

GESTIÓN DE LA EDAD Y DEL CONOCIMIENTO INTERGENERACIONAL DESDE LA PEDAGOGÍA ORGANIZACIONAL

Age and intergenerational knowledge management from an organizational pedagogical

Gestão do conhecimento intergeracional e relacionado à idade sob uma perspectiva pedagógica organizacional

MSc. Yiana Gisel Kindelán Díaz. <https://orcid.org/0000-0002-8951-1047>

Dra.C. Marianela Bermejo Salmon. <https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>

Dra.C. María de las Mercedes Ivonnet Munder. <https://orcid.org/0000-0002-0381-6414>

Universidad de Oriente, Cuba

*Autor para correspondencia email: ykindelan@uo.edu.cu

Para citar este artículo: Kindelán Díaz, Y., Bermejo Salmon, M. y Ivonnet Munder, M. (2026). EGestión de la Edad y del Conocimiento Intergeneracional desde la Pedagogía Organizacional. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 407-417. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Introducción: La gestión de la edad y del conocimiento intergeneracional se ha convertido en un eje estratégico en la pedagogía organizacional. Este artículo analiza los principales modelos y aportes teóricos que abordan la transferencia de conocimiento entre generaciones y la inclusión etaria en las organizaciones. El objetivo es propone una metodología cualitativa para estudiar experiencias organizacionales que promuevan la sostenibilidad del talento y la cohesión intergeneracional. **Materiales y Métodos:** La investigación, de enfoque dialéctico-materialista, empleó métodos teóricos como el hermenéutico-dialéctico y el análisis-síntesis, junto a métodos empíricos que incluyeron análisis documental, encuestas, entrevistas y software profesional, aplicadas a una muestra intencional de 20 trabajadores Empresa Agroindustrial Azucarera Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba. **Resultado:** el diseño y aplicación de una metodología de gestión de la edad y del conocimiento intergeneracional desde la pedagogía organizacional para obtener una mayor cohesión entre generaciones, la preservación del conocimiento, el incremento de la innovación y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional. **Discusión:** la alternativa es contentiva de acciones que reconocen las necesidades, gestión de la edad y del conocimiento intergeneracional desde la pedagogía organizacional. **Conclusión:** la construcción de un entorno laboral más inclusivos, sostenibles y colaborativos. Se desarrolla un modelo que, desde la revisión documental, ofrece una herramienta práctica para enfrentar los desafíos del envejecimiento laboral y aprovechar la diversidad generacional como una ventaja competitiva.

Palabras clave: Gestión de la edad, conocimiento intergeneracional, pedagogía organizacional, inclusión etaria, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

Introduction: age and intergenerational knowledge management has become a strategic focus in organizational pedagogy. This article analyzes the main models and theoretical contributions that address knowledge transfer between generations and age inclusion in organizations. The objective is to propose a qualitative methodology to study organizational experiences that promote talent sustainability and intergenerational cohesion. **Materials and Methods:** The research, with a dialectical-materialist approach, employed theoretical methods such as the hermeneutic-dialectic and analysis-synthesis, along with empirical methods that included documentary analysis, surveys, interviews and professional software, applied to an intentional sample of 20 workers from the Francisco Rosales Benítez Sugar Agro-

industrial Company of Santiago de Cuba. Result: the design and application of a methodology for managing age and intergenerational knowledge from organizational pedagogy to achieve greater cohesion between generations, the preservation of knowledge, the increase of innovation and the strengthening of organizational learning. Discussion: The alternative contains actions that recognize needs, age management, and intergenerational knowledge from an organizational pedagogy perspective. Conclusions: Building more inclusive, sustainable, and collaborative work environments. A model is developed, based on a literature review, that offers a practical tool to address the challenges of an aging workforce and leverage generational diversity as a competitive advantage.

Keywords: Age management, intergenerational knowledge, organizational pedagogy, age inclusion, organizational learning.

RESUMO

Introdução: A gestão do conhecimento intergeracional e relacionada à idade tornou-se um foco estratégico na pedagogia organizacional. Este artigo analisa os principais modelos e contribuições teóricas que abordam a transferência de conhecimento entre gerações e a inclusão de diferentes faixas etárias nas organizações. O objetivo é propor uma metodologia qualitativa para o estudo de experiências organizacionais que promovam a sustentabilidade do talento e a coesão intergeracional. Materiais e Métodos: Esta pesquisa, com abordagem dialético-materialista, empregou métodos teóricos como a hermenêutico-dialética e a análise-síntese, juntamente com métodos empíricos que incluíram análise documental, questionários, entrevistas e software profissional, aplicados a uma amostra intencional de 20 trabalhadores da Empresa Agroindustrial de Açúcar Francisco Rosales Benítez, em Santiago de Cuba. Resultados: O desenvolvimento e a aplicação de uma metodologia para a gestão do conhecimento etário e intergeracional, sob a perspectiva da pedagogia organizacional, visam alcançar maior coesão intergeracional, preservação do conhecimento, aumento da inovação e fortalecimento da aprendizagem organizacional. Discussão: A abordagem proposta inclui ações que reconhecem necessidades e gerenciam o conhecimento etário e intergeracional sob a perspectiva da pedagogia organizacional. Conclusão: O desenvolvimento de ambientes de trabalho mais inclusivos, sustentáveis e colaborativos. Um modelo foi desenvolvido, com base em uma revisão da literatura, que oferece uma ferramenta prática para enfrentar os desafios do envelhecimento da força de trabalho e aproveitar a diversidade geracional como uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão da idade, conhecimento intergeracional, pedagogia organizacional, inclusão etária, aprendizagem organizacional.

