progreso económico de nuestro país, que pongan la vida de las personas y la sostenibilidad del planeta en el centro.

· La excelencia en la investigación y transferencia de tecnología. Y, acompañándolos, la formación del talento joven, creativo y valiente, que deberá afrontar y resolver los retos sociales y medioambientales de los tiempos futuros y no tan futuros.

· El tercero es el arraigo en el territorio.

Algunas de las categorías de profesorado que integran el claustro docente de esta universidad: 206 catedráticos y catedráticas de universidad, 50 catedráticos y catedráticas laborales 32 catedráticos y catedráticas de escuela universitaria, 475 Titulares de universidad, 61 Titulares de escuela universitaria, 415 Profesores y profesoras agregadas, 164 profesorado lectores o lectoras y 118 Colaboradores permanentes. El claustro de profesorado tiene una edad media de 49 años, y sólo el 25,7% son profesoras.

### 1.1.1. La UPC en los rankings

A continuación, presentamos la posición que ocupa la UPC en los principales rankings internacionales:

- The Times Higher Education World University Rankings (THE WUR 2023). En la edición 2023, la Universitat Politècnica de Catalunya se mantiene en el rango 701-800 de la clasificación general.
- QS World University Rankings (QS WUR 2023): A la edición del 2024, la UPC se coloca en el lugar 354 de la clasificación.

- QS World University Rankings by subject (QS WUR 2023): La UPC ocupa la posición 22 a nivel mundial en la disciplina de Arquitectura, y la 35 en Ingeniería Civil. Se coloca como la 65ª mejor universidad del mundo en el campo de la Ingeniería y la Tecnología.
- Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects (2022). La UPC se clasifica en veinticinco de las disciplinas analizadas, en cuatro de las cuales, entre las 100 mejores universidades del mundo.
- Scimago Institution Rankings World Report (SIR WR 2023): En esta última edición la UPC se posiciona como la 1ª universidad de España y de Iberoamérica en Ciencias de la Computación y en Matemáticas.
- THE (Times Higher Education) World University Rankings (THE 2023): Se mantiene en el lugar 801-1000 de la clasificación general.
- Best Global Universities Rankings (2022). Se posiciona en el lugar 131 a nivel mundial en el campo de la Ingeniería y al 25 en la disciplina de Óptica, entre otras.
- CWTS Leiden Ranking (2022): A pesar de que el ranking no ofrece una única clasificación a partir de un índice sintético, el indicador P, referido a la producción científica, es el que aparece por defecto al acceder al ranking. Si tenemos en cuenta este indicador, en la edición 2022, la UPC ocupa el lugar 85 a nivel mundial en el ámbito de Matemáticas y Ciencias de la Computación.

Este es el marco que dimensiona el contexto de la Universitat Politècnica de Catalunya.

## 7.2. Caracterización de los informantes

De los datos cuantitativos, los ámbitos comparados en la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) que han obtenido diferencias significativas se encuentran en la dimensión de **Relaciones Intergeneracionales en el ámbito de la investigación** en la escala de clima laboral intergeneracional son:

- “Retención\_investigación”:
  - **Ciencias y Biociencias (m=6,83(sd=0,14))** vs. Ingeniería y Arquitectura (m=6,06 (sd= 0,90))

La aplicación del cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (ver Anexo 1) se realizó a dos departamentos de la UPC: Ciencias y Biociencias e Ingeniería y Arquitectura (n=141), siendo de Ciencias y Biociencias n=28, e Ingeniería y Arquitectura n=113. Se realizaron también 8 entrevistas a equipos de dirección y profesorado de 4 generaciones (i.e., Baby Boomers, Generación x, Millennials y Generación z) que actualmente se encuentran en ejercicio en ambos departamentos de la UPC.

La Tabla 16 muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos departamentos y ámbitos de conocimiento.



**TABLA 16. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UPC (N=141)**

	Ciencias y Biociencias	Ingeniería y Arquitectura	Total
Edad	m=46,46 (sd=12,060)	m=48,23 (sd=12,577)	47,88 (sd=12,454)
Género			
Masculino	57,1%	69,9%	67,4%
Femenino	39,3%	29,2%	31,2%
No binario	0%	0%	0%
Otros	0%	0%	0%
No deseo responder	3,6%	0,9%	1,4%
Experiencia laboral (años)	m=17,21 (sd=13,082)	m=17,89 (sd=13,188)	m=17,76 (sd=13,123)
Figura Laboral			
Agregado/a	35,7%	15,9%	19,9%
Asociado/a	25%	25,7%	25,5%
Ayudante (no doctor)	–	--	--
Ayudante Doctor	0%	0,9%	0,7%
Catedrático/a de universidad	3,6%	8,0%	7,1%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	0%	2,7	2,1%
Catedrático contratado	0%	2,7	2,1%
Colaborador/a	3,6	2,7	2,8%
Contratado Doctor	0%	6,2%	5%
Emérito	0%	0,9%	0,7%
Investigador/a Postdoctoral	3,6%	3,5%	3,5%
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	10,7%	8,8%	9,2%

Investigador/a Ramón y Cajal	3,6%	0,9%	1,4%
Lector/a	0%	5,3%	4,3%
Titular de Universidad	14,3%	15%	14,9%
Titular de Escuela	0%	0,9%	0,7%

Analizando la distribución de participantes en el cuestionario, se observa una media de edad de más de 47 años, con una diferencia de 2 años a favor de Ingeniería y Arquitectura. Existe una presencia mayoritaria del género masculino en ambos departamentos (m=67,4) respecto al género femenino (m=31,2%).

Con relación a los años de experiencia docente ambos departamentos presentan una media de 17 años. Datos relevantes se encuentran con relación a las figuras laborales: mención especial hay que hacer respecto al número de personal docente e investigador permanente (que entre agregados, titulares y catedráticos suman más del 50% del total de docentes a favor de Ciencias y Biociencias), mientras que en Ingeniería y Arquitectura no llegaría al 40%.

Dato llamativo es la inexistencia de figuras de Lector que han respondido en Ciencias y Biociencias, y solo un 5,3% en el caso de Ingeniería y Arquitectura. El perfil de docente asociado obtiene el mismo valor del 25% en ambos casos, y representa el segundo perfil con mayor presencia.

### 7.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Se identifican múltiples factores que ejercen influencia en los procesos de aprendizaje que acontecen entre distintas generaciones dentro del personal docente de la universidad. A continuación, procederemos a examinar minuciosamente cada uno de estos factores, integrando, en caso apropiado, las observaciones extraídas de las entrevistas que puedan proporcionar una comprensión más profunda de la situación en la Universitat Politècnica de Catalunya, en particular, en los dos departamentos que han sido objeto de análisis (consulte Tabla 17. Factores condicionantes del aprendizaje

intergeneracional en la Universitat Politècnica de Catalunya).

- **Innovación.** Dos son los factores que se contemplan en esta dimensión: Tendencia a la innovación de la institución y la Creatividad y empoderamiento del PDI. Los informantes valoran un elemento especialmente destacado en esta dimensión: consideran que la innovación constituye un elemento subyacente en sus Departamentos (m=5,63). Por su contra, no parecen estar muy de acuerdo en que exista una coherencia entre la visión de innovación y las acciones que se desarrollan para impulsarla (m=3,88). En esta misma línea, perciben tímidamente que existan acciones estratégicas continuas vinculadas a la innovación (m=3,74).

Reciben mayores puntuaciones algunos aspectos relacionados con la creatividad. Así pues, el PDI entiende que la creatividad y la innovación tendrán éxito si se permite, a nivel institucional, una mayor expresión de la singularidad de sus acciones diarias (m=5,67). En este sentido, el papel que pueden tener los docentes para impulsar esta innovación pasa por cierta autonomía de los docentes. Así se expresa uno de los entrevistados más jóvenes: “Pues lo mismo, hay cosas chulas. Que no tienen porqué estar fomentadas en la innovación docente más académica. Si yo quiero hacer algo diferente, lo pruebo”. (UPC-IA-D-E)

A todo ello, demuestran una auto-percepción relativamente alta acerca de su capacidad de innovación (m=5,28), casi un punto por encima en Ingeniería y Arquitectura respecto a Ciencias y Biociencias.

- **Clima Intergeneracional.** Dos son las subdimensiones que se incluyen en esta dimensión: “Afecto Organizativo intergeneracional” e “Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo”. De todo el cuestionario, estas dos son las que han obtenido mayor puntaje. Parece ser que a los docentes encuestados les gusta poder interactuar con colegas de otras generaciones (m=6,30) y se sienten a gusto cuando conversan con colegas de edades diferentes a las propias (m=6,18). Conciben el trabajo con otros docentes e investigadores de otras edades como un factor que potencia la calidad de la vida profesional (m=6,14), y tienen la percepción que se comunican de manera frecuente con compañeros de distintas edades (m=6,11). Estos cuatro ítems arrojan un puntaje ligeramente superior a favor de Ingeniería y Arquitectura.

Uno de los momentos en los que parece que esta comunicación intergeneracional puede ser más necesitada es en los inicios de la carrera universitaria:

“Es decir, sabes hacer cosas, pero no es tan fácil explicarlo. Aunque tú lo tengas un poco interiorizado, el cómo explicarlo o cómo transmitir esos conocimientos (a los alumnos), ya sean teóricos, ya sean prácticos, ya sean de laboratorio, sean de hacer ejercicios o lo que sea, eso cuesta más de lo que parece a priori. Y en todo ello, yo el primer año y los

años siguientes, pero sobre todo el primer año, a mí me fue muy bien hablar con el coordinador, hablar con otros profesores, (éramos unos cuantos, somos unos cuantos) para que me hicieran una pauta: hacemos esto para que esto les quede claro a los alumnos, puedes hacer este tipo de ejercicios y este tipo de ejercicios... Y, entonces, eso para mí me guio bastante, porque si no, supongo, que yo al principio lo hubiese hecho todo de manera mucho más caótica”. (UPC-CCBB-GZ-E)

En consonancia con los resultados de los cuatro ítems, el PDI no considera que trabaje mejor con personas de su misma edad ( $M=2,53$ ), valorando, como se ha mencionado, ese intercambio de ideas y comunicación intergeneracional como algo positivo. En este sentido, especialmente los más jóvenes, aprecian las voces con más experiencia en múltiples sentidos: “Mmm... y ¿aprender?. Dinámicas, interrelaciones, estructuras,... Saber qué puede enfadar a quién. Y bueno, saber consejos, aprender que todos entendemos las cosas de modo distinto” (UPC-IA-GZ-E)

- **Cultura de Aprendizaje Organizativo.** Del conjunto del cuestionario, este factor es el que ha obtenido puntuaciones menores. Los datos oscilan entre  $m=3,28$  ( $sd=1,489$ ) y  $m=3,86$  ( $sd=1,697$ ). El ítem menos puntuado hace referencia al “tiempo dedicado por los docentes a generar confianza entre ellos”, con una puntuación media de 3,28 sobre 7 en la escala de Likert, muy ligeramente a favor de Ingeniería y Arquitectura. A pesar de no obtener una puntuación destacada, precisamente uno de los entrevistados de este departamento confirma que “bueno, en mi caso, por ejemplo, es confianza total con las personas con las que he tenido la oportunidad de continuar o de empezar mi carrera y continuarla, ha sido total” (UPC-IA-GX-E). La confianza parece constituir una de las bases para la colaboración entre colegas y el progreso profesional.

El PDI de los departamentos encuestados sí consideran, en mayor medida que la Universidad extiende y mantiene vínculos con agentes del entorno (CAO28,  $m=4,97$ ), manteniéndose esa ligera puntuación superior en Ingeniería y Arquitectura vs Ciencias y Biociencias.

Algunas veces sí existe cierta diferencia cuando un docente tiene que solicitar información valiosa: veteranos y jóvenes son interpelados por motivos distintos. “Te diría que los consejos de la gente más senior los tengo más en cuenta en el sentido de que están más estructurados de base y tienen más fundamento”, mientras que “los otros (de los más jóvenes), en cambio, me interesan más, porque es la manera de conocer qué es lo que las nuevas generaciones necesitan”. (UPC-IA-GZ-E)

En todo caso, existe la percepción de que compartir información entre generaciones es básico para ir construyendo esta cultura de aprendizaje, aunque este proceso pase, finalmente, por una gestión individual de la información obtenida: “Pero, en principio, no separo, es decir, si la información me la ha proporcionado una persona de 25 o una persona de 45 años o una persona de 5 años de experiencia o una persona de 20, para mí, va a ser la misma. Entonces, a partir de ahí yo filtro, es decir, no hago diferencia entre la edad de la persona o los años de experiencia que tiene”. (UPC-IA-GY-E)

- **Liderazgo Transformador.** El PDI de los departamentos encuestados no percibe, especialmente, que en sus organizaciones se genere o exista un liderazgo transformador. Ambos ítems del cuestionario no alcanzan el 4: los docentes consideran que los dirigentes de la institución no muestran una tendencia marcada a ofrecer críticas constructivas basadas en la reflexión sobre los problemas existentes (LT29,  $m=3,85$ ) ni parecen animar a las personas a expresar sus diferencias en puntos de vista sobre cómo abordar los problemas (LT30,  $m=3,95$ ). Existe muy poca diferencia entre departamentos, aunque ligeramente a favor de Ingeniería y Arquitectura.

En el conjunto de entrevistas, no aparecen menciones explícitas al liderazgo transformador de la institución. Parecería ser que esta capacidad de liderazgo se promueve y transmite, especialmente, en situaciones *ad hoc*, es decir, cuando surgen circunstancias que requieren que una persona más joven o que no ha realizado anteriormente un determinado proceso, pueda conocerlo para ejecutarlo la próxima vez: “Pues, la última vez que hicimos la acreditación del grado de matemáticas, los que ya teníamos más experiencia asumimos ese rol de liderar el proceso y escribir un documento. Pero incluimos a una profesora que sabíamos que tenía que liderar un proceso similar, al cabo de unos meses, y ella también lo agradeció porque vio la forma de trabajar, cómo se escribía el documento, etcétera y a partir de ahí ella pudo liderar”. (UPC-CCBB-BB-D).

- **Estructura Organizativa (centralización y formalización).** Según la información, el PDI percibe cierto grado de supervisión por parte de los responsables, de manera que en una media de 4,48 sobre 7, creen que en su universidad existen pocas cosas que se puedan llevar a cabo sin la aprobación de un responsable. A su vez, parece ser, en cierta medida, que no se sienten del todo partícipes de las decisiones acerca de la adopción de nuevas políticas o programas ( $m=4,30$ ). Coherentemente, responden que no es del todo cierto que cualquier decisión que tomen como docentes/investigadores tengan que tener la aprobación de un responsable inmediato ( $m=3,60$ ). Es decir, desde un punto de vista sistémico o global perciben que sí existe cierta centralización, aunque no la viven de igual modo en su puesto de trabajo, siendo ligeramente menor esa sensación de centralización. Si existe una ligera diferencia, esta se manifiesta con mayores puntuaciones en Ciencias y Biociencias.

Respecto al nivel de formalización, parece haber bastante acuerdo en percibir que en la UPC existen muchas normativas (EO35,  $m=5,35$ ), sin prácticamente diferencias entre los departamentos encuestados. Estas normativas se identifican, en algunos casos, con multitud de comisiones y reuniones que “Tenemos que seguir. Hay comisiones de evaluación de los estudiantes, de comisiones de evaluación académica del propio profesorado, hay juntas de facultad, hay comisiones consultivas varias, como por ejemplo, aunque no sea realmente una cosa muy exacta, tenemos que seguir unos procesos de acreditación de las titulaciones, ¿no?” (UPC-CCBB-BB-D)

El PDI entiende, además, que sus tareas entroncan con las normas de la organización (EO37), con una puntuación ligeramente mayor en Ingeniería y Arquitectura (m=5,35) vs Ciencias y Biociencias (m=4,86). A pesar de este cumplimiento de normas, el PDI de la UPC que ha respondido no destaca un especial control por parte de la organización con relación a ese cumplimiento (EO36, m=3,96).

**TABLA 17. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA**

Factores		Ciencias y Biociencias		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Tendencia a la Innovación	In1	5,25	1,206	5,73	1,297	5,63	1,290
	In2	3,79	1,371	4	1,500	3,96	1,473
	In3	3,61	1,449	3,95	1,546	3,88	1,528
	In4	4,46	1,688	4,93	1,562	4,84	1,593
	In5	3,82	1,442	4,33	1,503	4,23	1,499
	In6	3,89	1,499	4,26	1,608	4,18	1,588
	In7	3,29	1,487	3,86	1,546	3,74	1,546
	In8	3,54	1,527	4,01	1,448	3,91	1,471
Creatividad y empoderamiento del PDI	In9	4,54	1,401	5,47	1,268	5,28	1,343
	In10	5,61	1,315	5,69	1,247	5,67	1,256
	In11	4,54	1,621	4,88	1,715	4,82	1,697
	In12	3,86	1,239	4,33	1,703	4,23	1,628
	In13	4,04	1,895	4,42	1,716	4,35	1,752
	In14	4,64	1,521	5,34	1,455	5,20	1,489
Afecto Organizativo Intergeneracional	CIG15	5,89	1,474	6,25	1,057	6,18	1,154
	CIG16	6,11	1,197	6,35	0,935	6,30	0,992
	CIG17	5,64	1,471	5,99	1,161	5,92	1,231
	CIG18	2,54	1,170	2,53	1,452	2,53	1,397
Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo	CIG19	4,71	1,782	5,53	1,664	5,35	1,713
	CIG20	5,29	1,782	5,79	1,526	5,69	1,586
	CIG21	5,89	1,031	6,17	1,077	6,11	1,070
	CIG22	5,75	1,206	6,24	1,046	6,14	1,093
Cultura de Aprendizaje Organizativo	CAO23	3,18	1,701	3,42	1,695	3,38	1,693
	CAO24	3,14	1,433	3,31	1,506	3,28	1,489
	CAO25	3,71	1,630	3,74	1,586	3,74	1,586
	CAO26	3,61	1,792	3,65	1,535	3,64	1,582
	CAO27	3,75	1,602	3,88	1,726	3,86	1,697
	CAO28	4,75	1,555	5,03	1,346	4,97	1,388

Liderazgo Transformador	LT29	3,75	1,647	3,88	1,483	3,85	1,512
	LT30	3,79	1,663	3,99	1,561	3,95	1,578
EO. Centralización	EO31	4,82	1,588	4,40	1,730	4,48	1,705
	EO32	4,29	1,922	3,42	1,826	3,60	1,871
	EO33	4,50	2,009	4,25	1,883	4,30	1,904
EO. Formalización	EO34	4,57	1,620	4,24	1,665	4,30	1,656
	EO35	5,32	1,188	5,36	1,587	5,35	1,512
	EO36	4,18	1,389	3,91	1,815	3,96	1,738
	EO37	4,86	1,208	5,35	1,459	5,27	1,424

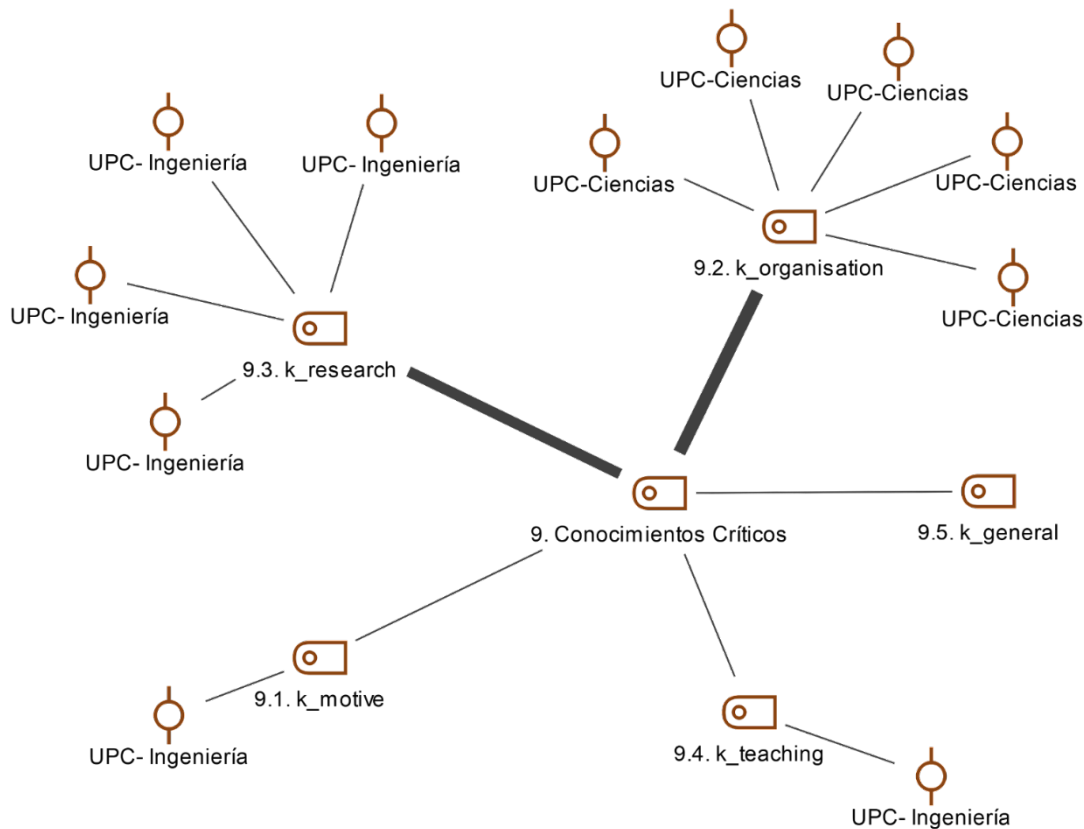
## 7.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

En este último apartado analizaremos cuáles son los conocimientos considerados como críticos por parte de los directivos y docentes entrevistados en los ámbitos de conocimiento comparados (i.e., Ciencias y Biociencias vs Ingeniería y Arquitectura), qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que utilizan para ello.

### 1.4.1. Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos que han sido reconocidos y evidenciados por parte de directivos y PDI para el buen funcionamiento de la universidad, se distribuyen como sigue.

FIGURA 14. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS



Como aparece en la Figura 28. Aprendizaje Intergeneracional: nube de palabras, Ingeniería y Arquitectura inciden, de manera muy acentuada, en que los conocimientos vinculados a investigación se deben atesorar, percibiendo que deben articularse acciones específicas que garanticen cómo preservar, comunicar y traspasar el know-how sobre investigación a las siguientes generaciones. No lo perciben de igual forma en ciencias y Biociencias, ya que no ha habido incidencia de respuesta en este tópico. En este sentido, algunos de los entrevistados de Ingeniería y Arquitectura se enfocan en examinar cómo se puede promover la transferencia de conocimiento a través de la colaboración entre diferentes generaciones, resaltando las contribuciones que cada grupo de edad puede ofrecer: “Él lleva una parte importante de lo que es transferencia tecnológica que son los servicios a empresas y eso estamos viendo a ver cómo hacemos para que no se pierda” (UPC-IA-BB-D). A pesar de no existir un procedimiento concreto e institucionalizado para el generar ese traspaso de conocimientos críticos, sí existen canales informales que se explotan al ser una facultad pequeña: “Pero no es una cosa establecida, como es una facultad pequeña, sabes a quién puedes pedir una colaboración, etcétera” (UPC-IA-BB-D)

En Ciencias y Biociencias perciben como conocimientos críticos que hay que preservar todos aquellos relacionados con la organización, su funcionamiento y gestión, etc. En este departamento despiertan especial interés aquellos conocimientos relativos a las redes y sinergias con empresas del sector. Se vuelve a manifestar la necesidad de traspasar estos conocimientos para que no “se pierdan”: “Yo ahora cuando acabe mi gestión, por ejemplo, es clave el tema de los contactos con las empresas, que es algo



que llevo yo personalmente y entonces esto se lo tengo que pasar personalmente al próximo decano”. (UPC-CCBB-BB-D). Y es que: “El personal de administración te puede ayudar más a que ese conocimiento se mantenga, pero esos contactos personales que uno tiene son más difíciles que el personal de administración te pueda ayudar”. (UPC-CCBB-BB-D)

De forma muy minoritaria, existe cierta inquietud respecto a cómo evitar la descapitalización de conocimiento que significa la falta de reposición de plazas especializadas: “También perdemos calidad humana porque al final no se reponían las plazas e íbamos perdiendo técnicos de laboratorio y nos íbamos quedando PDI sin técnicos, con lo cual al final acabas haciéndote tú la redacción del proyecto, los ensayos, los pedidos, el plan de calidad y tal. (UPC-IA-GX-D)

#### 1.4.2. Modalidades de aprendizaje

Respecto a las modalidades de aprendizaje identificadas, existen algunos datos de interés que surgen de la lectura de la Tabla 18 En concreto, dos son las modalidades que han recibido puntuaciones más altas: “aprendizaje individual” y “aprendizaje de generaciones mayores”.

- En cuanto al aprendizaje individual el PDI lo activa cuando prepara una tarea y debe resolver problemas no habituales ( $m=5,97$ ,  $sd=,971$ ); cuando explora una nueva aplicación de forma independiente ( $m=5,74$ ,  $sd=1,246$ ) o bien al examinar su desempeño personal y reflexionar sobre sus acciones como docentes ( $m=5,67$ ,  $sd=1,240$ ). No existen diferencias muy destacables entre departamentos.
- El aprendizaje con generaciones mayores también es una de las modalidades destacadas, y de hecho, es aquí donde encontramos varios de los ítems más valorados de toda esta dimensión. Tres de los 5 ítems puntúan con más de 5 sobre 7. Contar con el conocimiento de colegas más experimentados es el ítem más bien valorado ( $m=5,87$ ,  $sd= 1,442$ ) y preguntando dudas concretas a un veterano al que se confía ayude en su resolución ( $m=5,60$ ,  $sd= 1,331$ ). También se consulta a las generaciones de más edad cuando se quiere resolver alguna cuestión para poder avanzar ( $m=5,55$ ,  $sd=1,411$ ). Compartir con compañeros veteranos es una experiencia bien valorada porque ayuda a la tarea de ser docente: “Eso, si compartes y puedes tener la experiencia de compartir experiencia con alguien más experimentado, te libera mucho” (UPC-IA-GY-E).

Parece ser que el aprendizaje con las generaciones más veteranas mediante la asistencia a cursos y formaciones no resulta una modalidad demasiado útil.

En cuanto al aprendizaje con otros colegas de la Universidad, parece estar bien valorado cuando el PDI tiene que buscar efectivamente información sobre una temática ( $m=5,70$ ), mientras que sigue manteniendo una puntuación no especialmente elevada cuando el profesorado tiene que aprender de otros en cursos y/o talleres ( $m=4,66$ ).

Por lo que se refiere al aprendizaje con las generaciones más jóvenes, las conversaciones informales parecen ser una fuente importante de aprendizaje (m=5,67), aunque también hablando con un colega menos experimentado para generar nuevas ideas (m=5,02) y generando nuevas ideas al supervisar a colegas que tienen menos experiencia (m=5,04). De nuevo, cursos y talleres son la vía menor valorada para aprender de colegas más jóvenes (m=3,81).

