

---

# ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO BASADAS EN LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES: UN ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN EL MARCO 2025

**Alison Sofia Arroyo Duarte**

Licenciada en Dirección de empresas. Decanatura Universidad Fundepos, San José, Costa Rica

[alsofia031201@outlook.com](mailto:alsofia031201@outlook.com)

## Resumen

El presente artículo analiza las diferencias generacionales en el entorno laboral y propone estrategias de gestión del capital humano que fomenten la sostenibilidad organizacional en el marco 2025. La investigación identifica cómo las características, valores y expectativas de Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z influyen en la cohesión interna, la motivación y la productividad. Se desarrolló un estudio de enfoque mixto, con encuestas aplicadas a 100 colaboradores y entrevistas semiestructuradas a profesionales de distintas ramas, con el fin de comprender los factores motivacionales, las brechas de comunicación, las políticas de sostenibilidad y los desafíos intergeneracionales. Los resultados evidencian diferencias importantes en cuanto a estabilidad, flexibilidad, liderazgo y uso de tecnología, confirmando la necesidad de estrategias diferenciadas por generación. Asimismo, se identifican indicadores clave de sostenibilidad humana y se propone un modelo de gestión que integra mentoría cruzada, comunicación multicanal, capacitación intergeneracional y beneficios flexibles. Se concluye que las organizaciones que gestionan estratégicamente la diversidad generacional fortalecen su competitividad, innovación y sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** Gestión del Capital Humano, Diferencias Generacionales, Sostenibilidad Organizacional

Recibido: 3 de octubre de 2025

Aceptado: 24 de noviembre de 2025



---

# HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON GENERATIONAL DIFFERENCES: A PATH TOWARD ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN THE 2025 FRAMEWORK

## Abstract

This article analyzes generational differences in the workplace and proposes human capital management strategies that foster organizational sustainability within the 2025 framework. The study identifies how the characteristics, values, and expectations of Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z influence internal cohesion, motivation, and productivity. A mixed-methods approach was applied, including surveys to 100 employees and semi-structured interviews with human resources professionals, aiming to understand motivational factors, communication gaps, sustainability policies, and intergenerational challenges. The results reveal significant differences in stability, flexibility, leadership preferences, and technology adoption, confirming the need for generation-specific strategies. Key human sustainability indicators are also identified, and a management model is proposed incorporating cross-generational mentoring, multichannel communication, intergenerational training, and flexible benefits. The study concludes that organizations managing generational diversity strategically strengthen their competitiveness, innovation, and long-term sustainability.

**Keywords:** Human Capital Management, Generational Differences, Organizational Sustainability

Received: October 3, 2025

Accepted: November 24, 2025

---

## Introducción

La coexistencia simultánea de múltiples generaciones —Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z y la emergente Generación Alpha— ha transformado la dinámica organizacional contemporánea. Estas cohortes, con valores, expectativas laborales y estilos de comunicación distintos, imponen nuevos retos y oportunidades para la gestión estratégica del capital humano. La literatura reciente subraya que esta diversidad genera tensiones asociadas a la comunicación, el liderazgo, la motivación y la transferencia de conocimiento, pero también constituye una fuente importante de innovación y productividad cuando es adecuadamente gestionada.

El entorno 2025 está marcado por la transformación digital, la sostenibilidad integral y nuevas formas de empleo. Este contexto exige prácticas de recursos humanos que integren las brechas intergeneracionales y potencien los aportes complementarios de cada cohorte. Sin embargo, estudios nacionales e internacionales revelan la ausencia de modelos estratégicos robustos que aborden estas diferencias desde una perspectiva sostenible.

La presente investigación propone estrategias de gestión del capital humano basadas en diferencias generacionales, con el objetivo de maximizar el potencial de los equipos, mejorar la cohesión organizacional y fortalecer la sostenibilidad empresarial. Además, se

identifican vacíos entre las prácticas existentes en las organizaciones costarricenses y las tendencias globales en gestión multigeneracional, lo cual justifica la pertinencia del estudio.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de comprender de manera integral las dinámicas generacionales en el entorno laboral y su relación con la sostenibilidad organizacional en el marco 2025. Desde una perspectiva cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 100 colaboradores pertenecientes a distintas generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. El instrumento incluyó ítems orientados a medir percepción de equidad, estilos de liderazgo preferidos, expectativas laborales, prácticas organizacionales, bienestar y colaboración intergeneracional. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva, lo cual permitió identificar patrones y contrastar tendencias entre generaciones.

