



Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones.

Strategic management of intergenerational work teams in organizations.

Moreno Carrillo, Luis Humberto; Toscano Moctezuma, Juan Alfonso

 **Luis Humberto Moreno Carrillo**
humbertomoreno1409@gmail.com
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México,
México

 **Juan Alfonso Toscano Moctezuma**
jtoscano@uacj.mx
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México,
México

Revista Torreón Universitario
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua,
Nicaragua
ISSN: 2410-5708
ISSN-e: 2313-7215
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 11, núm. 32, 2022
revis.torreon.faremc@unan.edu.ni

Recepción: 07 Abril 2022
Aprobación: 03 Agosto 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/387/3873452008/>

DOI: <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>

El autor o los autores de los artículos, ensayos o investigaciones conceden a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) los derechos de edición (copyright) del trabajo enviado, por consiguiente la Universidad cuenta con el derecho exclusivo para publicar el artículo durante el periodo completo de los derechos de autor.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Resumen: El objetivo del presente artículo es representar la relación de los equipos intergeneracionales con la productividad, competitividad, liderazgo y gestión de conflictos en las organizaciones, y así conocer el impacto que generan en el cumplimiento de los objetivos. Por medio de una búsqueda bibliográfica se extrajeron 50 artículos de los cuales fueron seleccionados 12 para su revisión y análisis. Los resultados del análisis destacan la tarea de la empresa por gestionar los aspectos que rodean a su personal, contemplar las distintas maneras de actuar y pensar de las generaciones, aprovechar las habilidades de cada persona para mejorar al desarrollo del capital humano, fomentar el intercambio de ideas y conocimientos entre generaciones para la obtención de soluciones creativas que favorezcan a la productividad de la organización.

Palabras clave: Equipos intergeneracionales, productividad, liderazgo, competitividad.

Abstract: The objective of this article is to represent the relationship of intergenerational teams with productivity, competitiveness, leadership, and conflict management in organizations, and thus to know the impact they generate in the fulfillment of objectives. Through a bibliographic search, 50 articles were extracted, of which 12 were selected for review and analysis. The results of the analysis highlight the task of the company to manage the aspects that surround its staff, contemplate the different ways of acting and thinking of the generations, take advantage of the skills of each person to improve the development of human capital, promote the exchange of ideas and knowledge between generations to obtain creative solutions that favor the productivity of the organization.

Keywords: Intergenerational teams, productivity, leadership, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones existentes, inicialmente fueron concebidas como una idea, y gracias a la destreza, esfuerzo y trabajo humano pudieron convertirse en una realidad, cualquier operación y actividad realizada por las organizaciones se encuentra enteramente gestionada por el cerebro humano, Lo que se traduce como

la importancia del factor humano para la supervivencia de las organizaciones a lo largo del tiempo. Hoy en día existen organizaciones que han perdurado por generaciones, de las cuales progresivamente sus directivos manejan tácticas y estrategias en pro de los factores internos y externos de la empresa. El paso progresivo del tiempo va de la mano con el proceso de envejecimiento natural e inherente de la vida humana, lo que significa que en un momento determinado las figuras directrices, operativas y productivas de la organización cederán su posición a generaciones más jóvenes.

El sociólogo Alemán Karl Mannheim definió el concepto de generación como un grupo delimitado de personas que comparten condiciones de existencia o bien que experimentan los mismos sucesos históricos concretos. Considerando que las nuevas generaciones son formadas bajo un constructo de sentimientos, actitudes y conocimientos heredados por la generación anterior. (Mauger, 2013).

En la época presente se encuentran 4 generaciones dominantes con actividad en el sector organizacional, las cuales se encargan de llevar a cabo las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos. La conjunción de las generaciones en el ámbito de trabajo actual concibe un término denominado equipo intergeneracional, el cual, es una plantilla de trabajo con variación de edades.

La generación denominada como Baby boomers (Nacidos de 1945 a 1964) es la generación más longeva actualmente activa en el sector laboral/empresarial. En esta generación se destaca su ideología radical y conservadora, también se caracterizan por su rigor laboral, debido a la inclinación por anteponer el trabajo sobre las ocupaciones familiares. (Castro-Arellano, 2018).

