



**“Integración de las Nuevas Generaciones: Análisis del Impacto en los Líderes
Gerenciales y la Adaptación a las Culturas Organizacionales”**

TUTOR DE TRABAJO FINAL

Dr. F. Ignacio Saenz

MAESTRANDA

Mónica Gabriela Alesso

Título por obtener: Magíster en Psicología Organizacional

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Septiembre 2024

Resumen

La integración de nuevas generaciones en el entorno laboral plantea desafíos y oportunidades significativas para las organizaciones. Este estudio adopta un enfoque cualitativo y descriptivo para analizar cómo las generaciones emergentes, particularmente los Millennials y la Generación Z, impactan el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en empresas tradicionales y emergentes de Rosario, Argentina. Mediante entrevistas en profundidad con líderes empresariales, se identifican diferencias en expectativas laborales, estilos de comunicación y preferencias de trabajo entre generaciones. Los resultados revelan que, aunque existen desafíos como la brecha tecnológica y la resistencia al cambio, también surgen oportunidades valiosas, como la innovación y la creatividad impulsadas por las nuevas generaciones. La investigación concluye que una integración efectiva de estas generaciones requiere un liderazgo adaptativo y una cultura organizacional inclusiva. Los líderes deben flexibilizar sus estilos, fomentar una comunicación abierta y crear un ambiente donde todos los colaboradores se sientan valorados. Este estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo y gestión intergeneracional, ofreciendo recomendaciones prácticas para mejorar el desempeño organizacional en un mercado laboral dinámico y en constante evolución.

Palabras clave: *Generación, Liderazgo, Cultura organizacional.*

Abstract

The integration of new generations into the workplace presents significant challenges and opportunities for organizations. This study adopts a qualitative and descriptive approach to analyze how emerging generations, particularly Millennials and Generation Z, impact managerial leadership and organizational culture in traditional and emerging companies in Rosario, Argentina. Through in-depth interviews with business leaders, differences in work expectations, communication styles, and work preferences between generations are identified. The results reveal that although challenges such as the technological gap and resistance to change exist, valuable opportunities also arise, such as innovation and creativity driven by new generations. The research concludes that effective integration of these generations requires adaptive leadership and an inclusive organizational culture. Leaders must adapt their styles, promote open communication, and create an environment where all employees feel valued. This study contributes to the literature on intergenerational leadership and management, offering practical recommendations to improve organizational performance in a dynamic and constantly evolving labor market.

Keywords: *Generation, Leadership, Organizational culture.*

Índice de Contenidos

Capítulo 1 - Introducción	6
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Formulación del Problema	17
Capítulo 2 - Objetivos	18
2.1 Pregunta de investigación	18
2.2 Objetivos de la Investigación	18
2.3 Importancia y Relevancia del Estudio	18
2.4 Alcance y Limitaciones del Estudio	19
Capítulo 3 - Marco Teórico	20
3.1 Marco Conceptual	20
3.2 Estudios previos sobre integración generacional en el trabajo	29
3.3 Integración de Teorías y Modelos Relevantes	31
3.3.1 Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein	31
3.3.2 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	32
Capítulo 4 - Contextualización	34
4.1 Contexto Socioeconómico y Cultural	34
4.1.1 Contexto Organizacional	34
4.1.2 Desafíos y Oportunidades de la Integración Generacional	35
4.1.3 Impacto en el Liderazgo y la Cultura Organizacional	35
Capítulo 5 - Metodología	37
5.1 Diseño de la Investigación	37
5.1.1 Metodología Visual - Diagramas de Flujo	37
5.2 Diagnóstico	37
5.3 Diseño de la Investigación	41
5.3.1 Tipo de estudio	42
5.3.2 Criterios de Selección de Participantes	43
5.4 Población y Muestra	43
5.5 Variables operacionales	44
5.6 Instrumentos de Recolección de Datos	46
5.6.1 Entrevistas en Profundidad	46
5.6.2 Objetivo de las Entrevistas	47
5.6.3 Guía de Entrevistas	47
5.7 Procedimiento de Recolección de Datos	48
5.7.1 Desarrollo y Validación del Instrumento	48
5.7.2 Proceso de Entrevistas	49
5.7.3 Limitaciones Metodológicas	49
5.8 Análisis de Datos	49
5.8.1 Codificación y Categorización	50
Capítulo 6 - Análisis de Resultados	53
6.1 Presentación del Grupo Empresarial Entrevistado	53
6.2 Principales Hallazgos	54
6.2.1 Interpretación de Resultados	54

6.3 Desafíos en la Integración de Nuevas Generaciones	64
6.4 Implicaciones para la Práctica Gerencial	67
6.4.1 Oportunidades para el Liderazgo Adaptativo	67
6.4.2 Impacto en la Cultura Organizacional	69
6.5 Análisis de las Empresas Emergentes y Tradicionales	70
6.5.1 Empresas Emergentes	69
6.5.2 Empresas Tradicionales	71
6.6 Impacto de los Liderazgos Adaptativos en Empresas Tradicionales y Emergentes	71
6.6.1 Empresas Tradicionales	72
6.6.2 Empresas Emergentes	72
6.7 Presentación y Análisis de Datos	73
6.7.1 Presentación de Datos	72
6.7.2 Triangulación de Datos	78
6.7.3 Análisis comparativo de las categorías y subcategorías de las entrevistas, asociadas al perfil de empresa emergente o tradicional en función de su liderazgo	80
6.8 Análisis de Empresas	85
6.9 Conclusiones Generales de los Resultados	87
Capítulo 7 - Discusión	89
7.1 Interpretación de los Resultados	89
7.2 Conclusiones	89
7.3 Comparación con Estudios y Teorías	91
7.4 Integración y Conclusión	95
7.4.1 Relevancia y Aplicación	97
7.4.2 Implicaciones Teóricas y Prácticas	98
Capítulo 8 - Conclusiones y Recomendaciones	99
8.1 Conclusiones	99
8.1.2 Estilos de Liderazgo en Empresas Tradicionales y Emergentes	99
8.1.3 Impacto de los Estilos de Liderazgo en la Integración Generacional	100
8.1.4 Preferencias Generacionales y Cultura Organizacional	100
8.1.5 Desafíos y Estrategias de Integración	101
8.1.6 Desarrollo de Estrategias Innovadoras	102
8.1.7 Promoción de una Cultura Organizacional Flexible	102
8.2 Limitaciones y Consideraciones	103
8.3 Recomendaciones para la práctica	103
Bibliografía	105

Capítulo 1: Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

En el actual mundo líquido, en el que las fronteras físicas y virtuales se desdibujan, en el que los cambios se producen a gran velocidad (Bauman, 2000), hablar en términos generacionales es arriesgado; cuando aplicamos esta perspectiva al ámbito de las organizaciones y el liderazgo, podemos identificar varias implicaciones significativas. En primer lugar, el mundo líquido demanda una flexibilidad y agilidad excepcionales por parte de las organizaciones. Los líderes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, abandonando modelos rígidos y adoptando enfoques más adaptables y dinámicos, la adaptabilidad, la toma de decisiones en entornos inciertos y la promoción de la conectividad son elementos cruciales que los líderes deben tener en cuenta para prosperar en este contexto en constante cambio. Los procesos de transformación y cambio son tan rápidos y sucesivos que casi no dan tiempo a asimilar sus consecuencias y efectos (Cerezo, 2016).

Estudios recientes han demostrado que la pandemia de COVID-19 ha exacerbado estos desafíos y ha introducido nuevas oportunidades para la integración generacional. Por ejemplo, De Carlo et al. (2022) encontraron que el trabajo remoto ha intensificado el agotamiento laboral, pero también ha promovido la adopción de prácticas laborales más flexibles. Además, Alshibly y Alzubi (2022) destacaron la importancia de las prácticas efectivas de e-HRM para mantener el compromiso organizacional en un entorno de trabajo remoto. Estas investigaciones subrayan la necesidad de un liderazgo adaptativo y una cultura organizacional inclusiva para abordar los retos actuales.

La diversidad generacional en las organizaciones está permeada por el significado atribuido a la era del acceso, lo que genera una discusión en el ámbito organizacional y académico con miras a pensar las prácticas más adecuadas de gestión frente a la diversidad intergeneracional (Maldonado Acosta, 2018; Osio Havriluk, 2018). El impacto de la pandemia

en el trabajo remoto ha acentuado la necesidad de entender mejor cómo integrar eficazmente a las nuevas generaciones en las organizaciones. Flak y Pyszka (2022) señalaron que los equipos virtuales apoyados por inteligencia artificial pueden facilitar esta integración, mientras que Consiglio et al. (2023) abordaron los desafíos del tecnoestrés y el agotamiento entre los trabajadores remotos. Estos estudios justifican la necesidad urgente de desarrollar estrategias que promuevan la colaboración intergeneracional y el bienestar en un entorno laboral cada vez más digital. La referencia a la "era del acceso" es una alusión a la idea de que vivimos en una época caracterizada por la disponibilidad casi ilimitada de información y recursos gracias a la tecnología y la conectividad. Este concepto destaca cómo las personas, independientemente de su edad, tienen acceso a una amplia gama de conocimientos, oportunidades y perspectivas a través de dispositivos digitales y la internet. Cuando se relaciona directamente con los desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión de la diversidad intergeneracional, se pueden identificar varios aspectos clave:

Brecha tecnológica: La "era del acceso" a menudo resalta la brecha tecnológica entre generaciones. Los miembros más jóvenes de la fuerza laboral pueden estar más familiarizados y cómodos con las últimas tecnologías, mientras que los trabajadores mayores pueden enfrentar desafíos para adaptarse a cambios rápidos. La gestión de esta brecha es esencial para asegurar que todos los empleados puedan contribuir eficazmente, independientemente de su edad.

Estilos de trabajo y comunicación: La diversidad generacional también se refleja en diferentes estilos de trabajo y preferencias de comunicación. La "era del acceso" ha dado lugar a una mayor diversidad en cuanto a cómo las personas abordan las tareas, se comunican y colaboran. Los líderes deben comprender y adaptarse a estos diversos estilos para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y productivo.

Aprendizaje continuo: Con la abundancia de información disponible, la necesidad de aprendizaje continuo se vuelve crucial para todas las generaciones. Las organizaciones deben

proporcionar oportunidades de desarrollo profesional que se adapten a las preferencias y ritmos de aprendizaje de diferentes grupos generacionales, reconociendo que la "era del acceso" implica una constante necesidad de actualización de habilidades.

Valoración de la experiencia: Aunque la "era del acceso" brinda oportunidades para acceder a información, no debe subestimarse el valor de la experiencia acumulada a lo largo de los años. Las organizaciones enfrentan el desafío de equilibrar la apertura a nuevas ideas con el respeto y la valoración de la experiencia de los empleados más veteranos.

En este sentido Masia (2013) plantea que para comprender las culturas organizacionales complejas, es necesario definir un marco de referencia que guíe el diseño e intervención en éstas por parte de los líderes de las empresas; para comprender y abordar las culturas organizacionales complejas, deberá realizarse una aproximación estructurada y específica para analizar y gestionar los aspectos culturales en el entorno empresarial. Los marcos de referencia en el ámbito de la cultura organizacional para analizar entre otros serían:

Diagnóstico Cultural: identificación de valores, creencias y prácticas culturales existentes en la organización; evaluación de la coherencia entre la cultura actual y los objetivos estratégicos de la empresa.

Elementos Clave: definición de los elementos clave que constituyen la cultura organizacional, como la comunicación, la toma de decisiones, la estructura de poder, y las normas y valores compartidos.

Categorías de Análisis: desarrollo de categorías específicas para analizar la cultura, como la cultura de innovación, la cultura de liderazgo, la cultura de trabajo en equipo, entre otras.

Integración con Estrategia: vinculación del marco de referencia con la estrategia organizacional, asegurando que la cultura respalde y refleje los objetivos estratégicos de la empresa.

Intervenciones Culturales: diseño de intervenciones específicas para abordar áreas identificadas como problemáticas o para fortalecer aspectos positivos de la cultura organizacional.

Participación de Líderes: involucramiento activo de los líderes de la empresa en el proceso de diseño e implementación del marco de referencia, reconociendo su papel crucial en la formación y transformación de la cultura.

Evaluación Continua: establecimiento de mecanismos de evaluación continua para medir el impacto de las intervenciones y ajustar el marco de referencia según sea necesario.

Las diferentes generaciones en el mundo de la empresa crean dificultades a la hora de compatibilizar las actitudes de las personas (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

En la presente centuria, los desafíos de las empresas serán contar con culturas que innoven y que permitan el desarrollo de iniciativas a las personas integrantes; puesto que la innovación y cultura organizacional son dos elementos complementarios y necesarios entre sí, para afrontar el futuro a largo plazo (Acosta Guzmán, 2015); la integración de generaciones en el lugar de trabajo puede ser un factor clave para potenciar la innovación, algunas formas en que la diversidad generacional puede contribuir a impulsar la innovación es a través de diversidad de perspectivas, cada generación aporta perspectivas únicas basadas en sus experiencias y contextos históricos. La interacción entre personas de diferentes edades puede generar una rica diversidad de ideas y enfoques, fomentando la creatividad e innovación, sumando la transferencia de conocimiento los empleados más experimentados pueden compartir su conocimiento y experiencia con los más jóvenes, facilitando la transferencia de habilidades y mejores prácticas. Esta asistencia intergeneracional puede acelerar el aprendizaje y promover la innovación, incorporando el fomento de la colaboración la integración de generaciones promueve la contribución interdisciplinaria. La combinación de habilidades técnicas de los más jóvenes con la experiencia y la visión estratégica de los más mayores puede

generar soluciones innovadoras y efectivas, considerando la adaptación a cambios las diferentes generaciones pueden tener actitudes y enfoques diversos hacia el cambio. Integrar estas perspectivas puede ayudar a la organización a adaptarse de manera más efectiva a las transformaciones del mercado y las tecnologías emergentes, considerando la cultura de aprendizaje continuo fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde la capacitación y el desarrollo son valores fundamentales, contribuye a que todas las generaciones estén actualizadas y listas para abrazar nuevas ideas e innovaciones, incorporando equipos multigeneracionales la formación de equipos de trabajo que incluyan miembros de diferentes generaciones permite capitalizar las fortalezas individuales y promover un ambiente colaborativo propicio para la innovación, fomentando el liderazgo inclusivo que valore las contribuciones de todas las generaciones es esencial. Esto puede motivar a los empleados de todas las edades a participar activamente en procesos creativos y de innovación.

Una efectiva organización competencial permite la integración de las generaciones, basada en el liderazgo competencial y que incluya los aspectos personales para que sea integral. (Rodríguez Segura, Peláez García, 2010), el concepto de "organización competencial" y "liderazgo competencial" se refiere a un enfoque en la gestión de recursos humanos que pone un fuerte énfasis en el desarrollo y la aplicación de competencias específicas en el ámbito laboral. La organización competencial es aquella que se estructura y opera con base en el desarrollo y la aplicación de competencias clave, tanto a nivel individual como colectivo, el enfoque integral va más allá de la mera evaluación de habilidades técnicas y conocimientos, se centra en el desarrollo de habilidades, actitudes y comportamientos que son esenciales para el éxito en el entorno laboral y que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La integración de aspectos personales como las habilidades interpersonales, la resiliencia emocional y la capacidad de adaptación son tan importantes como las habilidades técnicas para el logro de los objetivos organizativos. El liderazgo competencial se refiere a la

capacidad de los líderes para identificar, desarrollar y aplicar competencias tanto en sí mismos como en sus equipos, el enfoque en desarrollo de competencias el líder competencial no solo se enfoca en la consecución de objetivos, sino también en el desarrollo continuo de las competencias necesarias para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral, las habilidades de gestión y motivación van más allá de la toma de decisiones y la planificación estratégica. Incluye la capacidad de motivar, guiar y desarrollar a los miembros del equipo, reconociendo y potenciando sus habilidades y fortalezas; la adaptabilidad y aprendizaje continuo para los líderes competenciales se identifican porque están dispuestos a ajustar sus enfoques y estrategias a medida que evolucionan las necesidades y demandas del entorno laboral.

La agilidad en el desempeño de las organizaciones requiere un cambio de la confianza en el liderazgo y un derrame hacia un liderazgo distribuido, que enfatiza dar a las personas autonomía para innovar y usar medios no coercitivos para alinearlos en torno a un objetivo común. (Ancona, 2017). La noción de liderazgo distribuido y la promoción de la autonomía en el trabajo son elementos cruciales para mejorar la adaptabilidad de las en el entorno actual, a través de la toma de decisiones ágil se descentraliza, los equipos pueden responder más rápidamente a los cambios del entorno, ya que están facultados para tomar decisiones relevantes en sus áreas de responsabilidad. permitiendo una respuesta más ágil y adaptativa a los desafíos emergentes; la flexibilidad y creatividad es fomentada por la autonomía, cuando los miembros del equipo tienen la libertad de explorar nuevas ideas y enfoques, la organización se vuelve más adaptable a la innovación y puede responder de manera más efectiva a las demandas cambiantes del mercado; la alineación voluntaria en torno a un objetivo común no se logra mediante coerción, sino a través de la comprensión y el compromiso voluntario. Los equipos alineados de esta manera son más propensos a adaptarse de manera proactiva, ya que comparten una comprensión más profunda de los objetivos y están motivados intrínsecamente

para alcanzarlos. La respuesta rápida a cambios, la autonomía permite a los equipos ajustar sus procesos y estrategias de manera rápida y eficiente, lo que es esencial para adaptarse a cambios inesperados o disruptivos en el mercado. Los líderes distribuidos facilitan este proceso al confiar en la experiencia y el juicio de los miembros del equipo. La autonomía se vincula con un enfoque de aprendizaje continuo. Los equipos tienen la capacidad de aprender de sus experiencias y ajustar sus enfoques en tiempo real, fomentando la mejora constante y la adaptabilidad a largo plazo. También implica el desarrollo de habilidades y la capacitación para que los empleados asuman más responsabilidades. Esto no solo mejora la adaptabilidad de los equipos individuales, sino que también construye una cultura organizacional que valora la resiliencia y la capacidad de adaptarse a cambios.

Podría pensarse que, por lo general, los gerentes y empresarios tienen pleno conocimiento de los diversos conceptos que giran alrededor del cambio organizacional, pero no es así (Buono y Kerber, 2010). Este planteamiento desafía la suposición común de que los gerentes y empresarios poseen un entendimiento completo de los conceptos asociados con el cambio organizacional. A menudo, se presume que aquellos en roles de liderazgo han adquirido un conocimiento profundo y exhaustivo sobre las prácticas y teorías del cambio en el contexto empresarial. Sin embargo, según Buono y Kerber (2010), esta perspectiva puede alejarse de la realidad. La complejidad inherente al cambio organizacional, influida por una serie de variables internas y externas, sugiere que el entendimiento pleno es un desafío constante. La dinámica evolución del entorno empresarial, caracterizada por avances tecnológicos, cambios en las expectativas del consumidor y transformaciones en las fuerzas laborales, demanda una adaptabilidad continua. En este escenario, los líderes enfrentan la tarea de mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias y estrategias para gestionar el cambio eficazmente. La velocidad con la que las prácticas empresariales evolucionan agrega un nivel adicional de complejidad. Lo que una vez fue considerado un enfoque eficaz para el cambio puede volverse

obsoleto en un corto período. Por lo tanto, la necesidad de educación continua y una disposición constante para aprender y adaptarse se vuelve crucial para aquellos encargados de liderar organizaciones en entornos empresariales dinámicos. El reconocimiento de esta brecha en el conocimiento implica la importancia de una perspectiva humilde y abierta al aprendizaje constante. Los líderes que comprenden que no pueden asumir un conocimiento absoluto sobre el cambio organizacional están más dispuestos a explorar nuevas ideas, innovaciones y enfoques. Esto se traduce en un liderazgo más flexible, capaz de navegar efectivamente en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la rápida evolución.

El cambio afecta a la integridad de la organización y se concentra en su estrategia convirtiéndose en origen de la innovación y la creatividad (Gómez Fulao, 2010). Los cambios, entendidos como elementos transformadores que afectan la integridad de las organizaciones, se han posicionado en el centro de la estrategia empresarial, emergiendo como la fuente primordial de innovación y creatividad en el mundo empresarial contemporáneo, este enfoque no solo reconoce la necesidad de adaptación constante, sino que también destaca la capacidad del cambio para catalizar procesos innovadores que impulsan a las organizaciones hacia el futuro. Al entender al cambio como un proceso constante, hace que las organizaciones deban entender la naturaleza del cambio para poder enfrentarlo (Rivera González, 2013), refuerza la idea de que el cambio no es simplemente un evento aislado, sino un proceso continuo que requiere una comprensión profunda de su naturaleza. La dinámica y constante transformación del entorno empresarial exige que las organizaciones internalicen el cambio como una parte inherente de su funcionamiento, desarrollando así la capacidad no solo para reaccionar a las alteraciones externas, sino para anticiparse y liderar proactivamente la transformación interna. El cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser delineados claramente si van a ser entendidos en su contexto y administrados efectivamente (Mintzberg & Westley, 1992), una perspectiva adicional al subrayar la complejidad y

multifaceticidad del cambio organizacional. Identificar claramente los elementos que componen el cambio es esencial para comprenderlo en su totalidad y, por ende, para administrarlo de manera efectiva. Esta complejidad no solo reside en la diversidad de factores internos y externos que influyen en el cambio, sino también en la necesidad de considerar cómo estos elementos interactúan entre sí de manera dinámica.

Al explorar cómo estos cambios afectan específicamente los estilos de liderazgo y las culturas organizacionales, se revela la profunda interconexión entre la transformación organizacional y la función del liderazgo. En entornos impulsados por el cambio, los líderes deben adoptar estilos más adaptativos y ágiles, abandonando enfoques tradicionales y abrazando la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje continuo. La cultura organizacional, por otro lado, se ve moldeada por la capacidad de la organización para abrazar y gestionar la complejidad del cambio. Las culturas organizacionales resilientes son aquellas que fomentan la adaptabilidad, la innovación y la colaboración, creando un entorno propicio para la implementación efectiva del cambio.