Recibido: 15/11/2025 Aprobado: 5/1/2026

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento poblacional y la coexistencia de múltiples generaciones en el ámbito laboral plantea desafíos inéditos para la gestión de recursos humanos y la pedagogía organizacional. La diversidad etaria dependiendo de cómo se gestione puede ser fuente de innovación o conflicto.

En este contexto, el conocimiento intergeneracional emerge como un recurso estratégico para preservar saberes, fomentar la innovación y garantizar la cohesión organizacional.

El conocimiento intergeneracional en la gestión de la edad, debe ser un eje estratégico en el plan de desarrollo de la organización, con el total apoyo de la alta dirección y la colaboración de todos los mandos involucrados; así como en su alineación con los objetivos y metas de la organización. Se trata de lograr una correspondencia entre estrategias, objetivos y funciones en la gestión integrada de la organización.

El estudio e investigación de iniciativas que se centren en estrechar los lazos entre generaciones siempre ha existido, pero en la actualidad, a nivel internacional, la Organización Mundial de la Salud (OMS); elaboró la Declaración Política y el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (2002) y Envejecimiento activo: un marco político (2012) y lidera la Década de Envejecimiento Saludable (2021-2030), el Departamento de Políticas de Empleo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) trabaja en importantes estudios sobre el tema del envejecimiento poblacional y el conocimiento intergeneracional.

El tema gestión de la edad en las organizaciones y la transferencia del conocimiento entre generaciones es de interés de investigadores, como lo evidencian los estudios Martin, Springate y Atkinson, 2010; Pinazo, 2012; Gutierrez y Hernández 2013; Lago, 2013; Sánchez, Kaplan y Bradley, 2015 y Batista, 2016.

En la revisión bibliográfica se constató que en la actualidad el tema continua siendo de interés para los investigadores (Fundación Edad & Vida, 2015; Gairín, 2017; Kindelán y Valle, 2017; Mentado y Barrera, 2019; Cardoso y Nadal, 2020) proponen modelos de inclusión etaria que promueve la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad organizacional, demográfico que convierte el envejecimiento en una fortaleza mediante

políticas de salud y planificación de carrera, de transferencia de conocimiento intergeneracional basado en mapas de conocimiento, comunidades de práctica y tutorías, introducen el aprendizaje intergeneracional recíproco, destacando la mentoría inversa y los espacios colaborativos y analizan el envejecimiento laboral en Cuba y proponen estrategias de adaptación y reconocimiento de la experiencia.

En resumen, se puede entender que las organizaciones hoy son cada vez más plurales y diversas, como resultado de la sociedad, donde coexisten diferentes generaciones, lo que es un reto y una oportunidad. La Gestión del Conocimiento (GC), el aprendizaje intergeneracional (AI) como parte de la gestión de la edad se convierten herramienta imprescindibles para evitar la pérdida de los saberes adquiridos e impulsora de la socialización, el intercambio y la creación de un clima laboral más satisfactorio.

Entre los beneficios de la GC y el AI se destaca la motivación, la capacidad de comunicación, el acceso a conocimiento relevante y contextualizado, la integración entre personas de diferentes generaciones, una mayor adecuación del ámbito organizativo al mundo social y el envejecimiento activo de la tercera edad.

La gestión de la edad se refiere a las políticas y prácticas que reconocen y valoran la diversidad etaria en el entorno laboral. La gestión de recursos humanos con un enfoque explícito en las necesidades de una mano de obra en proceso de envejecimiento, se traduce en animar a los mayores a que sigan siendo productivos, a trabajar más tiempo y jubilarse más tarde, a que se impliquen en trabajos voluntarios una vez jubilados y a que lleven una vida saludable y autónomo ya que en ocasiones son las propias condiciones de trabajo las que hacen viejo al trabajador, más que el declive de las capacidades de éste para ejercer una profesión desde cualquier puesto de trabajo.

En la revisión bibliográfica se analizaron las definiciones dadas por diversos autores (Walker, 1997; Illmarinen, 2006 y Guerola, 2018) los que concuerdan en qué gestión de la edad se trata de las “buena práctica “en el empleo de los trabajadores de mayor edad”, centrándose en el combate de las barreras relacionadas con la edad, ya sea directa o indirectamente, y ofreciendo un entorno en el cual el trabajador es capaz de lograr su potencial sin que la edad suponga una desventaja y pueda alcanzar los objetivos personales y profesionales.

