



Revisión de literatura para la definición del constructo: La cultura organizativa intergeneracional

Cultura Organizativa Intergeneracional en Centros y Equipos de Investigación.
Convocatoria “Proyectos de Generación de Conocimiento 2023” (ref. PID2023-148993NB-I00)

Informe

Trinidad Mentado Labo, Aleix Olondriz Valverde, Víctor Hugo Perera Rodríguez

Abril, 2026

Bellaterra, Mayo 2026

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



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Este documento se ha producido con el apoyo económico del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (Proyectos de Generación de Conocimiento 2023) (ref. PID2023-148993NB-I00).

Enlace permanente: <https://ddd.uab.cat/record/328677>

ÍNDICE

Introducción y contextualización	1
Objetivos técnicos del informe.....	2
Marco metodológico	2
Resultados del proceso de identificación y selección	4
Síntesis del conocimiento y mapeo del constructo.....	7
A modo de conclusión	14
Referencias metodológicas	14
Anexo	15

Introducción y contextualización

El proyecto COIIN (Cultura Organizacional Intergeneracional e Innovación en la Universidad), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, tiene como objetivo analizar cómo la arquitectura cultural de los grupos de investigación universitarios media en los procesos de innovación, especialmente en contextos de convivencia multigeneracional. Dado el envejecimiento de las plantillas y la entrada de nuevo personal, resulta esencial promover estrategias de gestión del conocimiento que eviten la pérdida del saber acumulado durante los procesos de relevo institucional.

Este envejecimiento de las plantillas en el ámbito universitario y de investigación responde a una combinación de factores estructurales y coyunturales. Por un lado, la ralentización de las tasas de reposición derivada de restricciones presupuestarias y políticas de estabilización del empleo público ha limitado la entrada de nuevas generaciones durante periodos prolongados. Por otro, el alargamiento de las carreras académicas, junto con incentivos asociados a la permanencia y la acumulación de méritos, ha incrementado la edad media del personal investigador (Levin y Montero, 2014). En esta línea, diversos estudios señalan que el envejecimiento de la población activa está directamente vinculado al incremento de la esperanza de vida y al descenso de la natalidad, así como a cambios legislativos que favorecen la prolongación de la vida laboral más allá de las edades tradicionales de jubilación. A ello se suma la creciente precarización de las etapas iniciales de la carrera científica, que retrasa la consolidación profesional de los perfiles jóvenes y dificulta el relevo generacional efectivo, en un contexto donde las crisis económicas han afectado especialmente a la incorporación laboral de los trabajadores más jóvenes (Vallejo Ruiz et al. (2023). En conjunto, estos elementos han configurado estructuras organizativas donde conviven múltiples generaciones, intensificando la necesidad de comprender y gestionar adecuadamente la intergeneracionalidad.

Ante la complejidad de este entorno, se detecta la necesidad de aclarar y sistematizar el constructo de la “Cultura Organizativa Intergeneracional”. Si bien existen estudios aislados sobre clima organizacional, la literatura aún no ha consolidado un marco unificado que explique cómo la cultura intergeneracional impacta específicamente en la capacidad de innovación de los grupos de I+D+i. En lo que sí parece haber consenso es en situar este constructo en la intersección entre cultura organizacional, gestión del conocimiento y aprendizaje intergeneracional.

Por lo tanto, la Fase 1.1 del proyecto COIIN ejecuta una *scoping review* con el propósito de:

- Identificar sistemáticamente la investigación realizada sobre cultura e intergeneracionalidad en contextos laborales y, específicamente, académicos.
- Determinar las características y condicionantes que favorecen una convivencia productiva.
- Analizar la relación entre cultura intergeneracional y variables clave como el rendimiento innovador.
- Detectar vacíos de conocimiento que justifiquen el desarrollo de nuevos instrumentos de medición.

Objetivos técnicos del informe

La presente revisión de alcance se ha diseñado como un producto técnico de soporte al proyecto COIIN para cartografiar el conocimiento existente y establecer los cimientos del constructo objeto de estudio.

2.1. Propósito central

El objetivo principal de esta *scoping review* es identificar, analizar y sintetizar la literatura científica global producida en los últimos 15 años que vincula la Cultura Organizacional e Intergeneracional con la Innovación en instituciones de Educación Superior y entornos intensivos en conocimiento.

2.2. Objetivos específicos de la revisión

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se han establecido los siguientes objetivos técnicos:

1. Analizar la evolución y el estado actual de las definiciones sobre cultura organizacional intergeneracional, identificando puntos de convergencia y divergencia teórica.
2. Categorizar los factores (individuales, grupales e institucionales) que la literatura científica identifica como determinantes de la cultura intergeneracional.
3. Recopilar y evaluar las metodologías y herramientas (escalas, cuestionarios) utilizadas tradicionalmente para medir el clima y la diversidad generacional.
4. Sintetizar las evidencias que conectan la gestión de la intergeneracionalidad con la mejora de la productividad científica y la capacidad innovadora de los equipos de I+D.
5. Identificar áreas de vacancia investigadora, especialmente en lo referido a contextos académicos españoles y la validación de constructos integrados.

Marco metodológico

La metodología aplicada en este estudio se basa en las directrices internacionales para revisiones de alcance (Scoping Reviews), siguiendo específicamente el marco propuesto por el Joanna Briggs Institute (JBI) y la extensión PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews*), validada por paneles internacionales de expertos (Tricco et al., 2018).

Criterios de elegibilidad y selección

Para la configuración del corpus bibliográfico, se definieron criterios estrictos de inclusión con el fin de asegurar la calidad y pertinencia de los datos:

- Tipología de documentos: Se consideraron exclusivamente artículos con revisión por pares (*peer-reviewed*) publicados en revistas científicas indexadas, así como capítulos de libros de editoriales académicas de prestigio.
- Idiomas: Castellano e inglés.

- **Diseño de investigación:** Se incluyeron estudios cuantitativos, cualitativos y de métodos mixtos, así como propuestas teóricas sólidas que contribuyan a la comprensión del fenómeno intergeneracional.
- **Contextualización:** Los estudios debían centrarse en contextos laborales u organizacionales, con una prioridad sistemática por aquellos desarrollados en el ámbito de la Educación Superior.

Fuentes de información y bases de datos

Se llevó a cabo una consulta exhaustiva en diez bases de datos bibliográficas de referencia, cubriendo tanto el espectro internacional de alto impacto como repositorios regionales clave:

1. Web of Science (WoS)
2. Dialnet
3. Scopus (Elsevier)
4. Redalyc
5. Latindex
6. ProQuest Central
7. Research Gate
8. Google Scholar
9. Indexación Múltiple (ej. Scopus+Dialnet)
10. Otras fuentes (PubMed, UNICYT, etc.)

Estrategia de búsqueda

La estrategia se llevó a cabo en dos momentos temporales con el propósito de mantener actualizada la información: un primer mapeo efectuado en mayo de 2025 y una segunda revisión de actualización realizada en octubre de 2025. Asimismo, la estrategia se estructuró en cuatro fases iterativas, con el objetivo de lograr una cobertura exhaustiva del constructo.

- **Fase 1 (Exploración):** Búsqueda preliminar en Scopus y WoS para identificar descriptores frecuentes en títulos y palabras clave de autores seminales.
- **Fase 2 (Depuración):** Validación de los términos por parte del equipo investigador para armonizar los clústeres de búsqueda (Cultura, Intergeneracionalidad e Innovación).
- **Fase 3 (Ejecución y registro):** Realización de búsquedas sistemáticas y registro de documentos en gestores bibliográficos (Mendeley/Zotero).
- **Fase 4 (Criterios de inclusión y mapeo):** Eliminación de duplicidades y cribado manual por pares centrado en la pertinencia temática.

Términos de búsqueda (clústeres booleados)

Para la reproductibilidad de la *Scoping Review*, se utilizaron las siguientes ecuaciones de búsqueda (Booleanos). Los términos técnicos que hemos utilizado, adaptados para bases de datos internacionales (WoS/Scopus) y regionales (Dialnet/Redalyc):

1. Ecuación en inglés (Web of Science / Scopus)

Esta cadena se utiliza para capturar la producción científica de alto impacto global:

(TS=("organizat*" OR "workplace" OR "higher education" OR "university") AND TS=("intergenerational*" OR "cross-generational" OR "multigenerational" OR "age-diverse") AND TS=("culture" OR "climate" OR "innovation" OR "knowledge management" OR "learning"))

- TS (Topic): Busca en título, resumen y palabras clave.
- Comodín (*): Permite capturar variantes (Organization, Organizational, etc.).

2. Ecuación en Castellano (Dialnet / Redalyc / Latindex)

Diseñada para capturar la literatura específica de contextos hispanohablantes:

(TI:("organización" OR "organizativa" OR "universidad" OR "superior") AND TI:("intergeneracional" OR "multigeneracional" OR "diversidad de edades") AND TI:("cultura" OR "clima" OR "innovación" OR "aprendizaje"))

3. Registro y extracción de datos

Una vez depurado el listado, se procedió a la síntesis manual de la información en una matriz de extracción. Los campos críticos analizados fueron: (1) Referencia completa, (2) Ámbito o sector, (3) Diseño metodológico y muestra, (4) Variables o dimensiones operativas y (5) Resultados principales con impacto en la innovación (ver Anexo).

Resultados del proceso de identificación y selección

El proceso de filtración y selección de la literatura se ha realizado bajo los máximos estándares de transparencia, siguiendo el flujo recomendado por Page et al. (2021) para revisiones sistemáticas.