Aunque a priori los agentes externos a la universidad se podrían intuir como una de las principales fuentes de aprendizaje del PDI de los departamentos de Ciencias/Biociencias e Ingeniería y Arquitectura, no es una de las modalidades más puntuadas. Destaca el aprendizaje basado en la observación deliberada de reacciones de personas ajenas a la actividad universitaria como fuente de reflexión (m=5,09).

**TABLA 18. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPC.**

Factores		Ciencias y Biociencias		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Aprendo con colegas de la Universidad	AIG38	4,61	1,257	5,15	1,39	5,04	1,325
	AIG39	4,57	1,399	4,98	1,401	4,90	1,406
	AIG40	5,32	1,611	5,33	1,353	5,33	1,402
	AIG41	5,21	1,475	5,39	1,352	5,35	1,374
	AIG42	5,25	1,236	5,81	1,207	5,70	1,229
	AIG43	4,68	1,541	4,65	1,908	4,66	1,835
Aprendo Individualmente	AIG44	5,75	1,005	6,03	,959	5,97	,971
	AIG45	5,54	1,319	5,79	1,228	5,74	1,246
	AIG46	5,32	1,541	5,75	1,146	5,67	1,240
	AIG47	4,93	1,884	4,81	2,025	4,84	1,991
Aprendo de personas externas a la universidad	AIG48	4,93	1,585	5,12	1,542	5,09	1,547
	AIG49	4,71	1,487	4,81	1,629	4,79	1,596
	AIG50	4,21	1,833	4,45	1,793	4,40	1,797
	AIG51	4,25	1,713	4,62	1,644	4,55	1,658
Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes	AIG52	3,82	1,906	4,29	1,994	4,20	1,979
	AIG53	4,29	1,697	4,47	1,565	4,43	1,587
	AIG54	4,493	1,762	5,04	1,466	5,02	1,523
	AIG55	5,18	1,679	5,43	1,445	5,38	1,491
	AIG56	5,00	1,491	5,05	1,540	5,04	1,525
	AIG57	5,46	1,503	5,73	1,338	5,67	1,371

	AIG58	4,61	1,641	5,10	1,389	5,00	1,449
	AIG59	3,57	1,752	3,87	2,064	3,81	2,003
Aprendo junto a otros colegas	AIG60	4,36	1,948	4,84	1,688	4,74	1,746
	AIG61	5,00	1,656	5,51	1,421	5,41	1,479
	AIG62	5,32	1,020	5,61	1,333	5,55	1,279
	AIG63	3,79	2,043	4,12	2,040	4,06	2,045
Aprendo de colegas de generaciones mayores	AIG64	5,36	1,521	5,99	,995	5,87	1,142
	AIG65	5,39	1,641	5,59	1,354	5,55	1,411
	AIG66	5,43	1,687	5,64	1,232	5,60	1,331
	AIG67	3,64	2,077	3,93	2,056	3,87	2,056

Independientemente de las modalidades empleadas para fomentar el aprendizaje intergeneracional, la **investigación** es un contenido reiterado.

También la **investigación** constituye un foco de atención prioritario cuando de aprendizaje intergeneracional se refiere. Ambos departamentos coinciden en este punto. Se ofrece ayuda, por ejemplo, en los momentos que se conciben como más sensibles, como por ejemplo, la entrada de un nuevo investigador en el grupo, en forma de información de los más veteranos a los más jóvenes: “Bueno, como investigador, sí, claro, cuando entra alguien nuevo en un grupo de investigación, intentas ayudarle, etcétera. Sí, como investigador, sí” (UPC-CCBB-D-E), mientras que a la inversa se produce cuando hay novedades en el sector que pueden ser relevantes para el grupo: “A veces es al revés y ellos nos dicen: pues ha salido este último libro en esta temática, que a lo mejor tú no estás al día con la bibliografía últimamente y no estás tan puesto. Bueno, es una forma de compartir el hecho de crear estos grupos docentes en asignaturas, permite que haya un intercambio de ideas entre unos y otros” (UPC-CCBB-D-E). Una de las preocupaciones en el área de investigación se circunscribe en todo lo referente a cómo hacer ese traspaso de información entre los más veteranos y los más jóvenes, tanto a nivel de grupo de investigación como de institutos: “Yo creo que a nivel institucional ya se hace, pero yo lo diría más a pequeña escala, donde realmente dentro de cada departamento tiene que haber esa transmisión, dentro de cada grupo de investigación tiene que haber esa transmisión o dentro del instituto, tiene que haber esa transmisión para que no se pierda”. (UPC-IA-D-E). Existe pues un intercambio frecuente de conocimientos entre generaciones, y se entiende como un valor en la vida universitaria “Los conocimientos de los profesores senior que he conocido son muy muy grandes, no solo desde el punto de vista docente, sino desde el punto de vista ingenieril, transferencia, tecnología y por supuesto investigación, que a mí me han servido muchísimo” (UPC-IA-GX-E).

La **organización y gestión universitaria** es otro de los contenidos que despierta la atención de las personas entrevistadas. Los más jóvenes valoran de manera especial el aprendizaje que pueden obtener de los senior en cuanto a “cómo funciona la universidad”. Valoran “Aprender de errores pasados y en definitiva, sobre todo de una estructura interna de cómo funciona la universidad por dentro, cómo se puede ganar un

concurso, cómo se puede conseguir más financiación, cómo se puede presentar esto mejor, etcétera. Es decir, el engranaje interno de cómo funcionan los intrínquilos de la universidad” (UPC-IA-GY-E). Existe un apoyo mutuo entre docentes que permite ese traspaso de información vinculada a la gestión de un departamento cuando se producen cambios de equipo directivo “Y a nivel de gestión, pues nos apoyamos en los equipos anteriores. Cuando hay un equipo que hace el traspaso a otro equipo, el equipo anterior normalmente hace un traspaso bastante intenso y te explica bien lo que, lo que hay, lo que queda pendiente, lo que hay por hacer” (UPC-IA-D-E).

Este conocimiento sobre cómo funciona la universidad también se extiende a procedimientos específicos propios como, por ejemplo, procesos de acreditación. Aquí, los docentes también generan procesos internos para que el “cómo se hace” pase de una generación a otra: “Pues, la última vez que hicimos la acreditación del grado de matemáticas, los que ya teníamos más experiencia asumimos ese rol de liderar el proceso y escribir un documento. Pero incluimos a una profesora que sabíamos que tenía que liderar un proceso similar, al cabo de unos meses, y ella también lo agradeció porque vio la forma de trabajar, cómo se escribía el documento, etcétera y a partir de ahí ella pudo liderar” (UPC-CCBB-D-E).

Tanto docentes como equipos directivos de ambos departamentos coinciden en que el intercambio de experiencias y conocimientos inter-generaciones e intra-generaciones significa una riqueza también para mejorar la **docencia**. Este aprendizaje se produce de múltiples formas, tanto de los seniors a los jóvenes como a la inversa: “Yo, por ejemplo, dentro de mi asignatura, yo creo que no siempre, pero yo recibo a muchos de los profesores noveles que comparten conmigo la asignatura y luego si funcionan, se reparten en otras asignaturas. Entonces yo con los que tengo más confianza y que quieren, pues les doy soporte” (UPC-IA-D-E). Los más jóvenes valoran ese conocimiento que pueden aportar los veteranos ya que “Es decir, yo como asociado básicamente me dedico a impartir docencia en asignaturas de primero o de segundo curso y básicamente comparto asignaturas con titulares de más experiencia, con más experiencia y, por tanto, me dan todo este conocimiento, este know-how” (UPC-IA-GY-E). Por último, en cuanto a docencia se refiere, existe cierta sensibilidad respecto a la innovación docente y la práctica pedagógica en el aula, ya que:

“A nivel de docencia, yo creo que sí que tenemos toda una serie de profesorado que es bastante experta en temas de innovación docente. Y bueno, se va a perder un poco ese conocimiento, porque no, como no va a haber el profesorado nuevo que pueda incorporarse a tiempo para aprender todo eso, pues cuando este profesorado se jubile, entonces ese conocimiento se perderá más allá de lo que queda adscrito, porque evidentemente hay muchos artículos, capítulos de libros publicados, pero no es lo mismo que tener la experiencia personal de la persona que te puede ayudar y eso se va a perder” (UPC-IA-D-E).

Por último, existen algunos comentarios relativos a cuestiones que formarían parte de una misma generación, y que forma parte del sentir de un grupo. Así se pronuncia, por ejemplo, uno de los docentes: “por ejemplo, a lo mejor tú crees que tú eres único en lo que te está pasando y oyes y dices: pues no, no, parece que a la mitad también le está

pasando lo mismo y yo no he hablado todavía. Es decir, lo están diciendo sin saber lo mío” y “Pues eso ayuda y luego aprendes a comunicarte con tus pares en ese sentido, eso creo que ayuda mucho” (UPC-IA-GX-E).

La creación de seminarios, jornadas, reuniones, etc., forman parte consustancial de ambos departamentos a la hora de generar espacios de intercambio que estimulen el aprendizaje intergeneracional, aunque no son identificados como principales fuentes de aprendizaje entre los entrevistados.

#### 1.4.3. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Los procedimientos que una institución emplea para administrar y preservar el conocimiento interno son cruciales para asegurar la excelencia, la competitividad y la habilidad de innovación de dicha organización.

Respecto a esta cuestión, los entrevistados manifiestan que existen sistemas en la UPC, aunque no de manera institucionalizada.

En cuanto a las estrategias, existen distintas opciones, aunque parece que se producen por voluntad de los miembros de grupos docentes y de investigación. Las **reuniones de coordinación docente** son un ejemplo de ello: “Hacíamos siempre reunión al final de cuatrimestre para contarnos qué había pasado. ¿Cómo? Lo enfocamos para el siguiente si ha habido algo que no ha funcionado. Se hace dos veces al año. Y donde también podías conocer a la multitud de profesores asociados. Porque tenemos un montón” (UPC-IA-D-E). O bien: “Ya te he dicho que nosotros intercambiamos mucho, además con diferentes generaciones, sea yo, por ejemplo, con la generación de arriba, con ellos, pues al final con una de las asignaturas que ha que yo implementé nuevas, pues comentamos el temario. ¿Qué te parece? Lo ponemos así, lo consensuamos y vamos a coger esta bibliografía y vamos a seguir estas referencias. Que creo que eso es parte de nuestra calidad humana, general y profesional” (UPC-IA-D-E). En cuanto a investigación, sucede de igual modo: “No. No, las reuniones que hacemos son para decidir a dónde vamos, qué queremos ser, cómo queremos ser. Un poco también de unión de grupo, porque tenemos mucha falta a nivel global. Por eso que te decía yo que estamos muy fraccionados” (UPC-IA-D-E). En este sentido, los equipos docentes y de investigación podrían actuar como estructura formal de aprendizaje intergeneracional.

Los **cursos y formaciones** constituyen una de las estrategias más citadas, por ejemplo, mediante el Instituto de Ciencias de la Educación: “Ellos montan unos cursos que son fantásticos; puede haber un curso que te ayude más o menos, pero esos cursos son fantásticos. He hecho muchísimos y ahora los profesores jóvenes lo tienen como más incorporado y los tienen como un hábito”. (UPC-IA-GX-E). Se trata de formaciones bien valoradas como “momentos” en los que intercambiar con otras generaciones:

“La otra cosa es, como te he dicho al principio de los cursos del ICE, yo realizo muchísimos cursos de Instituto de Ciencias de Educación de la UPC y ahí nos juntamos

profesores de todas las escuelas \_ y más de la UPC que es enorme en Cataluña y tenemos facultades repartidas por todo el territorio \_ y es un día que nos vamos juntando y vamos realizando cursos de diferentes temáticas y ahí conoces mucha gente de otras facultades, de otras escuelas, de otras edades” (UPC-IA-GY-E).

La **co-docencia** y la **observación de la docencia de compañeros** también son estrategias mencionadas por parte de las personas entrevistadas. Aquí, las opiniones son variadas, aunque existe consenso en afirmar que se convierten en muy útiles para aprender entre generaciones acerca de cómo impartir docencia. “Yo diría que es más, yo observo. Él me observa también, pero es hacerlo conjuntamente. Por ejemplo, este año con Montse, que también ha sido alumna mía, pues lo hacemos muy así” (UPC-IA-D-E). Aunque es posible que esta práctica genera algunas reticencias: “En cambio, en los procesos de universidad a veces somos un poco más celosos para que entre en nuestra aula, somos más reticentes a que nos vean, ¿no?” (UPC-IA-GY-E) o bien: “Compartimos el espacio, yo le dejo que aporte y entonces si hace falta cumplimentar lo cumplimento. En cambio, por ejemplo, a Héctor le gusta más su espacio, entonces yo lo dejo, yo le doy las transparencias, le explico las dudas y el ya con lo que tiene preparado lo hace y después ya llego yo en la parte práctica, digamos, donde ya trabajamos y veo si sí o si no, eso se ha adquirido” (UPC-IA-D-E).

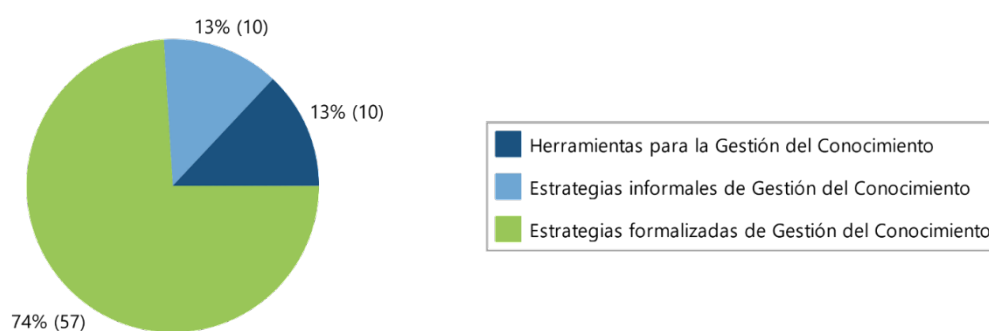
Uno de los recursos que parece institucionalizado es un **repositorio** en el campus digital, un espacio para compartir información y experiencias entre docentes: “Lo que sí tenemos son repositorios docentes, en el campus digital, básicamente, donde todo el profesorado va colgando allí toda su documentación docente y, como normalmente las asignaturas son compartidas, es decir, uno no da sólo una asignatura, sino que hay un profesor de problemas y otro de teoría, por ejemplo” (UPC-CCBB-D-E).

En lo que concierne a las **estrategias de Gestión del Conocimiento**, en la Figura 12. Estrategias y herramientas para la Gestión del Conocimiento Figura 27. Estrategias y herramientas para la Gestión del Conocimiento, se percibe que existen estrategias formalizadas, aunque los testigos entrevistados no parecen apuntar en la misma línea. No existe duda acerca de la necesidad de preservar el conocimiento existente, tanto en docencia como en investigación: “De eso tenemos muchos problemas porque ya hemos perdido conocimiento con gente que tenía líneas de investigación muy potentes y que se jubiló y desapareció. Y ahora, por ejemplo, tenemos al director del instituto que se nos jubila dentro de un par de años” (UPC-IA-D-E).

Respecto a la gestión y retención del talento, por ejemplo, en Ingeniería y Arquitectura no parece existir una planificación sobre cómo llevarlo a cabo: “Desde el punto de vista de nuestro departamento, no habría un plan estratégico, no hay una metodología establecida de cómo hay que hacerlo” (UPC-IA-GX-E). Se trata de una manera de hacer institucionalizada, aunque no está escrita.

Reuniones periódicas de coordinación, tanto de docencia como de investigación, y las comisiones a nivel de departamento y facultad constituyen algunas de las estrategias nombradas por parte de las personas entrevistadas. Estos espacios se conciben como “momentos” en los que poder aprender. Se valoran especialmente las reuniones y jornadas docentes, ya que en ellas cada docente puede percibir: “Ah, vale, pues ya sé cómo lo hace cada uno, sé con quién soy más afín, me lo voy a buscar. Y si tengo dudas, ya le preguntaré, pero si no hacemos esas jornadas, no sabré cómo son” (UPC-IA-GZ-E). En cierto sentido, la opcionalidad de estos encuentros puede suponer, en cierto modo, dejar a la voluntariedad las posibilidades de entablar conexión con otras generaciones.

**FIGURA 15. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Como puede observarse en la Figura 28. Aprendizaje Intergeneracional: nube de palabras, se lleva a cabo a partir del hacer de los docentes, a partir de diferentes estrategias donde compartir teoría y práctica; donde hay intercambio entre docentes respecto a la programación, a la metodología, a través de conversaciones entre el grupo que comparten la misma asignatura.

**FIGURA 16. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA**





que cada departamento tuviera una persona con la que hacer mentoría” (UPC-IA-D-E).

- O bien “Qué se ofrezca y decir bueno, yo ahora me gustaría hacer mentoría sobre cómo dar clases, o sea, cómo ser profesor o profesora, y entonces, en todos los aspectos, desde el punto de vista pedagógico, del punto de vista de conocimiento, desde el punto de vista de planificación de una clase, de planificación de un temario, etcétera” (UPC-IA-D-E).

## 7.5. Conclusiones del caso UPC: aportaciones relevantes y propuestas

El Aprendizaje Intergeneracional en la Universidad Politècnica de Catalunya comporta dimensiones diversas relacionadas con la docencia y la investigación y en menor medida con la gestión y la transferencia de conocimiento. Tras el análisis e interpretación de los datos obtenidos de los informantes de la Universitat Politècnica de Catalunya, podemos concluir que:

Los docentes de ambos departamentos coinciden en identificar como una preocupación la necesidad de conservar los conocimientos críticos y que tienen que ver directamente con la retención de talento y el traspaso de información “de conocimientos y experiencias” en investigación de los seniors -y sobre todo de aquellos que han tenido cargos de gestión; transferencia tecnológica-, a los juniors. Conservar los contactos con empresas del sector que ofrecen múltiples beneficios (becas, premios, contratos, etc.) es una de las preocupaciones de estos departamentos del estudio.

La confianza, el *feeling*, la voluntariedad para poder compartir espacios dentro y fuera del aula, son aspectos destacables para poder mantener este conocimiento y estables un AIG, a pesar de no existir un plan estratégico ni una estructura ad hoc en la UPC.

El intercambio de aprendizaje entre generaciones es un aspecto positivo en las relaciones dentro de los departamentos, -en estructuras de “pequeño formato”, como equipos docentes-, a pesar de que las estructuras de apoyo en la UOC sean mínimas y deba realizarse de manera autónoma.

El traspaso de información entre generaciones se establece sobre todo en momentos críticos: una acreditación o un cambio de cargo o equipo directivo.

Como propuestas surgidas a través del estudio y que pueden ayudar al AIG en estos departamentos, destacan:

- La mentoría y la co-docencia como estrategias que ayudan y facilitan las relaciones de aprendizaje entre generaciones.
- La observación en el aula, el poder compartir fuera de ella la experiencia vivida, los materiales de apoyo, son acciones que valoran positivamente y donde debe mediar la relación de confianza.
- Las reuniones al final del cuatrimestre para poder compartir experiencias y conocer puntos fuertes y otros susceptibles de mejora.
- Saber aprovechar el talento de los eméritos para la mentoría con docentes juniors
- El intercambio con otras universidades para nutrirse de experiencias de otros contextos.
- La creación de un plan estratégico a nivel universitario que indique el camino a seguir: búsqueda de entornos y espacios de aprendizaje; mecanismos de intercambio;

## 8. Universidad Pompeu Fabra

### 8.1. 1.1 Contexto

Los casos analizados en este apartado pertenecen a la Universidad Pompeu Fabra (UPF) que como institución de educación superior del sistema universitario catalán por la ley 11/1990, del 18 de junio establece su misión y funcionamiento básico. Esta institución rompe con el monopolio de las grandes universidades metropolitanas y diversifica la oferta pública en Barcelona. De los planteamientos institucionales, como sus últimos Estatutos aprobados mediante el decreto 209/2003, de 9 de septiembre, podemos establecer como rasgos principales los siguientes elementos definitorios:

- a) Misión: La UPF tiene como objetivos principales formar individuos con sólidos conocimientos científicos y culturales, así como con las competencias transversales para enfrentar los desafíos de la sociedad. También busca implementar un modelo educativo riguroso e innovador para convertirse en una universidad de investigación preeminente y liderar descubrimientos e innovaciones científicas, alcanzando reconocimiento internacional. Además, la UPF está comprometida con la transformación social y con impulsar la cultura, porque cree en la universidad como espacio de debate, discusión y reflexión al servicio de la sociedad contemporánea.
- b) Visión: Consiste en cuatro ideas fuerza, la primera, es ser una universidad de investigación de vanguardia, con miras al desarrollo integral del talento; la segunda es ser una universidad adaptable y eficaz, trabajando con eficacia y rigurosidad al servicio de la comunidad y sus necesidades; la tercera es ser una institución sostenible, generando recursos para su funcionamiento; y finalmente, una universidad urbana que afronte los retos que entrega Barcelona como ciudad cosmopolita.
- c) Valores: La UPF no solo pretende crear y difundir conocimientos, sino que además se rigen por una serie de valores que les permite ser una comunidad ética. Estos valores son la pluralidad, para integrar y aceptar diferentes puntos de vista e ideologías, a través de diversos espacios de conversación y reflexión; luego, la autonomía para alcanzar las metas desde su propia identidad; el dinamismo para estar atentos a los cambios y actuar en consecuencia; el compromiso para ser motores de cambio e innovación social; la equidad para asegurar la igualdad de oportunidades y no discriminación bajo ninguno de sus puntos; el rigor para autoexigirse desde los académico y personal, y finalmente la rendición de cuentas para establecer una relación transparente con las diversas comunidades que apoyan el proyecto universitario.

Adicionalmente, y según consta en su plan estratégico institucional (2016-2025), se establecen metas específicas más concretas que pretenden:

- Convertirse en una universidad europea preeminente con proyecciones globales

- Convertirse en una universidad socialmente responsable y sostenible
- Convertirse en una universidad que trabaja en red, basada en diversas estrategias como mesas redondas, conferencias, foros, mesas de trabajo, etc.; por lo que este plan viene a ser la herramienta que permita tener una UPF actual, ágil y comprometida que la sociedad tanto actual como futura.

#### 8.1.1. 1.1.2 La UPF y los ránquines:

**Según los datos publicados por el prestigioso The World University Rankings la UPF es la tercera universidad española en el año 2023 y ocupa el puesto 186, según el mismo informe en ese año. Además, es considerada la decimosexta mejor universidad del mundo entre las que tienen menos de 50 años de historia, y en esa categoría es la primera de España y la séptima de Europa (con datos del 2022).**

En el ranquin QS publicado en el año 2023 ocupa la quinta posición de las universidades españolas y la **97ª** europea y la 233ª del mundo. Con datos del año 2021, el Academic Ranking of World Universities la posiciona entre las diez mejores del país y entre las 400-500 mejores de todo el del mundo.

Para la U-multirank es **1ª** Universidad española y **4ª** europea con datos del 2022. En el US New & World Report es la **3ª** Universidad española (79ª europea y **196ª** del mundo) el 2023, mientras que para el U-ranking de universidades españolas se encuentra en el puesto 1 de 2022 y desde 2013.

Finalmente, para el Ranking de la Fundación CYD, la UPF ocupa el cuarto puesto nacional con datos del 2023.

#### 8.1.2. 1.1.3 La UPF en Cifras

La oferta académica de la Universidad Pompeu Fabra cuenta con 27 programas de grado, que suponen una matrícula de 10.345 estudiantes, a los que hay que añadir 1.370 estudiantes de los diferentes másteres oficiales, además de las 1.333 personas inscritas en los 9 programas de doctorado. Respecto a su plantilla cuenta con 1.167 miembros (ATC) de personal docente e investigador, 725 miembros del PAS.

Con relación al proceso financiero y con datos del presupuesto del ejercicio 2022, contó con un presupuesto de 158 millones de euros entre los que se incluyeron los Horizon Europe (resultados iniciales a febrero 2022): 4 proyectos y 2,8 millones de euros, incluyendo: 2 ERC Grants y con Horizon 2020 (2014-2020): 176 proyectos y 85,6 millones de euros, incluyendo: 33 ERC Grants y 64 acciones Marie Curie.

## 8.2. Caracterización de los informantes

Los ámbitos comparados en la Universidad Pompeu Fabra (UPF) fueron 2 los que mostraron diferencias significativas en las dimensiones de “Afecto Docencia” y “Afecto Investigación” en la escala de clima laboral intergeneracional (Tabla 19):

**TABLA 19. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN DIMENSIONES EN LA ESCALA DE CLIMA LABORAL INTERGENERACIONAL**

<p>Afecto Docencia:</p> <p>Artes y humanidades (<b>m=5,74 (sd=0,93)</b>) vs Ciencias y biociencias (<b>m=6,38 (sd=0,54)</b>)</p>	<p>Afecto investigación:</p> <p>Artes y humanidades (<b>m=5,91 (sd=0,85)</b>) vs Ciencias y biociencias (<b>m=6,43 (sd=0,61)</b>);</p>
--	--

El trabajo de campo implicó la aplicación de un cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (véase Anexo 1) a cuatro departamentos de la UPF, uno de *Ciencias y Biociencias*, uno de *Ciencias Sociales y Jurídicas*, otro de *Ciencias de la Salud* y finalmente uno de *Artes y Humanidades* (n=50) y realización de un total de 6 entrevistas, tanto a directivos de dichos departamentos como al profesorado de las cuatro generaciones que conviven en ellos (i.e., Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).

La siguiente Tabla 20. Caracterización de edad y experiencia de los informantes de la Universidad Pompeu Fabra (n=50), muestra las características muestrales globales de edad género, figura y experiencia laborales del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos ámbitos de conocimiento en la UPF.

**TABLA 20. CARACTERIZACIÓN DE EDAD Y EXPERIENCIA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD POMPEU FABRA (N=50)**

	Artes y Humanidades	Ciencias y Biociencias	Total
Edad	m=50,48 (sd=11,20)	m=54,59 (sd=8,37)	51,88 (sd=10,42)
Género			
Masculino	33,30%	76,50%	48%
Femenino	63,60%	23,50%	50%
No binario	--	--	--
Otros	--	--	--
No deseo responder	3%	--	2%
Experiencia laboral (años)	m=21,22 (sd=9,48)	m=17 (sd=11,90)	21,84 (sd=10,32)
Figura Laboral			
Agregado/a	21,20%	35,30%	26%

Asociado/a	24,20%	--	16%
Ayudante (no doctor)	--	--	--
Ayudante Doctor	--	5,90%	2%
Catedrático/a de Universidad	9,10%	17,60%	12%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	--	--	--
Catedrático contratado	9,10%	23,50%	14%
Colaborador/a	--	--	--
Contratado Doctor	--	--	--
Emérito	--	0%	1,5%
Investigador/a Postdoctoral	--	--	--
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	3,0%	--	2%
Investigador/a Ramón y Cajal	6,10%	5,9%	6%
Lector/a	27,30%	11,80%	22%
Titular de Universidad	--	--	--
Titular de Escuela Universitaria	--	--	--
Profesor/a Visitante			

La media de edad de los informantes de la UPF se sitúa en los 51 años lo que los ordena mayoritariamente en la denominada Generación X, aunque hay una dispersión de más de 10 años, lo que indica que el profesorado se vincula a diferentes grupos generacionales. El reparto de informantes entre hombres y mujeres es muy equilibrado entre ámbitos y globalmente. Por lo que refiera a la experiencia académica del profesorado vemos que es de más de 21 años en el ámbito de Artes y Humanidades y de 17 en Ciencias y Biociencias, aunque la dispersión total supera los 10 años de experiencia, lo que indica una diversidad amplia, siendo claramente mayor en el grupo de Artes y Humanidades dónde, además, la dispersión no llega a los 10 años. La mayor concentración de figuras en la UPF se reparte entre los TU (22%) y los AGR (26%), que a todos los efectos ejercen y desarrollan tareas y responsabilidades similares funcionalmente, por el contrario, Ayudantes pre y post doctorales suponen solamente el 4% del total (2% para cada figura).

