

Expectativas laborales en la era fractal y sus tensiones intergeneracionales

Labor Expectations in the Fractal Era and their Intergenerational Tensions

  María Elena Alarcón Aragón¹

  Alejandro Iborra Cuéllar²

¹ Centro de Investigación Adaptativa y Evolución Estratégica DäxaNexus, Postdoctorado en Educación, Producción y Gestión del Conocimiento en Educación: Complejidad, Innovación y Políticas Públicas, Universidad de Alcalá de Henares, España

² Departamento de Ciencias de la Educación, Postdoctorado en Educación, Producción y Gestión del Conocimiento en Educación: Complejidad, Innovación y Políticas Públicas, Universidad de Alcalá de Henares, España

Fecha de recepción: 11.11.2025

Fecha de revisión: 22.12.2025

Fecha de aprobación: 31.01.2026

Cómo citar: Alarcón Aragón, M., & Iborra Cuéllar, A. (2026). Expectativas laborales en la era fractal y sus tensiones intergeneracionales. *Espergesia*, 13(1), 7-18.

<https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v12i1.4305>

Autor de correspondencia: María Elena Alarcón Aragón

Abstract

The objective of this article was to examine the structural tensions that arose between the job expectations of the new generations (late Millennials and Generation Z) and the operational needs of contemporary organizations. A qualitative methodology was employed, consisting of 32 interviews with students, graduates, middle managers, and executives from different sectors. The results revealed a profound civilizational mismatch, where the liquid, flexible subjectivities of young people clashed with the solid, hierarchical structures of traditional institutions. This conflict was intensified by the accelerated pace of the current environment, which produced non-linear patterns of labor conflict. Among the main tensions identified were the struggle between flexibility and discipline, the contrast between the accelerated growth sought by young people and the slow structures of organizations, and the disconnection between university education and the required meta-competencies. Furthermore, it was observed that emotional health, digital literacy, and epistemic justice played a central role in the sustainability of youth employment. In conclusion, it was determined that young talent constituted an early signal of the future of work, and organizations that adopted adaptive and dialogical models were better prepared to prosper in highly uncertain environments.

Key words: Fractal Era, Liquid Modernity, Intergenerational Tensions, Metacompetencies, Organizational Antifragility.

Resumen

El objetivo de este artículo se centró en examinar las tensiones estructurales que surgieron entre las expectativas laborales de las nuevas generaciones (Millennials tardíos y Generación Z) y las necesidades operativas de las organizaciones contemporáneas. Se utilizó una metodología cualitativa, aplicando 32 entrevistas a estudiantes, egresados, mandos medios, docentes, consultores y directivos de diversos sectores. Los resultados revelaron un profundo desajuste civilizatorio, donde la visión flexible del trabajo propio de los jóvenes, marcada por la flexibilidad, contrasta con las estructuras rígidas y jerárquicas. Esta fricción se intensificó por el ritmo acelerado del entorno, lo que produjo patrones no lineales de conflicto laboral. Entre las principales tensiones identificadas estuvieron la pugna entre flexibilidad y disciplina, el contraste entre el crecimiento acelerado buscado por los jóvenes y las estructuras lentas, y la desconexión entre la formación universitaria y las competencias requeridas. Se observó, además, que la salud emocional, la alfabetización digital y la justicia epistémica tuvieron un rol central en la sostenibilidad laboral juvenil. La interpretación fractal explicó por qué los conflictos se repiten en múltiples niveles del ecosistema laboral y cómo puede transformarse en motores de innovación y antifragilidad. En conclusión, se determinó que el talento juvenil constituyó una señal anticipada (barómetro) del futuro del trabajo y que las organizaciones que adoptaron modelos adaptativos y dialógicos estuvieron mejor preparadas para prosperar en entornos de incertidumbre.

Palabras clave: Era fractal, modernidad líquida, tensiones intergeneracionales, metacompetencias, antifragilidad organizacional.

INTRODUCCIÓN

La relación entre colaboradores y organizaciones vive un proceso de transformación profundo. No se trata de un cambio incremental o de un ajuste menor dentro de los modelos tradicionales de gestión; estamos ante un viraje epistemológico que está reconfigurando el sentido mismo del trabajo (Sennett, 2006), su significado social y las formas en que se organizan las instituciones. Fenómenos como la digitalización acelerada, la automatización (Brynjolfsson & McAfee, 2014) las nuevas subjetividades profesionales, la fragmentación identitaria, la volatilidad del mercado laboral (Rosa *et al.*, 2016; Barnett, 2015) y la dislocación de los modelos jerárquicos clásicos han modificado radicalmente la manera en que se produce, se colabora y se aprende dentro de las organizaciones.

Sin embargo, reducir el problema a conflictos generacionales sería clasificado como doxa. El conflicto entre estructuras sólidas y subjetividades fluidas se inscribe en un marco sociocultural mayor: la modernidad líquida descrita por Bauman (2003), donde las instituciones pierden rigidez, las trayectorias profesionales se vuelven discontinuas y el sujeto laboral se reinventa constantemente, destaca la importancia de la educación continua, la cooperación institucional y la adaptación organizativa ante avances acelerados de la inteligencia artificial (IA) (Meza *et al.*, 2024).

Estos fenómenos no son lineales ni aislados, sino patrones fractales que emergen en múltiples escalas, desde la experiencia personal hasta la dinámica institucional (Holland, 1995). En este marco, la modernidad líquida describe un entorno donde lo social y lo laboral se vuelven fluidos y acelerados según lo plantea Bauman (2003), y esa fluidez se intensifica con la inestabilidad simbólica propia de la hiperaceleración contemporánea (Kondratova, 2024). Este escenario exige una lectura equilibrada de los efectos de la IA, pues a la vez que genera nuevas oportunidades, profundiza desigualdades, brechas de habilidades y necesidades de capacitación. La evidencia empírica confirma que la automatización y la toma de decisiones asistida por IA se asocian directamente con el desplazamiento laboral y la reconfiguración del trabajo (Meza *et al.*, 2024).