En la actualidad y como elemento relevante para esta investigación, se asume la definición dada por Tomás y Nadal (2021), que expresa: la GE es la política desde la gestión estratégica de los recursos humanos relacionadas con la edad, con un enfoque integral sobre toda la vida laboral, que promueve un entorno inclusivo, la adaptación en el entorno laboral, el desarrollo profesional continuo, la calidad de vida laboral y de salud, la diversidad intergeneracional y la gestión del conocimiento intergeneracional.

Los investigadores (Mayorga, 2013; Arrieta, 2016; Guerola, 2018), expresan cuales son los objetivos, oportunidades, importancia y beneficios de la gestión de la edad, en la que realizan un análisis desde tres dimensiones: la individual, la organizacional y la social.

Entre los objetivos se encuentran: mayor sensibilización frente al envejecimiento, la adopción de actitudes justas ante el envejecimiento, la consideración de la GE como tarea y obligación de los directivos y los supervisores, la inclusión de la GE en la política de los RR. HH, la promoción de la capacidad de trabajo y la productividad, el aprendizaje permanente, la aplicación de un régimen de trabajo sensible a las cuestiones de edad y la transición segura y digna a la jubilación.

Como oportunidades se refieren a el aseguramiento de la oferta laboral y anticipar la escasez de talento/capacidades; evitar las pérdidas económicas asociadas a una pérdida de capacidades y experiencia; la reducción de la rotación y los costes asociados a la contratación; la gestión positiva de la sucesión cuando los trabajadores se jubilan; y el aprovechamiento al máximo los puntos fuertes y el talento de distintos grupos de edad, incluyendo las redes de trabajo, los conocimientos técnicos y la experiencia de los trabajadores de mayor edad.

Los beneficios que aporta la gestión de la edad se deben analizar desde dos aristas para la organización y para el trabajado; se resume:

- El incremento de la competitividad de la empresa, debido a la sinergia de conocimiento que se genera entre trabajadores de distintas franjas de edad;
- Favorece la adaptación de los trabajadores más jóvenes, o de nueva incorporación, al compartir experiencias con los trabajadores de más edad de la plantilla;
- Potenciar el talento del personal senior a través de diferentes herramientas de gestión de la edad

(procesos de coaching, mentoring); retener el talento, al disponer de planes de carrera definidos a lo largo de la vida laboral y mejorar el compromiso profesional con la empresa y contribuye a la permanencia.

- Así como el aprovechamiento al máximo los puntos fuertes y el talento de distintos grupos de edad, incluyendo las redes de trabajo, los conocimientos técnicos y la experiencia de los trabajadores de mayor edad.
- La gestión proactiva de una mano de obra de edades diversas es positiva tanto para los trabajadores como para las empresas: una mayor motivación, satisfacción laboral, mejor conciliación de la vida laboral y personal; mayor rendimiento de todos los grupos de edad; y mantenimiento de la capacidad de trabajo y empleo a lo largo de toda la carrera profesional.

Entre los aspectos tratados por estos autores esta la importancia de la aplicación de la GE.

- Las organizaciones pueden potenciar las destrezas de los trabajadores de mayor edad que ya trabajan en la empresa.
- La sinergia que se genera al emplear trabajadores jóvenes, y las personas de edad experimentada; lo fortaleza la imagen social de la empresa
- Mayor motivación de los jóvenes al ver el trato que se le ofrece a sus colegas mayores y la recompensa al compromiso con la empresa y la posibilidad de crear un pool de trabajadores experimentados retirados o parcialmente retirados con conocimiento y habilidades específicos de la empresa.

La organización está obligada a gestionar eficientemente su capital humano si quiere mantener su posición competitiva. Esta gestión implica tanto mantener y mejorar la dotación de recursos humanos presente y futura como la explotación estratégica del capital existente. Guerras y Navas, (2007).

La gestión del conocimiento intergeneracional es un campo que estudia como las organizaciones logran preservar, transferir y transferir de saberes entre trabajadores de distintas edades, promoviendo el aprendizaje mutuo, evitando la pérdida de capital intelectual y potenciando la innovación.

Se centra en la trasferencia de conocimiento táctico y explícito entre las generaciones. Busca que el conocimiento se bidireccional; los mayores trasmiten experiencia y reminiscencias organizacional y los jóvenes aportan nuevas competencias, especialmente digital, siendo clave para la sostenibilidad organizacional, la cohesión social y preservación de la cultura.

