

DOI: <https://doi.org/10.47300/actasidi-unicyt-2024-46>

EL APOORTE DEL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL (LI) EN EL ENTORNO LABORAL

Pinilla Pinilla, Dilsa Marlene

Isae Universidad

Panamá, Panamá

Dilsa.pinilla@isaeuniversidad.ac.pa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7814-4529>

RESUMEN

Es común encontrar entornos laborales más diversos en términos de edad, experiencias y valores. Por lo que, los líderes tradicionales necesitan adaptarse y desarrollar habilidades, que le permitan liderar equipos de trabajos de generaciones distintas con diferentes estilos de trabajo, cultura, valores éticos y morales, percepciones, prejuicios y cualidades. El objetivo de este artículo es analizar el liderazgo intergeneracional y su impacto en el entorno laboral. La metodología es una revisión bibliográfica de alcance, en las bases de datos Dialnet, Redalyc, Google Académico, de artículos publicados entre 2019 y 2024, pertinentes con liderazgo intergeneracional, y áreas afines tales como: capital intelectual, cultura organizacional, competencias, competitividad, conocimiento, clima organizacional, desarrollo organizativo, generaciones, gestión, modelos, organizaciones y productividad. En los resultados de esta revisión se consideraron 18 artículos, que destacan la importancia que en las organizaciones representa la gestión adecuada de sus miembros sin importar la generación a la que pertenece, liderazgo intergeneracional, a través del cual se promueva de una cultura organizacional que valore la comunicación, el respeto, la tolerancia, la inclusión, la cooperación, la colaboración y el aprendizaje mutuo. En conclusión, en las organizaciones donde la diversidad generacional es una realidad, cada vez es más necesario contar con líderes intergeneracionales, los cuales, tendrán como desafío fomentar un ambiente de cooperación, colaboración, respeto mutuo y relaciones de confianza entre los trabajadores basadas en inclusión, armonía y reconocimiento laboral. Un líder intergeneracional construirá puentes entre las diferencias generacionales y aprovechará la diversidad de su equipo para impulsar el éxito en la organización.

Palabras clave: diversidad generacional, gestión del conocimiento, liderazgo intergeneracional.

ABSTRACT

It is common to find more diverse work environments in terms of age, experiences, and values. Therefore, traditional leaders need to adapt and develop skills that enable them to lead teams made up of different generations with varying work styles, cultures, ethical and moral values, perceptions, biases, and qualities. The objective of this article is to analyze intergenerational leadership and its impact on the work environment. The methodology is a scoping literature review using the databases Dialnet, Redalyc, and Google Scholar, focusing on articles published between 2019 and 2024 that are relevant to intergenerational leadership and related areas such as intellectual capital, organizational culture, proficiency, competitiveness, knowledge, organizational climate, organizational development, generations, management, models, organizations, and productivity. The results of this review considered 18 articles, which highlight the importance of effective management of members within organizations, regardless of the generation to which they belong. Intergenerational leadership promotes an organizational culture that values communication, respect, tolerance, inclusion, cooperation, collaboration, and mutual learning. In conclusion, in organizations where generational diversity is a reality, it is increasingly necessary to have intergenerational leaders. These leaders will face the challenge of fostering an

environment of cooperation, collaboration, mutual respect, and trust-based relationships among employees, rooted in inclusion, harmony, and recognition at work. An intergenerational leader will build bridges between generational differences and leverage the diversity of their team to drive the organization's success.

Keywords: *generational diversity, knowledge management, intergenerational leadership.*

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el Mercado Laboral, las generaciones que encontramos activas son:

- Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964.
- Generación X: nacidos entre 1965 y 1980.
- Millenials o Generación Y: nacidos entre 1981 y 1996.
- Centenials o Generación Z: nacidos entre 1997 y 2015.

Esta situación, les exige a las organizaciones prepararse para gestionar de forma exitosa este recurso humano de diferentes edades, valores, experiencias, tradiciones y formación académica. Esta investigación tiene como propósito, analizar el LI y su aporte en las organizaciones. Para alcanzar este propósito, se responderá ¿Cómo se define LI? ¿Qué aporta da a la organización? ¿Cuál es la relevancia del LI en las organizaciones?

2. MARCO CONCEPTUAL

Las generaciones se entienden como una forma de agrupar a un conjunto de personas que comparten en su temporalidad características comunes, tales como conductas, actitudes y valores. (Magaña Ortiz, González Gutiérrez, Barjau Madrigal, Rosaldo Rocha, & Carmona Díaz, 2024).

