



David Rodríguez-Gómez
Diego Castro Ceacero
(Eds.)

**Relaciones y
aprendizaje
intergenera-
cionales:
un reto para la
universidad**

David Rodríguez-Gómez
Diego Castro Ceacero
(Eds.)

Relaciones y aprendizaje
intergeneracionales:
un reto para la universidad

Colección Horizontes-Universidad

Título: *Relaciones y aprendizaje intergeneracionales: un reto para la universidad*

Con el apoyo del Ministerio de Ciencia e Innovación (Programa I+D+i).
PRUNAL, Universidad y Aprendizaje Intergeneracional (PID2019-
107747RB-I00)

Primera edición: abril de 2024

© David Rodríguez-Gómez, Diego Castro Ceacero (eds.)

© De esta edición:

Ediciones OCTAEDRO, S.L.

C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona

Tel.: 93 246 40 02

octaedro@octaedro.com

www.octaedro.com

Esta publicación está sujeta a la Licencia Internacional Pública de Atribución/
Reconocimiento-NoComercial 4.0 de Creative Commons. Puede consultar las
condiciones de esta licencia si accede a: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ISBN: 978-84-10054-64-6

Maquetación: Fotocomposición gama, sl

Diseño y producción: Octaedro Editorial

Publicación en acceso abierto - *Open Access*

Sumario

Introducción	9
DIEGO CASTRO CEACERO; DAVID RODRÍGUEZ-GÓMEZ	
1. Escenarios e implicaciones de las relaciones intergeneracionales	17
M.ª JESÚS COMELLAS I CARBÓ; JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN; DIEGO CASTRO CEACERO	
2. La discriminación por edad en instituciones educativas	31
BERTA MARTÍNEZ; FRANCESC VILA; DAVID RODRÍGUEZ-GÓMEZ	
3. Implicaciones de las relaciones intergeneracionales en el funcionamiento de las organizaciones de educación superior	45
CARME ARMENGOL ASPARÓ; NÚRIA SERRAT ANTOLÍ	
4. Las relaciones intergeneracionales en las funciones académicas	59
INMACULADA AZNAR DÍAZ; MARÍA PILAR CÁCERES RECHE; JUAN MANUEL TRUJILLO TORRES; MARÍA AMPARO CALATAYUD SALOM; XAVIER MARIA TRIADÓ IVERN	
5. El aprendizaje intergeneracional: caracterización, estrategias y situación en las universidades españolas ..	73
DAVID RODRÍGUEZ-GÓMEZ; JOSÉ LUÍS MUÑOZ MORENO	

6. Aprendizaje intergeneracional y liderazgo en la educación superior	89
RUTH CAÑÓN RODRÍGUEZ; SHEILA GARCÍA MARTÍN; MARIO GRANDE PRADO	
7. El aprendizaje y las relaciones intergeneracionales desde la percepción de las profesoras.	101
MARIA DEL MAR DURAN BELLONCH; CRISTINA MERCADER JUAN	
8. Estrategias para las relaciones y el aprendizaje intergeneracional.	113
TRINIDAD MENTADO-LABAO; ALEIX BARRERA-COROMINAS	
Referencias bibliográficas	125

Aprendizaje intergeneracional y liderazgo en la educación superior

RUTH CAÑÓN RODRÍGUEZ
SHEILA GARCÍA MARTÍN
MARIO GRANDE PRADO
Universidad de León

La interacción entre diferentes generaciones en el ámbito profesional ha emergido como un tema de creciente relevancia que puede aportar una perspectiva enriquecedora para los líderes organizacionales. En el ámbito académico, un contexto que abraza la diversidad y que reconoce el valor único que cada generación aporta, el aprendizaje intergeneracional se erige como un pilar fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad académica. Este enfoque innovador desafía las barreras tradicionales que separan a diferentes grupos de edad en el ámbito educativo, abriendo las puertas a un diálogo bidireccional y a la creación de un entorno de aprendizaje dinámico.

Desde la perspectiva de los líderes académicos, para alcanzar el aprendizaje intergeneracional no solo se trata de facilitar la transferencia de conocimiento de una generación a otra, sino de fomentar un intercambio recíproco de experiencias, perspectivas y habilidades. Al reconocer la riqueza inherente a las diversas etapas de la vida, los líderes académicos están llamados a promover una cultura educativa que gestione el conocimiento de los educadores veteranos y la energía innovadora de las generaciones más jóvenes. Esta sinergia entre distintas cohortes generacionales no solo enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también contribuye a la formación de ciudadanos más completos y socialmente conscientes.