Cabe destacar que en las empresas contemporáneas existe de personal nacido en 1944 o años anteriores, los cuales pertenecen a una generación denominada como veteranos, la edad mínima en esta, aunque si existen casos actualmente activos, en su gran mayoría se encuentran dentro de puestos directivos.

Los denominados generación X (Nacidos de 1965 a 1984) tienen una ideología con tendencia colectiva y liberal. Es una generación más educada que su antecesora, pues un mayor número de personas pertenecientes a este grupo, asistieron a la universidad. Fueron testigos de cambios notorios en la humanidad, como la inclusión de la fuerza femenina en el campo laboral y la transición a la globalización, (Vargas, 2013).

La generación Millennial Nacidos de 1985 a 1994) es la generación más polémica con respecto a sus 2 predecesoras, se puede contemplar como una generación post-globalizada, pues es la primera generación que se desarrolla en conjunto con los avances tecnológicos. Tienden a desafiar la manera en la que se realizan las operaciones actualmente, optan por emplear la creatividad y la innovación, y buscan mejores sistemas de compensación. (Masnick, 2017).

La generación Z (Nacidos de 1995-2010) Es la generación que más ha generado controversia con respecto a sus tres antecesoras, se les denomina como Centennials, son enteramente nativos digitales, tienen un panorama distinto del mundo, donde en gran parte muchos de ellos optan por el emprendimiento o por no seguir una carrera establecida dadas las oportunidades que brinda la digitalización. Optan por ser negociadores y menos pragmáticos, buscan las soluciones más sencillas al alcance. (Tapia-Villagómez, 2018)

En la actualidad, La productividad de las organizaciones depende de múltiples variables, incluidas la brecha generacional y la diversidad existente entre sus empleados, ya que estas pueden representarse como contratiempos si no se gestionan de manera eficiente, pues entre las generaciones existen distintas perspectivas respecto a la comunicación, métodos, procesos, capacitación, motivación e incentivos. (Castro-Arellano, 2018).

Cada generación prefiere destacar los aspectos negativos de las otras generaciones, en lugar de buscar relaciones y puntos de encuentro, lo que en diversos escenarios puede resultar en un conflicto de intereses. Las organizaciones contemporáneas deben aplicar estrategias que promuevan la coexistencia entre las generaciones de manera que existan mejores ambientes de trabajo e intercambio de habilidades y conocimientos en beneficio a la productividad y eficiencia operativa de la empresa. (Povill, 2015).

Una de las problemáticas evidentes en las organizaciones, es que los más jóvenes no valoran las habilidades y capacidades de sus compañeros con más experiencia, en cambio, el personal de mayor edad tiende a

menospreciar las capacidades de sus semejantes de menor edad. La relación de generaciones más notoria en el sector empresarial se relaciona con los avances tecnológicos, pues las generaciones más longevas optan por solicitar el apoyo de personas de un rango de edad menor. Los millennials en diversos casos adquieren conocimientos de personas con mayor experiencia, pues ayuda a que no se cometan errores innecesarios y brinda un margen de acción ante posibles situaciones contingentes relacionadas con los procesos y operaciones a realizar. La evolución de los mercados exige a las empresas adaptarse a los cambios, de manera que las estructuras de trabajo deben ser modificadas en pro de abastecer las necesidades surgentes. En pocas palabras, los equipos son conjuntos de personas con distintas habilidades laborando colectivamente para la consecución de un objetivo. (Gil, 2008).

Los equipos de trabajo pueden incluir personal de edades con variación de edades, los cuales pueden funcionar de una manera efectiva si se aprovechan las habilidades de cada uno de los miembros, además de buscar una comunicación asertiva. La justificación de la presente investigación proviene desde la idea de evaluar los conflictos que existen en el sector empresarial con respecto a la diversidad generacional, se pretende encontrar los factores que puedan brindar soluciones para una gestión estratégica de los equipos intergeneracionales, evaluar las características y papel de las generaciones en las organizaciones, así como las oportunidades y beneficios que el trabajo colectivo puede traer.

METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN LITERARIA

Los artículos contemplados para análisis abordan temáticas relacionadas con los equipos de trabajo intergeneracionales y su conexión con conceptos de productividad, competitividad, creatividad, comunicación, liderazgo, cultura y Administración.

