



Módulo 4. El EVP intergeneracional: Gen Z, Millennials, Gen X y nuevas expectativas

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) se ha consolidado como una categoría central para comprender la relación entre las organizaciones y quienes las integran. Lejos de reducirse a un conjunto de beneficios o atributos formales, el EVP remite a la experiencia global que estructura el vínculo laboral y que es interpretada, valorada y resignificada por los empleados a lo largo del tiempo. Esta experiencia no se construye en el vacío, sino que se encuentra atravesada por condiciones organizacionales, dinámicas relacionales y marcos de sentido que influyen en la forma en que el trabajo es vivido y significado.

En las organizaciones contemporáneas, dicha experiencia se desarrolla en un contexto marcado por la **convivencia simultánea de múltiples generaciones**. Esta coexistencia introduce una heterogeneidad estructural en las expectativas, en las concepciones del trabajo y en los modos de vinculación con la organización. Las generaciones no solo difieren en términos etarios, sino también en las experiencias sociohistóricas que han moldeado sus trayectorias y en los supuestos desde los cuales interpretan el empleo, la carrera, el aprendizaje y el liderazgo. Ignorar esta diversidad implica asumir una homogeneidad que no se corresponde con la realidad organizacional.

Abordar el EVP desde una perspectiva intergeneracional supone, por lo tanto, desplazar el foco desde una lógica uniforme hacia una comprensión más compleja de la experiencia del empleado. Este enfoque no busca clasificar

individuos ni establecer tipologías cerradas, sino ofrecer un marco analítico que permita comprender cómo distintas cohortes generacionales atribuyen valor a la experiencia laboral y cómo estas interpretaciones inciden en la relación con la organización. En este sentido, el análisis intergeneracional se presenta como una herramienta para problematizar supuestos naturalizados y para enriquecer la lectura del vínculo laboral.

El desarrollo que sigue se propone examinar el EVP intergeneracional a partir de un recorrido estructurado que articula fundamentos conceptuales, caracterizaciones generacionales y dimensiones clave de la experiencia laboral. A lo largo de los distintos apartados se analizan las expectativas respecto del trabajo, el aprendizaje, el liderazgo, la comunicación y la colaboración, así como las transformaciones del vínculo empleo-organización y las expectativas emergentes asociadas al futuro del trabajo. Este recorrido busca ofrecer una comprensión integrada del EVP como construcción relacional en contextos organizacionales atravesados por la diversidad generacional.

Desde esta perspectiva, el enfoque intergeneracional no se presenta como un marco explicativo totalizante, sino como una lente analítica que permite comprender la pluralidad de experiencias que coexisten en la organización. Reconocer esta pluralidad constituye un punto de partida indispensable para pensar propuestas de valor que resulten significativas y sostenibles en entornos laborales cada vez más heterogéneos.

 **1. EVP desde una perspectiva intergeneracional**

 **2. Expectativas laborales y relación con el trabajo**

 **Cierre**

 **Referencias**

1. EVP desde una perspectiva intergeneracional

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) puede ser comprendida, en su formulación más precisa, como una construcción relacional y contextual que emerge de la interacción entre la organización y quienes la integran. No se trata de un conjunto fijo de atributos ni de una oferta unilateral, sino de un entramado dinámico de significados, expectativas y experiencias que adquiere sentido en función de los sujetos concretos que participan del vínculo laboral y de las condiciones en las que dicho vínculo se desarrolla. Desde esta perspectiva, el EVP no existe como entidad abstracta ni homogénea, sino como una experiencia situada, percibida y

reinterpretada de manera diferencial por distintos grupos dentro de la organización.

La incorporación de una mirada intergeneracional al análisis del EVP responde a la constatación de que las organizaciones contemporáneas se encuentran atravesadas por una heterogeneidad creciente de trayectorias, referencias culturales y modos de vinculación con el trabajo, asociadas a la coexistencia de múltiples cohortes generacionales en un mismo espacio laboral. Esta convivencia no constituye un fenómeno marginal ni transitorio, sino una condición estructural del escenario organizacional actual, que introduce tensiones, desafíos y oportunidades específicas para la gestión de la experiencia del empleado. En este contexto, pensar el EVP desde una lógica indiferenciada implica desconocer un conjunto relevante de variables que inciden directamente en la forma en que dicha propuesta es interpretada, valorada y vivida.

Entender el EVP como construcción relacional supone reconocer que su sentido no se define exclusivamente a partir de las intenciones organizacionales, sino a partir del encuentro entre dichas intenciones y las expectativas, necesidades y marcos de referencia de los distintos colectivos que integran la fuerza

laboral. Las generaciones, en tanto categorías analíticas que remiten a experiencias sociohistóricas compartidas, funcionan como mediadoras en este proceso de interpretación. No determinan de manera mecánica las conductas individuales, pero sí configuran horizontes de sentido que influyen en la manera en que las personas atribuyen valor a determinadas dimensiones de la experiencia laboral.

Desde esta óptica, el EVP puede ser concebido como un espacio de negociación simbólica en el que se ponen en juego concepciones diversas sobre el trabajo, la carrera, la pertenencia organizacional y el desarrollo personal. La perspectiva intergeneracional permite iluminar cómo estas concepciones no son homogéneas ni universales, sino que se articulan de forma diferencial según los recorridos vitales y laborales predominantes en cada cohorte. De este modo, el análisis del EVP se desplaza desde una lógica de oferta estandarizada hacia una comprensión más compleja de las múltiples lecturas que dicha oferta habilita.

La diversidad generacional se presenta, en este marco, como uno de los principales desafíos organizacionales contemporáneos. A diferencia de otras formas de diversidad, su carácter transversal hace que atraviese todos los niveles jerárquicos, áreas funcionales y tipos de rol, generando combinaciones heterogéneas que impactan en los modos de trabajar, aprender,

comunicarse y liderar. Esta diversidad no se limita a diferencias etarias, sino que remite a marcos de socialización distintos, a expectativas divergentes respecto del empleo y a experiencias previas que moldean la relación con la organización.

Desde el punto de vista del EVP, la diversidad generacional obliga a problematizar la idea de una experiencia laboral única y coherente para todos los empleados. La misma práctica organizacional puede ser vivida como valiosa, irrelevante o incluso disfuncional según la generación desde la cual se la interprete. Este fenómeno no implica necesariamente un conflicto abierto, pero sí introduce una complejidad adicional en la construcción de propuestas que aspiren a ser significativas para públicos internos diversos. La gestión del EVP, en consecuencia, se ve interpelada a reconocer estas diferencias sin caer en simplificaciones ni estereotipos reductivos.

La convivencia generacional en el ámbito laboral impacta de manera directa en la experiencia cotidiana de trabajo, entendida como el conjunto de interacciones, prácticas y percepciones que configuran la vida organizacional. Dicha experiencia no se construye únicamente a partir de políticas formales, sino a través de microdinámicas que se desarrollan en el día a día y que adquieren sentidos distintos según los marcos generacionales de

referencia. La forma de interpretar el tiempo, el valor asignado a la estabilidad, la relación con la autoridad o la expectativa de desarrollo son aspectos que inciden en cómo cada generación evalúa su experiencia dentro de la organización.