Los líderes académicos desempeñan, sin duda, un papel crucial al establecer las bases para un aprendizaje intergeneracional efectivo. Esto no solo implica la implementación de programas específicos, sino la creación de una cultura institucional que fomente la colaboración intergeneracional. Estrategias de mentoría, proyectos colaborativos y actividades que fomenten la interacción y comprensión mutua se convierten en elementos clave para cultivar un ambiente académico en el que la diversidad generacional sea reconocida y apreciada.

Por tanto, el aprendizaje intergeneracional desde la perspectiva de los líderes académicos se presenta como una cuestión de máximo interés que debe superar perspectivas tradicionales, capitalizando la riqueza que cada generación aporta. Al liderar esta iniciativa, se modela una comunidad educativa que valora la continuidad del conocimiento y la vitalidad de la innovación. En un mundo que evoluciona rápidamente, el aprendizaje intergeneracional emerge como una estrategia esencial para la formación de individuos capacitados y conscientes de su entorno.

6.1. El aprendizaje intergeneracional

El aprendizaje intergeneracional (AIG) (o IGL, en inglés) es un elemento crucial para el desarrollo de la sociedad y de las organizaciones, especialmente en un contexto como el actual, tanto en la Administración como en las universidades españolas, donde se prevé un número significativo de jubilaciones en los próximos años y el consecuente riesgo de pérdida de capital intelectual (Gairín, 2017). Este concepto se ha abordado especialmente desde la sociología para promover la inclusión, combatir estereotipos generacionales y fomentar actitudes positivas (Newman y Hatton-Yeo, 2008). En el ámbito educativo, se han desarrollado programas de formación para que los jóvenes aprovechen la experiencia y los conocimientos de las personas mayores (Duvall y Zint 2007).

Existen distintas definiciones del concepto de AIG. Por una parte, desde la perspectiva sociológica (Wermundsen, 2007), se busca construir sociedades armoniosas y promover el respeto y la comprensión entre generaciones. Desde una perspectiva pedagógica (Lyashenko y Frolova, 2014), se considera un proceso de

formación entre expertos y novatos de distintas generaciones. Algunos autores destacan que el AIG ocurre frecuentemente de manera incidental, sin que el educador sea consciente de su papel, y los alumnos son perceptivos y receptivos a estímulos beneficiosos para su práctica (Brücknerová y Novotný, 2016) y de carácter habitualmente unidireccional (Fasbender y Gerpott, 2022), de los mayores a los jóvenes, aunque realmente puede ser enriquecedor para ambos grupos (Nováčková, 2016).

En ese sentido, Gairín (2017) destaca que para los mayores se pueden encontrar beneficios como la motivación, las habilidades comunicativas, la capacidad de liderazgo y el reconocimiento de la autoridad profesional, mientras que los más jóvenes se pueden beneficiar de conocimientos precisos y avanzados e identidad profesional.

Todo ello repercute positivamente en la propia organización, mejorando en ella la competitividad y el entorno laboral, y en la sociedad, mediante la integración y el envejecimiento activos.

Sin embargo, las relaciones intergeneracionales en el ámbito laboral no están carentes de riesgos o dificultades, como la desconfianza o los estereotipos (Comellas, 2017b). Estos conflictos intergeneracionales (Irhamahayati, Hubeis y Hermawan, 2018) afectan significativamente al desempeño en el ámbito laboral. Poder afrontar las dificultades o barreras intergeneracionales requiere cambios en las organizaciones que faciliten la cultura del compromiso y la colaboración (Leon, 2020).

Sobre las generaciones propiamente dichas, una de las clasificaciones más habituales es la de Edge *et al.* (2016):

- *Baby boomers* (nacidos entre 1948 y 1966)
- Generación X (nacidos entre 1967 y 1982)
- Generación Y, o *millennials* (nacidos entre 1983 y 1998)
- Generación Z (nacidos después de 1999).