### 8.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Los factores que se contemplan como potenciales condicionantes de los procesos de aprendizaje intergeneracional entre el profesorado universitario son múltiples y que van desde la percepción sobre la innovación hasta el clima de trabajo intergeneracional. A

continuación, se revisarán los datos que podrían ayudar a comprender la realidad en la UPF (véase Tabla 21. Factores condicionantes del aprendizaje intergeneracional):

- **Innovación:** esta dimensión indica que la mayoría de los participantes consideró los aspectos analizados por encima del valor  $m=4,00$  de la escala en los valores totales. Sin embargo, existen algunas variaciones en cuanto a los niveles de apreciación positiva, siendo la respuesta total más alta  $m=5,40$  (la innovación en nuestra universidad tendrá éxito si se permite que el profesorado exprese su singularidad en sus actividades diarias) y la más baja  $m=4,24$  (Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad), lo que indica que es eminentemente positiva la percepción global sobre esta dimensión, aunque existe más de 1 punto de diferencia entre el valor más alto y el más bajo. La desviación de respuestas más acusada se observa en la cuestión que interroga acerca de si la incertidumbre es considerada como una oportunidad, con una desviación de 1,782 puntos. Por otro lado, respecto a los datos de desviación estándar, estos indican que en las respuestas de los participantes hubo cierta dispersión en algunos aspectos, aunque por lo general mantuvieron cierta uniformidad. Por ejemplo, el aspecto que recibió la valoración más alta ( $m=5,40$ ), la desviación estándar fue de  $sd=1,457$ , lo que indica que, si bien hubo dispersión, no fue demasiado alta. Por otro lado, en el aspecto que recibió la valoración más baja ( $m=4,24$ ), la desviación estándar fue de  $sd=1,393$ , indicando que las respuestas también estuvieron bastante cerca entre sí. En síntesis, podemos sostener que los participantes muestran una elevada percepción de la capacidad innovadora de la UPF tanto por lo que respecta a las medias elevadas de los ítems vinculados a esta dimensión como lo que se concluye de las entrevistas: “Se intenta, una vez al trimestre hacer encuentros para hablar de temas diversos; el alumnado de no sé qué o los proyectos de innovación docente y exponer resultados. Y esto está ahí.” (UPF-AyH-GX-E).

- **Clima Intergeneracional:** esta dimensión brinda la oportunidad de comprobar como los valores medios van desde  $m=3,32$  (Las personas trabajan mejor cuando trabajan con personas de la misma edad) hasta  $m=5,94$  (Me siento a gusto cuando colegas de otras generaciones conversan conmigo). Se puede observar que la respuesta de puntuación relativa más baja  $m=3,32$  tiene una alta desviación estándar ( $sd=1,963$ ), lo que indica que las respuestas de los diferentes participantes estuvieron muy dispersas, llegando casi a los 2 puntos de promedio. Sin embargo, el aspecto con una valoración más elevada representó la menor variabilidad de respuestas con un valor de  $sd=1,361$ . Así que en las respuestas más bajas existe una alta dispersión, pero en las más elevadas el grado de acuerdo es mucho más consistente. La excepción la presenta la cuestión sobre si cada informante es capaz de comunicarse con eficacia con colegas de diferentes generaciones, siendo la segunda mayor en puntuación media ( $m= 5,84$ ) y la que expresa una desviación inferior a 1 ( $sd= 0,997$ ); lo que indica que la comunicación no representa ningún problema en las relaciones entre generaciones. Más concretamente, se expresa que existe un buen clima laboral entre miembros del PDI, como se menciona en la entrevista: “Yo creo que no es tanto el contexto tecnológico, social y etcétera, yo creo que es tener un objetivo. Una tarea en equipo.” (UPF-CS-D-E), lo que indica que esta idea de equipo va más allá de las generaciones, puesto que implica sumar dentro de un equipo para que funcione y dónde la comunicación es una variable

fundamental. En resumen, se puede apuntar que en esta dimensión los participantes, como en el factor anterior, consideran que la UPF tiene un buen clima intergeneracional; sin embargo, también es importante tener en cuenta que hubo una mayor variabilidad en algunas respuestas, lo que indica que la percepción de los participantes no fue uniforme en este factor en concreto.

- **Cultura de Aprendizaje Organizativo:**

Para el siguiente factor, el valor más bajo total fue de  $m=3,98$ , mientras que el más alto fue de  $m=4,88$ , el que podríamos considerar como moderadamente positivo por parte de los PDI que participaron del estudio. La cuestión que presenta una media más baja y a la par una desviación entre las respuestas de los informantes más elevada ( $sd= 1,708$ ) es la que interroga acerca de dedicar tiempo a generar confianza entre las distintas personas de la organización, lo que es algo poco generalizado y que genera mucha disparidad de opiniones. Posiblemente, porque cada persona expresa su valoración a partir de sus experiencias y del resultado de sus interacciones y estas pueden ser, globalmente, o muy positivas o muy negativas. Pero si analizamos datos por ámbitos, observaremos que los resultados más bajos en esta dimensión lo representan el ámbito de Artes y Humanidades mientras que Ciencias y Biociencias expresa un modelo de cultura de aprendizaje más positivo. En general, los datos sugieren que existe una percepción moderadamente positiva por parte de los participantes del PDI, con algunas salvedades si consideramos los más de 2 puntos de desviación típica sobre el promedio en uno de los ámbitos.

- **Liderazgo Transformador:** Respecto al concepto de liderazgo los informantes que han participado coinciden en apreciarlo positivamente, aunque más en el ámbito de Ciencias y Biociencias que en el de Artes y Humanidades. Igualmente, la dispersión es menor en el primero que en el segundo, lo que indica que los científicos valoran más y de forma más unánime, que sus colegas de humanidades, las competencias de liderazgo de las autoridades institucionales universitarias. Más concretamente, el PDI del ámbito de las Ciencias y las Biociencias expresa con una misma media elevada las cuestiones del liderazgo ( $m= 4,94$ ).

- **Estructura Organizativa (centralización y formalización):** Si bien los valores medios muestran que prácticamente todos los aspectos evaluados obtuvieron una valoración alta por parte del PDI de manera general aunque destacan dos aspectos relacionados con la formalización de las estructuras, especialmente por la elevada conformación de normas que existen; curiosamente este aspecto es el que resulta de mayor acuerdo entre los informantes pues muestra la menor desviación estándar ( $sd= 1,285$ ); es decir la mayoría piensan que la universidad tiene muchas normas que la formalizan. Sin embargo, la cuestión en la que más se difiere tiene que ver con la participación del profesorado en la participación en las decisiones sobre la adopción de nuevas políticas o programas ( $sd= 1,889$ ). Análisis más específicos deben mostrarnos si las edades explican niveles de participación institucional mayor o menor. Esta opinión es bastante estable si comparamos a ambos ámbitos de conocimiento; así la media de la dimensión entre el PDI de Artes y Humanidades es de  $m= 4,852$  y de  $m= 4,714$  para el profesorado de Ciencias y Biociencias.



TABLA 21. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Tendencia a la Innovación	In1	5,12	1,49	5,18	1,28	5,14	1,41
	In2	4,33	1,61	4,76	1,52	4,48	1,58
	In3	4,42	1,32	4,53	1,37	4,46	1,32
	In4	4,70	1,48	4,18	1,46	4,52	1,48
	In5	4,45	1,46	4,65	1,53	4,52	1,47
	In6	4,79	1,49	5,06	1,51	4,88	1,49
	In7	4,94	1,51	4,82	1,51	4,90	1,50
	In8	4,12	1,40	4,47	1,37	4,24	1,39
	In9	5,21	1,38	5,00	1,50	5,14	1,41
	In10	5,42	1,56	5,35	1,27	5,40	1,45
Creatividad y empoderamiento del PDI	In11	4,24	1,90	4,29	1,57	4,26	1,78
	In12	4,18	1,79	4,82	1,51	4,40	1,71
	In13	4,39	1,63	5,06	1,51	4,62	1,61
	In14	5,24	1,22	5,53	1,32	5,34	1,25
Afecto Organizativo Intergeneracional	CIG15	5,91	1,46	6,00	1,17	5,94	1,36
	CIG16	5,88	1,43	5,82	1,33	5,86	1,38
	CIG17	5,33	1,49	5,71	1,26	5,46	1,41
	CIG18	3,39	2,06	3,18	1,81	3,32	1,96
	CIG19	4,67	1,86	5,53	1,62	4,96	1,81
Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo	CIG20	4,73	1,89	5,53	1,66	5,00	1,84
	CIG21	5,76	,93	6,00	1,11	5,84	0,99
	CIG22	5,61	1,27	5,94	1,19	5,72	1,24
Cultura de Aprendizaje Organizativo	CAO23	4,06	1,60	4,76	1,25	4,30	1,51
	CAO24	3,70	1,74	4,53	1,54	3,98	1,70

	CAO2 5	4,15	1,22	4,71	1,44	4,34	1,31
	CAO2 6	4,52	1,39	5,12	0,99	3,72	1,29
	CAO2 7	4,18	1,70	4,82	1,66	4,40	1,70
	CAO2 8	4,73	1,56	5,18	1,42	4,88	1,52
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	4,09	1,60	4,94	1,29	4,38	1,55
	LT30	3,94	1,63	4,94	1,60	4,28	1,67
<b>EO. Centralización</b>	EO31	4,67	1,40	4,53	1,23	4,62	1,33
	EO32	4,03	1,70	4,35	1,65	4,14	1,67
	EO33	5,00	1,88	4,06	1,78	4,68	1,88
	EO34	5,15	1,54	5,00	1,41	5,10	1,48
<b>EO. Formalización</b>	EO35	5,36	1,29	5,24	1,30	5,32	1,28
	EO36	4,55	1,46	5,00	1,45	4,70	1,46
	EO37	5,21	1,59	4,82	1,77	5,08	1,65

## 8.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

El siguiente punto hace referencia a la última etapa del análisis comparativo que se ha realizado con dos de los ámbitos estudiados en este caso específico relativo a la UPF (Artes y Humanidades y Ciencias y Bio-ciencias).

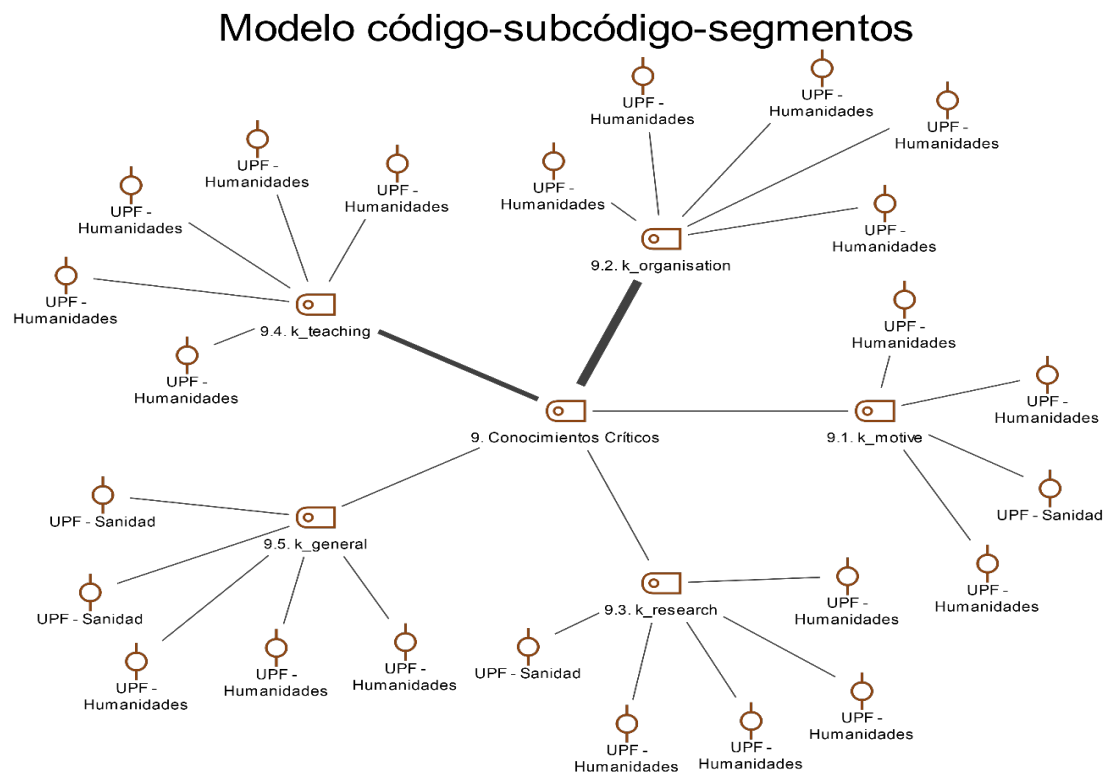
Esta fase consiste en un análisis de los resultados de las entrevistas sobre aprendizaje intergeneracional, centrándose en los conocimientos que los directivos y PDI consideran críticos en cada uno de los ámbitos. De esta forma, será posible identificar los principales desafíos y oportunidades que se presentan para cada ámbito, permitiendo así, diseñar nuevas estrategias de formación y desarrollo continuo para los directivos y el personal docente e investigador de la Universidad Pompeu Fabra.

### 8.4.1. 1.4.1 Conocimientos críticos

Para el caso de la Universidad Pompeu Fabra, es posible apreciar que está bien distribuida la opinión dentro de la universidad en los ámbitos analizados, por lo que, tanto dentro de Artes y Humanidades como en Ciencias de la salud, le dan importancia a los conocimientos que vale la pena mantener para el buen funcionamiento de una

investigación, los conocimientos generales de cómo funciona y las motivaciones para mantenerlos.

FIGURA 17. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS



Tal y como se expresa gráficamente en la Figura 17. Conocimientos críticos podemos observar la clara predominancia del ámbito de Arte y Humanidades en todos los apartados de conocimientos críticos, mientras que Ciencias y Biociencias solo están presentes en *Research*, *Motive* y *General*, mientras que no aparecen en *Teaching* ni en *Organisation*; también vale la pena destacar que tanto Ciencias y Biociencias no aparecen debido a que no fue posible concretar entrevistas con PDI ni directivos de dichos ámbitos.

Respecto de la docencia, se indica que existen estrategias para garantizar un proceso de inserción, como se señala a continuación. “Es decir, que si tomamos a un profesor en vías de permanencia hacia un grupo. Intentamos asignarle docencia, por ejemplo, en el máster, para que tenga acceso a estudiantes para que pueda dirigir trabajos de fin de máster” (UPF-CS-D-E) lo que indica la preocupación de mantener un flujo de experiencia.

#### 8.4.2. 1.4.2 Modalidades de aprendizaje

En el caso de las modalidades de aprendizaje, tenemos una media total de  $m = 4,703$  en la que se diferencian los dos ámbitos comparados; en Artes y Humanidades la media es

de  $m= 4,843$  y en el ámbito de Ciencias y Biociencias la media es de  $m= 4,447$ . La desviación típica de la dimensión en su conjunto es de  $sd= 1,644$ .

Los factores ordenados por la media global que, de mayor a menor, se consideran recursos para el aprendizaje intergeneracional son: aprender con otros colegas de la universidad  $m= 5,062$ ; aprender con colegas más jóvenes  $m= 6,674$ ; aprender de forma individual  $m= 4,61$ ; aprender con otros colegas  $m= 3,851$ ; aprender de personas externas a la institución  $m= 3,821$  y, finalmente, aprender de personas más mayores  $m= 3,810$ .

Se procede a analizar cada uno de los factores de manera separada y en primer lugar el factor de “*Aprendo con colegas de la universidad*” indica que es posible afirmar, que, en promedio, los participantes valoraron de forma elevada la capacidad de aprendizaje con sus colegas. La puntuación más alta es la relativa a aprender buscando la información sobre un tema en la que coinciden ambos ámbitos comparados con una media de  $m= 5,62$ . De todos los aspectos valorados, la media más baja la expresa el PDI de Ciencias y Biociencias al ser interrogado sobre la facilidad de aprender asistiendo a cursos o talleres de formación ya que manifiesta una media de  $m= 4,120$ . El factor nos indica que buscar información e iniciar procesos de reflexión es mejor considerado para aprender que asistir a acciones formativas en el contexto universitario.

En segundo lugar, está el factor de “*Aprendo individualmente*” que puntúa más alto en el ámbito de Arte y Humanidades y un poco más bajo en el de Ciencias y Biociencias. En global indican con una media de  $m= 5,849$  que aprenden en este factor sobre todo examinando el propio desempeño personal y reflexionando sobre lo que se hace; mientras que vuelve a aparecer que los talleres y cursos de formación son la estrategia menos efectiva para el aprendizaje individual, aunque con una  $sd= 1,809$ , casi 2 puntos de diferencia entre las consideraciones de los informantes.

A continuación, el factor “*Aprendo de personas externas a la universidad*” vuelve a establecer como el mecanismo menos efectivo de aprendizaje la participación en talleres y cursos de formación ( $m= 4,10$ ) mientras que la posibilidad de seguir observando deliberadamente reacciones de personas ajenas a la actividad universitaria como fuente de reflexión es lo que globalmente se considera más efectivo ( $m= 5,30$ ). Sin embargo, existen ciertas diferencias entre ámbitos, pues es Artes y Humanidades es esta última la estrategia mejor valorada ( $m= 5,39$ ) aunque en el ámbito de Ciencias y Biociencias la más valorada es solicitar explícitamente a personas del entorno sugerencias que ayuden en el trabajo que cada uno desempeña ( $m= 5,18$ ). También ese dato se corrobora en los datos de corte cualitativo al afirmarse que en el ámbito de Ciencias y Biociencias se da mucha importancia a las relaciones entre colegas, especialmente las internacionales y también “a los contactos externos, muy importante, es decir, pero los contactos con unas superestructuras que hay de decanos o de jefes de departamento a nivel nacional o incluso internacional, por ejemplo. Hay agrupaciones en el caso de medicina, que son agrupaciones de las universidades europeas más relevantes o lo que se consideran de las más relevantes.” (UPF-CS-D-E). Cabe destacar que las personas externas no siempre son extranjeras, y gran parte de las redes, relaciones y vínculos especialmente en la investigación, que permiten generar nodos de aprendizaje externo lo establecen equipos de trabajo de otras universidades distintas a la propia. En ese sentido la media global del factor es valorada especialmente alta por los encuestados.

En el factor de “*Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes*” existe univocidad entre ambos ámbitos (Artes y Humanidades y Ciencias y Biociencias) al determinar que es mediante las conversaciones de tipo informal cuando más se aprende ( $m= 5,72$ ) con colegas más jóvenes y, vuelve a ser la asistencia a talleres y cursos de formación, la estrategia que es considerada como menor valorada por los informantes ( $m= 3,80$ ). A continuación, sin embargo, sí se observan algunas diferencias en las estrategias entre ámbitos de saber; así mientras en el ámbito de Artes y Humanidades la reflexión sobre los resultados de la propia docencia e investigación es el segundo recurso destacado entre el PDI; en Ciencias y Biociencias subrayan que lo es el poder supervisar a colegas que tienen menos experiencia ( $m= 5,06$ ). Vuelve a ser la pregunta con una respuesta media más baja la que presenta el mayor nivel de dispersión ( $sd= 1,72$ ). Globalmente, este factor indica con una media global de  $m= 4,67$  que la percepción del aprendizaje con colegas más jóvenes es elevada; así se manifiesta en las entrevistas donde se expone que “hay una parte que es aquello la sangre fresca, el espíritu, lo más vivo, su capacidad de ser menos estancados, ¿no? Es decir, lo de ser más líquidos en el sentido de proponer cosas mucho más transversales, no sólo encerradas en una determinada visión de un determinado aspecto, sino que pueda hacerse, pueda tornarse en acción en varios grupos de investigación o varias personas de grupos de investigación diferentes” (UPF-AyH-GX-E).

En el factor “*Aprendo junto a otros colegas*” encontramos la cuestión menos valorada por los informantes y es, de nuevo, la baja consideración que los talleres y cursos representan para poder aprender junto a otros colegas ( $m= 3,56$ ). Opinión en la que coinciden ambos ámbitos de saber de los que se comparan en el caso de la UPF. De la misma manera, esta cuestión es la que representa una dispersión de las respuestas más acusada siendo de  $sd=1,91$ ; es decir, casi dos puntos en una escala de 7.

Finalmente, en el factor “*Aprendo de colegas de generaciones mayores*” aparece uno de los ítems con mayor puntuación de la escala; se trata del que interroga acerca de la posibilidad de aprender a través de poder preguntar a otros colegas más experimentados para que ayuden a avanzar en las distintas tareas; esta cuestión presenta una media de  $m= 5,50$  y en ambos ámbitos de conocimiento se comporta de la misma forma ( $m= 5,70$  en Artes y Humanidades;  $m= 5,12$  en Ciencias y Biociencias). Algunas cuestiones se vuelven a manifestar claramente de la misma manera en este factor, y es en considerar como el recurso menos efectivo para el aprendizaje con colegas mayores la asistencia a cursos y talleres formativos. También es esta la cuestión con mayor desviación del factor.

Para cerrar el epígrafe hay que destacar que la cuestión más valorada globalmente por el conjunto de informantes a la hora de determinar como se aprende entre personas de distintas generaciones, y es examinando el propio desempeño personal y reflexionando sobre lo que se viene haciendo ( $m= 5,84$ ). Por ámbitos, el PDI de Artes y Humanidades ( $m= 6,09$ ) dice aprender mayoritariamente reparándose para desempeñar tareas al encontrar respuesta a problemas diferentes a los que me enfrentaba; mientras que los participantes de Ciencias y Biociencias dicen aprender mayoritariamente buscando información efectiva sobre un tema ( $m= 5,59$ ). La media de toda la dimensión de la desviación típica en las respuestas aportadas por el profesorado participante se estima en el  $sd= 1,644$ .

**TABLA 22. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPF**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Aprendo con colegas de la Universidad</b>	AIG38	5,15	1,60	5,12	1,40	5,14	1,52
	AIG39	4,85	1,58	4,82	1,55	4,84	1,55
	AIG40	4,67	1,67	5,12	1,40	4,82	1,58
	AIG41	5,21	1,53	5,00	1,76	5,14	1,60
	AIG42	5,64	1,29	5,59	1,12	5,62	1,22
	AIG43	4,94	1,74	4,12	1,93	4,66	1,83
<b>Aprendo Individualmente</b>	AIG44	6,09	0,91	5,29	1,35	5,82	1,13
	AIG45	5,73	1,15	4,94	1,51	5,46	1,32
	AIG46	6,03	1,13	5,47	1,28	5,84	1,20
	AIG47	4,97	1,77	3,88	1,69	4,60	1,80
<b>Aprendo de personas externas a la universidad</b>	AIG48	5,39	1,19	5,12	1,53	5,30	1,31
	AIG49	4,88	1,74	5,18	1,18	4,98	1,57
	AIG50	4,52	2,26	4,82	1,55	4,62	2,03
	AIG51	4,88	1,79	4,47	1,54	4,47	1,71
	AIG52	4,45	1,93	3,41	1,90	4,10	1,97
	AIG53	4,70	1,72	4,71	1,40	4,70	1,60

<b>Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes</b>	AIG5 4	5,24	1,41	4,88	1,31	5,12	1,38
	AIG5 5	5,76	1,32	4,88	1,53	5,46	1,44
	AIG5 6	5,24	1,64	5,06	1,51	5,18	1,58
	AIG5 7	5,88	1,29	5,41	1,41	5,72	1,34
	AIG5 8	5,21	1,67	5,00	1,54	5,14	1,61
	AIG5 9	4,00	1,75	3,41	1,66	3,80	1,72
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG6 0	4,52	1,69	4,88	1,57	4,64	1,65
	AIG6 1	5,09	1,50	5,18	1,38	5,12	1,45
	AIG6 2	5,27	1,23	5,12	1,57	5,22	1,34
	AIG6 3	3,67	1,96	3,35	1,86	3,56	1,91
<b>Aprendo de colegas de generaciones mayores</b>	AIG6 4	5,70	1,44	5,12	1,53	5,50	1,48
	AIG6 5	5,21	1,63	5,06	1,56	5,16	1,59
	AIG6 6	5,21	1,49	4,82	1,66	5,08	1,55
	AIG6 7	4,33	1,83	3,41	1,87	4,02	1,87

Por lo que, en resumen, podemos observar que, se valoran positivamente todos los factores de aprendizaje intergeneracional, y que los participantes aprenden tanto de forma colectiva como individual, además de tener como referentes del saber hacer a sus colegas mayores, pero también un alto respeto hacia los colegas de generaciones posteriores.

Cabe resaltar que, a diferencia del apartado anterior, respecto a los factores condicionantes del aprendizaje intergeneracional, donde el ámbito de Ciencias y Bociencias no registró datos bajos y se mantuvo en el promedio e incluso en algunos casos, como de los datos de media más altos, en este caso, es el ámbito que más veces registró una discrepancia con el resto de los ámbitos identificados.

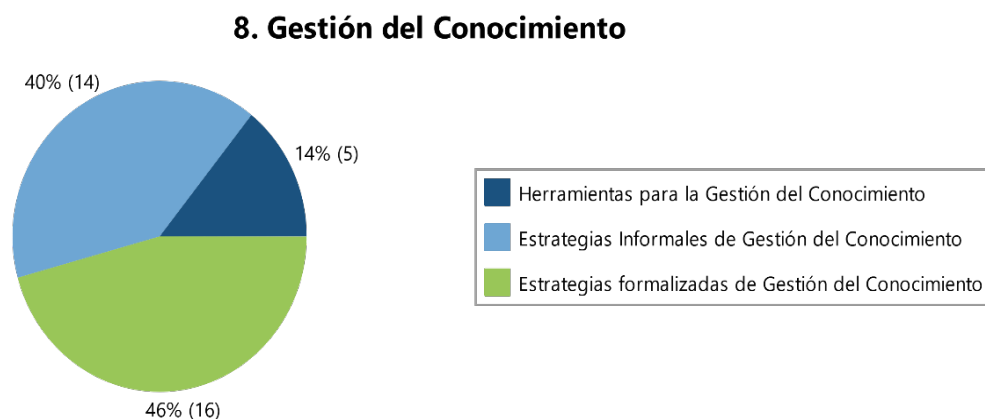
### 8.4.3. 1.4.3 Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Para profundizar en el caso de la UPF, dentro de las entrevistas que se hicieron en el contexto dos de los cuatro ámbitos (Artes y Humanidades y Ciencias de la Salud), y fue posible apreciar que existe preocupación por mantener los conocimientos a través de acciones concretas, que si bien, no están del todo formalizadas, concuerdan con la inquietud que existe en torno a brindar espacios para el aprendizaje intergeneracional, la gestión del conocimiento y el traspaso; y por tanto, la relevancia de tener herramientas que ordenen dicha gestión: “Yo creo que si puede tener algo más, como es normal en cualquier trabajo profesional entre otros elementos, y convencer de que no es más trabajo” (UPF-AyH-BB-E)

Podemos ver que se suscita cierta reticencia porque pareciera implicar más trabajo, lo que podría dificultar que haya un aprendizaje intergeneracional, por lo que se proponen instrumentos tecnológicos que lo solucionen “esto lo vimos en la investigación; y bueno, porque nosotros diseñamos esta herramienta como una plataforma.” (UPF-AyH-BB-E).

