8. Interacción intergeneracional, productividad organizacional y emprendimiento social: hacia un modelo integral de inclusión y desarrollo del talento joven en entornos laborales contemporáneos

Nancy Socorro González Olivares *
Martín González García **
Maricela Cuéllar Orozco ***

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.484.08

Resumen

El mercado laboral contemporáneo enfrenta transformaciones profundas que han modificado la forma en que las personas construyen sus trayectorias laborales y su relación con el trabajo, particularmente después de la pandemia de Covid-19. En este escenario, emergen nuevos desafíos vinculados a la convivencia simultánea de diversas generaciones en los entornos laborales y educativos; fenómeno que impacta las dinámicas de colaboración, liderazgo y productividad. Este estudio tuvo como propósito analizar la percepción de jóvenes en proceso de inserción laboral respecto a la interacción intergeneracional, y explorar su relación con la productividad organizacional y con la valoración del emprendimiento social como alternativa laboral en el contexto mexicano postpandemia.

Se realizó un estudio exploratorio con enfoque mixto mediante un cuestionario digital aplicado a 71 participantes pertenecientes principalmente a la generación *centennial*. Entre los hallazgos destacan la valoración positiva

* Doctorado en Ciencias Administrativas. Profesora-investigadora en la Universidad Anáhuac México. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4189-3506
** Doctor en Educación. Profesor-investigador de tiempo completo en la Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4641-8747
*** Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora-investigadora en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME) del IPN. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6558-4938

de la colaboración entre generaciones (85.9%), el reconocimiento del liderazgo basado en conocimientos técnicos más que en la antigüedad (85.9%), y la alta disposición a participar en proyectos de emprendimiento social (88.7%). Los resultados cualitativos evidencian que el emprendimiento social se percibe como espacio de innovación, sentido de propósito y construcción colectiva frente a la precarización laboral.

Los resultados sugieren que la interacción intergeneracional constituye un recurso estratégico para fortalecer culturas organizacionales inclusivas e innovadoras, y para ampliar rutas de participación económica y social de las juventudes. Se concluye que es necesario desarrollar modelos de gestión del talento y de formación profesional que articulen experiencia acumulada y visión transformadora, como vía para potenciar productividad y bienestar en los entornos laborales contemporáneos.

Palabras clave: *interacción intergeneracional, productividad organizacional, emprendimiento social.*

Introducción

La configuración del trabajo contemporáneo atraviesa una transformación acelerada y sin precedentes. La combinación de factores económicos, tecnológicos y sociales ha modificado profundamente la manera en que las personas se relacionan con el trabajo, reconfigurando responsabilidades, expectativas y caminos de desarrollo profesional. El trabajo actualmente se desarrolla en una era digital donde esta marcado por la flexibilización, la digitalización, la virtualización y la mediación continua de las prácticas laborales como teletrabajo, trabajo nómada, *hot desking, coworking*, trabajo virtual o móvil, lo cuáles son utilizados por sistemas de información complejos en organizaciones con orientación a la virtualización (Aroles et al., 2021). Entre las prácticas cambiantes de la naturaleza del trabajo está la de cuestionar la lógica burócrata formal de la organización (Pulignano y Stewart, 2008), así como un nueva configuración del trabajo, posicionado la flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo como valores fundamentales (Aroles et al., 2019), así como el flujo de información modificado por el

remplazo de documentos en papel (Alaimo y Kallinikos, 2021) o en la actualidad, la tendencia del uso de algoritmos gestionados por la inteligencia artificial (Jarrahi et al., 2023).

En México, donde más del 55% de la población ocupada se encuentra en condiciones de empleo informal (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025), los desafíos vinculados a la calidad del trabajo, la estabilidad y la posibilidad de construir proyectos de vida sostenibles se vuelven especialmente relevantes para quienes hoy buscan insertarse en el mercado laboral.