En su evolución y desarrollo se destacan los investigadores Senge (1990) introdujo el concepto organización que aprende, para integrar la gestión intergeneracional en un marco de aprendizaje continuo, Nonaka y Takeuchi (1995) pioneros en el modelo de socialización, externalización, combinación, internalización (SECI), base para entender cómo se trasfiere el conocimiento táctico y explícito entre generaciones, Gairín (2017) que propone estrategias pedagógicas para preservar el conocimiento; en la actualidad, González y Castro (2024) impulsa la investigación en gerencia de innovación y conocimiento, Barrera-Corominas et al.(2024) analiza el intercambio bidireccional de saberes en organizaciones educativas y Ibáñez de Quellmalz (2025) estudia la cultura organizacional intergeneracional.

La gestión del conocimiento es una herramienta estrategia de recursos humanos. No solo preserva el capital intelectual, sino que también impulsa la innovación, la cohesión y la competitividad de las organizaciones actuales. Lo que permite integrar programas de mentoría, comunidades de práctica y talleres intergeneracional es clave para convertir la diversidad generacional en una ventaja sostenible.

Una organización que aprende necesita gestionar el conocimiento intergeneracional como estrategia central al hacerlo, convierte la convivencia de distintas generaciones en una ventaja competitiva, asegurando que la experiencia y la innovación se integren en un ciclo continuo de aprendizaje y mejora.

La pedagogía organizacional es la disciplina que estudia como las organizaciones aprenden, enseñan y trasforman sus prácticas internas, convirtiéndose en espacios educativos continuos. Su esencia está en integrar la gestión del conocimiento, la formación de personas y la cultura organizacional para lograr innovación y sostenibilidad. Actúa como marco para diseñar intervenciones educativas que favorezcan la colaboración y el desarrollo profesional continuo.

Los antecedentes de la investigación permitieron revelar el problema científico: cómo contribuir a la gestión de la edad y el conocimiento intergeneracional en los recursos humanos en la Empresa Agroindustrial

Azucarera Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba, desde el enfoque de la pedagogía organizacional. Proponiendo como objetivo una metodología que desde el conocimiento intergeneracional en la gestión de la edad constituya un aporte para la pedagogía organizacional en la búsqueda de ventajas competitivas.

MATERIALES Y MÉTODOS

En esta investigación, se tiene en cuenta los componentes del diseño desde un enfoque dialéctico-materialista como base filosófica. Posibilita un análisis científico-metodológico, pedagógico-didáctico del proceso de enseñanza y aprendizaje. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter propositivo, complementado con técnicas cuantitativas descriptivas.

En el diseño de la investigación se utilizó un diseño de investigación-acción en tres fases: (1) diagnóstico inicial, (2) diseño metodológico, y (3) control y mejora continua. Este enfoque permitió construir una propuesta metodológica aplicable en contextos organizacionales: Empresa Agroindustrial Azucarera Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba.

La población estuvo conformada por trabajadores de distintas generaciones en organizaciones. La muestra fue intencional con 20 trabajadores, incluyendo una organización con programas de gestión del conocimiento.

Para la recolección de datos se emplearon técnicas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación participante y cuestionarios descriptivos. El procedimiento desarrollado para la investigación fue: el diagnóstico organizacional mediante entrevistas y documental, el diseño de la metodología con tres componentes: mentoría intergeneracional, talleres colaborativos y plataformas digitales. La aplicación piloto por seis meses y la recolección de retroalimentación.

El procedimiento se realizó de manera inductiva con un trabajo de campo y entrevistas siguiendo una guía de aplicación. El procedimiento involucrado se asoció al tipo fenomenológico cualitativo, debido a que, de acuerdo con Peñaflor y Juevesa (2021) “es un método que incide en la comprensión de las experiencias humanas, captando pensamientos, acciones y sentimientos para obtener conocimientos de sus vivencias”.

Análisis de datos

Se utilizó análisis temático para los datos cualitativos y estadística descriptiva para los datos cuantitativos. Utilizando el SSPS v26. Se aplicó triangulación de fuentes para garantizar la validez.

Se respetaron los principios de confidencialidad, consentimiento informado y voluntariedad, asegurando el uso académico de los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante el análisis de la información recopilada en la Empresa Agroindustrial Azucarera Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba, se diseñó la metodología de gestión de la edad y del conocimiento desde la pedagogía organizacional, de acuerdo con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados para la recolección de datos en la organización.

Propuesta de Metodología de Gestión de la Edad y del Conocimiento desde la Pedagogía Organizacional

Fase I: Diagnóstico Inicial

Etapa 1: Diagnóstico

Analizar el perfil generacional, identificar saberes críticos y detectar brechas de conocimiento.

Acciones:

- Realizar un censo generacional del personal.
- Identificar áreas críticas con riesgo de pérdida de conocimiento.
- Detectar brechas de aprendizaje entre generaciones.
- Mapear el conocimiento tácito y explícito existente.

Fase II: Diseño Metodológico

Etapa 2: Diseño pedagógico organizacional

Diseñar programas formativos adaptados a las distintas generaciones y roles.

