

# Estrategias para las relaciones y el aprendizaje intergeneracional

TRINIDAD MENTADO-LABAÑO

Universitat de Barcelona

ALEIX BARRERA-COROMINAS

Universitat Autònoma de Barcelona

Las universidades españolas se enfrentan a una serie de desafíos y oportunidades, sobrevenidas por el aumento de la esperanza de vida y las dificultades de acceso, promoción y desarrollo en la carrera docente, que justifican la promoción de la interacción y el aprendizaje entre generaciones.

La transferencia de conocimientos es esencial para la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones (Burmeister y Deller, 2016; Liebowitz *et al.*, 2007; Tempest, 2003), ya que existe un valor poderoso en el intercambio de conocimiento organizacional (Argote, 2013; Beazley, Boenisch y Harden, 2002). En el contexto de un lugar de trabajo cada vez más intergeneracional y que envejece, donde la transferencia de conocimiento se lleva a cabo más comúnmente de los trabajadores más experimentados a los menos experimentados (Fleig-Palmer y Schoorman, 2011), es esencial comprender mejor los factores que facilitan o contrarrestan dicha transferencia.

La investigación realizada para la elaboración de este capítulo, cuyos resultados previos se han presentado en Trujillo-Torres *et al.* (2023), profundiza en el aprendizaje intergeneracional y su incidencia en la mejora de procesos formativos, y constata que el aprendizaje intergeneracional es una importante alternativa para seguir promoviendo procesos de enseñanza-aprendizaje eficaces, tanto en contextos formales como no formales. Además,

la investigación realizada permitió afirmar que tiene importantes beneficios en la mejora de la empatía, la promoción de la integración social, la mejora de relaciones familiares, la promoción de valores sociales y humanos, y la prevención de enfermedades (sobre todo, mentales); asimismo, contribuye a combatir la brecha digital.

Las universidades pueden y deben emplear la transferencia de conocimiento y experiencias que enriquezcan e impulsen la calidad de la educación y preparar a los más jóvenes para enfrentarse a los desafíos futuros, que no son pocos, en las universidades actuales. Este capítulo presenta las estrategias que se han identificado durante el desarrollo del proyecto I+D+i PRUNAI, «Universidad y aprendizaje intergeneracional» (PID2019-107747RB-I00), y que son llevadas a cabo por profesionales de organizaciones diversas para responder a la necesaria transferencia de aprendizajes entre generaciones. El objetivo general del proyecto desarrollado ha sido analizar y dar respuestas desde la educación al complejo cambio social que supone ese aumento de la longevidad en el contexto específico de las universidades públicas españolas. Para ello se han analizado las relaciones que se establecen entre el profesorado de diversas generaciones en las universidades, y se ha conformado un banco de estrategias que pueden contribuir a la promoción de aprendizaje intergeneracional dentro de este colectivo profesional.

## 8.1. La identificación de estrategias de gestión del conocimiento para la promoción del aprendizaje intergeneracional

A partir de la revisión sistemática, siguiendo los principios de la declaración PRISMA acerca de la elegibilidad (especificación de las características de los estudios analizados) y selección de los estudios (proceso de escrutinio llevado a cabo), se realizó una primera aproximación para identificar tipologías de estrategias y criterios existentes. La búsqueda tuvo lugar durante el primer trimestre del año 2023 y se revisaron todos los artículos publicados hasta la fecha. Se seleccionaron las bases de datos Web of Sciences (WoS) y Scopus, ya que son aquellas que cuentan con mayor reco-

nocimiento debido a los índices de impacto que presentan: *Journal Citation Reports* (JCR) y *Scimago Journal & Country Rank* (SJR)

En un segundo momento, se presenta una recopilación y descripción de algunas de las principales estrategias y prácticas utilizadas para fomentar el aprendizaje intergeneracional (fase 2). Las estrategias identificadas en la búsqueda posterior están pensadas desde la perspectiva de que son realmente funcionales en sus contextos y que pueden ser extrapoladas a otros contextos parecidos, como el universitario, y no solo buscan un objetivo concreto, sino que además dan respuesta a un problema. En esta segunda fase se identificaron cuatro áreas que engloban el total de las estrategias encontradas: a) la creación de mentorías intergeneracionales, b) la organización de actividades intergeneracionales, c) la promoción y el uso de tecnologías, d) el fomento a la colaboración intergeneracional en el lugar de trabajo.

Consideramos que es importante que las estrategias identificadas sean también buenas prácticas en el ámbito de la gestión del conocimiento intergeneracional. En este sentido, no se trata únicamente de identificar estrategias, sino de identificar aquellas que están funcionando en los contextos donde se utilizan y, en consecuencia, podrían ser transferidas a otros contextos similares, ya sea de forma directa o con las adaptaciones pertinentes. Consideramos, por tanto, la buena práctica como aquella estrategia contextualizada y que ha dado resultados en unas condiciones determinadas (Zabalza, 2012). Asimismo, y desde un punto de vista amplio, partiremos de que las buenas prácticas son aquellas acciones que se implementan para conseguir unos objetivos concretos, teniendo en cuenta el contexto específico en el que estos se deben alcanzar (Ballesteros y Mata, 2009).

Además, desde el enfoque educativo/formativo, consideraremos que la buena práctica debe ser «una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora, a la poste, los procesos y los resultados educativos de los alumnos y del proceso de formación-acción» (Bru, 2011, p. 427); y debe articularse a partir de...

...un conjunto de acciones innovadoras, eficaces, sostenibles, contrastables, transferibles y fiables, integradas en un proceso previamente planificado, reflexivo y sistemático, que pretende dar respuesta a una necesidad sentida por los miembros de una institución

o colectivo, orientadas a conseguir los objetivos propuestos, en un contexto determinado. (Pérez Serrano, 2011, p. 212)

Tal y como sintetizan Fernández de Álava, Barrera-Corominas y Díaz-Vicario (2012, p. 221), las razones por las que resulta oportuno reconocer, reunir, compartir y difundir buenas prácticas son:

- Ayudar a que experiencias, relativamente aisladas, sean diseminadas y replicadas en contextos diferentes.
- Aportar ejemplos prácticos, enlazando la teoría con la práctica y la investigación con la acción.
- Aprender de otros y transferir el conocimiento de unos grupos a otros.
- Identificar alternativas de acción.
- Promover soluciones innovadoras, exitosas y sostenibles a problemas compartidos.
- Tender puentes entre las soluciones empíricas efectivas, la investigación y las políticas.
- Proporcionar orientaciones para desarrollar nuevas ideas e iniciativas y definir nuevas políticas.
- Promover el intercambio de experiencias entre profesionales para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen.
- Favorecer la reflexión profesional y los modos de afrontar proyectos y acciones sucesivas.