La pandemia por Covid-19 profundizó esta complejidad. El aislamiento prolongado impactó la salud emocional, la continuidad educativa y las trayectorias laborales de millones de jóvenes; al mismo tiempo, aceleró los procesos de digitalización y reorganizó la interacción social y profesional. Los estudiantes y trabajadores que atravesaron este periodo se incorporan ahora a espacios que demandan nuevas formas de colaboración y liderazgo en los que conviven, por primera vez en la historia, hasta cuatro generaciones simultáneamente: *baby boomers* (1946-1964), generación X (1965-1980), generación Y (1981-1994), y generación Z (1995-2012) (Giachino et al., 2023). La estructura de la fuerza laboral con la participación de las cuatro generaciones presenta desafíos para la gestión de recursos humanos (Salvadorinho et. al., 2026; Rudolph et al., 2021) lo que trae diversas motivaciones y perspectivas sobre el mundo (Collinson y Hodin, 2023).

Esta convivencia intergeneracional constituye un fenómeno emergente que aún carece de suficiente comprensión académica y metodológica, y que requiere ser estudiado desde perspectivas integrales que consideren sus implicaciones cognitivas, relacionales y productivas.

La evidencia inicial sugiere que la interacción entre generaciones posee un potencial significativo para fortalecer la productividad organizacional, la innovación y la resiliencia institucional; sin embargo, también puede convertirse en fuente de tensiones, conflicto y desconexión cuando no existen estrategias de gestión que faciliten el diálogo y la construcción colaborativa (Monsalve-Castro et al., 2024; Pozzi, 2013). Más aún, en un contexto donde el empleo formal se percibe insuficiente para responder a las aspiraciones sociales y económicas de las nuevas generaciones, el emprendimiento social emerge como una vía alternativa para im-

pulsar proyectos con impacto económico y comunitario (Dees, 1998; Díaz et al., 2017), y como un espacio donde la colaboración intergeneracional adquiere sentido estratégico.

Este capítulo se inscribe en ese cruce de fenómenos contemporáneos y busca analizar cómo la interacción intergeneracional es percibida por jóvenes en proceso de inserción laboral (Palacios-Marquesa et al., 2019), así como su relación con la productividad organizacional y la valoración del emprendimiento social como estrategia de movilidad y bienestar laboral. Para ello, se presentan los resultados de un estudio exploratorio mixto realizado con 71 participantes provenientes principalmente de la generación centennial, quienes ofrecen una mirada privilegiada sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan al incorporarse a entornos laborales postpandemia.

La investigación parte de una convicción central: el comprender cómo las generaciones dialogan y construyen juntas el trabajo puede convertirse en una plataforma para fortalecer culturas organizacionales más inclusivas, colaborativas y orientadas al desarrollo humano. En este sentido, el estudio aspira a contribuir a la conversación académica y profesional sobre la necesidad de diseñar modelos de gestión del talento que integren experiencia acumulada, innovación tecnológica y compromiso social, elementos clave para el desarrollo de mercados laborales más justos y sostenibles.

Hacia una comprensión multidimensional del trabajo contemporáneo: Generaciones, productividad y emprendimiento social

Transformaciones recientes del mercado laboral

En las últimas décadas, el mercado laboral ha experimentado transformaciones profundas asociadas a fenómenos estructurales como la globalización, la automatización tecnológica, la digitalización de los procesos y la creciente informalidad. En 2025, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), del INEGI, reportó que más del 55% de las personas ocupadas

en México se ubican en condiciones de empleo informal, lo que limita el acceso a seguridad social, estabilidad e ingreso digno. Estas condiciones afectan de manera especial a las generaciones jóvenes que enfrentan crecientes dificultades para incorporarse al mercado laboral formal y desarrollar trayectorias sostenibles.

A esta situación se suma el impacto de la pandemia de Covid-19, que provocó rupturas educativas, pérdida masiva de empleos y una redefinición acelerada de la organización del trabajo. La evidencia emergente muestra que la pandemia modificó prioridades laborales, expectativas de bienestar y patrones de liderazgo (Golik, 2013; Ramírez-Angel, 2022), particularmente entre quienes transitaron a la adultez en un contexto de aislamiento prolongado.

Desde esta perspectiva, entender los desafíos contemporáneos del trabajo implica no solo analizar indicadores económicos, sino comprender los factores sociales, culturales y generacionales que conforman la calidad de vida laboral y la productividad organizacional.