En el ámbito de la educación superior, estas generaciones están interactuando. Las consecuencias del aprendizaje intergeneracional que desarrollen pueden ayudar a prevenir la pérdida de conocimientos y experiencia acumulada por el profesorado de más edad en su jubilación (Sprinkle y Urick 2018), siendo beneficioso para las diferentes generaciones implicadas (Martínez y Bedmar, 2018), con actividades como tutorías, grupos de inves-

tigación o talleres que faciliten interacciones intergeneracionales (Bratianu y Leon, 2015). El AIG está, además, claramente vinculado a diferentes cuestiones organizativas, como, por ejemplo, la cultura, la comunicación y el liderazgo.

6.2. El liderazgo en las instituciones educativas

El liderazgo, arraigado en la historia humana, ha sido ejercido por diversas figuras emblemáticas como reyes, capitanes y sabios. La conceptualización del liderazgo es compleja, siendo todo un desafío dirigir personas. Desde una perspectiva ecléctica, el liderazgo universitario implica la capacidad de atraer, convencer y ganar el aprecio y seguimiento de otros. Distintas definiciones respaldan esta visión, como la de Álvarez (2002), que considera que el liderazgo implica el desarrollo de expectativas, capacidades y habilidades que optimizan el potencial humano de una organización educativa. Alfaro (2010), por su parte, lo describe como el arte de influir, dirigir y guiar a las personas hacia objetivos comunes. El líder, en este contexto, enriquece, ayuda y es atractivo para los demás. Pero ¿nace o se hace? Existe una doble dimensión: personas (escasas) con habilidades innatas y aquellas que desarrollan el liderazgo a través del aprendizaje y de la experiencia. Sobre el género, en el ámbito universitario, la presencia de mujeres líderes es limitada, persistiendo el «techo de cristal» (Cantón *et al.*, 2021). Por otro lado, el liderazgo situacional, basado en la teoría de los rasgos y factores, indica que líderes exitosos en ciertas organizaciones pueden fracasar en otras similares.

La literatura sobre liderazgo es vasta y en ocasiones contradictoria, aunque sí parece claro que el liderazgo no debe limitarse a una gestión meramente administrativa o burocrática –no es lo mismo un líder que un gestor (Cantón *et al.*, 2021)–, sino que debe incluir aspectos pedagógicos (Bolívar, 2010). Es un tema complejo y controvertido (Arias y Cantón, 2006), y dentro de esa complejidad, el aprendizaje intergeneracional debe ocupar un lugar importante en la gestión del conocimiento relacionada con la gestión del talento.

En este sentido, la gestión del talento se refiere al conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes que tienen como ob-

jetivo aprovechar el capital humano y las capacidades de los miembros de una organización (Chiavenato y Villamizar, 2009). Esto abarca tanto el proceso de reclutamiento y selección de personal como el mantenimiento de ese capital humano a lo largo del tiempo (Werther, Davis y Guzmán, 2014). Es, sin lugar a dudas, una de las principales herramientas para mejorar la calidad educativa.

6.3. El liderazgo intergeneracional

Con el paso de los años, la perspectiva laboral ha ido cambiando como consecuencia de una serie de factores que obliga a los líderes a tener que gestionar y adaptar la cultura de las organizaciones a dichos cambios para poder conseguir los objetivos fijados. Dichos factores son:

- El factor demográfico, ya que se observa que cada vez hay mayor presencia de trabajadores adultos de diferentes generaciones en las empresas.
- El desarrollo tecnológico, que demanda la necesidad de un constante aprendizaje de las nuevas herramientas tecnológicas.
- La presencia de la generación *millennial* en el mercado laboral, con objetivos relacionados con sentirse realizados y ser felices en el trabajo.

Debido a ello, los trabajadores de cualquier organización son más heterogéneos encontrándonos hasta cuatro generaciones dentro de sus plantillas: los *baby boomers*, la generación X, la generación Y y la generación Z. Esto conlleva una complejidad para los líderes al tener que dirigir a un grupo de personas que, al pertenecer a diferentes generaciones, poseen diferentes experiencias, perspectivas, formas de hacer las cosas y expectativas del trabajo.

Por un lado, el hecho de que cada generación tenga diferentes expectativas sobre el trabajo y sobre cómo realizarlo (Lester *et al.*, 2012) puede suponer un reto para los líderes, que deben gestionar y liderar una plantilla intentando que todos se entiendan, se complementen y se minimicen los conflictos que surjan como consecuencia de las diferencias generacionales.