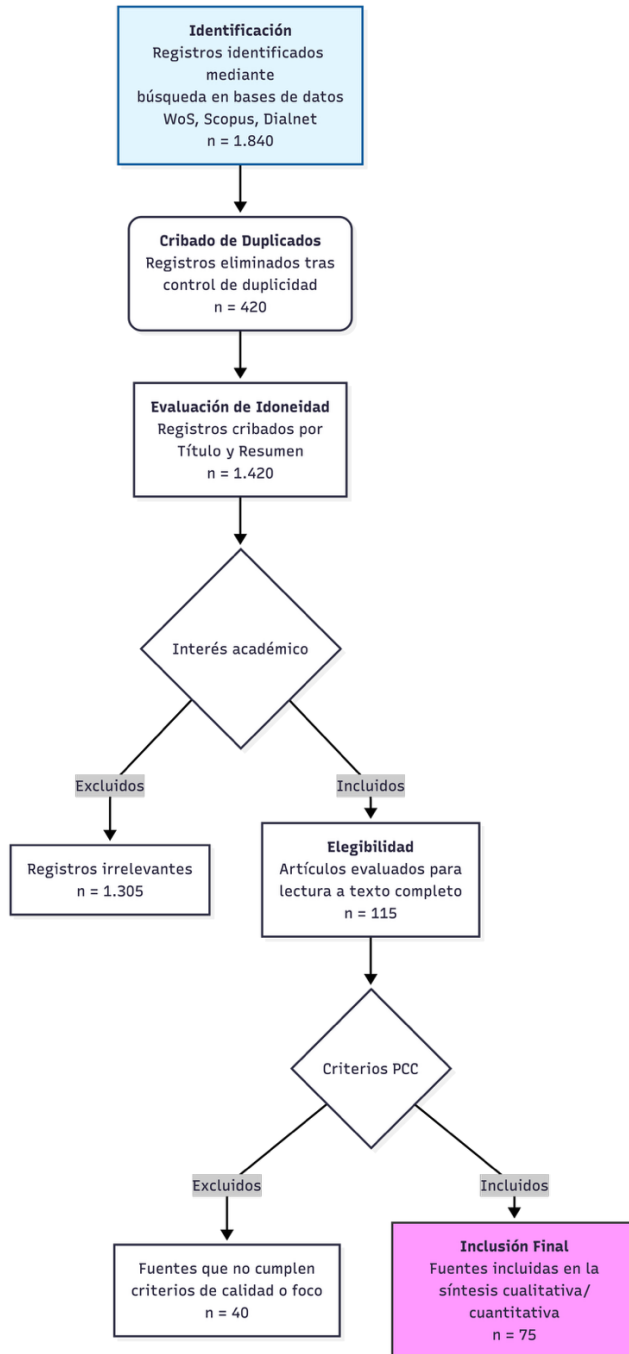
Flujo de refinamiento de la evidencia

La estrategia de búsqueda a través de las diversas bases de datos señaladas anteriormente devolvió un volumen inicial considerable de información (ver Figura 1), el cual fue sometido a una triple criba operativa:

1. Fase de identificación: Localización de 1.840 registros brutos mediante algoritmos booleanos aplicados a títulos, resúmenes y palabras clave mediante las bases de datos mencionadas.
2. Fase de screening (cribado): Tras la eliminación de 420 registros duplicados por gestión bibliográfica automatizada, los 1.420 restantes fueron revisados por título y resumen. En este punto, se excluyeron 1.305 documentos por no ajustarse estrictamente al tópico de grupos de I+D+i o por ser literatura de divulgación no científica.
3. Fase de elegibilidad: Se recuperaron 115 documentos para su lectura a texto completo. De acuerdo con los criterios de elegibilidad previamente definidos, se excluyeron 40 fuentes por no aportar información relevante sobre las dimensiones de la cultura organizacional o por no ajustarse al alcance del estudio.

- Fase de inclusión final: El corpus definitivo se estabilizó en 75 documentos, los cuales constituyen la base de evidencia para el mapeo del constructo COIN.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA-ScR



Caracterización de la muestra

Distribución por fuentes y bases de datos

La solidez científica del corpus seleccionado se refleja en la alta presencia de artículos indexados en repositorios de primer nivel (ver Tabla 1). El análisis descriptivo revela que la Web of Science (WoS) lidera la procedencia de la literatura con 22 artículos (29,3%), seguida por Dialnet (14,6%) y Scopus (12%).

Tabla 1. Distribución del corpus según base de datos de origen

Base de datos	Nivel de impacto	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Web of Science (WoS)	Global / Alto Impacto	22	29,3%
Dialnet	Regional / Iberoamérica	11	14,7%
Scopus	Global / Multidisciplinar	9	12,0%
RedALyC	Regional/Acceso Abierto	4	5,3%
Latindex	Regional/Calidad Editorial	4	5,3%
ProQuest	Internacional	4	5,3%
Research Gate	Red Científica	4	5,3%
Google Scholar	Buscador Académico	3	4,0%
Indexación múltiple (ej. Scopus+Dialnet)	Diversas fuentes	6	8,0%
Otras fuentes (PubMed, UNICYT, etc.)	Específicas / Locales	8	10,7%
TOTAL		75	100%

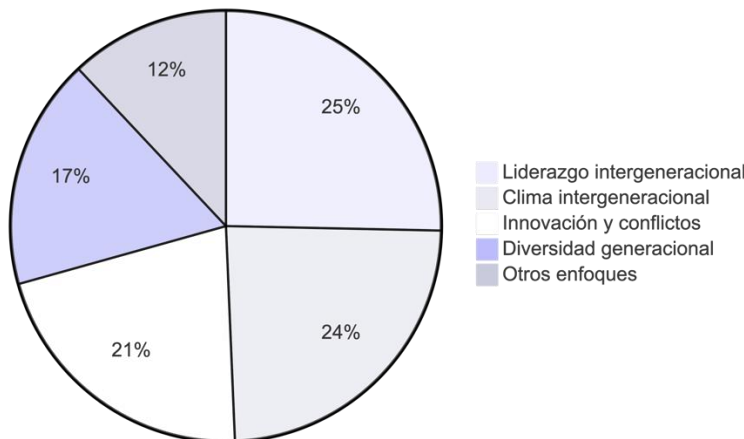
La primacía de Web of Science y Scopus en el corpus (sumando un 41,3% de la muestra total) asegura que los constructos teóricos analizados en este informe poseen una alta validez científica internacional, estando respaldados por publicaciones sometidas a rigurosos procesos de revisión por pares en revistas de alto índice de impacto.

Mapeo de dimensiones críticas (Clústeres teóricos)

Tras el análisis de contenido, los 75 artículos se han categorizado según su enfoque predominante en las dimensiones del constructo COIIN. La distribución refleja un interés equilibrado entre las variables objeto de estudio (ver Gráfico 1):

- Liderazgo intergeneracional (19 artículos): Estudios que analizan la capacidad del gestor para mitigar conflictos de edad y potenciar la mentoría.
- Clima intergeneracional (18 artículos): Investigaciones centradas en la percepción subjetiva de la convivencia y el bienestar grupal.
- Innovación y gestión de conflictos (16 artículos): Evidencias que vinculan directamente la diversidad generacional con la capacidad creativa y resolutoria del equipo.
- Diversidad generacional (13 artículos): Mappings demográficos y descriptivos sobre la composición de las plantillas.

Gráfico 1. Distribución de dimensiones teóricas (COIIN)



Este mapeo evidencia la existencia de una base empírica suficiente que sirve como punto de partida para la construcción teórica inicial de las dimensiones que compondrán la futura Escala COIIN, permitiendo su triangulación en la fase de diseño del instrumento.

Síntesis del conocimiento y mapeo del constructo

La síntesis de los 75 artículos seleccionados permite realizar una disección teórica del fenómeno objeto de estudio. La Cultura Organizativa Intergeneracional (COI) emerge no solo como un estado de equilibrio demográfico, sino como un proceso dinámico de negociación de significados y transferencia de capital intelectual.

Evolución conceptual y delimitación del constructo (Objetivo 1): La diversidad generacional como eje de cambio

En el periodo comprendido entre 2010 y 2025, la delimitación del constructo de "cultura organizacional intergeneracional" ha dejado de centrarse en la mera coexistencia de edades para enfocarse en la gestión de la diversidad generacional como un proceso dinámico de negociación de identidades. Esta evolución se ha estructurado en tres hitos clave:

Al inicio de la década, la diversidad generacional se percibía como una fuente potencial de conflicto que requería ser "mitigada". Sin embargo, a partir del desarrollo de la Escala de Clima Intergeneracional (WICS) de King y Bryant (2017), el constructo evolucionó hacia la Inclusión Generacional. En esta etapa, la cultura organizacional empieza a definirse no por cuántas generaciones conviven, sino por cómo la organización elimina las barreras del "edadismo" (estereotipos de edad) para favorecer un afecto intergeneracional positivo.

En este hito, la diversidad generacional se integra plenamente con la Cultura de Aprendizaje Organizacional (OLC). El constructo se delimita a través de la reciprocidad: ya no se trata de que el veterano enseñe al joven, sino de un Modelo de Mentoreo Intergeneracional donde la diversidad de perspectivas es el motor del aprendizaje mutuo (Satterly et al., 2018). La cultura

intergeneracional se redefine aquí como la capacidad de la organización para convertir la diferencia de edad en una ventaja colaborativa.