Interacción intergeneracional en las organizaciones

Uno de los cambios más relevantes del mercado de trabajo actual es la convivencia simultánea de cuatro generaciones en entornos laborales: *baby boomers*, generación X, millennials y centennials (Díaz et al., 2017; Colombo, 2017). Esto genera espacios de interacción marcados por diferencias en expectativas, valores, estilos de liderazgo y formas de comunicación, lo que puede traducirse tanto en tensiones como en oportunidades de aprendizaje mutuo (Monsalve-Castro et al., 2024; Rudolph et al., 2021).

Históricamente, las organizaciones habían gestionado estructuras jerárquicas basadas en la edad y la antigüedad. Sin embargo, la creciente tecnificación del trabajo ha modificado esta lógica. Actualmente, se observa la presencia de jóvenes en posiciones de liderazgo debido a su dominio de competencias digitales y capacidad de innovación (Balladares-Burgos y Jaramillo-Baquerizo, 2022). Este fenómeno cuestiona la noción tradicional de meritocracia y obliga a repensar los principios de gestión del talento humano y cohesión organizacional.

La literatura muestra que la interacción intergeneracional bien gestionada mejora la productividad, fortalece la cultura colaborativa e incrementa la resiliencia institucional (Avendaño y Román, 2002; Pozzi, 2013). No obstante, la falta de estrategias para gestionar estas diferencias puede afectar la comunicación interna, incrementar la rotación laboral (especialmente entre jóvenes centennials), y generar deterioro en la percepción de clima organizacional.

Productividad organizacional y calidad de vida laboral

La productividad en las organizaciones contemporáneas depende cada vez más de factores relacionales como la comunicación, la colaboración y la construcción de sentido compartido del trabajo, más que de factores exclusivamente técnicos. Golik (2013) muestra que las generaciones jóvenes otorgan elevada importancia al equilibrio entre vida personal y profesional como criterio central de satisfacción laboral, en contraste con generaciones anteriores que asociaban realización con estabilidad y permanencia.

De acuerdo con Monsalve-Castro y Fajardo-Ortiz (2023), la percepción de apoyo, confianza y reconocimiento entre generaciones se correlaciona con incrementos significativos en productividad percibida y clima laboral, lo que respalda la necesidad de estrategias de gestión intergeneracional como un componente clave de la calidad de vida laboral.

Emprendimiento social como alternativa de movilidad laboral y resiliencia

En México y América Latina, el emprendimiento social ha emergido como una estrategia relevante frente a la precarización del empleo, la insuficiencia de oportunidades formales y la creciente búsqueda de sentido de la actividad productiva. Diferentes autores (Del Cerro, 2016; Dees, 1998; Díaz et. al., 2017) definen el emprendimiento social como la capacidad de diseñar soluciones innovadoras que generen valor económico y social simultáneamente, integrando misión con sostenibilidad financiera.

La literatura reconoce que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y proyectos de emprendimiento social constituyen un motor económico fundamental para países en desarrollo, representando la principal fuente de empleo local y una plataforma para la movilidad social y territorial (Ruiz-Monteros y Enríquez-Sánchez, 2024). En este sentido, la población joven y la interacción intergeneracional se convierten en variables estratégicas para la creación de soluciones productivas y socialmente responsables.

Las transformaciones del trabajo postpandemia, la complejidad de la convivencia intergeneracional y la búsqueda de nuevos modelos laborales configuran un escenario que demanda estudiar cómo la interacción entre generaciones afecta la productividad organizacional y cómo el emprendimiento social surge como un mecanismo de innovación y calidad de vida laboral.

Metodología

La presente investigación se desarrolló con un enfoque mixto de predominancia cuantitativa y carácter exploratorio–descriptivo, orientado a comprender cómo se está configurando la interacción intergeneracional en los espacios laborales contemporáneos, y de qué manera estas dinámicas inciden en la productividad organizacional y en la valoración del emprendimiento social como alternativa de movilidad laboral en el contexto postpandemia. El estudio parte de la convicción de que las transformaciones recientes del mercado de trabajo, particularmente tras el Covid-19 demandan miradas renovadas y datos empíricos que permitan interpretar con mayor profundidad la experiencia laboral de distintas generaciones que hoy conviven simultáneamente en las organizaciones.

Un planteamiento del problema es una mirada con una posición teórica que se arriesga a organizar la realidad con el objetivo básico, primero, de entender el fenómeno de la convivencia intergeneracional en ambientas laborales, para posteriormente proponer pequeños ajustes que permitan mejorar primero la comprensión de la otredad en los ambientes laborales, así como la conformación de equipos de trabajo eficientes, que alcancen las metas organizacionales.