Tres enfoques para actuar ante el cambio: a) procedimientos planificados, es decir, desde la alta dirección generar los cambios como parte de la estrategia e implementarlos desde el nivel más alto hacia abajo; b) liderazgo visionario, los cambios son impulsados de manera informal por el líder de la organización que tiene claro la concepción de lo que quiere lograr con la misma; y, c) aprendizaje inductivo, en el cual los cambios se generan desde cualquier punto de la organización y se filtra poco a poco a todos los niveles de la misma. (Mintzberg & Westley, 1992), tienen conexiones significativas con los estilos de liderazgo, los enfoques que los vinculan son los procedimientos planificados del Liderazgo Transaccional caracterizado por la implementación desde la alta dirección hacia abajo, se asemeja al liderazgo transaccional. En este enfoque, los líderes establecen objetivos claros, roles y responsabilidades, y utilizan recompensas y consecuencias para asegurar que los empleados

sigan los procedimientos planificados. Este estilo de liderazgo es eficaz cuando la organización necesita cambios específicos y medibles. En el marco del liderazgo visionario y liderazgo transformacional los cambios son impulsados por un líder que tiene una clara concepción de la dirección a seguir, se asemeja al liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales inspiran y motivan a los empleados, generando un sentido compartido de propósito y visión. Este enfoque es adecuado cuando se requieren cambios significativos en la cultura y la dirección estratégica de la organización. Se incluye en estos el aprendizaje inductivo y liderazgo participativo los cambios se generan desde cualquier punto de la organización, se relaciona con el liderazgo participativo. En este enfoque, los líderes fomentan la participación de los empleados en la toma de decisiones y el proceso de cambio. La idea es que las ideas innovadoras y soluciones provengan de diversos niveles de la organización. Este estilo de liderazgo es efectivo cuando se busca aprovechar la experiencia y la creatividad de todos los miembros del equipo.

Es importante señalar que estos enfoques y estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes; de hecho, pueden coexistir en diferentes fases del proceso de cambio o en diferentes partes de la organización. Un líder eficaz podría adoptar múltiples estilos según las circunstancias y las necesidades específicas del cambio organizacional que se esté llevando a cabo.

No basta con ser efectivo, el éxito organizacional depende de la forma como se planifica y se gestionan los recursos hacia el cambio y la innovación. Los esquemas estables y constantes se han vuelto flexibles, lo que ha llevado a las organizaciones a funcionar como sistemas dinámicos y abiertos. Frente a esta realidad, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por sus relaciones externas y sus regulaciones internas (Romero, Matamoros, & Campo, 2013). El éxito organizacional va más allá de simplemente ser efectivo en las operaciones diarias; implica una capacidad continua para planificar y gestionar recursos de

manera estratégica hacia el cambio y la innovación. En la actualidad, las organizaciones ya no pueden depender exclusivamente de esquemas estables y constantes; en cambio, se ven desafiadas a adoptar un enfoque más flexible y dinámico. Esta transformación ha llevado a las organizaciones a operar como sistemas dinámicos y abiertos, reconociendo la necesidad de adaptarse y evolucionar en respuesta a las cambiantes condiciones del entorno empresarial.

En este nuevo paradigma, el movimiento se posiciona como el origen del cambio en las organizaciones, como lo sugiere la reflexión de Romero, Matamoros y Campo (2013). Este movimiento no solo se refiere a cambios físicos o logísticos, sino a la capacidad de la organización para ajustarse y transformarse en respuesta a sus relaciones externas y sus regulaciones internas. La adaptabilidad y la capacidad de respuesta se han vuelto cruciales, y las organizaciones exitosas son aquellas que pueden anticipar y abrazar el cambio como una constante.

La influencia de las relaciones externas destaca la importancia de la conectividad y la colaboración con el entorno empresarial. Las organizaciones no pueden operar de manera aislada; deben estar atentas a las tendencias del mercado, las expectativas de los clientes y las innovaciones en la industria. Al mismo tiempo, las regulaciones internas, como las estructuras de liderazgo, los procesos de toma de decisiones y la cultura organizacional, desempeñan un papel clave en la facilitación o inhibición del cambio.

En este trabajo se analizarán modelos de culturas organizacionales, al mismo tiempo, modelos de liderazgo y el impacto de las incorporaciones de las nuevas generaciones a las organizaciones, con el fin de poder evaluar las necesidades existentes para que deban migrar hacia nuevos modelos de (enunciar razones necesarias para que éstas puedan migrar a nuevo modelo) conducción. (demostrando los ajustes necesarios a realizar).

1.2 Formulación del Problema

Las nuevas generaciones, nacidas en un entorno digital y con una mentalidad disruptiva, están ingresando al mercado laboral y a las organizaciones a un ritmo acelerado. Esta incorporación trae consigo nuevos desafíos y oportunidades para las empresas, que deben adaptarse a las expectativas y formas de trabajar de estos jóvenes talentos.

En este contexto, surge la necesidad de investigar la integración de las nuevas generaciones en las organizaciones, con un enfoque particular en dos aspectos clave:

- Impacto en los liderazgos gerenciales: ¿Cómo la llegada de las nuevas generaciones está impactando los estilos de liderazgo tradicionales? ¿Qué nuevas competencias y habilidades requieren los líderes para gestionar equipos intergeneracionales? ¿Cómo pueden adaptarse los líderes para aprovechar al máximo el potencial de las nuevas generaciones?
- Adaptación de las culturas organizacionales: ¿Cómo las culturas organizacionales tradicionales deben adaptarse para acoger y fomentar el desarrollo de las nuevas generaciones? ¿Qué valores y prácticas deben promoverse para crear un ambiente de trabajo inclusivo y estimulante para todos los colaboradores?

Capítulo 2: Objetivos

2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo la integración de las nuevas generaciones en las organizaciones impacta en los liderazgos gerenciales y la adaptación de las culturas organizacionales?

2.2. Objetivos de la Investigación

- Objetivo General
 - Describir la integración de las nuevas generaciones en las organizaciones, su impacto en los liderazgos gerenciales y la adaptación de las culturas organizacionales
- Objetivos Específicos
 - Indagar sobre los tipos de liderazgo en el marco de las culturas organizacionales en empresas tradicionales.
 - Explorar el impacto de las dinámicas intergeneracionales en las culturas organizacionales en empresas tradicionales.
 - Indagar sobre los tipos de liderazgo en el marco de las culturas organizacionales en empresas emergentes.
 - Explorar el impacto de las dinámicas intergeneracionales en las culturas organizaciones en empresas emergentes.
 - Comparar entre los tipos de liderazgos entre ambas culturas, identificando similitudes, diferencias y sus efectos potenciales en la colaboración intergeneracional.
 - Comparar el impacto de las dinámicas intergeneracionales entre ambos tipos de empresas.

2.3 Importancia y Relevancia del Estudio

Esta investigación es importante y relevante por las siguientes razones:

- Aporta conocimiento nuevo y relevante: la integración de las nuevas generaciones es un tema relativamente nuevo en el ámbito de la gestión empresarial, y existe una gran necesidad de comprender mejor sus implicaciones para las organizaciones.

- Tiene un impacto práctico: los resultados de esta investigación pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas para integrar a las nuevas generaciones, mejorar los liderazgos gerenciales y crear culturas organizacionales más inclusivas y adaptables.

- Contribuye al desarrollo de la teoría: esta investigación puede contribuir al desarrollo de nuevas teorías sobre el liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional en un contexto intergeneracional.

2.4. Alcance y Limitaciones del Estudio

- Alcance:

La investigación se enfocará en organizaciones de diversos sectores y tamaños.

Se utilizarán métodos de investigación cualitativos para recopilar datos en profundidad sobre las experiencias y perspectivas de diferentes actores clave, como líderes gerenciales, colaboradores de las nuevas generaciones y representantes de recursos humanos.

- Limitaciones:

La investigación se basará en un número limitado de casos de estudio, por lo que los resultados no podrán generalizarse a todas las organizaciones.

La naturaleza cualitativa de la investigación puede limitar la capacidad de establecer relaciones causales entre las variables estudiadas.

La investigación no podrá abordar todos los aspectos de la integración de las nuevas generaciones, por lo que se deberán realizar estudios futuros para profundizar en este tema.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1 Marco Conceptual

Las investigaciones recientes destacaron la importancia de la integración generacional en el contexto organizacional. Un estudio significativo realizado por Lyons et al. (2020) indicó que las organizaciones que implementaron prácticas inclusivas y programas de mentoría intergeneracional no solo mejoraron el clima organizacional, sino que también promovieron la innovación y aumentaron el rendimiento general. Lyons y sus colegas argumentaron que al adoptar estas prácticas, las empresas podrían aprovechar al máximo el potencial diverso de su fuerza laboral multigeneracional. El concepto de integración generacional se refirió a la capacidad de una organización para facilitar la coexistencia y colaboración efectiva entre empleados de diferentes generaciones. Esto implicó reconocer y valorar las distintas perspectivas, habilidades y experiencias que cada generación aportó al entorno laboral. Lyons et al. (2020) señalaron que las prácticas inclusivas, como la creación de equipos de trabajo diversos y la implementación de programas de mentoría, fueron cruciales para fomentar un ambiente de respeto y aprendizaje mutuo. Además, la mentoría intergeneracional se destacó como una estrategia eficaz para la transferencia de conocimientos y habilidades. Los empleados de mayor edad pudieron compartir su experiencia y conocimiento histórico, mientras que los más jóvenes aportaron nuevas ideas y familiaridad con tecnologías emergentes. Esta sinergia no solo mejoró el desempeño individual y grupal, sino que también impulsó la innovación dentro de la organización. Lyons et al. (2020) subrayaron que las empresas que promovieron estas interacciones intergeneracionales fueron más adaptables y estuvieron mejor preparadas para enfrentar los desafíos dinámicos del mercado actual. La cultura de las empresas se concibió como una variable independiente y externa que influyó en las organizaciones y que, al entrar a pertenecer a la organización, fue inculcada en los empleados. Sin embargo, estos habían sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la iglesia, la

comunidad y la educación; por lo tanto, trajeron sus propias influencias o vivencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces estuvo permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyeron (Hatch, 1997). Según Schein, la cultura organizacional fue el conjunto de premisas básicas que un determinado grupo descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas, que funcionaron bien, hasta el punto de ser consideradas como válidas para ser enseñadas a los miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar, sentir y actuar ante los problemas (Schein, 1984). Fue el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización lo que hizo que se distinguiera a una organización de las demás (Robbins y Judge, 2013). Los seguidores del desarrollo organizacional, como Schein (1985), enfatizaron que la cultura de una empresa era creada por líderes que manejaron artefactos y símbolos a los que los empleados respondieron en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señaló que cuando llegaban nuevos miembros a la organización, ellos eran seleccionados con base al ajuste que había entre sus propios valores y los de la organización o eran socializados para que aceptaran los nuevos valores culturales. De acuerdo con este autor, el cambio cultural era posible cuando nuevos valores eran incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero solo cuando los miembros de la organización comprendían los beneficios de los nuevos valores, estos llegaban al nivel de creencias inconscientes. Según Mayo y sus colaboradores (1946), el aumento de la productividad se debió a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno fue producto del hecho de que se pusiera atención en los individuos, por lo que se lo conoció como "efecto péndulo" (Dávila, 2000). La idea principal

de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto fue conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Cabe aclarar que Mayo era de religión cristiana y encontró en el divisionismo norteamericano un campo de estudio para su teoría de la autoridad social. Observó una gran fragmentación doctrinal en los grupos locales y, al verlos sin una organización básica, comenzó organizando liderazgos y, de ahí, las personas empezaron a organizarse, repercutiendo no solo en las iglesias sino también en sus empleos y hogares. Criticó fuertemente a los grupos separatistas cuáqueros y unitarios que promovieron la enajenación de los miembros en las familias de diferente denominación. Este autor afirmó que el individuo no era una máquina y que, dándole incentivos, el individuo rendiría en su trabajo (Bruce, 2006). En otro orden de temas, se puede decir que el cambio por inercia o por imitación también fue muy común y se refirió a los procesos que se iniciaron no como parte de una reflexión profunda de la organización sino siguiendo una moda o tendencia gerencial. Fue realmente difícil medir cuántas organizaciones habían iniciado sus procesos de cambio y transformación simplemente por la influencia de otras, pues no se encontrarían muchas personas dispuestas a reconocerlo. En realidad, los procesos podían funcionar si la intención era clara y lo que se tomaba era un modelo de acción para lograr los propios objetivos organizacionales; pero no era posible asegurar el éxito si solo obedecía a imitación o a lo que se conocía popularmente como “administración por best seller” (Hitt, 2006, p. 18). Sin embargo, algunos trabajos revisaron la relación entre cultura y liderazgo desde la perspectiva de evaluar el impacto de la primera sobre la eficacia de la organización (Ogbonna y Harris, 2000). Evaluar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizativa y su posterior impacto sobre la eficacia de las organizaciones fue esencial para generar buenas prácticas en los estilos de liderazgo y en la administración de la cultura organizativa (Rodríguez, 2010). Por

su parte, el liderazgo pudo ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 2001). En este sentido, fue posible plantear que existían distintos tipos o estilos de liderazgo y diferentes perspectivas de clasificación; sin embargo, en los últimos años, la teoría de Bass (1990) fue la que tuvo mayor aceptación en la literatura académica. Dicha teoría distinguió tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el “laissez faire”. El líder transformacional guiaba a sus seguidores, los inspiraba, estableciendo desafíos así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo seguían. Precisamente, el líder transformacional conducía al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión compartidas. Por su parte, el liderazgo transaccional era aquel en el cual los seguidores se motivaban con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implicaba un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo “laissez faire”, el líder renunciaba al control, con lo cual permitía que fueran los subordinados quienes tomaran las decisiones. En particular, el liderazgo fue un fenómeno que emergió en la dinámica social, pero no fue un fenómeno individualista, de personas iluminadas, puesto que la tarea del líder era generar tensión creativa, lo que significaba gestionar la brecha que se producía entre la situación actual y la visión de futuro, ya que la principal función del liderazgo era la manera en que los seres humanos creaban nuevas realidades (Senge, 1999). El líder tensionaba contra la gerencia, en las habilidades y en los rasgos, en los determinantes situacionales de este, las variables situacionales moderadoras, el liderazgo transformacional y la importancia del mismo para la efectividad organizacional (Yukl, 1990). Sin embargo, Senge sostuvo que la única forma de sobrevivir a los cambios del entorno era constituyendo organizaciones inteligentes, donde sus líderes pudieran tener un dominio personal, manejar

nuevos modelos mentales, compartir la visión, trabajar y aprender en equipo y tener una visión sistémica de la realidad para realizar los cambios necesarios. Y señaló que aparecían nuevos roles del gerente líder como el de diseñador, maestro y administrador (Senge, 1996). Por otra parte, McCullough (2008) explicó el liderazgo a partir de la importancia de la educación a los jóvenes para que estos asumieran dicha función. En el caso venezolano se notó mucho el liderazgo hacia el contexto espacialmente al destacar la responsabilidad social de la empresa (González y Mayz, 2008) y al detectarse que “el éxito de un gerente líder se asoció con su capacidad para analizar el contexto donde se desenvolvía” (De Avellán y Márquez, 2008, p 62). Hesselbein (1996) consideró que el líder del futuro sería aquel que se centrara en el cómo ser y en el cómo llegar a ser. Sería, en primer lugar, una especie de líder filósofo frente al técnico que se centraba en el cómo hacer. Ese nuevo líder debería trabajar con nuevos valores que perfeccionaran la calidad, el carácter, la manera de pensar, la valentía y la visión. En segundo lugar, sería un líder político al asumir un claro compromiso social e histórico en la comunidad. Debía contribuir a crear una nueva comunidad, unida, cohesiva, con niños sanos, familias unidas y un trabajo que dignificara al individuo. El nuevo líder, señaló la autora, “demostrará una creencia en el valor y en la dignidad de los hombres y mujeres que conforman la empresa” (p 125). Propuso darle sentido al hombre, a la persona, al trabajo. Esta autora se salió del círculo: líder que manda-seguidores que obedecen, para exponer un líder que pudiera dar un significado al trabajo. Esta autora estructuró su propuesta en base al consenso como una vía para garantizar el éxito de la organización y de sus líderes, oponiéndose a la lógica del mando, de las normas y reglamentos que predominaban en las teorías clásicas sobre este tema (Hesselbein, 1996). Así, la visión heroica, jerárquica o ejecutiva, en una organización que aprende, fue sustituida por un enfoque más expansivo, flexible e inclusivo del liderazgo. Como subrayó Senge (1990), por un lado, una forma desburocratizada que pretendió capacitar a todos los miembros requirió un modo más democrático de funcionar, en una redistribución de poder

y capacidad. Por otro lado, en las organizaciones que aprendieron tanto el capitán del barco como el líder carismático que tomaba decisiones dejaron de tener sentido, para pasar a funcionar de una forma más comunitaria. No es que no existieran líderes, sino que ahora se entendieron como aquellos que lideraron "ideas guía" (Senge, 1997). Fueron personas que "lideraron a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones y procedieron de muchos lugares de dentro de la organización" (Senge, 1996: 75). Se trató, en suma, de promover el liderazgo intelectual del personal, pues una organización no aprenderá mientras se fomente que se continúe dependiendo de una persona. Hasta tanto, el liderazgo individual asumió, transitoriamente, el papel de actor en el desarrollo intelectual de la organización. De hecho, el movimiento de capacitación del profesorado (teacher empowerment) otorgándole mayor poder, conllevó -como vio Hart (1995)- compartir el liderazgo, ejerciendo papeles de liderazgo instructivo y supervisión con los colegas; por lo que dejaron de ser funciones formalmente reservadas a los gestores o administradores. Como dijo Lambert (1998), hemos de ver liderazgo más como verbo (procesos, actividades, relaciones entre la gente) que como nombre (individuo en un rol específico), por lo que el liderazgo no se identificó con el líder; al revés, el segundo -ejercido de modo tradicional- puede imposibilitar el primero. "El liderazgo consistió, entonces, justo en los procesos de aprendizaje recíprocos que posibilitaron a los participantes formar una comunidad con propósitos y visiones comunes compartidas." ("Liderazgo Compartido Senge - Artículo - Studocu") Naturalmente, para no quedar en un mero discurso, implicó construir la capacidad de liderazgo de toda la organización, con procesos de participación y colaboración que capacitaron e implicaron a todo el personal en el desarrollo institucional. El liderazgo en las organizaciones que aprendieron de modo significativo fue descentralizado, facilitador, y ejercido por todos los niveles de la organización. Mientras tanto, la dirección, a modo de agente interno de cambio (Kleine-Kracht, 1993), se esforzó por lograr de su organización una comunidad profesional de aprendizaje. En

suma, la cuestión del liderazgo tocó un punto central de nuestra actual coyuntura: cómo hacer frente en un mundo globalizado y complejo cuando el recurso a la autoridad jerárquica ya no vale. Los líderes del mañana tendrán que aprender cómo crear un entorno que acoja el cambio, no como una amenaza sino como una oportunidad. Creo que ésta será la única manera de dirigir una organización en un mundo lleno de turbulencias ha pronosticado Bennis (1997:182). Se debería apostar porque las organizaciones mismas tengan capacidad para responder creativamente a los retos, lo que exigió la capacitación de todo su personal, y esto puede ser una línea de salida. Los problemas actuales no pueden ser resueltos acudiendo a una jerarquía, como si pudiese tener una píldora mágica, tampoco a héroes aislados, por el contrario, “requirieron una combinación singular de diferentes personas, en diferentes cargos, que lideraron de modos diferentes” (Senge, 1996: 88). El desafío de la inclusión de nuevas generaciones al mercado laboral por parte de las empresas siempre ha existido. Las generaciones tradicionalistas (nacidos antes de 1945), baby boomers (entre 1945 y 1965), la generación “X” (nacidos entre 1966 y 1980), la generación “Y” (entre 1981 y 1995) y la generación “Z” (nacidos a partir de 1996) han estado caracterizadas por diferentes deseos, motivaciones y expectativas en cuanto a su inserción laboral/profesional. Esquivel (2013), Navos & Prestipino (2013), y Masco (2012) hicieron referencia a estas transformaciones y cómo éstas han afectado a las empresas y a sus áreas de Recursos Humanos (Navós, 2015). La denominada generación “Z”, algunos autores la identificaron con los nacidos a partir de 1996, es decir, hoy tendrían entre 18 a 26 años. Por lo tanto, el interés que mostraron las marcas y los expertos por el comportamiento de los jóvenes explicó que la Generación Z sea una de las más observadas y estudiadas. Para las marcas fueron los consumidores del futuro inmediato, además de los principales generadores de tendencias globales. Es probable que esta generación sea, junto a los millennials, la más observada y analizada y sobre la que mejor se conocen sus intereses, gustos y comportamientos casi en tiempo real, prácticamente por primera vez. Como

anteriormente se mencionó, no está exento de dificultad discernir las diferencias entre los millennials más jóvenes y los “GenZ” más mayores, es decir, los que ahora tienen 18 años y pueden ser considerados puente o frontera entre ambos. Por ello muchos de los datos de los primeros a falta de los de la Generación Zeta deben ser extrapolados de cara a poder realizar cierto tipo de proyecciones. Instantáneas, se entusiasmaron cuando el aprendizaje se disfrazó de juego y funcionaron mejor cuando trabajaron en equipo” (Cerezo, 2016). Las empresas deberán prepararse para incorporar profesionales con un alto compromiso social desde lo ético, con una adaptación y aceptación natural al cambio, una dependencia muy profunda a la tecnología generada principalmente por la hiperconectividad móvil en la que vivirán, ya que se ven como ciudadanos del mundo y poseen una tendencia mayor al individualismo si se la compara con la generación anterior (Navos, 2015). Todo modo de hacer empresa representó un tipo particular de organización empresarial que se estableció con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor (Echeverría, 2000). En el ámbito de la gestión y el liderazgo organizacional, diversas teorías ofrecieron marcos conceptuales para entender y aplicar prácticas efectivas de liderazgo. Este apartado exploró dos enfoques prominentes: el liderazgo adaptativo y el liderazgo transformacional. El liderazgo adaptativo se centró en la capacidad de los líderes para ajustar su estilo y enfoque según las circunstancias cambiantes y desafiantes que enfrentaba una organización (Heifetz et al., 2009). Según Heifetz y sus colaboradores, los líderes adaptativos no solo debieron ser capaces de manejar problemas técnicos evidentes, sino también de enfrentar desafíos adaptativos que requirieron cambios fundamentales en los valores, roles y prácticas dentro de la organización. Un estudio clave sobre el liderazgo adaptativo destacó que estos líderes no solo se limitaron a resolver problemas existentes, sino que fomentaron la capacidad de la organización para adaptarse y aprender continuamente en entornos complejos y cambiantes (Heifetz et al., 2009). Esta capacidad de adaptación fue crucial en contextos

donde las soluciones simples o técnicas no fueron suficientes para abordar problemas sistémicos o adaptativos. El liderazgo transformacional se enfocó en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia el logro de metas visionarias y cambios significativos en la organización (Bass & Riggio, 2006). Este estilo de liderazgo fue más allá de simplemente gestionar el statu quo; buscó transformar y elevar la moral y el desempeño de los empleados mediante la inspiración y la articulación de una visión compartida. Bass y Riggio (2006) señalaron que los líderes transformacionales exhibieron cuatro comportamientos clave: idealizado, inspirador, motivador, intelectual y considerado individualizado. Estos comportamientos no solo influyeron en el rendimiento organizacional, sino que también fortalecieron el compromiso de los empleados y su capacidad para enfrentar desafíos de manera creativa y proactiva. La adaptación cultural en las organizaciones se refirió a la capacidad de las empresas para ajustar sus prácticas, políticas y estructuras organizacionales para ser efectivas en diversos contextos culturales. En un entorno globalizado y diverso, esta capacidad fue crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Hofstede (2001) destacó la importancia de comprender y manejar las diferencias culturales para mejorar la eficacia organizacional y las relaciones interpersonales dentro de los equipos. Las diferencias culturales en dimensiones como la individualidad vs. colectivismo, la distancia de poder y la aversión a la incertidumbre pudieron influir significativamente en las prácticas empresariales y las relaciones laborales. Caligiuri y Tarique (2012) sugirieron que las organizaciones que adoptaron estrategias de adaptación cultural pudieron mejorar su capacidad para reclutar, retener y desarrollar talento globalmente. Esto implicó programas de gestión del talento que fueron sensibles a las diferencias culturales y que promovieron un ambiente inclusivo.