En los últimos años, la delimitación del constructo ha superado las etiquetas rígidas (Baby Boomers, Millennials, etc.) para adoptar la Perspectiva de Desarrollo del Curso de Vida (Lifespan Development). Autores como Brachle y McElravy (2023) y Rodríguez-Gómez et al. (2024) señalan que la cultura intergeneracional actual debe ser entendida como un ecosistema flexible que atiende a la etapa de desarrollo profesional de cada individuo. La diversidad generacional en la universidad española se confirma así como un fenómeno relacional y no solo demográfico, donde el clima de convivencia es el principal predictor del éxito organizacional.

Puntos de convergencia y divergencia en la delimitación actual

- **Convergencia:** Existe un consenso en que la diversidad generacional bien gestionada es el cimiento de la innovación institucional y la clave para una transferencia de conocimiento sin rupturas (Nkambule & Mashiane-Nkabinde, 2025). Otro aspecto en el que la literatura converge es en la idea de que el flujo de conocimiento es bidireccional entre las diferentes generaciones y en donde la mentoría inversa cobra valor (Baily, 2009; y Morán y Rodríguez, 2024)
- **Divergencia:** Persiste el debate entre los enfoques que utilizan las cohortes generacionales fijas para predecir conductas, frente a las corrientes más recientes que abogan por una delimitación basada en la madurez profesional y el contacto informal, considerando que las etiquetas generacionales pueden, en ocasiones, reforzar los estereotipos que se pretenden eliminar (García-Martín et al., 2025).



Factores determinantes de la cultura (Objetivo 2): El Liderazgo Intergeneracional como agente de cambio

La literatura científica identifica una serie de factores que condicionan el éxito de la cultura organizacional intergeneracional, los cuales pueden estructurarse en tres niveles de análisis interconectados. En este entramado, el liderazgo emerge como el factor mediador más potente, actuando como el puente necesario entre las disposiciones individuales de los investigadores y el marco institucional de la universidad.

Nivel Individual: Disposiciones y capital humano

En la base del constructo se sitúan las características psicocognitivas de los académicos, donde las diferencias en los valores y motivaciones generacionales influyen directamente en el compromiso con la organización. Se observa que el desempeño de los investigadores responde a lógicas distintas según su etapa vital; mientras los perfiles séniores suelen guiarse por motivaciones intrínsecas vinculadas al legado y la satisfacción personal, los investigadores noveles muestran una mayor sensibilidad hacia incentivos extrínsecos de promoción y reconocimiento (Benítez-Núñez et al., 2024). Asimismo, la autoeficacia percibida y la apertura

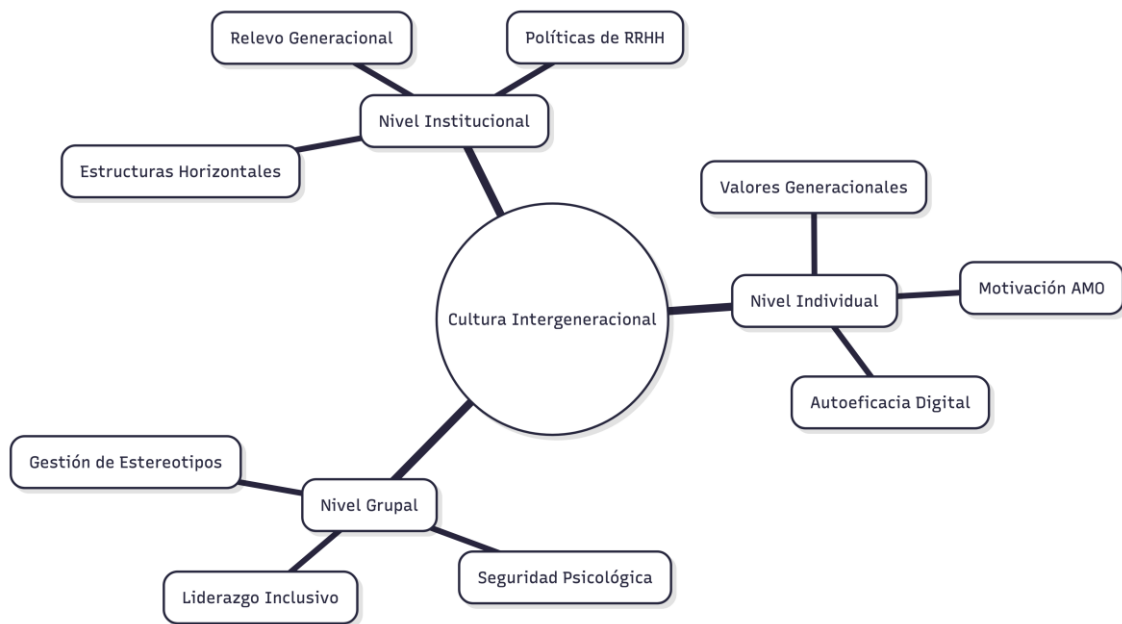
al cambio resultan determinantes, especialmente en lo referido a la disposición para compartir conocimiento. En este sentido, la capacidad de los jóvenes para transferir competencias digitales y la de los veteranos para aportar sabiduría procedimental solo se activa si existe una percepción de beneficio mutuo y una flexibilidad ante las diferencias culturales (Klein & Shapira-Lishchinsky, 2016).

Nivel Grupal: La dimensión crítica del Liderazgo Intergeneracional

A este nivel, la figura del Investigador Principal (IP) o del gestor de departamento se convierte en la pieza clave para la cohesión del equipo. El liderazgo intergeneracional debe ser capaz de armonizar las diversas habilidades de cada cohorte en un entorno de seguridad psicológica que legitime todas las voces (Luo et al., 2023). Para ello, es fundamental ejercer un liderazgo inclusivo que se caracterice por la apertura y la accesibilidad, eliminando los estereotipos basados en la edad (edadismo) que suelen actuar como barreras invisibles para la colaboración científica. Un liderazgo efectivo no solo identifica las fortalezas de cada grupo, sino que fomenta activamente un clima de confianza mutua donde los investigadores séniores se sienten valorados por su experiencia y los investigadores júnior se sienten legitimados para proponer innovaciones disruptivas (Magaña-Ortiz et al., 2024). En última instancia, es la calidad del contacto frecuente facilitado por el líder lo que reduce la distancia social y mejora significativamente las actitudes mutuas entre investigadores de distintas generaciones (Rodríguez-Gómez et al., 2024).

Nivel Institucional: Estructuras y Políticas

Finalmente, el éxito de la cultura intergeneracional depende de los marcos estructurales que la universidad establece para gestionar su diversidad etaria. Las nuevas generaciones académicas, especialmente las cohortes Millennials y Gen Z, muestran una clara preferencia por organizaciones horizontales y colaborativas frente a los modelos jerárquicos tradicionales de la academia, lo que obliga a las instituciones a formalizar espacios de diálogo transversal y a flexibilizar sus estructuras de comunicación (Chaudhuri et al., 2022). Por otro lado, la cultura se fortalece mediante políticas de gestión del talento que aseguren que el relevo generacional sea un proceso de transición suave y no una pérdida traumática de capital intelectual. Esto implica la creación de incentivos para el desarrollo profesional continuo en todas las etapas de la carrera y la implementación de programas formales de mentoría que anclen la productividad científica en la vanguardia de la literatura académica (Frantz et al., 2022).



Mapeo de metodologías e instrumentos de medición (Objetivo 3): El clima intergeneracional como constructo medible

Entre los 75 documentos que constituyen la base de evidencia para el mapeo del constructo COIIN se identificaron algunos instrumentos y herramientas utilizadas tradicionalmente para medir el clima y la diversidad generacional. La medición del clima organizacional y de la diversidad generacional en contextos laborales y académicos se ha apoyado tradicionalmente en una combinación de escalas específicas y cuestionarios multidimensionales validados. En este sentido, la literatura señala que la medición de la cultura organizacional intergeneracional se ha abordado predominantemente mediante metodologías cuantitativas orientadas a capturar las percepciones subjetivas de los miembros de la organización, donde el clima intergeneracional actúa como manifestación superficial y medible de dicha cultura.

Entre los instrumentos más consolidados destaca la Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS), desarrollada por King y Bryant (2017), ampliamente utilizada para evaluar dimensiones como el contacto intergeneracional, la inclusividad, los estereotipos o el afecto entre generaciones, y posteriormente adaptada al contexto universitario con adecuadas propiedades psicométricas. Esta escala ha supuesto un avance metodológico significativo al permitir evaluar dimensiones críticas como la ausencia de estereotipos generacionales (edadismo), el afecto intergeneracional positivo, la frecuencia y calidad del contacto, la inclusión generacional y la retención del talento multigeneracional, habiendo sido recientemente validada en el sistema universitario español con resultados robustos en términos de fiabilidad y cohesión organizativa (Rodríguez-Gómez et al., 2024).