Acciones

- Seleccionar metodologías inclusivas (mentoría inversa, aprendizaje colaborativo)
- Diseñar programas diferenciados por generación (Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z).
- Incluir metodologías activas: mentoría, talleres, e-learning, gamificación.
- Alinear los programas con los objetivos estratégicos de la organización.

Etapa 3: Implementación de la gestión de la edad.

Objetivo: Integrar políticas que valore la diversidad etaria

Acciones:

- Ajustar horarios, roles y responsabilidades según etapas de vida.
- Promover equipos mixtos en proyectos de innovación.

Transferencia intergeneracional

Implementar mecanismos para compartir conocimientos entre generaciones.

- Establecer programas de mentoría tradicional e inversa.
- Crear comunidades de práctica intergeneracionales.
- Fomentar la narración de experiencias y lecciones aprendidas.
- Documentar procesos clave en plataformas accesibles.

Gestión del conocimiento

Sistematizar y compartir el conocimiento mediante herramientas colaborativas.

- Aplicar el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización).
- Utilizar plataformas digitales para almacenar y compartir conocimiento.
- Asegurar la accesibilidad intergeneracional a los recursos de conocimiento.

Etapa 4: Innovación y cultura organizacional inclusiva

Promover valores intergeneracionales y sostenibilidad del aprendizaje.

- Reconocer públicamente a mentores y aprendices. Desarrollo de hackatones.
- Incluir la gestión de la edad en la estrategia organizacional.
- Fomentar una cultura de respeto, colaboración y aprendizaje continuo.

Fase 3: Control y mejora continua

Etapa 5: Evaluación y retroalimentación

Medir el impacto de las acciones y ajustar la metodología según resultados.

- Definir indicadores de participación, satisfacción y retención del conocimiento.
- Aplicar encuestas de percepción y aprendizaje.
- Revisar y ajustar los programas pedagógicos según resultados.

Aplicación de la metodología:

Etapa 1: Diagnóstico inicial

- Se realizó un mapeo generacional completo, identificando cuatro grupos etarios.
- Se aplicaron encuestas para detectar brechas en competencias digitales, comunicación y liderazgo.
- Resultado: se identificaron 5 brechas clave.

Para la aplicación de la metodología se trabajó en un área que cuenta con una plantilla de 62 trabajadores. En

cuanto a grupo de edades: entre 40-50 años, 12 trabajadores para un 19,6%; entre 51-60 años, 24 trabajadores lo que representa el 39,3%; mayores de 60 años 17 para un 27,8 %.

Se muestra como en esta área existe un envejecimiento de la fuerza de trabajo, estando la mayoría de los trabajadores en el rango de los 51 y 60 años y mayores de 60, lo que es predominante en esta área dado el nivel de complejidad de la tarea realizada.

Con la finalidad de diagnosticar el estado actual, la percepción y el conocimiento de los trabajadores y directivos sobre la gestión de la edad y del conocimiento se realizó una encuesta a 20 trabajadores.

La que se procesó con el SSPS versión 26, obteniéndose como resultados en su opción Análisis de Fiabilidad del dato a través del Alfa de Cronbach. El mismo muestra un valor $\geq 0,80$ para 49 ítems que significa que los resultados obtenidos son confiables. Para la validación de los resultados, las autoras de esta investigación se apoyaron en el grupo de expertos seleccionados para la investigación.

Al analizar los resultados obtenidos en cada una de las preguntas individuales que da la frecuencia, estadígrafo de análisis, se expresan los siguientes resultados.

El 47 % de las respuestas a las preguntas realizadas alcanzan resultados favorables, teniendo en cuenta que más de 50 % de los encuestados, responden de forma positiva. El 20,4% de las respuestas a las preguntas realizadas, alcanzaron resultados desfavorables y el 16 ,3 % de las respuestas a las preguntas realizadas, alcanzaron resultados aceptables,

Como se puede apreciar el tratamiento de la gestión de la edad y el conocimiento, aún es un tema que a nivel empresarial presenta debilidades, así lo demuestra este instrumento que tiene una función exploratoria del estado real del fenómeno en la organización.

Pudiéndose identificar la existencia de brechas en la que se deben trabajar, alta rotación del personal jóvenes técnicos, pérdida de conocimiento crítico por jubilación de expertos, es aún insuficiente la colaboración entre las generaciones, la necesidad de creación de más espacio de intercambio de conocimiento intergeneracional y la necesidad de continuar aplicando de políticas de gestión de la edad.

Etapa 2: Diseño pedagógico organizacional

- Se diseñaron programas de mentoría intergeneracional.
- Se crearon espacios de intercambio informal como "cafés del conocimiento".
- Participaron todas las generaciones en sesiones de co-creación.

Diseño del programa

Objetivos:

- Facilitar el intercambio de conocimientos técnicos y estratégicos entre generaciones.
- Promover el respeto y la valoración de la experiencia y la innovación.