Considerando los elementos que justifican la necesidad de identificar buenas prácticas, es necesario tener en cuenta los indicadores para valorar las estrategias y prácticas, para, posteriormente, razonar si son dignas de ser consideradas buenas prácticas o no. Como norma general, siguiendo el programa *Management of social transformation* (MOST) de la Unesco (2003), una buena práctica debe ser:

- Innovadora: desarrolla soluciones nuevas y creativas a problemas comunes.
- Efectiva: tiene un impacto positivo y tangible sobre las personas, grupos o comunidades afectadas.
- Sostenible: contribuye a solucionar un problema de manera sostenida, gracias a la implicación de los participantes.

- Replicable: actúa de modelo para la generación de políticas, iniciativas y actuaciones en otros contextos.
- Evaluable: en función de criterios de innovación, éxito y sostenibilidad por parte de los profesionales y expertos implicados en el campo en cuestión.

A partir de Gairín y Rodríguez-Gómez (2021), que pretendían identificar buenas prácticas para el acceso a la universidad de colectivos vulnerables, diferentes criterios fueron clasificados en formales y de contenido. Se presenta a continuación una adaptación de estos que responde a las características de la identificación de buenas prácticas en la transmisión y gestión de conocimiento intergeneracional.

- Criterios formales: acceso a la información, marco temporal, número de participantes, escalabilidad, sostenibilidad, transferibilidad, evaluación y contacto.
- Criterios de contenido: colaboración, satisfacción, aprendizaje generado y ámbito de aplicación.

## 8.2. Síntesis de experiencias consideradas buenas prácticas identificadas

En este apartado se presenta una síntesis de las principales experiencias vinculadas a la creación y gestión del conocimiento que, una vez aplicados los criterios para la identificación de buenas prácticas, se han tomado como válidas para facilitar y promover el aprendizaje intergeneracional en el contexto del profesorado universitario.

### 8.2.1. Programas de mentoría y asesoría

La creación de programas de mentoría intergeneracional y acompañamiento es esencial en la construcción de sociedades más enriquecedoras y resistentes. Estos programas reúnen a profesionales de diferentes edades con el propósito de fomentar la transferencia de conocimiento y experiencia, al tiempo que establecen relaciones significativas que benefician a ambas partes conectan-

do a personas de diferentes generaciones (Peppler, Sedas y Dahn, 2020).

Los beneficios de los programas de mentoría intergeneracional son diversos. Para los mentores más experimentados, esto representa una oportunidad de compartir su teoría y práctica acumulada a lo largo de los años, lo que les brinda un sentido de propósito renovado en la vida y legado, a la vez que les permite mantenerse activos y conectados con las generaciones más jóvenes. Por otro lado, los jóvenes tienen la oportunidad de aprender de la experiencia y perspectiva de sus mayores, adquiriendo conocimientos que no se pueden o es difícil obtener de otra manera.

Los jóvenes pueden recibir orientación para tomar decisiones educativas y profesionales informadas, mientras que los mentores pueden observar un crecimiento en sus colegas más jóvenes, lo que les brinda una sensación de logro y satisfacción profesional.

Los programas de mentoría –como estrategia dialógica que es– involucran a ambas partes en un proceso de aprendizaje activo, en el que se da la conversación significativa, el pensamiento crítico y entra en juego el desarrollo de habilidades de comunicación (Pol Asmarats y Rodríguez Moreno, 2013). A su vez, en esta relación que se establece entre el mentor/a y quien recibe la inducción se fomenta el respeto, la comprensión y la empatía entre generaciones porque la interacción cercana promueve la reducción de estereotipos y prejuicios, lo que lleva a una sociedad más inclusiva y cohesionada.

Se trata, pues, de herramientas poderosas para fomentar el aprendizaje, el enriquecimiento mutuo –«Todos lideran, todos aprenden» (Satterly *et al.*, 2018)– y la construcción de comunidades más fuertes y cohesionadas. Son un recordatorio de que el conocimiento no tiene edad y que todos pueden aprender y crecer sin importar cuántos años hayan vivido:

- **La tutoría intergeneracional (IGM)** potencia la retención de conocimiento; mejora el desarrollo de las competencias; aumenta la empleabilidad de los senior a la vez que desarrolla el aprendizaje y la práctica profesional de los junior; y permite aprender nuevas habilidades y métodos por el hecho de compartir experiencias (Satterly *et. al.*, 2018). Se puede distinguir entre la tutoría clásica, donde el senior ayuda a mejorar

el aprendizaje y desarrollo profesional del colega júnior; la tutoría inversa, que establece un tutelaje del colega junior al senior permitiendo aumentar la empleabilidad de estos; y la tutoría recíproca, en la que se produce una asesoría conjunta entre generaciones diferentes, generando entre todos aprendizajes diferentes relacionados con las habilidades o el intercambio de experiencias

- **El asesoramiento entre iguales (*per coaching*)** es una estrategia de capacitación que puede ser transferida a todos los niveles del sistema educativo. Ayuda a mejorar la práctica profesional e incentivar la innovación. Los participantes de estas prácticas profesionales expresan que tener a un colega como compañero/a fomenta un clima de apoyo y un sentido de confianza en la organización.

### 8.2.2. Organización de actividades intergeneracionales

La organización de actividades intergeneracionales es una práctica valiosa que busca promover la interacción y el aprendizaje entre personas de diferentes edades. Estas actividades en las universidades reúnen a docentes jóvenes y docentes experimentados en un entorno en el que pueden compartir experiencias, conocimientos y perspectivas, lo que aporta numerosos beneficios. Según el programa de entrenamiento de Kirkpatrick las actividades conjuntas favorecen el aprendizaje de los demás y la creación de relaciones que resulten significativas entre los participantes (Mitrofanenko *et al.*, 2015). Si aplicamos esto a personas de diferentes generaciones, podemos incluso evaluar su impacto.