Dichas herramientas tecnológicas de traspaso y retención son confirmadas por uno de los directivos, como se menciona a continuación: “Siempre intentamos basar la gestión con datos. Por tanto, tenemos mucho cuidado con tener estos datos muy bien ordenados y cuando viniera otro director.” (UPF-AyH-D-E). Complementando a la Gestión del Conocimiento, en la Figura 3 podemos observar que no hay particularmente muchas herramientas, pero respecto a las estrategias, están divididas de manera muy similar entre las formales e informales.

FIGURA 18. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Esto puede verse reflejado en lo que nos indican algunas de las autoridades académicas entrevistadas dónde se entiende que es necesario gestionar algunos temas para darles visibilidad y mayor proyección. Así puede verse en la siguiente aportación: “Es importante traspasar e informar muy bien quiénes son los responsables, y cuáles son las funciones de cada uno de los puntos en la estructura que tiene que pueden ayudar en





Esto quiere decir que es una instancia que se aprecia y se tiene como una estrategia que funciona para que se den encuentros intergeneracionales, y, por consiguiente, redes de apoyo y contacto, que facilitan el aprendizaje intergeneracional.

## 8.5. Conclusiones del caso UPF: aportaciones relevantes y propuestas

Dentro de todo lo analizado, podemos ver que existe una coherencia entre los datos aportados cuantitativamente y los de tipo cualitativo; si bien lo ideal hubiera sido poder contar con entrevistas de los dos ámbitos. Los datos globales permiten establecer ligeras diferencias entre ámbitos de saber, si bien la cultura global institucional de la UPF da un marco global y común de actuación.

Los datos arrojan que, es dentro de las inquietudes que existen en los diferentes departamentos, es el de la retención del conocimiento, pero no se suelen establecer estrategias formales para ello; que las instancias informales suelen dar resultados mejor apreciados que los formales; además de que, dentro de los ámbitos analizados, existe un buen clima laboral intergeneracional, donde hay un respeto por los colegas, más allá de simplemente su edad y finalmente, que el lugar de trabajo es un espacio en el que se puede aprender mucho, que está abierto a la innovación y que siempre que haya un buen liderazgo, que entregue empoderamiento a los PDI, este será bien evaluado.

Además, se pueden destacar como conclusiones específicas en el caso comparado entre Artes y Humanidades y Ciencias y Biociencias de la UPF los siguientes aspectos:

- Una muy elevada percepción de la capacidad innovadora de la UPF
- La recurrencia de elevados factores de alta dispersión en las cuestiones con puntuaciones más bajas y, sin embargo, niveles de baja dispersión, en los ítems de mayor puntuación; por ejemplo, cuando se indica que la comunicación no representa ningún problema en las relaciones entre generaciones vemos una media muy elevada y una baja dispersión
- Ciertas diferencias entre los grupos comparados en relación con el modelo de cultura de aprendizaje, siendo los resultados más bajos en Artes y Humanidades mientras que Ciencias y Biociencias expresa un más positivo
- La estrategia que se repite constantemente como menos efectiva es el aprendizaje a través de la asistencia a cursos o talleres de formación
- Los recursos más efectivos serían: a) la posibilidad de seguir observando deliberadamente reacciones de personas ajenas a la actividad universitaria como fuente de reflexión es lo que globalmente se considera más efectivo, b) mediante las conversaciones de tipo informal cuando más se aprende, c) la posibilidad de aprender a través de poder preguntar a otros colegas más experimentados para que ayuden a avanzar en las distintas tareas, d) examinando el propio desempeño personal y reflexionando sobre lo que se viene haciendo

Dentro de las propuestas, creemos que sería importante establecer más instancias de trabajo colaborativo intergeneracional y de esparcimiento, además de crear

herramientas concretas que retengan el conocimiento para que estos no se pierdan tras una jubilación o cambio de trabajo.

## 9. Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea

### 9.1. Contexto institucional

Los casos analizados en este informe pertenecen a la Universidad del País Vasco- Euskal Herriko Uniberstsitea (UPV/EHU). El 25 de febrero de 1980 la Universidad de Bilbao (creada por Decreto Ley 5/68 de junio de 1968) se convierte en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, conformando el sistema universitario público de la Comunidad Autónoma Vasca, del que forman parte los Centros universitarios oficiales existentes en ese momento en los tres territorios históricos y por un importante grupo de Escuelas Universitarias que se constituyeron como centros adscritos.

La UPV/EHU es una universidad pública, investigadora, que -según declaran en sus comunicaciones institucionales- apuesta por la creación de conocimiento y su transmisión a la sociedad, dentro de un intenso proceso de internacionalización, compatible con su estrecha vinculación a la cultura vasca y sobre la base de un firme compromiso ético y social, mediante la defensa de los derechos humanos, la igualdad de género, la multiculturalidad y la convivencia entre diferentes, todo ello en beneficio de la sociedad y de las futuras generaciones.

La misión y visión de la UPV/EHU según el plan estratégico del 2022-2025 se resume en:

- X Misión:** La UPV/EHU es la universidad pública vasca, comprometida con su cultura, con los retos sociales y con el desarrollo sostenible a través de la formación, la investigación, la transferencia de conocimiento y las alianzas locales y globales, en todas las ramas del saber.
- X Visión:** La visión de la UPV/EHU se fundamenta en 4 ejes:
  - La UPV/EHU proporciona a su alumnado una formación basada en la investigación, en el pensamiento crítico con método científico, e implicada con el desarrollo social sostenible. Su paso por la universidad contribuirá a su desarrollo intelectual y humano, y a su capacidad transformadora actuando de forma ética y creativa en un entorno cambiante y cada vez más exigente.
  - La UPV/EHU aspira a potenciar su modelo investigador, orientado y comprometido a los nuevos retos sociales, culturales, económicos y ambientales, fomentando la colaboración transdisciplinar e internacional, así como la cooperación con el entorno socioeconómico, con vocación de liderazgo en la transformación de la sociedad a través del conocimiento.
  - La UPV/EHU, como institución líder de investigación en Euskadi, se identifica y se visibiliza como aliada natural en los proyectos de I+D+i desarrollados en el territorio para afrontar los retos de la transición energética, la transición digital y la cohesión social.
  - La UPV/EHU es una universidad enraizada en su entorno, abierta y permeable con el objetivo de generar un impacto bidireccional, que

aspira a convertirse en modelo de referencia y de identificación para la sociedad vasca.

Según los últimos datos del curso 2021-2022, la UPV/EHU cuenta 80 titulaciones de grado de todas las áreas de conocimiento (desde Medicina hasta Ingeniería a Automoción; desde Matemáticas hasta Creación y Diseño; desde Filosofía hasta Administración de Empresas y Derecho, etc.) y con titulaciones impartidas en Euskera, Castellano e Inglés; más de 100 programas de máster universitario (107), 66 programas de doctorado y 64 titulaciones propias. Toda la oferta formativa oficial de grado y postgrado da acogida a 44.791 estudiantes durante el curso 2021-2022. En máster y doctorado una parte importante del estudiantado son extranjeros: el 14,5% en el caso de los Másteres y el 20,5% en doctorado; en cambio, en grado solo el 2,59% de los y las estudiantes provienen de fuera del estado español. Según los últimos datos publicados por la propia UPV/EHU, la tasa de ocupación se situó en el 92%, datos similares tanto para hombres (91,8%) como mujeres (92,1%).

Con los datos actualizados a 9 de enero de 2023, la UPV/EHU cuenta con 3.830 académicos y académicas (Personal Docente e Investigador - PDI) de los cuales el 81,30% (3.114) es considerado personal de plantilla. Sólo el 17,6% (674) son personal transitorio y el 16,97% (650) son personal interino.

La estructura de docencia e investigación de la UAB está compuesta por 19 facultades y escuelas repartidas en 3 campus universitarios: Bizkaia, Gipuzkoa y Álava con un total de 68 edificios. Además, cuenta con 4 centros adscritos, una escuela de doctorado y 86 departamentos de todas las áreas de conocimiento. En relación con la investigación, en datos de 2021, la UPV/EHU disponía de 185 grupos de investigación que desarrollaban 443 proyectos de investigación. Así, la repercusión económica de estos proyectos se traduce en 28,4 millones de euros de proyectos de investigación con financiación externa y 457.409€ de financiación con recursos propios. La transferencia en forma de artículos ha sumado un total de

Finalmente, se publicaron más de 2000 artículos en WoS (Clarivate Analytics) y se leyeron más de 4000 tesis doctorales en toda su historia.

### X La UPV/EHU en los ránquines

La UAB se encuentra entre las universidades españolas líderes, en buenas posiciones de ránquines mundiales como el QS World University Rankings (QS WUR), el Times Higher Education World University Rankings (THE WUR) y el Academic Ranking of World Universities (ARWU).

A continuación, se concreta la posición que ocupa la UPV/EHU en cada uno de ellos:

- X The Times Higher Education World University Rankings (THE WUR 2023): La UPV/EHU en el rango de las mejores 801-1000 universidades, y en la posición 17 entre las universidades del Estado español en el ranking THE WUR 2023.
- X **QS World University Rankings (QS WUR 2024):** La UPV/EHU se sitúa en entre las primeras 630 según el Ranking QS WUR 2023, que clasifica las 1500 mejores universidades del mundo.

- X **Academic Ranking of World Universities (ARWU 2022):** La UAB se sitúa entre las posiciones 301 y 400 del mundo en la clasificación que elabora la Universidad Jiao Tong de Shanghai. A nivel español, la UAB aparece en 6º lugar, junto a otras universidades.

## 9.2. Caracterización de los informantes

En la comparación de ámbitos de conocimiento en la Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) fueron cuatro los que mostraron diferencias significativas en la dimensión de Afecto Intergeneracional en la escala de clima laboral intergeneracional:

- Ingeniería y Arquitectura (m=4,56 (sd=1,45)) vs. Artes y humanidades (m=3,77 (sd=1,39))
- **Ciencias y biociencias (m=5,88 (sd=0,52)) vs. Ciencias Sociales y Jurídicas (m=4,12 (sd=1,24)).**

El trabajo de campo implicó la aplicación de un cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (véase Anexo 1) a cuatro departamentos de la UPV/EHU, Ingeniería y Arquitectura, Artes y Humanidades, Ciencias y biociencias y Ciencias Sociales y Jurídicas (n=40) y realización de 4 entrevistas a 3 profesores y 1 directivo de 2 generaciones que conviven: Baby Boomers y Generación Z).

La Tabla 23. Caracterización sociodemográfica de los informantes de la Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea (n=40) muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en dichos departamentos y ámbitos de conocimiento.

**TABLA 23. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA (N=40)**

	Artes y Humanidades	Ciencias y Biociencias	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Total
Edad	m=65,00 (sd=,000)	m=44,22 (sd=13,81)	m=47,43 (sd=7,46)	m=46,33 (sd=9,70)	47,18 (sd=10,49)
Género					
Masculino	0%	66,67%	50%	86,7%	65%
Femenino	100%	22,2%	25,7%	13,3%	27,5%
No binario	--	--	--	--	--
Otros	--	--	--	--	--
No deseo responder	0%	11,1%	14,3%	0%	7,5%
Experiencia laboral (años)	m=22,0 (sd=0,0)	m=15,13 (sd=14,28)	m=15,43 (sd=6,91)	m=17,20 (sd=11,86)	16,38 (sd=10,41)

Figura Laboral					
Agregado/a	100%	11,1%	35,7%	26,7%	30%
Asociado/a	0%	11,1%	0%	20%	10%
Ayudante (no doctor)	0%	11,1%	14,3%	0%	7,5%
Ayudante Doctor	0%	11,1%	21,4%	13,3%	15%
Catedrático/a de universidad	0%	--	--	6,7%	5%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	0%	0%	7,1%	0%	2,5%
Contratado Doctor	0%	22,2%	0%	0%	5%
Investigador/a Postdoctoral	0%	0%	7,1%	6,7%	5%
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	0%	22,2%	14,3%	20%	17,5%
Titular de Universidad					

Si analizamos la distribución de los participantes en función de los cuatro ámbitos analizados podemos observar cómo, a excepción del Departamento perteneciente al ámbito de “Artes y Humanidades” cuya escasa participación no nos permite establecer una comparación clara, los otros tres ámbitos de conocimiento disponen de una mayor presencia masculina en superando en todos los casos la mitad de la muestra. La presencia femenina más alta entre los tres ámbitos en “Ciencias Sociales y Jurídicas” y, pese a ello, solo hay un 25,7% de mujeres. En cuanto a los años de experiencia como docente e investigador universitario, en este caso el PDI de “Ingeniería y Arquitectura” acumula una mayor experiencia (17,2 años de media) aunque con una media similar al resto de ámbitos analizados. Finalmente, en la distribución de las diferentes figuras laborales, es destacable el alto porcentaje de investigadores postdoctorales en el ámbito de “Ciencias y Biociencias” siendo el único ámbito en el que se encuentra esa figura entre los participantes al estudio. En todos los ámbitos, el porcentaje de participación es alto en las figuras estable, en línea con los datos de población mencionados en el apartado 1.1.

### 9.3. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

LOS FACTORES CONTEMPLADOS COMO POTENCIALES CONDICIONANTES DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PROFESORADO UNIVERSITARIO SON MÚLTIPLES. A CONTINUACIÓN, LOS REVISAMOS UNO A UNO, INCORPORANDO, CUANDO RESULTE OPORTUNO OBSERVACIONES PROCEDENTES DE LAS ENTREVISTAS Y QUE PODRÍAN AYUDAR A ENTENDER MEJOR LA REALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO – EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA Y, CONCRETAMENTE, EN LOS CUATRO ÁMBITOS ANALIZADOS (VÉASE

Tabla 5 Tabla 24. Factores condicionantes del aprendizaje intergeneracional).

- X **Innovación:** esta dimensión contempla dos factores, la tendencia a la innovación de la institución y la creatividad y empoderamiento del PDI. En relación con el primer factor, podemos observar cómo el PDI entiende que la innovación es una cultura subyacente aunque el resto de los elementos valorados son poco apreciados, con valores que oscilan entre la  $m=4,83$  y  $m=3,33$ , en una escala Likert de 1 a 7. El valor más alto se encuentra en la disparidad de puntos de vista (In4) de los órganos de gobierno. En lo que concierne a la creatividad y el empoderamiento del PDI, la percepción es algo más positiva, destacando, especialmente, la importancia de dejar que el PDI exprese su singularidad en sus tareas habituales si pretendemos que la innovación sea exitosa ( $m=5,2$ ,  $sd=1,522$ ) y destaca negativamente la percepción de que la universidad utilice la creatividad del PDI de buena manera y en su propio beneficio ( $m=3.95$ ;  $sd=1,467$ ). Entre los cuatro ámbitos comparados, no hay una tendencia clara entre los ámbitos, pues en algunos ítems destaca positivamente Ciencias y Biociencias frente al resto, como en la coherencia de finalidades y objetivos y en otros destacan positivamente las respuestas del PDI de Arquitectura e Ingeniería, como en la planificación estratégica orientada a la oportunidad. En general, son las respuestas de Ciencias Sociales y Jurídicas las que presentan una percepción más negativa de los dos factores contemplados en la innovación.
- X **Clima Intergeneracional:** el análisis del clima se realiza contemplando únicamente dos de las subdimensiones utilizadas durante la primera fase de la investigación (afecto e inclusión). En coherencia con los resultados obtenidos durante la primera fase, la percepción del PDI de los Departamentos participantes tiene una percepción positiva de las relaciones intergeneracionales, con valores superiores medios de hasta 6,28. De hecho, el único valor medio con número inferior a 5,25 es la afirmación que se trabaja mejor con personas de la misma edad ( $m=2,75$ ,  $sd=1,81$ ). Nuevamente, a falta de unos análisis más profundos, es el profesorado de Ciencias Sociales y Jurídicas los que presenta una percepción menos positiva, especialmente en algunas afirmaciones como “los colegas de otras generaciones diferentes a la mía son personas muy interesantes” ( $m=5$ ;  $sd=1,41$ ) o que en el lugar de trabajo se respeta al profesorado de todas las edades ( $m=4,21$ ;  $sd=1,63$ ). Las entrevistas realizadas confirman los resultados obtenidos en el cuestionario:



- “Hay predisposición a ayudar a todos, a los más mayores, a los más jóvenes y al revés, en el caso de que haga falta.” (UPV-IA-GZ-E).
- “La forma de pensar, la forma de abordar diferentes situaciones como gestionar grupos también tienen una humanidad importante, muy, muy buena” (UPV-CB-GZ-E).
- “Yo creo al final en la colaboración de todos y que haya buen ambiente en el departamento y entre la gente” (UPV-IA-GZ-E)

**X Cultura de Aprendizaje Organizativo:** la cultura de aprendizaje organizativo es de los factores con una percepción más negativa, con valores que oscilan entre  $m=3,33$  ( $sd=1,53$ ) y  $m=4,03$  ( $sd=1,46$ ), y así lo destaca una de las personas entrevistadas (“En el departamento en el que estoy, nada. El departamento es otro ente administrativo, fuente de conflictos, rivalidades, envidias, querer coger las cosas buenas, horrible. Entonces el departamento para nada es ese espacio de compartir”( UPV-AH-BB-E)). El ítem peor valorado es aquel que se refiere a la disponibilidad de buenas prácticas ofrecidas por la universidad ( $m=3,33$ ;  $sd=1,526$ ). En este caso, la tendencia de los factores anteriores no se repite en este factor, pues son los valores del ámbito de Ciencias y Biociencias inferiores en la mayoría de los ítems en comparación a los de los otros ámbitos contemplados. Esta diferencia se acentúa cuando se pregunta al PDI sobre la existencia de discusiones grupales que lleven a revisar sus planteamientos o sobre las relaciones con otros agentes externos.

Las entrevistas realizadas van en la línea de lo observado en el cuestionario, puesto que se destacan mecanismos de aprendizaje informal entre el profesorado, y la poca presencia de mecanismos formalizados que favorezcan el intercambio de buenas prácticas, o el poco uso que se les da cuando existen:

- “Creo que hace falta más que la transmisión del conocimiento, es la ayuda mutua, no tanto que alguien me enseñe o me ayude a entrar a eso...” (UPV-AH-D-E).
- “Pero sí, yo creo que más informal. En formal también a veces, pero no de la misma manera.” (UPV-IA-GZ-E).
- “Bueno, yo lo sigo sosteniendo y sigo animando a la gente a que participe en ese seminario por la transferencia de saber hacer qué hacemos a fin de cuentas o mostramos.” (UPV-AH-BB-E).
- “En cuanto a antes de entrar a la universidad, que hubiese un poco más de charlas o alguna cosa así” (UPV-CB-GZ-E).
- Tenemos una reunión anual del grupo de investigación (UPV-IA-GZ-E).

Se destaca que en general hay intercambio de conocimiento entre los diferentes miembros de los departamentos, por el hecho de compartir los mismos espacios (“Yo creo que son bastante orgánicos, estamos más o menos todos en el mismo

departamento.” (UPV-IA-GZ-E)), o compartir despachos, dónde pueden encontrarse personas de una misma generación (“Yo creo que suelen hacerse consultas dentro de la misma generación, o por compartir despacho.” (UPV-AH-D-E)). Asimismo, en diversas ocasiones se destaca los espacios de descanso, por ejemplo comidas, como un buen momento para compartir experiencias y conocimientos (“Sinceramente, en las comidas, y luego, cuando hay algún problema, cuando he tenido algún problema sí que han venido a consultarme. Eso es curioso, es más de 2, 3 profesores han venido a comentarme algo que les ha pasado así en clase con algún alumno” (UPV-AH-BB-E)).

- X **Liderazgo Transformador:** en general, el PDI participante no considera que sus líderes tengan un estilo transformador, siendo, nuevamente el PDI de Ciencias Sociales y Jurídicas, los que tienen una percepción algo menos “transformadora” de sus directivos. Algunos de los entrevistados comentan lo poco presentes que pueden estar, en algunos casos, los investigadores principales: “los investigadores principales suelen estar muy ocupados y como consecuencia hay muchas personas que no ven a sus directores tan a menudo como les gustaría, creo” (UPV-IA-CB-E).
- X **Estructura Organizativa (centralización y formalización):** Finalmente, en lo que respecta a la estructura organizativa, aunque los departamentos perciben un nivel de centralización medio, sin identificar un ámbito que destaque por encima de los otros, el grado de formalización es mucho más elevado. En este último caso, es el PDI de Ingeniería y Arquitectura el que considera que la regulación normativa de su Departamento es algo más elevada.

**TABLA 24. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias Sociales y Jurídicas		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Tendencia a la Innovación</b>	In1	4	0,000	4,11	1,833	4,79	1,929	5,13	1,302	4,73	1,648
	In2	3	0,000	3,67	1,936	2,86	1,027	3,6	1,454	3,33	1,421
	In3	2	0,000	3,78	1,563	3	1,177	3,8	0,862	3,43	1,217
	In4	3,5	2,121	4,67	1,118	4,86	1,512	5,07	1,624	4,83	1,483
	In5	3	1,414	4,56	1,74	3,29	1,326	4	1,254	3,83	1,448

	In6	3,5	2,12 1	3,89	1,76 4	3,57	1,55 5	4,13	1,06	3,85	1,424
	In7	3	1,41 4	4	1,73 2	3,57	1,28 4	3,93	0,88 4	3,78	1,25
	In8	2	0,00 0	3,56	1,50 9	3,5	1,16	4	0,84 5	3,63	1,17
<b>Creatividad y empoderamiento del PDI</b>	In9	1	0,00 0	4,89	1,61 6	4,29	1,20 4	4,33	1,11 3	4,28	1,45
	In10	7	0,00 0	5	2,12 1	4,93	1,20 7	5,33	1,39 7	5,2	1,522
	In11	6	0,00 0	5	1,73 2	4,29	1,59	4,6	1,18 3	4,65	1,46
	In12	4,5	2,12 1	4,11	1,61 6	3,86	1,61	3,87	1,30 2	3,95	1,467
	In13	4	2,82 8	4,33	2,12 1	3,57	1,78 5	4,2	1,42 4	4	1,739
	In14	6	0,00 0	4,78	1,78 7	4,36	1,44 7	4,47	1,45 7	4,58	1,5
	<b>Afecto Organizativo Intergeneracional</b>	CIG15	6,5	0,70 7	6,44	0,72 6	6	1,41 4	6,4	0,73 7	6,28
CIG16		6,5	0,70 7	6,33	0,70 7	6,14	1,16 7	6,33	0,72 4	6,28	0,877
CIG17		5,5	0,70 7	6,22	0,97 2	5	1,41 4	6,2	0,77 5	5,75	1,193
CIG18		2	1,41 4	3,78	1,92 2	2,5	2,06 6	2,47	1,40 7	2,75	1,808
<b>Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo</b>	CIG19	4	1,41 4	6,22	0,97 2	4,71	1,59	5,8	1,20 7	5,43	1,448
	CIG20	4	2,82 8	5,89	0,92 8	4,21	1,62 6	6	1,06 9	5,25	1,565
	CIG21	6	0	5,89	0,78 2	5,71	1,20 4	6	0,84 5	5,88	0,939
	CIG22	5,5	0,70 7	6	1,22 5	5,57	0,93 8	6	0,92 6	5,83	0,984
<b>Cultura de Aprendizaje Organizativo</b>	CAO23	3	1,41 4	3,44	1,74	3,64	1,49 9	3,6	1,59 5	3,55	1,535
	CAO24	3	1,41 4	3,56	1,74	3,79	1,18 8	3,6	1,45 4	3,63	1,39

	CAO2 5	3	1,41 4	4,11	1,83 3	4	1,30 1	4,13	1,45 7	4,03	1,459
	CAO2 6	3,5	0,70 7	3,44	1,33 3	3	1,71	3,53	1,59 8	3,33	1,526
	CAO2 7	2	0	3,67	1,41 4	3,5	1,55 7	3,47	1,30 2	3,45	1,395
	CAO2 8	4	1,41 4	4,11	1,26 9	4,86	1,29 2	5	1,19 5	4,7	1,265
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	3,5	0,70 7	3,33	1,58 1	3,07	1,32 8	3,4	1,29 8	3,28	1,32
	LT30	3,5	0,70 7	3,44	1,81	3,14	1,51 2	3,4	1,29 8	3,33	1,439
<b>EO. Centralización</b>	EO31	4	1,41 4	4	1,58 1	4,79	1,62 6	4,87	1,64 2	4,6	1,598
	EO32	1	0	2,78	1,78 7	3,86	1,61	3,8	1,26 5	3,45	1,616
	EO33	2,5	2,12 1	4,33	2,44 9	4,57	1,78 5	4,87	1,45 7	4,53	1,853
<b>EO. Formalización</b>	EO34	4	2,82 8	3,56	1,50 9	4,21	1,80 5	4,93	1,28	4,33	1,623
	EO35	4	2,82 8	5,11	1,69 1	5,79	0,89 3	5,73	0,79 9	5,53	1,219
	EO36	3,5	2,12 1	3,78	1,56 3	3,86	1,79 1	4,53	1,59 8	4,08	1,655
	EO37	5	1,41 4	4,44	1,87 8	5,43	1,39 9	5,67	0,72 4	5,28	1,358

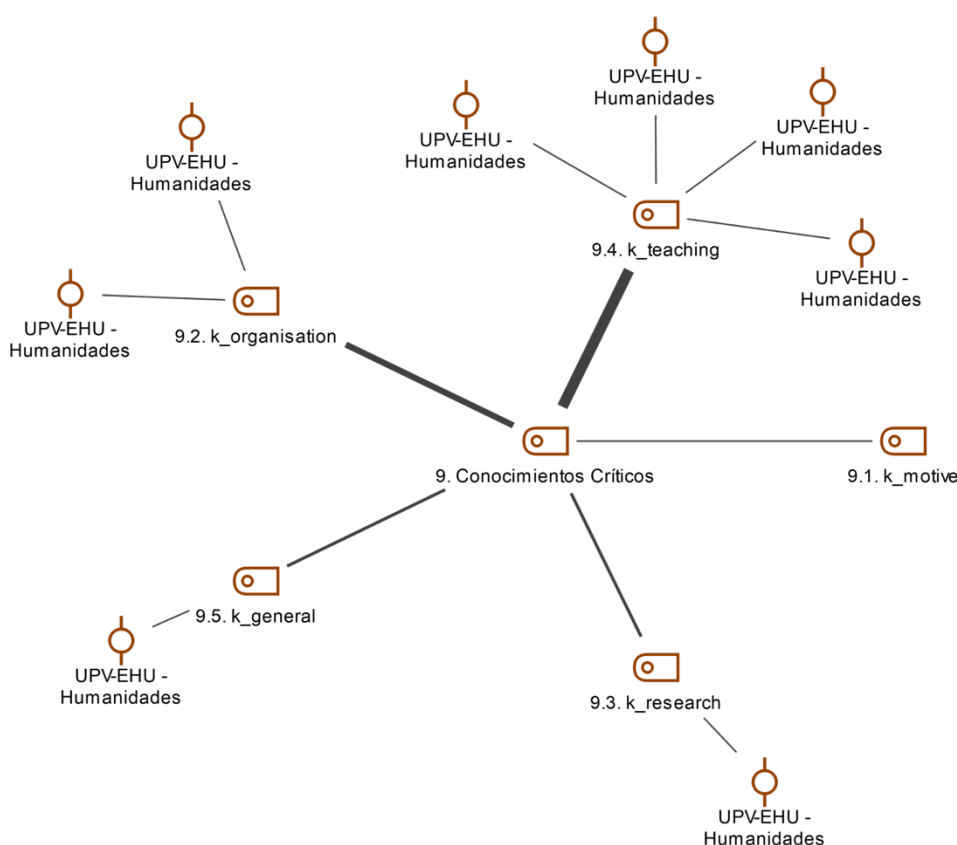
## 9.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

En este último apartado revisaremos qué conocimientos son considerados críticos por parte de los directivos entrevistados en los ámbitos de conocimiento comparados (Arte y Humanidades, Ciencias y Biociencias e Ingeniería y Arquitectura), qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que utilizan para ello.