Se utilizaron también como referencia artículos de apoyo que definan de manera clara conceptos como la productividad, competitividad, gestión de equipos de trabajo

Fueron utilizados el motor de búsqueda Google académico y la base de datos EBSCO Host, automáticamente se generaron 16,300 resultados que engloban estudios de instituciones educativas, organizaciones privadas e investigaciones aplicadas en empresas de diferentes países.

En total se contemplaron 50 artículos científicos de los cuales se seleccionaron 12 artículos para análisis y extracción de información.

El presente artículo es de revisión literaria, los estudios e investigaciones consideradas para la conformación de este son transversales.

Para la filtración de los resultados obtenidos se utilizaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión de artículos.

Criterios de inclusión

Los artículos deberán cumplir con mínimo 3 criterios para ser seleccionados

1. Investigaciones con fecha de publicación del año 2012 o posterior
2. Investigaciones con marco de referencia hacia los equipos intergeneracionales
3. Investigaciones de repositorios digitales de revistas científicas existentes en Google académico y EBSCO Host. Como REDALYC, SCIELO, Science direct y revistas de instituciones de educación superior.
4. Investigaciones que relacionen el concepto de equipos intergeneracionales con palabras clave como comunicación, productividad, capacitación, motivación, liderazgo y administración.

Criterios de exclusión

1. Investigaciones con fecha de publicación del año 2011 o anteriores
2. Investigaciones que se encuentren fuera del campo de estudio de empresas e instituciones.

Búsqueda bibliográfica.

Las palabras clave y descriptores utilizados para la indagación de información fueron:

"Equipos intergeneracionales", "Brechas generacionales en las empresas", "Productividad", "Competitividad", "Comunicación", "Liderazgo", "Administración"

A continuación, la evaluación de la calidad bibliográfica.

Motivos de selección				
Autor de artículo	Investigación con fecha de publicación del año 2012 o posterior	Investigación con marco de referencia hacia los equipos intergeneracionales	Investigación de repositorios digitales de revistas científicas existentes en Google académico y EBSCO Host.	Investigación que relacionen el concepto de equipos intergeneracionales con palabras clave
Gómez, 2021	X	X	X	X
Castro, 2018	X	X	X	X
Benítez, 2018	X	X	X	X
García-Vargas, 2021	X	X	X	X
Serrano-Orellana, 2014	X	X		X
Neira, 2019	X	X		X
Ojeda-Rosero, 2017	X	X	X	X
Povill, 2015	X	X	X	X
Laino, 2013	X	X	X	X
Montiel-Hernández, 2020	X	X	X	X
Maioli, 2016	X	X	X	X
Martinez-Garcia, 2015	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