En la lógica fractal, estas tensiones no se derivan únicamente de prácticas organizacionales, sino de entornos donde la densidad temporal y la hiperrealidad generan choques intergeneracionales (Kondratova, 2024; Aranda, 2020; Guillén Subirán, 2021) es decir, no son fallas o resistencias individuales, sino manifestaciones fractales de estructuras organizacionales en transición. Las organizaciones pueden transformarse si adoptan modelos adaptativos y dialógicos capaces de integrar complejidad, incertidumbre y diversidad cognitiva (Snowden, 2021). La integración de marcos y modelos que integren antifragilidad, la investigación acción y la epistemología del riesgo permiten generar estrategias más robustas para la gestión del talento en la Era Fractal.

Revisión de la literatura

Las relaciones laborales contemporáneas se encuentran en un proceso de transformación profunda impulsado por tres grandes transiciones simultáneas: digital, ecológica y demográfica (Fernández-Villarino *et al.*, 2025). Estas transiciones alteran la naturaleza del empleo, la organización productiva, las competencias requeridas y los modos de interacción laboral.

En este escenario, la noción de la era fractal (Kondratova, 2024; Alarcón, 2025) adquiere relevancia para comprender los fenómenos de la aceleración del tiempo, densidad de eventos, simultaneidad de los procesos, fragilidad reputacional y sobrecarga emocional (Bruno & Iborra Cuéllar, 2023) y cognitiva. Según esta perspectiva, la era fractal se caracteriza por alta densidad temporal, aceleración de eventos y condiciones de hiperrealidad que desbordan la capacidad de control de los actores organizacionales. Los fenómenos fractales generan patrones no lineales (Morin, 2011; Holland, 1995) que afectan decisiones organizacionales más que las acciones de individuos como propone este enfoque.

Las organizaciones se enfrentan a sistemas cada vez más complejos, no lineales y recursivos (Morin, 2011), donde los marcos tradicionales de gestión y liderazgo pierden eficacia (Snowden, 2021; Alarcón, 2025; Fernández-Villarino *et al.*, 2025). La consecuencia directa es la emergencia de nuevos requisitos en la fuerza laboral, entre ellos el pensamiento complejo y adaptabilidad (Barnett, 2015; Morin, 2011), competencias digitales avanzadas, capacitación de aprendizaje continuo, gestión emocional y resiliencia.

Diversos estudios coinciden en que, en el mercado laboral actual convergen varias generaciones (Aranda, 2020; Guillén Subirán, 2021). Entre ellas se encuentran: los baby boomers, caracterizados por su orientación hacia la estabilidad, jerarquía, la disciplina y la institucionalidad; la generación X, que destaca por su autonomía, pragmatismo, equilibrio y experiencia; los millennials (Y), quienes priorizan la flexibilidad, el propósito, el bienestar y el reconocimiento; y la generación (Z), asociada a la inmediatez, la autonomía digital, la movilidad y autenticidad.

La generación Z como fuerza emergente evidencia que posee alta alfabetización digital básica, pero brechas en software avanzado y colaboración digital (Juca-Maldonado et al., 2025), adicional se caracteriza por la elevada intolerancia a la frustración y necesidad de retroalimentación frecuente (Marzano Sosa et al., 2023), con orientaciones laborales centradas en el bienestar emocional, la flexibilidad, crecimiento inmediato, apoyo institucional y valores éticos. Estas características entran en tensión con modelos organizacionales jerárquicos, rígidos o poco digitalizados.

La transformación digital exige nuevas capacidades tecnológicas, pero su distribución es desigual entre generaciones (Santa Cruz Soria & Toro Álava, 2025). Los Boomers y parte de la Generación X presentan dificultades en el dominio digital, la resistencia al cambio tecnológico y la falta de capacitación institucional. Mientras la Generación Z muestra un capital digital fuerte pero superficial, sin dominio completo de herramientas avanzadas (Juca-Maldonado et al., 2025). La brecha intergeneracional genera tensiones en la productividad, diferencias en la velocidad de aprendizaje, desafíos en la comunicación y la colaboración y limitaciones en la adopción de tecnologías educativas o corporativas. Esto obliga a las organizaciones a diseñar estrategias de formación diferenciada, mentoría intergeneracional y desarrollo continuo.

La literatura contemporánea sobre trabajo, subjetividad y transición generacional coincide en que la salud emocional se ha convertido en un componente estructural de la sostenibilidad laboral. En múltiples profesiones, particularmente aquellas centradas en el servicio, el acompañamiento o la medición cultural se observan niveles de estrés, ansiedad, burnout y síntomas ansioso-depresivos, derivados de

condiciones de alta exposición emocional. Entre los factores identificados se encuentran la sobrecarga afectiva, la ambigüedad del rol, la presión temporal, la falta de reconocimiento y las demandas contradictorias que configuran contextos laborales altamente vulnerables (Bruno & Iborra Cuéllar, 2023).

Estas condiciones afectan el desempeño, erosionando progresivamente la capacidad de sostener la práctica profesional en el largo plazo, lo que convierte a la salud emocional tradicionalmente relegada a lo “personal” en un eje crítico de la productividad, la permanencia y la empleabilidad. Frente a estos escenarios, las intervenciones emocionales genéricas, basadas únicamente en contenidos teóricos o técnicas universalizadas, son insuficientes para producir cambios sostenibles (Bruno & Iborra Cuéllar, 2023). Kondratova (2024) advierte que las cargas emocionales contemporáneas se intensifican por la hiperrealidad y la aceleración temporal, factores característicos de la era fractal.

En contraste, Bruno & Iborra Cuéllar (2023) proporcionan evidencia empírica de la eficiencia de los programas ad hoc, diseñados específicamente para las condiciones, tensiones y necesidades de cada grupo profesional. Su estudio basado en enfoques constructivistas, experienciales y socioemocionales, muestran mejoras significativas en indicadores como inteligencia emocional, autoconciencia, manejo del estrés, resolución de problemas y empatía adaptativa, así como disminución en parámetros de burnout en contextos de interpretación y trabajo social.