## 10. Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos identificados por el directivo entrevistado se relacionan sobre todo con la actividad docente, y así se ve reflejado en algunas de las experiencias que se expresan durante las entrevistas, dónde se comenta que en el momento de una jubilación (“lo más que hemos hecho es que cuando alguien se ha jubilado a la mitad del curso, le hemos pedido que nos diga el programa de docencia, que le falta por dar”(UPV-AH-D-E)).

FIGURA 20. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS



Por parte del profesorado, también se destaca que para la organización el ámbito de la docencia es el más crítico, si bien por parte del profesorado no siempre hay acuerdo en que sea así “ (...)una cosa que dicen muchas veces, con la que yo no estoy de acuerdo, es que es nuestra responsabilidad la gente que sacamos (*refiriéndose a los estudiantes*). Nuestra responsabilidad es dar la clase más o menos bien como creamos que tenemos que hacerla y punto.” (UPV-AH-BB-E).

## 11. Modalidades de aprendizaje

En una primera aproximación a los datos, podemos observar como las valoraciones sobre las diferentes formas de aprendizaje y desarrollo profesional son bastante similares, destacando valores más positivos en los ítems relacionados con el factor de

aprendizaje con colegas de la universidad con valores medios superiores a 5 puntos (véase Tabla 25. Aprendizaje Intergeneracional entre el personal docente e investigador de la UPV/EHU. Tabla 6). Las maneras de aprender que obtienen puntuaciones más bajas son el aprendizaje observando espontáneamente a colegas de otras universidades ( $m=3,93$ ;  $sd=1,439$ ), AIG67 ( $md=3,9$ ;  $sd=1,89$ ) y asistiendo a cursos o talleres de formación ( $m=3,98$ ;  $sd=1,94$ ). Curiosamente, uno de los valores más altos son el aprendizaje con colegas de generaciones más mayores en cursos o talleres de formación ( $m= 5,73$ ;  $sd=1,43$ ) así como conversando informalmente ( $m=5,73$ ;  $sd=1,13$ ). En la comparativa entre ámbitos, Ciencias y Biociencias es el ámbito que percibe aprender más con colegas de la universidad e individualmente, especialmente en la estrategia de hacer preguntas intencionadamente a otros colegas ( $m=6$ ;  $sd=0,71$ ), observando deliberadamente a los colegas para seguir su ejemplo ( $m=5,78$ ;  $sd=0,97$ ) y examinando el propio desempeño personal y reflexionado sobre la propia actuación ( $m=6$ ;  $sd=0,87$ ). En cambio, es el ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas el que más aprende con personas externas a la universidad. En relación con la visión intergeneracional, vuelve a ser el ámbito de Ciencias y Biociencias el que obtiene valores claramente superiores en el aprendizaje con colegas de generaciones más jóvenes, especialmente conversando informalmente ( $m=6,33$ ;  $sd=0,71$ ), generando nuevas ideas al supervisar colegas con menos experiencia ( $m=5,33$ ;  $sd=0,71$ ) y hablando con colegas menos experimentados ( $m=5,56$ ;  $sd=0,73$ ).

Las entrevistas realizadas van en la línea de lo comentado, puesto que los entrevistados comentan que aprenden más informalmente (“Pero sí, yo creo que más informal. En formal también a veces, pero no de la misma manera” (UPV-CB-GZ-E)) o a través de actividades organizadas específicamente para formarse (“Se aprende mucho, mucho, mucho en los seminarios y es donde más he aprendido siempre” (UPV-AH-BB-E)). En lo relativo al aprendizaje intergeneracional, lo observado en las entrevistas concuerda con que los más jóvenes formulan preguntas directamente a los más mayores cuándo tienen alguna duda, así lo expresa una persona entrevistada de la generación baby boomer (“cuando hay algún problema, cuando han tenido algún problema sí que han venido a consultarme. Eso es curioso, es más de 2, 3 profesores han venido a comentarme algo que les ha pasado en clase con algún alumno.” (UPV-AH-BOO-E)

**TABLA 25. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPV/EHU.**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias Sociales y Jurídicas		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Aprendo con colegas de la	AIG38	5,5	0,707	5,44	1,014	4,64	2,061	5	1,134	5	1,485
	AIG39	5,5	0,707	5,78	0,972	4,5	2,103	4,93	0,704	5	1,45

<b>Universi dad</b>	AIG4 0	6	0	6	0,70 7	4,93	1,59 2	4,87	0,99	5,2	1,24 4
	AIG4 1	6	0	5,67	1,11 8	5	1,71	5	1,13 4	5,2	1,34 4
	AIG4 2	5,5	0,70 7	5,67	0,86 6	5,79	1,18 8	5,4	0,82 8	5,6	0,95 5
	AIG4 3	2	1,41 4	4,78	1,78 7	5	1,61 7	4,53	1,12 5	4,63	1,56 4
<b>Aprendo Individu al-mente</b>	AIG4 4	5,5	0,70 7	5,89	0,92 8	5,64	1,15 1	5,6	0,63 2	5,68	0,88 8
	AIG4 5	3	0	5,78	0,97 2	5,29	1,38 3	5,47	0,51 6	5,35	1,12 2
	AIG4 6	5,5	0,70 7	6	0,86 6	5,71	1,06 9	5,53	0,83 4	5,7	0,91 1
	AIG4 7	1	0	4,78	1,98 6	5,14	1,61	4,6	1,05 6	4,65	1,68 8
<b>Aprendo de personas externas a la universid ad</b>	AIG4 8	5,5	0,70 7	4,56	2,00 7	4,43	1,82 8	4,87	1,12 5	4,68	1,57 5
	AIG4 9	6	0	4,89	1,61 6	5,07	1,68 5	4,47	1,68 5	4,85	1,62 6
	AIG5 0	6	0	3,89	1,61 6	4,36	2,02 3	3,47	1,30 2	4	1,69 5
	AIG5 1	5	1,41 4	3,78	0,97 2	3,93	1,94	3,87	1,18 7	3,93	1,43 9
	AIG5 2	1	0	3,78	1,56 3	4,86	1,70 3	4	1,19 5	4,1	1,64 6
<b>Aprendo de colegas de generaci ones más jóvenes</b>	AIG5 3	4,5	2,12 1	4,56	1,42 4	4,29	1,89 9	4,2	1,74	4,33	1,68 5
	AIG5 4	4	2,82 8	5,56	0,72 6	4,57	1,65 1	4,87	1,40 7	4,88	1,45 3
	AIG5 5	6	0	5,56	0,88 2	5	1,51 9	5,13	1,18 7	5,23	1,23
	AIG5 6	4	2,82 8	5,33	0,70 7	3,86	2,03 3	4,6	1,45 4	4,48	1,66 4
	AIG5 7	6,5	0,70 7	6,33	0,70 7	5,57	1,39 9	5,4	0,98 6	5,73	1,13 2
	AIG5 8	6	0	4,78	1,39 4	4,14	2,03 3	4,8	1,08 2	4,63	1,54 7

	AIG5 9	1	0	3,78	1,92 2	4,86	1,74 8	3,87	1,30 2	4,05	1,76 8
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG6 0	2,5	0,70 7	4,67	1,87 1	4,14	2,14 3	4,33	1,71 8	4,25	1,87 8
	AIG6 1	5,5	0,70 7	5,22	1,71 6	5,43	1,39 9	5,2	1,32	5,3	1,38 1
	AIG6 2	6,5	0,70 7	5,44	1,33 3	5,29	1,43 7	5,53	0,74 3	5,48	1,15 4
	AIG6 3	1	0	4	2,23 6	4,64	1,73 7	3,73	1,75 1	3,98	1,94 1
	AIG6 4	6,5	0,70 7	5,33	1,5	5,64	1,21 6	5,4	1,40 4	5,53	1,32
<b>Aprendo de colegas de generaci ones mayores</b>	AIG6 5	6,5	0,70 7	6	1	5,29	1,81 6	5,33	1,44 7	5,53	1,48 5
	AIG6 6	6,5	0,70 7	5,89	1,26 9	5,57	1,78 5	5,67	1,29 1	5,73	1,43 2
	AIG6 7	1	0	3,44	2,00 7	4,79	1,84 7	3,73	1,53 4	3,9	1,89 2

Gran parte de los aprendizajes que se producen entre generaciones quedan vinculados al conocimiento institucional, o al quehacer cotidiano en las tareas docentes, investigadoras o para la promoción. Una de las personas entrevistadas nos comenta, en referencia sus colegas de mayor edad que “hay uno de mis directores que yo te digo que es muy atento y cualquier proyecto o cualquier cosa que sea mínimamente positiva para una carrera posterior, se siempre te intenta dar una visión general y te intenta preparar para el futuro” (UPV-CB-GZ-E). Asimismo, las generaciones más jóvenes valoran el conocimiento que tienen las personas de generaciones anteriores

- “hablando con ellos cuando se explican alguna cosa o así, pues se ve que controlan de eso (...) la forma de pensar, la forma de abordar diferentes situaciones como gestionar grupos también tienen una humanidad importante, muy, muy buena.” (UPV-CB-GZ-E)
- “Sobre todo, la sabiduría, digamos que, yo, por ser más joven, no he llegado a coger” (UPV-IA-GZ-E)

Por parte de las generaciones anteriores, valoran de sus colegas más jóvenes algunos aspectos vinculados a la práctica de investigación (“Indudablemente son mucho más rigurosos en la investigación que yo.”(UPV-AH-BB-E)), y valoran como algo positivo el conocimiento que tienen y que puede diferenciarles de las generaciones previas (“Saben más, pero yo ya te digo que separaría lo que son conocimientos de saber, es decir, son más eruditos, mucho más que yo y manejan mucho mejor toda la bibliografía en inglés.”(UPV-AH-BB-E)).

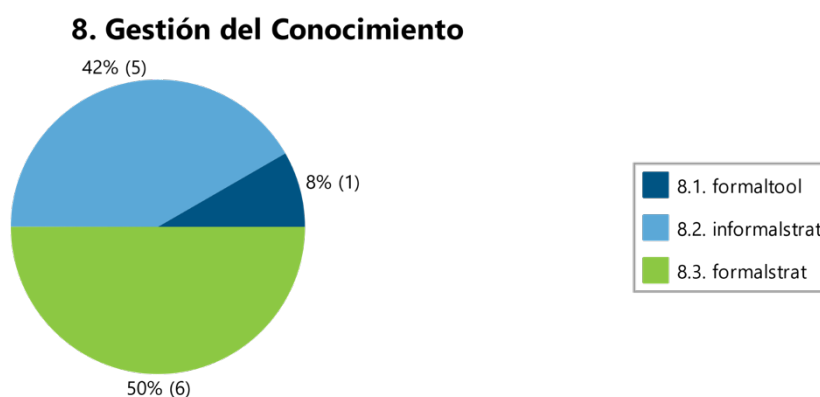


## 12. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Los sistemas de gestión y retención del conocimiento organizativo son procesos esenciales para la calidad, competitividad y capacidad de innovación de cualquier institución. No obstante, en opinión de las personas entrevistadas, se carece de sistemas claros o formalizados que permitan retener y gestionar conocimientos críticos de las personas que van a jubilarse. Al respecto, el directivo entrevistado nos dice lo siguiente: “Las últimas 3 jubilaciones han sido prácticamente de repente. Alguien solicita la jubilación y hace cálculos y ve que se jubila en 2 meses y el desbarajuste que eso supone...” (UPV-AH-D-E).

En lo que concierne a las estrategias de Gestión del Conocimiento, en la Figura 21. Estrategias y herramientas para la Gestión del Conocimiento observar que en 12 ocasiones se hace referencia a ello, de las cuales el 58% tienen un alto grado de formalización, y se vinculan a un ámbito de conocimiento concreto, y el resto se consideran informales. En lo relativo a las más formales, en un departamento se destaca la existencia de “un repositorio en el que además de poner las actas de los consejos y la documentación (...) también tenemos una sección “documentos interesantes” en el que vamos recopilando todo aquello que alguien dice que es interesante y que hay que ponerlo al servicio de los demás. Sobre todo los que tienen que ver con la marcha legal de la universidad, pero están recogidos en el repositorio.” (UPV-AH-D-E), o la realización de seminarios para el intercambio y discusión de conocimiento académico entre el PDI “es un seminario abierto de filosofía, con temas de lo más variados. Cada expositor, pues presenta lo que está trabajando. Esto son 3/4 de hora y luego se hace un debate.” (UPV-AH-BB-E).

FIGURA 21. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO





únicamente han estado representados 3 campos de conocimiento en esta fase cualitativa.

En la caracterización de los informantes, destaca que en general estos tienen una media de edad entre los 44 y los 47 años, y en más del 50% de los casos de tipo permanente (Agregado, Titular, Catedrático). En las entrevistas dos personas son de la generación Baby Boomer, y 2 de la generación Z.

De los datos se destaca la existencia de una cultura subyacente de innovación, si bien no todos los ítems orientados a valorarla obtienen unas buenas puntuaciones, y las puntuaciones sobre la cultura de aprendizaje organizativo presentan resultados negativos en relación con otros ítems. Así, por ejemplo, se aprecia por parte del profesorado la percepción de que existe un buen clima intergeneracional, sin mostrarse una preferencia específica para trabajar con personas de la misma edad.

Las valoraciones sobre la existencia de un liderazgo transformador son bajas, y los datos recopilados durante la fase cualitativa confirman la inexistencia de actividades en esta línea. Ello puede vincularse con la percepción de una fuerte formalización de los procesos.

En lo relativo al aprendizaje, el profesorado considera que los elementos más críticos se sitúan en el ámbito de la docencia, y quizás es este el motivo por el que en las entrevistas también se destaca este ámbito como aquel en el que se producen más interacciones informales para resolver dudas o plantear problemáticas entre las diferentes generaciones, sobre todo de las jóvenes hacia las mayores. En general aparecen las estrategias informales (preguntar a un colega, conversación en una comida, etc..) como los mecanismos más utilizados para resolver estas cuestiones.

En cuanto a la diferencia entre los ámbitos de conocimiento, en general, los resultados apuntan a que el profesorado del ámbito de Ciencias y Biociencias es el que de manera más positiva percibe las relaciones intergeneracionales, el clima y cultura organizativos, el liderazgo las estructuras.

Considerando todo lo anterior, sería importante trabajar para instaurar mecanismos formales que favorecieran el aprendizaje intergeneracional y la retención del conocimiento dentro de la organización.

## 13. Universitat de València

### 13.1. Contexto institucional

Los casos analizados en este informe pertenecen a la Universitat de València (UV). Según el artículo 1 de sus estatutos aprobados en el Decreto 128/2004, de 30 de julio, la UV se define como una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y con los derechos reconocidos por la Constitución y las demás leyes vigentes.

La UV, en tanto que servicio público, tiene como **misión** impartir las enseñanzas necesarias para la formación de los estudiantes, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales o artísticas y la obtención, si corresponde, de los títulos académicos correspondientes, así como para la actualización permanente del conocimiento y de la formación de su personal y del profesorado de todos los niveles de enseñanza. La UV fomenta la investigación, tanto básica como aplicada, y el desarrollo científico y tecnológico. Igualmente, con las garantías de racionalidad y universalidad que le son propias, es una institución difusora de cultura en el seno de la sociedad. La UV facilita, estimula y acoge las actividades intelectuales y críticas en todos los campos de la cultura y del conocimiento.

La **visión** de la UV enlaza con las siguientes metas: a) ser una institución de Educación Superior con una oferta de calidad, amplia, internacional y abierta a todos, que abarca las necesidades de formación permanente a lo largo de las diversas fases del ciclo de vida de sus usuarios; b) capacidad de ofrecer una orientación integral a su alumnado, que se concreta en la calidad de la experiencia universitaria en la UV y en una cualificación que potencia la inserción profesional y la ocupación de los titulados; c) el volumen y el impacto de los resultados de investigación generados por sus equipos; d) la capacidad de captar recursos especializados de investigación; e) la capacidad de ofrecer una amplia variedad de servicios de transferencia y de servicios científico-técnicos; f) la capacidad de establecer relaciones de largo recorrido con los usuarios de los servicios de transferencia; g) la amplitud, la calidad y la riqueza de su oferta cultural y de participación en la vida universitaria y h) ser un referente cultural en la sociedad valenciana, con especial atención a su cultura y a su lengua.

Según los datos consultados en la web institucional de la universidad en junio de 2023, la UV cuenta con 17 Facultades, 1 Escuela Técnica Superior, 1 Escuela de Doctorado, 84 Departamentos, 25 Institutos y Centros de Investigación, 3 Estructuras de Investigación Interdisciplinaria, 1 Jardín Botánico, 1 Observatorio Astronómico, 6 Clínicas Universitarias, 13 Bibliotecas y Archivos, 15 Servicios Generales, 16 Servicios Centrales Administrativos y Económicos, 1 Colegio Mayor y 3 Centros Adscritos. En el curso 2012-2022 la UV contaba con 56 Grados, 9 Grados Dobles, 103 Másteres Oficiales, 60 Programas de Doctorado, 262 Postgrados Propios, 98 Másteres Propios, 51 Diplomas de Especialización, y 60 Certificados Universitarios.

En el curso 2021-2022 se matricularon un total de 50.852 estudiantes en la UV. La mayor parte de la matrícula se concentró en los títulos de Grado Oficial, con un 72% del total. Los Másteres Oficiales concentraron un 11,8% del total, mientras que los programas de Postgrado Propio suponían el 6,9%. Los programas de Doctorado contaban con un 9,3% del total de la matrícula en la UV. En ese mismo curso la UV recibió 2720 estudiantes de

programas de intercambio de Grado y Máster y ha enviado 2.044 (Erasmus). Un total de 25.431 estudiantes solicitaron becas de la Generalitat Valenciana y del Ministerio, con un total de 15.573 becas concedidas. Y en el curso 2019-2020 un total de 1560 estudiantes recibieron becas por un importe de 3.126.425 euros en las 17 convocatorias de becas propias de la UV.

La UV cuenta con un total de 4.569 miembros del Personal Docente e Investigador, que se distribuyen en 17 Facultades y una Escuela Superior de Ingeniería. El 46,1% de la plantilla de PDI está integrada por mujeres. El 41,4% de la plantilla de PDI corresponde a cuerpos docentes y el 58,6% a no funcionarios. La edad media de la plantilla de PDI es de 51,3 años, 52,7 años en el caso de los hombres y 49,7 años entre las mujeres. El 1,9% del PDI tiene nacionalidad no española.

El Personal de Administración y Servicios de la UV está integrado por 2.136 personas, el 67,1% de los cuales son mujeres. La edad media de la plantilla del PAS es de 52,2 años, 52,1 en el caso de los hombres y 52,2 años entre las mujeres.

La UV cuenta con un total de 1.503 personas contratadas como Personal Investigador y Personal Técnico de Soporte a la Investigación para el desarrollo de la actividad investigadora. El 75,5% de la plantilla corresponde a personal investigador y el 24,5% a personal técnico de soporte a la investigación. El 48% de este personal está integrado por mujeres. El 17,7% del personal investigador tiene nacionalidad no española.

El presupuesto de la UV para 2023 ascendió a 463.307.072 euros, lo que supuso un decrecimiento del 1,4% con respecto al presupuesto de 2022. En el curso 2021-2022 se leyeron un total de 468 Tesis Doctorales, y otras 107 Tesis Doctorales con Mención Internacional.

#### X La UV en los ránquines

La UV está situada entre las 200 mejores universidades del mundo en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ha aumentado el número de citas de artículos científicos un 10,42% en 2022, tiene los mejores estudios de ADE de España según el ranquin SCIMAGO, ha aumentado un 20,41% el número de citas de su personal investigador en Google Scholar en 2022, es la tercera de España y primera valenciana en el ranquin URAP de producción científica, entre otros aspectos a señalar.

A continuación, se concreta la posición que ocupa la UV en algunos de los principales ránquines internacionales.

- X **The Best Global Universities:** 212 (Mundo), 86 (Europa), 4 (España).
- X **The Center for World University Rankings:** 285 (Mundo), 115 (Europa), 4 (España).
- X **Dynamic Transparency Index DYNTRA:** 29 (España).
- X **InCites:** 332 (Mundo), 3 (España).
- X **IUNE:** 4 (España).

- X **CWTS Leiden Ranking:** 225 (Mundo), 78 (Europa), 4 (España).
- X **Nature Index:** 154 (Mundo), 57 (Europa), 3 (España).
- X **QS World University Rankings:** 571-580 (Mundo), 235 (Europa), 16 (España).
- X **SCImago Institutions Rankings:** 207 (Mundo), 65 (Europa), 3 (España).
- X **Shangai Ranking:** 201-300 (Mundo), 81-114 (Europa), 2-5 (España).
- X **THE Times Higher Education:** 501-600 (Mundo), 237-284 (Europa), 7-10 (España).

## 13.2. Caracterización de los informantes

Los ámbitos comparados en la Universitat de València (UV) fueron cuatro y mostraron diferencias significativas en las siguientes dimensiones en la escala de clima laboral intergeneracional:

- “Inclusión docencia”:
  - Artes y humanidades (m=5,40) (sd=1,59) vs **Ciencias de la salud** (m=6,26) (sd=0,85).
- “Inclusión investigación”:
  - Artes y humanidades (m=5,43) (sd=1,56) vs **Ciencias de la salud** (m=6,19) (sd=0,91).
- “Contacto investigación”:
  - Artes y humanidades (m=3,77) (sd=1,47) vs **Ciencias y biociencias** (m=4,78) (sd=1,65).
  - Artes y humanidades (m=3,77) (sd=1,47) vs **Ingeniería y arquitectura** (m=5,25) (sd=1,53).

El trabajo de campo realizado implicó la aplicación de un cuestionario sobre Aprendizaje Intergeneracional (véase ) en cuatro Departamentos de la UV, dos de Artes y Humanidades, uno de Ciencias de la Salud y otro de Ingeniería y Arquitectura (n=40), y la realización de un total de 17 entrevistas a directivos de los Departamentos y profesorado de las cuatro generaciones que conviven en ellos (i.e., Baby Boomers, Generación x, Millennials y Generación Z).

La Tabla 26. Caracterización sociodemográfica de los informantes de la Universitat de València (n=40). Tabla 4 muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador que respondió al cuestionario en los Departamentos participantes y ámbitos de conocimiento.

**TABLA 26. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (N=40).**

	Artes y Humanidades	Ciencias y Biociencias	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Total
Edad	m=47,25 (sd=11,69)	m=34,00 (sd=,000)	m=48,86 (sd=10,33)	m=42,00 (sd=4,72)	46,10 (sd=10,32)
Género					
Masculino	56,3%	100%	42,9%	25%	47,5%
Femenino	43,8%	--	57,1%	75%	52,5%
No binario	--	--	--	--	--
Otros	--	--	--	--	--
No deseo responder	--	--	--	--	--
Experiencia laboral (años)	m=11,88 (sd=7,89)	m=,50 (sd=,707)	m=16,93 (sd=11,01)	m=7,63 (sd=2,66)	12,23 (sd=9,22)
Figura Laboral					
Agregado/a	--	--	--	--	--
Asociado/a	12,5%	100%	21,4%	37,5%	25%
Ayudante (no doctor)	--	--	--	--	--
Ayudante Doctor	12,5%	--	28,6%	12,5%	17,5%
Catedrático/a de universidad	--	--	21,4%	--	7,5%
Catedrático/a de Escuela Universitaria	--	--	--	--	--
Catedrático contratado	25%	--	--	12,5%	12,5%
Colaborador/a Contratado Doctor	--	--	--	--	--
Emérito	6,3%	--	--	--	2,5%
Investigador/a Postdoctoral	--	--	--	--	--
Investigador/a Predoctoral	--	--	28,6%	37,5%	32,5%
	--	--	--	--	--





elementos son poco apreciados, con valores que oscilan entre la  $m=5,40$  y  $m=3,65$ , en una escala Likert de 1 a 7. En lo que concierne a la creatividad y el empoderamiento del PDI, la percepción es algo parecida, pese a que destaca que el PDI puede hacer cosas de modo diferente si se le presenta la oportunidad ( $m=5,50$ ). Entre los ámbitos comparados, el PDI de Ciencias de la Salud es el que presenta una percepción algo más positiva de los factores contemplados en la innovación.

- “En los proyectos de innovación podemos intercambiar y compartir conocimientos, prácticas y experiencias” (UV-CS-GY-E).
- “Sería interesante poner en marcha algún proyecto sobre relaciones intergeneracionales, para que el profesorado colabore, y se mantengan vivos el contacto y los lazos” (UV-AHF-D-E).

**X Clima Intergeneracional:** el análisis del clima se realiza contemplando únicamente dos de las subdimensiones empleadas durante la primera fase de la investigación (afecto e inclusión). En coherencia con los resultados obtenidos en la primera fase, la percepción del PDI de los Departamentos participantes por lo general es positiva en cuanto a las relaciones intergeneracionales. Aquí el profesorado de Ciencias de la Salud y de Ciencias Sociales y Jurídicas es el que presenta una percepción más positiva, aunque viene seguido de muy cerca por el profesorado de Ciencias y Biociencias.

- “Hay que favorecer un clima favorable y positivo entre el profesorado sobre la cuestión intergeneracional” (UV-IA-GY-E).
- “Es fundamental que haya una comunicación fluida entre el profesorado, porque vamos mal si no hablamos” (UV-IA-D-E).