En el ámbito universitario, estas actividades ofrecen oportunidades únicas para enriquecer los planes de estudios. Los estudiantes pueden beneficiarse de la experiencia y la sabiduría de las generaciones mayores, lo que agrega un componente práctico y humano a su aprendizaje. Dentro de las actividades más comunes y sencillas de aplicar, encontramos los talleres de trabajo (*workshops*) y los proyectos de voluntariado, que por su naturaleza requieren pocos elementos complejos para funcionar correctamente, por lo que estas actividades han de ser planificadas e implementadas de manera firme pero flexible, considerando el contexto en el que se estén desarrollando, en el marco de activi-

dades intergeneracionales, que, por ejemplo, requieran elementos tecnológicos (Mansilla *et al.*, 2019):

- **Las capacitaciones y talleres intergeneracionales** (IGTW, por sus siglas en inglés) tienen por objetivo la retención de conocimientos (transferencia); mejorar el desarrollo de competencias entre trabajadores jóvenes y expertos; mejorar el aprendizaje de todas las generaciones y entre generaciones; aumentar la motivación de los docentes; potenciar y mejorar la adopción de nuevas prácticas innovadoras; mejorar el intercambio de conocimiento; construir un capital social; desarrollar la conciencia de la diversidad; mejorar la comunicación entre los colegas, y encontrar tiempos y espacios para la cooperación. Se trata de una práctica que puede ser transferida a cualquier contexto organizacional en el que convivan varias generaciones. La evaluación está basada en los cuatro niveles de Kirkpatrick (2004): respuesta, aprendizaje, desempeño y resultados.
- **La generación de conocimiento práctico a través de la investigación-acción** tiene por objetivo compartir y utilizar el conocimiento; mejorar y transformar la práctica social y educativa; promover la mejora de la comprensión de la práctica social y educativa, y articular la investigación Acciona la formación a partir del vínculo del cambio y el conocimiento. Se suele desarrollar en espacios formales que generan discusión y reflexión conjunta entre participantes y en donde se genera un aprendizaje relacionado con el saber escuchar, saber gestionar la información, saber relacionarse con otras personas, saber implicar a otras personas en el trabajo, etc.
- **Café cultural:** se trata de un espacio de aprendizaje multidisciplinar, innovador, flexible al diálogo, la reflexión y el intercambio de saberes. Es una estrategia que pretende ofrecer espacio para que las ideas se nutran y los proyectos se compartan de manera colaborativa. Uno de sus objetivos es el compartir y utilizar el conocimiento y potenciar la actitud proactiva de los colegas. Los aprendizajes que se producen tienen que ver con el conocer a sus iguales, promover el sentimiento de unidad y familiarización, y crear la comodidad y confianza entre colegas de diferentes edades. Esta estrategia debe ser generada tras una formación que contenga de forma

implícita la necesidad de relacionarse entre iguales para la mejora individual de su práctica profesional. Permite ser un encuentro informal para establecer un intercambio sobre las necesidades de tipo comunicativo, estructural y organizacional.

- **La radio como herramienta de aprendizaje** tiene como objetivo crear un espacio de encuentro, de aprendizaje compartido y colaborativo entre diversas generaciones; además, contribuye a desarrollar en las personas mayores un sentimiento de participación social y de aproximación a generaciones más jóvenes. Se trata de utilizar la radio como una herramienta de didáctica. El aprendizaje que se genera a partir de esta estrategia tiene que ver con el aprendizaje permanente, aprendizaje colaborativo y aumento de la autoestima, intercambio cognitivo y lingüístico, intercambio de experiencias vitales y generación de un espacio de ocio y tiempo libre conjunto.

### 8.2.3. Promoción en el uso de la tecnología

La promoción en el uso de la tecnología es esencial en la sociedad actual y específicamente en el ámbito educativo. En las universidades, la tecnología se ha convertido en una parte integral de nuestra vida cotidiana. Esta promoción no solo es importante a nivel individual, sino también a nivel comunitario, hecho que pudimos experimentar durante la pandemia de la covid-19 (García Zabaleta y Sáenz de Jubera Ocón, 2021) como la única solución posible no solo para conectar familias y difuminar la soledad, sino también para buscar mecanismos para el trabajo y de aprovechamiento del tiempo libre para la formación.

En un nivel individual, la promoción del uso de la tecnología puede empoderar a las personas al brindarles acceso a distintos recursos. El dominio de habilidades tecnológicas se ha convertido en una competencia transversal en las universidades, y la promoción de la alfabetización digital es fundamental para cerrar la brecha digital y garantizar que todos tengan igualdad de oportunidades. También es un importante recurso a nivel comunitario, ya que, a través de distintas plataformas para realizar videoconferencias como Zoom, Teams o Meet, sumado a las redes sociales y a las aplicaciones móviles, pueden ser utilizadas como herramientas para conectar (literal y figurativamente) a las personas de diferentes generaciones (Senteio, 2018), a la vez que

facilitar la creación de redes y la movilización de recursos para abordar problemas comunes en el ámbito de nuestras disciplinas universitarias.

Al utilizar la tecnología entre generaciones diferentes, es esencial hacer un uso equitativo y justo, garantizando que nadie se quede atrás. Esto implica abordar las disparidades en el acceso a la tecnología y brindar capacitación y apoyo a quienes encuentren barreras para su aplicación, porque la tecnología puede ser una fuerza transformadora positiva si se utiliza inclusiva y éticamente, lo que conlleva que su promoción sea un objetivo fundamental en la actualidad, pero también puede ser un arma de doble filo si no se actúa con conciencia y responsabilidad.

- **La captura de conocimientos intergeneracionales (IGKC, por sus siglas en inglés)** es una estrategia que tiene por objetivo generar conocimientos codificados, desarrollar competencias, mejorar la innovación y, sobre todo, contrarrestar el riesgo de perder conocimientos vitales de la organización. Se trata de un proceso de codificación del conocimiento de una persona experta sobre un tema o ámbito concreto para una futura o posterior posibilidad de su traspaso otra persona sin necesitar la intervención del experto. El proceso de codificación del conocimiento se realiza a través de un manual o descripción de buenas prácticas que se almacena en un sitio web o en una base de datos. El procedimiento consiste en realizar a un experto dos o tres entrevistas de hora y media y escribir el conocimiento como un conjunto de principios operativos.
- **La estimulación de aprendizaje TIC** es una estrategia que se puede poner en marcha con personas mayores sin competencias digitales. Con esta estrategia los senior aprenden nuevas competencias digitales mientras que los junior que enseñan también adquieren habilidades de comunicación, así como comprensión sobre la responsabilidad social e intergeneracional. La práctica consiste en enseñar y transmitir conocimientos TIC a colegas senior, a través de colegas junior con competencias digitales previamente adquiridas a partir de la concienciación de la responsabilidad social.

#### 8.2.4. Fomento de la colaboración intergeneracional en el lugar de trabajo

Se ha convertido en fundamental en un mundo laboral cada vez más diverso en términos de edades y experiencias. Integrar eficazmente a colegas de diferentes generaciones, como *baby boomers*, generación X, *millennials* y la generación Z, no solo es beneficioso, sino esencial para el éxito organizacional.