Duración: 6 meses

Formato: Sesiones quincenales de mentoría

Modalidad: Presencial y virtual combinada

4. Actividades

- Mentoría tradicional: técnicos senior comparten experiencias con jóvenes técnicos.
- Mentoría inversa: jóvenes enseñan herramientas digitales y metodologías agiles a los mayores.
- Mentoría cruzada: pares de distintas generaciones trabajan en proyectos conjuntos.
- Proyectos colaborativos: desarrollo de soluciones a problemas tecnológicos en equipos mixtos.
- Espacios informales: cafés del conocimiento y círculos de diálogo intergeneracional.

Indicadores de éxito: el 98% de participación en sesiones de mentoría y una satisfacción superior al 90% en encuestas internas.

El desarrollo de este programa beneficio la mejora en la diversidad generacional mostrando que puede

convertirse en una ventaja competitiva. Al integrar pedagogía organizacional y gestión de la edad, se fortaleció la cultura colaborativa y se impulsa la innovación.

Etapa 3: Implementación de la gestión de la edad

- Se adaptaron horarios y roles según las etapas de vida.
- Se conformaron 6 equipos mixtos para proyectos estratégicos.
- Se aprobaron 3 políticas inclusivas sobre flexibilidad y reconocimiento.

Se desarrollaron las siguientes estrategias: adaptación de roles y horarios según las etapas de vida, permitiendo mayor flexibilidad para trabajadores senior. Implementación de programas de mentoría intergeneracional, donde los técnicos experimentados guían a los jóvenes, y estos a su vez comparten conocimientos digitales. Formación continua en competencias digitales, liderazgo colaborativo y seguridad industrial. Reconocimiento público de la trayectoria y aportes de los colaboradores senior mediante eventos internos y premios simbólicos y Creación de espacios de diálogo intergeneracional como círculos de aprendizaje y cafés del conocimiento.

Etapa 4: Innovación y cultura organizacional inclusiva

- Se organizaron dos hackatones intergeneracionales.
 - Se generaron 12 ideas innovadoras, de las cuales 3 fueron implementadas.
 - Se promovió la participación equitativa en laboratorios de innovación.
- Reconocer públicamente a mentores y aprendices. Incluir la gestión de la edad en la estrategia organizacional. Impulsar una cultura de respeto, colaboración y aprendizaje continuo

Se trabajó en la aplicaron diversas estrategias de innovación inclusiva, entre ellas: agricultura de precisión con participación comunitaria: uso de sensores, drones y análisis de datos con capacitación a agricultores locales. Programas de mentoría intergeneracional: técnicos senior transfieren conocimientos a jóvenes, mientras estos aportan habilidades digitales. Innovación en procesos industriales: cogeneración de energía con bagazo de caña, reduciendo costos y emisiones. Centros de innovación colaborativa: espacios donde investigadores, trabajadores y comunidades crean soluciones y el desarrollo de productos derivados: bioetanol y fertilizantes orgánicos a partir de residuos de caña.

La implementación de estas prácticas puede generar beneficios significativos: reducción de costos operativos en un 20% mediante eficiencia energética. Mayor sostenibilidad ambiental con disminución del 30% en residuos. Incremento de la cohesión social y sentido de pertenencia en comunidad Adaptación de roles y horarios según las etapas de vida, permitiendo mayor flexibilidad para trabajadores senior. Implementación de programas de mentoría intergeneracional, donde los técnicos experimentados guían a los jóvenes, y estos a su vez comparten conocimientos digitales. Formación continua en competencias digitales, liderazgo colaborativo y seguridad industrial. Reconocimiento público de la trayectoria y aportes de los colaboradores senior mediante eventos internos y premios simbólicos. Creación de espacios de diálogo intergeneracional como círculos de aprendizaje y cafés del conocimiento y transferencia efectiva de conocimiento entre generaciones.

Etapa 5: Evaluación y sostenibilidad

- Se aplicaron encuestas de satisfacción con resultados superiores al 85%.
- Se realizaron ajustes trimestrales en los programas de mentoría.
- Se establecieron indicadores de impacto y seguimiento.

Se aplicaron encuestas de satisfacción a los participantes de programas de mentoría, con una tasa de respuesta del 92%.

DISCUSIÓN:

La evaluación y sostenibilidad de la metodología de gestión de la edad y del conocimiento intergeneracional mostró que es posible transformar la diversidad generacional en una ventaja estratégica. Al institucionalizar las prácticas, reconocer los aportes de todas las edades y fomentar alianzas externas, se construye una organización más fuerte, innovadora y cohesionada. Se promueve una cultura de aprendizaje continuo.

Esta mostró que se logra mayor resiliencia organizacional ante cambios generacionales, consolidación de una

cultura colaborativa basada en el respeto y la inclusión, la innovación sostenible a partir del aprovechamiento del conocimiento colectivo y la educación de la rotación de personal y mejora del clima laboral.