Estos hallazgos sugieren que la gestión emocional en el trabajo no puede desvincularse del contexto sociolaboral, ya que los estresores que enfrentan los trabajadores no son homogéneos. En entornos marcados por la complejidad relacional, la vulnerabilidad de los usuarios y la presión institucional, las intervenciones deben abordar procesos de sentido, identidades profesionales, relaciones de poder y dinámicas colectivas, más que ofrecer únicamente herramientas psicológicas estandarizadas (Bruno & Iborra Cuéllar, 2023).

La comprensión de la salud emocional en el trabajo adquiere matices adicionales cuando se analiza a la juventud laboral, particularmente a la Generación Z, cuyos repertorios emocionales se configuran en entornos altamente digitalizados.

Marzano Sosa *et al.* (2023) evidencian que los nativos digitales experimentan un incremento en la autoestima durante el uso de tecnologías, pero paralelamente muestran un aumento significativo en ansiedad, intolerancia a la frustración y reactividad emocional (Marzano Sosa *et al.*, 2023).

Esta paradoja de alta autoeficiencia digital pero baja tolerancia a la demora, el error o la complejidad, explica patrones emergentes (Morin, 2011; Holland, 1995) en los entornos laborales, tales como: renuncias silenciosas (Aranda, 2020; Guillén Subirán, 2021) ante dificultades o tensiones, bloqueos cognitivos o emocionales frente a tareas demandantes, necesidad constante de retroalimentación y acompañamiento (Marzano Sosa *et al.*, 2023), dificultad para sostener proyectos a largo plazo o con alta ambigüedad. Estos comportamientos no son anomalías individuales, sino respuestas adaptativas a ecosistemas de inmediatez, donde la temporalidad acelerada, la navegación simultánea y la hiperestimulación se vuelven experiencias normales de vida. Por lo tanto, la vulnerabilidad emocional es el resultado de una subjetividad moldeada por lógicas digitales intensivas.

El análisis de la empleabilidad juvenil requiere trascender la perspectiva individual y situarse en el marco sociológico más amplio. El estudio de Giannola *et al.* (2025) sobre el fenómeno NEET en Italia constituye un aporte central para comprender cómo jóvenes NEET con aspiraciones legítimas enfrentan estructuras que bloquean su acceso a oportunidades laborales y educativas (Taleb, 2013). Entre los hallazgos más relevantes se encuentran la baja culminación educativa (solo 14.9% finaliza estudios universitarios), la precariedad económica persiste, la dependencia familiar estructural (73.4% reside aún en el hogar parental), y el estigma asociado a la etiqueta NEET (Giannola *et al.*, 2025).

La evidencia demuestra que la inactividad juvenil no puede explicarse mediante interpretaciones reduccionistas centradas en las fallas individuales. Por el contrario, responde a desigualdades estructurales y a una creciente desconexión entre sistemas educativos rígidos, dispositivos tradicionales de intermediación laboral y un mercado de trabajo aceleradamente transformado por la IA (Aranda, 2020; Guillén Subirán, 2021; Fernández-Villarino *et al.*, 2025). Diversos organismos internacionales han documentado que estos desajustes afectan de

manera desproporcionada a jóvenes en transición educativa-laboral, particularmente en contextos donde las instituciones no logran adaptarse al ritmo del cambio tecnológico (OECD, 2024; UNESCO, 2024).

Datos recientes de la OCDE, basados en el LinkedIn Economic Graph muestran que la penetración de habilidades en inteligencia artificial, las transiciones hacia ocupaciones vinculadas con esta tecnología y la contratación asociada avanza de forma desigual entre países y sectores, generando brechas significativas entre quienes logran reconfigurar sus competencias y quienes quedan excluidos de los nuevos circuitos laborales (OECD, 2024). Esta dinámica confirma que el acceso al empleo ya no depende exclusivamente del nivel educativo formal, sino de la capacidad institucional para absorber, traducir y escalar tecnologías emergentes, mediante políticas de formación continua, reconversión profesional y gobernanza del cambio tecnológico (OECD, 2024).

Sin embargo, tanto los sistemas educativos como los intermediarios tradicionales, incluidas las empresas de empleabilidad, muestran dificultades para cumplir este rol de traducción entre innovación tecnológica y trabajo significativo. La automatización y la IA están produciendo trayectorias profesionales cada vez más discontinuas, debilitando los mecanismos clásicos de inserción y aumentando la vulnerabilidad de los jóvenes en la transición entre formación y empleo (Fernández-Villarino *et al.*, 2025).

En este contexto, las nuevas cohortes juveniles, formadas como nativos digitales, desarrollan expectativas de aprendizaje rápido, experimentación, flexibilidad y sentido que chocan con estructuras educativas y laborales diseñadas para entornos estables y pre-digitales (Hinojosa López *et al.*, 2024). La inactivación juvenil emerge como un síntoma sistémico de desajuste entre aceleración tecnológica y rigidez institucional, fenómeno ampliamente reconocido por organismos internacionales y estudios comparados sobre educación, empleo y transformación digital (OECD, 2024; UNESCO, 2024).

Así, la juventud se encuentra atrapada entre altas aspiraciones y bajas oportunidades, configurando trayectorias de vulnerabilidad donde los esfuerzos individuales se ven limitados por estructuras institucionales poco

adaptativas. Adicionalmente, la emergencia de nuevas subjetividades estudiantiles moldeadas por entornos completamente digitalizados, en que los jóvenes se han formado como nativos digitales, usuarios multipantalla y altamente influenciados por interacciones tecnológicas cotidianas, hiper-digitales transforma las expectativas, ritmos y modos de participación de los jóvenes en los sistemas educativos (Hinojosa López. *et al.*, 2024).