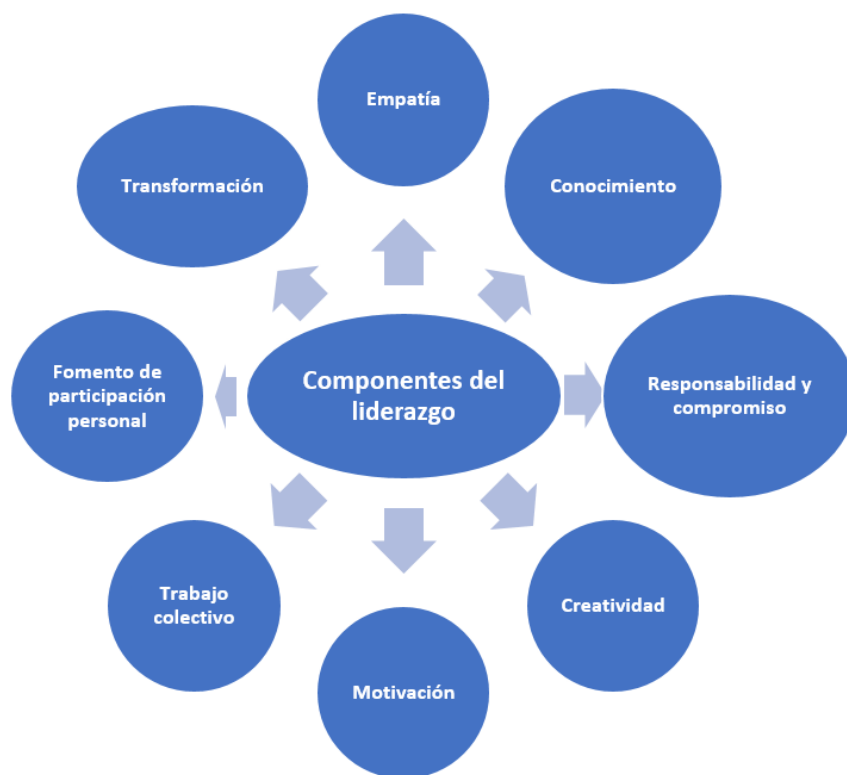
DESARROLLO

Liderazgo en los equipos intergeneracionales

El liderazgo es la capacidad de influencia de una figura hacia sus subordinados a fin de que los objetivos y propósito sean cumplidos, aborda también la empatía hacia las personas, inteligencia emocional, motivación de los equipos, productividad y competitividad. (Serrano-Orellana, 2014).

La efectividad del liderazgo se mide cuando los resultados son visibles y existe un control en las actividades realizadas. El liderazgo impacta en los grupos de trabajo impulsando el crecimiento y canalizando los esfuerzos de cada miembro hacia metas específicas.

La figura de líder debe ser una figura con capacidad cognitiva y emocional que domine conocimientos y procesos de su área para poder transmitirlos a los niveles inferiores, y tener una inclinación por el trabajo colectivo a fin de obtener el bien común. (Serrano-Orellana, 2014).



Fuente: Elaboración propia

En el panorama de los estudios de liderazgo intergeneracional trata de enmarcar como se relaciona la brecha de edad con el logro de los objetivos. Es necesario contemplar las expectativas que cada uno tiene, así como su estilo de trabajo, pues se pretende conseguir una gestión efectiva que logre la colaboración del talento entre las diferentes generaciones. (Gómez, 2021).

Se evalúa cada una de las generaciones como figura de líder en donde sus distintas características crean un estilo de liderazgo diferente entre cada una de ellas. El líder de la generación Y, en general es visto como un agente de cambio, ya que en un contexto de gran competencia y presión suelen adaptarse bien, gracias a su estilo creativo, ambicioso y de búsqueda por soluciones rápidas.

La generación X maneja un estilo de liderazgo distinto, suelen generar una reestructuración desde su llegada, buscan y analizan las oportunidades en base a datos concretos y situaciones adversas históricas

y además se les considera como flexibles, debido a que gestionan de manera más abierta la empatía y la comunicación con su equipo de trabajo (Gómez, 2021).

Los baby boomers brindan un enfoque de experiencia y visión al negocio, gestionan proyectos a largo plazo y tienen una concepción más clara de la dimensión de la empresa. Se perciben como más disciplinados, rigurosos y comprometidos con el cumplimiento del propósito.

Las generaciones subordinadas tienen percepciones tanto negativas como positivas, los baby boomers cuando son subordinados de los millennials, suelen considerarlos cortoplacistas e ineficientes, porque se encuentra presente una brecha generacional. En cambio, cuando los baby boomers son subordinados de la generación X, los consideran como buenos gestores y agentes de cambio eficientes, dado a que las actividades a realizar se encuentran cimentadas en una planeación estratégica.

Cuando la generación Y es subordinada de los baby boomers suelen percibir el liderazgo con pocas oportunidades de promoción y critican que la toma de decisiones es anticuada y fuera del marco evolutivo y constante del mercado y la tecnología. Cuando los millennials son subalternos de la generación X, emiten juicios favorables respecto a la flexibilidad de los líderes su ambición, además de destacar una mayor facilidad de comunicación.

Por su parte cuando la generación X es liderada por los baby boomers los califican como controladores y personas comprometidas con el cumplimiento riguroso de los objetivos, en cuanto a la figura de líder de la generación Y, es considerada como individualista y con una visión a corto plazo. (Gómez, 2021).

Debilidades y conflictos de los equipos intergeneracionales

Son múltiples los factores negativos de los equipos intergeneracionales, pues la brecha que existe genera diversas disyuntivas las cuales terminan por un choque de opiniones y creencias, puede generarse una obstaculización al cambio, integración deficiente en los equipos de trabajo, además de generar conflictos de intereses dentro de las organizaciones.