En la actualidad la diversidad generacional en el entorno laboral se caracteriza por la interacción de cuatro generaciones diferentes y cada grupo generacional trae consigo diferencias en la concepción del trabajo y la manera como los individuos entienden y aportan aspectos como autoridad, liderazgo, conflicto, responsabilidad, comunicación, lo que dificulta una adecuada gestión de las generaciones en el trabajo. (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, & Roncallo-Lafont, 2017)

Estas diferentes generaciones, ejercen una enorme influencia en las culturas organizacionales, en las organizaciones, en sus trabajadores y en sus gerentes. (López R., 2013) Cada organización crea sus propias estrategias, estructuras y capacidades centrales, generando así el capital estructural intransferible a otras organizaciones. (Rivera Berrío, 2006)

La diferencia de valores, actitudes y expectativas con respecto al trabajo, el aporte y su desempeño, han contribuido en las nuevas competencias y habilidades que los líderes tradicionales requieren para dirigir equipos de trabajo intergeneracionales.

En la última década, las organizaciones empresariales están sujetas a cambios y a presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a contextos donde la información, la comunicación, el liderazgo y el conocimiento son componentes estratégicos en los negocios. (Torres Rodríguez, Lamenta Pistillo, & Hamidian Fernández, 2017)

En la dinámica organizacional cotidiana, las diferencias y similitudes de las generaciones que convergen en el entorno laboral pueden influir significativamente, ya que este entorno es propicio para generar, fortalecer, difundir, transformar e intercambiar conocimiento, lo que, a su vez, puede mejorar las acciones organizacionales o sentar las bases para nuevas acciones, las cuales contribuyen en el fortalecimiento de su ventaja competitiva y sostenibilidad en el tiempo. (Ciro-Atehortúa, Bermúdez-Hernández, & Valencia-Arias, 2023)

Partiendo de la relevancia que el capital humano aporta en las organizaciones, la gestión del potencial humano y el liderar procesos de transformación organizacional con el fin de innovar y producir conocimiento nuevo, es el camino para lograr mayor competitividad en un mundo globalizado. (Martínez Fajardo, 2004)

En adición a lo planteado anteriormente, es importante reconocer, resaltar y aprovechar la experiencia y el conocimiento que las personas con mayor edad han acumulado en el transcurrir de los años, y la posibilidad de una transferencia de dichos conocimientos para el beneficio de la organización.

Es la gestión en la que se entiendan, complementen y se minimicen los conflictos derivados de las diferencias entre las generaciones que convergen en el mismo entorno laboral. (Aguado, 2019)

Sobre lo anterior, a pesar de la importancia del conocimiento, no siempre los integrantes de las organizaciones desean compartirlo, o no encuentran la ocasión para hacerlo; o en las organizaciones donde se encuentran no demuestran interés en promover su intercambio, o no conocen la manera de hacerlo, por lo que en ocasiones queda circunscrito a la esfera individual y no se alcanza a la mejora profesional dentro de las organizaciones. (Gairín Sallán, 2017)

El trabajo con personas inmersas en el campo laboral lleva a reflexionar sobre la importancia que cumple cada trabajador dentro de los procesos y procedimientos de la organización. (Andrade Montenegro & Betancourth Rosero, 2018)

Desde una perspectiva de gestión administrativa, el LI juega un papel preponderante para alcanzar el éxito y la armonía en los entornos laborales donde convergen varias generaciones, ya que se compara a un puente, cuya función es unir a las diferentes generaciones y aprovechar su diversidad para contribuir en un entorno laboral colaborativo e inclusivo.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo tiene un enfoque cualitativo y propone identificar a través de una revisión bibliográfica de alcance, el aporte del LI (objeto de estudio) en las organizaciones (campo de acción).

Se realizó una revisión exploratoria en las bases de datos Dialnet, Redalyc, Google Académico, Scielo, de artículos publicados entre el 2019 y 2024, pertinentes con el tema central LI, y áreas afines tales como: capital intelectual, cultura organizacional, competencias, competitividad, conocimiento, clima organizacional, desarrollo organizativo, generaciones, gestión, modelos, organizaciones y productividad, con el fin de analizar y sintetizar la literatura.

La búsqueda de información inició en mayo de 2024 y finalizó en agosto de 2024, en donde la consulta final se realizó el 30 de agosto.

Los criterios de inclusión aplicados para la selección de los artículos son:

1. La fecha de publicación debe estar entre 2019 y 2024.
2. El marco de referencia es LI.
3. Las fuentes de información deben responder a las bases de datos Dialnet, Redalyc, Scielo, Google Académico
4. Investigaciones deben responder a LI, y las áreas afines mencionadas anteriormente.