Por otro lado, el liderazgo tradicional basado en supervisión directa, verticalidad y control, resulta incompatible con las configuraciones actuales del trabajo. La convivencia de múltiples generaciones, la adopción de modelos híbridos y la digitalización de procesos requieren estilos de liderazgo capaces de gestionar diversidad, complejidad e incertidumbre (Snowden, 2021). Nuevos modelos de liderazgo deben incorporar competencias como: flexibilidad cognitiva y relacional, acompañamiento emocional activo, gestión intergeneracional, uso estratégico de herramientas digitales, sensibilidad multicultural, pensamiento sistémico y multicapa.

La revisión de estudios contemporáneos permite identificar un desajuste profundo y estructural entre lo que las organizaciones esperan de sus colaboradores, trabajadores y aquellos que las generaciones jóvenes en particular los Millennials tardíos y la Generación Z valoran, priorizan y están dispuestas a ofrecer. Este desajuste es recurrente y constituye uno de los fenómenos más relevantes para comprender la inestabilidad laboral, las tensiones organizacionales y las nuevas formas de malestar subjetivo en el trabajo. La coexistencia de estos dos sistemas, uno institucional y otro generacional, produce tensiones organizacionales evidentes.

El desajuste se manifiesta en dinámicas como la rotación acelerada, la tensión intergeneracional, las renuncias silenciosas, el bajo compromiso emocional (Aranda, 2020; Guillén Subirán, 2021), la frustración institucional y los conflictos entre expectativas y recursos organizacionales (Juca-Maldonado *et al.*, 2025). En un escenario laboral global caracterizado por la inestabilidad económica, los jóvenes desarrollan prácticas de auto-preservación que se expresan en estrategias de desvinculación gradual, resistencia a estructuras jerárquicas rígidas o búsqueda de entornos que prioricen el bienestar emocional.

De este modo, resulta analíticamente inadecuado interpretar estas expresiones de malestar juvenil como indicadores de “fragilidad individual” o falta de compromiso. Por el contrario, malestar no es fragilidad sino una desalineación estructural (misalignment estructural) entre culturas organizacionales diseñadas para un mundo laboral estable y subjetividades emergentes formadas en un ecosistema digital (Juca-Maldonado *et al.*, 2025) marcado por la complejidad, la inmediatez digital y la incertidumbre permanente (Snowden, 2021). La subjetividad juvenil contemporánea es adaptativa, y sus demandas no son disfuncionales sino coherentes con condiciones estructurales que exigen flexibilidad cognitiva, alfabetización emocional, propósito, y modelos de gestión menos verticales (Guillén Subirán, 2021; Juca-Maldonado *et al.*, 2025).

Comprender esta desalineación resulta fundamental para avanzar hacia políticas organizacionales capaces de integrar la diversidad generacional y construir culturas laborales emocionalmente sostenibles. En esta línea, la literatura coincide en que la solución no reside en exigir que los jóvenes “se adapten” a modelos obsoletos, sino en la capacidad institucional de revisar, transformar y actualizar los modelos de liderazgo, las prácticas de gestión y las culturas organizacionales para alinearse con las transformaciones sociotecnológicas contemporánea (Aranda, 2020; Guillén Subirán, 2021).

El propósito general que guio este estudio fue explorar y analizar las coincidencias y desajustes entre lo que las organizaciones requieren actualmente y lo que demanda la nueva generación de colaboradores (Millennials tardíos y Generación Z), las expectativas clave en torno a la complejidad, modernidad líquida y era fractal. Para lograrlo, el estudio se propuso identificar las expectativas clave de las nuevas generaciones en torno al trabajo y la cultura organizacional de las empresas, reconocer los patrones de tensión entre ambas lógicas e interpretar estos hallazgos desde el paradigma emergente. De esta manera, la pregunta general que articuló la investigación se centró en definir con precisión ¿Dónde se encuentran y dónde se desajustan las expectativas laborales de las nuevas generaciones y las necesidades operativas de las organizaciones?

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, sustentado en un marco epistemológico hermenéutico-fenomenológico (Ayala Carabajo, 2017). Este posicionamiento asume que el conocimiento se construye en la interacción entre investigador y participantes, siendo el objetivo centrar el comprender los significados que las personas atribuyen a su experiencia laboral (Brinkmann & Kvale, 2019). En coherencia con esta postura hermenéutica, la interpretación es un proceso reflexivo orientado a acceder al mundo de la experiencia tal como es vivido y narrado por los sujetos.

El diseño metodológico se estructuró siguiendo la concepción de la entrevista cualitativa como práctica sistemática de producción de conocimiento propuesta por Brinkmann y Kvale (2019), quienes describen un proceso articulado en fases de tematización, diseño, entrevista, transcripción, análisis, validación y reporte. Esta secuencia proporcionó coherencia lógica al estudio y garantizó su rigor metodológico.

Se llevaron a cabo 32 entrevistas semiestructuradas de carácter abierto y adaptativo (Morse, 1994) a participantes pertenecientes a los sectores de educación, manufactura, minería, tecnología, servicios y emprendimiento. Este formato semiestructurado permitió mantener una guía temática común y, simultáneamente, preservar la apertura necesaria para explorar en profundidad narrativas laborales en consonancia con la perspectiva fenomenológica (Brinkmann & Kvale, 2019). Todas las entrevistas fueron grabadas previo consentimiento informado, garantizando confidencialidad mediante el uso de seudónimos y recordando el derecho de los participantes a retirarse en cualquier momento. La ética fue entendida como un proceso transversal a todas las fases de la investigación.

La guía de entrevistas se organizó en cuatro categorías analíticas derivadas del marco teórico sobre complejidad organizacional, liderazgo adaptativo e innovación en entornos VUCA. La primera categoría, comprensión del entorno organizacional, examinó cómo los participantes caracterizan el contexto en el que operan, considerando dimensiones como volatilidad, incertidumbre y complejidad, así como la percepción de cambios recientes y desafíos emergentes. La segunda categoría, capacidad

de cambio e innovación, abordó las posibilidades reales de transformación organizacional, las barreras estructurales y culturales, la presencia de microcambios y la participación transdisciplinaria de los procesos de innovación.