En este sentido, el EVP intergeneracional no puede reducirse a la sumatoria de preferencias individuales ni a la segmentación rígida de colectivos, sino que debe ser pensado como un campo de articulación entre experiencias diversas. La clave no reside en ofrecer propuestas completamente diferenciadas para cada generación, sino en comprender cómo las mismas condiciones organizacionales son vividas de manera heterogénea y cómo esa heterogeneidad influye en la percepción de valor. El enfoque intergeneracional permite, así, identificar puntos de fricción y de convergencia que resultan centrales para la sostenibilidad de la experiencia laboral.

La perspectiva relacional del EVP también implica reconocer que las expectativas generacionales no son estáticas ni inmutables. A lo largo del tiempo, las trayectorias laborales y vitales modifican la forma en que las personas se vinculan con el trabajo y resignifican su experiencia organizacional. Sin embargo, las marcas generacionales continúan operando como marcos interpretativos que influyen en la manera de procesar dichos cambios. Por ello, el análisis intergeneracional no se orienta a fijar perfiles cerrados, sino a comprender patrones de sentido

que ayudan a explicar ciertas regularidades en la percepción del EVP.

El impacto de la convivencia generacional se manifiesta también en la construcción de climas laborales y en la forma en que se establecen relaciones de cooperación, reconocimiento y pertenencia. La experiencia del empleado se ve atravesada por interacciones con pares y referentes de distintas generaciones, lo que puede enriquecer o tensionar la vivencia del trabajo según la capacidad organizacional para gestionar dichas diferencias. Desde esta perspectiva, el EVP no se limita a un contrato implícito entre individuo y organización, sino que se configura en un entramado social más amplio, donde las dinámicas intergeneracionales ocupan un lugar central.

Adoptar una mirada intergeneracional sobre el EVP supone, entonces, desplazar el foco desde la idea de homogeneidad hacia el reconocimiento de la pluralidad de experiencias que coexisten en el espacio laboral. Este desplazamiento no implica renunciar a la coherencia organizacional, sino redefinirla en términos de consistencia relacional más que de uniformidad. La coherencia del EVP se construye a partir de la capacidad de la organización para sostener un marco de sentido compartido que admita interpretaciones diversas sin fragmentarse.

En síntesis, introducir el EVP desde una perspectiva intergeneracional implica reconocer que la propuesta de valor se configura en la intersección entre organización, individuos y generaciones. La diversidad generacional emerge como un desafío estructural que incide de manera directa en la experiencia laboral y en la percepción de valor. Comprender esta interacción constituye un punto de partida indispensable para abordar, en los apartados siguientes, los fundamentos conceptuales, las características generacionales y las expectativas laborales que dan forma al EVP en contextos organizacionales heterogéneos.

El enfoque generacional se apoya en la noción de **cohortes generacionales** como herramienta analítica para comprender regularidades en las formas de percibir, interpretar y vincularse con el trabajo. Una cohorte generacional puede definirse como un conjunto de personas que, habiendo nacido en un período temporal relativamente cercano, comparten experiencias sociohistóricas significativas durante etapas formativas de su vida. Estas experiencias, lejos de determinar conductas individuales de manera lineal, contribuyen a la configuración de marcos de referencia comunes que influyen en expectativas, valores y modos de relación con las instituciones, entre ellas la organización laboral.

El origen del concepto de generación remite, en este sentido, a la necesidad de explicar por qué ciertos grupos etarios manifiestan patrones de sentido relativamente consistentes frente a fenómenos sociales similares. La pertenencia generacional no se reduce a una cuestión cronológica, sino que se articula con procesos de socialización que ocurren en contextos históricos específicos y que dejan huellas duraderas en la manera de comprender el mundo del trabajo. Desde esta perspectiva, las generaciones funcionan como categorías relacionales que permiten vincular biografías individuales con transformaciones estructurales más amplias.

Resulta fundamental, no obstante, distinguir el concepto de generación de otras nociones próximas que suelen ser utilizadas de manera indistinta, pero que remiten a dimensiones analíticas

diferentes. En primer lugar, la **edad o ciclo de vida** refiere a etapas biográficas vinculadas al desarrollo vital, como el ingreso al mercado laboral, la consolidación profesional o la proximidad al retiro. Estas etapas implican expectativas y necesidades particulares que pueden atravesar a individuos de distintas generaciones. Confundir ciclo de vida con pertenencia generacional conduce a interpretaciones reduccionistas que atribuyen a la generación lo que en realidad responde a momentos biográficos compartidos.

En segundo término, la **trayectoria laboral** alude al recorrido concreto que una persona realiza a lo largo de su vida profesional, incluyendo transiciones, interrupciones y redefiniciones de rol. Las trayectorias están influenciadas tanto por condiciones estructurales como por decisiones individuales y oportunidades contextuales. Si bien las generaciones tienden a compartir ciertos patrones de trayectoria, estas no son homogéneas ni universales dentro de una misma cohorte. Diferenciar trayectoria de generación permite evitar lecturas simplificadas que asumen experiencias laborales idénticas para todos los miembros de un mismo grupo generacional.

La distinción entre generación, ciclo de vida y trayectoria laboral resulta central para un uso riguroso del enfoque generacional en la gestión del talento. Mientras que el ciclo de vida explica variaciones asociadas a la edad y la trayectoria remite a recorridos individuales, la generación aporta una clave interpretativa vinculada a **marcos de sentido compartidos**, construidos históricamente y relativamente

estables en el tiempo. Estos marcos influyen en cómo se interpretan las experiencias laborales, pero no las determinan de manera absoluta.

Desde el punto de vista conceptual, el enfoque generacional ofrece un conjunto de **alcances relevantes** para el análisis organizacional. Permite comprender por qué determinadas prácticas, estilos de gestión o propuestas organizacionales generan adhesión en algunos colectivos y resistencia o indiferencia en otros. Asimismo, facilita la identificación de expectativas predominantes respecto del trabajo, el desarrollo profesional y la relación con la organización, contribuyendo a una lectura más matizada de la experiencia del empleado. En el marco del EVP, este enfoque habilita a pensar la propuesta de valor como una construcción que debe dialogar con horizontes de sentido diversos.

Sin embargo, el uso del enfoque generacional también presenta **limitaciones que deben ser explícitamente reconocidas** para evitar su aplicación acrítica. Una de las principales limitaciones radica en el riesgo de esencializar a las generaciones, atribuyéndoles rasgos fijos y homogéneos que invisibilizan la diversidad interna de cada cohorte. Las generaciones no constituyen grupos monolíticos, sino conjuntos heterogéneos atravesados por variables como el contexto socioeconómico, el nivel educativo, el sector de actividad y la cultura organizacional.

Otra limitación relevante se vincula con la tendencia a sobredimensionar el peso explicativo de la generación en detrimento de otros factores contextuales. Las prácticas organizacionales, las condiciones de empleo y los estilos de liderazgo pueden incidir de manera tan significativa como la pertenencia generacional en la configuración de expectativas y percepciones. Un enfoque generacional riguroso no sustituye el análisis organizacional, sino que lo complementa, integrando la dimensión generacional como una variable más dentro de un entramado complejo.