El análisis de los indicadores de desempeño fue favorable al alcanzar el 23 % de retención de talento senior. Un 35 % de participación intergeneracional en proyectos y el 89 % de satisfacción general con el programa.

Se trabajó en la aplicación de una Estrategia de sostenibilidad al lograr la institucionalización del programa de mentoría como parte del plan anual de formación. Capacitación continua en liderazgo colaborativo y herramientas digitales. Reconocimientos simbólicos y formales a mentores y aprendices destacados y establecimiento de alianzas con universidades y centros de innovación para fortalecer el aprendizaje intergeneracional.

Los resultados obtenidos evidencian que la diversidad generacional en las organizaciones representa tanto un desafío como una oportunidad. La metodología propuesta permitió identificar prácticas efectivas de transferencia de conocimiento, como la mentoría intergeneracional y los talleres colaborativos. Estas prácticas se alinean con los postulados de la pedagogía organizacional, que promueve el aprendizaje situado y la construcción colectiva del saber.

La aplicación de la metodología proporciona una mayor cohesión entre generaciones, la preservación del conocimiento tácito, la reducción de conflictos generacionales, el incremento en la innovación y productividad y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional.

La metodología propuesta aporta un marco operativo para gestionar el conocimiento intergeneracional desde una perspectiva pedagógica, integrando dimensiones afectivas, cognitivas y tecnológicas en los procesos de aprendizaje organizacional.

1. El desarrollo socioemocional en la infancia temprana constituye un eje central del aprendizaje significativo, tal como lo sostienen Vygotsky, Piaget y Ausubel, y se confirma en la realidad de los estudiantes de tercer año de la Unidad Educativa Pedro Vicente Maldonado. Las dificultades encontradas —baja tolerancia a la frustración, escasa empatía, impulsividad y problemas para resolver conflictos— evidencian la urgencia de integrar estrategias educativas que respondan no solo a las necesidades cognitivas, sino también emocionales y relacionales de los niños.

2. El diagnóstico inicial permitió identificar patrones emocionales recurrentes que afectan la convivencia y el rendimiento académico, destacándose que el 61 % de los estudiantes manifestó dificultades para regular sus emociones en situaciones de conflicto y un 74 % presentó problemas para trabajar en equipo de manera cooperativa. Estos resultados confirman que el desarrollo socioemocional no puede ser asumido como una variable secundaria, sino como un componente estructural del proceso educativo.

3. La propuesta basada en la Pedagogía del Conflicto Emocional —con sus etapas Rendirse, Transformarse y Renacer— ofrece un marco teórico-práctico pertinente y viable para fortalecer las habilidades socioemocionales, ya que integra la reflexión, la autorregulación y el diálogo como recursos pedagógicos fundamentales. Esta visión, articulada con el constructivismo socio-cultural de Vygotsky y el aprendizaje significativo de Ausubel, convierte la gestión emocional en una oportunidad para construir aprendizajes más profundos y humanos.

4. La estrategia educativa diseñada demuestra que es posible promover cambios positivos desde intervenciones estructuradas, lúdicas y participativas, permitiendo que los estudiantes reconozcan sus emociones, regulen sus impulsos y participen de un clima escolar más armónico. La organización en fases secuenciales y momentos operativos —diagnóstico vivencial, experiencias guiadas y procesos de renacer emocional— establece un camino pedagógico claro para docentes y estudiantes, accesible y sostenible en el tiempo.

5. La validación por juicio de especialistas confirmó la pertinencia, aplicabilidad y coherencia conceptual de la propuesta, con una valoración promedio superior al 90 %, lo que demuestra que la estrategia no solo es sólida en su fundamentación, sino adaptable al contexto escolar y replicable en otros niveles educativos. Los expertos coincidieron en que la propuesta contribuye a construir una educación humanista, sensible y transformadora, capaz de atender el conflicto emocional como un escenario pedagógico y no como un problema disciplinario.

CONCLUSIONES

El estudio permitió diseñar y validar una metodología pedagógica organizacional orientada a la gestión de la

edad y del conocimiento intergeneracional. Entre los principales aportes se destaca la articulación de prácticas colaborativas que promueven el aprendizaje mutuo entre generaciones.

La integración de la gestión de la edad y del conocimiento intergeneracional desde la pedagogía organizacional permite construir entornos laborales más inclusivos, sostenibles y colaborativos. Los modelos analizados ofrecen herramientas prácticas para enfrentar los desafíos del envejecimiento laboral y aprovechar la diversidad generacional como una ventaja competitiva.

Entre las limitaciones del estudio se encuentra el tamaño reducido de la muestra y la aplicación piloto en un contexto limitado. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar análisis longitudinales.