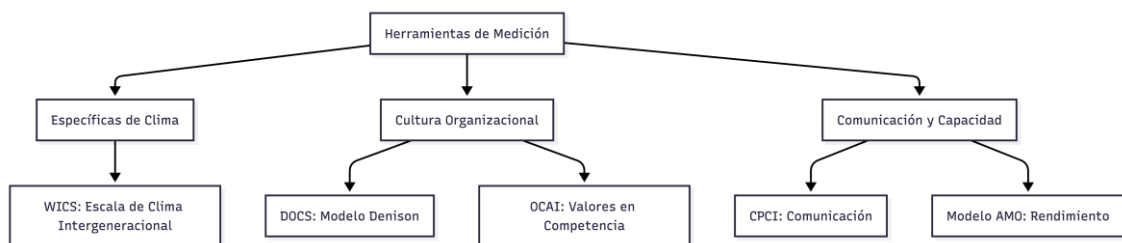
Junto a ella, herramientas como el Cuestionario de Percepción de la Comunicación Intergeneracional (CPCI) permiten analizar las dinámicas comunicativas entre grupos de edad, incorporando variables como la identificación y el contacto intergeneracional, y resultan especialmente útiles para detectar sesgos y barreras en la transferencia de conocimiento entre cohortes (Pérez-Sánchez & Smith-Castro, 2008).

En un plano más amplio, la evaluación del clima y la cultura organizacional se ha basado en instrumentos clásicos como el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) o el modelo de valores en competencia (CVM), que capturan dimensiones estructurales, culturales y de liderazgo relevantes para comprender entornos multigeneracionales. En particular, el DOCS permite evaluar aspectos como la misión, la adaptabilidad y la consistencia organizativa, siendo útil para diagnosticar la eficacia de entornos científicos (Bonavia et al., 2010). Por su parte, el OCAI, basado en el Marco de Valores en Competencia, facilita la clasificación de las organizaciones en tipologías culturales, aunque su aplicación en contextos universitarios requiere ajustes para captar adecuadamente dimensiones como la adhocracia o la flexibilidad innovadora (Assens-Serra et al., 2021).

Asimismo, se han empleado cuestionarios estructurados de clima organizacional (como ECO-V o F-7 en estudios aplicados) y escalas de cultura inclusiva o de tipos culturales (ETCO), que permiten integrar variables como inclusión, desempeño, liderazgo o bienestar. En esta línea, el uso de enfoques complementarios como el Modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity) ha permitido desglosar el rendimiento y la colaboración en función de habilidades, motivaciones y oportunidades, aportando una visión más integral del comportamiento organizacional en contextos intergeneracionales (Ballesteros-Rodríguez et al., 2020; De Frutos-Belizón et al., 2019).

Más recientemente, han emergido instrumentos específicos para evaluar la inclusividad por edad en educación superior, como el Inventory and Campus Climate Survey (ICCS), orientado a medir percepciones sobre prácticas institucionales y entornos amigables con distintas generaciones.

En conjunto, la literatura evidencia una evolución desde enfoques generales de clima organizacional hacia herramientas cada vez más específicas y sensibles a la diversidad generacional, combinando escalas estandarizadas con adaptaciones contextuales según el ámbito de aplicación, y consolidando el clima intergeneracional como un constructo medible clave para el diagnóstico organizativo en entornos académicos y científicos.



Impacto en la productividad e innovación en I+D+i (Objetivo 4): Gestión de conflictos y resiliencia del equipo

La literatura científica evidencia una relación directa entre la calidad de la gestión intergeneracional y los resultados tangibles de los equipos de investigación. Este impacto se manifiesta especialmente en la capacidad de los grupos para transformar la diversidad en innovación y para gestionar los conflictos cognitivos derivados de las diferentes visiones del mundo que coexisten en el laboratorio o el departamento.

Un eje fundamental para la productividad científica es la eficacia de los equipos heterogéneos en comparación con el trabajo individual. La heterogeneidad etaria permite la construcción de un capital social más robusto, facilitando que el equipo ocupe posiciones centrales en las redes de colaboración científica y acceda a recursos complementarios que un grupo homogéneo difícilmente alcanzaría (Castro-Ceacero et al., 2023). No obstante, este potencial innovador solo se activa cuando existe una gestión proactiva de la comunicación que favorezca el afecto positivo y elimine los prejuicios, permitiendo que la productividad fluya de manera constante en el sistema universitario (Rodríguez-Gómez et al., 2024).

En este contexto, la innovación surge a menudo de lo que la literatura denomina el "conflicto cognitivo". A diferencia del conflicto interpersonal, que es destructivo, el conflicto cognitivo, entendido como el debate constructivo de ideas, actúa como un motor de innovación siempre que se gestione mediante un liderazgo compartido. Este enfoque permite que las diferentes perspectivas generacionales choquen de forma creativa, forzando al equipo a buscar soluciones disruptivas y a cuestionar paradigmas establecidos (Wang & Duan, 2025). Para que este proceso sea exitoso, es vital la implementación de la mentoría inversa (reverse mentoring), la cual se identifica como la herramienta clave para la transformación digital. Esta práctica permite que los investigadores noveles transfieran competencias tecnológicas a los sénior, mientras que estos últimos aportan su sabiduría estratégica y visión global, generando una relación de beneficio mutuo que acelera la innovación en el campo de I+D+i (Bozak, 2021; Putra et al., 2024).

Finalmente, el intercambio de conocimientos entre generaciones, o Aprendizaje Intergeneracional (IGL), garantiza la sostenibilidad de la producción científica al evitar el fenómeno del "choque de conocimiento" (knowledge crash). Este riesgo se produce cuando investigadores expertos se jubilan sin haber transferido su capital intelectual tácito a sus sucesores. Por tanto, una cultura que fomenta la mentoría recíproca no solo aumenta la productividad inmediata, sino que fortalece la resiliencia a largo plazo de la institución, asegurando que el diseño de las nuevas herramientas de diagnóstico quede firmemente anclado en una base de conocimiento validada y transmitida de forma eficaz (Benítez-Núñez et al., 2024; Nkambule & Mashiane-Nkabinde, 2025).



Identificación de áreas de vacancia investigadora y contexto español (Objetivo 5): Hacia un modelo integrado de diagnóstico

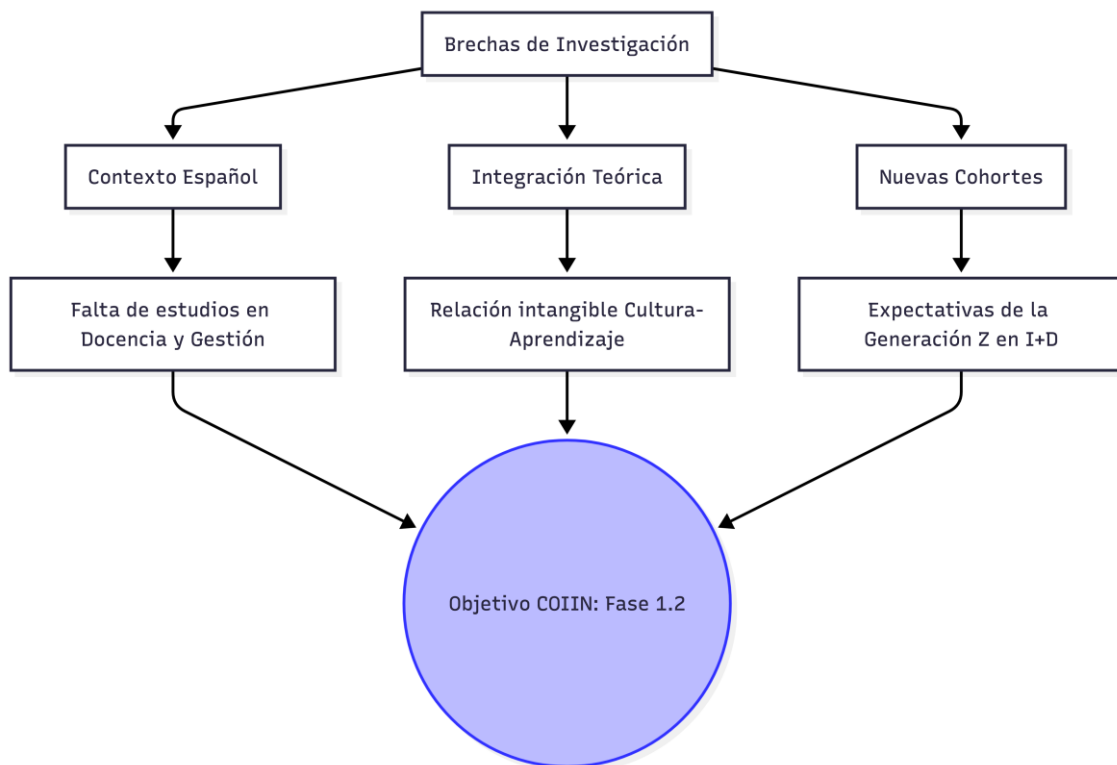
A pesar del creciente interés académico por el envejecimiento de las plantillas universitarias y la necesidad de un relevo generacional efectivo, la revisión sistemática del corpus bibliográfico pone de manifiesto importantes lagunas que justifican la relevancia del proyecto COIIN. Estas áreas de vacancia se concentran fundamentalmente en la falta de estudios integrales aplicados al contexto académico español y en la necesidad de validar constructos que unifiquen las dimensiones de cultura, clima y aprendizaje intergeneracional.

En el ámbito nacional, si bien se han producido avances significativos en la última década, todavía son escasos los estudios que profundicen en el clima intergeneracional centrándose específicamente en la figura del personal académico investigador (Castro-Ceacero et al., 2023). La mayoría de las investigaciones en España se han enfocado en la función investigadora de

forma aislada, dejando un vacío documental sobre cómo las dinámicas generacionales impactan en las otras dos misiones fundamentales de la universidad: la docencia y la gestión administrativa. Esta limitación funcional impide el diseño de políticas de personal integrales que atiendan a la carrera académica en su totalidad (Rodríguez-Gómez et al., 2024). Además, se identifica una carencia crítica de datos longitudinales que permitan testear cómo evoluciona la cultura institucional a medida que las plantillas envejecen y se incorporan nuevos perfiles, como los pertenecientes a la incipiente Generación Z, cuyas expectativas y valores en el entorno científico español están aún por documentar.