Asimismo, el enfoque generacional debe ser utilizado como una **herramienta interpretativa y no prescriptiva**. Su valor reside en la capacidad de ofrecer claves de lectura que orienten la comprensión de dinámicas organizacionales, no en la formulación de recetas universales aplicables de manera automática. En el contexto del EVP, esto implica evitar la segmentación rígida basada exclusivamente en la edad o la generación, y privilegiar una lectura relacional que considere cómo las propuestas organizacionales son resignificadas por distintos colectivos.

En términos analíticos, el enfoque generacional resulta especialmente útil para explorar tensiones y convergencias en contextos de convivencia intergeneracional. Al poner en diálogo experiencias históricas distintas, permite comprender por qué ciertos supuestos sobre el trabajo, la autoridad o el desarrollo profesional no son compartidos de manera uniforme. Esta comprensión no busca

eliminar las diferencias, sino hacerlas visibles para gestionarlas de manera consciente y estratégica.

En síntesis, el marco conceptual del enfoque generacional se apoya en la definición de cohortes como categorías sociohistóricas, diferenciadas del ciclo de vida y de la trayectoria laboral. Sus alcances radican en la posibilidad de interpretar expectativas y percepciones diversas dentro de la organización, mientras que sus limitaciones exigen un uso cuidadoso que evite simplificaciones y determinismos. Integrado de manera crítica, este enfoque aporta una base conceptual sólida para analizar la experiencia laboral y el EVP en contextos organizacionales caracterizados por la heterogeneidad generacional.

Caracterización de las generaciones en el ámbito del trabajo

La caracterización de las generaciones en el ámbito del trabajo constituye un ejercicio analítico orientado a identificar **rasgos generales de relación con el empleo, la organización y la carrera**, sin incurrir en descripciones rígidas ni deterministas. Estos rasgos no deben entenderse como atributos inherentes a los individuos, sino como tendencias que emergen de experiencias sociohistóricas compartidas y que influyen en la manera en que distintos colectivos interpretan su inserción laboral. En este marco, la Generación X, los Millennials y la Generación Z configuran perfiles diferenciados que

coexisten actualmente en las organizaciones y que aportan lógicas diversas a la experiencia de trabajo.

La **Generación X** suele ser caracterizada por una relación con el trabajo fuertemente atravesada por la noción de responsabilidad individual y por una valoración significativa de la estabilidad relativa. Su socialización laboral se produjo en contextos donde el empleo funcionaba como un eje central de integración social y de construcción identitaria, lo que contribuyó a consolidar una ética del esfuerzo asociada a la progresión gradual dentro de la organización. En los contextos organizacionales, este grupo tiende a mostrar una orientación pragmática hacia el trabajo, con énfasis en la confiabilidad, el cumplimiento de objetivos y la consolidación de competencias a lo largo del tiempo.

En términos de vínculo organizacional, la Generación X suele manifestar una disposición favorable hacia estructuras claras y roles definidos, valorando la previsibilidad como condición para el desarrollo profesional. La carrera es concebida mayormente como un proceso acumulativo, donde la experiencia adquirida y la permanencia tienen un peso relevante. Si bien este enfoque no excluye la adaptación al cambio, suele privilegiar la continuidad y la progresión interna como formas legítimas de crecimiento laboral

Figura 1. Generación X

Generación X: Estabilidad y Responsabilidad

Valoran la previsibilidad, la ética del esfuerzo y la progresión gradual dentro de la organización.



Visión de la Carrera



Proceso acumulativo y lineal

Valor Principal



Estabilidad y confiabilidad

Los **Millennials**, por su parte, presentan rasgos generales asociados a una relación más flexible y reflexiva con el empleo. Su inserción laboral se produjo en escenarios caracterizados por transformaciones aceleradas del mercado de trabajo, lo que incidió en una concepción menos lineal de la carrera profesional. En el ámbito organizacional, este grupo tiende a otorgar un valor significativo al sentido del trabajo, a las oportunidades de aprendizaje y a la posibilidad de desarrollo en plazos relativamente cortos, lo que redefine sus expectativas respecto del vínculo con la organización.

La relación de los Millennials con la carrera suele estar marcada por una mayor disposición a la movilidad y por una lectura instrumental

del empleo como espacio de adquisición de competencias transferibles. El compromiso organizacional no se expresa necesariamente en términos de permanencia prolongada, sino en función de la coherencia percibida entre la experiencia laboral y los objetivos personales y profesionales. Esta lógica introduce una dinámica distinta en las organizaciones, donde la lealtad se construye más a partir de la experiencia vivida que de la antigüedad acumulada.

Figura 2. Millennials



La **Generación Z**, en tanto cohorte más recientemente incorporada al mercado laboral, se caracteriza por una relación con el trabajo atravesada por la incertidumbre y la adaptabilidad. Su socialización se

produjo en un contexto donde la inestabilidad laboral y la transformación constante de los roles constituyen elementos estructurales, lo que incide en una concepción del empleo como vínculo contingente y sujeto a redefiniciones frecuentes. En el ámbito organizacional, este grupo tiende a priorizar la claridad de expectativas y la posibilidad de adquirir competencias relevantes para sostener su empleabilidad.

En relación con la carrera, la Generación Z suele manifestar una orientación hacia trayectorias abiertas, donde el aprendizaje continuo y la actualización de habilidades ocupan un lugar central. La experiencia laboral es valorada en función de su capacidad para ofrecer herramientas que permitan navegar un entorno cambiante, más que como un espacio de estabilidad a largo plazo. Esta perspectiva redefine las formas tradicionales de inserción y plantea desafíos específicos para las organizaciones en términos de integración y acompañamiento.

Figura 3. Generación Z

Generación Z: Adaptabilidad ante la Incertidumbre

Ven el empleo como un vínculo contingente y priorizan competencias que aseguren su empleabilidad futura.



Más allá de estas caracterizaciones generales, resulta fundamental reconocer las **tensiones, continuidades y puntos de contacto** que emergen entre generaciones en el ámbito del trabajo. Lejos de constituir universos aislados, las generaciones comparten espacios organizacionales y se influyen mutuamente, dando lugar a dinámicas complejas donde conviven lógicas distintas. Algunas tensiones se manifiestan en torno a la concepción del tiempo, la valoración de la permanencia o la disposición al cambio, mientras que las continuidades pueden observarse en la importancia atribuida al reconocimiento y al desarrollo de competencias.

Los puntos de contacto entre generaciones se expresan, asimismo, en la convergencia de expectativas en torno a ciertos aspectos del trabajo, como la necesidad de claridad en los roles, la valoración de entornos laborales respetuosos y la búsqueda de experiencias que resulten significativas. Estas convergencias no eliminan las diferencias, pero permiten pensar la convivencia generacional como un proceso de articulación más que de confrontación. Desde esta perspectiva, la caracterización generacional no tiene como finalidad clasificar de manera excluyente, sino ofrecer un marco interpretativo para comprender cómo distintas experiencias históricas influyen en la relación con el trabajo.