El intercambio de conocimientos y experiencias es un componente vital de la colaboración intergeneracional. Los empleados más jóvenes pueden aportar una comprensión fresca de la tecnología y las tendencias actuales, mientras que los trabajadores más experimentados pueden compartir su sabiduría y experiencia acumulada a lo largo de los años. Esta sinergia crea un entorno de aprendizaje continuo y mejora la toma de decisiones. En particular, esta estrategia apunta a mejorar la cultura de la organización y, por tanto, a aumentar la retención del conocimiento acumulado (Gairín, 2020).

La colaboración entre docentes de distintas generaciones aporta y enriquece la creatividad y la innovación; las distintas perspectivas generacionales aportan soluciones únicas a los problemas y desafíos diferentes; así como el fomento de la colaboración intergeneracional fomenta la cohesión en el equipo y mejora el ambiente de trabajo. Promover el respeto y la comprensión mutua entre las generaciones disminuye las tensiones generacionales y crea un ambiente más armónico. Según la investigación de De la Cruz Pérez *et al.* (2017), la colaboración intergeneracional en el lugar de trabajo también puede mejorar el bienestar y la calidad de la comunidad.

- **Los equipos intergeneracionales** (IGT, por sus siglas en inglés) tienen como objetivo la retención de conocimiento; el desarrollo de competencias; la mejora de la innovación; el compartir conocimientos, habilidades y experiencias específicas entre colegas de diferentes generaciones; asegurar la retención del conocimiento organizacional crítico; estimular la innovación, mejorar el capital social y eliminar estereotipos negativos. Para poner en marcha esta estrategia es necesario que previamente exista una cultura organizacional abierta que fomente el intercambio de conocimiento y aprendizaje. Los IGT

se denominan a veces equipos de edades mixtas porque están formados por diferentes generaciones que tienen por objetivo aprovechar el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias a partir de compartirlos en espacios y tiempo permanente o de manera ocasional.

- **La comunidad de aprendizaje** es una comunidad organizada que se construye para involucrarse en un proyecto educativo o cultura, y tiene un sentido intergeneracional, cooperativo y solidario para la autogestión y la autoformación. Para que exista una comunidad de aprendizaje es necesario poseer los recursos, los agentes, las instituciones y las redes de aprendizaje; es decir, los soportes necesarios para construir un proyecto común. Puede articularse desde la educación formal y la no formal. Es un aprendizaje que se genera a partir de potenciar las características requeridas de los participantes que la conforman; se potencian capacidades individuales y sociales de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad.
- **Los procesos de acogida** constituyen un conjunto de acciones que permiten cubrir las necesidades de información, de documentación y conocimiento del colectivo al nuevo integrante en la organización. Por lo general, en esta estrategia se elabora un documento como «manual de acogida».

### 8.3. A modo de conclusión

El desarrollo de esta investigación ha permitido constatar que diversas experiencias de gestión del conocimiento pueden propiciar y promocionar el aprendizaje intergeneracional entre el profesorado de las universidades, ya sea en lo relativo a aspectos docentes, de investigación o de gestión. Sin embargo, destaca el hecho de que muchas de estas experiencias no se presentan en los contextos en que son utilizadas, directamente vinculadas a la promoción de este tipo de aprendizaje. Por ello consideramos que es necesario que cada institución, facultad o departamento universitario analice las experiencias identificadas y valore la idoneidad de su aplicación para propiciar el aprendizaje entre diferentes generaciones, así como el aprendizaje conjunto de todo el profesorado mediante su aplicación.

# Referencias bibliográficas

- Albuerne, F. y Juanco, Á. (2002). Intergeneracionalidad y escuela: trabajamos juntos, aprendemos juntos. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 45, 77-88.
- Alfaro, P. (2010). *Docencia superior y liderazgo*. Verbo Divino.
- Allport, G. W., Clark, K. y Pettigrew, T. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley
- Álvarez, M. (2002). Los grandes desafíos que configuran las organizaciones del siglo XXI. En: M. J. Fernández Díaz. *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Síntesis.
- Argote, L. (2013). *Aprendizaje organizacional: crear, retener y transferir conocimiento* (2.ª ed.). Springer.
- Arias, A. R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Davinci Continental.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración: reto para una enseñanza de calidad*. La Muralla.
- Azevedo, C. y Ponte, C. (2020). Intergenerational solidarity or intergenerational gap?». *Observatorio*, 14 (3), 16-35. <https://doi.org/10.15847/obsOBS14320201587>
- Azorín, C., Portela, A., Nieto, J. M. y Alfageme, M. B. (2022). Professional relationships both within and outside the school: barriers and opportunities from an intergenerational perspective. *Journal of Professional Capital and Community*, 7 (4), 406-418. <https://doi.org/10.108/JPCC-08-2022-0047>
- Babnik, K. y Trunk Širca, N. (2014). Knowledge creation, transfer and retention: the case of intergenerational cooperation. *International*

- Journal of Innovation and Learning*, 15 (4), 349-364. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2014.062472>
- Bagilhole, B. (2007). Challenging women in the male academy: think about draining the swamp. En: S. Cotterill, S. Jackson y G. Letherby (eds.). *Challenges and negotiations for women in higher education* (pp. 21-32). Springer.
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W. y Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66 (6), 687-698. <http://dx.doi.org/10.1093/geronb/gbr056>
- Ballesteros, B. y Mata, P. (2009). Approaching the concepts of «educational achievement» and «best practice»: Delphi methodology as a tool for building consensus. *Research in Comparative and International Education*, 4 (4), 356-365.
- Baran, M. y Klos, M. (2014). Managing an international workforce as a factor of company competitiveness. *Journal of International Studies*, 7 (1), 94-101. DOI: 10.14254/2071-8330.2014/7-1/8.
- Bargh, C., Scott, P. y Smith, D. (1996). *Governing universities: changing the culture?* Open University.
- Bartomeus, O. (2016). *La influència del relleu generacional en la transformació del comportament electoral a Catalunya* (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/399560#page=1>
- Bauman, Z. (1994). *Pensando sociológicamente*. Nueva Visión.
- Bayés, R. (2013). Jubilación activa. *Informació Psicològica*, 104, 5-12.
- Beazley, H., Boenisch, J. y Harden, D. (2002). Desde la genealogía de la violencia de genero a la generación. John Wiley & Sons.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Boström, A. K. (2003). *Lifelong learning, intergenerational learning, and social capital*. Institute of International Education, Stockholm University.
- Boström, A. K. (2014). Intergenerational learning and social capital. En: B. Schmidt-Hertha, S. Jelenc Krašovec y M. Formosa (eds.). *Learning across generations in Europe: contemporary issues in older adult education* (pp. 190-201). Sense.
- Bratianu, C. y Leon, R. D. (2015). Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss: an empirical study of