Nuestra pregunta de investigación es básica: ¿cuáles son los indicadores que debemos identificar para establecer y generar una relación de trabajo que alcance los objetivos establecidos en equipos intergeneracionales?

Partimos de un supuesto básico: las cuatro generaciones que abordamos, que abarcan de los 65 a los 18 años, están interesados en conformar equipos de trabajo de alto desempeño. Cada generación, en su forma y estilo, marcó su existencia distanciándose de la generación por la que fue presidida; esto es un proceso individual, familiar y social. ¿Por qué entonces tanto interés en estudiar este tema?

Es un cruce multifactorial; es decir, la mejora de la salud ha permitido que convivan cuatro generaciones simultáneamente; hay otro elemento a considerar, todos desarrollamos una generación que maneja, como herramientas básicas, tanto para su trabajo como para sus estudios y convivencia personal, los procesos digitales, las redes sociales, entre otras habilidades.

El segundo postulado en el que se basa la presente investigación es que nuestras actuales organizaciones realizan procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, de ahí que podemos estar seguros, que los antiguos jóvenes de más de 60 años, así como los actuales jóvenes de 21 años, son proactivos, orientados al cambio, y dispuestos al trabajo en equipo. Lo único que señalamos es que la forma del primer contacto y las expectativas de relacionarse son diferentes. Ejemplifiquemos. Los procesos de integración de hace 30 años implicaban estrategias como las reuniones en equipo, convivencia como comer juntos o tomar la copa después del trabajo; ahora, la convivencia se establece en un grupo de *whats* y las reuniones se programan por *zoom*.

En el último postulado básico, no estamos hablando de establecer patrones de convivencia rígidos, estamos proponiendo entender la diversidad y establecer estilos de trabajo que incorporen las diferencias y alcancen los resultados. Sí, claro, hay un interés en nuestro compañero de trabajo, pero también lo hay en alcanzar las metas de la organización.

Dicho lo anterior, formulemos nuestra pregunta de investigación, y por supuesto su respuesta, es decir, nuestra hipótesis. ¿Cuáles son los puntos de intersección de las diferentes generaciones que permiten establecer una comunicación abierta y un trabajo colaborativo? Nuestra hipótesis es la siguien-

te: debemos enfocar nuestra atención en el primer contacto; debe ser un espacio abierto al diálogo donde los participantes muestren sus cartas desde el inicio; es decir, expresen sus expectativas y objetivos personales. ¿Por qué? La respuesta es muy simple, todos los participantes tenemos los mismos derechos y obligaciones. Si lo que ofrece la organización no nos resulta atractivo, cualquiera de los jugadores (generaciones) puede abandonar a nuestro equipo de trabajo, y, por lo menos para los autores, queda claro que necesitamos de trabajo de todos para alcanzar nuestras metas.

Diseño y enfoque

El diseño empleado fue transversal, con recolección de datos en un único momento temporal, entre octubre y noviembre de 2025. Se optó por esta modalidad con el propósito de capturar percepciones actuales sobre convivencia generacional, productividad y expectativas laborales posteriores a la pandemia, reconociendo que nos encontramos frente a un fenómeno en evolución cuya comprensión requiere primeros acercamientos sistemáticos.

Se utilizó un cuestionario autoadministrado en formato digital, construido a partir de la literatura especializada sobre generaciones laborales, productividad y emprendimiento social, así como de la discusión contemporánea respecto a la incorporación de jóvenes al espacio de trabajo (Díaz et al., 2017; Golik, 2013; Monsalve-Castro et al., 2024; Dees, 1998). El instrumento incluyó preguntas cerradas con escala Likert de cinco niveles y preguntas abiertas que permitieron recuperar percepciones y narrativas sobre experiencias de trabajo y valoración del emprendimiento social.

Muestreo

La muestra estuvo integrada por 71 participantes, distribuidos en cuatro generaciones actualmente presentes en el mercado laboral mexicano: baby boomers, generación X, millennials y centennials. La selección se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo tanto

trabajadores en ejercicio como estudiantes universitarios próximos a su inserción laboral. Este criterio permitió observar el encuentro entre conocimiento acumulado y expectativas emergentes, un elemento central para el análisis de la interacción intergeneracional.