Los criterios de exclusión son:

1. Los documentos cuya fecha de publicación sea anterior al 2019.
2. Documentos cuyo enfoque esté fuera del campo y objeto de estudio.
3. Documentos publicados de países que no pertenezcan a Iberoamérica.
4. Documentos en idiomas diferentes a inglés y español.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el motor de búsqueda de cada base de datos seleccionada, generó una serie de documentos, los cuales fueron sometidos a los criterios de selección y exclusión antes mencionados. Este proceso se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Artículos citados, según las bases de datos

Bases de Datos	Primeros Resultados	Documentos resultantes de la lectura del título y los resultados	Documentos Seleccionados
Dialnet	21	11	9
Redalyc	17	15	6
Google Académico	10,200	20	3
Scielo	1	1	0
Total	10,239	47	18

Fuente: Elaborado por el autor

A continuación, para simplificar la discusión de los resultados, se presenta en la tabla 2, un compendio sobre la definición, aspectos fundamentales y aportes del LI en las organizaciones. Esta información responde a los aportes más significativos de los artículos en revisión.

Tabla 2

Autor	Definición y Aspectos fundamentales y Aportes en la Organización del LI
(Aguado, 2019)	El líder intergeneracional debe tener en cuenta la riqueza que da la diversidad de la experiencia, teniendo cuidado de no caer en los estereotipos y las sobre generalizaciones, ya que son dañinos y nefastos en la organización. El LI implica esforzarse y hacerlo de forma correcta, con estrategias centradas en los aspectos que tienen en común todas las generaciones, como son las aspiraciones, motivaciones laborales y expectativas de desarrollo profesional. Implica desarrollar estrategias que aprovechen las diferencias que aportan riqueza, en cuanto al conocimiento y oportunidades a la organización
(Ciro-Atehortúa, Bermúdez-Hernández, & Valencia-Arias, 2023)	Es relevante en las organizaciones, y que independientemente del modelo de gestión que adopte la organización, el factor fundamental para su éxito es el capital humano, el cual es poseedor del conocimiento.
(Magaña Ortiz, González Gutiérrez, Barjau Madrigal, Rosaldo Rocha, & Carmona Díaz, 2024)	Permite a los líderes de las organizaciones capitalizar su factor humano y convertirlo en su ventaja competitiva. A través de este liderazgo, se realizan aportes importantes en la organización, y los mismos contribuyen a promover una integración de las diferentes generaciones de forma dinámica, social, laboral y de calidad, lo que contribuye a una transición poco invasiva y equilibrada. Las organizaciones que gestionan adecuadamente a su personal, sin importar la generación, se convierten en espacios inclusivos, donde se apremie la colaboración y el aprendizaje mutuo, alcanzan una buena imagen corporativa.
(Moldes & Gómez, 2021)	El LI puede considerarse un primer paso en el diseño de un marco de gestión y evaluación de competencias capaz de rentabilizar la ventaja competitiva de la diversidad generacional. Se representa por las siguientes categorías: valores, rol de equipo, trabajo en equipo, consecución de objetivos, comunicación eficaz, disfrute y clima, formación, oportunidad de desarrollo, reconocimiento y conciliación.

(Moreno Carrillo & Toscano Moctezuma, 2022)	El LI exitoso impacta en los grupos de trabajo impulsando el crecimiento y canalizando los esfuerzos de cada miembro hacia metas específicas. Se enfoca en cómo se relaciona las generaciones con el logro de los objetivos de la empresa, y se caracteriza por ser agente de cambio, creativo, ambicioso y orientado a búsqueda de soluciones rápidas. Exige gestión adecuada de los equipos de trabajo, ya que sus diferencias pueden afectar el ambiente de trabajo drásticamente.
(Windon & Henzi Plaza, 2023)	Es el liderazgo consciente de las diferencias que existen entre los diferentes grupos etarios y sus potenciales aportes, donde se reconocen y valoran las oportunidades de asociación y colaboración en el entorno laboral.

Fuente: Elaborado por el autor.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con la literatura abordada en esta revisión bibliográfica, algunos aportes del “Liderazgo Intergeneracional” en las organizaciones son:

- Es una práctica innovadora, a través de la cual se puede armonizar los aportes de las distintas generaciones, brindando reconocimiento a la generación que lo aporta.
- Puede contribuir al desarrollo de un modelo de aprendizaje colaborativo generacional, en el cual se respeta el conocimiento que aporta cada uno de sus miembros.
- Contribuye en la gestión del conocimiento, de forma organizada, enfocándose en la estructura, la estrategia y las facilidades tecnológicas.
- Aporta diferenciación en la cultura organizacional, ya que fomenta la diversidad y la inclusión.