- universities. *Vine*, 45 (4), 551-567. <https://doi.org/10.1108/VINE-01-2015-0007>
- Britton, D. M. (2017). Beyond the chilly climate: the Salience of Gender in Women's Academic Careers. *Gender & Society*, 31 (1), 5- 27. DOI: 10.1177/0891243216681494.
- Brown, R. y Ohsako, T. (2003). A study of inter-generational programmes for schools promoting international education in developing countries through the International Baccalaureate Diploma Programme. *Journal of Research in International Education*, 2 (2), 151-165.
- Bru, C. (2011). Buenas prácticas en los programas universitarios para mayores. Origen y estado de la cuestión en España. En: C. Bru (coord.). *IV Congreso Iberoamericano de Universidades para Mayores (CIUUMM) 2011* (pp. 417-433). AEPUM.
- Brücknerová, K. y Novotný, P. (2016). Intergenerational learning among teachers: overt and covert forms of continuing professional development. *Professional Development in Education*, 43 (3), 387-415. <https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1194876>
- Burkinshaw, P. y White, K. (2020). Generation, gender, and leadership: metaphors and images. *Frontiers in Education*, 5 DOI: 10.3389/feduc.2020.517497.
- Burmeister, A. y Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: what do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2 (2), 87-104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- Burmeister, A., Fasbender, U. y Deller, J. (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: a multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (3), 518-545.
- Burnes, D., Sheppard, C., Henderson Jr, C. R., Wassel, M., Cope, R., Barber, C. y Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: a systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health*, 109 (8), e1-e9. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123>
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9 (4\_Part\_1), 243-246. [https://doi.org/10.1093/geront/9.4\\_Part\\_1.243](https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243)
- Cantón-Mayo, I., García-Martín, S., Cañón, R. y Grande, M. (2021). Calidad y liderazgo sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9 (1), 76-91. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2021.5361>

- Carlsson, M. y Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, 59, 173-183. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002>
- Carney, G. (2020). Coronavirus: why young and old must pull together to survive this. *The Conversation*. <https://acortar.link/UZBVlc>
- Carral, P. y Alcover, C. M. (2019). Measuring age discrimination at work: Spanish adaptation and preliminary validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (8), 1431. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081431>
- Carvalho, T. y Videira, P. (2019). Losing autonomy? Restructuring higher education institutions governance and relations between teaching and non-teaching staff. *Studies in Higher Education*, 44 (4), 762-773. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1401059>
- Cascante, E. (2018). Hoja de ruta para la gestión del talento intergeneracional. *Revista AEDIPE Catalunya*, 43, 30-31
- Castro, D., Rodríguez, D., Muñoz, J. L. y Calatayud, A. (2023). The intergenerational climate of Spanish university research. *Studies in Higher Education*, 48 (11), 1696-1707.
- Çelik, Ç. y Polat, S. (2022). The relationship between intergenerational knowledge sharing and intergenerational learning levels among Teachers. *Journal of Intergenerational Relationships*. <https://doi.org/10.1080/15350770.2022.2084202>
- Cesnales, N. I., Dauenhauer, J. A. y Heffernan, K. (2022). Everything gets better with age: traditional college-aged student perspectives on older adult auditors in multigenerational classrooms. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20 (3), 265-276. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1835781>
- Chen, H. J. y Wang, Y. H. (2012). Age stereotypes of older primary teachers in Taiwan. *Educational Gerontology*, 38 (5), 362-371. <https://doi.org/10.1080/10668926.2011.559839>
- Cheng, S., Brand, J. E., Zhou, X., Xie, Y. y Hout, M. (2021). Heterogeneous returns to college over the life course. *Science Advances*, 7 (51), 1-14.
- Chiavenato, I. y Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*. <https://bit.ly/3NIuaH9>
- Coleman, J. S. (1994). Társadalmi tőke. En: G. Lengyel y Z. Szántó (eds.). *A gazdasági élet szociológiaja* (pp. 99-127). Aula Kiadó.
- Comellas, M. J. (2017a). El reconocimiento del saber de la generación senior. *Revista Psicopedagogía*, 34 (104), 228-241.

- Comellas, M. J. (2017b). *Generación sénior y mentoría. Construir conocimiento mediante relaciones multigeneracionales*. Octaedro.
- Comellas, M. J. (2019). *Les relacions interdependents entre persones, generacions i institucions. Desmuntar estereotips i afavorir el reconeixement i canviar les relacions*. Octaedro.
- Comisión Europea (2021). *She figures 2021*. Publications Office of the European Union.
- De Asís Aguado, N. (2019). Liderazgo intergeneracional: agentes implicados y estrategias. *Cuadernos del Tomás*, 11, 81-109.
- De la Cruz Pérez, M., Menéndez, A. C. y Robirosa, L. P. (2017). Comunidad de aprendizaje: un proyecto potencializador de competencias profesionales en el profesorado universitario. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 23, 88-96.
- Deal, J. J., Altman, D. G. y Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 191-199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. y Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. Pearson Education. <https://tuit.cat/KOg2t>
- Duvall, J. y Zint, M. (2007). A review of research on the effectiveness of environmental education in promoting intergenerational learning. *The Journal of Environmental Education*, 38 (4), 14-24. <https://doi.org/10.3200/JOEE.38.4.14-24>
- Edge, K; Descours, K. y Frayman, K. (2016). Generation X school leaders as agents of care: leader and teacher perspectives from Toronto, New York City and London. En: K. Leithwood, J. Sun y K. Pollock (eds.). *How school leaders contribute to student success* (pp. 175-202). Springer International.
- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R. y Chen, T. (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 40 (4), 784-804. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001307>
- Elliott, B. (2021). It's time to free the middle manager. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/its-time-to-free-the-middle-manager>
- Fasbender, U. y Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: a temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8 (2), 146-162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>