La falta de comprensión de características psicoemocionales entre las generaciones genera frustración en la fuerza de trabajo, lo que merma los niveles de lealtad corporativa y la productividad (Maioli, 2016).

La generación millennial es muy criticada por sus antecesores, pues se les denomina como personas que buscan reducir la carga laboral cuando tienen oportunidad, también se les acusa de tener una poca capacidad de decisión gracias a que esperan una retroalimentación por su trabajo. (Povill, 2015).

Las diferencias generacionales brindan problemáticas en la comunicación, motivación, retención de los empleados, fisonomía de los equipos de trabajo y la manera de lidiar con los cambios.

La generación de baby boomers es criticada principalmente por su modelo conservador, no consideran como objeto principal el adaptarse a los cambios que demanda la evolución del mercado, pues se inclinan más por el formalismo del trabajo y la fidelidad a la planeación propuesta.

Por su parte la generación X es criticada por ser individualista en la toma de decisiones y por su baja aceptación a la retroalimentación por parte de los equipos de trabajo subordinados, sin importar a que generación pertenezca la otra parte. (Povill, 2015).

Las generaciones comparten valores fundamentales los cuales les brindan aspectos similares, sin embargo, la brecha generacional tiene un peso considerable, pues son visibles las maneras de actuar y de pensar de una generación a otra. La generación Y fue concebida bajo un contexto de inmediatez y evolución constante, por eso optan por buscar soluciones rápidas y rompimientos normativos, que en diversos casos pueden ser contraproducentes debido a la falta de evaluación y meditación de la información. (Laino, 2013).

La generación de baby boomers al emplear ideas conservadoras y rigurosas, puede desencadenar una falta de flexibilidad y pérdida de oportunidades en el entorno dado los cambios constantes que existen.

La variación de expectativas y resultados esperados por cada generación ocasiona un panorama propenso al colapso, pues si la gerencia no gestiona de manera adecuada sus equipos de trabajo intergeneracionales se

genera rotación de personal, ambiente de trabajo hostil, ineficiencia en los procesos productivos y deficiencias comunicativas.

Otro aspecto interesante es la gestión del talento generacional por parte de la administración, puesto que da hincapié a la rotación de personal y/o pérdida de recurso humano fundamental. (Montiel- Hernández, 2017).

Productividad y Competitividad de los equipos intergeneracionales.

La productividad de una empresa es un pilar fundamental, porque es donde se conjuntan las destrezas, conocimientos y habilidades del personal para la obtención de un fin común. Una empresa productiva tiene un buen sistema de capacitación de sus subordinados porque el personal debe encontrarse constantemente actualizado y preparado para los cambios que la incertidumbre organizacional depara. (Díaz, 2020).

La competitividad es el factor empresarial que permite a las organizaciones posicionarse en el mercado de manera eficiente y por encima de sus adversarios, por medio del ofrecimiento de productos y servicios de calidad.

Las empresas suelen tomar en cuenta la competitividad porque promueve el cumplimiento de los objetivos deseados, en un campo donde existe incertidumbre y competidores con aspiraciones similares, por lo que es tarea de la organización la búsqueda de una ventaja estratégica sobre sus competidores.

Los encargados de que la empresa sea competitiva y productiva principalmente son los gerentes y los equipos de trabajo, pues acciones productivas que favorezcan a la competitividad son orquestadas por la administración, pero los subordinados son los que se encargan de convertirlas en realidad gracias a su trabajo.

En equipos intergeneracionales donde se han aplicado estrategias de trabajo colaborativas, se han obtenido resultados favorables, pues los equipos de trabajo se benefician de las aportaciones de cada uno de los miembros, de las cuales el intercambio de ideas y conocimientos permite encontrar soluciones más creativas que induzcan a un ámbito productivo (Benítez, 2018).

La competitividad suele relacionarse con el aumento de la eficacia de los equipos de trabajo, pues ayuda a buscar los mejores resultados. En el ámbito generacional, cada grupo tiene aspectos favorables que pueden aportar a la competitividad de la empresa, pues si se utilizan las distintas habilidades de cada persona, los equipos de trabajo serán más efectivos.