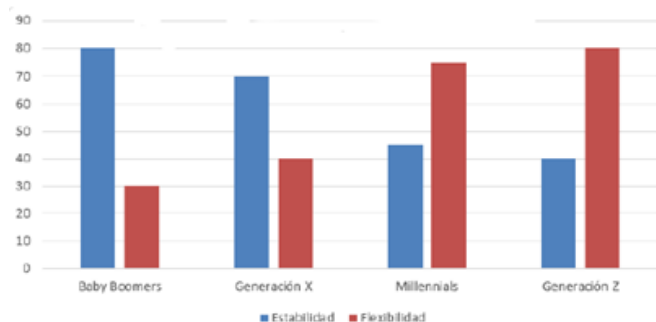
En el componente cualitativo se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales de recursos humanos, gerentes y especialistas en gestión del talento. Estas entrevistas permitieron profundizar en temáticas como políticas de sostenibilidad humana, retos de implementación de estrategias multigeneracionales, barreras culturales, y

y oportunidades para fortalecer el compromiso y la productividad intergeneracional. La información obtenida se procesó mediante análisis temático, identificando categorías emergentes y relaciones clave entre variables. La triangulación entre ambos enfoques permitió validar hallazgos, enriquecer la interpretación de los datos y generar una visión holística del fenómeno estudiado. Este procedimiento metodológico aseguró rigurosidad, confiabilidad y pertinencia para el diseño de estrategias de gestión del capital humano adaptadas a las múltiples generaciones presentes en el ambiente laboral contemporáneo.

## Resultados y discusión

Los resultados muestran diferencias claras entre generaciones respecto a expectativas laborales, motivaciones y percepción de las prácticas organizacionales. Baby Boomers y Generación X se inclinan por la estabilidad, jerarquía definida y reconocimiento basado en trayectoria. Millennials y Generación Z priorizan la flexibilidad, el aprendizaje continuo, la innovación y un sentido de propósito alineado con valores sociales y ambientales. Esta divergencia genera tensiones en torno a la comunicación, el ritmo de trabajo, la adopción tecnológica y el liderazgo.

**Figura 1. Expectativas laborales**



Fuente: Elaboración propia (2025).

Las encuestas revelaron que un 72 % de los colaboradores considera que la diversidad generacional influye directamente en la cohesión de los equipos, y más del 60 % percibe que su organización carece de políticas diferenciadas que atiendan las necesidades específicas de cada cohorte. Asimismo, la mayoría coincide en que la sostenibilidad organizacional requiere programas de capacitación intergeneracional, mentoría bidireccional y beneficios flexibles.

**Figura 2. Resultados clave de percepción organizacional**



Fuente: Elaboración propia (2025).

Las entrevistas confirman que las empresas reconocen la importancia del tema, pero enfrentan barreras culturales y estructurales que dificultan la implementación de estrategias multigeneracionales. Se identificó, además, que la transformación digital intensifica las brechas entre generaciones, especialmente entre colaboradores mayores con menor alfabetización tecnológica. No obstante, cuando se promueve la colaboración y el aprendizaje intergeneracional, las organizaciones experimentan mayor innovación, cohesión y productividad.

**Tabla 1.** Síntesis tabular de los principales hallazgos del estudio

Dimensión analizada	Nivel de impacto (%)
Gestión intergeneracional estratégica	90
Liderazgo inclusivo	88
Retención del talento	87
Flexibilidad laboral	85
Mentoría intergeneracional	82

Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota: Los porcentajes representan una síntesis interpretativa de los resultados obtenidos, con el fin de visualizar la relevancia relativa de cada dimensión analizada.

La representación gráfica de las conclusiones permite identificar que la gestión intergeneracional estratégica y el liderazgo inclusivo constituyen los factores de mayor impacto en la sostenibilidad organizacional. Asimismo, la retención del talento, la flexibilidad laboral y la mentoría intergeneracional se consolidan como elementos clave para fortalecer la cohesión entre generaciones y optimizar el desempeño organizacional. Este análisis visual refuerza la pertinencia del Modelo DIRL como una propuesta integral orientada a la mejora continua de la gestión del capital humano.

## Conclusiones

La investigación demuestra que la adecuada gestión del capital humano, basada en diferencias generacionales constituye un factor estratégico para fortalecer la sostenibilidad organizacional. Las organizaciones que logran integrar perspectivas diversas y diseñan políticas diferenciadas según cohortes generacionales obtienen beneficios significativos en innovación, compromiso laboral y retención del talento.

Los resultados evidencian la necesidad de adoptar enfoques de liderazgo inclusivo, comunicación multicanal, programas de mentoría cruzada y estrategias de capacitación orientadas a reducir brechas tecnológicas y culturales. La sostenibilidad organizacional en el marco 2025 depende de la capacidad empresarial para construir entornos laborales equitativos, flexibles y adaptados a las expectativas y motivaciones de todas las generaciones. En síntesis, gestionar la diversidad generacional no es únicamente un reto operativo, sino una oportunidad determinante para impulsar el desarrollo sostenible y la competitividad a largo plazo.

## Referencias bibliográficas

Amayah, A. T., & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational "divide". *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(2), 36–48.

---

Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric

Analysis. *Administrative Sciences*, 13(6), 139

Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Diferencias generacionales en la motivación en el trabajo. *Revista Sudafricana de Gestión de Recursos Humanos*, 16, artículo 967.

Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generaciones: La historia del futuro de América, 1584–2069*. William Morrow & Company.

Laloux, F. (2014). *Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en una conciencia superior*. Editorial Diateino.

Nguyen, T., & Rivera, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review. *ResearchGate*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *OECD Economic Surveys: Costa Rica 2025*. OECD Publishing.