- Fernández de Álava, M., Barrera-Corominas, A. y Díaz Vicario, A. (2012). Buenas prácticas para fomentar el acceso y el éxito académico de grupos vulnerables en la educación superior. En: J. Gairín; D. Rodríguez-Gómez y D. Castro (ed.). *Éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica* (pp. 217-245). Wolters Kluwer Educación.
- Fernández, R. (12 de marzo, 2021). La reforma de la universidad española. *Nueva Revista*. <https://cutt.ly/lK8GLvo>
- Fiel, J. E. (2020). Great equalizer or great selector? Reconsidering education as a moderator of intergenerational transmissions. *Sociology of Education*, 93 (4), 353-371. <https://doi.org/10.1177/0038040720927886>
- Firzly, N., Van de Beeck, L. y Lagacé, M. (2021). Let's work together: assessing the impact of intergenerational dynamics on young workers' ageism awareness and job satisfaction. *Canadian Journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillissement*, 40 (3), 489-499. <https://doi.org/10.1017/S0714980820000173>
- Fleig-Palmer, M. M. y Schoorman, F. D. (2011). Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (3), 334-343.
- Fowler, C., Gasiorek, J. y Afifi, W. (2018). Complex considerations in couples' financial information management: extending the theory of motivated information management. *Communication Research*, 45 (3), 365-393. <https://doi.org/10.1177/0093650216644024>
- Fritsch, N. (2015). At the leading edge, does gender still matter? A qualitative study of prevailing obstacles and successful coping strategies in academia. *Current Sociology*, 63 (4), 547-565. DOI: 10.1177/0011392115576527.
- Gaikhorst, L., Beishuizen, J. J., Zijlstra, B. J. y Volman, M. L. (2015). Contribution of a professional development programme to the quality and retention of teachers in an urban environment. *European Journal of Teacher Education*, 38 (1), 41-57. <https://doi.org/10.1080/02619768.2014.902439>
- Gairín, J. (1995). Las relaciones interpersonales en el contexto escolar. Propuestas. *Espacios de Pedagogía*. UAB-Fundación Santa María.
- Gairín, J. (2015). Estrategias e instrumentos para la mejora de las comunidades de práctica profesional. En: Gairín, J. (coord.). *Las comunidades de práctica profesional. Creación, desarrollo y evaluación* (pp. 108-166). Wolters Kluwer.

- Gairín, J. (2017). Creación y gestión del conocimiento intergeneracional. Reflexiones y propuestas. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 1, 42-59.
- Gairín, J. (2020). La gestión del conocimiento intergeneracional. En: J. Gairín, C. I. Suárez y A. Díaz (eds.). *La nueva gestión del conocimiento* (pp. 229-280). Wolters Kluwer.
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2021). *Laboratorio de políticas y prácticas para el desarrollo social de la educación superior*. EDO-SERVEIS.
- García Zabaleta, E. y Sáenz de Jubera Ocón, M. (2021). Acciones digitales intergeneracionales en el marco de las metodologías activas en los grados en educación. En: M. Valdemoros San Emeterio y R. Alonso Ruiz. *Experiencias intergeneracionales digitalizadas: acciones innovadoras de aprendizaje-servicio* (págs. 31-41). Universidad de La Rioja.
- Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, H. y Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*, 26 (4), 425-442. DOI: 10.1080/07294360701658633.
- Garrett, G. y Davies, G. (2011). *Hearding cats: being advice to aspiring academic and research leaders*. Triarchy.
- Geeraerts, K., Tynjälä, P. y Heikkinen, H. L. T. (2018). Inter-generational learning of teachers: what and how do teachers learn from older and younger colleagues?». *European Journal of Teacher Education*, 41 (4), 479-495.
- Geeraerts, K., Vanhoof, J. y Van den Bossche, P. (2021). Flemish teachers' age-related stereotypes: Investigating generational differences. *Journal of Intergenerational Relationships*, 19 (2), 179-195. <https://doi.org/10.1080/15350770.2019.1701603>
- Geeraerts, K., Vanhoof, J. y Van den Bossche, P. (2016). Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows. *Teaching and Teacher Education*, 56, 150-161
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N. y Voelpel, S. (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management learning & Education*, 16 (2), 193-216. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0185>
- Gil Calvo, E. (2003). *El poder gris*. Mondado.
- Gornitzka, A., Maassen, P. y De Boer, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, 71 (3), 274-289. <https://doi.org/10.1111/hequ.12127>
- Granville, G. y Ellis, S. W. (1999). Developing theory into practice: Researching intergenerational exchange. *Education and Ageing*, 3, 231-248.

- Gutiérrez, M. y Hernández, D. (2013). Las relaciones intergeneracionales en la sociedad actual: un imperativo necesario. *Educación Social. Revista de Intervención Socioeducativa*, 55, 135-145.
- Harris, N., Diamond, G., Barnes, D., Menia, R. y Hussain, S. (2022). *Alianzas intergeneracionales para lograr un cambio transformador*. Ungei, Waggs, Unicef.
- Hoff, A. (2007). Intergenerational learning as an adaptation strategy in aging knowledge societies. En: European Comission (ed.). *Education, employment, Europe* (pp. 126-129). National Contact Point for Research Programmes of the European Union.
- Icenogle, R. S. H. M. (2001). Preparing for an age-diverse workforce: Intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula. *Educational Gerontology*, 27 (1), 49-70. <https://doi.org/10.1080/036012701750069049>
- Irhamahayati, I., Hubeis, M. y Hermawan, A. (2018). Generational conflicts at the Indonesian public sector workplace from the millennial's perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 18 (2), 151-161.
- Jarvis, P. (2004). *Adult education and lifelong learning: theory and practice*. Routledge.
- Jin, X., Li, T., Meirink, J., Van der Want, A. y Admiraal, W. (2021). Learning from novice-expert interaction in teachers' continuing professional development. *Professional Development in Education*, 47 (5), 745-762.
- Kenner, C., Ruby, M., Jessel, J., Gregory, E. y Arju, T. (2007). Intergenerational learning between children and grandparents in East London. *Journal of Early Childhood Research*, 5 (3), 219-243.
- King, S. P. y Bryant, F. B. (2017). The workplace intergenerational climate scale (WICS): a self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (1), 124-151.
- Kirkpatrick, D. (2004). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Gestión 2000.
- Kolland, F. (2008). Was ist intergenerationelles Lernen im Hochschulkontext? En: *Das ADD LIFE Europäische Tool Kit für die Entwicklung intergenerationellen Lernens im Universitäts- und Hochschulwesen*.
- Kuyken, K., Ebrahimi, M. y Saives, A. L. (2018). Towards a taxonomy of intergenerational knowledge transfer practices: Insights from an international comparison (Germany, Quebec). *Learning Organization*, 25 (2), 81-91.