En síntesis, la Generación X, los Millennials y la Generación Z presentan rasgos generales diferenciados en su vinculación con el empleo y la carrera, derivados de contextos sociohistóricos distintos. Estas diferencias conviven con continuidades y puntos de contacto que se manifiestan en la experiencia organizacional cotidiana. Comprender esta caracterización constituye un paso necesario para analizar, en los apartados siguientes, las expectativas laborales, las dinámicas de aprendizaje y las formas de liderazgo que configuran el EVP en entornos intergeneracionales.

CONTINUAR

2. Expectativas laborales y relación con el trabajo

Las expectativas laborales constituyen un componente central de la relación entre las personas y las organizaciones, en tanto operan como marcos interpretativos a partir de los cuales se evalúa la experiencia de trabajo. Estas expectativas no se construyen de manera aislada, sino que se articulan con experiencias previas, trayectorias vitales y referencias generacionales que influyen en la forma en que el trabajo es concebido y valorado. Desde una perspectiva intergeneracional, la relación con el trabajo adquiere significados diferenciados que impactan directamente en la percepción del EVP y en la manera en que los individuos se vinculan con la organización.

Las **diferencias generacionales en la concepción del trabajo y la carrera** se manifiestan, en primer lugar, en el lugar simbólico que el empleo ocupa dentro del proyecto de vida. Para algunos colectivos, el trabajo continúa siendo un eje estructurante de identidad y pertenencia, mientras que para otros se configura

como una dimensión relevante pero no exclusiva, integrada a un conjunto más amplio de intereses y objetivos personales. Estas concepciones influyen en la forma en que se evalúan las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo y el sentido atribuido a la permanencia organizacional.

En el caso de generaciones cuya socialización laboral estuvo asociada a modelos de carrera más estables, el trabajo tiende a ser concebido como un espacio de realización progresiva, donde el esfuerzo sostenido y la acumulación de experiencia constituyen vías legítimas de crecimiento. En contraste, generaciones socializadas en contextos de mayor volatilidad suelen desarrollar una relación más instrumental y reflexiva con el empleo, priorizando la coherencia entre la experiencia laboral y las expectativas individuales. Esta diferencia no implica una menor valoración del trabajo, sino una redefinición de su función dentro del recorrido vital.

Las **expectativas sobre estabilidad, cambio y movilidad laboral** representan otro eje clave de diferenciación generacional. Mientras que algunos colectivos continúan asociando la estabilidad con seguridad y previsibilidad, otros la interpretan de manera ambivalente, valorando la capacidad de adaptación y la movilidad como estrategias para sostener la

empleabilidad. La estabilidad deja de ser entendida exclusivamente como permanencia en una misma organización y pasa a ser concebida, en ciertos casos, como la posibilidad de transitar cambios sin pérdida significativa de oportunidades.

Esta diversidad de expectativas plantea desafíos específicos para la construcción del EVP, en tanto una misma propuesta organizacional puede ser percibida como atractiva o restrictiva según la generación desde la cual se la evalúe. Las oportunidades de cambio interno, la flexibilidad en los recorridos profesionales y la posibilidad de redefinir roles adquieren significados distintos en función de estas expectativas. La gestión del EVP requiere, por ello, una comprensión fina de cómo la estabilidad y el cambio son interpretados por distintos colectivos.

La **relación con la autoridad, la autonomía y la toma de decisiones** constituye un tercer eje central en la configuración de las expectativas laborales. Las generaciones difieren en la manera en que conciben la legitimidad de la autoridad y el grado de autonomía deseable en el desempeño del trabajo. Para algunos grupos, la autoridad se asocia a la experiencia y al rol formal, y su ejercicio es aceptado en la medida en que brinda orientación y estructura. Para otros, la autoridad es evaluada en función de su capacidad para habilitar la participación y el desarrollo, más que por su posición jerárquica.

Estas diferencias inciden en las expectativas respecto de la toma de decisiones y del margen de autonomía en el trabajo cotidiano. Las generaciones que valoran estructuras claras pueden preferir marcos de decisión definidos y procesos formales, mientras que aquellas que priorizan la flexibilidad tienden a esperar mayores espacios de autogestión. La percepción de autonomía no se limita a la libertad operativa, sino que incluye la posibilidad de incidir en la definición de objetivos y en la organización del propio trabajo.

Desde una perspectiva intergeneracional, estas expectativas no deben ser leídas como demandas aisladas, sino como expresiones de concepciones más amplias sobre el vínculo laboral. La forma en que se ejerce la autoridad, se distribuye la autonomía y se habilita la participación tiene un impacto directo en la experiencia del empleado y en la valoración del EVP. Una

gestión que desconoce estas diferencias corre el riesgo de generar desajustes entre la propuesta organizacional y las expectativas efectivas de los distintos colectivos.

En síntesis, las expectativas laborales y la relación con el trabajo presentan variaciones significativas entre generaciones, vinculadas a la concepción del trabajo y la carrera, a las nociones de estabilidad y cambio, y a la relación con la autoridad y la autonomía. Estas diferencias influyen de manera directa en la forma en que el EVP es percibido y valorado. Comprenderlas constituye un paso necesario para analizar, en los apartados siguientes, cómo estas expectativas se articulan con los procesos de aprendizaje, desarrollo y liderazgo en contextos intergeneracionales.

Aprendizaje, desarrollo y empleabilidad intergeneracional —

El aprendizaje y el desarrollo profesional ocupan un lugar central en la experiencia laboral contemporánea, en tanto se vinculan directamente con la capacidad de las personas para sostener su desempeño y proyectar su trayectoria en contextos organizacionales cambiantes. Desde una perspectiva intergeneracional, el valor asignado al aprendizaje continuo no es homogéneo, sino que se articula con experiencias previas, expectativas de carrera y percepciones sobre la estabilidad y la empleabilidad. Estas diferencias inciden de manera directa en la forma en que las propuestas de desarrollo son interpretadas y en su impacto sobre la percepción del EVP.

El **valor asignado al aprendizaje continuo** varía entre generaciones en función del sentido que cada una atribuye al trabajo y a la carrera. Para colectivos cuya socialización laboral estuvo asociada a trayectorias relativamente estables, el aprendizaje tiende a ser concebido como un proceso de profundización y actualización gradual de competencias, orientado a sostener la calidad del desempeño y a consolidar la posición profesional. En estos casos, el desarrollo se vincula con la acumulación de experiencia y con la adquisición progresiva de saberes específicos del rol.

En contraste, generaciones socializadas en contextos de mayor volatilidad laboral suelen atribuir al aprendizaje un valor estratégico en términos de adaptabilidad. El desarrollo profesional es interpretado como una condición necesaria para mantener la empleabilidad más allá de una organización particular, lo que refuerza una orientación hacia la adquisición de competencias transferibles y actualizables. Esta diferencia no implica una menor valoración del aprendizaje por parte de generaciones anteriores, sino una divergencia en el horizonte desde el cual se lo piensa y se lo integra a la experiencia laboral.