La tercera categoría, toma de decisiones en contextos complejos, exploró los mecanismos de activación de alertas organizacionales, el uso de información presente y prospectiva, los criterios de decisión y las estrategias para gestionar la incertidumbre. La cuarta categoría, desarrollo de meta-competencias y liderazgo adaptativo, analizó los procesos de aprendizaje organizacional, la construcción de identidad profesional, la gestión del compromiso y las resistencias al cambio. Estas categorías operaron como ejes orientadores flexibles y fueron ajustadas durante el análisis conforme emergieron nuevos significados, hasta alcanzar saturación teórica. El instrumento fue sometido a validación mediante juicio de experto. El director de la investigación evaluó la coherencia entre objetivos y categorías, la consistencia teórica del encuadre conceptual y la adecuación metodológica y ética del procedimiento. Así mismo, se realizó una entrevista para afinar la formulación de preguntas y optimizar la secuencia temática antes de la aplicación definitiva.

Se incorporó explícitamente el principio de ética epistémica (Fricker, 2007), entendido como la responsabilidad de evitar injusticias testimoniales y hermenéuticas que puedan distorsionar la interpretación de las voces participantes. Este criterio orientó la escucha, el análisis y las representaciones de los discursos, presentando especial atención a posibles asimetrías de poder organizacional y a la preservación de la credibilidad narrativa de los participantes.

El análisis se realizó mediante codificación temática reflexiva (Braun & Clarke, 2006), compatible con enfoques interpretativos y centrada en la identificación iterativa de patrones de significado. El proceso no lineal, sino recursivo, integrando lectura profunda, generación de códigos, construcción de temas y revisión interpretativa. Complementariamente, se incorporó una lectura basada en patrones recursivos inspirada en la teoría de sistemas complejos y micronarrativas y matrices interpretativas (Holland, 1995; Snowden, 2021), lo cual permitió observar la repetición de estructuras semánticas en diferentes niveles narrativos, individual, grupal e institucional,

y enriquecer la comprensión de la dinámica organizacional.

El rigor metodológico se aseguró mediante reflexividad sostenida durante todo el proceso. (Brinkmann & Kvale, 2019), registro sistémico de decisiones analíticas y trazabilidad interpretativa (Miles et al., 1994), así como comparación constante entre entrevistas y matrices temáticas. En conjunto, la combinación de entrevistas semiestructuradas, análisis temático reflexivo, lectura de patrones complejos y enfoque de ética epistémica permitió generar interpretaciones densas, contextualizadas y teóricamente fundamentadas, coherentes con los estándares contemporáneos de investigación cualitativa rigurosa.

RESULTADOS

Los resultados del estudio revelan un ecosistema laboral en transición profunda, en el que convergen las aspiraciones emergentes de las nuevas generaciones con estructuras organizacionales que continúan operando bajo lógicas heredadas de estabilidad, rigidez y jerarquía. Las 32 entrevistas analizadas configuran un mosaico de experiencias que, al ser interpretadas, evidencian patrones repetitivos (Holland, 1995), multiescalares y profundamente simbólicos. A continuación, se presenta la reconstrucción temática del fenómeno, organizada en nueve ejes analíticos derivados del análisis preliminar.

1. Diversidad de actores y matrices del fenómeno: La inclusión de actores pertenecientes a distintos niveles del ecosistema laboral constituye una fortaleza epistemológica central del estudio, ya que permite observar el fenómeno como un patrón multiescalar que se reproduce de manera consistente en distintos niveles organizacionales, rasgo característico de los sistemas complejos y no lineales (Morin, 2011; Holland, 1995). Esta diversidad de voces posibilita identificar regularidades estructurales más allá de posiciones individuales, reforzando la validez interpretativa del análisis.

1.1. Estudiantes y egresados jóvenes: Las narrativas de estudiantes y egresados jóvenes expresan una combinación de ilusión inicial y desencanto progresivo, marcada por la búsqueda de flexibilidad, sentido y

aprendizaje continuo. Estas aspiraciones se inscriben en subjetividades propias de la modernidad líquida, donde las trayectorias profesionales se conciben como dinámicas, abiertas y en constante redefinición (Bauman, 2003; Barnett, 2015). El desencanto no se explica por falta de disposición al trabajo, sino en el choque con estructuras laborales diseñadas para trayectorias estables, jerárquicas y lineales, que ya no corresponden a las condiciones contemporáneas del empleo acelerado y fragmentado (Rosa et al., 2016).

La ausencia de procesos claros de inducción y acompañamiento intensifica esta fractura. Este grupo introduce de manera central la dimensión subjetiva y experiencial del desajuste trabajo-expectativas, evidenciando que el conflicto no es actitudinal, sino epistemológico y estructural, al derivarse de modelos organizacionales anclados en lógicas temporales obsoletas (Bauman, 2003; Rosa et al., 2016; Barnett, 2015; Hinojosa López et al., 2024).

1.2. Los mandos medios y responsables de recursos humanos (7 entrevistas). Este grupo aporta la perspectiva operativa del sistema. Sus relatos muestran la tensión cotidiana entre la necesidad de reclutar y retener talento y las restricciones propias de las operaciones críticas, tales como la continuidad productiva, los horarios rígidos o los requerimientos de presencialidad. Reportan dificultades para encontrar perfiles adecuados, rotación temprana y problemas para equilibrar flexibilidad con eficiencia organizacional. Asimismo, señalan que la permanencia del talento joven depende en gran medida de la claridad de roles, la retroalimentación y la mentoría, lo que desplaza la narrativa desde la supuesta falta de perseverancia individual hasta déficits estructurales de acompañamiento.

Esta perspectiva evita una lectura unilateral centrada exclusivamente en los jóvenes y fortalece la triangulación analítica, al evidenciar los límites reales del sistema organizacional frente a entornos complejos y cambiantes (Snowden, 2021; Guillén Subirán, 2021; Aranda, 2020).