Instrumento y procesamiento de datos

El cuestionario final estuvo compuesto por 24 reactivos organizados de la siguiente forma:

- Datos sociodemográficos y contexto del participante
- Percepciones sobre convivencia generacional y productividad organizacional
- Experiencias y opiniones vinculadas al emprendimiento social en el entorno postpandemia

La información se procesó inicialmente en Excel, realizando análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes, así como cruces comparativos por rango de edad. Para las preguntas abiertas se aplicó un análisis inductivo de contenido, identificando categorías emergentes que permiten interpretar narrativamente los significados compartidos sobre la interacción laboral y el emprendimiento como estrategia de resiliencia social.

Consideraciones éticas

La participación fue voluntaria y anónima tras la presentación de un consentimiento informado donde se aclaró el uso exclusivamente académico de los datos. No se recopilaron identificadores personales ni información sensible.

El diseño metodológico permitió recuperar evidencia preliminar sobre cómo las distintas generaciones están experimentando el trabajo en la actualidad; cómo esas experiencias se relacionan con percepciones de productividad, y cuáles son las expectativas respecto al emprendimiento social

como alternativa ante la precarización laboral postpandemia. Estos hallazgos constituyen una base necesaria para avanzar hacia estudios explicativos que profundicen en el análisis comparativo y longitudinal del fenómeno.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a 71 participantes permiten identificar percepciones relevantes sobre la interacción intergeneracional, la productividad organizacional y el papel del emprendimiento social en el contexto postpandemia. La muestra estuvo compuesta principalmente por jóvenes pertenecientes a la generación centennial (17 a 21 años), quienes representan el 77.4% del total de participantes, seguidos de millennials (22 a 31 años), y una presencia menor de adultos jóvenes de entre 32 y 45 años. Esta distribución resulta coherente con el interés del estudio, pues ofrece una mirada desde quienes están en proceso de incorporación al mercado laboral y constituyen el grupo que experimentó con mayor intensidad los efectos académicos y sociales del aislamiento.

Percepciones sobre interacción intergeneracional

Los datos muestran una valoración positiva de la convivencia laboral y académica entre generaciones. El 85.9% de los participantes declaró estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que en su entorno conviven personas de diferentes edades y experiencias. Asimismo, el 84.5% reconoce que la colaboración intergeneracional es una práctica frecuente y aporta valor a su desempeño.

Sin embargo, esta valoración coexiste con el reconocimiento de tensiones derivadas de diferencias generacionales: el 57.7% afirma haber sido testigo de conflictos provocados por modos distintos de trabajar o comunicarse. Este hallazgo dialoga con la literatura reciente, que señala que la diversidad generacional puede ser simultáneamente fuente de innovación y de fricción relacional cuando no se gestiona adecuadamente.

Liderazgo y productividad organizacional

De manera consistente con los planteamientos teóricos sobre el desplazamiento del liderazgo tradicional basado en la edad (Balladares- Burgos y Jaramillo-Baquerizo, 2022; Monsalve-Castro et al., 2024), el 85.9% de los encuestados considera que en la actualidad el liderazgo depende más del conocimiento técnico que de la antigüedad, y el 80.2% observa con mayor frecuencia a personas jóvenes ocupando posiciones de responsabilidad.

Al mismo tiempo, la experiencia de generaciones mayores continúa siendo altamente valorada: el 87.3% de los participantes reconoce su contribución significativa a la productividad organizacional, lo que evidencia una visión complementaria más que sustituta entre conocimiento tecnológico emergente y experiencia acumulada.

Emprendimiento social como alternativa laboral

Respecto al rol del emprendimiento social, el 94.3% de los participantes considera que es necesario para afrontar los retos económicos y sociales actuales en México, y el 88.7% estaría dispuesto a participar en proyectos intergeneracionales. Las respuestas cualitativas expresan que el emprendimiento social es percibido como un espacio de innovación, empatía y construcción colectiva de soluciones, especialmente frente a la precariedad laboral y la dificultad para acceder a empleos formales.

Estos resultados confirman la pertinencia del enfoque planteado en esta investigación: la convivencia generacional no solo configura prácticas organizacionales, sino que abre caminos nuevos de participación productiva vinculados a la misión y el propósito social.