Las **preferencias sobre formatos de capacitación y desarrollo profesional** también presentan matices generacionales. Estas preferencias no se limitan a aspectos instrumentales, sino que reflejan concepciones más amplias sobre cómo se aprende y qué tipo de experiencias resultan significativas. Algunos colectivos tienden a valorar formatos estructurados, con objetivos claros y tiempos definidos, que permitan integrar el aprendizaje de manera ordenada al trabajo cotidiano. Otros muestran una mayor afinidad con instancias flexibles, de acceso autónomo y orientadas a la resolución de problemas concretos.

Estas diferencias en las preferencias formativas inciden en la efectividad de las propuestas de desarrollo y en su impacto sobre la experiencia del empleado. Una misma iniciativa puede ser percibida como enriquecedora o irrelevante según el grado de alineación con las expectativas generacionales respecto del aprendizaje. En este sentido, la gestión del

EVP se ve interpelada a considerar no solo los contenidos de la capacitación, sino también las formas en que dichos contenidos son ofrecidos y legitimados dentro de la organización.

La **empleabilidad** constituye un eje transversal que articula aprendizaje y desarrollo en contextos intergeneracionales. La percepción de la empleabilidad, entendida como la capacidad de sostener y renovar la inserción laboral, varía entre generaciones y se encuentra estrechamente vinculada a la experiencia histórica de cada cohorte. Para algunos colectivos, la empleabilidad se construye principalmente a partir de la experiencia acumulada y del reconocimiento interno, mientras que para otros se asocia de manera más directa con la actualización permanente de competencias y con la posibilidad de movilidad.

La **obsolescencia percibida** de las competencias emerge como un factor relevante en este escenario. Las generaciones más recientemente incorporadas al mercado laboral tienden a manifestar una mayor sensibilidad frente al riesgo de desactualización, lo que refuerza la centralidad del aprendizaje continuo en su relación con el trabajo. En generaciones con trayectorias más consolidadas, esta percepción puede adoptar formas distintas, vinculadas a la necesidad de reconfigurar saberes adquiridos en contextos previos. En ambos casos, la forma en que la organización aborda estas percepciones incide en la valoración del EVP y en el sentido atribuido a la experiencia laboral.

Desde una perspectiva intergeneracional, el desafío no radica en homogeneizar las expectativas en torno al aprendizaje y la empleabilidad, sino en reconocer su diversidad y gestionar sus implicancias de manera consciente. Las propuestas de desarrollo que logran articular continuidad y actualización, estructura y flexibilidad, tienden a ser percibidas como más relevantes por colectivos diversos. Esta articulación contribuye a sostener una experiencia de aprendizaje significativa y a reforzar la percepción de valor asociada al vínculo con la organización.

En síntesis, el aprendizaje, el desarrollo y la empleabilidad se configuran como dimensiones clave del EVP en contextos intergeneracionales. Las diferencias en el valor asignado al aprendizaje continuo, en las preferencias formativas y en la percepción de la obsolescencia influyen de manera directa en la experiencia laboral. Comprender estas variaciones permite avanzar hacia una gestión del desarrollo que reconozca la heterogeneidad generacional sin fragmentar la propuesta organizacional.

Liderazgo y estilos de gestión en entornos multigeneracionales —

El liderazgo ocupa un lugar central en la configuración de la experiencia laboral, en tanto actúa como mediador entre la propuesta organizacional y las vivencias cotidianas de los empleados. En entornos multigeneracionales, los estilos de liderazgo adquieren una relevancia particular, ya que se encuentran atravesados por expectativas diversas respecto de la autoridad, el acompañamiento y la toma de decisiones. Estas expectativas, lejos de ser homogéneas, se articulan con marcos generacionales que influyen en la manera en que el liderazgo es percibido y evaluado.

Las **expectativas generacionales respecto del liderazgo** se configuran a partir de experiencias históricas diferenciadas de socialización laboral. Algunos colectivos tienden a valorar liderazgos que brindan estructura, claridad y orientación, asociando la figura del líder con la capacidad de organizar el trabajo y garantizar condiciones previsibles. En estos casos, el liderazgo es legitimado por el conocimiento acumulado y por la experiencia, y su efectividad se evalúa en función de la consistencia y la confiabilidad en la toma de decisiones.

En contraste, otras generaciones suelen esperar estilos de liderazgo más participativos, donde el rol del líder se redefine como facilitador del desarrollo y del aprendizaje. La legitimidad del liderazgo se construye, en

estos casos, a partir de la capacidad de habilitar la autonomía, de promover la participación y de acompañar los procesos individuales. Estas expectativas no implican un rechazo de la autoridad, sino una resignificación de su ejercicio, orientada a la construcción de vínculos más horizontales.

El **feedback y el acompañamiento** constituyen dimensiones clave del liderazgo en contextos intergeneracionales. Las generaciones difieren en la forma en que esperan recibir retroalimentación y en la frecuencia con que la consideran necesaria. Mientras que algunos colectivos se sienten más cómodos con instancias de feedback formales y espaciadas, otros valoran la retroalimentación continua como herramienta de aprendizaje y de ajuste del desempeño. Estas diferencias inciden en la percepción del liderazgo y en la experiencia laboral cotidiana.

El acompañamiento, entendido como la disponibilidad del líder para orientar y sostener los procesos de trabajo, también adquiere significados distintos según la generación. Para algunos grupos, el acompañamiento se asocia a la presencia puntual en momentos clave, mientras que para otros implica una interacción más frecuente y cercana. La capacidad del liderazgo para reconocer y gestionar estas expectativas diversas resulta central para evitar desajustes en la experiencia del empleado.

La **toma de decisiones** representa otro eje de diferenciación generacional en relación con el liderazgo. Las generaciones no solo difieren en el grado de participación que esperan en los procesos decisorios, sino también en la forma en que interpretan la transparencia y la justificación de las decisiones. En contextos donde se privilegian estructuras jerárquicas claras, la toma de decisiones centralizada puede ser percibida como legítima y eficiente. En otros, la exclusión de los procesos decisorios puede generar distanciamiento y afectar la percepción de valor del vínculo organizacional.

Los **desafíos del liderazgo frente a equipos intergeneracionales** se vinculan, en este sentido, con la necesidad de articular estilos de gestión que puedan sostener la diversidad sin fragmentar el marco organizacional. El liderazgo se ve interpelado a construir coherencia en un contexto de expectativas heterogéneas, evitando tanto la imposición de un modelo único como la adaptación acrítica a demandas individuales. Este equilibrio requiere una comprensión profunda de los marcos generacionales que atraviesan al equipo y de su impacto en la experiencia laboral.

Desde la perspectiva del EVP, el liderazgo funciona como un traductor clave de la propuesta de valor. Las prácticas de gestión, los modos de comunicación y las decisiones cotidianas del liderazgo influyen de manera directa en cómo el EVP es vivido y resignificado por los empleados. En entornos multigeneracionales, esta influencia se intensifica, ya que un mismo estilo de liderazgo puede generar percepciones divergentes según el colectivo generacional al que se pertenezca.