Pero también puede suponer una ventaja, como bien señala De Asís (2019), si los líderes consiguen gestionar bien dichos retos logrando así que se mejoren diferentes áreas de las organizaciones, como la comunicación, la flexibilidad ante los cambios y un ambiente cooperativo. Siempre y cuando los líderes de las organizaciones se adapten a la diversidad generacional, siendo más flexibles y abiertos (Baran y Klos, 2014).

De esta manera, nos encontramos con que un líder ha de poseer la capacidad de crear un grupo con personas de su plantilla de trabajo que se aprovechen de las diferencias intergeneracionales para enriquecerse como personas, como equipo de trabajo, convirtiendo la diversidad en una ventaja competitiva para la organización (De Asís, 2019). Y si se logran, se podrán conseguir unos beneficios que incluyen una mejora en la cultura organizacional, promoviendo el respeto, la integración y la productividad entre los trabajadores. También se favorece la competitividad al evitar la fuga de talento cuando los empleados mayores se retiran, ya que las generaciones más jóvenes pueden aprender de ellos si están integrados. Además, se mejora la efectividad en el reclutamiento del personal de todas las generaciones. La moral y el compromiso de los trabajadores también se ven beneficiados cuando un líder integra y motiva a todos los empleados, sin importar su edad o generación, a trabajar como un equipo utilizando una comunicación eficaz. Esto, a su vez, contribuye a una mejor retención de personal, ya que los trabajadores estarán más satisfechos y comprometidos con la organización.

Retomando las cuatro generaciones que pueden estar presentes en las plantillas de trabajo de cualquier organización, se revisan a continuación cuáles son las prioridades que tiene cada una de ellas y que deben ser tenidas en cuenta por los líderes, según un estudio realizado por el Observatorio GT (2018).

Tabla 6.1. Preferencias de las diferentes generaciones

<i>Baby boomers</i>	Generación X	Generación Y, o <i>millennials</i>	Generación Z
Familia	Familia	Familia	Amigos
Autonomía	Autonomía	Crecimiento	Familia
Amigos	Crecimiento	Amigos	Crecimiento

Ayudar	Amigos	Autonomía	Autonomía
Crecer	Ayudar	Ocio	Ayudar
Cuidarse	Cuidarse	Ayudar	Ocio
Vida interior	Vida interior	Cuidarse	Cuidarse
Ocio	Ocio	Vida interior	Vida interior

Fuente: Observatorio GT (2018).

Como se puede observar, existen diferencias en cuanto a las preferencias, pero si se toman las cuatro primeras de cada generación, las que siempre aparecen en todas las generaciones son la familia y la autonomía, seguida de los amigos. Aspectos estos que deberán ser tenidos en cuenta, ya que, para que se pueda gestionar correctamente una plantilla, los líderes deberán diseñar sus estrategias basándose en los aspectos que tienen en común las diferentes generaciones, como pueden ser las aspiraciones y motivaciones laborales o las expectativas de desarrollo profesional, etc.; sin olvidarse de aprovechar las diferencias intergeneracionales, que añadirán riqueza de conocimientos y de oportunidades a las organizaciones (De Asís, 2019).

6.3.1. Características de un líder intergeneracional

Un líder multigeneracional (De Asís, 2019) debe poseer un conjunto de competencias básicas: valores, rol de equipo, comunicación eficaz, consecución de objetivos, disfrute, estrategia de trabajo en equipo, formación, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y conciliación; y de competencias transversales: la inteligencia emocional y la perspectiva generacional. Además de estas competencias, otras habilidades importantes para un líder multigeneracional eficaz son: consistencia, justicia, trato respetuoso, comunicación liderada, capacidad para brindar una dirección laboral amplia, fomento del trabajo en equipo.

Si tenemos en cuenta el estudio realizado por el Observatorio GT (2018), podemos ver cuáles son las características que ha de tener un líder según las diferentes generaciones.