**X Cultura de Aprendizaje Organizativo:** la cultura de aprendizaje organizativo es uno de los factores con una percepción más negativa, con valores que oscilan entre  $m=4,30$  ( $sd=1,66$ ) y  $m=3,35$  ( $sd=1,33$ ). Solamente sobresale el Departamento de Ciencias y Biociencias por encima de los demás, destacándose el que su PDI revise planteamientos a partir de discusiones grupales y de la información recopilada, así como que se reconozca a las personas que toman iniciativas.

- “Lo intergeneracional tiene que ver con un problema de cultura organizativa en la universidad” (UV-AHF-D-E).
- “Se puede producir aprendizaje entre generaciones si se hacen cosas conjuntamente y proyectos que interesen a estas” (UV-CS-BB-E).
- “Es clave impulsar un trabajo colectivo donde todos se sientan reconocidos, y donde no haya demasiadas jerarquías” (UV-AHH-GX-E).

**X Liderazgo Transformador:** en general, no se tiene una percepción muy positiva de este tipo de liderazgo, y el conjunto de los Departamentos participantes de las distintas áreas de conocimiento más bien coinciden en señalar que no prolifera la crítica constructiva de los responsables institucionales a partir de la reflexión sobre los problemas ( $m=3,30$ ), y que estos tampoco animan demasiado a los demás para que muestren sus distintos puntos de vista ( $m=3,18$ ).

- “Si se cambia desde arriba, se pueden favorecer cambios desde abajo. Por ejemplo, podríamos impulsar seminarios que afecten al profesorado de distintas generaciones, etc.” (UV-AHH-D-E).
- “Ahora tenemos una dirección del Departamento que está impulsando espacios para que el profesorado pueda coincidir y compartir” (UV-CS-GX-E).

**X Estructura Organizativa (centralización y formalización):** Finalmente, en lo que respecta a la estructura organizativa, aunque los Departamentos participantes perciben un nivel de centralización medio (quizás algo más bajo en Ciencias y Biociencias, donde rara vez se participa en las decisiones sobre la adopción de nuevas políticas o programas), el grado de formalización es mucho más elevado. Sería el caso de Ciencias de la Salud y Ciencias Sociales y Jurídicas, pese a que el PDI de Ciencias y Biociencias coincide en señalar que dispone de demasiadas normativas.

- “Sería bueno que hubiera más cursos compartidos y espacios más formales para interactuar entre el profesorado de las distintas edades” (UV-AHF-D-E).
- “Si en lo más formalizado, como los Consejos de Departamento, cuesta que participe la gente, pues aún es más difícil que lo hagan en otros espacios” (UV-IA-D-E).
- “Hay más intercambios en las estructuras organizativas de investigación porque allí participan más los profesores de diferentes edades” (UV-CS-D-E).

**TABLA 27. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL.**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias de la Salud		Ciencias Sociales y Jurídicas		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. típ.
Tendencia a la Innovación	In1	5,31	1,778	4,00	1,414	5,86	1,027	5,13	1,458	5,40	1,482
	In2	4,00	1,366	3,50	,707	4,00	1,617	3,63	1,506	3,90	1,429
	In3	3,75	1,438	2,50	,707	3,03	,997	3,25	1,581	3,65	1,312
	In4	3,56	1,315	4,50	,707	4,43	1,016	5,25	1,165	4,25	1,296
	In5	4,19	1,377	4,50	,707	4,79	1,369	4,38	1,188	4,45	1,300
	In6	3,56	1,711	5,00	,000	3,86	1,562	3,88	1,246	3,80	1,522

<b>Creatividad y empoderamiento del PDI</b>	In7	3,81	1,37 7	4,50	,707	3,79	1,05 1	4,38	1,30 2	3,95	1,218
	In8	3,94	1,52 6	4,50	,707	3,50	1,34 5	3,75	1,03 5	3,78	1,330
	In9	4,75	1,34 2	5,00	,000	5,43	1,22 2	4,75	1,38 9	5,00	1,281
	In10	5,38	1,78 4	5,00	1,41 4	5,00	1,51 9	5,13	,935	5,18	1,483
	In11	3,81	2,04 0	1,50	,707	4,71	1,49 0	4,25	1,28 2	4,10	1,780
	In12	3,88	1,66 8	3,50	,707	4,71	1,49 0	3,75	,701	4,13	1,453
	In13	3,81	1,79 7	3,00	,000	5,07	1,54 2	4,38	1,06 1	4,33	1,623
<b>Afecto Organizativo Intergeneracional</b>	In14	5,44	1,54 8	5,50	,707	5,64	1,21 6	5,38	,744	5,50	1,240
	CIG15	5,88	1,20 4	6,00	1,41 4	6,43	,852	6,25	,707	6,15	1,001
	CIG16	6,13	1,08 8	6,00	1,41 4	6,50	,760	6,38	,744	6,30	,911
	CIG17	5,81	1,16 7	6,00	,000	6,50	,650	6,13	,641	6,13	,911
<b>Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo</b>	CIG18	3,25	1,39 0	2,50	,707	2,29	1,20 4	1,50	,756	2,53	1,339
	CIG19	5,31	1,53 7	4,50	,707	5,50	1,95 1	4,63	1,18 8	5,20	1,604
	CIG20	5,63	1,54 4	6,50	,707	5,36	2,17 0	5,50	1,30 9	5,55	1,694
	CIG21	5,69	1,44 8	5,00	,000	6,29	,915	6,63	,518	6,05	1,154
	CIG22	5,56	1,50 4	5,00	,000	6,57	,646	6,50	,756	6,08	1,185
<b>Cultura de Aprendizaje Organizativo</b>	CAO23	3,88	1,78 4	3,50	2,12 1	3,21	1,42 4	3,63	1,18 8	3,58	1,534
	CAO24	3,31	1,49 3	3,50	,707	3,36	1,49 9	3,38	,916	3,35	1,331
	CAO25	3,56	1,63 2	4,50	,707	3,14	1,70 3	3,88	1,12 5	3,53	1,536

	CAO2 6	3,31	1,53 7	3,50	,707	3,86	1,79 1	3,38	1,84 7	3,53	1,633
	CAO2 7	3,69	1,53 7	4,50	,707	3,36	1,82 3	3,50	1,69 0	3,58	1,615
	CAO2 8	4,56	1,82 5	5,00	,000	3,79	1,92 9	4,50	,758	4,30	1,667
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	3,13	1,50 0	3,00	,000	3,79	1,62 6	2,88	1,12 6	3,30	1,454
	LT30	3,00	1,59 2	3,00	,141 4	3,57	1,34 2	2,88	1,24 6	3,18	1,412
<b>EO. Centralización</b>	EO31	3,81	1,51 5	3,50	,707	3,86	1,70 3	3,75	1,90 9	3,80	1,588
	EO32	3,00	1,93 2	2,50	,707	2,64	1,44 7	2,75	1,38 9	2,80	1,588
	EO33	4,13	1,58 8	6,00	,000	3,86	1,61 0	4,00	1,69 0	4,10	1,598
<b>EO. Formalización</b>	EO34	3,69	1,88 7	5,50	,707	4,21	1,42 4	4,00	1,30 9	4,03	1,593
	EO35	4,94	1,73 1	6,00	1,41 4	5,15	1,56 2	5,63	1,18 8	5,20	1,539
	EO36	3,81	1,68 2	2,50	,707	3,50	1,87 1	3,88	1,24 6	3,65	1,626
	EO37	5,19	1,27 6	5,00	,000	5,50	1,34 5	5,88	1,24 6	5,43	1,259

### 13.4. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

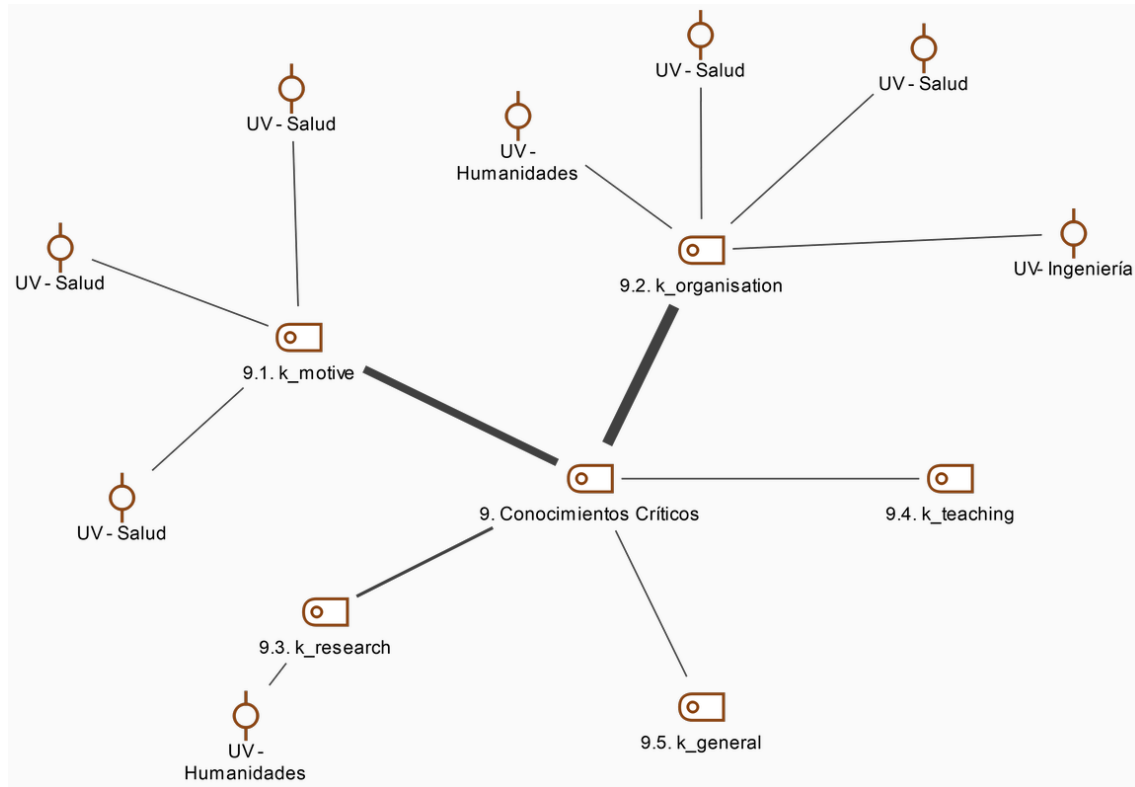
En este apartado revisamos qué conocimientos son considerados críticos por parte de los directivos entrevistados en los ámbitos de conocimiento comparados, qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que se utilizan para ello.

## 14. Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos detectados sobre cuestiones generales vinculadas con el funcionamiento de los Departamentos, las Facultades y la Universidad, apuntan a la conveniencia de estimular el intercambio generacional, tomar en cuenta el

conocimiento acumulado frente a los procesos de toma de decisiones, y a no perder el conocimiento experto reunido: “hay que dar continuidad al conocimiento experto del profesorado que se jubila aunque sea por vías informales, y porque no lo tienen las nuevas generaciones” (UV-CS-D-E). Pero los informantes no identifican los conocimientos críticos más relacionados con la docencia y con la investigación, con todo lo que ello puede llegar a suponer de pérdida de conocimiento.

**FIGURA 23. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS.**



Cuando los conocimientos críticos se fijan en aspectos referidos a la organización y gestión, entonces se destacan aquellos conocimientos que tienen que ver con los procedimientos en las formas de funcionar institucionalmente, así como con aquellos que enlazan con el mejor conocimiento interpersonal del profesorado. Además, se estima oportuno explicitar determinados conocimientos críticos sobre lo organizativo y de gestión por cuanto “el hecho de que las cosas estén escritas y clarificadas hace que se eviten ciertos problemas y conflictos” (UV-IA-D-E).

## 15. Modalidades de aprendizaje

En una primera aproximación a los datos, podemos observar que las valoraciones sobre las diferentes formas de aprendizaje y desarrollo profesional son similares en los distintos ámbitos de conocimiento analizados. Globalmente, se valora el aprendizaje con colegas de la universidad, reflexionado, observando, preguntando, etc., más que no tanto asistiendo a cursos o talleres de formación, siendo este último aspecto el que

menos se valora, por ejemplo, por parte del profesorado del Departamento del ámbito de Ciencias y Biociencias (m=3,50). Igualmente, se aprende individualmente preparando tareas, explorando nuevas aplicaciones y, especialmente, examinando el propio desempeño y reflexionando sobre lo que se hace (m=,588). El profesorado de Ciencias de la Salud es el que mejor valora aprender de personas externas a la universidad, y, por lo general, este profesorado (m=6,36), junto con el profesorado del Departamento del ámbito de Ciencias Sociales y Jurídicas (m=6,38), es el que percibe mejor el hecho de aprender de colegas de otras generaciones más jóvenes, especialmente a través de conversaciones informales (m=6,00). “En los ámbitos informales se aprende porque conversas, planteas dudas y compartes cuestiones profesionales” (UV-AHH-GX-E).

En conjunto, se aprende junto con otros colegas a partir de reuniones de trabajo conjuntas (m=5,70) y mediante la discusión (m=5,68). También se valora el aprender de colegas de las generaciones más mayores, usando el conocimiento que pueden compartir desde sus experiencias (m=5,78), y ayudando a resolver dudas (m=5,78). Sobre esta última cuestión, el profesorado de los Departamentos de Ciencias y Biociencias, y de Ciencias Sociales y Jurídicas, es el que tiene mejores percepciones del aprendizaje producido a partir de los colegas de las generaciones más mayores.

La confianza en el aprendizaje del profesorado de otras generaciones es un aspecto constatado entre el conjunto de las aportaciones realizadas por los informantes entrevistados. Así lo ejemplifican algunas contribuciones: “Nunca he visto al profesorado de generaciones mayores como autoridades académicas por su cargo, sino como colegas que eran brillantes y sus reflexiones nos eran útiles y nos hacían pensar” (UV-AHH-GX-E); y “Creo que los profesores de otras generaciones aprenden de mí, y yo siempre intento aprender de ellos” (UV- AHH-GY-3).

**TABLA 28. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UV.**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias de la Salud		Ciencias Sociales y Jurídicas		Total	
		Me dia	Des v. típ.	Me dia	Des v. típ.	Me dia	Desv. típ.	Me dia	Des v. típ.	Me dia	Des v. típ.
Aprendo con colegas de la Universidad	AIG 38	5,4 4	1,2 09	5,0 0	,00 0	5,2 9	1,20 4	5,50 69	1,0	5,3 8	1,1 25
	AIG 39	5,1 3	1,5 86	5,5 0	,70 7	5,1 4	1,29 2	5,38 88	1,1	5,2 0	1,3 44
	AIG 40	5,3 1	1,4 01	4,5 0	,70 7	5,7 1	,994	6,00 6	,75	5,5 5	1,1 54
	AIG 41	5,3 8	1,2 58	6,0 0	,00 0	5,8 6	1,02 7	6,13 5	,83	5,7 3	1,0 86
	AIG 42	6,0 0	,89 4	5,0 0	,00 0	5,7 9	1,42 4	6,38 6	,91	5,9 5	1,1 08

	AIG	4,3	1,7	3,5	,70	6,2	,699	5,88	1,5	5,2	1,6
	43	8	46	0	7	1			53	8	33
<b>Aprendo Individualmente</b>	AIG	5,5	1,2	6,0	1,4	6,0	1,24	5,75	1,4	5,7	1,2
	44	6	09	0	14	0	0		88	8	50
	AIG	5,1	,09	3,5	,70	5,6	1,44	5,38	1,5	5,3	1,3
	45	9	1	0	7	4	7		98	0	24
	AIG	5,7	1,0	6,0	,00	5,9	,917	6,00	,92	5,8	,91
46	5	00	0	0	3			6	8	1	
	AIG	4,4	1,8	3,5	,70	5,8	1,16	5,88	1,5	5,1	1,6
	47	4	61	0	7	6	7		53	8	93
<b>Aprendo de personas externas a la universidad</b>	AIG	4,8	1,4	5,5	,70	5,7	1,52	4,75	1,7	5,1	1,5
	48	1	24	0	7	9	8		53	8	34
	AIG	4,0	1,8	5,0	,00	5,5	1,34	5,63	1,1	4,9	1,6
	49	0	62	0	0	7	2		88	3	70
	AIG	4,3	1,5	3,0	,00	5,0	1,49	4,00	2,2	4,4	1,6
50	8	86	0	0	7	2		04	8	94	
	AIG	4,8	1,3	2,5	,70	5,1	1,09	5,13	1,6	4,9	1,3
	51	8	60	0	7	4	9		42	0	92
	AIG	4,0	1,8	3,5	,70	5,9	,997	5,88	,99	5,0	1,6
	52	0	26	0	7	3			1	3	72
<b>Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes</b>	AIG	4,6	1,5	4,5	,70	5,4	1,22	5,00	1,9	5,0	1,4
	53	9	37	0	7	3	2		27	0	85
	AIG	5,1	1,2	5,0	,00	5,3	1,44	5,25	1,9	5,2	1,3
	54	3	04	0	0	6	7		09	3	87
	AIG	5,0	1,4	5,5	,70	6,3	,633	5,50	1,5	5,6	1,2
	55	6	36	0	7	6			12	3	95
	AIG	4,4	1,3	3,5	2,1	5,6	1,39	4,75	1,5	4,8	1,5
56	4	15	0	21	4	3		81	8	05	
	AIG	5,5	1,3	6,0	,00	6,3	,745	6,38	,51	6,0	1,0
	57	0	17	0	0	6		8	0	38	
	AIG	4,8	1,5	5,0	,00	5,5	1,08	5,00	2,0	5,1	1,4
	58	8	00	0	0	7	9		00	5	42
	AIG	3,8	1,8	3,0	1,4	5,4	1,34	5,25	1,9	4,6	1,8
	59	8	21	0	14	3	2		09	5	05
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG	3,7	1,8	4,0	,00	5,7	,975	4,75	1,9	4,6	1,7
	60	5	80	0	0	9			82	8	89
	AIG	5,0	1,6	5,0	,00	6,5	,514	5,63	1,1	5,7	1,3
	61	6	52	0	0	7			88	0	63

	AIG	5,1	1,5	5,5	,70	6,4	,646	5,50	1,3	5,6	1,3
	62	3	86	0	7	3			09	8	28
	AIG	3,9	1,7	3,0	1,4	5,0	2,23	5,75	1,2	4,6	1,9
	63	4	69	0	14	7	5		82	5	68
	AIG	5,5	1,3	5,5	,70	5,8	1,02	6,25	,70	5,7	1,1
	64	0	66	0	7	6	7		7	8	21
<b>Aprendo de colegas de generacion es mayores</b>	AIG	5,5	1,2	6,0	,00	5,6	1,33	6,38	,51	5,7	1,1
	65	0	65	0	0	4	6		8	5	71
	AIG	5,2	1,5	6,0	1,4	5,9	,997	6,50	,53	5,7	1,2
	66	5	71	0	14	3			5	8	71
	AIG	4,1	1,8	3,0	1,4	5,3	1,44	5,75	1,7	4,8	1,8
	67	9	70	0	14	6	7		53	5	05

Las formas en las que se produce el aprendizaje intergeneracional, en opinión de las personas entrevistadas, son variadas y contemplan espacios para el intercambio (seminarios, mesas redondas, congresos, etc.), la coordinación (comisiones, reuniones, etc.), y el seguimiento de planes, programas y proyectos. Igualmente, incluyen otros espacios más informales con conversaciones en momentos y lugares de distensión (pasillos, comedores, cafeterías, etc.). El conjunto de estas formas contribuye a “establecer sinergias de colaboración y una comunicación intergeneracional fructífera” (UV-AHF-GZ-E), así como apoya “intercambiar conocimientos y enriquecerse mutuamente” (UV-AHH-GBB-E). No obstante, se sigue encontrando a faltar el disponer de más espacios informales para el intercambio, la relación y la convivencia. Lo que no parece un contexto utilizado para producir aprendizaje intergeneracional es todo el espacio que podrían ocupar las redes sociales: “la interacción entre el profesorado en redes sociales no es habitual” (UV-AHF-D-E).

Para las personas entrevistadas, y en cuanto a los contenidos del aprendizaje intergeneracional, el profesorado de las generaciones más mayores puede aportar buenos consejos y orientaciones, transmitir formas de actuar oportunas, así como otros aspectos de la cultura universitaria y del compromiso profesional. Estos aspectos son destacados por el profesorado de todas las generaciones, señalando que “los consejos recibidos te permiten aprender y ganar en seguridad” (UV-IA-GX-E). Especialmente, con las cuestiones que tienen que ver con la docencia (gestión del aula, organización de asignaturas, transmisión de conocimiento, etc.), pero también con lo vinculado con la investigación: “he aprendido a tener paciencia y constancia, que son básicas para investigar” (UV-AHF-GZ-E).

En la dirección de los aprendizajes obtenidos a través de las generaciones más jóvenes, aparecen cuestiones generales como el dominio de las tecnologías, el entusiasmo y la ilusión, etc., que siempre enriquecen. “Veo a jóvenes colegas con el mismo entusiasmo que yo tenía hace 35 años y esto estimula, porque me preocuparía que nuestro trabajo deje de ilusionar” (UV-AHH-GBB-E). En la docencia también se aprende de las generaciones más jóvenes, por su proximidad a los estudiantes, por las metodologías de aprendizaje activo que se utilizan y por las nuevas ideas que se pueden aportar: “las



nuevas generaciones vienen motivadas para hacer cosas nuevas, crear contenidos e innovar, lo que te permite descubrir nuevas técnicas y formatos” (UV-CS-GY-E). Algo similar sucede con la investigación, dónde aportan nuevas temáticas de estudio, otros enfoques, ideas novedosas, etc.: “hay colegas jóvenes que te aportan otras miradas y esto te actualiza” (UV-AHH-GX-E).

## 16. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Los sistemas y procedimientos para retener el conocimiento se consideran fundamentales para su mantenimiento y evitar la desaparición de este, así como de la experiencia acumulada: “hemos tenido profesores muy brillantes que se están jubilando y es una pena que se pierda su bagaje” (UV-AHF-BB-E). En este sentido, cabe insistir en realizar esfuerzos para que ese conocimiento tenga continuidad, “ni que sea por las vías informales” (UV-CS-D-E).

Las dinámicas de trabajo en red son de interés para llevar a cabo relevos generacionales sin que se pierda del todo el conocimiento. Así, por ejemplo: “es importante que se mantengan los contactos que el profesorado jubilado ha ido tejiendo a lo largo de los años” (UV-AHF-D-E). Y, aunque no resulte fácil tener una previsión de las jubilaciones del profesorado, sería relevante que el contacto con el profesorado honorario y emérito permanezca, posibilitando “realizar algunos seminarios que favorezcan el intercambio de experiencias, o para encontrarse y compartir” (UV-IA-D-E), por ejemplo. Esto posibilitaría al profesorado “continuar vinculado con la universidad, si así lo desea” (UV-AHF-D-E).

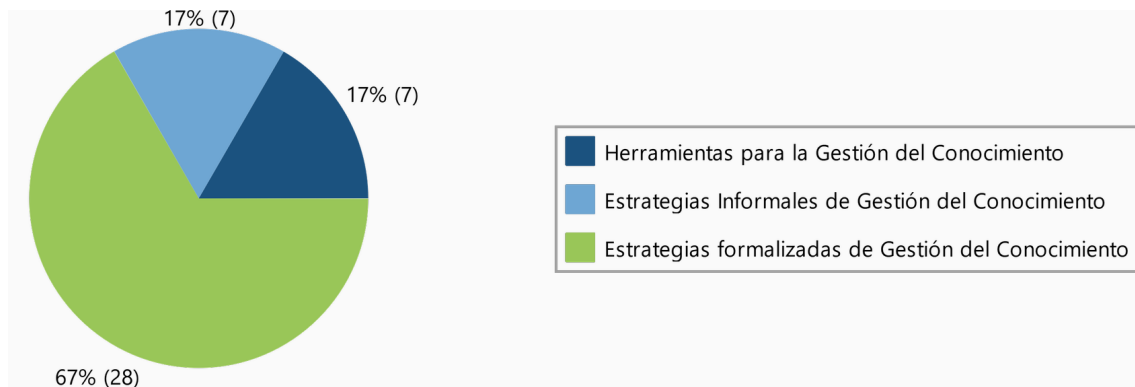
En lo que respecta a las estrategias de Gestión del Conocimiento, en la Figura 24. Estrategias y herramientas para la Gestión del Conocimiento. podemos observar que, aunque no proliferan en exceso las iniciativas, las existentes cuenta con un alto grado de formalización (67%).

- “La memoria de investigación y la memoria de docencia que tenemos son unas buenas herramientas formalizadas” (UV-AHF-D-E).
- “Disponemos de un programa de acompañamiento al profesorado de nueva incorporación, que sirve para facilitar su inclusión, pero también para cohesionar y compartir problemáticas y soluciones” (UV-CS-D-E).

En la mayoría de las veces las estrategias formalizadas de Gestión del Conocimiento redundan sobre la mentoría al profesorado novel y la inducción a través del profesorado más experimentado. Así, se profundiza en su acompañamiento para facilitar la acogida y la incorporación al contexto académico. Por otra parte, también se promueven cursos de extensión que posibilitan la compartición de conocimientos, y existen algunas actuaciones pensadas pero pendientes de ejecución. Es el caso de “disponer de espacios en las Facultades para que el profesorado jubilado puede reunirse y compartir” (UV-AHF-

D-E), o de “elaborar repositorios en los Departamentos a través de pequeños vídeos del profesorado jubilado” (UV-CS-D-E).

**FIGURA 24. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**



En cuanto a las estrategias informales de Gestión del Conocimiento, estas son menores y más bien ocasionales y poco institucionalizadas. Aquí podemos encontrar profesorado jubilado que participa puntualmente de las reuniones de los grupos de investigación, así como de algunas jornadas, seminarios y conferencias. Estas actuaciones, sin embargo, resultan valiosas por cuanto “contribuyen a promover el aprendizaje informal pero también a impulsar el aprendizaje intergeneracional” (UV-IA-BB-E). De otro lado, las coordinaciones docentes y de asignaturas igualmente representan unos espacios propicios para gestionar el conocimiento del profesorado e, incluso, para diseñar y desarrollar procesos de cambio e innovación: “en la coordinación de la asignatura tenemos una buena dinámica de trabajo y nos hemos constituido en un grupo estable de innovación” (UV-IA-D-E).

**FIGURA 25. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL: NUBE DE PALABRAS.**



Tras las entrevistas realizadas en la UV, se ha constatado que el aprendizaje intergeneracional es un proceso enriquecedor que fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y la mejora continua en la práctica docente. Entre las **aportaciones más relevantes** se destacan, las siguientes:

- Existe una clara conveniencia de estimular el intercambio intergeneracional y no perder el conocimiento experto acumulado.
- Se constata que, si bien se aprende de otros colegas, también se aprende reflexionando sobre lo que se hace. Por tanto, la reflexión y la evaluación de la práctica docente es una constante entre el profesorado universitario.
- Se promueve la necesidad de establecer sinergias de colaboración y una comunicación intergeneracional fructífera para fomentar el aprendizaje intergeneracional.
- Se reclama la necesidad de disponer de más espacios informales para el intercambio, la relación y la convivencia.
- La necesidad de apostar por el desarrollo de estrategias informales de Gestión del Conocimiento para impulsar el aprendizaje intergeneracional.