En síntesis, el liderazgo y los estilos de gestión en entornos multigeneracionales se configuran como dimensiones críticas de la experiencia laboral. Las expectativas generacionales respecto del liderazgo, el feedback y la toma de decisiones introducen complejidades que desafían modelos de gestión homogéneos. Reconocer y gestionar estas diferencias resulta fundamental para sostener un EVP coherente y significativo en contextos organizacionales atravesados por la diversidad generacional.

Comunicación organizacional y generaciones —

La comunicación organizacional constituye un componente estructural de la experiencia laboral, en tanto media la circulación de información, la construcción de sentidos compartidos y la configuración de vínculos dentro de la organización. Desde una perspectiva intergeneracional, los

procesos comunicacionales adquieren una complejidad particular, ya que se encuentran atravesados por **estilos, expectativas y hábitos comunicativos diferenciados**, vinculados a las experiencias de socialización propias de cada cohorte generacional. Estas diferencias inciden de manera directa en la forma en que los mensajes organizacionales son interpretados y en su impacto sobre la percepción del EVP.

Las **diferencias generacionales en los estilos comunicacionales** no se reducen a preferencias individuales, sino que remiten a marcos de referencia más amplios sobre cómo se produce y se legitima la comunicación en el ámbito laboral. Algunas generaciones tienden a valorar estilos formales, estructurados y orientados a la claridad, donde la información se transmite de manera explícita y jerarquizada. En estos casos, la comunicación es percibida como eficaz cuando reduce la ambigüedad y establece pautas claras de acción.

En contraste, otros colectivos suelen privilegiar estilos comunicacionales más fluidos y dialogados, donde la interacción y la retroalimentación ocupan un lugar central. La comunicación no se concibe únicamente como transmisión de información, sino como un proceso relacional que habilita la construcción conjunta de significados. Estas diferencias influyen en la forma en que se evalúa la accesibilidad de los referentes, la transparencia de los mensajes y la coherencia entre discurso y práctica organizacional.

El **uso de la tecnología, los canales y los ritmos de comunicación interna** constituye otro eje relevante de diferenciación generacional. Las generaciones difieren en su familiaridad con determinados canales y en la expectativa de inmediatez asociada a la comunicación. Para algunos colectivos, los canales formales y asincrónicos continúan siendo percibidos como espacios legítimos de comunicación organizacional, mientras que otros tienden a esperar intercambios más ágiles y frecuentes, integrados al flujo cotidiano del trabajo.

Estas diferencias en los ritmos comunicacionales inciden en la percepción de eficacia y cercanía de la comunicación interna. La misma estrategia comunicacional puede ser vivida como clara y ordenada por un grupo, y como distante o insuficiente por otro. En este sentido, la gestión de la comunicación organizacional se enfrenta al desafío de articular múltiples canales y temporalidades sin fragmentar el mensaje ni generar sobrecarga informativa.

El **impacto de la comunicación en la percepción del EVP** se manifiesta en la medida en que los procesos comunicacionales contribuyen a hacer visible, comprensible y creíble la propuesta de valor al empleado. La coherencia entre lo que la organización comunica y lo que efectivamente se vive en la experiencia cotidiana resulta central para la construcción de confianza. Desde una perspectiva intergeneracional, esta coherencia es evaluada a partir de expectativas diversas sobre la forma y el contenido de la comunicación.

La comunicación organizacional no solo transmite información sobre políticas o decisiones, sino que configura el modo en que la organización se presenta a sí misma frente a sus empleados. Los estilos comunicacionales, los canales utilizados y la forma de gestionar el diálogo influyen en la percepción de reconocimiento, pertenencia y participación. Estas percepciones, a su vez, inciden en la valoración del EVP y en el sentido atribuido al vínculo laboral.

En contextos intergeneracionales, la comunicación puede funcionar tanto como un factor de integración como de tensión. La falta de reconocimiento de las diferencias comunicacionales puede generar malentendidos y afectar la experiencia laboral, mientras que una gestión consciente de dichas diferencias puede favorecer la construcción de sentidos compartidos. La clave no reside en homogeneizar los estilos, sino en desarrollar una comunicación organizacional capaz de **dialogar con expectativas diversas** sin perder consistencia.

En síntesis, la comunicación organizacional constituye una dimensión central del EVP en entornos intergeneracionales. Las diferencias en estilos comunicacionales, en el uso de tecnología y en los ritmos de intercambio influyen de manera directa en cómo los empleados perciben la propuesta de valor. Comprender estas dinámicas resulta indispensable para analizar, en el apartado siguiente, las formas de colaboración y convivencia generacional que se desarrollan en la vida organizacional.

Dinámicas de colaboración y convivencia generacional —

La colaboración y la convivencia entre generaciones constituyen dimensiones centrales de la experiencia laboral en organizaciones caracterizadas por la heterogeneidad etaria. Estas dinámicas no se producen de manera espontánea ni armónica, sino que se configuran a partir de interacciones cotidianas en las que se ponen en juego marcos de referencia, expectativas y modos de trabajar diversos. Desde una perspectiva intergeneracional, la colaboración no puede ser entendida únicamente como coordinación de tareas, sino como un proceso relacional que involucra la negociación de sentidos y la construcción de acuerdos implícitos sobre cómo trabajar juntos.

El **trabajo colaborativo entre generaciones** se ve atravesado por diferencias en la forma de concebir el aporte individual y colectivo. Algunas generaciones tienden a valorar la colaboración como un medio para alcanzar objetivos comunes dentro de estructuras relativamente definidas, donde los roles y responsabilidades están claramente delimitados. En estos casos, la cooperación se construye a partir del cumplimiento de funciones específicas y del respeto por los acuerdos establecidos. Otras generaciones suelen interpretar la colaboración de manera más flexible, enfatizando el intercambio constante, la co-creación y la adaptación de los roles en función de las necesidades del equipo.

Estas diferencias no implican una oposición irreconciliable, pero sí introducen matices que influyen en la dinámica de los equipos. La colaboración intergeneracional puede verse fortalecida cuando la organización logra generar marcos de trabajo que reconozcan estas lógicas diversas y las articulen de manera complementaria. En ausencia de dichos marcos, las diferencias pueden traducirse en fricciones que afectan la experiencia laboral y la percepción del EVP.

Los **conflictos, estereotipos y prejuicios generacionales** constituyen otro aspecto relevante de la convivencia intergeneracional. Las representaciones simplificadas sobre las generaciones pueden operar como filtros interpretativos que condicionan la forma en que se evalúan las conductas y los aportes de los demás. Estas representaciones, muchas veces implícitas, tienden a atribuir a la pertenencia generacional lo que en realidad responde a diferencias de rol, experiencia o contexto, generando malentendidos que impactan en la calidad de las relaciones laborales.

Los conflictos intergeneracionales no deben ser interpretados exclusivamente como resultado de incompatibilidades personales, sino como expresiones de tensiones estructurales vinculadas a expectativas divergentes sobre el trabajo, el tiempo y la autoridad. Cuando estos conflictos no son reconocidos ni abordados, pueden cristalizarse en climas de desconfianza que afectan la colaboración. Por el contrario, su visibilización permite comprenderlos como oportunidades para revisar supuestos y construir acuerdos más inclusivos.