1.3. Propietarios y directivos (5 entrevistas). Desde el nivel estratégico, los propietarios y directivos sitúan el conflicto en el nivel estratégico. Su preparación se centra en la productividad, la continuidad operativa y la gestión del riesgo,

introduciendo una racionalidad asociada a la sostenibilidad organizacional. Desde una posición, la liquidez de las nuevas generaciones es percibida como una amenaza potencial a los estándares de calidad y al control de procesos. Sin embargo, estos mismos actores reconocen que la falta de adaptabilidad compromete la competitividad en el medio plazo, lo que revela una tensión interna entre control y transformación.

Esta mirada ancla el análisis en la toma de decisiones estratégicas, propias de organizaciones formadas bajo los principios de la modernidad sólida (Bauman, 2003; Sennett, 2006), pero enfrentadas hoy a contextos de aceleración, desgaste y sobrecarga (Han, 2014) donde la capacidad de adaptación se convierte en un factor antifrágil clave (Taleb, 2013).

Los docentes y consultores (3 entrevistas) revelan una dimensión crítica del fenómeno: la desalineación entre los planes de estudio universitarios y las exigencias reales del mercado laboral. Actúan como actores bisagra, traduciendo expectativas entre el mundo educativo y el organizacional, y ayudando a generar sentido en la transición escuela-empresa. Su aporte permite conectar educación superior, empleabilidad y desarrollo de metacompetencias, subrayando la necesidad de actualizar metodologías y contenidos para responder a entornos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y el cambio acelerado (Barnett, 2015; Morin, 2011; UNESCO, 2024).

En conjunto, la diversidad de actores no cumple una función meramente descriptiva. Por el contrario, permite demostrar empíricamente el carácter multiescalar y fractal del fenómeno, que se manifiesta de forma coherente en todos los niveles del ecosistema laboral. Esta convergencia refuerza la coherencia del estudio con el Paradigma Emergente Hermenéutico, al demostrar que el conflicto observado no es contingente ni individual, sino estructural, recurrente y sistémico.

Los hallazgos muestran que las tensiones entre jóvenes trabajadores y estructuras organizacionales tradicionales no responden a diferencias superficiales de edad, sino a la convivencia de dos lógicas civilizatorias dentro del mismo espacio laboral. Por un lado, los jóvenes se identifican con las condiciones laborales de la modernidad líquida (Bauman, 2003), trayectorias

flexibles, búsqueda de propósito y deseo de autonomía, tal como lo advierte el autor. Por otro lado, las organizaciones siguen operando con los principios de la modernidad sólida (Sennett, 2006), donde la permanencia, la disciplina y la obediencia procedimental continúan siendo indicadores de profesionalismo.

Esta colisión de temporalidades genera un desajuste profundo que no debe interpretarse como “falta de compromiso”, sino como un choque estructural entre valores emergentes (Morin, 2011) y modelos heredados. La evidencia recopilada en las entrevistas muestra una secuencia narrativa que se repite como un patrón fractal: expectativa, choque, negociación y desenlace. Este patrón, visible en múltiples perfiles, funciona como un atractor dentro de sistemas complejos (Holland, 1995). La tensión no es necesariamente destructiva. Estos patrones se interpretan en clave fractal como resultados de secuencias no lineales (Morin, 2011; Holland, 1995) que emergen bajo condiciones de saturación simbólica y temporal (Kondratova, 2024).

Desde la perspectiva de la antifragilidad, Taleb (2013) sostiene que los sistemas pueden fortalecerse a partir del conflicto si desarrollan mecanismos de adaptación, retroalimentación y aprendizaje (Taleb, 2013). Esto concuerda con los relatos donde la tolerancia guiada al error, la retroalimentación constante y las mentorías cruzadas facilitan la integración generacional y mejoran la retención y la productividad. Cuando las organizaciones gestionan la tensión con apertura, se produce innovación; cuando la reprimen, emergen defensivas, rotación temprana y desmotivación. Como señala Kondratova (2024), la capacidad de anticipar y actuar en entornos fractales y caóticos (Snowden, 2021) exige leer la hiperrealidad y los simulacros antes del colapso reputacional.

Las entrevistas también evidencian brechas estructurales que explican por qué la tensión persiste. La brecha de flexibilidad surge porque para los jóvenes la autonomía está vinculada al bienestar emocional, mientras que para organizaciones de sectores duros representa riesgo operativo. La brecha de ritmos refleja el desfase entre expectativas de crecimiento acelerado y sistemas de promoción lineales propios de la modernidad sólida (Han, 2014; Sennett, 2006). Y la brecha formativa confirma

lo que Barnett (2015) denomina la crisis de relevancia curricular: la universidad forma para escenarios estables que ya no existen, dejando fuera pensamiento complejo (Morin, 2011), autogestión emocional y capacidades para navegar la incertidumbre (Snowden, 2021).

En este contexto, las metacompetencias (Barnett, 2015) como: resiliencia, pensamiento complejo, comunicación intercultural y ética emocional, se convierten en el nuevo estándar del contrato laboral. Sin embargo, sólo prosperan en entornos organizacionales que valoran el diálogo, la adaptabilidad y la legitimación de la experiencia subjetiva. Cuando las instituciones invalidan las voces de los jóvenes, se reproduce lo que Fricker denomina injusticia epistémica (Fricker, 2007): la deslegitimación sistemática de ciertos grupos como fuentes válidas de conocimiento. Esto explica por qué comentarios dirigidos a los jóvenes como “poco comprometidos” o “emocionalmente frágiles” no solo son inexactos, sino que inhiben procesos de aprendizaje y cohesión organizacional (Taleb, 2013).

Ante estas tensiones emerge con fuerza la figura del *líder-traductor* (Kegan *et al.*, 2016), coherente con las propuestas de los autores sobre liderazgo en organizaciones deliberadamente desarrolladas. Este líder no solo administra tareas: facilita conversaciones, traduce racionalidades, legitima emociones y crea puentes entre perspectivas disímiles. Desde un enfoque fractal, actúa como un nodo que distribuye sentido y coherencia en el sistema (Kegan *et al.*, 2016).