Desde una perspectiva teórica y metodológica, la literatura reporta una necesidad urgente de mayor robustez en la integración de los conceptos de aprendizaje, clima y cultura. El aprendizaje intergeneracional (IGL) se describe a menudo como un proceso "invisible" o intangible, cuya relación formal con los valores de la institución permanece poco explorada (García-Martín et al., 2025). A esto se suma que, hasta fechas muy recientes, no existían herramientas de medición validadas psicométricamente para el ecosistema de la educación superior en España, lo que obligaba al uso de escalas anglosajonas no siempre adaptadas a la cultura académica latina.

Por todo ello, la identificación de estas vacancias confirma que el diseño de una escala de medición integrada (Fase 1.2 de COIIN) es una respuesta necesaria y de vanguardia. Este proyecto no solo cubrirá el hueco metodológico existente mediante la validación de instrumentos específicos para el contexto español, sino que también permitirá desarrollar marcos teóricos propios para evaluar el impacto de estrategias como la mentoría inversa, superando los modelos puramente corporativos y adaptándolos a la idiosincrasia de la universidad contemporánea (Chaudhuri et al., 2022; O'Connor et al., 2025).



A modo de conclusión

La scoping review realizada sobre el constructo de la cultura organizacional intergeneracional constituye un avance crítico en el desarrollo del proyecto COIN. Más allá de una revisión bibliométrica, este proceso ha permitido una disección teórica que fundamenta la necesidad de transitar desde una gestión reactiva de la edad hacia una arquitectura de cultura sólida y bidireccional.

Al concluir este proceso de mapeo, emerge con nitidez la idea de que la intergeneracionalidad no debe ser entendida como un reto demográfico que gestionar, sino como un activo estratégico de primer orden. La evidencia analizada en los últimos 15 años revela que el éxito de las instituciones intensivas en conocimiento radica en su capacidad para articular flujos de mentoría recíproca (Gairín, 2017; Morán-Aguirre & Rodríguez-Gómez, 2024), donde el saber táctico del investigador sénior y la competencia digital disruptiva del investigador júnior se hibridan en un entorno de seguridad psicológica y reconocimiento mutuo (Tybjerg-Jeppesen et al., 2023).

Asimismo, la revisión confirma que la innovación en la universidad contemporánea es, ante todo, un fenómeno social y relacional. La capacidad de orquestar equipos multigeneracionales ha dejado de ser una "habilidad blanda" para convertirse en una competencia científica nuclear que predice directamente la calidad de la producción investigadora (Wang & Duan, 2025). El uso de marcos de referencia como el Modelo AMO (Habilidad, Motivación y Oportunidad) ha permitido identificar que la productividad no depende solo del talento individual, sino de un entorno que ofrezca oportunidades equitativas para todas las cohortes (Benítez-Núñez et al., 2024).

Finalmente, la identificación de vacancias en el contexto español, especialmente en las funciones de docencia y gestión, y la necesidad de validar constructos integrados en nuestra lengua, validan plenamente la pertinencia de la siguiente etapa de este proyecto. El informe cierra así la etapa de fundamentación teórica, dejando el camino expedito para la Fase 1.2: el diseño y validación de una Escala de Medición Integrada que permita modernizar la gestión del capital intelectual y favorecer un relevo generacional sostenible en la universidad española (Rodríguez-Gómez et al., 2024).

Referencias metodológicas

- Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: a missed opportunity?. *AI & Society*, 23, 1111-15. <https://doi.org/10.1007/s00146-0070169-3>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1194876>
- Levin, J. S., y Montero, L. (2014). Divided identity: Part-time faculty in public colleges and universities. *The Review of Higher Education*, 37(4), 531-558.
- Morán-Aguirre, N., & Rodríguez-Gómez, D. (2024). El aprendizaje intergeneracional y las herramientas digitales para la docencia universitaria. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-875>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peters, M. D., Godfrey, C., Mclnerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C., & Khalil, H. (2020). Chapter 11: Scoping Reviews. En Z. Munn, E. Aromataris, & C. Lockwood (Eds.), *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Vallejo Ruiz, M.; Portela Pruaño, A.; Nieto Cano, JM.; García Hernández, ML. & Torres Soto, A. (2023). Análisis crítico de la diversidad generacional docente en el contexto universitario. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 10(2), 127-135. Epub 01 de diciembre de 2023. <https://doi.org/10.29156/inter.10.2.13>

Anexo

Anexo 1: Matriz de síntesis descriptiva del corpus bibliográfico (n=75)

Este anexo contiene el mapeo del corpus bibliográfico analizado en la *Scoping Review* del Proyecto COIIN.

Referencia	Ámbito	Metodología	Variabes	Resultados key
Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N., & Durdu, İ. (2020). <i>Organizational Culture at University: A Sample of a State University, Faculty</i>	Ed. Superior	Técnicas de investigación cualitativa mediante entrevistas y análisis por temas y categorías	Estilo de gestión, estilo del gerente y los miembros de la organización	Identificación de elementos culturales: valores comunes, comunicación, democracia, estructura jerárquica y creencias. La falta de establecimiento de trad
Al-Omari, A. A. & Al'Abri, K. M. (2021). <i>The Impact of Covid-19 on Organizational Culture: Sultan Qaboos University Case Study</i> . <i>johepal</i> . 2(4), 141-153	Ed. Superior	Cuestionario que se aplicó a una muestra compuesta por 156 empleados,	Cultura percibida	El sexo y la experiencia del personal de la Universidad Sultán Qaboos parecen

					desempeñar un papel crucial a la hora de predecir si el personal se verá
Arango, A., Jiménez, L., Cortina, E., y Guevara, L. (2023). Incidencia del apoyo del jefe sobre la felicidad: efecto moderador de la edad. Informes Ps	Organizaci onal	Escala F-7: Utilizada para medir la felicidad en el trabajo. Cuestionario ECO-V: Utilizado para evaluar el clima organizacion al. 727 participantes de	Felicidad y específicamente de la felicidad en el trabajo (Apoyo del jefe, edad, felicidad en el trabajo)		La edad sí presenta un efecto moderador, aunque muy bajo, y que se reduce aún más a medida que la edad avanza.
Assens-Serra J, Boada-Cuerva M, Serrano-Fernández M-J, Villajos E & Boada-Grau J. (2021). Spanish Adaptation of the Organizational Culture Assessment	Organizaci onal	Traducción del OCAI al español mediante traducción directa, retrotraducción y revisión por expertos; aplicación de un cuestionario en línea.	Cultura organizacional y Variables relacionadas para la validación		El AFE reveló una estructura de tres factores (Clan, Mercado y Jerarquía), excluyendo la dimensión Adhocracia debido a problemas de equivalencia conce
Barabaschi, B. (2015). Intergenerational solidarity in the workplace: can it solve Europe's labor market and social welfare crises? Sage Open, 5(4), 2	Organizaci onal	Análisis teórico y revisión de políticas europeas	Solidaridad, ambivalencia, políticas laborales		Solidaridad útil para redefinir políticas laborales ante envejecimiento o poblacional
Barrientos Briceño, E., Briceño Toledo, M., Suárez-Amaya, W. & Valdés Montecinos, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educa	Organizaci onal	Cuestionario de 33 ítems, 3 dimensiones	Cultura inclusiva, Inclusión, Discriminación		Instrumento válido y confiable, aplicable en contexto chileno
Bellavista, J., Turpin, T., Hill, S., & de Miguel, J. M. (1998). Cultura organizativa de investigadores y entorno político y social. Papers. Revista D	Organizaci onal	enfoque cualitativo y comparativo, realizando un análisis longitudinal de las	Cultura organizativa de los investigadores, Entorno político y social		Las instituciones de investigación en ambos países han adoptado

		transformaciones en las culturas organizativas de los investigadores en		prácticas más competitivas, orientadas al mercado y estratégicas, influenciadas por po
Bonavia, T., Prado Gascó, V. J. & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Summa Psicológica	Organizaci onal	Instrumento: Cuestionario DOCS de 60 ítems, agrupados en 12 subescalas y 4 dimensiones.	Cultura organizacional	La adaptación al español del DOCS demuestra ser una herramienta válida y fiable para evaluar la cultura organizaciona l en contextos de I+D universitar
Bowen, L. M., Silverstein, N. M., Montepare, J. M., Whitbourne, S. K., Lin, Y., & Xu, S. (2024). Evidence-based strategies for creating age-inclusive	Organizaci onal	Se identificaron 21 desafíos diversos y 53 posibles estrategias para abordarlos mediante respuestas de una encuesta abierta a 2.273 estudiantes, profe	Enseñanza y aprendizaje, personal y asuntos estudiantiles.	23 estrategias recomendada s destinadas a abordar los desafíos clave de la inclusión de edades en la educación superior.
Cabrera, M.K. & Martín, J. D. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre e	Organizaci onal	113 cuestionarios realizados a predecesore s y sucesores en 93 empresas familiares. Cuestionario s multi-ítem y Análisis factoriales exploratorios y co	Calidad de la relación entre predecesor y sucesor, Implicación del predecesor en la formación del sucesor, Compromiso afectivo del sucesor, Compromiso	El éxito en el proceso de sucesión está influenciado favorablemen te tanto por el compromiso afectivo como normativo del sucesor pero no por la partici
Caliskan, A. & Zhu, C. (2021). Identifying type of organizational culture in Turkish public universities: Academic staff members' perceptions. Hacette	Ed. Superior	Entrevistas semiestructu radas a 21 académicos de cuatro	Cultura organizacional dominante en términos de cuatro tipos	Estructura cultural general de las universidades públicas