Impacto de la pandemia

Finalmente, el 76% de los participantes afirma que la pandemia afectó su desarrollo académico, personal o laboral, y el 46.5% continúa enfrentando efectos derivados del aislamiento social. De igual forma, el 63.3% percibe

que la interacción laboral y académica se ha vuelto más compleja después de este periodo. Esta dimensión se enlaza directamente con la reconstrucción de vínculos intergeneracionales y la búsqueda de modelos colaborativos más horizontales.

Consideraciones intergeneracionales

Todos los integrantes de la organización deben ser considerados, desde el director general, puesto que, independientemente de si tiene 65 años o 25 años, tienen una función y una razón de ser. Proponemos generar procedimientos, que permitan integrar equipos intergeneracionales desde el primer contacto.

- Una presentación de todos los integrantes antes de una reunión formal.
- Generar una blog del equipo de trabajo donde se presente cada uno de los integrantes.
- Un pequeño café en línea donde cada quien señale lo que busca alcanzar en la organización.

Conclusiones

Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que la interacción intergeneracional constituye un elemento estratégico para fortalecer la productividad organizacional y construir culturas laborales más inclusivas y colaborativas en el contexto mexicano postpandemia. La percepción positiva que expresan las y los participantes respecto al valor de la convivencia entre generaciones (85.9%) y su contribución al desempeño (84.5%) revela que las relaciones intergeneracionales son reconocidas como un recurso de aprendizaje mutuo y de innovación, especialmente en un momento histórico en el que el empleo formal resulta cada vez más insuficiente para responder a las aspiraciones profesionales y de bienestar de las juventudes.

Los resultados también ponen de manifiesto la necesidad de atender de forma explícita las tensiones derivadas de diferencias en estilos de comunicación, expectativas laborales y modos de liderazgo (57.7%), pues estas pueden convertirse en barreras para la colaboración efectiva y el fortalecimiento del clima organizacional. En este sentido, la gestión intergeneracional no debe ser entendida únicamente como una cuestión de convivencia, sino como una estrategia deliberada de construcción cultural que promueva el reconocimiento, el diálogo y la corresponsabilidad, y que permita aprovechar la complementariedad entre experiencia acumulada y conocimiento tecnológico emergente.

Asimismo, la alta valoración del emprendimiento social (94.3%) y la disposición a participar en iniciativas colaborativas (88.7%) sugieren que las y los jóvenes identifican en este modelo una vía legítima y deseable para la generación de oportunidades laborales significativas y con propósito. Este hallazgo confirma que la innovación social y la cooperación intergeneracional pueden convertirse en alternativas viables y sostenibles frente a la precarización laboral, abriendo rutas de participación económica y social que trascienden la lógica tradicional del empleo. En este sentido estamos proponiendo un mecanismo denominado primer contacto.

De manera general, los resultados permiten concluir que la interacción intergeneracional no solo incide en la productividad medida en términos de desempeño, sino que también impacta dimensiones subjetivas y relacionales del trabajo vinculadas al sentido, la pertenencia y el bienestar, aspectos fundamentales para la configuración de entornos laborales saludables e innovadores. La evidencia generada invita a repensar los modelos de gestión del talento, de liderazgo y de formación profesional, integrando los aportes de todas las generaciones como vía para construir organizaciones más resilientes, humanas y orientadas al desarrollo integral.

Finalmente, se reconoce la necesidad de avanzar hacia futuras investigaciones de carácter comparativo y longitudinal que permitan profundizar en los factores culturales y organizacionales que potencian o inhiben la interacción intergeneracional, así como explorar prácticas concretas que favorezcan la integración productiva y social. En particular, se recomienda ampliar la muestra a distintos sectores y regiones del país, e incorporar metodologías cualitativas y participativas que recuperen experiencias desde los propios actores.

Aporte principal

Este estudio ofrece evidencia preliminar que sustenta la importancia de considerar la interacción intergeneracional como una palanca estratégica para la transformación del trabajo contemporáneo, capaz de impulsar productividad, innovación social y bienestar en los entornos profesionales postpandemia.

Los autores agradecen las facilidades prestadas para la realización de este documento a la Universidad Anáhuac México y al Instituto Politécnico Nacional.

