

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

La brecha generacional, el liderazgo y la cultura organizacional: un compromiso dinámico

**The generational gap, leadership, and organizational culture:
a dynamic commitment**

Sandra Clara María Ibáñez de Quellmalz

sandyquellmalz01@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0580-0201>

Universidad Católica "Nuestra Señora de la
Asunción"

Asunción – Paraguay

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3906>

Artículo recibido: 29 de abril de 2025.

Aceptado para publicación: 13 de mayo de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3906>

La brecha generacional, el liderazgo y la cultura organizacional: un compromiso dinámico

The generational gap, leadership, and organizational culture: a dynamic commitment

Sandra Clara María Ibáñez de Quellmalz

sandyquellmalz01@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0580-0201>

Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"

Asunción – Paraguay

Artículo recibido: 29 de abril de 2025. Aceptado para publicación: 13 de mayo de 2025.

Conflictos de interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Esta investigación explora la interacción entre la brecha generacional, el liderazgo y la cultura organizacional, promoviendo un modelo dinámico de compromiso en el contexto de un grupo corporativo y sus unidades estratégicas de negocio. En un entorno empresarial caracterizado por la diversidad generacional, la alineación de valores, la efectividad del liderazgo y la consistencia cultural adquieren especial relevancia para la sustentabilidad y el desempeño organizacional. A partir de una metodología de investigación mixta, integrando análisis cualitativos y cuantitativos, se examinan las percepciones y actitudes de las diferentes generaciones y las acciones implementadas para gestionar las diferencias. Los hallazgos destacan que el efecto catalizador de un estilo de liderazgo que fomente un entorno en el que las personas se sientan valoradas, respetadas y motivadas a contribuir plenamente, combinado con una cultura organizacional dinámica y adaptable, minimiza la brecha generacional, fomenta un entorno colaborativo y consolida el sentido de pertenencia compartido. La investigación contribuye al conocimiento de la gestión organizacional aportando un enfoque teórico y objetivo para abordar los desafíos intergeneracionales en grandes organizaciones, promoviendo un liderazgo holístico e integral, cimentado en principios cristianos y una cultura organizacional que favorezca la sostenibilidad, la eficiencia operativa y el compromiso en la fuerza laboral que compone sus diversas unidades estratégicas de negocio.


Palabras clave: liderazgo, brecha generacional, cultura organizacional, valores organizacionales

Abstract

This research explores the interaction between the generational gap, leadership, and organizational culture within the company, promoting a dynamic engagement model within the context of a corporate group and its strategic business units. In a business environment characterized by generational diversity, the alignment of values, leadership effectiveness, and cultural consistency gain special relevance for organizational sustainability and performance. Using a mixed-methods research methodology, which integrated both qualitative and quantitative analyses, the study examines the perceptions and attitudes of different generations and the actions implemented by the company culture to manage such differences. The findings highlight that the catalytic effect of a leadership style fostering an environment where people feel valued, respected, and motivated to contribute fully,

combined with a dynamic and adaptable organizational culture, minimizes the generational gap, fosters a collaborative environment, and strengthens a shared sense of belonging. This research contributes to the body of knowledge on organizational management by providing a theoretical and objective approach to addressing intergenerational challenges in large organizations. The research finds that when holistic and comprehensive leadership is promoted, grounded in Christian principles and an organizational culture that supports sustainability, operational efficiency, and workforce engagement across its diverse strategic business units, the generational gap can become a strategic advantage for the corporate group and its business units.

Keywords: leadership, generation gap, organizational culture, organizational values

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Ibáñez de Quellmalz, S. C. M. (2025). La brecha generacional, el liderazgo y la cultura organizacional: un compromiso dinámico. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (2), 3295 – 3308. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3906>

INTRODUCCIÓN

Presentación del caso y su relevancia

Esta tesis doctoral se propone explorar el compromiso dinámico entre la brecha generacional y de valores y la formación en liderazgo integral en la cultura organizacional. Mediante un análisis intenso y minucioso se buscará comprender cómo estas dinámicas influyen en la efectividad del liderazgo, la cohesión de los equipos de trabajo y en última instancia el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones en el siglo XXI.