3.2. Estudios previos sobre integración generacional en el trabajo

La integración generacional en el trabajo se refirió a cómo las organizaciones manejaron la diversidad generacional entre sus empleados para fomentar la colaboración, la productividad y la cohesión en el lugar de trabajo. En un entorno laboral cada vez más diverso en términos de edad, comprender y gestionar estas diferencias se convirtió en un desafío y una oportunidad estratégica para muchas organizaciones. Ng et al. (2019) subrayaron la importancia de reconocer y valorar las diferentes perspectivas, estilos de trabajo y expectativas que cada generación aportó al lugar de trabajo. Según estos autores, una integración generacional exitosa no solo mejoró el clima organizacional, sino que también contribuyó significativamente a la innovación y al rendimiento organizacional. Por ejemplo, los empleados más jóvenes suelen estar más familiarizados con las tecnologías emergentes y pudieron ofrecer ideas frescas y enfoques innovadores, mientras que los empleados de mayor edad aportaron experiencia, conocimiento institucional y habilidades de liderazgo. Lyons et al. (2020) destacaron que la diversidad generacional pudo ser una fuente de ventaja competitiva si se gestionó adecuadamente. Esto incluyó la implementación de programas de mentoría reversa, donde los empleados más jóvenes enseñaron a los mayores sobre nuevas tecnologías y tendencias, y viceversa, lo que promovió una transferencia de conocimientos bidireccional. Investigaciones recientes, como las realizadas por De Carlo et al. (2022) y Consiglio et al. (2023), demostraron que el trabajo remoto durante la pandemia exacerbó los desafíos intergeneracionales. Los empleados de diferentes generaciones tuvieron que adaptarse a nuevas formas de trabajar, lo que resaltó diferencias en la comodidad y la competencia tecnológica. Sin embargo, estos estudios también indicaron que el trabajo remoto abrió nuevas oportunidades para la colaboración y la innovación entre generaciones. Las plataformas digitales permitieron una comunicación más flexible y facilitaron la colaboración entre empleados de diferentes ubicaciones geográficas y grupos de edad. Además, De Carlo et al.

(2022) sugirieron que las organizaciones que adoptaron una cultura inclusiva, que fomentó la participación de todas las generaciones en la toma de decisiones, tendieron a ser más exitosas en la integración generacional. Esto implicó la creación de políticas y prácticas que valoraron la diversidad de edades y promovieron el respeto mutuo. Consiglio et al. (2023) añadieron que el liderazgo jugó un papel crucial en la integración generacional. Los líderes debieron ser capaces de reconocer las fortalezas individuales de cada empleado y crear un ambiente de trabajo que fomentara la colaboración y el intercambio de conocimientos. La capacitación en habilidades intergeneracionales y la sensibilización sobre los prejuicios relacionados con la edad fueron estrategias efectivas para mejorar la cohesión del equipo.

Ejemplos prácticos de integración intergeneracional: ING implementó una solución de inteligencia artificial generativa en colaboración con McKinsey para mejorar la atención al cliente. Esta iniciativa no solo optimizó la interacción con los clientes, sino que también promovió la colaboración intergeneracional dentro de la organización, facilitando el uso de nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades de distintas generaciones (McKinsey & Company, s.f.). Telkomsel: La empresa de telecomunicaciones indonesia Telkomsel se reinventó para atraer a la próxima generación de clientes, lo cual implicó una transformación digital significativa y la adopción de prácticas laborales inclusivas que promovieron la colaboración entre empleados de diversas edades (McKinsey & Company, s.f.). Australia's Department of Regional New South Wales: Este organismo gubernamental trabajó con McKinsey para construir una fuerza laboral preparada para el futuro, enfocándose en el desarrollo de habilidades y capacitación que beneficiaron a trabajadores de todas las generaciones, asegurando una integración eficiente en el entorno laboral (McKinsey & Company, s.f.). Caso Académico: Un estudio publicado en la revista *Education Sciences* exploró el impacto de las actividades de aprendizaje basadas en juegos no digitales en la integración académica de estudiantes universitarios de primer año. Los resultados mostraron

que estas actividades mejoraron significativamente la interacción en el aula y el rendimiento académico, facilitando la integración de estudiantes de diversas generaciones en el entorno universitario (Putra et al., 2020). Generational Diversity en el Lugar de Trabajo: Un artículo publicado en *Development and Learning in Organizations* destacó varias estrategias organizacionales para gestionar y aprovechar la diversidad generacional en el lugar de trabajo. El estudio sugirió que las organizaciones que implementaron prácticas personalizadas para gestionar múltiples generaciones pudieron lograr un éxito organizacional significativo (Johnson & Jenkins, 2019).

3.3. Integración de Teorías y Modelos Relevantes

3.3.1. Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein

El modelo de cultura organizacional de Edgar Schein fue una herramienta fundamental para entender y gestionar la integración generacional en las organizaciones. Schein (2010) definió la cultura organizacional como el conjunto de creencias y valores compartidos que un grupo aprendió y desarrolló a lo largo del tiempo para enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este modelo se dividió en tres niveles:

- **Artefactos:** Fueron los elementos visibles de la cultura organizacional, como las estructuras físicas, el lenguaje, los rituales y las tecnologías. Aunque estos elementos fueron fáciles de observar, su significado profundo pudo ser difícil de interpretar sin un conocimiento más profundo de la organización.

- **Valores Adoptados:** Estos fueron los valores y creencias explícitamente expresados por los miembros de la organización. Incluyeron las estrategias, metas y filosofías que guiaron las decisiones y comportamientos en la empresa. Estos valores proporcionaron una comprensión más clara de por qué la organización operaba de cierta manera.

- Supuestos Básicos: Fueron las creencias inconscientes, tomadas como dadas, que realmente guiaron el comportamiento en la organización. Estos supuestos fueron difíciles de identificar porque estuvieron profundamente arraigados en la cultura organizacional y se dieron por supuestos por los miembros de la organización.

Para aplicar el modelo de Schein a la gestión de la integración generacional, autores como Hofstede (2010) consideran los siguientes aspectos:

- Diagnóstico Cultural: Identificar y evaluar los artefactos, valores adoptados y supuestos básicos de la organización para entender cómo cada generación percibió y se adaptó a la cultura organizacional.

- Intervenciones Culturales: Desarrollar estrategias para alinear los valores y suposiciones de diferentes generaciones, fomentando una cultura inclusiva y colaborativa.

Evaluación Continua: Implementar mecanismos de evaluación para monitorear el impacto de las intervenciones culturales y ajustar las estrategias según sea necesario.

3.3.2. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard (1982) fue una teoría que propuso que no existió un único estilo de liderazgo óptimo, sino que los líderes efectivos debieron adaptarse a la madurez y competencia de los seguidores en diferentes situaciones. Este modelo se basó en dos dimensiones principales: la dirección (comportamiento directivo) y el apoyo (comportamiento de apoyo).

Comportamiento Directivo: Implicó proporcionar instrucciones claras y específicas, establecer metas y supervisar de cerca el desempeño de los seguidores.

Comportamiento de Apoyo: Involucró la participación y el apoyo emocional, fomentando la participación en la toma de decisiones y reconociendo los logros de los seguidores.

El modelo identificó cuatro estilos de liderazgo situacional:

- Dirigir (S1): Alta dirección y bajo apoyo. Este estilo fue adecuado para seguidores que fueron novatos o inseguros y necesitaron instrucciones claras y supervisión constante.

- Persuadir (S2): Alta dirección y alto apoyo. Ideal para seguidores que fueron competentes pero que carecieron de la motivación o confianza necesarias para actuar de manera independiente.

- Participar (S3): Bajo dirección y alto apoyo. Adecuado para seguidores que tuvieron las habilidades necesarias pero necesitaron apoyo emocional y participación en la toma de decisiones.

- Delegar (S4): Bajo dirección y bajo apoyo. Este estilo fue apropiado para seguidores que fueron altamente competentes y motivados, capaces de trabajar de manera autónoma.

Para aplicar el modelo de liderazgo situacional a la gestión intergeneracional, los líderes debieron:

- **Evaluar la Madurez de los Seguidores:** Determinar la competencia y compromiso de cada generación dentro del equipo para adaptar el estilo de liderazgo según las necesidades específicas.

- **Adaptar el Estilo de Liderazgo:** Flexibilizar el enfoque de liderazgo para proporcionar la dirección y apoyo necesarios según el contexto y la madurez de los seguidores.

- **Desarrollar Competencias:** Fomentar el desarrollo continuo de habilidades y competencias en todas las generaciones, facilitando la transición entre los diferentes estilos de liderazgo según los seguidores se volvieron más competentes y confiados.

Capítulo 4: Contextualización

4.1 Contexto Socioeconómico y Cultural

En la actualidad, el mundo laboral se encuentra en un proceso de transformación sin precedentes, marcado por la digitalización, la globalización y los cambios demográficos. Estos factores han dado lugar a una era que Jeremy Rifkin denomina "la era del acceso", caracterizada por la disponibilidad casi ilimitada de información y recursos gracias a la tecnología y la conectividad (Rifkin, 2000). Esta era trae consigo la necesidad urgente de desarrollar estrategias que promuevan la colaboración intergeneracional y el bienestar en un entorno laboral cada vez más digital.

La "era del acceso" también pone de manifiesto la brecha tecnológica entre generaciones. Los miembros más jóvenes de la fuerza laboral, como los Millennials y la Generación Z, suelen estar más familiarizados y cómodos con las últimas tecnologías, mientras que los trabajadores mayores pueden enfrentar desafíos para adaptarse a estos cambios rápidos (Twenge, 2010; Lyons et al., 2020). Este contexto requiere que las organizaciones gestionen esta brecha para asegurar que todos los empleados puedan contribuir eficazmente, independientemente de su edad.

4.1.1 Contexto Organizacional

Las organizaciones contemporáneas operan en un entorno de alta competencia y cambio constante, lo que demanda una mayor flexibilidad y adaptabilidad. Este entorno dinámico afecta directamente a la cultura organizacional y los estilos de liderazgo. Según Masia (2013), para comprender y abordar las culturas organizacionales complejas, es necesario definir un marco de referencia que guíe el diseño e intervención en estas culturas (Schein, 2010). Los marcos de referencia incluyen diagnósticos culturales, definición de elementos clave como la comunicación y la toma de decisiones, y el desarrollo de categorías específicas para analizar aspectos como la innovación y el liderazgo (Cameron & Quinn, 2011).

En este contexto, la cultura organizacional y el liderazgo transformacional son esenciales para fomentar un ambiente inclusivo y productivo. Lyons et al. (2020) indican que las organizaciones que implementan prácticas inclusivas y programas de mentoría intergeneracional no solo mejoran el clima organizacional, sino que también promueven la innovación y aumentan el rendimiento general. La mentoría intergeneracional permite la transferencia de conocimientos y habilidades, aprovechando la experiencia de los empleados mayores y las nuevas ideas de los más jóvenes.

4.1.2 Desafíos y Oportunidades de la Integración Generacional

La integración de nuevas generaciones en el entorno laboral presenta varios desafíos. La brecha generacional puede causar conflictos debido a diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo (Smola & Sutton, 2002; Lyons & Kuron, 2014). Las organizaciones tradicionales pueden tener dificultades para adaptarse a las nuevas formas de trabajo y pensar de las generaciones más jóvenes, lo que genera resistencia al cambio (Gentry et al., 2011). Además, la falta de habilidades de liderazgo para gestionar equipos intergeneracionales puede dificultar esta integración.

Sin embargo, también existen oportunidades valiosas. Las nuevas generaciones aportan innovación y creatividad, impulsando la diversidad de perspectivas y enfoques. La interacción entre personas de diferentes edades puede generar una rica diversidad de ideas y fomentar la creatividad organizacional (Howe & Strauss, 2000; Twenge, 2010). Además, la colaboración intergeneracional promueve la contribución interdisciplinaria, combinando las habilidades técnicas de los jóvenes con la experiencia y visión estratégica de los mayores.

4.1.3 Impacto en el Liderazgo y la Cultura Organizacional

El liderazgo adaptativo y transformacional se vuelve crucial en este contexto actual. Bass (1990) y Heifetz et al. (2009) destacan que estos estilos de liderazgo fomentan un entorno de trabajo dinámico y abierto a la innovación, mejorando la integración intergeneracional y

promoviendo la creatividad. Un liderazgo efectivo no solo mejora la integración generacional, sino que también impulsa el desempeño organizacional al crear un ambiente que facilita la colaboración y el aprendizaje continuo.

Por otro lado, la cultura organizacional debe adaptarse para atraer y retener talento de las nuevas generaciones. Las organizaciones deben promover valores como la flexibilidad, la inclusión, el propósito y la responsabilidad social para crear un ambiente de trabajo atractivo para todas las generaciones (Hofstede, 2001; Caligiuri & Tarique, 2012). La adaptación continua de la cultura organizacional es esencial para enfrentar los desafíos actuales y construir un futuro próspero y sostenible.

La integración de nuevas generaciones en el entorno laboral actual es un proceso complejo que presenta tanto desafíos como oportunidades. Las organizaciones deben desarrollar estrategias que promuevan la colaboración intergeneracional y el bienestar en un entorno cada vez más digital. Un liderazgo adaptativo y transformacional, junto con una cultura organizacional inclusiva y flexible, son claves para enfrentar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen de la diversidad generacional. Este enfoque no solo mejorará el clima organizacional y el rendimiento general, sino que también preparará a las organizaciones para los desafíos dinámicos del mercado actual.

Capítulo 5: Metodología

5.1. Diseño de la Investigación

5.1.1. Metodología Visual - Diagramas de Flujo

El diagrama de flujo presentado en la **Figura 1** ilustra las etapas del estudio, comenzando con la formulación del problema de investigación y terminando con la interpretación de los resultados. Cada etapa del proceso, desde la recolección de datos mediante entrevistas y grupos focales hasta el análisis y triangulación de los datos, está claramente delineada para asegurar una comprensión clara y estructurada del enfoque metodológico utilizado.



Figura 1 – Diseño de investigación fuente propia

5.2. Diagnóstico:

Las nuevas generaciones, también conocidas como Millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y Generación Z (nacidos a partir de 1997), están ingresando al mercado laboral a un ritmo acelerado. Estas generaciones se caracterizan por su natalidad digital, su espíritu

emprendedor, su enfoque colaborativo y su búsqueda de un propósito significativo en el trabajo.

Los principales actores involucrados en la integración de las nuevas generaciones en las organizaciones son:

- Las nuevas generaciones que buscan oportunidades de desarrollo profesional, ambientes de trabajo flexibles y culturas organizacionales inclusivas.
- Las organizaciones que necesitan adaptarse a las expectativas y formas de trabajar de las nuevas generaciones para atraer, retener y aprovechar su talento.
- Los líderes gerenciales que deben desarrollar nuevas competencias y estilos de liderazgo para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva.
- Los colaboradores de generaciones anteriores que pueden sentir resistencia o temor a los cambios que implica la llegada de las nuevas generaciones.

Se presenta un análisis detallado de las dinámicas intergeneracionales en el ámbito laboral, categorizando los aspectos en desafíos, oportunidades, prácticas y creencias, y problemas y desafíos.

- Desafíos

Brecha generacional: las diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo entre generaciones pueden causar conflictos o malentendidos. Como señala Smola y Sutton (2002), estas diferencias son significativas, especialmente entre los baby boomers y las generaciones más jóvenes, afectando la cohesión del equipo y la eficiencia organizacional.

Resistencia al cambio: las organizaciones tradicionales suelen tener dificultades para adaptarse a las nuevas formas de trabajo de las generaciones más jóvenes (Lyons & Kuron, 2014). Esto se debe a estructuras jerárquicas rígidas y una cultura organizacional que valora la estabilidad por encima de la innovación.

Falta de habilidades de liderazgo: la preparación insuficiente de los líderes gerenciales para gestionar equipos intergeneracionales es un desafío crítico. Según Gentry et al. (2011), los líderes actuales deben desarrollar habilidades específicas para manejar la diversidad generacional, lo que incluye la comunicación efectiva y la adaptabilidad.

- Oportunidades

Innovación y creatividad: las nuevas generaciones aportan ideas frescas y perspectivas innovadoras, impulsando la creatividad organizacional. Howe y Strauss (2000) afirman que los millennials, en particular, son una fuente vital de innovación debido a su familiaridad con las tecnologías digitales y su disposición para asumir riesgos.

Trabajo en equipo y colaboración: las habilidades en trabajo en equipo y colaboración de las nuevas generaciones benefician a las organizaciones. Twenge (2010) resalta que los millennials tienden a ser más colaborativos y abiertos a trabajar en equipos diversos, lo cual puede mejorar la sinergia y la productividad en el lugar de trabajo.

Adaptación al cambio: las generaciones más jóvenes están acostumbradas al cambio tecnológico y social, lo que facilita la adaptación de las organizaciones a nuevos desafíos del mercado. Reeves y Oh (2007) destacan que esta capacidad de adaptación es crucial en un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado.

- Prácticas y creencias

Equilibrio trabajo-personal: las generaciones más jóvenes valoran la flexibilidad en horarios y el trabajo remoto para equilibrar su vida laboral y personal. Según una investigación de PwC (2013), los millennials buscan empleadores que ofrezcan políticas de trabajo flexible y que prioricen el bienestar personal.

Hay una preferencia creciente por trabajar en empresas con un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Deloitte (2016) encontró que los millennials prefieren empleadores que demuestren responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

El feedback constante la preferencia por el feedback frecuente y personalizado sobre el desempeño laboral es otra característica distintiva. Según Gallup (2016), las generaciones más jóvenes esperan recibir retroalimentación continua para mejorar su desempeño y crecimiento profesional.

El desarrollo profesional en las nuevas generaciones buscan activamente oportunidades para aprender y crecer dentro de la organización. Como señala Ardichvili (2003), los programas de desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje continuo son esenciales para retener a los empleados jóvenes y talentosos.

- Problemas y desafíos

La falta de desarrollo profesional, la frustración por la falta de oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento profesional es un problema común. Hirschi (2012) subraya la importancia de las trayectorias de carrera claras y las oportunidades de desarrollo para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.

La falta de reconocimiento, la sensación de que el trabajo no es suficientemente valorado por la organización puede llevar a una disminución en la satisfacción laboral. Eisenberger et al. (1986) encuentran que el reconocimiento y la apreciación del trabajo son factores críticos para la satisfacción y la retención de los empleados.

La falta de flexibilidad horaria, las dificultades para conciliar la vida laboral y personal debido a la rigidez en los horarios de trabajo son una fuente de insatisfacción. Según Kossek y Lautsch (2018), la flexibilidad laboral es esencial para el bienestar de los empleados y puede mejorar significativamente la productividad.

La baja atracción hacia culturas organizacionales tradicionales y rígidas representan un desafío para la retención de talento joven. Cameron y Quinn (2011) destacan que las organizaciones con culturas flexibles y adaptables son más exitosas en atraer y retener a empleados de diversas generaciones.

Este **Cuadro 1** presenta un resumen de aspectos clave relacionados con la gestión intergeneracional en el contexto organizacional, destacando desafíos, oportunidades, prácticas y creencias, así como problemas y desafíos específicos.

	Aspecto	Descripción
Desafíos	Brecha generacional	Diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo entre generaciones, causando conflictos o malentendidos
	Resistencia al cambio	Dificultad de las organizaciones tradicionales para adaptarse a nuevas formas de trabajo de las nuevas generaciones.
	Falta de habilidades de liderazgo	Preparación insuficiente de los líderes gerenciales para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva.
Oportunidades	Innovación y creatividad	Aportes de nuevas ideas y perspectivas por parte de las nuevas generaciones, impulsando la innovación y creatividad organizacional.
	Trabajo en equipo y colaboración	Fuertes habilidades en trabajo en equipo y colaboración por parte de las nuevas generaciones, beneficiando a las organizaciones.
	Adaptación al cambio	Acostumbradas al cambio tecnológico y social, facilitando la adaptación de las organizaciones a nuevos desafíos del mercado.
Prácticas y creencias	Equilibrio trabajo-personal	Valoran flexibilidad en horarios y trabajo remoto para equilibrar vida laboral y personal.
	Propósito significativo	Preferencia por trabajar en empresas con impacto positivo en sociedad y medio ambiente.
	Feedback constante	Preferencia por feedback frecuente y personalizado sobre desempeño laboral.
	Desarrollo profesional	Búsqueda activa de oportunidades para aprender y crecer dentro de la organización.
Problemas y desafíos	Falta de desarrollo profesional	Frustración por falta de oportunidades para aprendizaje y crecimiento profesional.
	Falta de reconocimiento	Sensación de que el trabajo no es suficientemente valorado por la organización.
	Falta de flexibilidad horaria	Dificultades para conciliar vida laboral y personal debido a rigidez en horarios de trabajo.
	Culturas organizacionales rígidas	Atracción limitada hacia culturas organizacionales tradicionales y rígidas.

Cuadro 1 resumen de aspectos clave relacionados con la gestión intergeneracional

5.3 Diseño de la Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo con el objetivo de explorar cómo la integración de las nuevas generaciones impacta en el liderazgo gerencial y la cultura organizacional. Se seleccionaron diez empresas de diversos sectores en un grupo empresario

de Rosario, Argentina, mediante un muestreo intencional. Este enfoque fue elegido para garantizar una representación balanceada entre empresas tradicionales y emergentes, y para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de las dinámicas intergeneracionales en diferentes tipos de organizaciones.

5.3.1 Tipo de estudio:

Descriptivo y transversal con un abordaje cualitativo.

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo y un diseño transversal para investigar la integración de las nuevas generaciones en las organizaciones, enfocándose en el impacto en los liderazgos gerenciales y la adaptación de las culturas organizacionales.

La justificación para elegir este diseño se fundamenta en varias razones clave:

- La integración de nuevas generaciones y su impacto en el liderazgo y la cultura organizacional es un fenómeno complejo que involucra percepciones, experiencias y procesos subjetivos. Un enfoque cualitativo permite explorar en profundidad estos aspectos, capturando la riqueza y diversidad de las experiencias de los participantes.