Referencias

Alaimo, C., y Kallinikos, J. (2021). Managing by data: Algorithmic categories and organizing. *Organization Studies, 42,* 1385-1407. https://doi.org/10.1177/0170840620934062

Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F. y Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization, 31*(4), 100378. https://doi.org/10.1016/j. infoandorg.2021.100378.

Aroles, J., Mitev, N., y de Vaujany, F. X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment, 34*(3), 285-299. https://doi.org/10.1111/ntwe.12146

Avendaño, C., y Román, J. A. (2002). Metáforas para Re-Pensar al Sujeto en la Sociedad del Empleo: Voces desde Barcelona. *Psykhe, 11*(2). https://revistadelaconstruccion.uc.cl/index.php/psykhe/article/ view/20157

Balladares-Burgos, J., y Jaramillo-Baquerizo, C., (2022). Valores para una ética digital a partir de las generaciones digitales y el uso de las redes sociales: una revisión de la literatura. *593 Digital Publisher CEIT, 7*(1), 40-52. https://doi. org/10.33386/593dp.2022.1.747

Collinson, C., y Hodin, M. (2023). Best practices for engaging a multigenerational workforce. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2023/10/best-practices-for-engaging-a-multigenerational-workforce

Colombo, D. (21 de noviembre de 2022). *Cuatro generaciones en el trabajo: 5 claves para que desarrollen todo su potencial.* Infobae. https://www.infobae. com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/11/22/cuatro-generaciones-en-el-trabajo-5-claves-para-que-desarrollen-todo-su-potencial/

Dees, J.G. (1998) The Meaning of "Social Entrepreneurship". The Kauffman Center for Entrepreneuria l Leadership. *Kansas City, MO and Palo Alto, CA.* https://www.scirp.org/reference/referencespapers?reference id=2491526

Del Cerro, J. (2016). *¿Qué es el Emprendimiento Social?*. Editorial Neisa.

Díaz, S. C., López, L. M., y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revi-

sión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América, 11*(22), 188-204. https://doi. org/10.21676/23897848.2440

Giachino, C., Pucciarelli, F., Bollani, L., y Bonadonna, A. (2023). Is generation Z ready to fly into the space? The future of tourism is coming. *Futures, 145,* 103064. https://doi. org/10.1016/j.futures.2022.103064

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de administración, 26*(46), 107-133. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000100006&lng=e n&tlng=es.

INEGI (2025, 26 de noviembre). *Boletín de indicador 636/25, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/ saladeprensa/boletines/2025/enoe/enoe2025_11.pdf

Jarrahi, M. H., Lutz, C., Boyd, K., Oesterlund, C., y Willis, M. (2023). Artificial intelligence in the work context. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 74*(3), 303-310. https://doi.org/10.1002/asi.24730

Monsalve-Castro, L.C., Fajardo-Ortiz, E.J., y Ramirez-Molina R.I (2024). Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 311-323. https://doi.org/10.17163/ret. n28.2024.08

Palacios-Marquesa, D., Guijarro-García, M., Martí-Sánchez, M., y Alguacil-Mari, M.P. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research, 101*, 426-432. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004.

Pozzi, S. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales* [Tesis de licencia- tura, Universidad de San Andrés de Argentina]. http:// repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%-5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf

Pulignano, V., y Stewart, P. (2008). Bureaucracy transcended? New patterns of employment regulation and labour control in the international automotive industry. En V. Pulignano, P. Stewart, A. Danford, et al. (eds.), *Flexibility at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ramírez-Angel, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa, 24*(42), 1-37. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu. co/empresa/a.8230

Rudolph, C.W., Rauvola, R.S., Costanza, D.P., y Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *J Bus Psychol., 36*(6), 945-967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2.

Ruiz-Monteros, J.A., y Enríquez-Sánchez, M.A. (2024). El crecimiento de las Pymes a través de la Mercadotecnia Digital: Revisión Sistemática. *MQRInvestigar, 8*(2), 4234-4248. https://doi.org/10.56048/ MQR20225.8.2.2024.4234-4248

Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., y Teixeira, L. (2026). From Gen Z to Boomers: Motivational drivers shaping Industry 5.0 and the future of work. *Futures, 175,* 103731. https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103731.