- Lagacé, M., Van de Beeck, L. y Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17 (2), 201-219. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- Lago, J. L. (2013). Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización. *FACES*, 40-42 (19), 95-110.
- Leedahl, S. N., Brasher, M. S., Estus, E., Breck, B. M., Dennis, C. B. y Clark, S. C. (2019). Implementing an interdisciplinary intergenerational program using the Cyber Seniors® reverse mentoring model within higher education. *Gerontology & Geriatrics Education*, 40 (1), 71-89. <https://doi.org/10.1080/02701960.2018.1428574>
- Leek, J. y Rojek, M. (2021). ICT tools in breaking down social polarization and supporting intergenerational learning: cases of youth and senior citizens. *Interactive Learning Environments*, 31 (6), 3682-3697. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1940214>
- Leon, R. D. (2020). Fostering intergenerational learning in the hotel industry: a multiplecriteria decision-making model. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102685. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102685>
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. y Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: an empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 341-354.
- Levy, S. R. (2018). Toward reducing ageism: PEACE (positive education about aging and contact experiences) model. *The Gerontologist*, 58 (2), 226-232. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw116>
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge retention: strategies and solutions*. Auerbach.
- Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D. y Simien, J. (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (8), 1123-1153.
- Lyashenko, M. S. y Frolova, N. H. (2014). LMS projects: a platform for intergenerational e-learning collaboration. *Education and Information Technologies*, 19 (3), 495-513. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9333-9>
- Mannheim, K. (1928). Das problem der generationen [The problem of generations]. *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, 7 (2), 157-185, 7 (3), 309-330.
- Mannion, G. (2012). Intergenerational education: the significance of reciprocity and place. *Journal of Intergenerational Relationships*, 10 (4), 386-399.

- Mansilla, J. C., Mejía, L. y Queiroz, C. (2019). Transmedial worlds with social impact: exploring intergenerational learning in collaborative video game design. *Journal of Childhood Studies*, 44 (5), 103-110.
- Marcellesi, F. (2017). Nueva tesis a favor de la interdependencia. *Revisita Contexto*, 142, 1-22.
- Martínez, N. y Bedmar, M. (2018). Aprendizaje basado en la experiencia. Programa de Educación Intergeneracional. *Clave Pedagógica*, 14, 7-14.
- Matusitz, J. y Simi, D. (2023). Ageism in US higher education: a perspective from social closure theory. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 10 (3). <https://doi.org/10.23918/ijsses.v10i3p254>
- Mazzetti, G., Vignoli, M., Guglielmi, D., Van der Heijden, B. I. y Evers, A. T. (2022). You're not old as long as you're learning: ageism, burnout, and development among Italian teachers. *Journal of Career Development*, 49 (2), 427-442. <https://doi.org/10.1177/0894845320942838>
- McCann, R. y Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: a communication perspective. En: *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 163-199). The MIT.
- McCormack, J., Propper, C. y Smith, S. (2014). Herding cats? Management and university performance. *The Economic Journal*, 124 (578), F534-F564. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12105>.
- Meschitti, V. y Lawton Smith, H. (2017). Does mentoring make a difference for women academics? Evidence from the literature and a guide for future research. *Journal of Research in Gender Studies*, 7 (1), 166-199. DOI: 10.22381/JRGS7120176.
- Ministerio de Ciencia e Innovación (2023). *Científicas en cifras 2023*. Secretaría General Técnica del Ministerio de Ciencia e Innovación. NIPO: 831230051.
- Ministerio de Universidades (2022). *Estadística de personal de las universidades. Curso 2020-2021*. Gobierno de España. <https://cutt.ly/2K8Gwni>
- Misra, J., Smith-Doerr, L., Dasgupta, N., Weaver, G. y Normanly, J. (2017). Collaboration and gender equity among academic scientists. *Social Sciences*, 6 (1). DOI: 10.3390/socsci6010025.
- Mitrofanenko, T., Muhar, A. y Penker, M. (2015). Potential for applying intergenerational practice to protected area management in mountainous regions. *Mountain Research and Development*, 35 (1), 27-38.
- Moldes Farelo, R. y Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*

- zaciones*, 25-26, 127-150. <https://doi.org/10.17345/rio25-26.127-150>
- Molina Luque, F. (2021). *El nuevo contrato social entre generaciones. Elogio de la profiguración*. Los Libros de la Catarata.
- Montepare, J. M. y Brown, L. M. (2022). Age-friendly universities (AFU): combating and inoculating against ageism in a pandemic and beyond. *Journal of Social Issues*, 78 (4), 1017-1037. <https://doi.org/10.1111/josi.12541>
- Moreno, P., Martínez, S. y Salmerón, J. A. (2022). Establishing intergenerational relationships in unlikely collaborative educational contexts. *Risks*, 10 (3), 49. <https://doi.org/10.3390/risks10030049>
- Morin, E. (2015). *Penser global*. Robert Laffont.
- Newman, S. y Hatton-Yeo, A. (2008). Intergenerational learning and the contributions of older people. *Ageing Horizons*, 8 (10), 31-39.
- Nokkala, T., Culum, B. y Fumasoli, T. (2017). Early career women in academia: an exploration of networking perceptions. En: A H. Eggins (ed.). *The changing role of women in higher education. Academic and leadership issues* (pp. 267-290). Springer.
- Nováčková, E. (2016). Effects of intergenerational learning in a small manufacturing company. *Studia Paedagogica*, 21 (2), 117-130. <https://doi.org/10.5817/sp2016-2-8>
- Novotný, P. y Brücknerová, K. (2014). Intergenerational learning among teachers: an interaction perspective. *Studia Paedagogica*, 19 (4), 45-79.
- Observatorio Generación y Talento. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional*. <https://generaciona.org/generaciones.pdf>
- ONU (2002). *Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento*. Naciones Unidas. <https://cutt.ly/BK5strp>
- Orte, C. y Vives, M. (2016). *Compartir la infancia. Proyectos intergeneracionales en las escuelas*. Octaedro.
- Pages, T., Amador-Campos, J. A., Marzo, L., Gonzalez, E. y Pujolà, J. T. (2022). Máster en Docencia Universitaria para Profesorado novel: de la formación a la innovación. *Revista de Docencia Universitaria*, 20 (2), 125-143. <https://doi.org/10.4995/redu.2022.18125>.
- Paugam, S. (2022). *Le lien social. Que Sais-je*.
- Peppler, K., Sedas, R. M. y Dahn, M. (2020). Making at home: interest-driven practices and supportive relationships in minoritized homes. *Education Sciences*, 10 (5), 1-28.
- Pérez Serrano, G. (2011). Buenas prácticas en las universidades para adultos. *Revista de Ciencias de la Educación*, 225-226, 207-226.