Finalmente, el análisis sugiere que la dirección más prometedora para las organizaciones es avanzar hacia formas de organización fractal (Kondratova, 2024), caracterizadas por donde las decisiones se toman mediante ciclos cortos de retroalimentación, el liderazgo es distribuido, la diversidad generacional se integra sin imponer homogeneidad y el conflicto se utiliza como motor de innovación (Snowden, 2021). Estas organizaciones no se aferran a estructuras rígidas, pero tampoco se disuelven en flexibilidades extremas; logran un equilibrio dinámico entre libertad y control, propósito y productividad, subjetividad y estructura. El liderazgo debe gestionar la complejidad operativa y la sobrecarga simbólica del entorno (Kondratova, 2024).

CONCLUSIONES

El análisis de 32 entrevistas con actores de distintos sectores evidencia un patrón estructural consistente: existe una tensión estructural entre lo que las organizaciones tradicionales, centrados en: estabilidad, continuidad, disciplina, productividad cuantificable y las expectativas emergentes de las nuevas generaciones, orientadas a flexibilidad, propósito, bienestar, autonomía, reconocimiento, coherencia ética. Esta tensión no puede reducirse a una brecha generacional superficial, sino que refleja una transformación profunda de los marcos culturales y en la concepción misma del trabajo.

Los hallazgos indican que el desajuste entre estructuras organizacionales y expectativas generacionales no constituye un problema individual ni un déficit de compromiso, sino una expresión de cambio estructural en los sistemas de producción y en las subjetividades laborales contemporáneas. Superar este desajuste exige abandonar explicaciones simplificadoras como la supuesta fragilidad o falta de disciplina generacional, y adoptar un enfoque sistémico que permita interpretar estas demandas como indicadores tempranos de transformación organizacional. El talento joven no representa una amenaza a la productividad, sino una señal anticipada del futuro del trabajo.

Las organizaciones que logran mejores resultados integran estabilidad normativa con flexibilidad operativa; combinan mentoría con evaluación por resultados; articulan compensación económica con reconocimiento simbólico y sentido de propósito. Este equilibrio permite transitar hacia modelos organizacionales más adaptativos, capaces de diagnosticar riesgos emergentes antes de su cristalización y de fortalecer su capacidad de respuesta ante la incertidumbre, permitiendo sostener orden sin sacrificar adaptabilidad.

Esta capacidad de integración fortalece la adaptabilidad organizacional, facilita la detección temprana de riesgos emergentes y amplía la respuesta estratégica ante la incertidumbre. Las organizaciones reconocen como señales de evolución sistémica y las incorporan en su arquitectura institucional. Al articular flexibilidad con reglas, mentoría con métricas orientadas

a resultados y comprensión económica con reconocimiento y sentido de propósito, convierten la complejidad en una fuente de aprendizaje continuo y fortalecimiento estructural de carácter fractal, donde cada nivel del sistema reproduce coherentemente los principios de adaptación, coherencia y sostenibilidad.

Aporte al conocimiento

Este estudio aporta al conocimiento al reconfigurar el denominado conflicto generacional como un fenómeno estructural y no conductual, integrándose en un marco teórico de complejidad organizacional y transformación paradigmática del trabajo. En el plano teórico, desplaza las interpretaciones psicologizantes hacia una lectura sistémica que articula racionalidad productiva, cultura organizacional y construcción social del conocimiento, mostrando que el desajuste entre organizaciones tradicionales y nuevas generaciones responde a una tensión epistemológica entre modelos lineales de gestión y lógicas adaptativas, relacionales y multiescales. En el plano metodológico, combina entrevistas semiestructuradas con análisis temático reflexivo y lectura de patrones estructurales recurrentes desde una perspectiva fractal, lo que permite identificar configuraciones transversales más allá de casos individuales y ofrecer un marco interpretativo replicable para analizar tensiones organizacionales en contextos de incertidumbre. Con ello, la investigación describe y propone desplazamiento conceptual: comprender al talento joven como señal anticipada de transformación sistémica, contribuyendo a la evolución de modelos de gestión hacia enfoques coherentes con entornos complejos y dinámicos.

Limitaciones

Las limitaciones del estudio deben comprenderse en coherencia con su fundamento hermenéutico y gnoseológico. Al tratarse de una investigación cualitativa interpretativa, orientada a la comprensión de significados situados, no busca representatividad estadística ni generalización nomotética, sino densidad comprensiva y coherencia interna. Las 32 entrevistas realizadas permiten identificar patrones estructurales de sentido, pero estos emergen desde contextos organizacionales específicos y, por tanto, están condicionados por marcos socioculturales e históricos determinados. Asimismo, la naturaleza transversal del diseño impide observar dinámicas evolutivas

longitudinales reconociendo configuraciones tensionales y regularidades emergentes. Por ser una investigación interpretativa, los hallazgos están mediados por el horizonte gnoseológico de los investigadores, lo que exige entender los como construcciones analíticas coherentes dentro de un marco epistemológico explícito.

Declaración de uso de IA

Se utilizaron herramientas de inteligencia artificial exclusivamente como apoyo técnico en la revisión gramatical, ortografía y de estilo académico del manuscrito, así como en la traducción del título, el resumen y las palabras clave. En ningún caso la IA intervino en la formulación conceptual, el análisis, la interpretación de los resultados ni en la construcción de los argumentos científicos, los cuales son responsabilidad íntegra de los autores.

Contribución de los autores:

María Elena Alarcón Aragón: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

Alejandro Iborra Cuéllar: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Dirección del proyecto, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

Conflictos de interés

Los autores declaran la no existencia de conflictos de interés asociados a la publicación del presente manuscrito.