Es importante señalar que la cultura organizacional en un grupo empresarial compuesto por empresas importadoras y de servicios, es un factor determinante en la cohesión interna, la colaboración inter empresarial y el logro de objetivos comunes. Por lo tanto, analizar sus principales dimensiones consolida el diseño, la implementación de estrategias efectivas y la evaluación de su impacto en el rendimiento corporativo.

Objetivos del informe de caso

El propósito de este estudio es explorar y comprender cómo el estilo de liderazgo integral puede gestionar eficazmente la brecha generacional y de valores en la cultura organizacional de un grupo corporativo.

El abordaje de esta investigación busca proporcionar a los líderes y gestores corporativos, herramientas y conocimientos basados en evidencia que les permitan transformar la diversidad del talento humano en un activo estratégico. Además, contribuye a la literatura académica en ciencias administrativas ofreciendo un enfoque novedoso y aplicable para la gestión de la cultura organizacional en un entorno altamente complejo, competitivo y diverso.

Breve revisión de la literatura relacionada con el caso

La relevancia social y empresarial es evidente en el contexto actual, donde las organizaciones enfrentan el desafío de gestionar una fuerza laboral diversa en términos generacionales (Howe y Strauss, 2000) y de valores. Estas diferencias no solo se manifiestan en sus enfoques hacia el trabajo (Twenge y Campbell, 2008), sino también en sus expectativas hacia el liderazgo (Sessa et al., 2007), la comunicación y la cultura organizacional, presentando desafíos que pueden afectar el trabajo en equipo (Lyons y Kuron, 2013), la productividad y la satisfacción laboral (Cabanilla et al., 2022).

Por otra parte, un liderazgo integral, con enfoque en la inclusión, la empatía y la visión holística, permite una perspectiva prometedora a estos desafíos (E. Rodríguez y Peláez, 2010). Comprender cómo este estilo de liderazgo puede ser utilizado para gestionar eficazmente la brecha generacional (Kupperschmidt, 2000) y de valores, es esencial para fortalecer la cohesión y la estabilidad en las organizaciones.

Presentación del caso

El GRUPO CÓNDOR es un grupo empresarial paraguayo. Inició sus actividades comerciales en el año 1946. Desde allí, han ido creciendo, enfocados en la constante innovación, la búsqueda de la excelencia y la cultura de trabajo. Opera en 8 rubros: automóviles, camiones, lubricantes, seguros, pinturas, repuestos, talleres y transporte público. Cuenta con más de 750 colaboradores y más de 17 sucursales en todo el país. Este año han celebrado 78 años de una exitosa trayectoria, marcando la diferencia en diversas industrias del Paraguay, abocados a construir un mejor futuro para los colaboradores, los clientes y las comunidades en la que operan las empresas del Grupo.

Han participado colaboradores con al menos un año de antigüedad en la empresa, para garantizar que estén inmersos en la cultura y las prácticas de liderazgo del grupo, como criterio de inclusión.

METODOLOGÍA

En busca de una exploración completa y matizada del tema, se ha buscado combinar hondura con minuciosidad sin descuidar la extensión en el análisis. Esperando que esta investigación, en un aspecto amplio, proporcione una base sólida para la toma de decisiones y la mejora organizacional.

Un enfoque metodológico mixto en esta investigación sobre el impacto de la brecha generacional y el liderazgo integral en la cultura organizacional, ha permitido combinar la profundidad exploratoria de los métodos cualitativos con la capacidad de generalización y precisión de los métodos cuantitativos, proporcionando una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Las herramientas de recolección de datos que fueron consideradas de información profunda, precisa y relevante sobre el tema, han sido:

Se aplicó una encuesta de participación voluntaria a los colaboradores del grupo corporativo, como herramienta cuantitativa elegida para la recopilación de datos a los efectos de los análisis estadísticos.

También se remitió una encuesta a los profesionales de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la base de datos de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, con el fin de conocer sus percepciones, experiencias y sugerencias relativas al fenómeno de estudio, en la cotidianeidad del ejercicio de la profesión.