Aunque estas son algunas de las aportaciones más relevantes, igualmente es preciso destacar ciertas **propuestas** que pueden favorecer el aprendizaje intergeneracional en la UV. De entre las más significativas, se señalan las siguientes.

- Investigación colaborativa entre profesorado de diferentes generaciones. Esto incluye los proyectos conjuntos, la formación de grupos de trabajo intergeneracionales o la participación en redes de investigación que involucran a profesorado de diferentes edades.
- Reconocimiento y valoración del conocimiento intergeneracional donde se destaquen las contribuciones del profesorado mayor y se fomente el aprendizaje mutuo entre generaciones.
- Programas de observación de clases, donde el profesorado tenga la oportunidad de observar las clases de sus colegas de otras generaciones. Siendo la observación una excelente herramienta de aprendizaje y de retroalimentación entre el profesorado.
- Desarrollo de comunidades de práctica intergeneracionales. Estas pueden estar formadas por profesorado de diferentes generaciones que comparten experiencias, recursos y reflexiones sobre su práctica docente. Se trata de promover el aprendizaje mutuo y fomentar la construcción colectiva del conocimiento.
- Apoyo institucional y recursos para el aprendizaje intergeneracional. Las universidades han de establecer políticas y ofrecer recursos específicos para promover el aprendizaje intergeneracional entre el profesorado. Esto incluye la reserva de tiempos y espacios para llevar a cabo actividades de colaboración, así como la implementación de programas de desarrollo profesional intergeneracionales.
- Divulgación de buenas prácticas. Establecer canales de comunicación y divulgación que permitan al profesorado compartir sus experiencias y buenas prácticas relacionadas con el aprendizaje intergeneracional. En esta dirección está la creación de plataformas en línea, boletines informativos o eventos de

divulgación donde el profesorado comparta sus logros, lecciones aprendidas y consejos para impulsar el aprendizaje intergeneracional.

- Evaluación formativa entre pares. Implementar procesos de evaluación formativa entre pares, que permitan al profesorado recibir comentarios y apoyo de colegas de diferentes generaciones. Esto enlaza con la mejora continua y la excelencia en la enseñanza, ya que posibilita identificar fortalezas y áreas de mejora desde diversas perspectivas.
- Programas de aprendizaje inverso, donde el profesorado más joven pueda enseñar al profesorado más mayor aspectos relevantes para la educación contemporánea como el uso de herramientas digitales, la pedagogía basada en competencias, la inclusión, etc. Ello estimula un ambiente de aprendizaje horizontal y facilita la adaptación del profesorado más experimentado a las nuevas tendencias y enfoques educativos.

Por último, es importante aludir a que el aprendizaje intergeneracional en la universidad resulta una práctica valiosa para el intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas entre el profesorado de diferentes generaciones. Contribuye a la adaptación al cambio, la innovación, el desarrollo profesional y fortalece la comunidad académica en beneficio de una formación de calidad para los estudiantes. Al desarrollar el aprendizaje intergeneracional, las universidades pueden enriquecer las experiencias educativas y preparar a su profesorado para afrontar los desafíos y las oportunidades que se les presentan.

La investigación sobre el aprendizaje intergeneracional es una exigencia y una necesidad. Se siguen necesitando estudios que traten de explorar los beneficios y los retos del aprendizaje intergeneracional, identificar prácticas efectivas y articular marcos teóricos que respalden su implementación. La investigación, sin duda, comporta generar conocimiento y una evidencia sólida que respalde la importancia del aprendizaje intergeneracional en la formación y el desarrollo profesional docente del profesorado universitario.

## 17. Análisis Global del Aprendizaje Intergeneracional en las Universidades Españolas

Tras la descripción de la situación del aprendizaje intergeneracional, sus condicionantes, los conocimientos críticos, las modalidades de aprendizaje existentes, así como las estrategias de aprendizaje intergeneracional e informal utilizadas en cada uno de los casos seleccionados, en este penúltimo capítulo abordamos una visión general del aprendizaje intergeneracional en el conjunto de la muestra seleccionada. Los elementos de análisis serán los mismos que en los capítulos anteriores, facilitando así la comparación a aquellos lectores interesados.

### 17.1. Caracterización de los informantes

Más allá de la descripción de los participantes de cada uno de los casos presentados en los apartados anteriores, la Tabla 29. Caracterización sociodemográfica de los informantes de las Universidades Españolas (n=1604) nos muestra las características sociodemográficas del personal docente e investigador del conjunto de departamentos y unidades docentes participantes en la segunda fase del proyecto PRUNAI.

**TABLA 29. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS INFORMANTES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (N=1604)**

	Artes y Humanidades	Ciencias y Biociencias	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Total
<b>Edad</b>	m=48,82 (sd=11,99)	m=46,84 (sd=12,54)	m=49,72 (sd=10,96)	m=47,72 (sd=12,41)	m=46,84 (sd=11,24)	48,12 (sd=11,69)
<b>Género</b>						
Masculino	43,2%	56,3%	35,4%	49,8%	68,8%	49,6%
Femenino	52,4%	42,0%	61,8%	47,7%	30,2%	47,9%
No binario	1,2%	0,6%	0,6%	1,0%	0,5%	0,8%
Otros	0,4%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,2%
No deseo responder	2,8%	1,1%	1,3%	1,4%	0,5%	1,4%
<b>Experiencia laboral (años)</b>	m=17,03 (sd=12,48)	m=16,62 (sd=13,67)	m=16,43 (sd=12,18)	m=16,49 (sd=12,18)	m=18,03 (sd=12,66)	16,77 (sd=12,62)
<b>Figura Laboral</b>						
Agregado/a	7,6%	12,6%	9,1%	7,8%	13,5%	9,8%
Asociado/a	18,4%	12,6%	31,7%	20,2%	20,3%	20,5%
Ayudante (no doctor)	0,4%	0,3%	0,6%	1,2%	0,0%	0,6%
Ayudante Doctor	8,4%	5,9%	7,5%	9,7%	4,2%	7,5%
Catedrático/a de universidad	11,6%	16,0%	12,5%	6,8%	8,9%	11,0%
	0,0%	0,6%	0,3%	0,2%	2,1%	0,5%

Catedrático/a de Escuela Universitaria	1,2%	1,1%	1,3%	0,8%	2,1%	1,2%
Catedrático contratado	0,4%	0,8%	2,2%	1,6%	3,1%	1,6%
Colaborador/a	10,4%	5,3%	7,5%	9,9%	6,3%	8,0%
Contratado Doctor	0,8%	0,6%	0,3%	1,2%	1,6%	0,9%
Emérito	4,0%	7,8%	2,5%	3,3%	3,6%	4,3%
Investigador/a Postdoctoral	7,6%	9,5%	4,4%	6,8%	8,3%	7,2%
Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)	2,0%	3,1%	0,0%	0,6%	0,5%	1,2%
Investigador/a Ramón y Cajal	3,6%	2,8%	2,2%	2,9%	3,1%	2,9%
Lector/a	22,8%	21,0%	17,6%	25,9%	20,3%	22,0%
Titular de Universidad	0,4%	0,0%	0,3%	0,4%	2,1%	0,5%
Titular de Escuela Universitaria	0,4%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,2%
Profesor/a Visitante						

Los datos recopilados confirman una clara tendencia al envejecimiento de las plantillas de docentes e investigadores universitarios, con una media de edad de 48,12 años (dt=48,12), siendo los ámbitos “Ciencias y Biociencias” y de “ingeniería y Arquitectura” los que presenta un personal ligeramente más joven con una media de edad de 46,84 años en ambos casos.

El profesorado masculino algo más numeroso que el femenino, siendo el 49,6% de todos los participantes. No obstante, cabe destacar que en los ámbitos de “Artes y Humanidades” y “Ciencias de la Salud” hay un mayor número de profesoras e investigadoras con un 52,4% y 61,8%, respectivamente.

La experiencia media de los participantes es de 16,77 años (dt=12,62) y el perfil más presente es el de Titular de Universidad (22,0%), al que podemos sumar el profesorado Agregado de las Universidades Catalanas (9,8%), seguido del profesorado asociado (20,5%).

## 17.2. Factores condicionantes del Aprendizaje Intergeneracional

Tal y como ya hemos ido insistiendo en el análisis de los casos, los factores condicionantes de los procesos de aprendizaje intergeneracional son diversos. En este estudio hemos analizados los más habituales, según la literatura especializada:

innovación, clima intergeneracional, cultura de aprendizaje organizativo, liderazgo y estructura organizativa.

- **Innovación:** esta dimensión contempla dos factores, la tendencia a la innovación de la institución y la creatividad y empoderamiento del PDI. Aunque tal y como ocurre en la mayoría de los casos analizados, el profesorado reconoce una cierta cultura de innovación ( $m=5,32$ ,  $dt=1,54$ ), no parece existir una visión coherente entre las acciones desarrolladas y la visión de innovación que se tiene ( $m=3,75$ ,  $dt=1,51$ ). Asimismo, si observamos el segundo factor, podemos ver que todos los participantes tienen clara la importancia de la autonomía y singularidad del profesorado para que la innovación sea exitosa ( $m=5,56$ ,  $dt=1,33$ ), a la vez que consideran que la universidad no aprovecha todo su potencial creativo ( $m=4,03$ ,  $dt=1,68$ ). Finalmente, en general, es el ámbito de “Ingeniería y Arquitectura” el que parece mostrar una mayor tendencia a la innovación.
- **Clima intergeneracional:** En coherencia con los resultados obtenidos durante la primera fase de proyecto PRUNAI, la percepción del PDI de los Departamentos participantes tiene una percepción positiva de las relaciones intergeneracionales. En coherencia con la dimensión anterior, y a falta de unos análisis más profundos, el ámbito de “Ingeniería y Arquitectura” es el que presenta valoraciones más positivas tanto en lo que concierne al afecto organizativo intergeneracional, como en aquellas cuestiones vinculadas a la inclusión, con medias que oscilan entre 6,32 y 5,47.
- **Cultura de aprendizaje organizativo:** la cultura de aprendizaje organizativo es el factor con una percepción más negativa, con valores que oscilan entre  $m=4,579$  ( $dt=1,57$ ) y  $m=3,37$  ( $sd=1,52$ ). El ítem peor valorado es el que concierne al tiempo que dedicamos en las universidades a generar confianzas entre el profesorado ( $m=3,37$ ,  $dt=1,52$ ). Salvo algunas excepciones, en general, vuelve a ser el ámbito de “Ingeniería y Arquitectura” que tiene una percepción más positiva sobre su cultura de aprendizaje organizativo, incidiendo, especialmente, en las relaciones que se establecen con agentes y organizaciones externas ( $m=4,98$ ,  $dt=1,36$ ).
- **Liderazgo transformador:** Esta dimensión mantiene sus valoraciones por debajo del 4 en una escala Likert de 7 puntos, evidenciando la carencia de estilos de liderazgo transformadores en nuestras universidades.
- **Estructura Organizativa:** Finalmente, en lo que respecta a la estructura organizativa, aunque el grado de centralización percibido es medio-alto, confirmando la percepción del profesorado de que hay “pocas cosas que se puedan hacer sin la aprobación de un responsable” ( $m=4,65$ ,  $dt=1,67$ ), el hecho más relevante es el alto grado de formalización existente (ej., En mi universidad todas las unidades organizativas tienen una normativa, pautas de tareas y procedimientos operativos bien establecidos,  $m=5,45$ ,  $dt=1,43$ ), algo contrario a cualquier iniciativa que pretenda dotar a las universidades de suficiente flexibilidad como para afrontar las cambiantes demandas de su entorno. No obstante, esta percepción contrasta con el poco control que parece existir sobre el cumplimiento o no de la normativa universitaria ( $m=4,04$ ,  $dt=1,43$ ).



**TABLA 30. FACTORES CONDICIONANTES DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias de la Salud		Ciencias Sociales y Jurídicas		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
<b>Tendencia a la Innovación</b>	In1	5,15	1,682	5,21	1,543	5,44	1,419	5,31	1,592	5,55	1,368	5,32	1,540
	In2	3,97	1,573	3,75	1,590	3,91	1,562	3,88	1,526	3,96	1,502	3,88	1,552
	In3	3,78	1,542	3,59	1,521	3,82	1,482	3,73	1,520	3,94	1,469	3,75	1,512
	In4	4,62	1,646	4,67	1,579	4,61	1,508	4,56	1,561	4,92	1,488	4,65	1,562
	In5	4,22	1,590	4,16	1,540	4,19	1,474	4,16	1,505	4,31	1,445	4,19	1,512
	In6	4,09	1,686	3,94	1,647	4,17	1,581	4,08	1,656	4,26	1,547	4,09	1,632
	In7	4,10	1,688	3,67	1,672	3,98	1,528	3,98	1,597	3,88	1,511	3,92	1,610
	In8	3,80	1,575	3,75	1,627	3,83	1,449	3,85	1,511	3,96	1,454	3,83	1,528
<b>Creatividad y empoderamiento del PDI</b>	In9	5,21	1,499	5,21	1,250	5,26	1,317	5,19	1,260	5,39	1,227	5,24	1,305
	In10	5,58	1,498	5,55	1,286	5,51	1,324	5,55	1,329	5,68	1,223	5,56	1,334
	In11	4,30	1,848	4,41	1,654	4,71	1,501	4,73	1,699	4,88	1,641	4,60	1,679
	In12	4,05	1,782	3,99	1,640	4,04	1,664	3,98	1,679	4,22	1,603	4,03	1,675
	In13	4,07	1,797	4,02	1,818	4,27	1,763	4,25	1,739	4,35	1,665	4,19	1,764
	In14	5,07	1,603	4,92	1,568	5,07	1,550	5,19	1,454	5,17	1,492	5,08	1,529
<b>Afecto Organizativo Intergeneracional</b>	CIG15	6,00	1,456	6,03	1,290	6,13	1,271	6,08	1,247	6,25	1,028	6,08	1,273
	CIG16	6,15	1,295	6,11	1,188	6,25	1,076	6,17	1,174	6,32	,938	6,19	1,153
	CIG17	5,79	1,344	5,73	1,357	5,94	1,250	5,88	1,304	6,04	1,099	5,86	1,291
	CIG18	2,75	1,673	2,77	1,497	2,58	1,475	2,62	1,553	2,57	1,427	2,66	1,531
	CIG19	5,00	1,794	5,12	1,740	5,31	1,626	5,02	1,744	5,47	1,611	5,15	1,718

<b>Inclusión Intergeneracional en el lugar de trabajo</b>	CIG20	5,11	1,936	5,34	1,799	5,34	1,706	5,20	1,857	5,75	1,497	5,31	1,795
	CIG21	5,89	1,323	5,95	1,150	6,04	1,063	6,01	1,114	6,10	1,046	5,99	1,140
	CIG22	5,86	1,466	5,97	1,177	6,02	1,261	5,93	1,341	6,14	1,057	5,97	1,281
<b>Cultura de Aprendizaje Organizativo</b>	CAO23	3,67	1,744	3,26	1,606	3,44	1,679	3,47	1,635	3,43	1,610	3,44	1,655
	CAO24	3,28	1,521	3,36	1,540	3,39	1,542	3,40	1,521	3,44	1,485	3,37	1,524
	CAO25	3,60	1,700	3,66	1,663	3,68	1,693	3,60	1,562	3,84	1,544	3,66	1,631
	CAO26	3,76	1,749	3,52	1,645	3,84	1,548	3,56	1,652	3,63	1,554	3,65	1,637
	CAO27	3,80	1,740	3,52	1,593	3,69	1,666	3,67	1,647	3,82	1,615	3,68	1,651
	CAO28	4,53	1,672	4,38	1,621	4,45	1,555	4,64	1,545	4,98	1,363	4,57	1,573
<b>Liderazgo Transformador</b>	LT29	3,64	1,703	3,45	1,589	3,73	1,526	3,62	1,551	3,72	1,523	3,62	1,577
	LT30	3,72	1,789	3,63	1,650	3,81	1,599	3,79	1,655	3,91	1,534	3,76	1,651
<b>EO. Centralización</b>	EO31	4,56	1,702	4,82	1,615	4,71	1,707	4,58	1,649	4,54	1,718	4,65	1,671
	EO32	3,84	1,834	3,87	1,886	3,93	1,847	3,59	1,749	3,52	1,787	3,75	1,822
	EO33	4,46	1,976	4,63	1,866	4,37	1,889	4,31	1,856	4,28	1,852	4,41	1,885
<b>EO. Formalización</b>	EO34	4,63	1,712	4,57	1,548	4,56	1,501	4,57	1,640	4,32	1,630	4,55	1,604
	EO35	5,40	1,542	5,57	1,326	5,38	1,368	5,46	1,462	5,42	1,498	5,45	1,432
	EO36	4,00	1,597	4,06	1,622	3,93	1,650	4,14	1,566	3,97	1,741	4,04	1,622
	EO37	5,54	1,365	5,33	1,329	5,42	1,430	5,54	1,337	5,50	1,346	5,47	1,361

## 17.1. El aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador

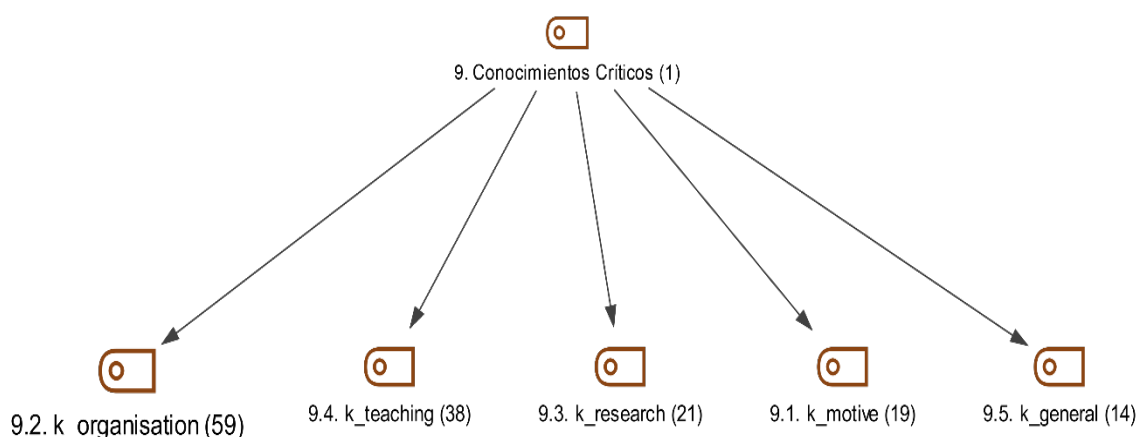
En este último apartado revisaremos qué conocimientos son considerados críticos por parte de los directivos entrevistados en todas las universidades, qué, de quién y con quién aprende el profesorado y los investigadores universitarios en su contexto laboral, así como las estrategias que utilizan para ello.

### 17.1.1. Conocimientos críticos

Tal y como puede observarse en la Figura 26. Conocimientos críticos, la mayor parte de los conocimientos críticos explicitados por los directivos universitarios se asocian a cuestiones de tipo organizativo y de gestión universitaria. Así, por ejemplo, uno de los directivos de la UAM nos dice que “aunque muchos profesores llevan tiempo, no saben realmente cómo funciona la facultad, quiero decir que pueden ser buenos investigadores, buenos docentes, pero que no han hecho nunca nada de gestión, ningún puesto” (UAM-CS-D).

Estas cuestiones organizativas no se limitan únicamente al funcionamiento interno de las instituciones, sino también a las relaciones existentes con agentes y organizaciones externas: “Yo ahora cuando acabe mi gestión, por ejemplo, es clave el tema de los contactos con las empresas, que es algo que llevo yo personalmente y entonces esto se lo tengo que pasar personalmente al próximo decano” (UPC-CB-D).

FIGURA 26. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS



El segundo tipo de conocimientos críticos más destacados son aquellos vinculados a la docencia universitaria. Al respecto, algunos directivos nos comentan lo siguiente:

- “Nos interesa conservar cierto impulso que hemos adquirido en los últimos cinco años, en lo que refiere a involucrar al profesorado a cuestionarse cómo hace la

docencia, a introducir nuevas estrategias para la docencia. Tenemos un 30% o 40% del profesorado que está interesándose más por estrategias innovadoras” (UB-CB-D).

- En concreto, respecto de la docencia, creo que además del conocimiento científicos de las materias, que, si bien, no siempre está asegurado sí mayoritariamente, hay que sumarle el conocimiento didáctico, partiendo de la base de una buena formación como comunicador y programador” (UGR-CCSS-D).

### 17.1.2. Modalidades de aprendizaje

En una primera aproximación a los datos, podemos observar como las valoraciones sobre las diferentes formas de aprendizaje y desarrollo profesional son bastante similares en todos los ámbitos de conocimiento de nuestras universidades.

Las estrategias de aprendizaje más utilizadas son aquellas vinculadas al aprendizaje individual, ya sea mientras el profesorado universitario se prepara para realizar una tarea (m=5,99, dt=1,06) o mientras reflexiona sobre su desempeño personal y sobre aquello que hace (m=5,84=1,18).

No obstante, también se valoran de forma muy positiva muchas de las estrategias que implican la colaboración con otros colegas de la propia universidad, especialmente, aquellas que implican una relación activa (ej, buscando efectivamente información sobre un tema; m=5,74, dt=1,24) o la discusión con colegas sobre cuestiones profesionales (m=5,58, dt=1,34). En cambio, no es tan habitual el aprendizaje a partir de la observación deliberada de otros colegas (m=4,96, dt=1,50).

El aprendizaje entre generaciones diferentes también está bien valorado, especialmente, el que implica la interacción con colegas de mayor edad (ej., Usando el conocimiento de colegas más experimentados; Preguntando a colegas más experimentados para que me ayuden a avanzar; Cuando tengo dudas y pido a un colega que me ayude a resolverlas), aunque el profesorado también reconoce aprender de colegas más jóvenes “A partir de ideas que surgen mientras reflexionamos sobre los resultados de nuestra docencia e investigación” (m=5,48, dt=1,40).

**TABLA 31. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UAB.**

Factores		Arte y Humanidades		Ciencias y Biociencias		Ciencias de la Salud		Ciencias Sociales y Jurídicas		Ingeniería y Arquitectura		Total	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Aprendo con colegas de la Universidad	AIG38	5,04	1,57	5,13	1,40	5,13	1,53	5,16	1,57	5,19	1,32	5,13	1,50
	AIG39	4,85	1,63	4,96	1,48	5,07	1,46	4,92	1,53	5,01	1,34	4,96	1,50
	AIG40	5,17	1,52	5,35	1,38	5,37	1,36	5,29	1,38	5,33	1,29	5,31	1,39
	AIG41	5,10	1,51	5,34	1,31	5,42	1,29	5,27	1,45	5,44	1,21	5,31	1,37
	AIG42	5,72	1,36	5,82	1,08	5,75	1,28	5,68	1,32	5,77	1,11	5,74	1,24
	AIG43	4,72	1,87	4,80	1,73	5,42	1,51	5,05	1,76	4,77	1,77	4,98	1,74
Aprendo Individualmente	AIG44	5,94	1,22	5,91	1,06	6,02	1,05	6,03	1,04	6,00	0,93	5,99	1,06
	AIG45	5,60	1,38	5,60	1,26	5,64	1,31	5,71	1,29	5,81	1,12	5,67	1,28
	AIG46	5,95	1,24	5,68	1,31	5,81	1,14	5,93	1,13	5,82	1,05	5,84	1,18
	AIG47	4,82	1,91	4,92	1,77	5,53	1,54	5,24	1,73	4,87	1,85	5,12	1,76
Aprendo de personas externas a la universidad	AIG48	5,33	1,46	5,04	1,54	5,34	1,46	5,42	1,41	5,17	1,48	5,28	1,47
	AIG49	5,02	1,61	4,82	1,62	5,07	1,49	5,03	1,55	4,77	1,59	4,96	1,57
	AIG50	4,70	1,87	4,23	1,84	4,61	1,70	4,70	1,73	4,38	1,76	4,54	1,78
	AIG51	5,07	1,71	4,69	1,67	4,89	1,61	4,94	1,62	4,67	1,57	4,86	1,64
	AIG52	4,47	1,99	4,25	1,90	5,08	1,73	4,83	1,80	4,31	1,84	4,63	1,87
Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes	AIG53	4,82	1,77	4,59	1,59	4,78	1,67	4,72	1,72	4,46	1,56	4,69	1,68
	AIG54	5,16	1,63	5,23	1,46	5,19	1,42	5,13	1,58	5,11	1,42	5,17	1,51
	AIG55	5,46	1,48	5,50	1,36	5,56	1,29	5,41	1,47	5,49	1,36	5,48	1,40

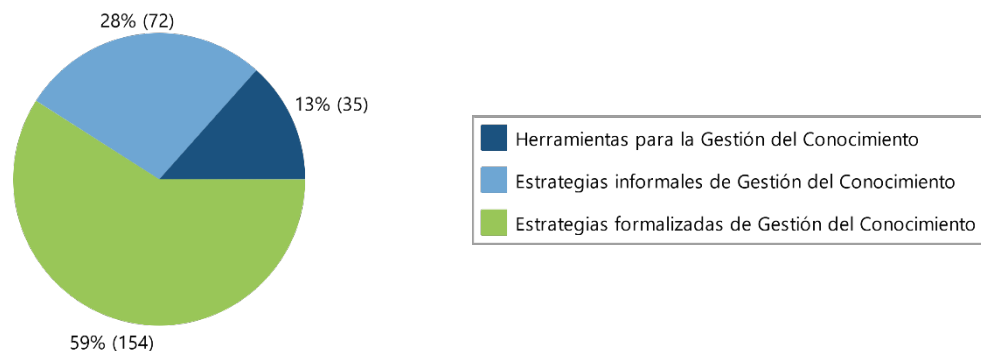
	AIG56	4,97	1,65	5,29	1,49	5,19	1,54	4,81	1,78	5,08	1,47	5,05	1,62
	AIG57	5,74	1,36	5,77	1,33	5,73	1,26	5,81	1,32	5,73	1,27	5,76	1,31
	AIG58	5,18	1,65	5,10	1,47	5,39	1,40	5,11	1,61	5,16	1,41	5,18	1,52
	AIG59	4,10	1,99	3,90	1,85	4,89	1,75	4,48	1,93	3,94	1,88	4,31	1,91
<b>Aprendo junto a otros colegas</b>	AIG60	4,56	1,81	4,97	1,60	5,09	1,56	4,85	1,73	4,90	1,64	4,89	1,68
	AIG61	5,29	1,60	5,52	1,40	5,61	1,37	5,45	1,48	5,49	1,37	5,48	1,45
	AIG62	5,45	1,48	5,66	1,19	5,62	1,35	5,53	1,37	5,63	1,28	5,58	1,34
	AIG63	4,09	2,03	3,98	1,88	4,91	1,78	4,60	1,89	4,15	1,92	4,39	1,92
<b>Aprendo de colegas de generaciones mayores</b>	AIG64	5,72	1,39	5,71	1,31	5,74	1,32	5,72	1,37	5,88	1,11	5,74	1,32
	AIG65	5,63	1,50	5,72	1,43	5,69	1,40	5,63	1,46	5,67	1,35	5,67	1,44
	AIG66	5,48	1,54	5,61	1,46	5,74	1,33	5,66	1,45	5,69	1,23	5,64	1,42
	AIG67	4,14	2,05	3,90	1,93	4,84	1,80	4,52	1,95	3,99	1,93	4,32	1,96

### 17.1.1. Sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, la gestión y la retención del conocimiento

Tal y como ya hemos ido destacando en los informes previos, los sistemas y estrategias para el aprendizaje intergeneracional, así como la gestión y retención del conocimiento son esenciales en los procesos de innovación y rendimiento organizativo.