		universidades públicas. La idea principal de las preguntas de la entrevista fue similar a la d	de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, y los cambios necesarios en la cultura	refleja procesos mecánicos con una estructura controlada, en lugar de procesos orgánicos con
Caliskan, A., & Zhu, C. (2021). Organizational culture barriers and facilitators for instructional innovations at the Faculty of Education. Eurasian J	Ed. Superior	Método cualitativo, 20 entrevistas personal académico	Percepciones, las barreras y facilitadores de la cultura organizacional	Barreras: Una estructura de educación superior excesivamente centralizada donde el personal académico carece de práctica profesional en las escuelas y
Cambero, S. (2018). Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la "huella generacional". Comunitania: International Journal of Social Work and Soci	Organizaci onal	Se diseñó un cuestionario (ver Anexos del artículo) con quince cuestiones abiertas. Este cuestionario se remitió junto a un correo electrónico (ver An	Clima laboral entre trabajadores/as de distintas edades y generaciones; Enfoque para la gestión de la edad; Proceso/herramienta de transferencia inter	Valoración positiva de los trabajadores mayores de 45 años en las ENL por su experiencia, conocimiento y habilidades, No protocolización de los proces
Cancino, V. E. & Mellado Yáñez, C. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de denison (docs) en centros educativos en Chile. Inter	Organizaci onal	Estudio de tipo instrumental que describe el proceso de evaluación de las propiedades psicométricas del DOCS en el contexto de instituciones educacion	Confiabilidad de la escala y la validez de constructo	Los resultados indican que la consistencia interna del instrumento mejoró al eliminar los ítems de redacción negativa, los cuales disminuían dicha con
Castro-Ceacero, D., Rodríguez-Gomez, D., Muñoz-Moreno, J. L., & Calatayud, A. (2023). The intergenerational climate of Spanish university research. St	Ed. Superior	WICS adaptada	Percepción de clima por generación, Subescalas WICS	Clima favorable, jóvenes menos positivos, sin

				diferencias por género
Chunhui, L., Sorayyaei, A. & Ahmad, A. (2024). The Impact of Transformational Leadership on the Work Performance of University Teachers through the Me	Ed. Superior	Estudio teórico	Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individual. Inciden en la cultura organizativa y a su vez en	El liderazgo transformacional mejora las perspectivas de los profesores sobre su profesión y esto mejora el desempeño laboral. los líderes escolares d
Cuerda, A. & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. Pensamiento y gesti	Ed. Superior	Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty, aplicado a una muestra de 363 alumnos/as del grado de Psicología.	Mide tres estilos culturales: constructivo, pasivodefensivo y agresivo-defensivo. Cada uno de estos estilos presenta cuatro dimensiones y 12 factores	Estudiantes perciben sobre todo aspectos culturales relacionados con la facilitación para establecer metas reales y ayuda para conseguirlas. Por otro
Cújar Vertel, A.; Ramos Paternina, C.D.; Hernández Riaño, H.E. & López Pereira, J.M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudio	Organizacional	Revisión de literatura	Modelos CVM, Denison, OCP	Destaca evolución hacia medición cuantitativa; importancia de elegir instrumento adecuado
Delgado-Castillo, G., Lip-Licham, C., & Martínez-López, E. (2021). Aprendizaje intergeneracional de la violencia familiar: experiencias de vida. 593 D	Organizacional	Enfoque cualitativo, bajo el paradigma interpretativo. Instrumentos : entrevistas en profundidad para recolectar relatos de vida y experiencias persona	Violencia familiar, Aprendizaje intergeneracional, Modelos de crianza, Factores socioculturales y ambientales, Crecimiento personal y autosuficiencia	El estudio concluye que la violencia familiar puede perpetuarse a través del aprendizaje intergeneracional, pero también puede ser interrumpida. Facto

Demissie, D., & Egziabher, F. G. (2022). An investigation of organizational culture of higher education: The case of Hawassa University. Education Res	Ed. Superior	Mixta: Encuestas (436) y entrevistas	Seis dimensiones culturales, el tipo de cultura de clan se basa en los rasgos dominantes: liderazgo organizacional, énfasis estratégico y criterios de	El personal y los estudiantes de la Universidad de Hawassa prefieren una cultura de clan, pero los hallazgos del estudio revelaron que la cultura jerár
Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of parad	Organizaci onal	revisión teórica y comparativa de las literaturas existentes sobre cultura y clima organizacion al.	Cultura organizacional y clima organizacional	Denison concluye que, aunque existen diferencias históricas y metodológicas entre la cultura y el clima organizacion al, las similitudes y convergencia
Dietz, L., & Fasbender, U. (2022). Age-Diverse Workplace Friendship: A Systematic Literature Review and Recommendations for Future Research. Work, Agi	Organizaci onal	Estudio teórico	Características interpersonal es: identidad relacionada con la edad; motivación relacionada con la edad; Actitudes relacionadas con la edad.	Marco integrado que describe los antecedentes, los procesos de formación y mantenimiento, y los resultados de la amistad en el lugar de trabajo entre
Espín, J. A. G., Jiménez, D. J., & Costa, M. M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables	Organizaci onal	Cuestionario estructurado, escala MARKOR, modelo CVM	Cultura, RRHH, Liderazgo, Resultados organizativos	Cultura calidad influye en GCT y resultados organizativos
Gairin, J. (2017). Creación y geación del conocimiento intergeneracional. Reflexiones y propuestas. Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Eu	Organizaci onal	estudio teórico y reflexivo que se basa en la revisión de literatura y análisis de experiencias prácticas en la gestión del	Conocimiento intergeneraci onal, gestión del conocimiento, diversidad generacional	Importancia del conocimiento intergeneraci onal: La transferencia de conocimiento entre generaciones

		conocimiento intergeneracional		es esencial para evitar la pérdida de capital intelectual
García Lirios, C., Mejía Rubio, S., Hernández Valdés, J., López de Nava Tapia, S., & Salinas Torres, R. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento.	Ed. Superior	Diseño del estudio: No experimental, transversal y exploratorio. Instrumento: Cuestionario diseñado para medir la cultura organizacional en relación con	Cultura organizacional Institucionalismo Liderazgo Capacidad Gestión	El instrumento mostró una alta confiabilidad, con coeficientes Alfa de Cronbach que superaron los valores mínimos recomendados en la literatura. Los a
García Vargas, M. D., Reyes Ruiz, G., & Hernández Gracia, T. J. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional	Organizacional	Instrumento: Cuestionario de 50 ítems con doble respuesta para evaluar la cultura organizacional real e ideal.	Cultura organizacional real y cultura organizacional ideal	El instrumento mostró una confiabilidad aceptable, con un coeficiente Alfa de Cronbach que respalda su consistencia interna. Se encontró una correlación
González González, M. T. (1990). Investigación en organización escolar. Anales de Pedagogía, 8, 41-51.	Ed. Superior	El artículo es de carácter teórico y reflexivo, basado en una revisión bibliográfica de la literatura existente sobre organización escolar y cultura o	Cultura organizativa - Organización escolar - Enfoques fenomenológicos y socio-críticos	se identifica una evolución en la investigación sobre organización escolar, pasando de enfoques estructural-funcionalistas a perspectivas que conside
González-Portillo, A. & Ruiz-Ballesteros, E. (2023). El cuidado profesional en los contextos de intervención social: un enfoque desde la organización	Organizacional	Estudio de caso exploratorio en Andalucía donde, mediante el trabajo de	Estrategias organizativas que contribuyen al cuidado profesional: liderazgo,	Se trata de generar espacios de cuidados comunes, tanto liderados por

		campo en 14 centros de servicios sociales comunitarios, se han desarrollado	80	construcción colectiva o profesional	las direcciones de las organizaciones como de carácter horizontal entre compañer
Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Koltnerová, K., & Cagáňová, D. (2020). Perceived organizational performance in recruiting and retaining employees	Organizaci onal	1471 encuestados, empleados de empresas industriales de la República Eslovaca.		Relaciones formales e informales, Entorno social de trabajo, Relaciones asimétricas, Relaciones simétricas	Diferentes generaciones de empleados perciben de manera distinta determinadas cuestiones del desempeño organizaciona l.
Hans, S., Nayeem, A. M., Mikkilineni, S., & Gupta, R. (2023). Exploring the relationship between generational diversity and knowledge sharing: The mod	Organizaci onal	635 empleados que trabajaban en el sector bancario		Diversidad generacional, el intercambio de conocimiento s y el desempeño grupal.	Destacar el clima intergeneraci onal y el liderazgo que trasciende fronteras como facilitadores clave en la promoción del intercambio de conocimiento s
Hofman, L., Nummela-Hanel, B., Lippert, K., & Rodrigues, C. (2024). Perceptions of University Culture and Community Among Online Adjuncts. Christian H	Ed. Superior	Cualitativa, Encuesta		La colegialidad, la comunicación y la colaboración con y entre los instructores adjuntos en línea	La comunicación, la colaboración, el respeto, el reconocimien to y los sistemas de apoyo eran aspectos críticos que impactaban el clima y la cultura pe
Jimenez-Luque, A., Molina, S. C., & Martínez, R. A. (2023). Transforming Organizational Culture and Enacting Social Justice in Praxis Through Decolonization of	Organizaci onal	Encuesta cualitativa		Artefactos culturales: sistemas de valores y normas de	Percepción de falta de diversidad de artefactos culturales.