La aplicación de entrevistas individuales ha permitido contar con perspectivas valiosas y personalizadas sobre las vivencias de los entrevistados, lo que sin lugar a dudas ha enriquecido el contenido de esta investigación.

En las consideraciones de diseño de las encuestas y entrevistas se ha contemplado que sean semi estructuradas, con preguntas predeterminadas y algunas, abiertas. Si bien esto agudizó la capacidad de análisis, permite flexibilidad en el cuestionamiento y sus respuestas, también importante es, en la situación del encuestado, la percepción de valoración de su respuesta y aporte, que espera sea considerado en próximas acciones de la empresa.

Se han organizado grupos focales, momentos de reunión de equipos de colaboradores para reflexionar sobre la cultura organizacional y el liderazgo, también se aplicó una encuesta con preguntas centrales, lo que permitió comprender las dinámicas de equipo, las percepciones colectivas y la calidad del liderazgo en la dinámica grupal.

La observación directa a los colaboradores y líderes en sus lugares de trabajo, en eventos de socialización, en capacitaciones de team building y en presentaciones de proyectos corporativos, permitió conocer la cultura organizacional en acción, sus interacciones personales y otros aspectos relativos al clima y comportamiento laboral.

Se ha realizado un análisis documental, revisando documentos internos de responsabilidad social empresarial y otros relativos a: bienestar laboral, medio ambiente, cumplimiento corporativo, comunicados, informes anuales, para comprender la cultura declarada con relación a la percepción de los colaboradores y la cultura en acción.

Fueron recopilados testimonios con narrativas detalladas sobre experiencias individuales en el contexto organizacional, enfocadas en la percepción del liderazgo, la brecha generacional y la cultura, en el contexto histórico de la trayectoria corporativa.

Ha facilitado el proceso el poder contar con la plataforma analítica Business Intelligence del grupo corporativo, para la integración de datos, la visualización de los mismos y la generación de informes que ha permitido conocer patrones y tendencias.

Complementando y enriqueciendo textualmente lo enumerado más arriba, la investigadora se ha permitido extender el propósito del uso de los citados instrumentos.

La técnica de entrevista a expertos y profesionales ha sido una herramienta cualitativa clave en la recolección de datos para esta investigación; ha permitido el acceso a conocimientos especializados, experiencias estratégicas y perspectivas de alto nivel que sólo es factible que lo proporcionen personas con roles de destacado liderazgo y relevante trayectoria.

Se ha podido recopilar información profunda y contextualizada sobre temas específicos que afectan tanto a la organización como a las variables de estudio mencionadas. A través del diálogo con ejecutivos y expertos se ha buscado comprender tanto los aspectos formales como informales del funcionamiento del grupo corporativo de estudio y las prácticas que han resultado efectivas en el ambiente empresarial.

Los entrevistados, en su mayoría con experiencia laboral en distintas zonas geográficas, han sido seleccionados, en función a su experiencia, cargo, trayectoria y a su conocimiento sobre el tema de estudio. No se ha pretendido que la muestra sea representativa en términos estadísticos, sino intencional y estratégica, enfocada en quienes puedan aportar información valiosa a los objetivos de la investigación.

Las entrevistas han sido concebidas semi estructuradas, con preguntas abiertas que promovieron la reflexión, explorando, tanto hechos como opiniones, y manteniendo una comunicación profesional, pero cercana. Esto ha permitido seguir una guía de temas y preguntas claves, pero con la flexibilidad de profundizar en aspectos relevantes que también surgían durante la conversación, facilitando el tener no sólo datos concretos, sino también interpretaciones, opiniones y percepciones que han enriquecido el análisis.

En el grupo corporativo, estas entrevistas han permitido obtener una visión holística de procesos internos, estrategias organizacionales, desafíos del entorno empresarial y visión de futuro. Asimismo, han permitido captar la cultura organizacional desde la perspectiva de quienes la lideran cada día e influyen directamente en ella.

La información obtenida se ha analizado mediante técnicas de análisis sistemático, identificando patrones y relaciones conceptuales. Dado el nivel de los entrevistados, los hallazgos han complementado y validado otras fuentes de información como: encuestas, documentos internos y análisis de desempeño.