La comunicación juega un rol muy importante a la hora de buscar un ambiente productivo y competitivo. La asertividad comunicativa ayuda a que se mantenga un control, se aclaren dudas, se gestionen mejor los conflictos/adversidades y que exista mayor coordinación y consenso entre los miembros del equipo. (Martínez-García, 2015).

Para que los equipos tengan un sentido de pertenencia con la empresa y sientan compromiso con los objetivos de la organización, deben estar motivados, pues la motivación representa que las personas puedan tener satisfacción laboral, además refuerza las relaciones entre los integrantes. Las organizaciones en pro a la productividad contemplan la motivación tomando en cuenta lo que busca cada persona de los grupos generacionales, creando así un espacio en el que la diferencia de edades no sea un obstáculo y se valoren más las aportaciones de cada miembro del equipo. (Ojeda-Rosero, 2017).

La generación millennial al ser figuras emprendedoras que buscan la obtención de la solución más rápida posible y que emplean la creatividad e innovación, pueden brindar ideas disruptivas y soluciones a diversas problemáticas surgentes en el entorno. También pueden ser agentes de cambio en las reingenierías de las empresas, dado a que conocen las nuevas tendencias del mercado y tienen mayor adaptación a los cambios tecnológicos constantemente surgentes. (García- Vargas, 2021).

Las personas de la generación X brindan flexibilidad a los equipos de trabajo, pues empatizan con los demás miembros, aparte cuentan con un alto sentido de compromiso con su vocación, lo que los convierte en un activo primordial para las organizaciones.

Los baby boomers brindan el factor experiencia, al ser la generación con mayor tiempo en el ámbito empresarial, tienen mejor manejo de la incertidumbre, mayor fidelidad a la consecución de los objetivos, compromiso con la calidad de productos, además de considerar el trabajo intelectual por encima del manual para la obtención de resultados. (Castro-Arellano, 2018).

La generación Z al ser figuras revolucionarias optan por ver panoramas distintos a problemáticas surgentes, brindar soluciones más sencillas y efectivas, aportan visión a la sustentabilidad del entorno ambiental y representaran el eje fundamental para la automatización de las empresas en años venideros. (Tapia-Villagómez, 2018)

CONCLUSIÓN

La brecha generacional representa una problemática si no es correctamente administrada, ya que el factor psicosocial tiene un peso enorme, lo que determina el suceso de adversidades, por tanto, puede ser una obstaculización en la consecución de los objetivos.

Para mejorar la gestión estratégica del personal intergeneracional se deben analizar todos los aspectos referentes a las generaciones, tales como, Capacidad de raciocinio, estilo del trabajo, toma de decisiones, modelos de liderazgo, factores de motivación y adaptación al cambio. Es necesario puntualizar los elementos que rodean al personal, para diseñar estrategias las cuales generen integración, consenso, buen ambiente laboral y libertad de aportación de ideas.

Los beneficios de buenas relaciones intergeneracionales en las empresas, permite el intercambio de conocimientos e ideas, lo que impacta positivamente en el desarrollo del personal y del negocio.

Un equipo de trabajo tiene mayores probabilidades de éxito si cuenta con una comunicación asertiva entre sus integrantes, puesto que respalda la transmisión clara de información, lo que permite a los equipos estar más coordinados y alertas.

Las organizaciones deben gestionar el conflicto, de manera en que los integrantes del equipo intergeneracional lleguen a un consenso y puedan acordar soluciones justas para ambas partes, que afecten lo menos posible al desarrollo de actividades.

La gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales depende de las habilidades y compromiso del equipo con el cumplimiento de la agenda, también se somete al mantenimiento de un grupo de trabajo motivado, donde sus aspiraciones personales se vean reflejadas en el trabajo colaborativo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como resultado principal de la revisión literaria se obtiene que las diferentes generaciones dominantes en el campo empresarial deben buscar componentes que los relacionen con las otras generaciones y así evitar destacar únicamente los aspectos negativos de cada una, pues la esencia de un equipo de trabajo es la búsqueda del cumplimiento del propósito de la organización de manera colaborativa.

Las empresas tienen la tarea de aprovechar las capacidades de los equipos intergeneracionales y los beneficios que estos pueden traer a las operaciones, si se logran gestionar de manera estratégica, por consiguiente, aportaran elementos que suscitan a la productividad y competitividad debido a que es un grupo diverso con formas distintas de pensar y actuar.