			comportamiento, lenguaje, mitos, sistema de recompensas, símbolos, ceremonias y rituales.	Estos artefactos culturales influyeron en las personas, impulsándola a guardar silencio y
King, S., & Bryant, F. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. <i>Journ</i>	Organizacional	Escala WICS (18 ítems, subescalas)	Contacto intergeneracional, Inclusividad, Afecto positivo, Estereotipos, Retención	WICS predice mejor el contacto intergeneracional positivo y es aplicable en organizaciones
Llanos, M. & Bell, R.E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. <i>Ecociencia</i> , 5(2), 1-19. ht	Organizacional	Aportes teóricos de 18 autores representativos en el tema, desde la década del 70 hasta la actualidad.	Dimensión simbólica (Imagen institucional, filosofía institucional, normas y reglamentos), Dimensión manifiesta (Liderazgo, Comunicación y relaciones	Conceptualización de la cultura organizacional, integrando principios básicos de algunos autores prioritariamente Edgar Schein (1986-2010) y Geert Hof
Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. <i>Journal of Orga</i>	Organizacional	Revisión teórica	Actitudes laborales, Contrato psicológico, Transmisión intergeneracional	Se necesitan estudios teóricos/cualitativos; diferencias actitudinales entre generaciones
López Barrero, R. H. (2015). Análisis del impacto intergeneracional en la cultura organizacional en las empresas.	Organizacional	Investigación cualitativa con enfoque exploratorio. Instrumento: entrevistas semiestructuradas y análisis documental.	Diversidad generacional - Cultura organizacional - Gestión del talento humano	Se identificaron diferencias significativas entre generaciones en cuanto a valores laborales, estilos de comunicación y expectativas respecto al trabajo
López R., W. (2013). Influencia de los cambios generacionales en la	Organizacional	El estudio es de carácter	Generaciones laborales,	Se identifican diferencias

transformación de la cultura organizacional. Observatorio Laboral Revista Venezo		teórico y reflexivo, basado en una revisión bibliográfica de literatura especializada en generaciones laborales y cultura or	Cultura organizacional, transformación cultural	significativas en valores, actitudes y expectativas entre las distintas generaciones presentes en el entorno laboral. Estas
Magaña Ortiz, S., González Gutiérrez, K. P., Barjau Madrigal, H. A., Rosaldo Rocha, A., & Carmona Díaz, E. (2024). Liderazgo Intergeneracional como Re	Organizaci onal	El estudio es de naturaleza teórica y descriptiva, basado en una revisión bibliográfica de literatura existente sobre liderazgo intergeneraci onal y ge	Generaciones en el lugar de trabajo, Competencias del líder intergeneraci onal, estrategias de liderazgo	El liderazgo intergeneraci onal se define como aquel que identifica las habilidades, conocimientos, motivaciones e intereses de cada grupo generacional
Magaña-Ortiz, S., González-Gutiérrez, K.P., Barjau-Madrigal, H.A., Rosaldo-Rocha, A. y Carmona-Díaz, E. (2024). Liderazgo intergeneracional como recur	Organizaci onal	Investigación documental, revisión bibliográfica	Liderazgo, generaciones, competencias	Liderazgo situacional y emocional clave en contextos multigeneraci onales
Martínez Heredia, N., & Rodríguez García, A. M. (2018). Educación intergeneracional: un nuevo reto para la formación del profesorado. Revista de Estud	Ed. Superior	Diseño del programa: Establecimie nto de encuentros entre estudiantes de Pedagogía Social y personas mayores para fomentar el intercambio de experienci	Educación intergeneraci onal, formación del profesorado, aula Permanente de Formación Abierta	Enriquecimie nto mutuo: Tanto estudiantes como personas mayores compartieron conocimientos y experiencias, enriqueciend o su comprensión y perspectiva.
McConatha, J. T., Kumar, V. K., & Magnarelli, J. (2022). Ageism, job engagement, negative stereotypes, intergenerational climate, and life satisfactio	Ed. Superior	WICS	Edadismo, compromiso laboral, estereotipos negativos, clima intergeneraci	Experimentar edadismo predecía significativam ente la satisfacción con la vida, y

				onal y que el satisfacción y edadismo con la vida puede desempeñar un papel más importante que el compr
Medina-Álvarez, E. & Sánchez-Medina, P.S. (2023). Types of organizational culture and sustainability in ecotourism businesses in southern Mexico. Jour	Organizaci onal	80 cuestionarios en forma de entrevistas cara a cara a propietarios de negocios de ecoturismo. A través de un análisis discriminant e y el sustento teó	Tipos de cultura organizativa (jerárquica, de clan o grupo, de mercado o racional y adhocrática) y la sostenibilidad (económica, ambiental y social)	Las empresas de ecoturismo que son impulsadas por una cultura jerárquica tienden a tener un mayor enfoque en la sostenibilidad económica, mientras que
Mendoza Velazco, D. J., Cejas Martínez, M. F., Navarro Cejas, M., Flores Hinostrroza, E. M., & Castillo Pinos, K. M. (2021). La eficacia pedagógica en	Organizaci onal	Instrumentos COE, CPA y eficacia pedagógica	Tipos de cultura, participación CPA, eficacia docente	CPA y culturas de innovación/gr upo predicen eficacia docente
Mera-Callejas, G. y Domínguez-Narváez, J.A. (2025). La convivencia intergeneracional en las organizaciones. XAHNI Boletín Científico de la Escuela Pre	Organizaci onal	Revisión descriptiva de literatura	Generaciones, comunicación, mentoría	Diversidad generacional puede potenciar innovación si se gestiona bien
Merino, N. (2025). Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas. Revista IVECOM, 5 (3). https://doi.org/10	Ed. Superior	Método mixto, encuestas DOCS y OCAI	Tipos de cultura, innovación, desempeño docente	Cultura afecta innovación y productividad ; clan y adhocrática favorecen el rendimiento
Montepare, J. M., & Brown, L. M. (2022). Age-friendly universities (AFU): combating and inoculating against ageism in a pandemic and beyond. Journal o	Ed. Superior	Estudio teórico	Edadismo, envejecimient o, y el intercambio intergeneraci onal	Se muestra cómo se pueden aplicar los principios de la AFU para interrumpir las raíces del edadismo y los sesgos de edad, y las disparidades en los en

Morán-Aguirre, N., & Rodríguez Gómez, D. (2024). Intergenerational learning and digital tools for university teaching. European Public and Social Inno	Ed. Superior	Enfoque cualitativo, utilizando estudios de caso en universidades europeas que han implementado programas de aprendizaje intergeneracional apoyados por	Aprendizaje intergeneracional, herramientas digitales, innovación educativa	El aprendizaje intergeneracional en entornos universitarios fomenta la colaboración, el respeto mutuo y la transferencia de conocimientos entre genera
Musticchio, C. A., & Arraigada, M. C. (2014). Construcción de la percepción organizacional de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociale	Ed. Superior	Grupos de discusión	Desempeño institucional, Normativa, Condiciones docentes	Visión crítica; demandas de mejora normativa y pedagógica
Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. Cuader	Organizaci onal	Cuestionario + escalas de innovación + CVM	Cultura adhocrática, jerárquica, tipos de innovación	Adhocrática favorece innovación; jerárquica la frena; el vínculo organizaciona l es clave
Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuaderno	Organizaci onal	Investigación empírica de corte transversal. Instrumentos : cuestionarios estructurados dirigidos a gerentes evaluando tipo de cultura organizativa pre	Cultura organizativa, innovación empresarial, arquetipos culturales: Cultura adhocrática: orientada a la flexibilidad y la innovación. Cultura jerárqu	nan
Obeng, A., Zhu, Y., Azinga, S., & Quansah, P. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work	Organizaci onal	Cuestionario estructurado	Clima organizacional , Pasión, Coaching, LMX, Desempeño	Coaching mejora relación clima-desempeño; LMX la debilita
Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Araneda-Guirriman, C., & Rodríguez-Ponce, J. (2018). La cultura organizativa en unidades académicas: Un estudi	Ed. Superior	Cuestionario con escala Likert (1-7)	Cultura innovativa, competitiva, burocrática, comunitaria	Cultura académica influye en calidad; cultura