Dado el nivel de exposición de los participantes, se ha asegurado la confidencialidad de las respuestas, obteniendo el consentimiento informado y manejando con responsabilidad la interpretación de los testimonios con el debido uso de la información.

Las encuestas al ser diseñadas semi estructuradas permitieron comprender las percepciones, actitudes, experiencias y opiniones de los colaboradores respecto a diversos aspectos del entorno laboral y las variables de estudio. Se han capturado datos cuantificables como información cualitativa rica y contextualizada en la combinación de preguntas estructuradas y abiertas, todo ello presentado en el apartado de análisis.

El objetivo ha sido recoger información directa desde la base operativa y funcional de la organización, lo que ha facilitado el acceso a percepciones diversas y muy enfocadas.

El diseño de las encuestas, en formato digital híbrido, con la combinación de preguntas cerradas (utilizando la escala Likert, opciones múltiples de valoración y verificación) y preguntas abiertas que han permitido a los encuestados expresar sus ideas en sus propios términos, ha posibilitado un equilibrio entre la facilidad del análisis cuantitativo y la profundidad del enfoque cualitativo. Cabe destacar que las preguntas claras y neutrales han evitado sesgos, el lenguaje ha sido comprensible y adaptado al perfil de los colaboradores, se han dispuesto espacios para comentarios abiertos al final de las secciones claves y el esmero en el diseño configuró una estructura amigable y accesible, que de alguna manera ha facilitado la participación.

Las respuestas cuantitativas han permitido identificar tendencias generales, agrupaciones por perfil (área, educación, antigüedad) y niveles de percepción. Las respuestas abiertas, en cambio, han manifestado narrativas clave, ideas recurrentes, contrastes intergeneracionales y percepciones subjetivas sobre el liderazgo y los valores del grupo corporativo, ilustrando la comprensión del grado de coherencia cultural. La visión transversal del funcionamiento organizacional, considerando múltiples niveles jerárquicos y áreas funcionales, ha generado una comprensión más integral de la realidad corporativa.

El análisis de los datos cerrados se realizó con la herramienta estadística descriptiva, Power BI, mientras que las respuestas abiertas se han procesado con análisis sistemático y de categoría mediante testimonios directos, que han supuesto un tiempo adicional importante de diagnóstico de la dinámica interna.

También se ha realizado una encuesta a profesionales del área de ciencias contables, administrativas y económicas, con el propósito de obtener información directa desde sus experiencias, permitiendo identificar cómo interpretan la cultura y los valores en sus organizaciones, cómo examinan el liderazgo en su entorno de trabajo y cómo afectan o enriquecen las diferencias generacionales a la resolución y el desempeño laboral. También, se ha garantizado la confidencialidad y el anonimato para fomentar respuestas honestas.

La combinación de enfoques de análisis cualitativo y cuantitativo ha permitido el abordaje de forma integral de la complejidad del fenómeno de estudio. Como estrategia metodológica mixta se han podido triangular los hallazgos, enriqueciendo la comprensión y el análisis de los datos recolectados.

El análisis de contenido teórico se utilizó principalmente para procesar la información proveniente de entrevistas a expertos, ejecutivos, colaboradores y grupos focales. Este enfoque ha implicado una lectura interpretativa y sistemática de lo recolectado, guiada por categorías previamente definidas a partir del marco teórico tales como: dimensiones de la cultura organizacional (valores, prácticas, símbolos, liderazgo, normas no escritas), tipologías de liderazgo integral (liderazgo transformacional, ético, colaborativo, adaptativo e inclusive, espiritual) e indicadores de integración corporativa (formas de comunicación, expectativas laborales, estilos de trabajo).

El proceso incluyó la codificación de fragmentos de texto, agrupación de ideas recurrentes, identificación de patrones de significado y categorización en función de los objetivos de la investigación. También se han considerado categorías emergentes que surgieron directamente del discurso de los participantes.