Las **prácticas organizacionales que favorecen el aprendizaje cruzado** ocupan un lugar central en la gestión de la convivencia generacional. El aprendizaje intergeneracional no se limita a la transferencia unidireccional de conocimientos, sino que implica el reconocimiento de saberes diversos y la valorización de experiencias heterogéneas. En este sentido, la colaboración se convierte en un espacio privilegiado para el intercambio de perspectivas y para la construcción de aprendizajes compartidos.

El aprendizaje cruzado contribuye a desactivar estereotipos generacionales al poner en evidencia el valor de los aportes de cada colectivo. Al mismo tiempo, fortalece la percepción de pertenencia y reconocimiento, dimensiones centrales de la experiencia del empleado. Desde la perspectiva del EVP, estas prácticas refuerzan la idea de una organización que valora la diversidad y promueve la cooperación como principio de funcionamiento.

La convivencia generacional también incide en la forma en que se construyen normas implícitas de trabajo y se negocian expectativas cotidianas. La capacidad de los equipos para integrar diferencias en ritmos, estilos y prioridades influye de manera directa en la calidad de la experiencia laboral. En este proceso, la colaboración no se limita a la tarea, sino que se extiende a la construcción de vínculos basados en el respeto y la comprensión mutua.

En síntesis, las dinámicas de colaboración y convivencia generacional se configuran como un componente clave del EVP en organizaciones heterogéneas. El trabajo colaborativo entre generaciones, los conflictos y estereotipos, y las prácticas que favorecen el aprendizaje cruzado influyen de manera directa en la experiencia laboral. Gestionar estas dinámicas de manera consciente permite transformar la diversidad generacional en un recurso para la construcción de experiencias de trabajo más integradoras y sostenibles.

TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO Y EXPECTATIVAS EMERGENTES

Las transformaciones del trabajo constituyen un telón de fondo ineludible para comprender las expectativas laborales en clave intergeneracional.

Estas transformaciones no afectan de manera homogénea a todas las generaciones, sino que son interpretadas a partir de experiencias históricas y trayectorias laborales diferenciadas. En este contexto, la relación entre empleo y organización se redefine progresivamente, dando lugar a expectativas emergentes que inciden de forma directa en la experiencia laboral y en la percepción del EVP.

Los **cambios en la relación empleo-organización a lo largo del tiempo** se expresan en la modificación de los supuestos que estructuran el vínculo laboral. Para generaciones socializadas en modelos de empleo más estables, la relación con la organización estuvo históricamente asociada a la previsibilidad y a la continuidad, lo que configuró expectativas de reciprocidad basadas en la permanencia. En contraste, generaciones incorporadas al mercado laboral en escenarios de mayor incertidumbre tienden a concebir el vínculo con la organización como más contingente, sujeto a redefiniciones y evaluaciones constantes.

Estas diferencias generan lecturas diversas sobre el compromiso y la pertenencia organizacional. Mientras que para algunos colectivos el compromiso se expresa en términos de lealtad y continuidad, para otros se articula en función de la calidad de la experiencia y de las oportunidades que la organización ofrece en el presente. Esta transformación no implica la desaparición del compromiso, sino su resignificación en marcos de mayor flexibilidad y movilidad.

Las **nuevas formas de vinculación laboral desde una mirada generacional** emergen como respuesta a estos cambios estructurales. Las generaciones más recientes tienden a naturalizar trayectorias no lineales y a integrar la idea de transición como parte constitutiva de la vida laboral. El empleo es concebido como una instancia dentro de un recorrido más amplio, en el que la acumulación de experiencias y competencias adquiere un valor central. En generaciones con trayectorias más consolidadas, estas nuevas formas de vinculación pueden generar

tensiones, en tanto desafían supuestos previos sobre estabilidad y desarrollo.

Desde la perspectiva del EVP, estas transformaciones obligan a repensar los modos en que la organización se posiciona frente a sus empleados. La propuesta de valor ya no puede apoyarse exclusivamente en promesas de continuidad, sino que debe dialogar con expectativas vinculadas a la adaptabilidad y al desarrollo en contextos cambiantes. La forma en que la organización acompaña estas transiciones incide en la percepción de coherencia y relevancia del vínculo laboral.

La **incertidumbre, la adaptabilidad y el futuro del trabajo** constituyen ejes transversales que atraviesan las expectativas emergentes. La incertidumbre, lejos de ser un fenómeno excepcional, se convierte en una condición estructural del escenario laboral, que es procesada de manera diferencial por las generaciones. Para algunos colectivos, la incertidumbre es vivida como un factor de riesgo que requiere estrategias de contención y previsibilidad, mientras que para otros se integra como un componente esperado del entorno laboral.

La adaptabilidad emerge, en este marco, como una expectativa central, tanto en relación con las personas como con las organizaciones. Las generaciones más jóvenes tienden a valorar la capacidad organizacional para ajustarse a contextos cambiantes, mientras que generaciones con mayor trayectoria pueden esperar marcos que permitan integrar el cambio sin desestabilizar completamente las prácticas existentes. Estas expectativas influyen en la forma en que se evalúa la capacidad de la organización para ofrecer una experiencia laboral sostenible.

El futuro del trabajo, entendido como horizonte de expectativas más que como escenario definido, se construye a partir de estas percepciones intergeneracionales. Las diferencias en la forma de imaginar dicho futuro inciden en la manera en que se proyecta la relación con la organización y en el valor atribuido al EVP. La gestión de la experiencia del empleado se ve

así interpelada a integrar estas miradas diversas, reconociendo que las expectativas emergentes no sustituyen completamente a las anteriores, sino que conviven con ellas en un entramado complejo.

En síntesis, las transformaciones del trabajo redefinen la relación empleo-organización y dan lugar a expectativas emergentes que se articulan de manera diferencial entre generaciones. Los cambios en el vínculo laboral, las nuevas formas de vinculación y la centralidad de la incertidumbre y la adaptabilidad influyen de manera directa en la experiencia laboral y en la percepción del EVP. Comprender estas transformaciones resulta indispensable para abordar, en el apartado final, los desafíos y aportes del enfoque intergeneracional en la gestión de la propuesta de valor al empleado.