Los cambios demográficos y culturales de la sociedad obligan a las empresas a adaptarse a trabajar de formas diferentes, se deben contemplar las generaciones venideras y su impacto en la productividad de las organizaciones. La aplicación de un modelo de equipos intergeneracionales brinda mayores ventajas estratégicas ante sus competidores, pues la entrada de nuevas generaciones al ámbito laboral permite hacer frente a los cambios tecnológicos y sistemáticos frecuentes que demanda el mercado.

Es necesaria una evolución en la manera de pensar de las personas, generar empatía, eliminar estereotipos con relación a la edad, así como las restricciones edadistas emitidas por la sociedad. La idea de que la población sea más joven no significa que se encuentra menos preparada para el campo laboral, tampoco el

hecho de tener más edad no incita a ser una figura conservadora con neutralidad ante el cambio. Tanto las organizaciones como las personas deben reestructurar su filosofía y aceptar que las otras generaciones tienen aspectos positivos y elementos de aportación valiosa, pues en equipo colaborativo se logrará la obtención de resultados y el mejoramiento del panorama en el que vivimos, y en conjunto continuar con el desarrollo de la humanidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Benítez M., & Orgambidez-Ramos, A. (2018). Las consecuencias negativas de las diferencias intergeneracionales ante la aparición de conflictos interpersonales. *RIUMA, Repositorio institucional de la universidad de Málaga*, 1(1), 1–25. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/16731>
- Castro-Arellano, L. (2018). La productividad en los equipos de trabajo intergeneracionales. *Vinculategica*, 4(2), 568–573. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_4_2/30%20CASTRO.pdf
- Cruz-Mederos, L. (2019). Influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la empresa CEPIL de Ciego de Ávila. *Universidad central Marta Abreu, Ciencias Sociales*, 1(1), 10–54. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12125/Tesis%20de%20sociologia%20%20Laur%20Cruz%20lista%20para%20entregar%2010-6-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz A., & Toscano, J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Torreón universitario*, 11(30), 123–130. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>
- García Vargas, M., & Garza-Carranza, M. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11(1), 1–33. <https://psicumex.unison.mx/index.php/psicumex/article/view/401>
- Gil, F. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo, Redalyc*, 29(1), 25–31. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>
- Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *URV Institutional Repository*, 22(1), 50–79. https://repositori.urv.cat/estatic/RP0061/en_RP4315.html
- Laino, J. (2013). Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales. *Repositorio digital san Andrés*, 12(2). <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/2550>
- Maioli, E. (2016). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multigeneracional en empresas privadas. *Desarrollo, Economía y sociedad*, 6(1), 12–30. <https://revista.jdc.edu.co/index.php/deyso/article/view/59>
- Martínez-García, B. (2015). *Gestión de la diversidad generacional*. Gestión de personas. <http://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>
- Masnack, G. (2017). *Defining the generations redux*. Harvard University. <https://www.jchs.harvard.edu/blog/defining-the-generations-redux>
- Mauger, G. (2013). “Modos de generacio#n” de las “generaciones sociales”. *Sociología histórica*, 13(2), 111–130. <http://revistas.um.es/sh/article/view/188951>
- Montiel-Hernández, M. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Boletín Científico*, 7(14), 24–27. <https://repositorio.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111>
- Neira, J. (2019). *El aprendizaje intergeneracional en las pymes*. Repositorio de Ciencias económicas, Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1842_NeiraOdarJM.pdf
- Ojeda-Rosero, D., & López E. (2017). Relaciones intergeneracionales en la construcción social de la percepción del riesgo. *Desacatos, Redalyc*, 12(54), 30–50. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-050X2017000200106
- Povill, N. (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. Solo consultores en cambio. https://factorhumana.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Serrano-Orellana, E. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier España, SCIELO*, 12(4), 117–125. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>

- Tapia-Villagómez, I. (2018). *Los Centennials, una generación diferente a los Millennials*. Repositorio de la Universidad Iberoamericana de Puebla. <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/3721/enviar%203.pdf?sequence=>
- Vargas, I. (2013). *'Millennials', los nuevos empleados*. Expansión. <https://expansion.mx/mi-carrera/2013/06/25/tu-empresa-lista-para-los-millennium>