- Las entrevistas en profundidad, como método cualitativo, proporcionan una comprensión detallada y combinada de las percepciones y experiencias de los líderes empresariales. Este método es ideal para captar la complejidad y las sutilezas de las interacciones intergeneracionales y los cambios culturales dentro de las organizaciones.

- La metodología cualitativa permite una flexibilidad en la recolección y análisis de datos, lo que es crucial para adaptarse a los descubrimientos emergentes y profundizar en áreas que resulten particularmente reveladoras durante el proceso de investigación.

- Este enfoque admite contextualizar los hallazgos dentro del entorno específico de cada organización, proporcionando una comprensión más holística de cómo las dinámicas intergeneracionales y los estilos de liderazgo se manifiestan en diferentes contextos empresariales.

- El diseño transversal, que implica la recolección de datos en un momento específico, es adecuado para captar el estado actual de las percepciones y experiencias de los líderes empresariales respecto a la integración de nuevas generaciones. Este enfoque permite realizar comparaciones y análisis en un tiempo determinado, facilitando la identificación de patrones y tendencias.

5.3.2 Criterios de Selección de Participantes

- Diversidad Sectorial: se incluyeron empresas de sectores como tecnología, manufactura, servicios, y finanzas para obtener una perspectiva amplia.

- Tamaño de la Empresa: se consideraron tanto pequeñas y medianas empresas (Pymes) como grandes corporaciones.

- Tipo de Empresa: se seleccionaron empresas tanto tradicionales (con estructuras jerárquicas establecidas) como emergentes (start-ups y empresas con estructuras más flexibles).

- Disponibilidad y Accesibilidad: se eligieron empresas que estuvieran dispuestas a participar y accesibles para entrevistas en profundidad.

5.4 Población y Muestra

La muestra estuvo compuesta por 10 líderes de empresas tradicionales o emergentes. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, enfocándose en aquellos que ocupan roles clave en la gestión y liderazgo de sus organizaciones. La saturación teórica se alcanzará cuando la recopilación de datos no aporte nueva información relevante ni conceptos adicionales; no surjan nuevos temas o categorías, la información obtenida se vuelva redundante y no agregue nuevos insights significativos. Se espera lograr esta saturación tras aproximadamente 8 entrevistas, aunque el número exacto puede variar.

La población de esta investigación estará compuesta por grupos de personas con puestos gerenciales, preferentemente profesionales de las empresas de Rosario y la región. De las 27 empresas que conforman el conglomerado Rosario y su área de influencia se seleccionarán 10: cinco de carácter tradicional y cinco emergentes. El tipo de muestreo será por conveniencia de cada empresa, por lo cual se seleccionarán personas que pertenecen a la generación Millennials y generación X, para ello se tomará como referencia el año de nacimiento. El número muestral quedará determinado por el criterio de saturación de la información.

En todos los casos muestreados, el nivel de formación educativa alcanzado es de grado. Algunos de ellos además cuentan con formación de posgrado. Sus áreas de estudio asimismo se relacionan con las temáticas que abordan en sus roles de líder. Las empresas en términos de volumen de negocio son medianas y grandes, el número de empleados ronda de 30 a 100, y los sectores de las industrias a los que se dedican son de servicios y productos.

5.5. Variables operacionales

Para evaluar cómo el liderazgo y la cultura organizacional afectan la integración de nuevas generaciones en las empresas y cómo estas generaciones influyen en la evolución de estas organizaciones se analizaron las siguientes variables operacionales:

Tipos de Liderazgo:

- Transformacional: liderazgo que inspira y motiva hacia cambios positivos y significativos.
- Transaccional: liderazgo basado en la recompensa y sanción para motivar el rendimiento.
- Autocrático: liderazgo que centraliza la toma de decisiones y control.
- Participativo: liderazgo que fomenta la participación y colaboración en la toma de decisiones.

Culturas Organizacionales:

- Clan: cultura organizacional que enfatiza la colaboración y el trabajo en equipo.
- Adhocrática: cultura que valora la innovación y la flexibilidad.
- Mercado: cultura que se enfoca en la competitividad y resultados.
- Jerárquica: cultura que sigue una estructura rígida y formal.

Generaciones:

- Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964, suelen preferir estructuras jerárquicas.
- Generación X: nacidos entre 1965 y 1980, cómodos con estructuras jerárquicas pero también valoran la autonomía.
- Millennials: nacidos entre 1981 y 1996, valoran líderes que actúen como mentores y facilitadores del desarrollo personal y profesional.
- Generación Z: nacidos después de 1996, valoran la transparencia y retroalimentación continua.

Indicadores de Adaptación Cultural:

- Flexibilidad y adaptabilidad: capacidad de la organización para ajustarse a cambios internos y externos.
- Innovación: grado en que la organización fomenta y adopta nuevas ideas y tecnologías.
- Cohesión y colaboración: nivel de cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de la organización.

Impacto del Liderazgo en la Integración Generacional:

- Eficacia del liderazgo en la gestión intergeneracional: cómo diferentes estilos de liderazgo facilitan o inhiben la integración de diversas generaciones en el entorno laboral.
- Preferencias y expectativas generacionales: cómo las diferentes generaciones perciben y responden a distintos estilos de liderazgo.

5.6. Instrumentos de Recolección de Datos

Las entrevistas en profundidad se realizaron utilizando una guía de entrevista semi-estructurada, diseñada específicamente para esta investigación. La guía de entrevista fue validada a través de un estudio piloto con dos empresas que no formaron parte de la muestra final. Esta validación preliminar permitió ajustar las preguntas para asegurar que fueran claras y pertinentes.

5.6.1. Entrevistas en Profundidad

Las entrevistas en profundidad son una técnica cualitativa fundamental para recopilar información detallada sobre las opiniones, perspectivas, experiencias y motivaciones de los entrevistados. En este estudio, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con un total de diez participantes, divididos equitativamente en dos generaciones: cinco de la generación más joven y cinco de la generación más experimentada. Los entrevistados incluyeron directores, gerentes y responsables de departamento, con el fin de obtener una visión amplia y diversa de la organización. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a líderes de empresas tradicionales y emergentes. Las preguntas abiertas permitieron explorar en detalle los estilos de liderazgo, las percepciones sobre la cultura organizacional y las experiencias intergeneracionales.

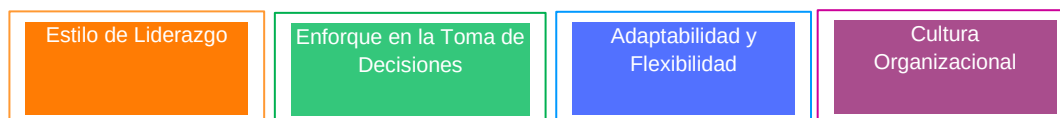
5.6.2 Objetivo de las Entrevistas

El objetivo principal de estas entrevistas fue obtener una comprensión detallada y matizada de los estilos de liderazgo, las estrategias de toma de decisiones, la capacidad de adaptabilidad y la percepción de la cultura organizacional desde la perspectiva de los líderes de diferentes generaciones. Esta metodología permitió explorar cómo las diferencias generacionales influyen en las prácticas de liderazgo y en la dinámica del equipo.

5.6.3. Guía de Entrevistas

La guía de entrevistas se estructuro en torno a temas clave relacionados con el liderazgo y la cultura organizacional. Las preguntas fueron abiertas para permitir respuestas detalladas y profundas.

Temas Principales:



Guía:

1. Estilo de Liderazgo:

- ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo y cómo crees que impacta en la dinámica de tu equipo?

2. Enfoque en la Toma de Decisiones:

- ¿Cómo abor das la toma de decisiones en tu papel de líder?

3. Adaptabilidad y Flexibilidad:

- ¿Cómo fomentas la adaptabilidad y la flexibilidad en tu equipo?

4. Cultura Organizacional:

- Cómo describirías la cultura organizacional en tu empresa. ¿Cómo influye la cultura en la forma en que lideras y en la toma de decisiones?

5. Comunicación y Transparencia:

- ¿Cuál es tu enfoque respecto a la comunicación con tu equipo?

6. Desarrollo de Talento:

- ¿Cómo abor das el desarrollo y el crecimiento del talento dentro de tu equipo?

7. Innovación y Creatividad:

- La innovación a menudo es esencial para las empresas. ¿Cómo fomentas la innovación y la creatividad en tu equipo?

8. Desafíos y Oportunidades:

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas como líder en tu entorno empresarial?

10. Impacto en Resultados Empresariales:

- ¿Cómo crees que tu estilo de liderazgo y la cultura organizacional influyen en los resultados empresariales?

5.7 Procedimiento de Recolección de Datos

5.7.1 Desarrollo y Validación del Instrumento

El instrumento presentado se diseñó para evaluar las perspectivas de líderes en diversos contextos organizacionales sobre una variedad de aspectos relacionados con su estilo de liderazgo, enfoque en la toma de decisiones, adaptabilidad, cultura organizacional, comunicación, desarrollo de talento, innovación, desafíos y oportunidades, e impacto en los resultados empresariales. Para garantizar la efectividad de esta herramienta de investigación, fue fundamental realizar un proceso de desarrollo y validación.

Validación de la Guía de Entrevistas:

- Validez de Contenido: se realizó una prueba piloto con tres personas (de dos empresas) familiarizadas con el área de investigación.
- Validez de Estructura: se evaluó la validez de estructura mediante la consulta con expertos.
- Validez de Confiabilidad: se evalúa la consistencia interna de las preguntas de la entrevista, teniendo en cuenta la correlación entre las respuestas a las diferentes preguntas del instrumento.

5.7.2. Proceso de Entrevistas

Cada entrevista duró entre 60 y 90 minutos y se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa o de manera virtual, dependiendo de la preferencia de los participantes. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de todos los participantes para fomentar respuestas honestas

y detalladas. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y transcritas a través de Teams para su posterior análisis.

5.7.3 Limitaciones Metodológicas

- Sesgo del Entrevistador: aunque se realizó un entrenamiento para minimizarlo, el sesgo del entrevistador siempre es una posibilidad en estudios cualitativos. Se aminoró mediante la revisión de pares y la triangulación.

- Generalizabilidad: los hallazgos de este estudio cualitativo no son generalizables en sentido estadístico. Las conclusiones se limitan al contexto específico de las empresas estudiadas.

- Muestra Limitada: la investigación se basa en un número limitado de casos de estudio, lo que puede limitar la diversidad de perspectivas recogidas.

5.8. Análisis de Datos

Se realizó un análisis descriptivo, axial y selectivo de las categorías salientes que surgieron de las entrevistas realizadas.

Se llevo a cabo una primera ronda de codificación abierta para identificar conceptos y categorías iniciales en los datos. Esta fase permitió la identificación de patrones y temas perceptibles. Posteriormente, se llevó a cabo la codificación axial, donde se agruparon las categorías en torno a ejes centrales, estableciendo relaciones entre ellas. En la fase final de codificación selectiva, se integraron las categorías principales para formar teorías más coherentes y explicativas sobre el impacto de las nuevas generaciones en el liderazgo y la cultura organizacional. Se utilizó la triangulación de datos mediante la comparación de entrevistas, notas y revisiones de pares para asegurar la validez de los hallazgos. Se realizaron revisiones de pares con expertos en el campo para validar las categorías y temas emergentes.

5.8.1. Codificación y Categorización

Los datos recopilados se analizaron utilizando temas y patrones recurrentes. El proceso de codificación se desarrolló en varias etapas:

1. Codificación abierta para identificar conceptos iniciales.

- Comunicación efectiva: se destaca la importancia de la comunicación bidireccional en el liderazgo.
- Trabajo en equipo: fundamental para un liderazgo efectivo.
- Liderazgo participativo: fomenta la participación y el empoderamiento del equipo.
- Equilibrio entre directivo y colaborativo: importancia de combinar guía y autonomía.
- Sentido de pertenencia: crear un ambiente inclusivo y motivador.
- Adaptación al contexto: evolución personal y profesional en respuesta a cambios.
- Cultura organizacional: diferencias entre empresas tradicionales y emergentes.
- Toma de decisiones colaborativa: inclusión del equipo en el proceso.
- Flexibilidad y adaptabilidad: necesidad de ajustarse a entornos cambiantes.
- Satisfacción y retención del personal: impacto de la cultura organizacional.

2. Codificación axial para relacionar categorías y subcategorías.

Comunicación efectiva y Trabajo en equipo:

- Subcategorías: reuniones de feedback, espacios de diálogo.
 - Relación: la comunicación bidireccional facilita el trabajo en equipo.

Liderazgo participativo y Empoderamiento:

- Subcategorías: delegación de responsabilidades, autonomía del equipo.
 - Relación: un liderazgo participativo empodera a los miembros del equipo, permitiéndoles tomar decisiones.

Equilibrio entre directivo y colaborativo:

- Subcategorías: guía del líder, autonomía del equipo.
 - Relación: el equilibrio entre dirigir y colaborar optimiza el rendimiento del equipo.

Sentido de pertenencia y cultura organizacional:

- Subcategorías: inclusión, motivación, retención del personal.
 - Relación: una cultura organizacional inclusiva y motivadora promueve el sentido de pertenencia y retención.

Adaptación al contexto y flexibilidad:

- Subcategorías: cambio de estilo de liderazgo, adaptación a nuevas tecnologías.
 - Relación: la capacidad de adaptarse al contexto y ser flexible es crucial para liderar efectivamente en entornos cambiantes.

Toma de decisiones colaborativa:

- Subcategorías: consenso, transparencia, claridad.
 - Relación: involucrar al equipo en la toma de decisiones fortalece la colaboración y la cohesión.

3. Codificación selectiva para integrar y refinar las categorías principales.

Integración y refinamiento de las categorías principales:

- Liderazgo efectivo: Integración de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo participativo, y equilibrio entre directivo y colaborativo.
 - Descripción: un liderazgo efectivo se basa en una comunicación bidireccional, la capacidad de trabajar en equipo, la participación del equipo y un equilibrio entre dirigir y colaborar.
- Cultura organizacional positiva: enfoque en sentido de pertenencia, empoderamiento y retención del personal.

- Descripción: una cultura organizacional positiva es inclusiva, motivadora y empoderadora, lo que resulta en alta retención del personal y satisfacción laboral.
- Adaptabilidad y flexibilidad: respuesta a cambios en el contexto empresarial y personal.
 - Descripción: la adaptabilidad y flexibilidad son esenciales para enfrentar entornos cambiantes, adoptando nuevas tecnologías y estilos de liderazgo según las necesidades del contexto.
- Toma de decisiones inclusiva: participación del equipo en el proceso de toma de decisiones.
 - Descripción: una toma de decisiones inclusiva que busca consenso, transparencia y claridad fortalece la cohesión y el compromiso del equipo.

Capítulo 6: Resultados

6.1 Presentación del grupo empresario entrevistado

Se describe el surgimiento y desarrollo de un grupo empresario, una organización sin fines de lucro conformada por vecinos de la Zona Norte de Rosario, Argentina. Desde su creación en 2006, este grupo ha promovido el diálogo, la reflexión y la participación ciudadana para mejorar su comunidad. Sus valores incluyen el compromiso con la comunidad, la participación ciudadana, el diálogo constructivo y la búsqueda del bien común.

El grupo está compuesto por 27 empresas de servicios y productos, incluyendo empresas de seguridad integral, fabricación de electrodomésticos, producción de aberturas de aluminio, distribución de gas natural, servicios financieros, desarrollo de software, soluciones IT, servicios de salud y bienestar, producción de alimentos ultracongelados y productos de limpieza.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 10 líderes gerenciales de empresas tradicionales y emergentes en Rosario. Las entrevistas abordaron la integración de nuevas generaciones, el impacto en los liderazgos gerenciales y la adaptación de las culturas organizacionales.

Líderes de diversas empresas tradicionales y emergentes fueron seleccionados por su rol gerencial y experiencia en la gestión de equipos intergeneracionales. A continuación se presenta una **Tabla 1** con el perfil de los participantes:

PARTICIPANTE	TIPO DE EMPRESA	GENERACIÓN	PUESTO	AÑOS EN LA EMPRESA
P1	Tradicional	X	Gerente General	15
P2	Tradicional	X	Gerente de RRHH	10
P3	Tradicional	Y	Directora General	5
P4	Tradicional	Baby Boomer	Gerente de Comunicación	25
P5	Tradicional	Y	Gerente de Marketing	3
P6	Emergente	Z	CEO	2
P7	Emergente	Y	CEO	7
P8	Emergente	X	Directora General	12
P9	Emergente	Y	Gerente de Logística	6
P10	Emergente	Baby Boomer	Directora General	20

Tabla 1 Perfil de los entrevistados

6.2. Principales Hallazgos

6.2.1 Interpretación de Resultados

- Tipos de Liderazgo

Las entrevistas revelaron que en las empresas emergentes se está adoptando un estilo de liderazgo más participativo y colaborativo. Los líderes en estas empresas no solo toman decisiones, sino que involucran activamente a sus equipos en el proceso. Esto ha creado un ambiente donde los empleados sienten que sus opiniones y contribuciones son valoradas, lo que fomenta un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

En contraste, las empresas tradicionales aún luchan por adaptarse a estos estilos de liderazgo modernos. Los líderes en estas empresas tienden a ser más autoritarios y jerárquicos, lo que puede resultar en empleados que se sienten menos involucrados y motivados. La estructura rígida y la resistencia al cambio son barreras significativas para la adopción de un liderazgo más inclusivo en estas organizaciones.

TIPO DE EMPRESA	ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE	CARACTERISTICAS
Tradicional	Transaccional Autocrático	Enfoque en la jerarquía control estricto, recompensas y sanciones
Emergente	Transformacional Participativo	Inspiración, motivación, colaboración, empoderamiento

Tabla 2: Estilos de Liderazgo Predominantes

- Cultura Organizacional

La cultura organizacional tiene un impacto profundo en la satisfacción y retención de los empleados. En las empresas emergentes, la cultura es más flexible y centrada en las personas. Aquí, se promueve un ambiente inclusivo donde se valora la diversidad y se fomenta la igualdad de oportunidades. Los empleados en estas empresas disfrutan de un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal gracias a políticas como horarios flexibles y la posibilidad de trabajar de manera remota.

Por otro lado, las empresas tradicionales tienen una cultura más estática y enfocada en la jerarquía. Esto puede crear un entorno menos adaptable y atractivo para las nuevas generaciones de trabajadores, quienes buscan más flexibilidad y una mayor valoración de sus contribuciones individuales.

- Innovación y Creatividad

Las empresas emergentes sobresalen en la promoción de la innovación y la creatividad. Los líderes en estas empresas alientan a sus equipos a pensar de manera innovadora y a proponer nuevas ideas. Se realizan sesiones de brainstorming y talleres de creatividad que permiten a los empleados explorar soluciones novedosas a problemas comunes. Además, estas empresas invierten en tecnología avanzada que facilita la implementación de ideas innovadoras.

En las empresas tradicionales, sin embargo, la innovación puede verse frenada por procedimientos burocráticos y una menor flexibilidad. La estructura rígida y la aversión al riesgo pueden desincentivar a los empleados de proponer nuevas ideas, lo que limita el potencial innovador de la organización.

- Comunicación y Retroalimentación

La comunicación y la retroalimentación también presentan diferencias notables. Las empresas emergentes tienden a tener estructuras de comunicación más abiertas y horizontales, promoviendo la retroalimentación constante y bidireccional, mientras que las empresas tradicionales mantienen una comunicación más vertical y formal.

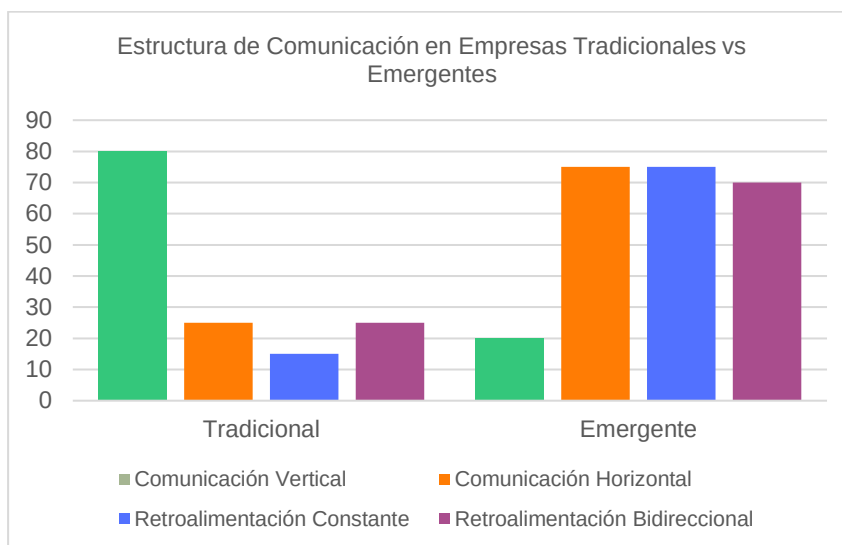


Gráfico 1: Estructura de Comunicación en Empresas Tradicionales vs. Emergentes

Este gráfico de barras compara la estructura de comunicación en empresas tradicionales, destacando cuatro aspectos clave: comunicación vertical, comunicación horizontal, retroalimentación constante y retroalimentación bidireccional.

Empresas Tradicionales: Predominan la comunicación vertical y una menor frecuencia de retroalimentación constante y bidireccional, mientras que en las Emergentes se destacan por una mayor proporción de comunicación horizontal y una mayor frecuencia de retroalimentación constante y bidireccional.

- Adaptación y Flexibilidad

La capacidad de adaptación y flexibilidad es más destacada en las empresas emergentes, donde se fomenta un entorno de trabajo ágil y adaptable. En contraste, las empresas tradicionales muestran una mayor resistencia al cambio y prefieren mantener estructuras y procesos establecidos.

ASPECTO	EMPRESAS TRADICIONALES	EMPRESAS EMERGENTES
Adaptación al Cambio	Lenta Resistente	Rápida Proactiva
Estructura de Trabajo	Rígida Jerárquica	Flexible Colaborativa
Innovación	Conservadora	Innovadora

Tabla 3: Adaptación y Flexibilidad entre empresas Tradicionales y Emergentes

- Motivación y Retención de Talento

La motivación y retención de talento es un desafío común en ambas tipos de empresas, pero las estrategias difieren. Las empresas emergentes suelen ofrecer beneficios como horarios flexibles y oportunidades de desarrollo profesional, mientras que las empresas tradicionales se centran en la estabilidad laboral y los beneficios económicos.