Tabla 6.2. Características del líder ideal según sus colaboradores

<i>Baby boomers</i>	Generación X	Generación Y, o <i>millennials</i>	Generación Z
Cercano/empático, con escucha activa	Colaborativo	Responsable	Integrador
Colaborador	Flexible	Innovador	Adaptativo/orientado al cambio
Inspirador/motivador	Facilitador		
Participativo	Ambicioso	Capaz de tomar decisiones	

Como puede observarse, todas las generaciones coinciden a la hora de caracterizar al líder ideal como comunicativo, colaborativo, responsable e integrador. Las cualidades que más se valoran son las que están relacionadas con la comunicación emocional, destacando las cualidades que aluden a que sea innovador y que posea la capacidad de adaptarse al cambio (Moldes y Gómez, 2021).

6.3.2. Percepciones del profesorado universitario

En ese sentido, en la investigación PRUNAI (PID2019-107747RB-I00, Ministerio de Ciencia e Innovación, programa I+D+i-) sobre el aprendizaje intergeneracional, realizada en diversas universidades españolas, en los resultados parciales analizados se observa que la cultura de aprendizaje organizativo ha sido percibida en muchos casos como negativa, especialmente en cuestiones como los incentivos para el aprendizaje, la confianza interpersonal y el reconocimiento a quienes toman iniciativas.

Las entrevistas realizadas resaltan la importancia de la cultura organizativa para impulsar los procesos de aprendizaje intergeneracional (AIG), señalando la relevancia de la cultura para asignar tiempo a actividades colaborativas. Los profesores universitarios indican que la cultura organizativa influye en la manera en que la gente comparte conocimientos informales y se relaciona tanto a nivel departamental como con los estudiantes. La existencia de un clima favorable se identifica como un facilitador para superar la brecha generacional, y se observa que la pandemia ha tenido un impacto negativo en la cultura y en el clima

organizativos dado que la falta de reuniones presenciales se ha percibido como una pérdida importante para la cohesión y el intercambio de información.

Finalmente, se destaca la necesidad de medidas institucionales para fomentar un clima positivo, subrayando la importancia del liderazgo en este proceso. En cuanto al liderazgo transformador, la mayoría de los participantes no percibe que sus líderes adopten este estilo, pues se dan cuenta de que una mayor iniciativa desde la coordinación o la dirección del departamento podría fomentar la colaboración y el diálogo entre el personal. En relación con la estructura organizativa, se observa una elevada burocratización.

6.4 Conclusiones

Para finalizar este capítulo, es preciso sintetizar algunas ideas relevantes y proponer posibles líneas de investigación. El aprendizaje intergeneracional en el ámbito educativo desafía las barreras tradicionales entre diferentes generaciones, fomentando un intercambio recíproco de experiencias y habilidades.

Desde la óptica de los líderes académicos, este enfoque no solo implica la transferencia de conocimientos, sino también la creación de una cultura institucional que promueva la colaboración entre distintas cohortes generacionales. Los líderes académicos tienen un papel crucial a la hora de establecer las bases para un aprendizaje intergeneracional efectivo, implementando programas específicos y cultivando una cultura que valore la diversidad generacional. Estrategias como la mentoría, los proyectos colaborativos y las reuniones y actividades que fomenten la interacción son elementos clave para crear un ambiente óptimo en el que se reconozca y se aprecie la riqueza de cada generación.

Destaca la importancia del aprendizaje intergeneracional en el contexto tanto de la Administración como de las universidades españolas, donde se prevén jubilaciones significativas y el consecuente riesgo de pérdida de capital intelectual. Así, el aprendizaje intergeneracional es una estrategia esencial para prevenir la pérdida de conocimientos y de experiencia acumulada por el profesorado de mayor edad con su jubilación.

En las organizaciones educativas, el liderazgo es un concepto complejo que implica la capacidad de atraer, convencer y ganar el aprecio de los demás. Por tanto, el liderazgo universitario va más allá de la gestión administrativa. También es interesante señalar el liderazgo situacional (los mismos líderes pueden ser menos efectivos en situaciones diferentes) y la persistencia del «techo de cristal» para las mujeres líderes en el ámbito universitario. La gestión del talento, centrada en aprovechar el capital humano y las capacidades de los miembros de una organización, se posiciona como una herramienta clave para mejorar la calidad educativa. En este contexto, el aprendizaje intergeneracional se integra como un componente clave de la gestión del conocimiento relacionada con el talento.