					competitiva más significativa
Petrilli-Cambambia, P.A., Juárez-Hernández, L.G. & Herrera-Meza, S.R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempres	Organizaci onal	Desarrollo y diseño de un instrumento y el análisis de sus propiedades psicométricas. El instrumento se diseñó como rúbrica analítica e integró las di	Planeación 1. Visión. 2. Misión, 3. Liderazgo 4. Ética. 5. Comunicación . 6. Gestión del conocimiento. 7. Formación, Bienestar 8. Equidad laboral. 8. Eco		Desarrollo de una rúbrica socioformativ a analítica para valorar tres dimensiones en las microempres as: la planeación, el liderazgo y el bienestar. Est
Pinilla Pinilla, D. M. (2025). El aporte del liderazgo intergeneracional (li) en el entorno laboral. Actas del Congreso de Investigación, Desarrollo.	Organizaci onal	Revisión bibliográfica de alcance. 18 documentos seleccionados tras una revisión inicial de 47.	Liderazgo intergeneraci onal, diversidad generacional, gestión del conocimiento		El liderazgo intergeneraci onal es fundamental para armonizar las contribuciones de distintas generaciones, promoviendo una cultura organizaciona l basa
Posada-Giraldo, D. M., y Runge Peña, A. K. (2020). Aproximación conceptual al tema de las generaciones. Una lectura desde la Educación y la Pedagogía.	Ed. Superior	Estudio teórico	Generación, Relaciones intergeneraci onales, Transmisión cultural, Educación y pedagogía.		Carácter relacional que entraña el concepto generación y su conexión intrínseca con la tradición, la transmisión, la educación, la formación y la conv
Powell, B., Mettert, K., Dorsey, C., Weiner, B., Stanick, C., Lengnick-Hall, R., & Lewis, C. (2021). Measures of organizational culture, organizationa	Organizaci onal	Revisión sistemática	Medidas de clima, cultura, implementaci ón		Identifica múltiples instrumentos válidos según contexto
Prado Gascó, V. J. (2012). Cultura organizativa y gestión del conocimiento en grupos I+D universitarios. [Tesis doctoral]. Universitat de València	Organizaci onal	Metodología mixta: Revisión bibliográfica. Estudio de caso. Encuestas y entrevistas.	Cultura organizativa. Gestión del conocimiento.		Relación significativa entre cultura y gestión del conocimiento . Barreras culturales. Importancia del liderazgo.

				La cultura organizativa desempeña un
Pranitasari, D. (2022). Development of work engagement model based on organizational culture International Journal of Instruction, 15(2), 861-884. htt	Organizaci onal	Encuesta	Comunicación interna organizacional, justicia organizacional, recompensas intrínsecas y desarrollo personal	La mejora del compromiso laboral del profesor se puede lograr directamente mediante la mejora comunicación interna organizaciona l, justicia organizaci
Preciado, P. I. C., Preciado, M. C., Castro, M. F. G., & Flores, D. M. (2023). Gestión de Transiciones Generacionales: Herramientas y Métodos para el	Organizaci onal	Revisión de literatura científica	Estrategias de liderazgo, ética, innovación	Ética y liderazgo adaptativo esenciales para éxito en entornos diversos
Putra, Y. S., Dwiatmadja, C., Suharti, L., & Sasongko, G. (2024). Individual Agility and Intergenerational Learning on Innovative Work Behavior: The R	Organizaci onal	263 encuestados - profesores	Comportamie nto laboral, agilidad individual y aprendizaje intergeneraci onal	La agilidad individual y el aprendizaje intergeneraci onal se relacionan positivamente con el comportamie nto laboral innovador de los docentes. Además,
Pérez, J. P., San Román, S. J. B., de la Cruz Ramírez, B., & López, V. E. (2021). Escala para medir tipos de cultura organizacional: construcción y pr	Organizaci onal	Estudio descriptivo, ex post facto, con un diseño no experimental. Instrumento: escala de tipos de cultura organizacion al.	Cultura organizacional. tipos de cultura organizacional, valores organizacional es	La ETCO es una herramienta válida y confiable para diagnosticar la cultura organizaciona l en contextos laborales. Su estructura permite identificar pe
Pérez-Sánchez, R., & Smith-Castro, V. (2008). Comunicación intergeneracional: el cuestionario de percepción de la comunicación intergeneracional (CPCI	Organizaci onal	Cuestionario CPCI + contacto e identificació n	Percepciones comunicativas, Edad, Identificación	CPCI es confiable; diferencias según edad y contacto

				intergeneracional
Reyes Hernández, J., & Patlán Pérez, J. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura	Organizacional	Revisión sistemática. La muestra seleccionada fueron artículos que han publicado el diseño y construcción de instrumentos de medición de la cultura or	Cultura organizacional, instrumentos de medición y validez y confiabilidad	De la revisión efectuada, siete son adaptaciones de instrumentos ya validados. Los sectores más representativos son: Salud, Educación y Pymes. El 71,4
Rodríguez-Gómez, D., González-Ramírez, T. & Armengol, C. (2024). Intergenerational climate at higher education: validity of the Spanish version of the	Ed. Superior	Análisis factorial, alfa de Cronbach	Subescalas WICS adaptadas	Instrumento válido con reorganización en 5 factores; buena adecuación al contexto académico español
Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64(1), 361–388. https://doi.org/10.11	Organizacional	Cuestionarios diversos sobre clima	Percepciones organizacionales, fuerza del clima	Cultura y clima se complementan; clima influye en comportamiento organizacional
Segura Sánchez, A., J. (2015). Estudio exploratorio sobre las diferencias intergeneracionales relacionadas con las creencias y actitudes hacia el trabajo	Organizacional	Cuestionario semi-estructurado sobre las creencias y actitudes hacia el trabajo. 2143 participantes de tres grupos de edad	Clima organizacional	Los resultados muestran una generación, la más joven con una fuerte tendencia hacia las respuestas competitivas posiblemente provocadas por la precari
Silverstein, N. M., Whitbourne, S. K., Bowen, L. M., Montepare, J. M., Jansen, T., Beaulieu, C., & Prasad, A. (2022). Assessing age inclusivity in hig	Ed. Superior	El ICCS se administró en una universidad pública del noreste de	Conciencia subjetiva de estas prácticas, la percepción de amabilidad	El inventario arrojó una puntuación del 66% de prácticas potencialmen

		Estados Unidos. N: 688	con las personas mayores y las creencias personales sobre la inclusión de las per	te amigables con la edad implementadas según lo informado por los administradores
Siqueiros-Quintana, M.G. & Vera-Noriega, J.A. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización... Revista Iber	Ed. Superior	Método PRISMA, revisión documental	Factores de colaboración, redes académicas, capital social	Colaboración depende de confianza, apoyo institucional y recursos
Tejada Fernández, J. (2014). El aprendizaje intergeneracional. https://www.researchgate.net/publication/259995330	Organizaci onal	Revisión bibliográfica de literatura especializada en aprendizaje intergeneracional y educación permanente.	Aprendizaje intergeneracional, constructivismo social y educación permanente.	El aprendizaje intergeneracional se fundamenta en el constructivismo social, promoviendo el aprendizaje significativo a través de la interacción entre
Torres, L. L. (2022). School Organizational Culture and Leadership: Theoretical Trends and New Analytical Proposals. Education Sciences, 12(4), 254. h	Organizaci onal	Estudio teórico	Análisis multidimensional de la cultura organizacional escolar, considerando factores políticos, sociales y educativos	Necesidad de adaptar los modelos para analizar la cultura organizacional en el ámbito escolar, para lograr un conocimiento más profundo y sólido de la
Tybjerg-Jeppesen, A., Conway, P. M., Ladegaard, Y., & Jensen, C. G. (2023). Is a positive intergenerational workplace climate associated with better s	Organizaci onal	1571 encuestados en línea. Población activa danesa (18-74 años), tipo de sector (público/privado).	Clima laboral intergeneracional (actitudes, sentimientos y percepciones sobre los trabajadores de diferentes edades en el lugar de trabajo) y el envej	Un clima laboral intergeneracional más positivo estaba relacionado con una mejor percepción del envejecimiento, así como con un mayor compromiso labor

Wang, L. & Duan, X. (2025) Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. <i>Front. Psychol.</i> 15(1501633), 1-16.	Organizaci onal	Encuestas en tres fases a 56 equipos	Diversidad, conflicto cognitivo/afect ivo, liderazgo compartido	Conflicto cognitivo mejora innovaci3n; liderazgo compartido modera positivament e
Whitbourne, S. K., Bowen, L. M., Silverstein, N. M., Montepare, J. M., & Stokes, J. E. (2024). Promoting age inclusivity in higher education: Campus p	Organizaci onal	Inventario y la Encuesta de Clima del Campus (ICCS; Silverstein et al., Silverstein et al., The Gerontologis t, 2022), basado en la teoría socioecol3gi	Conocimiento sobre prácticas específicas, percepciones de la amabilidad del campus con las personas mayores y creencias personales sobre la inclusi3n	Los resultados indicaron que, incluso entre las instituciones que respaldan los principios de la AFU, hay una desconexi3n general entre las prácticas
Yeung, D. Y., Isaacowitz, D. M., Lam, W. W., Ye, J., & Leung, C. L. (2021). Age differences in visual attention and responses to intergenerational and	Organizaci onal	94 adultos trabajadores, incluidos 48 trabajadores más jóvenes y 46 trabajadores mayores, participaron en el experimento de seguimiento ocular.	Conflictos intergeneraci onales	Los trabajadores de mayor edad manifestaron menos emociones negativas y más positivas que sus contrapartes más jóvenes después de ver los videos de co
Zebardast, F., Mehrdad, H. & Jalili, R. (2020). Detecting Factors Effective in Knowledge Sharing Model Among Educational Staff. <i>Propósitos y Represent</i>	Ed. Superior	Revisi3n- Estudio descriptivo- analítico	Dimensi3n individual, dimensi3n organizativa, dimensi3n ambiental y la dimensi3n transambiental .	Principal dimensi3n individual incluye el disfrute de compartir conocimient s, el compromiso organizacion al, conocimient organizacion al específico, c