- Pinheiro, R. y Stensaker, B. (2014). Designing the entrepreneurial university: the interpretation of a global idea. *Public Organization Review*, 14, 497-516.
- Podolsky, A., Kini, T. y Darling-Hammond, L. (2019). Does teaching experience increase teacher effectiveness? A review of US research. *Journal of Professional Capital and Community*, 4 (4), 286-308. <https://doi.org/10.1108/JPCC-12-2018-0032>
- Pol Asmarats, C. y Rodríguez Moreno, M. (2013). «Muta me meta mu, tú eres yo, yo soy tú», o la relación dialógica entre el profesorado senior y el profesorado novel universitario. *En-clave Pedagógica: Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa*, 13, 115-125.
- Purkarthofer, J. (2020). Intergenerational challenges: of handing down languages, passing on practices, and bringing multilingual speakers into being. En: A. Schalley y S. Eisenchlas. *Handbook of home language maintenance and development* (pp. 130-150). Walter de Gruyter GmbH.
- Putman, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rivero, S. C. y Preciado, N. R. (2020). Intergenerational learning in family and socio-educational contexts. Case study in the Extremadura Region of the Sierra Suroeste. *International Journal of Sociology of Education*, 9 (1), 1-33. DOI: 10.17583/rise.2020.4210.
- Rodríguez-Gómez, D., García, S., Calatayud, M. A., Muñoz, J. L., Jarauta, B., Serrat, N., González, T., Armengol, C., Aznar, I., Castro, D. y Cáceres, M. P. (2023). Clima y aprendizaje intergeneracional entre el personal docente e investigador de las universidades españolas. En: Gairín-Sallán, J. y López-Crespo, S. *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (pp. 545-582). Praxis.
- Ropes, D. (2011). Intergenerational learning in organizations. A research framework. En: Cedefop (ed.). *Working and ageing. Guidance and counselling for mature learners* (pp. 105-125). European Union.
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37 (8), 713-727.
- Rothermund, K., Klusmann, V. y Zacher, H. (2021). Age discrimination in the context of motivation and healthy aging. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76 (supl. 2), S167-S180. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbab081>
- Rotolo, D. y Petruzzelli, A. (2012). When does centrality matter? Scientific productivity and the moderating role of research specialization

- and cross-community ties. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 648-670.
- Ruiz, J. (2007). *Materiales, herramientas y buenas prácticas para la transformación social desde los procesos de participación con niños, niñas y jóvenes*. Universidad de Sevilla, Red de Impresión.
- Sáez, J. (2002). Hacia la educación intergeneracional. Concepto y posibilidades. En: Sáez, J. (coord.). *Pedagogía social y programas intergeneracionales: educación de personas mayores*. Aljibe.
- Satterly, B. A., Cullen, J. y Dyson, D. A. (2018). The intergenerational mentoring model: an alternative to traditional and reverse models of mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 26 (4), 441-454.
- Schmidt-Hertha, B (2014). Different concepts of generation and their impact on intergenerational learning. En: Schmidt-Hertha, B., Jelenc Krašovec S. y Formosa, M. (eds.). *Learning across generations in Europe: contemporary issues in older adult education* (pp. 145-153). Sense.
- Senteio, C. R. (2018). Investigating the enduring impact of a community-based health education program to promote African American elders' use of technology designed to support chronic disease self-management. *Geriatrics (Switzerland)*, 3 (4), 1-14.
- Singh, S., Thomas, N. y Numbudiri, R. (2021). Knowledge sharing in times of a pandemic: an intergenerational learning approach. *Knowledge and Process Management*, 28 (2), 153-164. <https://doi.org/10.1002/kpm.1669>
- Sprinkle, T. y Urick, M. (2018). Three generational issues in organizational learning: knowledge management, perspectives on training and «low-stakes» development. *The Learning Organization*, 25 (2), 102-112. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>
- Stypińska, J. y Nikander, P. (2018). Ageism and age discrimination in the labour market: a macrostructural perspective. En: Ayalot, L. y Tesch-Römer, C. (eds.). *Contemporary perspectives on ageism* (pp. 91-108). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_6)
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. En: J. T. Jost y J. Sidanius (eds.). *Political psychology: key readings* (pp. 276-293). Psychology. <https://doi.org/10.4324/978020350984-16>

- Tejada Fernández, J. (2010). *El aprendizaje intergeneracional*. <http://skat.ihmc.us/rid=1JQ7QDSKC-1SNGRJ-1C3Z/Aprendizaje%20intergeneracional.pdf>
- Tempest, S. (2003). Aprendizaje intergeneracional: Un proceso de desarrollo de conocimiento recíproco que desafía el lenguaje de aprendizaje. *Aprendizaje de Gestión*, 34 (2), 181-200.
- Torrado, E. y González Ramos, A. (2017). Redes de cooperación: una herramienta para minimizar las desigualdades de género en la ciencia. *Feminismo/s*, 29, 397-415. DOI: 10.14198/fem.2017.29.16.
- Trower, C. A. (2008). Making the academy more attractive to new teacher-scholars. *Journal of Veterinary Medical Education*, 35 (1), 58-61. DOI: 10.3138/jvme.35.1.058.
- Trujillo-Torres, J. M., Aznar-Díaz, I., Cáceres-Reche, M. P., Mentado-Labao, T. y Barrera-Corominas, A. (2023). Intergenerational learning and its impact on the improvement of educational processes. *Education Sciences*, 13 (10), 1019.
- Unesco (2003). *MOST clearing house. Best practices*. <http://www.unesco.org/most/bphome.htm>
- Unesco (2017). *Measuring gender equality in science and engineering: the SAGA toolkit*. <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/saga-toolkit-wp2-2017-en.pdf>
- Verge Mestre, T. y Cabruja Ubach, T. (2017). *La perspectiva de gènere en docència i recerca a les universitats de la Xarxa Vives*. [http://www.vives.org/mbdb\\_Series/politica-universitaria/](http://www.vives.org/mbdb_Series/politica-universitaria/)
- Villalba, J. (2023). Cómo fomentar el aprendizaje intergeneracional en las empresas. *Factorial*. <https://factorialhr.co/blog/aprendizaje-intergeneracional/>
- Wallace, J. y Wallin, D. (2015). The voice inside herself: transforming gendered academic identities in educational administration. *Gender and Education*, 27 (4), 412-429. DOI: 10.1080/09540253.2015.1019838.
- Webster, B. M. (2001). Polish women in science: a bibliometric analysis of Polish science and its publications, 1980-1999. *Research Evaluation*, 10 (3), 185-194.
- Wermundsen, T. (2007). *Intergenerational learning in Europe policies, programs & initiatives*. FIM-New Learning, University of Erlangen-Nürnberg.
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.

- Woodman, D. (2022). Generational change and intergenerational relationships in the context of the asset economy. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 23 (1), 55-69. <https://doi.org/10.1080/1600910X.2020.1752275>
- Zabalza, A. (2012). El estudio de las «buenas prácticas» docentes en la enseñanza universitaria. *Revista de Docencia Universitaria (REDU)*, 10 (1), 17-42.
- Zaidi, A., Gasior, K. y Manchin, R. (2012). Population aging and intergenerational solidarity: international policy frameworks and European public opinion. *Journal of Intergenerational Relationships*, 10 (3), 214-227. DOI: 10.1080/15350770.2012.697845.