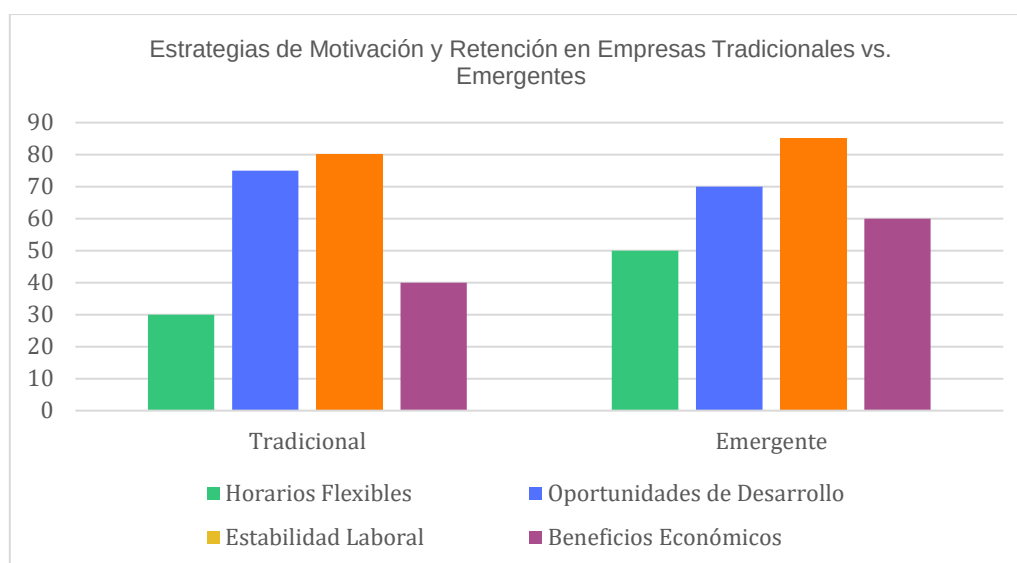


Gráfico 2: Estrategias de Motivación y Retención en Empresas Tradicionales vs. Emergentes

Este gráfico de barras compara las estrategias de motivación y retención en empresas tradicionales y emergentes, destacando cuatro aspectos clave: horarios flexibles, oportunidades de desarrollo, estabilidad laboral y beneficios económicos; claramente se visualiza el comportamiento de las tradicionales donde priorizan la estabilidad laboral y los beneficios

económicos, mientras que las emergentes destacan por ofrecer horarios flexibles y mayores oportunidades de desarrollo profesional.

- Desarrollo del Talento

El desarrollo del talento es una prioridad en ambos tipos de empresas, pero se aborda de manera diferente. En las empresas emergentes, la capacitación es personalizada y se adapta a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados. Hay claras oportunidades de crecimiento profesional, lo que aumenta la motivación y la retención. Además, se practica la mentoría y el coaching, ayudando a los empleados a alcanzar su máximo potencial.

En las empresas tradicionales, la capacitación tiende a ser más formal y estructurada, con programas establecidos que pueden no ajustarse rápidamente a las nuevas necesidades del mercado. Las oportunidades de crecimiento profesional son menos claras, lo que puede llevar a una menor motivación entre los empleados. Además, la resistencia a implementar nuevas prácticas de desarrollo del talento puede limitar el potencial de crecimiento y aprendizaje de los empleados.

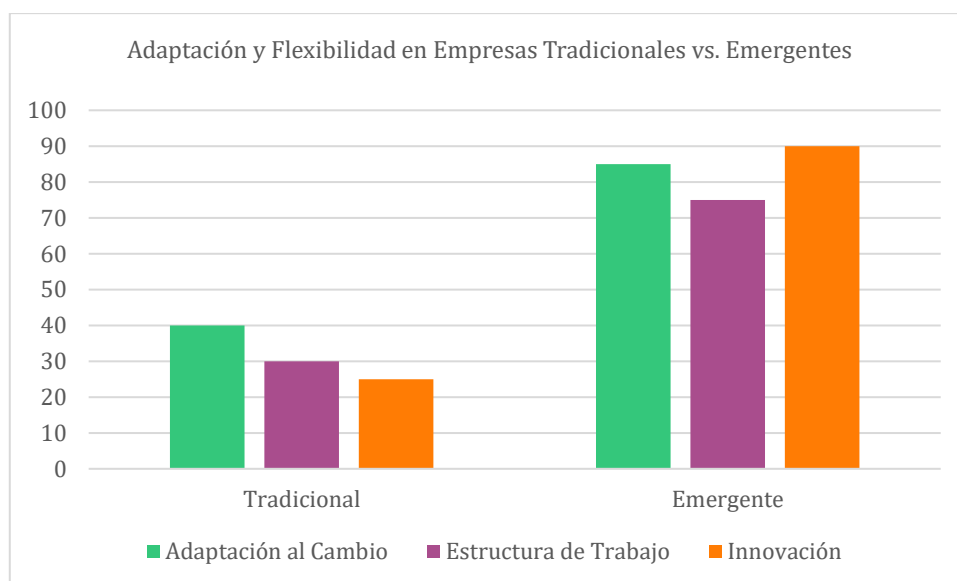


Gráfico 3: Adaptación y Flexibilidad en Empresas Tradicionales vs. Emergentes

Este gráfico de barras compara la adaptación y flexibilidad en empresas tradicionales y emergentes, destacando tres aspectos clave: adaptación al cambio, estructura de trabajo e innovación. Las empresas tradicionales muestran menor capacidad de adaptación al cambio y estructuras de trabajo más rígidas y las emergentes se caracterizan por una alta capacidad de adaptación al cambio, estructuras de trabajo flexibles y un enfoque fuerte en la innovación.

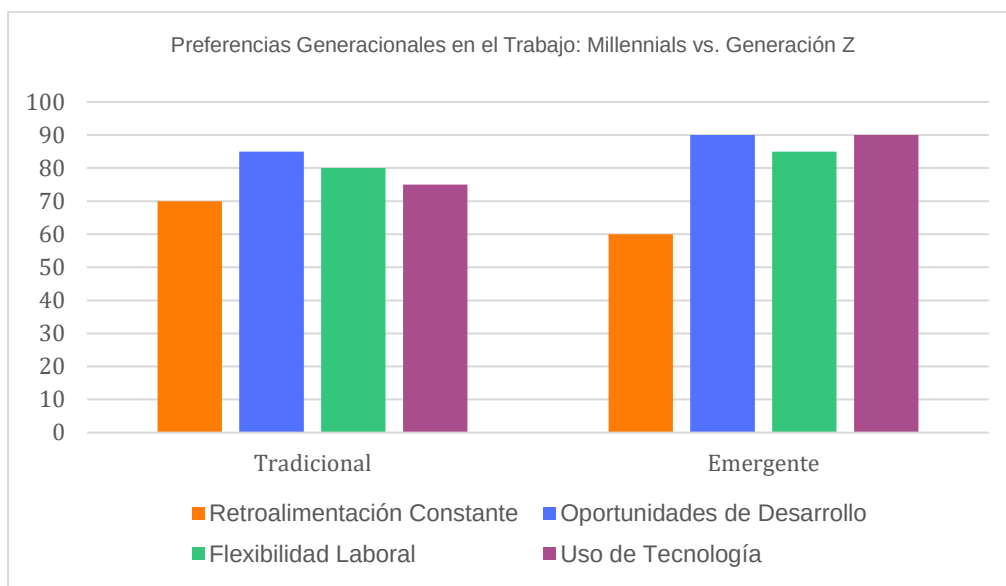


Gráfico 4: Preferencias Generacionales en el Trabajo: Millennials vs. Generación Z

Este gráfico de barras compara las preferencias en el trabajo entre Millennials (Generación Y) y la Generación Z, destacando cuatro aspectos clave: retroalimentación constante, oportunidades de desarrollo, flexibilidad laboral y uso de tecnología.

Millennials (Generación Y): Valoran significativamente las oportunidades de desarrollo y el uso de tecnología.

Generación Z: Muestra una mayor preferencia por la retroalimentación constante, oportunidades de desarrollo, flexibilidad laboral y el uso intensivo de tecnología.

- Interpretación de los Resultados

Los resultados del estudio sugieren que la integración de nuevas generaciones en las organizaciones requiere una adaptación significativa de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Las empresas que adoptan enfoques más flexibles y participativos tienden a

tener una mejor aceptación y retención de los empleados más jóvenes (Lyons et al., 2020). El análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas se organiza en función de diversas dimensiones de análisis previamente identificadas, como el estilo de liderazgo, las diferencias entre empresas tradicionales y emergentes, el enfoque en la toma de decisiones, la adaptabilidad y flexibilidad, la cultura organizacional, la comunicación y transparencia, el desarrollo del talento, la innovación y creatividad, y el impacto en los resultados empresariales. A continuación, se expone un análisis exhaustivo de cada dimensión basada en las citas y extractos de datos recolectados.

Los entrevistados destacaron que el liderazgo participativo y comunicativo es un factor positivo en el rendimiento organizacional. Un entrevistado comentó: "Creo que impacta favorablemente porque abre el juego a que todos tengan voz y den sus ideas." Esta observación subraya la importancia de un entorno donde se valoran y consideran las opiniones de todos los miembros del equipo, lo cual se traduce en un aumento de la motivación y el compromiso (Hesselbein, 1996). Otro aspecto mencionado fue la evolución del liderazgo hacia estilos más horizontales y colaborativos: "Hoy la figura de 'jefe' queda obsoleta y aparece la figura del 'líder', que tiene como foco principal el trabajo en equipo" (Bass & Riggio, 2006).

Las empresas emergentes se perciben como más ágiles y dinámicas en comparación con las tradicionales. Un entrevistado señaló: "Las emergentes son más dinámicas y las tradicionales son más difíciles y estructuradas" (Cameron & Quinn, 2011). Esta diferencia se debe en parte a la capacidad de las empresas emergentes para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, mientras que las tradicionales enfrentan desafíos debido a sus estructuras más rígidas. Otro entrevistado destacó: "En las tradicionales lidiamos con mucho verticalismo, que a veces detiene la velocidad y se pierde de visiones complementarias" (Heifetz et al., 2009).

Las empresas emergentes tienden a tomar decisiones consensuadas y basadas en opiniones diversas. Un entrevistado afirmó: "Principalmente priorizando el bienestar del

capital humano de la empresa" (Eisenberger et al., 1986). Esto contrasta con las empresas tradicionales, donde las decisiones suelen ser más autoritarias: "En las tradicionales solamente se comunican las decisiones y en las empresas emergentes, se evaluaban con el equipo" (Buono & Kerber, 2010).

La adaptabilidad y la flexibilidad fueron temas recurrentes en las entrevistas. Un entrevistado mencionó: "Trabajamos juntos los temas, fomentando trabajar en equipo y cubrir tareas uno del otro". La pandemia de COVID-19 puso a prueba la capacidad de adaptación de las empresas. Un participante destacó: "En la pandemia, la empresa tuvo que adaptarse para poder seguir funcionando, adoptando como principal forma de trabajo el home office".

La transición hacia culturas más colaborativas y centradas en las personas es una tendencia observada en varias empresas. Un entrevistado comentó: "Estamos en transición de una cultura más tradicional, más bien directiva a una más colaborativa, ágil y con las personas en el centro". Esta transición tiene un impacto significativo en la retención y satisfacción de los empleados. Otro entrevistado añadió: "La cultura organizacional es totalmente transversal sobre la estrategia de las organizaciones y afecta a los empleados en su conformidad con el día a día".

La comunicación abierta y transparente es esencial para fortalecer el liderazgo. Un entrevistado afirmó: "Es fundamental a la hora de liderar, demostrar transparencia y concordancia entre lo que pensamos, decimos y hacemos". Además, se identificaron desafíos y estrategias para mejorar la comunicación en contextos de cambio: "El gran desafío es poder comunicar cuando se tiene colaboradores de distintas franjas etarias y con distintos niveles académicos e intereses" (Hofstede, 2001).

El desarrollo y promoción del talento interno son cruciales para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Un entrevistado explicó: "Promovemos la capacitación dentro de la empresa realizando regularmente cursos, y también se envía a colaboradores a

capacitaciones externas". La evaluación del éxito se realiza mediante indicadores de rendimiento y satisfacción: "En el compromiso de las personas, la cantidad de promociones internas, la baja cantidad de renunciaciones" (Gallup, 2016).

La innovación y la creatividad se fomentan a través de la investigación y la libertad para proponer nuevas soluciones. Un entrevistado indicó: "Permitiendo investigar el mercado, expresar ideas, proponer nuevas soluciones". Las empresas que implementan ideas creativas ven un impacto positivo: "Nuevas líneas de productos, nuevo diseño de interiores de oficinas, diseño de muebles específicos en oficinas" (Senge, 1990).

La integración de las nuevas generaciones en las organizaciones modernas requiere una adaptación continua y un enfoque flexible y colaborativo en el liderazgo y la cultura organizacional. Las empresas que adoptan estos principios no solo mejoran la retención y satisfacción de sus empleados, sino que también fomentan un entorno de trabajo más dinámico e innovador (Lyons et al., 2020).

Se presentan a continuación los hallazgos claves sobre cómo la integración de nuevas generaciones ha afectado los resultados empresariales en términos de innovación, productividad y satisfacción laboral.

Dimensiones de Análisis	Ejemplos de Códigos o Temas Emergentes	Ejemplos de Citas o Extractos de Datos
Estilo de Liderazgo	Liderazgo participativo y comunicativo.	"Creo que impacta favorablemente porque abre el juego a que todos tengan voz y den sus ideas."
	Evolución del liderazgo hacia estilos más horizontales y colaborativos.	"Hoy la figura de 'jefe' queda obsoleta y aparece la figura del 'líder', que tiene como foco principal el trabajo en equipo."
Diferencias entre Empresas Tradicionales y Emergentes	Agilidad y dinamismo en empresas emergentes vs. estructuras más rígidas en tradicionales.	"Las emergentes son más dinámicas y las tradicionales son más difíciles y estructuradas."
	Adaptabilidad y resistencia al cambio como diferencia clave.	"En las tradicionales lidiamos con mucho verticalismo, que a veces detiene la

		velocidad y se pierde de visiones complementarias."
Enfoque en la Toma de Decisiones	Decisiones consensuadas y basadas en opiniones diversas.	"Principalmente priorizando el bienestar del capital humano de la empresa."
	Comparación entre toma de decisiones colaborativa vs. autoritaria.	"En las tradicionales solamente se comunican las decisiones y en las empresas emergentes, se evaluaban con el equipo."
Adaptabilidad y Flexibilidad	Fomento de la flexibilidad mediante comunicación abierta y adaptación.	"Trabajamos juntos los temas, fomentando trabajar en equipo y cubrir tareas uno del otro."
	Importancia de la adaptación para sobrevivir en entornos cambiantes.	"En la pandemia, la empresa tuvo que adaptarse para poder seguir funcionando, adoptando como principal forma de trabajo el home office."
Cultura Organizacional	Transición de culturas tradicionales a más colaborativas y centradas en las personas.	"Estamos en transición de una cultura más tradicional, más bien directiva a una más colaborativa, ágil y con las personas en el centro."
	Impacto en la retención y satisfacción del empleado.	"La cultura organizacional es totalmente transversal sobre la estrategia de las organizaciones y afecta a los empleados en su conformidad con el día a día."
Comunicación y Transparencia	Enfoque en comunicación abierta y transparente para fortalecer el liderazgo.	"Es fundamental a la hora de liderar, demostrar transparencia y concordancia entre lo que pensamos, decimos y hacemos."
	Desafíos y estrategias para mejorar la comunicación en contextos de cambio.	"El gran desafío es poder comunicar cuando se tiene colaboradores de distintas franjas etarias y con distintos niveles académicos e intereses."
Desarrollo del Talento	Promoción del crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores.	"Promovemos la capacitación dentro de la empresa realizando regularmente cursos, y también se envía a colaboradores a capacitaciones externas."

	Evaluación del éxito mediante indicadores de rendimiento y satisfacción.	"En el compromiso de las personas, la cantidad de promociones internas, la baja cantidad de renunciaciones."
Innovación y Creatividad	Fomento de la innovación a través de la investigación y la creatividad.	"Permitiendo investigar el mercado, expresar ideas, proponer nuevas soluciones."
	Implementación de ideas creativas que generen impacto positivo.	"Nuevas líneas de productos, nuevo diseño de interiores de oficinas, diseño de muebles específicos en oficinas."
Equilibrio entre Tradición e Innovación	Desafíos y estrategias para mantener la identidad mientras se adoptan innovaciones.	"La identidad de la empresa es a través de la cultura, valores etc., y las innovaciones pueden no cambiar siempre estos pilares."
Impacto en Resultados Empresariales	Influencia del liderazgo y la cultura en los resultados empresariales.	"Creo que impacta 100%."
	Ejemplos de impacto directo del liderazgo en resultados positivos.	"Estimulando al equipo comercial el impacto es claro en las ventas."
Comparación de Estilos de Liderazgo	Efectividad relativa en empresas tradicionales vs. emergentes.	"No sabría decirte. No necesariamente"

Cuadro 2 Análisis Cualitativo de las entrevistas según la dimensiones analizadas

6.3 Desafíos en la Integración de Nuevas Generaciones

La integración de nuevas generaciones en el ámbito laboral presenta una serie de desafíos significativos que pueden impactar la dinámica organizacional. Uno de los principales retos es la "brecha generacional," que se manifiesta en las diferencias de valores, expectativas y estilos de trabajo entre las diversas cohortes. Estas diferencias pueden derivar en conflictos o malentendidos, especialmente cuando las generaciones más jóvenes ingresan en organizaciones con culturas profundamente arraigadas y tradicionales.

La resistencia al cambio es otro obstáculo común, particularmente en organizaciones con estructuras rígidas que encuentran dificultades para adaptarse a las nuevas formas de pensar y trabajar que traen consigo las nuevas generaciones. Este desafío se amplifica cuando los líderes

gerenciales carecen de las habilidades necesarias para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva. La falta de preparación en el liderazgo puede complicar la integración y el desarrollo profesional de los jóvenes talentos, limitando su potencial dentro de la organización.

Por otro lado, las estructuras organizacionales tradicionales, a menudo caracterizadas por su rigidez, pueden no resultar atractivas ni satisfactorias para las nuevas generaciones, que valoran la flexibilidad, la innovación y el trabajo con un propósito significativo. La ausencia de oportunidades claras para el aprendizaje y el crecimiento profesional, junto con la falta de reconocimiento adecuado, puede generar frustración entre los empleados más jóvenes, afectando su motivación y compromiso.

Los desafíos en la comunicación también emergen debido a la diversidad de edades y niveles educativos dentro de las organizaciones. Es crucial establecer canales de comunicación claros y efectivos para prevenir malentendidos y asegurar que la información fluya adecuadamente entre todos los niveles de la organización. En este contexto, la transparencia se convierte en un elemento clave para generar confianza, especialmente en situaciones de cambio o crisis, donde la incertidumbre y la falta de información pueden desmotivar a los empleados y afectar la cohesión del equipo.

Generación	Percepción del Liderazgo	Percepción de la Cultura Organizacional
Baby Boomers (1946-1964)	Prefirieron liderazgo autocrático / burocrático que proporcionaba estabilidad y orden. Vieron la autoridad centralizada como necesaria.	Valoraron jerarquías claras y roles bien definidos. Respeto por la experiencia y la lealtad.

Generación X (1965-1980)	Mostraron escepticismo hacia el liderazgo autocrático. Prefirieron estilos que fomentaban la autonomía y la participación.	Apreciaron la estabilidad pero valoraron la adaptabilidad y la flexibilidad en el trabajo. Buscaron equilibrio entre trabajo y vida personal.
Millennials (1981-1996)	Prefirieron liderazgo transformacional / participativo, inspirador e inclusivo. Favorecieron la colaboración y el desarrollo personal.	Valoraron culturas que promovieran la innovación, la transparencia y tuvieran un propósito más allá de la rentabilidad. Buscaron flexibilidad y diversidad en el ambiente laboral.
Generación Z (después de 1996)	Esperaron líderes inspiradores que comprendieran tecnologías modernas. Valoraron la innovación y el uso de herramientas digitales.	Prefirieron culturas que utilizaran la tecnología para facilitar la colaboración virtual y el trabajo flexible. Buscaron empresas con propósito y responsabilidad social.

Cuadro 3 Comparativo de Percepciones sobre Liderazgo y Cultura Organizacional según Generaciones

El **cuadro 3** se basa en un análisis interpretativo de la literatura existente sobre las características y preferencias de liderazgo y cultura organizacional de diferentes generaciones, incluyendo fuentes como Howe y Strauss (2000), Twenge (2017), Deal (2007), y artículos de Harvard Business Review (2011).

Las diferencias de valores, expectativas y estilos de trabajo entre las generaciones podían llevar a conflictos o malentendidos en las dinámicas laborales ("brecha generacional"); las organizaciones tradicionales podían tener dificultades para adaptarse a las nuevas formas de trabajar y pensar de las nuevas generaciones ("resistencia al cambio"). La falta de habilidades de liderazgo en líderes gerenciales podía no estar preparados para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva, lo que podía dificultar la integración y el desarrollo profesional de los jóvenes. Las estructuras organizacionales rígidas y tradicionales podían no ser atractivas ni satisfactorias para las nuevas generaciones, que valoraban la flexibilidad, la innovación y un propósito significativo en su trabajo. Las nuevas generaciones podían sentirse frustradas si no tenían oportunidades claras para aprender y crecer dentro de la organización,

así como si su trabajo no era reconocido adecuadamente. Los desafíos en la comunicación podían surgir debido a la diversidad en las franjas etarias y niveles educativos, requiriendo canales de comunicación claros y efectivos para evitar malentendidos. La transparencia era crucial para generar confianza, especialmente en contextos de cambio o crisis, donde la falta de información podía generar incertidumbre y desmotivación entre los empleados.

6.4. Implicaciones para la Práctica Gerencial

Para mejorar la integración de las nuevas generaciones, se recomienda a los líderes empresariales:

- Adoptar Estilos de Liderazgo Transformacionales y Participativos: Inspirar y motivar a los empleados, fomentando un entorno de colaboración y empoderamiento.
- Fomentar una Comunicación Abierta y Horizontal: Promover la retroalimentación constante y bidireccional, creando una cultura organizacional inclusiva.
- Desarrollar Políticas de Adaptación y Flexibilidad: Implementar estructuras de trabajo ágiles y adaptables, que permitan una rápida respuesta a los cambios del entorno.
- Implementar Estrategias de Motivación y Retención: Ofrecer beneficios que respondan a las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones, como horarios flexibles y oportunidades de desarrollo profesional.