A pesar de eso, las herramientas que habitualmente utilizan los departamentos y unidades universitarias son muy poco especializadas, aunque su uso está bastante generalizado. Esas herramientas, pueden ser tanto las habituales y tradicionales de cualquier reunión, tal y como nos comenta una Directiva de la UPF (“en todas estas reuniones ya se levantan actas, por tanto, tenemos unas actas públicas y yo misma, pues tomo apuntes de todas las reuniones” (UPF-AU-D)), u otras de incorporación más reciente que suponen el aprovechamiento de recursos digitales como nos comenta uno de los Directivos entrevistados en la UAM: “pero también, estamos poniendo en marcha un sistema para que a través de TEAMS, que es la plataforma que la universidad nos ofrece, para que todos los grupos, todas las personas puedan compartir información que tienen con los demás” (UAM-CB-D).

FIGURA 27. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



En lo que concierne a las estrategias de Gestión del Conocimiento, hay un cierto uso de estrategias informales que facilitan la transferencia de conocimiento, tal y como nos comenta algunos docentes e investigadores:

- “sinceramente, en las comidas, y luego, cuando hay algún problema, cuando he tenido algún problema sí que han venido a consultarme. Eso es curioso, más de 2, 3 profesores han venido a comentarme algo que les ha pasado así en clase con algún alumno” (UPV-CB-BB).
- “Y hay muchas otras veces que cuando se está investigando una cosa o cuando se está a punto de sacar algún paper o cosas de estas, digamos que los seniors, los más mayores (somos pequeñitos, al final todos hacemos biofísica, pero cada uno es experto en algo), explican al resto lo que está a punto de sacar, qué es lo que está a punto de publicar o lo que está a punto de enviar para ver si así salen nuevas ideas. Y yo creo que de esta manera es brutal, donde estaba antes no lo hacían”. (UPC-CB-GZ).





## 18. Conclusiones generales

Los resultados globales de la segunda fase del proyecto PRUNAI coincide en gran medida con aquellos obtenidos en los casos individuales presentados previamente.

Así pues, se constata que existe no sólo una buena percepción sobre el clima y las relaciones intergeneracionales, sino que, además, se valora la importancia del aprendizaje intergeneracional para el intercambio y la transferencia de conocimiento, principalmente, dentro de las propias universidades.

El conocimiento sobre cuestiones vinculadas a la propia organización y su gestión es el tipo de conocimiento crítico más destacado, seguido por aquellos conocimientos encaminados a la mejora de la docencia universitaria.

A pesar de la importancia de la colaboración y el intercambio de conocimiento entre el profesorado, sigue siendo el aprendizaje individual el más utilizado entre el profesorado y los investigadores universitarios. Estos resultados son coherentes con el hecho de que los participantes consideren que existe poco desarrollo de una cultura de aprendizaje organizativo, evidenciando, incluso algunas contradicciones con el aparente buen clima intergeneracional, cuando se considera que prácticamente no se dedica tiempo a generar confianza entre el profesorado universitario. Se trata claramente, de un factor sobre el que se debe continuar indagando. Recordemos que en los resultados de la primera fase del proyecto PRUNAI se indicaba que, aunque el clima intergeneracional era bueno, no se producían muchas interacciones entre profesores de diferentes generaciones.

En lo que concierne a las estrategias, tal y como se menciona en uno de los informes de casos, las reuniones, ya sean de tipo formal o informal, son reconocidas como herramientas adecuadas para el aprendizaje, por lo que deben mantenerse y cuidarse, de forma que se fomente la participación en ellas.

Finalmente, recopilamos aquí algunas de las propuestas que se han ido mencionando en los informes de casos y que podrían mejorar los procesos de aprendizaje intergeneracional en las universidades españolas:

- La búsqueda de entornos y espacios que provoquen y favorezcan el intercambio y el acercamiento, a diálogos formales sobre la vida universitaria suele ser una de las propuestas más extendidas entre los informantes que apoyamos plenamente. Compartir momentos en el aula, espacios de tertulia una vez acabada las clases y por supuesto, el compartir mecanismos de búsqueda de los proyectos de investigación serán claves para la mejora del AIG.
- Los directivos pueden tener un papel destacado, ideando formas de incentivar las relaciones intergeneracionales en las reuniones formales, más allá de solventar simplemente las cuestiones organizativas y burocráticas que suelen copar el 90% del tiempo en dichas reuniones.
- La creación de un plan estratégico que indique el camino a seguir: búsqueda de entornos y espacios de aprendizaje; mecanismos de intercambio; valoración y el reconocimiento explícito; la reserva de tiempos y espacios para llevar a cabo actividades de colaboración, así como la implementación de programas de desarrollo profesional intergeneracionales.

- Facilitar y reducir procesos administrativos y burocráticos y dar más apoyo a la creatividad valorando y acreditando propuestas que favorezcan el AIG.
- Promover cambios paulatinos que faciliten la toma de decisiones compartidas; el trabajo colaborativo; y favorecer una cultura universitaria de aprendizaje intergeneracional.
- Enfatizar la participación de los juniors en las decisiones de nuevas políticas para la mejora de la vida universitaria tanto en docencia, como investigación, gestión y transferencia de conocimiento.
- Es importante establecer más instancias de trabajo colaborativo intergeneracional, además de crear herramientas concretas que retengan el conocimiento para que estos no se pierdan tras una jubilación o cambio de trabajo. Algunas de estas propuestas podrían ser:
  - La mentoría y la co-docencia como estrategias que ayudan y facilitan las relaciones de aprendizaje entre generaciones.
  - La observación en el aula, el poder compartir fuera de ella la experiencia vivida, los materiales de apoyo, son acciones que valoran positivamente y donde debe mediar la relación de confianza.
  - Las reuniones al final del cuatrimestre para poder compartir experiencias y conocer puntos fuertes y otros susceptibles de mejora.
  - Saber aprovechar el talento de los eméritos para la mentoría con docentes juniors
  - El intercambio con otras universidades para nutrirse de experiencias de otros contextos.
  - Investigación colaborativa entre profesorado de diferentes generaciones. Esto incluye los proyectos conjuntos, la formación de grupos de trabajo intergeneracionales o la participación en redes de investigación que involucran a profesorado de diferentes edades.
  - Desarrollo de comunidades de práctica intergeneracionales. Estas pueden estar formadas por profesorado de diferentes generaciones que comparten experiencias, recursos y reflexiones sobre su práctica docente. Se trata de promover el aprendizaje mutuo y fomentar la construcción colectiva del conocimiento.
  - Divulgación de buenas prácticas. Establecer canales de comunicación y divulgación que permitan al profesorado compartir sus experiencias y buenas prácticas relacionadas con el aprendizaje intergeneracional. En esta dirección está la creación de plataformas en línea, boletines informativos o eventos de divulgación donde el profesorado comparta sus logros, lecciones aprendidas y consejos para impulsar el aprendizaje intergeneracional.
  - Evaluación formativa entre pares. Implementar procesos de evaluación formativa entre pares, que permitan al profesorado recibir comentarios y apoyo de colegas de diferentes generaciones. Esto enlaza con la mejora continua y la excelencia en la enseñanza, ya que posibilita identificar fortalezas y áreas de mejora desde diversas perspectivas.
  - Programas de aprendizaje inverso, donde el profesorado más joven pueda enseñar al profesorado más mayor aspectos relevantes para la educación contemporánea como el uso de herramientas digitales, la

pedagogía basada en competencias, la inclusión, etc. Ello estimula un ambiente de aprendizaje horizontal y facilita la adaptación del profesorado más experimentado a las nuevas tendencias y enfoques educativos.

## 19. Referencias

- Brücknerová, K., & Novotný, P. (2017). Intergenerational learning among teachers: overt and covert forms of continuing professional development. *Professional development in education*, 43(3), 397-415.
- Burmeister, A. & Deller, J. (2016). Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here? *Work, Aging and Retirement*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- Cebola, M. M. J., dos Santos, N. R., & Dionísio, A. (2021). Worker-related ageism: a systematic review of empirical research. *Ageing & Society*, 1-33.
- Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 34 (2), 136-155.
- Edge, K., Descours, K. & Frayman, K. (2016). Generation X school leaders as agents of care: leader and teacher perspectives from Toronto, New York City and London. En K. Leithwood, J. Sun, & K. Pollock (Eds.), *How School Leaders Contribute to Student Success* (pp. 175-202). Springer International Publishing.
- Kooij, D. T., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219.
- Lyashenko, M. S., & Frolova, N. H. (2014). LMS projects: A platform for intergenerational e-learning collaboration. *Education and Information Technologies*, 19(3), 495-513.
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713-727.



## 20. Anexo 1. Cuestionario

PRUNAI

Aprendizaje Intergeneracional en contextos laborales de Instituciones de Educación Superior

Parte I. Información individual y organizativa

1. Edad:
2. Género:

Masculino

Femenino

No binario

Otros

No deseo responder

3. ¿Qué tipo de figura laboral ocupa? (listado desplegable)

Agregado/a

Asociado/a

Ayudante (no doctor)

Ayudante Doctor

Catedrático/a de universidad

Catedrático/a de Escuela Universitaria

Catedrático contratado

Colaborador/a

Contratado Doctor

Emérito

Investigador/a Postdoctoral

Investigador/a Predoctoral (Investigador en Formación)

Investigador/a Ramón y Cajal

Lector/a

Titular de Universidad

Titular de Escuela Universitaria

Profesor/a Visitante

4. ¿Cuántos años lleva ejerciendo como Personal Docente e Investigador en la Universidad?
5. ¿Cuál es su ámbito de conocimiento? (**listado cerrado**)
6. ¿A qué universidad pertenece en la actualidad? (**listado cerrado**)

Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, donde 1 indica que está **totalmente en desacuerdo** y 7 que está **totalmente de acuerdo**.

Parte II. Factores explicativos (VI)

INNOVACIÓN

Tendencia a la Innovación

1. La innovación es una cultura subyacente y no solo una palabra
2. Mis responsables institucionales son capaces de transmitir el mensaje de innovación de forma eficaz en toda la organización
3. Tenemos una visión de innovación coherente con las acciones que se desarrollan
4. Los miembros de los órganos de gobierno tienen diferentes puntos de vista sobre cómo se deben hacer las cosas
5. Existen finalidades y objetivos de innovación coherentes entre sí
6. La innovación es un valor central en mi entorno institucional
7. Contamos con iniciativas estratégicas continuas
8. Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad

Creatividad y empoderamiento del PDI

9. Me considero una persona innovadora
10. La innovación en nuestra universidad tendrá éxito si se permite que el profesorado exprese su singularidad en sus actividades diarias
11. Veo la incertidumbre como una oportunidad
12. Mi universidad usa mi creatividad en su beneficio, es decir, de buena manera
13. Nos dan la oportunidad de desarrollar nuestro potencial creativo
14. Puedo hacer las cosas de manera diferente si se me presenta la oportunidad

## CLIMA INTERGENERACIONAL

### Afecto Organizativo Intergeneracional

15. Me siento a gusto cuando colegas de otras generaciones conversan conmigo
16. Me gusta interactuar con mis colegas de otras generaciones
17. Los colegas de generaciones diferentes a la mía son personas muy interesantes
18. Las personas trabajan mejor cuando trabajan con personas de la misma edad

### Inclusividad intergeneracional en el lugar de trabajo

19. Creo que el ambiente en mi lugar de trabajo es positivo para personas de todas las edades
20. En mi lugar de trabajo se respeta al profesorado de todas las edades
21. Soy capaz de comunicarme con eficacia con colegas de diferentes generaciones
22. Trabajar con colegas de diferentes edades potencia la calidad de mi vida profesional

## CULTURA APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

23. En mi universidad las personas son recompensadas por aprender
24. En mi universidad las personas dedican tiempo a generar confianza entre ellas
25. En mi universidad los equipos revisan sus planteamientos como resultado de discusiones grupales o información recopilada
26. Mi universidad pone a disposición de todo el personal sus “lecciones aprendidas” o buenas prácticas
27. Mi universidad reconoce a las personas que toman iniciativas
28. Mi universidad trabaja junto con otros agentes de su entorno

## LIDERAZGO TRANSFORMADOR

29. En esta universidad los responsables institucionales realizan una crítica constructiva a partir de la propia reflexión sobre los problemas
30. En esta universidad los responsables institucionales animan a las personas a que expresen sus diferentes puntos de vista sobre los problemas

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### Centralización

31. En esta universidad hay pocas cosas que se puedan hacer sin la aprobación de un responsable

32. En mi puesto de trabajo cualquier decisión que tome debe tener la aprobación de mi responsable inmediato
33. En esta universidad rara vez participo en las decisiones sobre la adopción de nuevas políticas o programas

#### Formalización

34. En mi universidad todas las unidades organizativas tienen una normativa, pautas de tareas y procedimientos operativos bien establecidos
35. En mi universidad hay muchas normativas
36. En mi universidad se controla al personal para que cumpla con la normativa existente
37. Realizo siempre mis tareas de acuerdo con las normas de la organización

#### Parte III. Objeto de estudio (variable de respuesta, VD)

#### AIG / KT

##### Aprendo con colegas de la universidad...

38. Reflexionando sobre un evento que generó nuevas ideas
39. Observando deliberadamente a los colegas para seguir su ejemplo
40. Haciendo preguntas intencionadamente a otros colegas
41. Reflexionando sobre lo sucedido y contribuyendo a la comprensión mutua
42. Buscando efectivamente información sobre un tema
43. Asistiendo a cursos o talleres de formación

##### Aprendo individualmente...

44. Preparándome para una tarea y encontrando respuestas a problemas diferentes a los que me enfrentaba
45. Explorando una nueva aplicación de forma independiente
46. Examinando mi desempeño personal y reflexionando sobre lo que hago
47. Asistiendo a cursos o talleres de formación

##### Aprendo de personas externas a la universidad...

48. Observando deliberadamente reacciones de personas ajenas a la actividad universitaria como fuente de reflexión
49. Solicitando explícitamente a personas del entorno sugerencias que me ayuden en mi trabajo
50. Eligiendo deliberadamente realizar una tarea que involucra a personas ajenas a la universidad
51. Observando espontáneamente a colegas de otras universidades
52. Asistiendo a cursos o talleres de formación



Aprendo de colegas de generaciones más jóvenes...

53. Viendo a un colega nuevo que acaba de iniciar su carrera universitaria
54. Hablando con un colega menos experimentado para generar nuevas ideas
55. A partir de ideas que surgen mientras reflexionamos sobre los resultados de nuestra docencia e investigación
56. Generando nuevas ideas al supervisar a colegas que tienen menos experiencia que yo
57. Conversando informalmente
58. Empezando a pensar diferente sobre un tema a partir de la aportación de colegas que acababa de acceder a nuestra universidad
59. Asistiendo a cursos o talleres de formación

Aprendo junto a otros colegas...

60. Realizando una lluvia de ideas sobre cómo abordar un problema compartido
61. En reuniones con colegas con los que trabajo en un tema común
62. Mediante la discusión con colegas
63. Asistiendo a cursos o talleres de formación

Aprendo de colegas de generaciones mayores...

64. Usando el conocimiento de colegas más experimentados
65. Preguntando a colegas más experimentados para que me ayuden a avanzar
66. Cuando tengo dudas y pido a un colega que me ayude a resolverlas
67. Asistiendo a cursos o talleres de formación

<https://forms.office.com/r/Mds89UxbLg>

## 21. Anexo 2. Guion de entrevistas

### A) ENTREVISTAS

Existen dos protocolos de entrevista semiestructurada para cada uno de los perfiles de informantes seleccionados: **directivos y profesorado**.

#### Entrevista directivos

1. ¿Disponen de algún sistema o procedimiento que evite la pérdida de conocimiento y experiencia en su facultad/departamento cuando alguien se va o se jubila? ¿Lo consideran importante? ¿por qué?
2. **¿Utilizan en su departamento/facultad estrategias que faciliten la gestión del conocimiento** (ej., comunidades de práctica, equipos de trabajo, grupos docentes, rotación de tareas, coaching, mentoring, storytelling, repositorios documentales para el intercambio de documentación, memorias organizativas, redes sociales, plataformas, etc.)? **Se trata de procedimientos formalizados o informales/ocasionales?**
3. ¿Qué conocimientos considera críticos para el buen funcionamiento de su departamento, facultad y universidad y que, por tanto, deberían no perderse? ¿Por qué?
4. ¿En qué medida esos procedimientos, estrategias o dispositivos invitan o promueven las relaciones y aprendizajes intergeneracionales?
5. **¿De qué modo se produce ese aprendizaje entre profesorado de diferentes generaciones?** (ej., discusiones, colaboración en proyectos o docencia, compartiendo conocimiento, pidiendo u ofreciendo ayuda, reflexionando, solicitado feedback, observando, imitando, etc.)
6. **¿En qué contextos es más habitual que se produzcan esos momentos de aprendizaje intergeneracional?** (ej., actividades informales, actividades sociales, actos académicos, mentoría, actividades de grupo, reuniones docentes, seminarios pedagógicos, entornos o plataformas digitales, redes sociales, etc.)
7. **¿Qué elementos o circunstancias considera que son importantes para que se produzca este aprendizaje intergeneracional?** (ej., clima de respeto, presencia física en el departamento / facultad, apoyo institucional, equipos docentes amplios, infraestructura organizativa -espacios, repositorios, tiempo-, etc.)

## Entrevista a profesorado

1. **¿Qué puedes aprender de otros colegas de mayor edad en tu facultad/departamento?** (ej., información práctica, gestión del aula, contenidos de asignaturas, conocimiento pedagógico, autorregulación, actitudes, cultura universitaria/departamental, cómo ser prof. universitario, responsabilidad, etc.)
2. **¿Qué puedes aprender de otros colegas más jóvenes en tu facultad/departamento?** (ej., información práctica, gestión del aula, contenidos de asignaturas, conocimiento pedagógico, autorregulación, actitudes, cultura universitaria/departamental, cómo ser prof. universitario, responsabilidad, etc.)
3. **¿Confías en el conocimiento que le comparten otros colegas de mayor edad? ¿cómo?**
4. **¿Confías en el conocimiento que le comparten otros colegas más jóvenes? ¿cómo?**
5. **¿De qué modo se produce ese aprendizaje entre profesorado de diferentes generaciones?** (ej., discusiones, colaboración en proyectos o docencia, compartiendo conocimiento, pidiendo u ofreciendo ayuda, reflexionando, solicitado feedback, observando, imitando, etc.)
6. **¿En qué contextos o circunstancias es más habitual que se produzcan esos momentos de aprendizaje intergeneracional?** (ej., actividades informales, actividades sociales, actos académicos, mentoría, actividades de grupo, reuniones docentes, seminarios pedagógicos, entornos o plataformas digitales, redes sociales, etc.)
7. **¿Qué condiciones consideras que son más importantes para que se produzca este aprendizaje intergeneracional?** (ej., características personales del profesorado, clima de respeto, presencia física en el departamento / facultad, apoyo institucional, equipos docentes amplios, infraestructura organizativa - espacios, repositorios, tiempo-, etc.)

## 22. Anexo 3. Entrevistas realizadas

Universidad / generación	Arte y Humanidades					Ciencias Sociales y Jurídicas					Ciencias de la Salud					Ciencias y Biociencias					Ingeniería y Arquitectura				
	B	X	Y	Z	Di	B	X	Y	Z	Di	B	X	Y	Z	Di	B	X	Y	Z	Di	B	X	Y	Z	Di
Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)																X	X		X	X	X	X	X	X	X
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)	X		X		X	X		X	X			X	X		X		X	X		X					
Universidad Complutense de Madrid (UCM)						X	X	X	X	X	X	X		X											
Universidad de Granada (UGR)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X									
Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV-EHU)	X				X														X					X	
Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X					

Universitat de Barcelona (UB)	X		X	X	X															X	X	X	X	X	
Universidad de Valencia (UV)	X	X	X	X	X						X	X	X	NO	X						X	X	X	NO	X
	X	X	X	NO	X																				
Universidad Pompeu Fabra (UPF)	X	X			X										X		X								

## 23. Anexo 4. Sistema de categorías

### Identificación de entrevistas – informantes

Casos:

- UPC-CB (UPC - Ciencias y Biociencias)
- UPC-IA (UPC - Ingeniería y Arquitectura)
  
- UAM-AH (UAM – Arte y Humanidades)
- UAM-CCSS (UAM – CCSS)
- UAM-CS (UAM – Ciencias de la Salud)
- UAM-CB (UAM - Ciencias y Biociencias)
  
- UCM-CCSS (UCM – CCSS)
- UCM-CS (UCM – Ciencias de la Salud)
  
- UGR-AH (UGR – Arte y Humanidades)
- UGR-CCSS (UGR – CCSS)
- UGR-CS (UGR – Ciencias de la Salud)
- UGR-CB (UGR - Ciencias y Biociencias)
  
- UPV-AH (UPV – Arte y Humanidades)
- UPV – CCSS (UPV – CCSS)
- UPV-CB (UPV – Ciencias y Biociencias)
- UPV-IA (UPV – Ingeniería y Arquitectura)
  
- UAB-AH (UAB – Arte y Humanidades)
- UAB – CCSS (UAB – CCSS)
- UAB-CBQ (UAB – Ciencias y Biociencias – Química)
- UAB-CBB (UAB – Ciencias y Biociencias – Biología)
  
- UB-AH (UB – Arte y Humanidades)
- UB-IA (UB - Ingeniería y Arquitectura)
  
- UV-AHF (UV– Arte y Humanidades - Filosofía)
- UV-AHH (UV– Arte y Humanidades – H. Moderna y Contemporánea)
- UV-CS (UV – Ciencias de la Salud - Psicología Evolutiva y de la Educación)

- UV-IA (UV- Ingeniería y Arquitectura – H. Ciencia y Documentación)
- UPF-AH (UPF– Arte y Humanidades)
- UPF (CB)- UPF – Ciencias y Biociencias

Participantes:

- D (Directivo)
- BB (Boomer)
- GX (Generación X)
- GY (Millennials o Generación Y)
- GZ (Generación Z)

Técnica:

- E (Entrevista)
- FG (Focus Group)

Ejemplo:

Entrevista a un directivo de la UAB de CCSS. El código de identificación debería ser el siguiente: **UAB-CCSS-D-E**

Entrevista a una profesora Millennials de Filosofía de la Univ. de Valencia. El código de identificación debería ser el siguiente: **UV-AHF-GY-E**

## Dimensiones y códigos

Dimensión	Código	Descripción
<b>Retención del Conocimiento</b>		
	k_retention	Sistemas o procedimientos que eviten la pérdida de conocimiento tras la jubilación. Importancia de la retención de conocimiento y experiencia.
<b>Gestión del Conocimiento</b>		
	formalstrat	Estrategias formalizadas de Gestión del Conocimiento
	informalstrat	Estrategias informales de Gestión del Conocimiento
	formaltool	Herramientas para la Gestión del Conocimiento
<b>Conocimientos Críticos</b>		
	k_general	Conocimientos generales sobre el funcionamiento de la universidad, departamento, facultad.
	k_teaching	Conocimientos vinculados a la docencia
	k_research	Conocimientos sobre investigación
	k_organisation	Conocimientos sobre cuestiones organizativas / gestión
	k_motive	Motivos por los que mantener los conocimientos críticos.
<b>Relaciones Intergeneracionales</b>		
	wigr_strat	Estrategias que promueven las relaciones intergeneracionales



	wigr_tool	Herramientas que promueven las relaciones intergeneracionales
	how_igr	Formas en las que se producen las relaciones intergeneracionales.
	where_igr	Lugares / Contextos en los que se producen las relaciones intergeneracionales.
<b>Aprendizaje Intergeneracional</b>		
	how_igl	Formas en las que se produce el aprendizaje intergeneracional
	where_igl	Lugares / Contextos en los que se produce el aprendizaje intergeneracional
<b>Facilitadores del Aprendizaje Intergeneracional</b>		
	enabler_co	Cultura organizativa
	enabler_ao	Apoyo organizativo
	enabler_ad	Apoyo directivos
	enabler_hc	Habilidad para compartir (c. personal)
	enabler_hr	Habilidad para recibir (c. personal)
	enabler_mc	Motivación para compartir (c. personal)
	enabler_mr	Motivación para recibir (c. personal)
	enabler_inter	Interacciones (c. relacionales)
	enabler_trust	Confianza (c. relacionales)
	enabler_ps	Proximidad social (c. relacionales)
	enabler_pc	Proximidad cognitiva (c. relacionales)
	enabler_k	Características del conocimiento

Obstaculizadores del Aprendizaje Intergeneracional		
	barrier_co	Cultura organizativa
	barrier_ao	Apoyo organizativo
	barrier_ad	Apoyo directivos
	barrier_hc	Habilidad para compartir (c. personal)
	barrier_hr	Habilidad para recibir (c. personal)
	barrier_mc	Motivación para compartir (c. personal)
	barrier_mr	Motivación para recibir) (c. personal)
	barrier_inter	Interacciones (c. relacionales)
	barrier_trust	Confianza (c. relacionales)
	barrier_ps	Proximidad social (c. relacionales)
	barrier_pc	Proximidad cognitiva (c. relacionales)
	barrier_k	Características del conocimiento
Contenido del Aprendizaje Intergeneracional		
	genlearning_elder	Aprendizaje sobre aspectos generales de la universidad de colegas de mayor edad
	teachlearning_elder	Aprendizajes sobre cuestiones vinculadas a docencia de colegas de mayor edad
	researchlearning_elder	Aprendizajes sobre cuestiones vinculadas a la investigación de colegas de mayor edad
	organisationalearning_elder	Aprendizajes sobre cuestiones vinculadas a aspectos organizativos/gestión de colegas de mayor edad

	genlearning_younger	Aprendizaje sobre aspectos generales de la universidad de colegas más jóvenes
	teachlearning_younger	Aprendizajes sobre cuestiones vinculadas a docencia de colegas más jóvenes
	researchlearning_younger	Aprendizajes sobre cuestiones vinculadas a la investigación de colegas más jóvenes
	organisationalearning_younger	Aprendizajes sobre cuestiones vinculadas aspectos organizativos/gestión de colegas más jóvenes
<b>Confianza Intergeneracional</b>		
	ktrust_elder	Confianza en el conocimiento de colegas de mayor edad
	ktrust_younger	Confianza en el conocimiento de colegas más jóvenes
	ktrust	Confianza en el conocimiento independientemente de la edad