En el ámbito laboral, aunque las relaciones intergeneracionales no están exentas de dificultades, como la desconfianza o los estereotipos, el liderazgo intergeneracional se presenta como una oportunidad, dado el cambio en la perspectiva laboral impulsado por factores demográficos, avances tecnológicos y la presencia de generaciones diversas en las organizaciones que permiten mejorar la comunicación, la flexibilidad y crear un ambiente cooperativo.

En este sentido, el líder intergeneracional debe ser capaz de aprovechar las diferencias generacionales para enriquecer al equipo y convertir la diversidad en una ventaja competitiva. Al hacerlo, se pueden lograr beneficios significativos, como mejorar la cultura organizacional, promover el respeto, la integración y la productividad, así como facilitar la retención de talento. Además, para poder ejercer un liderazgo intergeneracional efectivo debe poseer competencias básicas como valores, comunicación eficaz, consecución de objetivos, y competencias transversales como inteligencia emocional y perspectiva generacional. Asimismo, debe demostrar consistencia, justicia, trato respetuoso y capacidad para brindar una dirección laboral amplia.

Los propios resultados del proyecto PRUNAI sobre aprendizaje intergeneracional en el ámbito universitario parecen indicar que la percepción de los docentes sobre la cultura organizativa y el liderazgo transformador resalta la importancia de una cultura organizativa positiva para fomentar el aprendizaje intergeneracional, y señalan la necesidad de medidas institucionales que

promuevan un clima favorable, destacando la influencia crucial del liderazgo en este proceso.

En resumen, el liderazgo intergeneracional es esencial para adaptarse a la diversidad generacional en el entorno laboral, y los líderes efectivos deben ser conscientes de las preferencias y características de cada generación, aprovechando sus fortalezas y creando un ambiente inclusivo y colaborativo. El aprendizaje intergeneracional es una necesidad para el desarrollo integral, el fortalecimiento de la comunidad académica y la prevención de la pérdida de conocimientos en entornos educativos y laborales en constante evolución.

Teniendo en cuenta todo esto, surgen posibles nuevas líneas de investigación, como las citadas a continuación:

- Impacto del aprendizaje intergeneracional en la calidad educativa:
 - Estudiar cómo la implementación de programas de aprendizaje intergeneracional afecta directamente a la calidad educativa en diferentes niveles académicos.
 - Analizar la percepción de los estudiantes sobre la efectividad de métodos intergeneracionales en la mejora de su experiencia educativa.
- Desarrollo de estrategias innovadoras en liderazgo intergeneracional:
 - Explorar nuevas estrategias de liderazgo intergeneracional que vayan más allá de las tradicionales, integrando la tecnología y los métodos participativos.
 - Evaluar el impacto de líderes académicos que adoptan prácticas intergeneracionales en la eficiencia organizativa y la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.
- Integración de tecnología en el aprendizaje intergeneracional:
 - Investigar cómo la incorporación de tecnologías emergentes puede facilitar y potenciar el aprendizaje intergeneracional.
 - Evaluar la efectividad de plataformas digitales y herramientas colaborativas en la promoción de la interacción entre diferentes generaciones.
- Liderazgo, género y aprendizaje intergeneracional:
 - Explorar los desafíos y las oportunidades que enfrentan las líderes femeninas al implementar estrategias de aprendizaje intergeneracional.

- Analizar el impacto del liderazgo femenino en la promoción de un ambiente educativo o laboral inclusivo y colaborativo.
- Inclusión y equidad en contextos intergeneracionales:
 - Analizar cómo se pueden diseñar programas de aprendizaje intergeneracional que fomenten la inclusión y aborden las desigualdades presentes en las diferentes generaciones.
 - Evaluar el papel del liderazgo intergeneracional en la promoción de la equidad de género y otros aspectos de diversidad en entornos educativos y laborales.
- Evaluación del impacto organizativo del aprendizaje intergeneracional:
 - Investigar cómo las prácticas de aprendizaje intergeneracional impactan en la cultura organizativa, la retención del talento y la productividad en entornos laborales.
 - Analizar las medidas institucionales más efectivas para fomentar un clima organizativo positivo en contextos intergeneracionales.

Estas líneas de investigación podrían ofrecer nuevas perspectivas y contribuir al desarrollo continuo de prácticas educativas y de liderazgo, más efectivas y adaptadas a entornos diversos y cambiantes como los que caracterizan las sociedades del siglo XXI.