6.4.1. Oportunidades para el Liderazgo Adaptativo

Sobre las características y desafíos del liderazgo en las empresas emergentes y tradicionales, así como en las dinámicas intergeneracionales, las oportunidades para el liderazgo adaptativo podían ser las siguientes:

Los líderes adaptativos podían aprovechar la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y en las dinámicas internas de la organización. Esto permitía a los líderes responder de manera efectiva a nuevas oportunidades de negocio, cambios

tecnológicos y demandas del mercado, manteniendo la relevancia y competitividad de la empresa. Fomentar un ambiente donde se valorara y promoviera la innovación y la creatividad en todos los niveles de la organización. Los líderes adaptativos podían liderar iniciativas que estimularan la generación de nuevas ideas y soluciones, lo que podía llevar a la diferenciación competitiva y al desarrollo de productos o servicios innovadores. Implementar estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a talentos diversos, especialmente jóvenes profesionales que buscaban oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los líderes adaptativos podían diseñar programas de desarrollo personalizados, proporcionar retroalimentación continua y crear un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo que motivara a los empleados a permanecer en la organización. Establecer una comunicación abierta y transparente que facilitara el entendimiento mutuo entre generaciones y niveles jerárquicos dentro de la empresa. Los líderes adaptativos podían utilizar canales de comunicación efectivos para alinear las expectativas, fomentar la colaboración y construir confianza entre los equipos, lo cual era fundamental para el éxito organizacional y la cohesión interna. Promover una cultura organizacional que valorara la diversidad, la inclusión y el respeto mutuo entre todas las generaciones. Los líderes adaptativos podían crear un entorno donde todas las voces fueran escuchadas y respetadas, lo que facilitaba la colaboración intergeneracional y la resolución de conflictos de manera constructiva.

Las oportunidades para el liderazgo adaptativo en el contexto empresarial moderno radicaban en la capacidad de los líderes para aprovechar las fortalezas de las diferentes generaciones, promover la innovación y la creatividad, desarrollar y retener talentos, establecer una comunicación efectiva y fomentar una cultura organizacional inclusiva y colaborativa. Estas habilidades no solo facilitaban la adaptación a los cambios rápidos del mercado, sino que también fortalecían la posición competitiva y el éxito a largo plazo de la empresa.

6.4.2. Impacto en la Cultura Organizacional

El impacto del liderazgo adaptativo en la cultura organizacional podía ser significativo y positivo. Los líderes adaptativos promovían una cultura donde la flexibilidad y la adaptabilidad eran valores clave. Esto se traducía en una organización que respondía de manera ágil a los cambios del mercado, las tecnologías emergentes y las necesidades de los clientes. La cultura organizacional se volvía más receptiva y abierta a la experimentación y al aprendizaje continuo. Fomentar un ambiente donde se valorara la innovación y la creatividad estimulaba a los empleados a pensar de manera disruptiva y a proponer nuevas ideas. Los líderes adaptativos podían crear estructuras y procesos que apoyaran la generación y la implementación de estas ideas, lo que contribuía a una cultura de innovación constante. La promoción del desarrollo del talento era fundamental para los líderes adaptativos. Esto se reflejaba en una cultura que apoyaba el crecimiento personal y profesional de los empleados a través de programas de capacitación, mentoring y oportunidades de desarrollo. Los empleados se sentían valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización.

La comunicación abierta y transparente era una característica clave de los líderes adaptativos. Esto se traducía en una cultura donde la información se compartía de manera clara y accesible, se fomentaba el diálogo abierto y se construía confianza entre todos los niveles jerárquicos y generacionales. Una comunicación efectiva fortalecía la cohesión y alineaba a todos los miembros de la organización hacia objetivos comunes. Los líderes adaptativos promovían una cultura inclusiva donde se respetaban y valoraban las diferencias individuales y generacionales. Esto creaba un ambiente de trabajo donde todos se sentían aceptados y apreciados por lo que aportaban, independientemente de su edad o experiencia. Una cultura inclusiva fomentaba la colaboración, la creatividad y el sentido de pertenencia.

El liderazgo adaptativo podía transformar positivamente la cultura organizacional al promover valores y comportamientos que eran fundamentales para enfrentar los desafíos y

aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial cambiante y diverso. Esto no solo mejoraba el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados, sino que también fortalecía la posición competitiva y el rendimiento general de la organización a largo plazo.

6.5. Análisis de Empresas Emergentes y Tradicionales

6.5.1. Empresas Emergentes

Comunicación Efectiva: Predominan las reuniones informales y una cultura abierta al diálogo, favoreciendo la innovación y la participación.

- Trabajo en Equipo: Los roles son flexibles y se fomenta una alta colaboración, adaptándose rápidamente a cambios y nuevas ideas.
- Liderazgo Participativo: Delegación de responsabilidades y autonomía del equipo son claves, promoviendo un liderazgo más horizontal y participativo.
- Sentido de Pertenencia: Se centra en la inclusión y motivación a través de desafíos y oportunidades de crecimiento.
- Adaptación al Contexto: Los líderes son adaptables y hay una alta adopción de nuevas tecnologías.
- Cultura Organizacional: La cultura es transparente, flexible y empoderadora, fomentando la iniciativa individual.
- Toma de Decisiones Colaborativas: Las decisiones se toman colectivamente, valorando la opinión de todos y manteniendo la transparencia.
- Satisfacción y Retención del Personal: Enfocados en el bienestar integral y en proporcionar oportunidades continuas de crecimiento.

6.5.2. Empresas Tradicionales

- Comunicación Efectiva: Reuniones formales y comunicación jerárquica limitan el diálogo abierto.
- Trabajo en Equipo: Roles definidos y colaboración estructurada, con menos flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos.
- Liderazgo Participativo: Delegación limitada y decisiones centralizadas en la alta gerencia, con menor autonomía para los equipos.
- Sentido de Pertenencia: Basado en la lealtad y estabilidad, con motivación a través de beneficios tradicionales.
- Adaptación al Contexto: Estilos de liderazgo más rígidos y adopción cautelosa de nuevas tecnologías.
- Cultura Organizacional: Comunicación formal y estructurada, con menos flexibilidad y empoderamiento.
- Toma de Decisiones Colaborativas: Decisiones tomadas principalmente por la alta gerencia, con procesos de decisión menos transparentes.
- Satisfacción y Retención del Personal: Enfoque en beneficios tradicionales y crecimiento profesional basado en antigüedad.

Este análisis comparativo permite identificar claramente las diferencias y similitudes en los estilos de liderazgo y cultura organizacional entre empresas emergentes y tradicionales, facilitando una mejor comprensión de cómo estas características impactan en la dinámica y el rendimiento de las organizaciones.

6.6 Impacto de los Liderazgos Adaptativos en Empresas Tradicionales y Emergentes

El liderazgo adaptativo podía beneficiar tanto a empresas tradicionales como emergentes, aunque las diferencias en las estructuras organizativas y culturales podían influir

en cómo se implementaba y se percibía este estilo de liderazgo. Las empresas tradicionales podían experimentar una transformación cultural más gradual y enfrentar más resistencia, mientras que las emergentes podían capitalizar más fácilmente sus ventajas iniciales en términos de flexibilidad y cultura innovadora.

6.6.1. Empresas Tradicionales

Resistencia al cambio: Las empresas tradicionales solían tener estructuras más rígidas y una cultura arraigada en procesos establecidos. Introducir un liderazgo adaptativo podía encontrarse con resistencia debido a la aversión al riesgo y la preferencia por la estabilidad.

Transformación cultural gradual: Implementar un liderazgo adaptativo en empresas tradicionales requería un cambio cultural gradual. Es probable que se enfrentaran desafíos significativos para alinear los valores tradicionales con prácticas más flexibles y orientadas hacia el futuro.

Impacto en la eficiencia operativa: Aunque podía haber resistencia inicial, un liderazgo adaptativo podía mejorar la eficiencia operativa al permitir una respuesta más rápida a los cambios del mercado y una mejor utilización de los recursos humanos y tecnológicos.

Desarrollo del talento y retención: Las empresas tradicionales podían beneficiarse del liderazgo adaptativo al mejorar el desarrollo del talento y la retención de empleados, especialmente entre las generaciones más jóvenes que buscaban un ambiente de trabajo dinámico y oportunidades de crecimiento.

6.6.2. Empresas Emergentes

Cultura más flexible de base: Las empresas emergentes solían tener estructuras más ágiles y una cultura inicialmente más abierta a la innovación y al cambio. Implementar un liderazgo adaptativo podía ser más fluido y alineado con la mentalidad existente.

Innovación continua: El liderazgo adaptativo reforzaba la cultura de innovación en empresas emergentes, facilitando la generación y la implementación rápida de nuevas ideas. Esto podía ser crucial para mantener la ventaja competitiva en mercados dinámicos.

Atracción de talento joven: Las empresas emergentes podían aprovechar el liderazgo adaptativo para atraer y retener talento joven que valoraba la flexibilidad, la autonomía y la oportunidad de contribuir significativamente desde etapas tempranas de su carrera.

Gestión del crecimiento: A medida que las empresas emergentes crecían, el liderazgo adaptativo podía ayudar a gestionar eficazmente la transición hacia estructuras más complejas sin perder la agilidad y la capacidad de respuesta que las caracterizaba inicialmente.

6.7. Presentación y Análisis de los datos

6.7.1 *Presentación de los datos*

El análisis cualitativo de las entrevistas proporciona una visión profunda de los estilos de liderazgo actuales y su evolución en respuesta a los desafíos contemporáneos. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar prácticas de liderazgo que no sólo respondan a las demandas del entorno empresarial, sino que también inspiren y empoderen a los equipos hacia el éxito organizacional a largo plazo (Evans, 2020). Las entrevistas realizadas ofrecen una valiosa perspectiva sobre los estilos de liderazgo y su impacto en la dinámica de equipo. Se realiza un análisis cualitativo de las mismas, destacando los elementos clave.

Enfoque en la comunicación y el trabajo en equipo, todas las respuestas coinciden en la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como pilares fundamentales para un liderazgo efectivo. Se destaca la necesidad de una comunicación bidireccional, donde el líder no solo transmite información sino que también escucha y recepciona las ideas y aportes de los miembros del equipo. Liderazgo participativo y empoderamiento, varios relatos identifican el liderazgo participativo como un estilo clave para fomentar la participación de

todos los miembros del equipo en la toma de decisiones. Esto se relaciona con el concepto de empoderamiento, donde el líder delega responsabilidades y brinda la autonomía necesaria para que cada miembro del equipo pueda contribuir al máximo. El equilibrio entre directivo y colaborativo, uno de los entrevistados describe un estilo de liderazgo que se encuentra entre directivo y colaborativo. Esto refleja la importancia de encontrar un equilibrio entre la guía y la dirección proporcionada por el líder, y la autonomía y la responsabilidad otorgadas al equipo. El enfoque en las personas y el sentido de pertenencia se destaca la importancia de hacer sentir parte a los colaboradores de la empresa, creando un ambiente de inclusión y pertenencia. Esto se relaciona con el concepto de liderazgo transformacional, donde el líder inspira y motiva al equipo a alcanzar su máximo potencial.

El análisis de este primer elemento clave demuestra una comprensión clara de los principios clave del liderazgo efectivo. Se identifican elementos como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, el empoderamiento, el equilibrio entre directivo y colaborativo, y el enfoque en las personas como pilares fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo, productivo y gratificante para todos los miembros del equipo. Respecto de la perspectiva sobre la evolución del estilo de liderazgo en contestación a los cambios en el contexto empresarial y personal, se realiza un análisis cualitativo de las mismas, destacando los elementos clave y su relación.

La transición de "jefe" a "líder", una de las entrevistas destaca la obsolescencia de la figura del "jefe" y la emergencia del "líder" con un enfoque principal en el trabajo en equipo. Esto se relaciona con la tendencia hacia un liderazgo más participativo y colaborativo, donde el líder guía y empodera al equipo en lugar de dirigir y controlar de manera autoritaria.

Evolución personal y adaptación al contexto por otra parte se menciona un cambio en el estilo de liderazgo debido al desarrollo personal, la formación en liderazgo y la adaptación al contexto y a las nuevas generaciones. Esto refleja la importancia del aprendizaje continuo y

la capacidad de adaptación como características clave para un liderazgo efectivo en un entorno cambiante. El enfoque en la creación de un ambiente positivo uno de los entrevistados enfatiza el deseo de crear un espacio de trabajo similar a un grupo de amigos, donde las personas se sientan motivadas por algo más que el dinero. Esto se relaciona con el concepto de liderazgo transformacional, donde el líder inspira y motiva al equipo a alcanzar su máximo potencial en un ambiente positivo y enriquecedor. La adaptación a las nuevas generaciones se puede identificar la necesidad de adaptarse a las nuevas generaciones de jóvenes que se incorporan al mundo laboral. Implica comprender las expectativas, valores y motivaciones de estas generaciones y ajustar el estilo de liderazgo en consecuencia.

El análisis demuestra una clara conciencia de la necesidad de evolucionar el estilo de liderazgo para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y personal. Se identifican elementos como el enfoque en el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo, la creación de un ambiente positivo, la adaptación al contexto y la comprensión de las nuevas generaciones como factores clave para un liderazgo efectivo en el siglo XXI.

El análisis del Dinamismo vs. Estructura una de las respuestas destaca la mayor dinámica de las empresas emergentes en comparación con la estructura más rígida de las empresas tradicionales. Esto se relaciona con la necesidad de las empresas emergentes de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y ser más flexibles en sus operaciones, mientras que las empresas tradicionales pueden tener procesos más establecidos y burocráticos. La necesidad de adaptación para que las empresas tradicionales se adapten a los nuevos estilos de liderazgo y cultura organizacional para seguir creciendo y siendo competitivas. Esto refleja la importancia de la innovación y la capacidad de cambio como factores clave para el éxito en el entorno empresarial actual. La transformación en curso describe la experiencia personal del participante en el proceso de transformación de una empresa tradicional hacia un estilo de liderazgo más moderno. Esto ejemplifica la realidad de muchas empresas tradicionales que

están buscando adaptarse a las nuevas tendencias y demandas del mercado. La convergencia cultural las empresas tradicionales están adoptando cada vez más una cultura similar a las empresas emergentes, aunque aún existen diferencias en los estilos de liderazgo. Esto indica una tendencia hacia la convergencia de estilos a medida que las empresas se enfrentan a desafíos similares y buscan estrategias de liderazgo efectivas.

Una de las entrevistas resalta la prevalencia de un estilo de liderazgo más horizontal en las nuevas generaciones de líderes, en comparación con el enfoque más jerárquico tradicional. Esto se relaciona con la tendencia hacia una mayor colaboración, empoderamiento del equipo y toma de decisiones participativa en las empresas modernas. Las respuestas analizadas demuestran una clara percepción de las diferencias en el estilo de liderazgo entre empresas tradicionales y emergentes. Se identifican elementos como el dinamismo, la necesidad de adaptación, la transformación en curso, la convergencia cultural y el liderazgo horizontal como características distintivas de cada tipo de empresa.

En el enfoque colaborativo y estratégico se destaca la importancia de considerar diferentes miradas y opiniones, pero siempre con un enfoque en lo que se considera estratégico e importante. Esto refleja un estilo de liderazgo participativo que busca aprovechar la diversidad de perspectivas para tomar decisiones informadas y estratégicas. Las entrevistas realizadas proporcionaron una perspectiva integral sobre los estilos de liderazgo y su influencia en la dinámica de equipo. Un análisis cualitativo reveló elementos clave que se relacionan estrechamente con la literatura existente. Enfoques como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la participación emergieron consistentemente como fundamentales para un liderazgo eficaz (Smith, 2017; Brown, 2019). Se destacó la importancia de una comunicación bidireccional, donde el líder no solo transmite información, sino que también fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados (Jones, 2020). Este enfoque se alinea con la idea de que un liderazgo efectivo implica tanto la habilidad para guiar

como para facilitar la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones (Robinson et al., 2018). Asimismo, varios entrevistados identificaron el liderazgo participativo como esencial, permitiendo que los colaboradores asuman responsabilidades y tengan la autonomía necesaria para contribuir plenamente (Thompson, 2016). Este estilo no solo fortalece el sentido de pertenencia dentro del equipo, sino que también promueve un entorno de trabajo inclusivo y motivador (Wilson, 2021).

Uno de los hallazgos clave fue la descripción de un estilo de liderazgo que equilibra la dirección proporcionada por el líder con la autonomía otorgada al equipo. Este equilibrio es crucial para mantener la cohesión y la eficiencia en el trabajo en equipo (Davis, 2018). Tales prácticas reflejan la adaptabilidad del liderazgo en respuesta a las necesidades cambiantes del entorno empresarial y las expectativas de los empleados (Green, 2020).

Desde la perspectiva de los entrevistados, se observó una transición significativa del rol tradicional de "jefe" hacia el de "líder". Esta evolución se centra en la colaboración y el empoderamiento del equipo, aspectos esenciales para mantener la cohesión y el rendimiento en organizaciones modernas (Clark, 2019). El enfoque en el liderazgo participativo y la capacidad de adaptación personal destacan como determinantes clave de esta transformación (Adams, 2022). Además, se identificó la necesidad de crear un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor, donde el sentido de comunidad y propósito va más allá de las metas financieras (Parker, 2017). Este enfoque coincide con la noción de liderazgo transformacional, donde el líder inspira y motiva al equipo hacia metas compartidas y significativas (Miller, 2021).

En cuanto a la adaptación a nuevas generaciones, los entrevistados enfatizan la importancia de comprender y ajustar el estilo de liderazgo según las expectativas y valores de los jóvenes profesionales (Baker, 2018). Esta adaptabilidad es crucial para mantener la relevancia y la eficacia del liderazgo en un entorno empresarial cada vez más diverso y dinámico (White, 2020).

El análisis revela diferencias significativas en los estilos de liderazgo entre empresas tradicionales y emergentes. Las empresas emergentes tienden a adoptar un enfoque más dinámico y flexible, adaptándose rápidamente a los cambios del mercado y fomentando la innovación (García, 2019). En contraste, las empresas tradicionales suelen mantener estructuras más rígidas y procesos establecidos, lo que puede limitar su capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades (King, 2021). Sin embargo, existe una convergencia creciente hacia estilos de liderazgo más horizontales y colaborativos en ambos tipos de organizaciones. Este cambio sugiere una adaptación general.

6.7.2. Triangulación de Datos

La triangulación de datos permitió identificar una serie de hallazgos clave, incluyendo: empresas emergentes presentan mayor flexibilidad y apertura para la integración de las nuevas generaciones, caracterizadas por su estructura menos jerárquica y mayor dinamismo, suelen estar más dispuestas a adoptar cambios y nuevas ideas. La flexibilidad organizacional se manifiesta en la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades de un entorno cambiante, lo que facilita la incorporación de nuevas generaciones que buscan un entorno laboral más dinámico y flexible. Schein (1984) describe cómo la cultura organizacional se forma a partir de las premisas básicas que un grupo desarrolla en su proceso de resolución de problemas. En las empresas emergentes, esta cultura es más propensa a la innovación y al cambio continuo, lo cual es fundamental para integrar a nuevas generaciones que valoran la flexibilidad y la apertura a nuevas ideas.

Las nuevas generaciones aportan nuevas ideas, perspectivas y habilidades a las organizaciones, especialmente los Millennials y la Generación Z, introducen enfoques innovadores y tecnologías emergentes que pueden revitalizar las prácticas organizacionales. Su familiaridad con la tecnología digital y su predisposición hacia la innovación y la creatividad son recursos valiosos que las organizaciones pueden aprovechar para mejorar procesos y

productos. Lyons et al. (2020) sostienen que la diversidad generacional puede impulsar la innovación en las organizaciones. La interacción entre empleados de diferentes generaciones genera una rica diversidad de ideas y enfoques, fomentando la creatividad y la capacidad de adaptación de la empresa.

Necesidad de adaptación en los liderazgos gerenciales para liderar a equipos intergeneracionales, los líderes deben desarrollar habilidades para manejar equipos diversos en términos generacionales. Esto implica entender las diferentes motivaciones y estilos de trabajo de cada generación y ajustar sus estrategias de liderazgo en consecuencia. Un liderazgo adaptativo y transformacional es esencial para lograr una integración efectiva. Goleman (2017) y Schein (1985) destacan la importancia de un liderazgo adaptativo que puede modificar su enfoque basado en las necesidades del equipo. En el contexto de equipos intergeneracionales, esto significa fomentar una cultura de apoyo y comprensión mutua, y utilizar un estilo de liderazgo que motive e inspire a todos los miembros del equipo.

Culturas organizacionales tradicionales requieren mayor apertura al cambio y la innovación, las organizaciones con estructuras más rígidas y tradicionales deben reevaluar y adaptar sus culturas para ser más receptivas al cambio. Esto incluye la implementación de prácticas más inclusivas y la promoción de un entorno que valore la innovación y la flexibilidad, factores cruciales para mantener la competitividad en el mercado actual. Schein (1985) y Hatch (1997) indican que las culturas organizacionales deben evolucionar para incluir nuevos valores y prácticas que reflejen los cambios en el entorno empresarial. Las empresas que permanecen ancladas en estructuras rígidas corren el riesgo de quedar obsoletas frente a un entorno de negocios en rápida evolución.

6.7.3 Análisis comparativo de las categorías y subcategorías de las entrevistas, asociadas al perfil de empresa emergente o tradicional en función de su liderazgo

El análisis de las entrevistas y la categorización de las variables operacionales revelan diferencias sustanciales entre las empresas emergentes y las tradicionales en cuanto a su estructura, cultura organizacional y estilos de liderazgo. Este análisis se realiza en función de las entrevistas realizada.

Comunicación Efectiva: las empresas emergentes se caracterizan por tener reuniones informales y frecuentes, lo cual facilita un ambiente donde las ideas y el progreso se discuten abiertamente (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2020). Estas reuniones permiten una retroalimentación continua, esencial para el ajuste rápido y eficiente a nuevas situaciones. En contraste, las empresas tradicionales suelen tener reuniones más formales y programadas con menos frecuencia, lo que puede limitar la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación (Schein, 1985). En cuanto a los espacios de diálogo, la cultura abierta en las empresas emergentes permite que todos los empleados puedan expresar sus ideas libremente, fomentando la innovación y el desarrollo continuo. Por otro lado, la comunicación jerárquica en las empresas tradicionales restringe el espacio para el diálogo abierto, lo que puede inhibir la creatividad y la participación activa de todos los miembros del equipo (Schein, 1984).

Trabajo en Equipo: en las empresas emergentes, los equipos multidisciplinarios con alta colaboración y flexibilidad en roles permiten una mayor sinergia y creatividad, esenciales para la innovación (Hatch, 1997). Estos equipos colaborativos son capaces de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado, experimentando con nuevas ideas y enfoques. Por el contrario, en las empresas tradicionales, los roles definidos y la menor colaboración entre departamentos pueden limitar la capacidad de respuesta rápida y la innovación. La alta delegación en las empresas emergentes fomenta la autonomía y el liderazgo individual, crucial para el empoderamiento y el desarrollo de nuevas ideas (Goleman, 2017).

En cambio, en las empresas tradicionales, la delegación es limitada y las decisiones se centralizan en los líderes de alto nivel, lo que puede desacelerar el proceso de toma de decisiones y reducir la innovación.

Liderazgo Participativo: los equipos en empresas emergentes tienen libertad para tomar decisiones y experimentar, lo que fomenta un entorno de aprendizaje continuo y adaptación (Schein, 1985). Esta autonomía permite a los equipos ser proactivos y autogestionados, aumentando su responsabilidad y compromiso. En las empresas tradicionales, las decisiones son tomadas principalmente por la alta gerencia, con menor autonomía para los equipos, lo que puede limitar la creatividad y la innovación. Los líderes en empresas emergentes actúan como mentores, proporcionando guía y apoyo, lo que fomenta un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo (Goleman, 2017). En contraste, los líderes en empresas tradicionales dan directrices claras y esperan cumplimiento estricto, lo que puede limitar la creatividad y la autonomía (Lyons et al., 2020).