En conclusión, la gestión intergeneracional del conocimiento requiere enfoques pedagógicos innovadores que reconozcan la diversidad etaria como un recurso estratégico para el desarrollo organizacional sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrieta, T. (2016). Factores determinantes de las decisiones de jubilación y valoraciones sobre la gestión de la edad en las empresas del sector energético español. Tesis de Maestría.
- ASEPEYO (2022). Guía de buenas prácticas. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 151. 1^a Edición, marzo de 2022.
- Barone, E., (2020). Hacia una sociedad longeva sostenible: instrumentalizando la intergeneracionalidad y el diseño centrado en la persona, Esic Market Economics and Business Journal, 52(2), 427-449. Doi: 10.7200/esicm.169.0522.3
- Cardoso de Souza.; et. al. (2020): Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. Cuad. relac. labor. 38(1) 2020: 59-84
- CEPAL (2017) Cuarta Conferencia Regional Intergubernamental sobre envejecimiento y derechos de las personas mayores en América Latina y el Caribe. Seguimiento de la Declaración de Asunción. Celebrada en Asunción, Paraguay, del 27 al 30 de junio. CEPAL. Disponible en <<https://bit.ly/3fGZzcj>>
- CEPAL-OIT (2019) Reunión de expertos. Medidas claves sobre envejecimiento para la implementación y seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Celebrada entre el 13 y el 15 de marzo de 2019, Montevideo, Uruguay. CEPAL- México. Disponible en <<https://bit.ly/2NqsENu>>
- Díaz Hurtado, A., Pérez Villar, J., y Ortega Expósito, T. (2020). Relaciones intergeneracionales para un envejecimiento activo y satisfactorio. Novedades en Población, Número Especial, 91-104. <http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob/article/view/445>.
- Fundación Edad&Vida. (2015). *La gestión de la edad en las empresas.
- Gairín Sallán (2015): Creación y Gestión del Conocimiento Intergeneracional. Reflexiones y Propuestas. Zk. berezia- Núm. especial- Special issue 1/2017. Págs. 42-59 or. ISSN: 2173-6405
- Guerola, B. (2018). La gestión de la edad. ¿La asignatura pendiente de las empresas españolas?. <http://bernatguerola.com>.
- Herrera-Campos, T., González-Herrera, K., Kantún Ramírez, M. (2024). Diseño de un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano en la pequeña y mediana empresa de Yucatán. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(3), 1111-1130.
- Ibañez de Quellmalz.S (2025): La brecha generacional, el liderazgo y la cultura organizacional: un compromiso dinámico. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.ISSN en línea: 2789-3855, mayo, 2025, Volumen VI, Número 2 p 3295. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3906>
- Ilmarinen,I. (2006): Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. FinishInstituteofOccupationalHealth.
- Kindelán Díaz, YG y Valle Pérez. F. (2019): "El envejecimiento laboral la gestión de la edad en empresas seleccionadas del municipio Santiago de Cuba", Revista. Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019).<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/envejecimiento-laboral empresas.html>
- Kindelán Díaz. Y (2021). La gestión de la edad: un desafío para las empresas en Cuba. Revista Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. pp. 326-343
- Mayorga Mas, R et al. (2013): Gestión de la edad en la empresa. Reto y oportunidad. instituto de Salud Pública y laboral de navarra. España.

Mentado-Labao, T., & Barrera-Corominas, A. (2019). *Estrategias para las relaciones y el organizacional*. Tomado D. Rodríguez y Diego Castro. Eds, abril, 2024. Relaciones y aprendizaje intergeneracionales: un reto para la universidad. Ediciones OCTAEDRO, S.L. pp 113-139.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.

Peñaflor, M. y Juevesa, R. (2021): Management Practices and Employee Engagement in the Management, 9, 288-308. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91016>.

Quiles, L y Rekalde, I (2021): Los y las Pedagogas en el Contexto Empresarial: una aprendizaje intergeneracional Aproximación a través de la Literatura Científica. Revista Contextos Educativos, 27 (2021), 183-204. [Http://doi.org/10.18172/con.4505](http://doi.org/10.18172/con.4505)

Rodríguez, D y Castro, D (2024): Relaciones y aprendizaje intergeneracionales: un reto para la universidad. Colección: Horizontes Universidad. ISBN: 9788410054646. DOI: 10.36006/09618-1.

Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.

Tomás, R y Nadal Martínez (2021): Demografía y Gestión de Recursos Humanos: Envejecimiento y Edad en la Gestión de la Diversidad, la Salud y el Bienestar Organizacional. Tesis de Maestría. Research · July 2021. 4-37. DOI: 10.13140/RG.2.2.30060.90242.

Walker, A. (1999). Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica. ISBN 92-828-5583-XFUNDACIÓN EUROPEA para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Walker, A. (1997). Combatting Age Barriers in Employment, Luxembourg: Publications Office.

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

MSc. Yiana Gisel Kindelán Díaz, Dra.C. Marianela Bermejo Salmon y Dra.C. María de las Mercedes Ivonnet Munder: revisión bibliográfica, metodología, redacción e investigación.