CONTINUAR

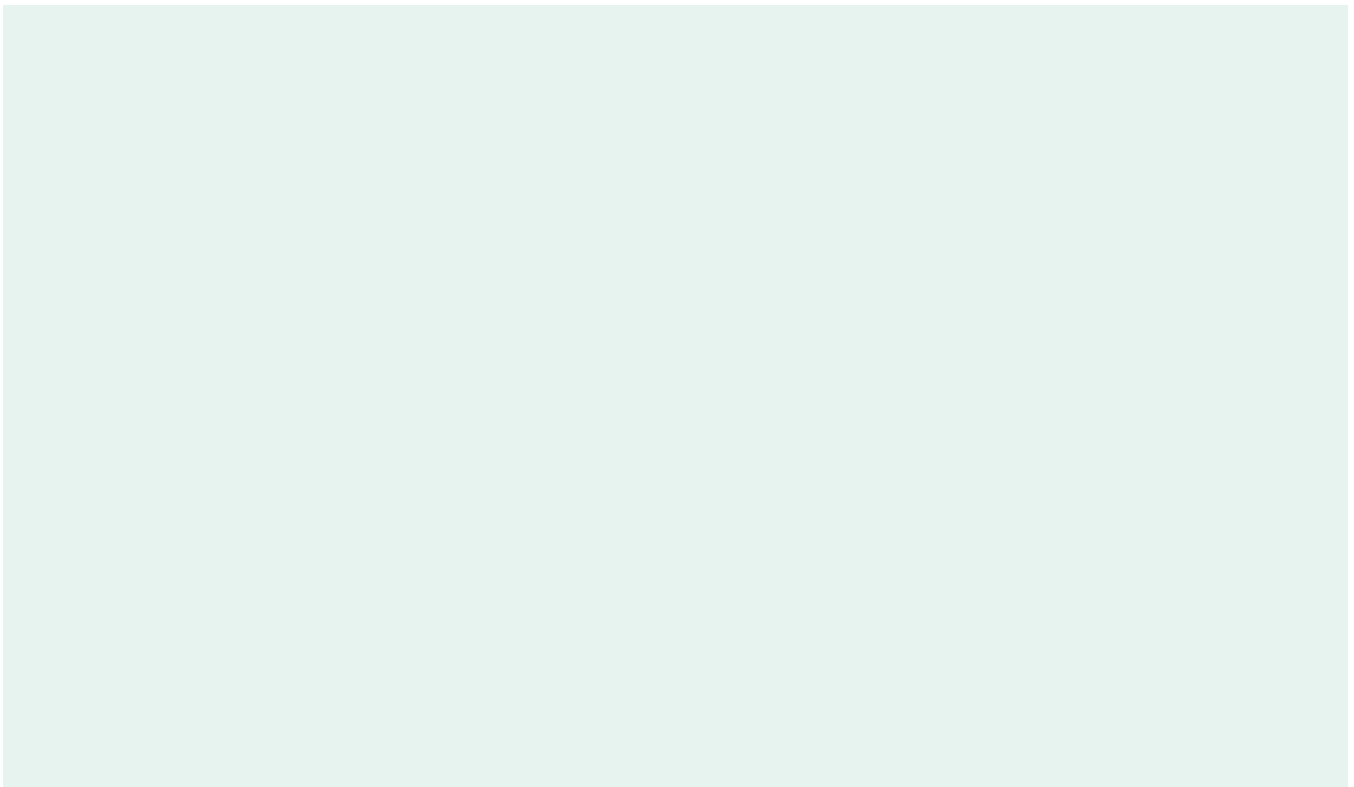
Cierre

El abordaje del EVP desde una perspectiva intergeneracional permite comprender la propuesta de valor al empleado como una respuesta necesaria a la **heterogeneidad constitutiva del talento** en las organizaciones contemporáneas. Lejos de concebirse como un conjunto uniforme de atributos, el EVP se configura como una construcción relacional que adquiere sentido en la interacción entre la organización y colectivos diversos, atravesados por experiencias históricas, trayectorias laborales y expectativas diferenciadas. La mirada intergeneracional aporta, en este sentido, una clave interpretativa fundamental para comprender cómo una misma propuesta puede ser vivida de maneras múltiples y, en ocasiones, contradictorias.

El EVP intergeneracional no supone la fragmentación de la propuesta organizacional en ofertas inconexas, sino la capacidad de **articular coherencia y diversidad** en un mismo marco de sentido. Reconocer la coexistencia de generaciones con concepciones distintas sobre el trabajo, el aprendizaje, el liderazgo y la comunicación implica asumir que la experiencia

laboral no es homogénea ni lineal. Esta heterogeneidad no constituye un problema a resolver, sino una condición estructural que exige formas de gestión más reflexivas y situadas.

Uno de los principales desafíos que emergen de este enfoque reside en la **gestión de expectativas diversas en un mismo entorno laboral**. Las organizaciones se enfrentan a la necesidad de sostener prácticas y discursos que resulten significativos para colectivos con horizontes de sentido distintos, evitando tanto la imposición de un modelo único como la adaptación fragmentaria a demandas particulares. Este equilibrio requiere una comprensión profunda de las lógicas generacionales que atraviesan la experiencia del empleado y de su impacto en la percepción de valor.



La gestión del EVP en clave intergeneracional demanda, asimismo, una atención especial a las mediaciones que estructuran la experiencia laboral cotidiana. El liderazgo, la comunicación, las dinámicas de colaboración y las oportunidades de desarrollo operan como espacios donde las diferencias generacionales se hacen visibles y se resignifican. La forma en que la organización gestiona estas mediaciones influye de manera directa en la construcción de climas laborales inclusivos y en la sostenibilidad del vínculo con el talento.

Desde esta perspectiva, el enfoque intergeneracional aporta herramientas conceptuales para **desnaturalizar supuestos homogéneos** sobre la experiencia del empleado y para visibilizar la pluralidad de expectativas que coexisten en la organización. Al mismo tiempo, permite identificar puntos de convergencia que funcionan como anclajes para la construcción de propuestas de valor compartidas. Estas convergencias no eliminan las diferencias, pero ofrecen una base común sobre la cual articular prácticas organizacionales coherentes.

En términos de sostenibilidad organizacional, el EVP intergeneracional contribuye a fortalecer la capacidad de las organizaciones para adaptarse a contextos cambiantes sin perder consistencia interna. Al reconocer la diversidad generacional

como un rasgo estructural del talento, la organización amplía su capacidad de respuesta frente a transformaciones del trabajo y expectativas emergentes. Esta ampliación no se traduce únicamente en mayor atracción o retención, sino en la construcción de experiencias laborales más significativas y resilientes.

El enfoque intergeneracional del EVP permite comprender la propuesta de valor al empleado como una construcción dinámica, situada y relacional, capaz de dialogar con la heterogeneidad del talento. Los desafíos de gestionar expectativas diversas, lejos de constituir una amenaza, se presentan como una oportunidad para repensar la experiencia laboral desde una lógica más inclusiva y sostenible. De este modo, el EVP intergeneracional se consolida como un marco analítico y operativo relevante para las organizaciones que buscan sostener vínculos significativos con sus empleados en contextos de diversidad y cambio.

CONTINUAR

Referencias

Joshi, R. (2025). Strengthening Employee Value proposition (EVP): the vital impact of effective internal communication. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(11s), 438–444.
<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i11s.1631>

Mohammadi, N., & Mohammadian, B. (2025). Employee value proposition mining: A novel approach to employer brand development based on social media data using aspect-based sentiment analysis. *Results in Engineering*, 28, 107973.
<https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.107973>

Syah, R., & Belawan, N. (2025, June 30). *The Role of Employer Value Proposition (EVP) in Enhancing competency and Loyalty of Public Employees: A Systematic literature review.*
<https://journal.institercom-edu.org/index.php/multiple/article/view/1035>

Zahra, M., & Ullah, N. (2025). Valuing the employee Value propositions: a tactic to make employees stay on the job. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 16(2). <https://doi.org/10.47297/wspchrmwsp2040-800504.20251602>

CONTINUAR