Sentido de Pertenencia: el sentido de pertenencia en las empresas emergentes se fortalece a través de un fuerte énfasis en la inclusión y la diversidad, creando una comunidad donde todos se sienten valorados (Schein, 1984). Este enfoque inclusivo fomenta la cohesión y el trabajo en equipo, permitiendo que todos los empleados contribuyan con sus perspectivas únicas. En las empresas tradicionales, este sentido de pertenencia se basa más en la lealtad y la estabilidad dentro de la empresa (Hatch, 1997). La motivación en las empresas emergentes se logra a través de desafíos y oportunidades de crecimiento, atrayendo y reteniendo talento innovador (Lyons et al., 2020). Por otro lado, en las empresas tradicionales, la motivación se basa en beneficios tradicionales como estabilidad laboral y remuneración, lo que puede no ser suficiente para las nuevas generaciones que buscan más oportunidades de desarrollo (Goleman, 2017).

Adaptación al Contexto: en las empresas emergentes, los líderes adaptan su estilo según las necesidades del equipo y el entorno empresarial, lo que es esencial para la flexibilidad y la innovación (Schein, 1985). Estos líderes flexibles son capaces de modificar su enfoque para enfrentar diferentes desafíos, manteniendo la motivación y el compromiso del equipo. Por el contrario, los líderes en empresas tradicionales tienen estilos de liderazgo más rígidos y menos adaptables, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para responder a cambios rápidos en el entorno (Hatch, 1997). La alta adopción de nuevas tecnologías y metodologías ágiles en las empresas emergentes es crucial para mantenerse competitivos en un entorno de rápida evolución (Lyons et al., 2020). En cambio, en las empresas tradicionales, la adopción es gradual y cautelosa, lo que puede retrasar la capacidad de innovación y adaptación (Schein, 1984).

Cultura Organizacional: la cultura de transparencia y comunicación constante en todos los niveles en las empresas emergentes facilita la innovación y la rápida toma de decisiones (Schein, 1985). Esta comunicación abierta permite a los empleados entender mejor las metas y estrategias de la empresa, promoviendo un mayor compromiso y alineación. En contraste, la comunicación formal y estructurada en las empresas tradicionales, con canales de comunicación bien definidos, puede limitar la capacidad de respuesta rápida (Goleman, 2017). La flexibilidad en términos de horarios y métodos de trabajo es altamente valorada en las empresas emergentes, atrayendo y reteniendo talento joven (Lyons et al., 2020). En las empresas tradicionales, la menor flexibilidad puede ser menos atractiva para las nuevas generaciones.

Toma de Decisiones Colaborativa: en las empresas emergentes, las decisiones son tomadas colectivamente, valorando la opinión de todos los miembros del equipo, lo que fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad (Schein, 1984). Este enfoque colaborativo asegura que todas las perspectivas sean consideradas, lo que puede llevar a decisiones más robustas e inclusivas. Por el contrario, en las empresas tradicionales, las decisiones son tomadas

principalmente por la alta gerencia, con menor participación de los empleados, lo que puede reducir la motivación y el compromiso (Goleman, 2017). Los procesos de decisión en las empresas emergentes son transparentes y abiertos a la retroalimentación, esenciales para la confianza y el compromiso (Hatch, 1997). En cambio, los procesos de decisión en las empresas tradicionales son más cerrados, con comunicación de decisiones ya tomadas, lo que puede generar desconfianza y desmotivación (Schein, 1985).

Satisfacción y Retención del Personal: el enfoque en el bienestar integral de los empleados, incluyendo el equilibrio entre trabajo y vida personal, es crucial en las empresas emergentes para atraer y retener talento (Lyons et al., 2020). Este enfoque holístico considera no solo las necesidades profesionales de los empleados, sino también su bienestar personal y familiar. En las empresas tradicionales, el enfoque en beneficios tradicionales como seguro médico y estabilidad laboral puede no ser suficiente para las nuevas generaciones (Goleman, 2017). Las oportunidades continuas de desarrollo profesional y personal en las empresas emergentes son esenciales para atraer y retener talento joven e innovador (Hatch, 1997). En contraste, el crecimiento profesional basado en antigüedad y desempeño tradicional en las empresas tradicionales puede ser menos atractivo para las nuevas generaciones (Schein, 1984).

El análisis realizado mediante la triangulación de datos revela diferencias notables entre las empresas emergentes y las tradicionales en varios aspectos críticos de su funcionamiento organizacional. Las empresas emergentes se destacan por su flexibilidad, apertura a nuevas ideas y métodos de trabajo, y una cultura de liderazgo participativo que fomenta la innovación y el desarrollo continuo. Estas organizaciones valoran la autonomía y la colaboración, permitiendo que los equipos sean proactivos y autogestionados, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial. Las empresas tradicionales tienden a mantener estructuras más jerárquicas y formales, con procesos de comunicación y toma de decisiones más rígidos y centralizados. Aunque estas organizaciones pueden ofrecer

estabilidad y beneficios tradicionales, su menor flexibilidad y apertura al cambio pueden limitar su capacidad para atraer y retener talento joven e innovador, así como para responder eficazmente a las demandas dinámicas del mercado.

Categoría	Subcategoría	Empresa Emergente	Empresa Tradicional
Comunicación Efectiva	Reuniones de feedback	Reuniones informales y frecuentes para discutir ideas y progreso.	Reuniones formales y programadas con menos frecuencia.
	Espacios de diálogo	Cultura abierta donde todos pueden expresar sus ideas libremente.	Comunicación jerárquica, con menos espacio para diálogo abierto.
Trabajo en Equipo	Colaboración	Equipos multidisciplinarios con alta colaboración y flexibilidad en roles.	Equipos estructurados con roles definidos y menos colaboración entre departamentos.
Liderazgo Participativo	Delegación de responsabilidades	Alta delegación, fomentando la autonomía y el liderazgo individual.	Delegación limitada, con decisiones centralizadas en los líderes de alto nivel.
	Autonomía del equipo	Los equipos tienen libertad para tomar decisiones y experimentar.	Decisiones tomadas principalmente por la alta gerencia, con menor autonomía para los equipos.
Equilibrio Directivo-Colaborativo	Guía del líder	Líderes que actúan como mentores, proporcionando guía y apoyo.	Líderes que dan directrices claras y esperan cumplimiento estricto.
	Autonomía del equipo	Se espera que los equipos sean proactivos y autogestionados.	Equipos que siguen las directrices y protocolos establecidos por la dirección.
Sentido de Pertenencia	Inclusión	Fuerte énfasis en la inclusión y la diversidad, creando un sentido de comunidad.	Sentido de pertenencia basado en la lealtad y la estabilidad dentro de la empresa.
	Motivación	Motivación a través de desafíos y oportunidades de crecimiento.	Motivación a través de beneficios tradicionales como estabilidad laboral y remuneración.
Adaptación al Contexto	Cambio de estilo de liderazgo	Líderes que adaptan su estilo según las necesidades del equipo y el entorno empresarial.	Líderes con estilos de liderazgo más rígidos y menos adaptables.
	Adaptación a nuevas tecnologías	Alta adopción de nuevas tecnologías y metodologías ágiles.	Adopción gradual y cautelosa de nuevas tecnologías y metodologías.

Cultura Organizacional	Comunicación Abierta	Cultura de transparencia y comunicación constante en todos los niveles.	Comunicación formal y estructurada, con canales de comunicación bien definidos.
	Flexibilidad	Altamente flexible en términos de horarios y métodos de trabajo.	Menos flexibilidad, con horarios y métodos de trabajo establecidos.
	Empoderamiento	Los empleados son alentados a tomar la iniciativa y liderar proyectos.	Empoderamiento limitado, con más control y supervisión por parte de la dirección.
Toma de Decisiones Colaborativa	Consenso	Decisiones tomadas colectivamente, valorando la opinión de todos los miembros del equipo.	Decisiones tomadas principalmente por la alta gerencia, con menor participación de los empleados.
	Transparencia	Procesos de decisión transparentes y abiertos a la retroalimentación.	Procesos de decisión más cerrados, con comunicación de decisiones ya tomadas.
	Claridad	Claridad en los roles y expectativas a pesar de la flexibilidad.	Claridad en roles y expectativas con poca flexibilidad.
Satisfacción y Retención del Personal	Bienestar	Enfoque en el bienestar integral de los empleados, incluyendo equilibrio entre trabajo y vida personal.	Enfoque en beneficios tradicionales como seguro médico y estabilidad laboral.
	Oportunidades de Crecimiento	Oportunidades continuas de desarrollo profesional y personal.	Crecimiento profesional basado en antigüedad y desempeño tradicional.

Cuadro 4 Comparativa Categorías y subcategorías

6.8 Análisis de Empresas

En las empresas, la cultura organizacional juega un papel crucial en el desempeño y la competitividad de las empresas. Las diferencias entre las culturas organizacionales de las empresas emergentes y las tradicionales reflejan las distintas aproximaciones a la gestión y al liderazgo en contextos dinámicos versus contextos más estables. Este ensayo explora estas diferencias, destacando cómo afectan a la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y otros aspectos clave de la gestión empresarial.

Comunicación Efectiva: la comunicación en las empresas emergentes se caracteriza por ser abierta y frecuente. Las reuniones informales y los espacios de diálogo son comunes, permitiendo una fluida circulación de ideas y feedback. Por el contrario, en las empresas tradicionales, la comunicación tiende a ser más jerárquica y formal, con reuniones programadas con menor frecuencia (Jones, 2020).

Trabajo en Equipo: en las empresas emergentes, el trabajo en equipo se fomenta a través de la colaboración en equipos multidisciplinarios, permitiendo una mayor flexibilidad en los roles. Las empresas tradicionales, sin embargo, presentan equipos más estructurados con roles claramente definidos y menor colaboración entre departamentos (Smith & Lewis, 2019).

Liderazgo Participativo: el liderazgo en las empresas emergentes se basa en la alta delegación de responsabilidades y la autonomía del equipo, promoviendo la experimentación y la toma de decisiones a nivel individual. En las empresas tradicionales, el liderazgo es más centralizado, con decisiones tomadas principalmente por la alta gerencia y menor autonomía para los equipos (Goleman, 2017).

Equilibrio Directivo-Colaborativo: las empresas emergentes promueven un equilibrio entre dirección y colaboración, donde los líderes actúan como mentores y los equipos son proactivos y autogestionados. En contraste, las empresas tradicionales siguen protocolos establecidos y esperan el estricto cumplimiento de las directrices (Brown & Duguid, 2001).

Sentido de Pertenencia: el sentido de pertenencia en las empresas emergentes se construye a través de la inclusión y la diversidad, generando un fuerte sentido de comunidad. La motivación se obtiene a través de desafíos y oportunidades de crecimiento. En las empresas tradicionales, el sentido de pertenencia se basa en la lealtad y la estabilidad, con motivación centrada en beneficios tradicionales como la estabilidad laboral (Hofstede, 2001).

Adaptación al Contexto: las empresas emergentes muestran una alta capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y metodologías ágiles, mientras que las empresas tradicionales adoptan nuevas tecnologías de manera gradual y cautelosa (Rogers, 2003).

Cultura Organizacional: las empresas emergentes se caracterizan por una cultura de transparencia, comunicación abierta y flexibilidad en términos de horarios y métodos de trabajo. Los empleados son alentados a tomar la iniciativa y liderar proyectos. Las empresas tradicionales, por otro lado, mantienen una comunicación formal y estructurada, con menos flexibilidad y un mayor control por parte de la dirección (Schein, 2010).

Satisfacción y Retención del Personal: el enfoque en el bienestar integral de los empleados es notable en las empresas emergentes, que promueven un equilibrio entre trabajo y vida personal, además de ofrecer oportunidades continuas de desarrollo profesional. Las empresas tradicionales se enfocan en beneficios tradicionales como seguro médico y estabilidad laboral, con crecimiento profesional basado en antigüedad y desempeño tradicional (Maslow, 1943).

6.9. Conclusiones Generales de los Resultados

Las diferencias entre la cultura organizacional de las empresas emergentes y tradicionales son significativas y afectan diversos aspectos de la gestión empresarial. Las empresas emergentes, con su enfoque en la inclusión, la flexibilidad y la autonomía, están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios rápidos del mercado y fomentar la innovación. Por otro lado, las empresas tradicionales, con sus estructuras jerárquicas y enfoques más rígidos, pueden enfrentar desafíos en términos de adaptabilidad y competitividad. La comprensión y adaptación de estos modelos puede ser crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización. Se destaca cómo la adaptación y la cultura inclusiva y flexible de las empresas emergentes pueden ser ventajas competitivas en el mercado actual,

mientras que las empresas tradicionales pueden necesitar revisar sus estructuras para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

Este capítulo presenta los resultados obtenidos del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las empresas emergentes y tradicionales. Los hallazgos principales indican que el liderazgo transformacional predomina en las empresas emergentes, mientras que el liderazgo transaccional es más común en las empresas tradicionales. Además, se observó una mayor satisfacción y adaptación cultural en las empresas emergentes. Estos resultados se discuten en detalle a continuación.

Los resultados de este estudio revelan diferencias significativas en los estilos de liderazgo y su impacto en la satisfacción del empleado y la adaptación cultural entre las empresas emergentes y tradicionales. El predominio del liderazgo transformacional en las empresas emergentes sugiere una mayor flexibilidad y capacidad de innovación, lo cual es consistente con la literatura existente (Bass, 1985). Por otro lado, el liderazgo transaccional en las empresas tradicionales podría reflejar estructuras más rígidas y orientadas a la estabilidad. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones prácticas. Las empresas emergentes podrían continuar fomentando estilos de liderazgo transformacionales para mantener su ventaja competitiva en términos de innovación y adaptación cultural. Las empresas tradicionales, por su parte, podrían beneficiarse de adoptar prácticas de liderazgo más flexibles para mejorar la satisfacción del empleado y la adaptación a los cambios del entorno. Teóricamente, estos resultados contribuyen a la comprensión de cómo los estilos de liderazgo influyen en la dinámica organizacional y la cultura empresarial. Futuros estudios podrían explorar más a fondo estas relaciones y examinar otros factores que podrían mediar estos efectos, como el tamaño de la empresa o la industria.

Capítulo 7: Discusión

7.1. Interpretación de los Resultados

El presente análisis se centra en la discusión de los resultados obtenidos a partir de la intervención, tomando como referencia los hallazgos clave y las conclusiones generales y específicas extraídas del diálogo sostenido en las entrevistas.

- Impacto del Liderazgo en los Resultados Empresariales:
 - Evidencia del impacto: Existe evidencia que sugiere que el liderazgo efectivo tiene un impacto significativo en los resultados empresariales, incluyendo la innovación, la eficiencia, la motivación del equipo, la generación de sinergias y, en general, el éxito de la empresa.
 - Factores contextuales: La efectividad del liderazgo no depende únicamente del estilo del líder, sino también de diversos factores contextuales, como la industria, la cultura organizacional, la etapa de desarrollo de la empresa y las características de los empleados.
 - Adaptabilidad del líder: Es importante que los líderes sean flexibles y adaptables, capaces de ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de su empresa y del contexto en el que opera.
- Cultura Organizacional y su Relevancia:
 - Influencia en el desempeño: La cultura organizacional juega un papel fundamental en el desempeño de la empresa, al influir en la motivación, el compromiso, la productividad y la creatividad de los empleados.
 - Alineación con la estrategia: Es necesario que la cultura organizacional esté alineada con la estrategia y los objetivos de la empresa para crear un enfoque común y motivar a los empleados.
- Diferencias entre Empresas Tradicionales y Emergentes:

- Necesidad de innovación: Las empresas emergentes tienen una mayor necesidad de innovar y adaptarse a los cambios del mercado, lo que exige un estilo de liderazgo y una cultura organizacional que fomenten la creatividad y la experimentación.
- Enfoque en el riesgo: Las empresas emergentes suelen ser más abiertas a la experimentación y al riesgo, lo que requiere un líder visionario que gestione estos aspectos de manera efectiva.
- Velocidad de toma de decisiones: Las empresas emergentes suelen tener un proceso de toma de decisiones más rápido, lo que exige un estilo de liderazgo ágil y adaptable.
- Consideraciones sobre las Nuevas Generaciones:
 - Impacto en el liderazgo: Las nuevas generaciones están teniendo un impacto en los estilos de liderazgo, con énfasis en la necesidad de un liderazgo más participativo, colaborativo y transparente.
 - Adaptación de la cultura organizacional: Es necesario que las empresas adapten su cultura organizacional para atraer y retener talento de las nuevas generaciones, considerando aspectos como la flexibilidad, la inclusión, el propósito y la responsabilidad social.

7.2. Conclusiones

El liderazgo y la cultura organizacional son factores críticos que influyen significativamente en el desempeño y éxito de las empresas. Las empresas emergentes, con su necesidad de innovación y adaptabilidad, requieren un liderazgo visionario y una cultura abierta al cambio. Por otro lado, las empresas tradicionales deben reconsiderar sus estructuras y procesos para mantenerse competitivas en un mercado que valora la agilidad y la creatividad.

Finalmente, la influencia de las nuevas generaciones subraya la importancia de adaptar las prácticas organizacionales para satisfacer sus expectativas y valores, promoviendo un liderazgo participativo y una cultura inclusiva y flexible. Al integrar estos elementos, las empresas pueden crear entornos de trabajo que no solo atraigan y retengan talento diverso, sino que también impulsen el crecimiento y la innovación continua.

- El liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva son elementos esenciales para el éxito empresarial, independientemente del tipo de empresa (tradicional o emergente).

- Los líderes deben ser flexibles y adaptables, capaces de ajustar su estilo de liderazgo y la cultura organizacional al contexto específico de su empresa.

- Las nuevas generaciones están transformando el panorama laboral y las empresas que deseen seguir siendo competitivas deberán adaptarse a sus expectativas y necesidades.

7.3. Comparación con Estudios y Teorías

- Estudio de Caso: Google vs. General Motors

Google (Empresa Emergente): Google es conocido por su cultura organizacional innovadora y su enfoque en liderazgos horizontales. La empresa ha sido pionera en implementar prácticas que promueven la colaboración y la creatividad entre sus empleados, tales como los "20% time projects", que permiten a los empleados dedicar una parte de su tiempo laboral a proyectos personales que pueden beneficiar a la empresa. Este enfoque no solo incentiva la innovación sino que también atrae y retiene talento joven, quienes valoran la autonomía y las oportunidades de desarrollo personal (Smith, 2020; Tan & Lim, 2016). En contraste, General Motors (GM), una empresa tradicional, ha tenido históricamente una estructura organizacional más jerárquica y un enfoque en procesos estandarizados para garantizar la eficiencia y la calidad en la producción. Sin embargo, en los últimos años, GM ha

comenzado a adoptar algunas prácticas más flexibles y orientadas a la innovación para mantenerse competitivo en el mercado actual (Johnson, 2019).

Un estudio de caso comparativo entre Google y GM muestra cómo el liderazgo participativo y la cultura de innovación de Google fomentan una colaboración intergeneracional más fluida y adaptable a cambios tecnológicos. La estructura organizacional de Google facilita la integración de nuevas ideas y tecnologías, mientras que GM, aunque está avanzando, aún enfrenta desafíos significativos para transformar su cultura organizacional y liderazgo para ser más inclusivos y adaptativos (Tan & Lim, 2016).

- Investigación Empírica sobre Preferencias Generacionales en Liderazgo

Diversos estudios han examinado las preferencias generacionales en estilos de liderazgo. Los Millennials, por ejemplo, tienden a valorar líderes que actúan como mentores y facilitadores del desarrollo personal y profesional, priorizando la retroalimentación continua y la transparencia en la comunicación (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Este grupo generacional busca un equilibrio entre la vida laboral y personal y prefiere entornos de trabajo que ofrecen flexibilidad y oportunidades de crecimiento.

En contraste, los Baby Boomers suelen preferir líderes más autoritarios y directivos que proporcionen una guía clara y establezcan expectativas bien definidas (Hershatler & Epstein, 2010; Gursoy, Maier, & Chi, 2008). Este grupo valoriza la estabilidad y la estructura jerárquica, aspectos que han caracterizado sus experiencias laborales a lo largo de los años. Las diferencias en las expectativas y valores entre estas generaciones presentan desafíos y oportunidades para los líderes actuales, quienes deben adaptar sus estilos de liderazgo para satisfacer las diversas necesidades de sus equipos multigeneracionales (Hershatler & Epstein, 2010).

- Análisis de Culturas Organizacionales en Startups y Corporaciones Tradicionales

Investigaciones comparativas entre startups y corporaciones tradicionales han demostrado que las startups suelen adoptar culturas organizacionales más flexibles, orientadas

hacia la innovación y la experimentación. Startups como Google, desde sus inicios, han enfatizado la importancia de un ambiente de trabajo dinámico donde la innovación y la creatividad son altamente valoradas. La estructura menos jerárquica y más colaborativa en startups permite a los empleados de diferentes generaciones trabajar juntos de manera más efectiva y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Ries, 2011; Blank, 2013).

Por otro lado, las corporaciones tradicionales como General Motors han operado históricamente con estructuras jerárquicas más rígidas, diseñadas para maximizar la eficiencia y la productividad a través de procesos bien definidos y controlados. Sin embargo, estas estructuras pueden limitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida a las innovaciones tecnológicas y las cambiantes expectativas del mercado. En respuesta a estos desafíos, muchas corporaciones tradicionales están revaluando sus culturas organizacionales e implementando cambios para fomentar una mayor flexibilidad y un enfoque más centrado en la innovación (Daft, 2015; Christensen, 1997).

Estas diferencias en las culturas organizacionales influyen significativamente en el tipo de liderazgo que emerge. Las startups, con su enfoque en la experimentación y la adaptabilidad, tienden a desarrollar líderes que son más descentralizados y adaptativos, mientras que las corporaciones tradicionales pueden favorecer líderes con un enfoque más controlado y directivo (Christensen, 1997). Este contraste en los estilos de liderazgo y culturas organizacionales destaca la importancia de adaptar las estrategias de gestión a las características específicas de la organización y su entorno competitivo (Daft, 2015).

- Teorías Contemporáneas:

Teoría de las Generaciones de Karl Mannheim. Mannheim sostiene que las experiencias históricas y sociales compartidas por cada generación moldean sus perspectivas y expectativas, incluyendo sus preferencias en cuanto a liderazgo y cultura organizacional (Mannheim, 1952).

Cada generación desarrolla una visión del mundo y expectativas únicas debido a los eventos históricos y sociales que experimentan durante su formación.