REFERENCIAS

- Alarcón, M. E. (2025, 7 de noviembre). *Complejidad, Antifragilidad y Justicia Epistémica: El Modelo DPA como arquitectura de innovación en la modernidad líquida*. Conferencia Magistral en el Congreso II Congreso Internacional ARMACE, FES Aragón de la UNAM. Cd. de México, México.
- Aranda, I. (2020). El fenómeno intergeneracional. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 351, 21–26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477902>
- Ayala Carabajo, R. (2017). La relación pedagógica: en las fuentes de la experiencia educativa con van Manen. *Revista Complutense de Educación*, 29(1), 27–41. <https://doi.org/10.5209/RCED.51925>
- Barnett, R. (2015). *Understanding the university: Institution, idea, possibilities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315678245>
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2019). *Doing interviews*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781529716665>
- Bruno, L., & Iborra Cuéllar, A. (2023). Programa de intervención *ad hoc* para la regulación emocional en un grupo de trabajadores sociales españoles. *Social Work Education*, 43(6), 1746–1765. <https://doi.org/10.1080/02615479.2023.2217832>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. <http://digamo.free.fr/brynmcafee2.pdf>
- Fernández-Villarino, R., Galán García, A., & Climent Rodríguez, J. A. (2025). Nuevas políticas para el empleo ante una nueva caracterización de las relaciones laborales. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, (10), 117–141. <https://doi.org/10.12795/TPDM.2025.i10.04>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford University Press.
- Giannola, A., Olivares-García, M. de los A., & García Segura, S. (2025). NEET en Italia: abordando obstáculos formativos y laborales en una sociedad dinámica e incierta. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2115>
- Guillén Subirán, C. (2021). Coexistencia generacional en los entornos de trabajo: Cómo conseguir que las diferentes generaciones integren en sus valores la prevención de riesgos laborales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (196), 28–36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8093693>
- Han, B. C. (2014). *La sociedad del cansancio*. Herder. <https://es.scribd.com/document/744157322/La-Sociedad-Del-Cansancio>
- Hinojosa López, J. I., Salas Rubio, M. I., & Meraz Acevedo, G. (2024). Expectativas laborales ¿Qué busca la generación Z?. *EDUCIENCIA*, 9(1), 45–59. https://www.researchgate.net/publication/381832828_Expectativas_laborales_Que_busca_la_generacion_Z
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison-Wesley. <https://es.scribd.com/document/709051175/John-H-Holland-El-Orden-Oculto-de-Como-La-Adaptacion-Crea-La-Complejidad>
- Juca-Maldonado, A. X., García-Vera, J. S., Juca-Maldonado, F., & Carrión-González, J. T. (2025). Competencias tecnológicas de la Generación Z. Una evaluación cuantitativa de las habilidades frente a la percepción de los nativos digitales. *Revista Transdisciplinaria De Estudios Sociales Y Tecnológicos*, 5(2), 16–24. <https://doi.org/10.58594/rtest.v5i2.160>
- Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., Miller, M., Fleming, A., & Helsing, D. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press. <https://edelweiss-assets.abovethetree.com/BXBC/supplemental/Kegan%20Lahey%20reading%20material%20-%20TOC%20Intro%20Ch%201.pdf>

- Kondratova, Y. (2024). Main causes of problems with business reputation as a consequence of the fractal era. *Vilnius University, Management and Economy*, 25(2), 38–52. https://cs.journal-mirbis.ru/-/S53mTCKmoC_R1grWiGhBdg/sv/document/1f/d1/97/521295/1612/206%E2%80%9393213_38VM-2024_2-25.pdf?1721988513
- Marzano Sosa, R., Marzano Sosa, F., Castillon Hinostroza, C. (2023). Influencia en su autoestima e intolerancia a la frustración de “nativos digitales” en entornos tecnológicos. (2023). *Qantu Yachay*, 3(1), 103-115. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v3i1.48>
- Meza, S. M., Estrella, C. E. y Sánchez, A. (2024). Impacto de la inteligencia en el desplazamiento laboral: Retos y oportunidades en el futuro del trabajo. *Rev. Horizonte Empresarial*, 11(2), 23-35. <https://doi.org/10.26495/ff1t7r60>
- Miles, M. B., Huberman, M., Saldaña. J. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Un libro de consulta ampliado* (3ra. ed.). Sage Publications, Inc. https://ia803100.us.archive.org/0/items/spradleyanalisisdatakualitatifmodeletnografi/Matthew_Miles%2C_Michael_Hberman%2C_Johnny_Sdana-Qualitative_Data_Analysis_A_Methods_Sourcebook-Sage_%282014%29%-5B1%5D.pdf
- Morin, E. (2011). *La Vía para el futuro de la humanidad*. Paidós. https://www.uv.mx/veracruz/cosustentaver/files/2015/09/20.la_via_para_el_futuro_de_la_humanidad.pdf
- Morse, J. (1994). Designing Funded Qualitative Research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 220-235). Sage Publications, Inc. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3515531>
- OECD (2024). *Education in multicultural societies: Challenges and policy responses*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html>
- Rosa, H., Dávila, E., & Ibargüen, M. A. (2016). *Alienación y aceleración: Hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía* (1st ed.). Katz Editores. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=707403>
- Santa Cruz Soria, J. V., & Toro Álava, W. J. (2025). Competencias laborales y los desafíos tecnológicos del personal docente y administrativo en las Generaciones X y Boomer en UPSE. *Revista Social Fronteriza*, 5(1), e–602. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(1\)602](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(1)602)
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama. <https://colegiodehistoria.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/sennetrichardla-cultura-del-nuevo-capitalismo.pdf>
- Snowden, D. (2021). *Managing complexity (and chaos) in times of crisis*. Cognitive Edge. <https://docs.adaptdev.info/lib/7Q84XPB2>
- Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós Contextos. https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros_contenido/arxius/56/55290_Antifragil.pdf
- UNESCO (2024). *Informe de seguimiento de la Educación en el Mundo de la UNESCO 2024: Liderazgo en la educación: liderar para el aprendizaje*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391758_spa