REFERENCIAS

- Aguado, Nicolás de Asis. Liderazgo Intergeneracional: agentes implicados y estrategias. En: Cuadernos del Tomás. 2019. No. 11, p. 81-110. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7540963.pdf>
- Andrade Montenegro, Andrea Katherine; Betancourth Rosero, Diana Cristina. Clima Organizacional: un componente fundamental en el bienestar integral de los colaboradores. En: Revista Criterios, 2018. Vol. 25 No. 1, p. 79-93. DOI: <http://dx.doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Ciro-Atehortúa, Johana Marcela; Bermúdez-Hernández, Jonathan; Valencia-Arias, Jackelie. Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales. En: Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2023. No.70, p. 260-296. DOI: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n70a10>
- Díaz-Sarmiento, Claudia; López-Lambraño, Mariangela; Roncallo-Lafont, Laura. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. En: Revista Clío América. 2017. Vol.11, No. 22, p. 188-204. DOI: <http://10.21676/23897848.2440>
- González Suarez, Enrique. Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. En: Revista Cubana de ACIMED. 2011, Vol. 22, No. 2, p. 110-120. https://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=530076&info=open_link_ejemplar
- López R., Wilfredo. Influencia de los cambios generacionales en la transformación de la cultura organizacional. En: Observatorio Laboral Revista Venezolana. 2013. Vol. 6 No. 12, p. 65-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030141005>

- Magaña Ortiz, Sara; González Gutiérrez, Krystell Paola; Barjau Madrigal, Hugo Adrián; Rosaldo Rocha, Alejandra; Carmona Díaz, Elizabeth. Liderazgo Intergeneracional como recursos de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales. En: Revista Ciencia Latina Internacional. 2024. Vol. 8 No. 1, p. 6307-6317. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9975
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. Gestión y creación del conocimiento. En: Revista Innovar Journal. 2004. No. 25, p. 13-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802302>
- Moldes, Rocío; Gómez, Fátima. Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. En: Revista Internacional de las Organizaciones. 2021. No. 25-26, p. 127-150.
- Moreno Carrillo, Luis Humberto; Toscano Moctezuma, Juan Alfonso. Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. En: Revista Torreón Universitario. 2022. Vol. 11, No. 32, p. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>
- Torres Rodríguez, Karla; Lamenta Pistillo, Paola; Hamidian Fernández, Bemito. Clima organizacional como gestión del conocimiento. En: Revista Sapienza Organizacional. 2017. Vol. 5 No. 9, p. 159-172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570008>
- Villasana Arreguín, Laura Margarita; Hernández García, Patricia; Ramírez Flores, Élfego. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. En: Revista Trascender, Contabilidad y Gestión. 2021. Vol. 6 No. 18, p. 53-78. DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Wittke, Tommy. Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. 2021. En: Revista Psicología, Conocimiento y Sociedad, Vol. 10 No. 3, p. 168-201. <https://revista.psico.edu.uy/index.php/revpsicologia/article/view/699/441>

BIBLIOGRAFÍA

- D. Denyer, D. T. (2009). Producir una revisión sistémica. El Manual Sage de Métodos de Investigación Organizacional. Publicaciones Sage LTD, 671-689.
- Gutiérrez, M. P.-M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis. España: Ediciones Trea, S. L.
- Widon, S., & Henzi Plaza, C. (30 de agosto de 2023). PennState Extension. Obtenido de Liderando en un Contexto Intergeneracional: <https://extension.psu.edu/liderando-en-un-contexto-inter-generacional#:~:text=El%20liderazgo%20intergeneracional%20es%20un,fortalezas%20de%20cada%20grupo%20etario>.
- Rodríguez Gómez, David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. 2006. En: Revista EDUCAR, Vol. 37, p. 25-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>
- Gairín Sallán, Joaquín. Creación y Gestión del Conocimiento Intergeneracional. Reflexiones Propuestas. En: Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. 2017. No. Extra 1, p. 42-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5991350&orden=0&info=link>
- Rivera Berrío, Juan Guillermo. ¿Gestión del conocimiento o gestión de la información? En: Revistas Tecno Lógicas, 2006. No. 16, p. 59-82. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5062999.pdf>
- Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones (CIDE). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. En: Cuadernos de Trabajo. 2000. p.1-115. <https://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pdf>

Hernández Cotón, Silvio G; Sánchez Gutiérrez, José. Modelo conceptual de las variables a investigar en el desarrollo de la gestión del conocimiento. En: Revista Mercados y Negocios. 2006. No. 13, p. 36-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864038002>

Los autores del trabajo autorizan a la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT) a publicar este resumen en extenso en las Actas del Congreso IDI-UNICYT 2024 en Acceso Abierto (Open Access) en formato digital (PDF) e integrarlos en diversas plataformas online bajo la licencia CC: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

La Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología y los miembros del Comité Organizador del Congreso IDI-UNICYT 2024 no son responsables del contenido ni de las implicaciones de lo expresado en este artículo.