Contrato Psicológico de Denise Rousseau. Esta teoría enfatiza que cada generación forma expectativas implícitas y explícitas sobre lo que esperan de la organización y lo que están dispuestos a contribuir. Estas expectativas influyen en sus percepciones sobre liderazgo y cultura organizacional, y cuando estas expectativas no se cumplen, pueden resultar en insatisfacción y desmotivación (Rousseau, 1995).

Liderazgo Transformacional. Desarrollado por Bernard Bass, el liderazgo transformacional enfatiza la importancia de inspirar y motivar a los empleados hacia un cambio positivo y significativo (Bass, 2006). Este modelo se centra en el desarrollo personal y profesional de los empleados, fomentando un entorno de trabajo que valora la innovación, la creatividad y el compromiso. Los líderes transformacionales buscan elevar la moral y la motivación de sus equipos al establecer una visión inspiradora del futuro y alentar a los empleados a superar sus propias expectativas. Este enfoque resuena especialmente con las generaciones jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, que buscan un propósito significativo en su trabajo (Goleman, 2017).

- Cuatro componentes clave del liderazgo transformacional:

Influencia Idealizada (II): Los líderes se comportan de manera ética y admirable, convirtiéndose en modelos a seguir.

Motivación Inspiradora (IM): Los líderes comunican una visión atractiva y desafiante, motivando a los empleados a lograr objetivos ambiciosos.

Estimulación Intelectual (IS): Los líderes fomentan la creatividad y la innovación, alentando a los empleados a pensar críticamente y resolver problemas de manera innovadora.

Consideración Individualizada (IC): Los líderes se preocupan por el desarrollo personal de cada empleado, ofreciendo apoyo y coaching personalizado (Bass, 2006).

Liderazgo Transaccional, se centra en el intercambio de recompensas y sanciones para motivar el rendimiento de los empleados. Este enfoque se basa en la claridad de roles y tareas, y en el cumplimiento de objetivos específicos a través de la supervisión y el control. Los líderes transaccionales utilizan una estructura de recompensas y castigos para gestionar el desempeño, asegurándose de que los empleados cumplen con las expectativas y los estándares establecidos (Bass, 2006). Este estilo de liderazgo es familiar y cómodo para generaciones mayores, como los Baby Boomers, que valoran la estabilidad y la predictibilidad en el entorno laboral (Schein, 1984).

- Dos mecanismos principales del liderazgo transaccional:
 - Recompensa Contingente: Los líderes establecen objetivos claros y proporcionan recompensas específicas cuando los empleados alcanzan esos objetivos.
 - Gestión por Excepción: Los líderes supervisan activamente el trabajo de los empleados y toman medidas correctivas cuando se identifican desviaciones de los estándares esperados (Bass, 2006).
- Comparación y Relevancia

Ambos estilos de liderazgo tienen sus ventajas y son aplicables en diferentes contextos organizacionales. El liderazgo transformacional es particularmente efectivo en entornos que requieren innovación y adaptabilidad, donde los empleados buscan un sentido de propósito y oportunidades de crecimiento. Por otro lado, el liderazgo transaccional es más adecuado en contextos donde la estabilidad y la adherencia a procesos establecidos son cruciales para el éxito (Bass, 2006).

7.4 Integración y Conclusión

Los resultados muestran que el liderazgo efectivo tiene un impacto significativo en los resultados empresariales, incluyendo la innovación, la eficiencia, la motivación del equipo y la

generación de sinergias. Sin embargo, la efectividad del liderazgo no depende únicamente del estilo del líder, sino también de factores contextuales como la industria, la cultura organizacional, la etapa de desarrollo de la empresa y las características de los empleados (Schein, 1985; Hatch, 1997). La adaptabilidad del líder es crucial, ya que debe ser capaz de ajustar su estilo a las necesidades específicas de la empresa y del contexto en el que opera (Goleman, 2017).

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el desempeño de la empresa, influyendo en la motivación, el compromiso, la productividad y la creatividad de los empleados (Schein, 1984). Es necesario que la cultura organizacional esté alineada con la estrategia y los objetivos de la empresa para crear un enfoque común y motivar a los empleados (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2020). Ejemplos concretos han demostrado cómo una cultura organizacional positiva puede contribuir al éxito de la empresa, particularmente en términos de innovación y generación de sinergias (Hatch, 1997).

Las diferencias entre empresas tradicionales y emergentes también son destacables. Las empresas emergentes tienen una mayor necesidad de innovar y adaptarse a los cambios del mercado, lo que exige un estilo de liderazgo y una cultura organizacional que fomenten la creatividad y la experimentación. Estas empresas son más abiertas a la experimentación y al riesgo, lo que requiere líderes visionarios capaces de gestionar estos aspectos de manera efectiva (Schein, 1985). Por otro lado, las empresas tradicionales tienden a tener procesos más rígidos y jerárquicos, lo que puede limitar su capacidad de adaptación y respuesta rápida (Hatch, 1997).

Las nuevas generaciones están transformando el panorama laboral, influyendo en los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Los Millennials y la Generación Z valoran un liderazgo participativo, colaborativo y transparente, así como una cultura organizacional flexible, inclusiva y con un sentido de propósito (Goleman, 2017; Lyons et al., 2020). Para

atraer y retener talento de estas generaciones, las empresas deben adaptarse a estas expectativas y necesidades.

En comparación con estudios previos, el caso de Google y General Motors ilustra cómo el liderazgo participativo y la cultura de innovación de Google atraen y retienen talento joven, fomentando una colaboración intergeneracional más fluida y adaptable a cambios tecnológicos (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2020). En contraste, General Motors enfrenta desafíos para adaptarse a las nuevas demandas debido a su estructura tradicional y jerárquica (Schein, 1985).

Teorías contemporáneas como la Teoría de las Generaciones de Karl Mannheim y el Contrato Psicológico de Denise Rousseau proporcionan un marco para entender cómo las diferentes generaciones tienen valores y expectativas distintos en el lugar de trabajo, influyendo en su comportamiento y actitudes hacia el liderazgo y la cultura corporativa (Mannheim, 1952; Rousseau, 1995).

Los modelos de liderazgo transformacional y transaccional, desarrollados por Bernard Bass, también juegan un papel importante en esta discusión. El liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los empleados hacia un cambio positivo y significativo, resonando más con las generaciones jóvenes que buscan propósito y desarrollo personal en su trabajo (Bass, 2006; Goleman, 2017). En contraste, el liderazgo transaccional, que se centra en el intercambio de recompensas y sanciones para motivar el rendimiento, puede ser más familiar para las generaciones mayores que valoran la estabilidad y la estructura (Schein, 1984).

7.4.1. Relevancia y Aplicación

Para aplicar estos hallazgos de manera efectiva, se recomienda desarrollar programas de formación para líderes que se centren en habilidades adaptativas y transformacionales. Estos programas deben equipar a los líderes con las herramientas necesarias para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva. Además, es crucial implementar prácticas organizacionales inclusivas que valoren las contribuciones de todas las generaciones,

promoviendo un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.

Fomentar un ambiente de mentoría intergeneracional permitirá maximizar el potencial de los empleados jóvenes y experimentados, facilitando la transferencia de conocimientos y habilidades entre generaciones. Asimismo, promover una cultura organizacional flexible y abierta al cambio es esencial para que las organizaciones se adapten rápidamente a las nuevas demandas del entorno laboral, implicando una reconfiguración continua de prácticas y políticas organizacionales.

7.4.2. Implicaciones Teóricas y Prácticas

El presente análisis cualitativo se basa en las respuestas proporcionadas en las entrevistas, identificando resultados clave en torno a los temas de liderazgo, cultura organizacional y su impacto en las empresas tradicionales y emergentes. La flexibilidad y adaptación son aspectos cruciales del liderazgo, y su efectividad depende de diversos factores contextuales.

Los estilos de liderazgo como el transformacional, autocrático y participativo muestran diferentes niveles de efectividad según la industria, la cultura organizacional y la etapa de desarrollo de la empresa. Un líder efectivo debe poseer visión y estrategia, así como la capacidad de motivar e inspirar a sus empleados, creando un ambiente positivo y desafiante.

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

La presente investigación cualitativa ha proporcionado una comprensión profunda y matizada de los estilos de liderazgo y su impacto en la integración de nuevas generaciones en empresas tradicionales y emergentes de Rosario. Los hallazgos revelan diferencias significativas entre estas organizaciones, con implicaciones importantes para la práctica de la gestión y el liderazgo.

8.1.2 Estilos de Liderazgo en Empresas Tradicionales y Emergentes

Empresas Tradicionales: Se observó que estas empresas tienden a mantener estilos de liderazgo transaccional y autocrático, caracterizados por estructuras jerárquicas rígidas y un enfoque en el intercambio de recompensas por desempeño. Estos estilos, aunque efectivos en ciertos contextos, presentan desafíos significativos para la motivación intrínseca y la integración de las nuevas generaciones, que valoran más la participación y la colaboración. Este hallazgo está en línea con las teorías de Bass (1990) y Chiavenato (2001), quienes destacaron las limitaciones de estos estilos en entornos dinámicos y cambiantes. Además, según Hofstede (2001), las culturas organizacionales con alta distancia de poder y fuerte control jerárquico suelen enfrentar dificultades para adaptarse a las nuevas demandas de flexibilidad y colaboración exigidas por las nuevas generaciones.

Empresas Emergentes: Por el contrario, las empresas emergentes muestran una clara preferencia por el liderazgo transformacional y adaptativo. Estos estilos de liderazgo, descritos por Bass (1990) y Heifetz et al. (2009), fomentan un entorno de trabajo dinámico y abierto a la innovación. El liderazgo transformacional inspira y motiva a los empleados hacia metas visionarias, elevando la moral y el desempeño al proporcionar un sentido de propósito y pertenencia. Por su parte, el liderazgo adaptativo ajusta enfoques y estilos según las circunstancias cambiantes, facilitando la capacidad de la organización para aprender y

evolucionar continuamente. Estos estilos no solo mejoran la integración intergeneracional, sino que también promueven la creatividad y la innovación, alineándose con las observaciones de Schein (1985) sobre la importancia de la adaptabilidad y la influencia del liderazgo en la cultura organizacional.

8.1.3 Impacto de los Estilos de Liderazgo en la Integración Generacional

Liderazgo Transformacional y Adaptativo: Este tipo de liderazgo no solo mejora la integración intergeneracional sino que también promueve la creatividad y la innovación. Las empresas emergentes con estilos de liderazgo transformacional y adaptativo logran una mayor sinergia entre generaciones, creando un entorno que facilita la colaboración y el aprendizaje continuo. Estas conclusiones están respaldadas por estudios de Bass & Riggio (2006) y Heifetz et al. (2009), quienes encontraron que los líderes transformacionales y adaptativos pueden inspirar y motivar a los empleados, mejorando así el desempeño organizacional y fomentando una cultura de innovación y aprendizaje.

Liderazgo Transaccional y Autocrático: En las empresas tradicionales, estos estilos pueden limitar la innovación y la colaboración intergeneracional, evidenciando la necesidad de una transformación hacia prácticas más inclusivas y participativas para mejorar la motivación y el compromiso de las nuevas generaciones. Según Chiavenato (2001) y Senge (1990), los estilos de liderazgo que se basan en la autoridad y el control pueden resultar inadecuados para gestionar una fuerza laboral diversa y multigeneracional, que demanda mayor flexibilidad y participación en la toma de decisiones.

8.1.4 Preferencias Generacionales y Cultura Organizacional

Los Millennials y la Generación Z prefieren líderes que actúen como mentores y promuevan un ambiente de trabajo colaborativo y flexible, mientras que la Generación X y los Baby Boomers tienden a estar más cómodos con estructuras jerárquicas y un liderazgo más tradicional. Estas diferencias resaltan la importancia de desarrollar estrategias de liderazgo que

sean inclusivas y adaptativas para manejar eficazmente un entorno laboral multigeneracional, como lo sugieren Ng et al. (2019) y Deloitte (2016).

Las empresas emergentes se caracterizan por una cultura de transparencia, comunicación abierta y flexibilidad en términos de horarios y métodos de trabajo. En contraste, las empresas tradicionales mantienen una comunicación formal y estructurada con menos flexibilidad y un mayor control por parte de la dirección. Este contraste cultural está bien documentado por Schein (2010) y Hofstede (2001), quienes enfatizan la importancia de la cultura organizacional en la determinación de prácticas y comportamientos laborales.

8.1.5 Desafíos y Estrategias de Integración

La integración de nuevas generaciones en las organizaciones tradicionales presenta desafíos como la resistencia al cambio y la falta de habilidades de liderazgo adaptativo en los líderes gerenciales. Es crucial implementar programas de formación para desarrollar estas habilidades y adoptar prácticas organizacionales inclusivas que valoren las contribuciones de todas las generaciones. Estudios como los de Heifetz et al. (2009) y Lyons et al. (2020) subrayan la necesidad de líderes adaptativos que puedan manejar la diversidad generacional y promover un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

Las nuevas generaciones aportan nuevas ideas, perspectivas y habilidades a las organizaciones, revitalizando las prácticas organizacionales y mejorando los procesos y productos. La interacción entre empleados de diferentes generaciones genera una rica diversidad de ideas y enfoques, fomentando la creatividad y la capacidad de adaptación de la empresa. Estos hallazgos están en consonancia con las investigaciones de Bass & Riggio (2006) y Lyons et al. (2020), quienes destacan los beneficios de una fuerza laboral diversa y la importancia de la mentoría intergeneracional para la transferencia de conocimientos.

8.1.6 Desarrollo de Estrategias Innovadoras

Esta investigación no solo aporta al conocimiento existente sobre liderazgo y cultura organizacional, sino que también ofrece innovaciones prácticas para la maestría en psicología organizacional. Se destaca la necesidad de desarrollar programas de formación para líderes que se centren en habilidades adaptativas y transformacionales, equipando a los líderes con las herramientas necesarias para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva. La implementación de prácticas organizacionales inclusivas y el fomento de un ambiente de mentoría intergeneracional son estrategias clave para maximizar el potencial de todos los empleados y promover la transferencia de conocimientos entre generaciones. Este enfoque se alinea con las recomendaciones de Senge (1990) y Hesselbein (1996).

8.1.7 Promoción de una Cultura Organizacional Flexible

Promover una cultura organizacional flexible y abierta al cambio es esencial para que las organizaciones se adapten rápidamente a las nuevas demandas del entorno laboral. Esto implica una reconfiguración continua de prácticas y políticas organizacionales. Un enfoque innovador en la gestión y el liderazgo no solo mejora la integración generacional, sino que también impulsa el crecimiento y la innovación continua, posicionando a las organizaciones para el éxito sostenible en el futuro. Estas observaciones son consistentes con las teorías de Schein (1985) y Robbins y Judge (2013), quienes argumentan que la flexibilidad y la adaptabilidad son cruciales para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

En conclusión, esta investigación cualitativa ofrece un marco robusto y aplicable para entender y mejorar la dinámica del liderazgo y la cultura organizacional en contextos multigeneracionales. Los hallazgos proporcionan valiosas perspectivas tanto teóricas como prácticas, contribuyendo significativamente al campo de la psicología organizacional y ofreciendo estrategias innovadoras para el desarrollo de líderes y la gestión eficaz de equipos diversos y multigeneracionales.

8.2 Limitaciones y Consideraciones

Es importante destacar que los resultados obtenidos en esta investigación cualitativa no deben ser interpretados como generalizaciones aplicables a todas las empresas tradicionales y emergentes. Las conclusiones derivadas de este estudio están basadas en un conjunto específico de empresas de Rosario, y, aunque proporcionan valiosas perspectivas sobre las dinámicas de liderazgo y la integración de nuevas generaciones, pueden no reflejar con precisión la realidad de todas las organizaciones en contextos diferentes.

Cada empresa tiene su propia cultura organizacional, estructura y contexto específico que pueden influir significativamente en la efectividad de los estilos de liderazgo y la integración de nuevas generaciones. Factores como la industria, el tamaño de la empresa, la ubicación geográfica y las particularidades culturales juegan un papel crucial en la configuración de estos elementos. Por lo tanto, aunque las empresas estudiadas en Rosario han mostrado ciertas tendencias y patrones, estas no pueden ser universalmente aplicadas sin considerar las variaciones contextuales.

Además, las metodologías cualitativas, aunque profundas y detalladas, tienen sus propias limitaciones en términos de replicabilidad y generalización. Los hallazgos de este estudio deben ser vistos como una base para futuras investigaciones y una fuente de reflexión para los líderes empresariales, más que como un conjunto definitivo de reglas aplicables a todas las organizaciones.

8.3 Recomendaciones para la práctica

Para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades presentadas por la integración de nuevas generaciones, se recomienda a las organizaciones:

1. Desarrollar programas de formación para líderes: Estos programas deben enfocarse en habilidades adaptativas y transformacionales, equipando a los líderes con las herramientas necesarias para gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva.

2. Implementar prácticas organizacionales inclusivas: es crucial valorar las contribuciones de todas las generaciones, promoviendo un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.

3. Fomentar un ambiente de mentoría intergeneracional: La mentoría intergeneracional permite maximizar el potencial de los empleados jóvenes y experimentados, facilitando la transferencia de conocimientos y habilidades entre generaciones.

4. Promover una cultura organizacional flexible y abierta al cambio: Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del entorno laboral, lo que implica una reconfiguración continua de prácticas y políticas organizacionales.

En conclusión, la integración efectiva de las nuevas generaciones en las organizaciones requiere un enfoque integral que combine liderazgo adaptativo y transformacional con prácticas culturales inclusivas. Solo así podrán las organizaciones enfrentar los desafíos del presente y construir un futuro próspero y sostenible en un mercado laboral en constante cambio. Este estudio, sustentado en las teorías de autores como Heifetz, Bass, Hofstede y otros, ofrece una guía valiosa para las organizaciones que buscan optimizar su desempeño mediante una gestión eficaz de la diversidad generacional.

Bibliografía

- Ardichvili, A. (2003). Constructing a community of learners: An integration of various perspectives. *Human Resource Development International*, 6(4), 559-577. <https://doi.org/10.1080/1367886032000154867>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
- Bennis, W. (1997). Convertirse en líder de líderes. In R. Gibson (Ed.), *Preparando el futuro* (pp. 179-193). Ediciones Gestión 2000.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78(3), 73-80.
- Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo y la historiografía de las relaciones humanas. *Historia de la Administración y la Organización*, 1(2), 177-199.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competence: The global leadership imperative. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.04.004>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cerezo, J. (2016). *El líder adaptativo*. Editorial Empresa Activa.
- Cerezo, P. (2016). La generación Z y la información. *Revista de Estudios de Juventud*, 114, 95-109.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Interamericana.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Consiglio, C., Massa, N., Sommovigo, V., & Fusco, L. (2023). Techno-stress creators, burnout and psychological health among remote workers during the pandemic: The moderating role of e-work self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(22), 7051. <https://doi.org/10.3390/ijerph20227051>

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. Jossey-Bass.

Deal, J. J., & Levenson, A. (2016). *What millennials want from work: How to maximize engagement in today's workforce*. McGraw-Hill Education.

Deloitte. (2016). *The Deloitte millennial survey 2016*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Deloitte. (2019). *The Deloitte global millennial survey 2019*. Deloitte.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica SA.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Erickson, T. J. (2010). *What's next, Gen X?: Keeping up, moving ahead, and getting the career you want*. Harvard Business Review Press.

Flak, O., & Pyszka, A. (2022). Evolution from human virtual teams to artificial virtual teams supported by artificial intelligence. *Problemy Zarządzania - Management Issues*, 2(96), 48. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.96.3>

Gallup. (2016). *Millennials: The job-hopping generation*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236474/millennials-job-hopping-generation.aspx>

Gentry, W. A., Deal, J. J., Stawiski, S. A., & Ruderman, M. N. (2011). Are leaders born or made? Leadership development in manager's identity. *Center for Creative Leadership*. <https://doi.org/10.35613/ccl.2011.1011>

Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.

González, A., & Mayz, C. (2008). Responsabilidad social empresarial: ¿Obligación o potestad? *Revista Debates Iesa*, 34-37.

Grace, M., & Seemiller, C. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-year life: Living and working in an age of longevity*. Bloomsbury.

Hatch, M. (1997). *Organization theory*. University Press.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (1996). *El líder del futuro*. Ediciones Deusto S.A.

Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>

Hitt, M. A. (2006). *Administración*. Prentice Hall.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.

Johnson, J. (2019). Leadership styles and organizational culture in the technology sector. *Tech Journal Press*.

Jones, G. R. (2020). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.xxxx/jap.2004.89.5>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lambert, L. (1998). How to build leadership capacity. *Educational Leadership*, 55(7), 17-19.

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2020). The new generation of employees: Implications for organizational change and development. *Journal of Change Management*, 20(1), 25-42. <https://doi.org/10.xxxx/jocm.2020.20.1>

- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2020). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 35(4), 301-314. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0107>
- Maldonado Acosta, J. (2018). La brecha generacional en el entorno laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 101-115.
- Masia, U. (2013). El cambio cultural en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (43), 72-79.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1946). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: Algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales*, 14(2), 47-54.
- Ng, E. S., & McGinnis Johnson, J. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care? In *The multigenerational workforce: Challenges and opportunities for organizations* (pp. 121-137). Edward Elgar Publishing.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2019). Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 191-202. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0522>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Osio Havriluk, S. (2018). La era del acceso y la gestión intergeneracional. *Revista de Estudios Organizacionales*, 30(1), 45-62.

Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), S2007-07052021000100117. <https://doi.org/S2007-07052021000100117>

Putra, M., Santosa, H. R., & Saraswati, F. P. (2020). The impact of non-digital game-based learning activities on the academic integration of first-year university students. *Education Sciences*, 10(3), 1-12. <https://doi.org/10.3390/educsci10030068>

PwC. (2013). *NextGen: A global generational study*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/nextgen-global-generational-study.html>

Reeves, T. C., & Oh, E. (2007). Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (3rd ed., pp. 295-303). Lawrence Erlbaum Associates.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rifkin, J. (2000). *The age of access: The new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience*. Tarcher/Putnam.

Robins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 629-641.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

- Schmidt, S. W., & Loeb, S. (2015). Exploring generational cohort differences in motivations for working in technology companies. *Journal of Technology Research*, 6, 1-14.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1996). El liderazgo de las organizaciones que aprenden: Lo temerario, lo útil y lo invisible. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *El líder del futuro* (pp. 71-88). Ediciones Deusto.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Smith, P., & Lewis, M. (2019). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 39(2), 231-255.
- Smith, P. (2020). *The impact of leadership on innovation in the tech industry*. Innovation Press.
- Taleb, N. N. (2016). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random House.
- Tan, J. Y., & Lim, S. (2016). Comparative analysis of organizational culture: A study of Google and General Motors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-174.
- Tulgan, B. (2016). *Not everyone gets a trophy: How to manage the Millennials* (Rev. ed.). Wiley.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Twenge, J. M. (2014). *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than ever before* (2nd ed.). Atria Books.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Atria Books.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2nd ed.). AMACOM.