Con referencia al análisis estadístico para el tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas semi estructuradas, se han aplicado herramientas de análisis descriptivo y diferencial. Dicho análisis permitió: medir tendencias generales de percepción (promedios, medianas, desviación estándar), comparar resultados entre grupos generacionales (análisis de varianza y correlaciones) e identificar relaciones entre variables como percepción de liderazgo y alineación con los valores

corporativos. El análisis estadístico se llevó a cabo con el apoyo del software SPSS, acorde al nivel de profundidad requerida para cada conjunto de datos.

Con el objetivo de integrar y visualizar los resultados de manera interactiva, se utilizó software de Business Intelligence Power BI, herramienta que permite transformar datos complejos en representaciones visuales, dinámicas, comprensibles y accionables para los diferentes públicos de la organización. Esta plataforma ha facilitado la creación de tableros personalizados que muestran indicadores claves sobre cultura, liderazgo, valores y brecha generacional, y el análisis comparativo por segmentos y la exploración interactiva de datos, permitiendo visualizar resultados desde distintos enfoques y niveles de detalle. Además, ha apoyado el proceso de socialización de los resultados al ofrecer una experiencia visual amigable, lo que ha contribuido también a la toma de decisiones informadas en el grupo corporativo.

RESULTADOS

Se han evaluado las características particulares del grupo corporativo, incluyendo su historia, estructura organizacional, misión, visión, valores declarados y no declarados y sus acciones de responsabilidad social empresarial.

El entorno competitivo y las dinámicas internas del grupo como la diversidad cultural, sus sedes en distintas zonas geográficas y la diversidad de operaciones de las unidades de negocio, manifiestan una complejidad particular que permeabiliza la gestión de las brechas generacionales y la eficiencia de la gestión de liderazgo.

Las numerosas respuestas abiertas evidencian que los colaboradores están dispuestos a compartir pensamientos y sugerencias genuinas. Las 69 páginas recopiladas aportan información rica y detallada. Además, han permitido detectar patrones, ideas innovadoras y oportunidades de mejora que no se habrían identificado con respuestas predefinidas, citando algunas:

“Los valores son los principios éticos que forman la identidad y cultura de una empresa”.

“Los valores de una empresa son principios que orientan su cultura y decisiones. Definen su identidad y fortalecen la unión entre los empleados. También afectan la percepción externa y el nivel de compromiso”.

“La empresa está enfocada a la excelencia desde un primer instante, y se siente en el ambiente, eso va sumando los valores más importantes: el respeto de la solidaridad y el compromiso que tiene cada colaborador para con el cliente interno y externo”.

“Considero que son las creencias compartidas que definen nuestra identidad como organización. Estos valores no solo influyen en cómo interactuamos con nuestros compañero y clientes, sino que también nos ayuda a tomar decisiones alineadas con nuestra misión y visión, promoviendo un sentido de pertenencia y propósito en el trabajo diario”

La investigadora diseñó una encuesta dirigida a grupos focales como mecánicos, personal de depósito, mantenimiento, limpieza y ayudantes. El objetivo fue conocer sus percepciones sobre la brecha generacional, los valores y el liderazgo integral. Esto busca entender el impacto de estos factores en la cultura organizacional.

Los colaboradores destacaron la necesidad de mejorar la comunicación entre compañeros y jefes para fortalecer las relaciones laborales. Subrayan la importancia del respeto mutuo, especialmente hacia los empleados con más experiencia, y fomentar el compañerismo. Además, sugirieron realizar eventos de integración y actividades sociales para promover la empatía y mejorar la convivencia.

También se ha elaborado una serie de entrevistas a expertos basadas en la historia de vida y experiencia profesional de los convocados. Estas han buscado explorar sus vivencias y recoger sugerencias desde sus conexiones intelectuales y emocionales. Tras una profusa recolección a continuación se menciona a algunas de las expresiones:

“Hoy más que nunca la brecha generacional pasó a ser un factor importante, no tanto por la experiencia, más bien por la innovación que se busca obtener en las organizaciones. El mundo de la tecnología ha trastocado el concepto generacional, siendo que las nuevas generaciones son las que tienen mayor y mejores conocimientos en el uso de la tecnología y ni que decir en cuanto a las redes y los medios virtuales”.

“Los profesionales con un trato respetuoso son más eficaces en sus presentaciones y obtienen mejores resultados del trabajo”.

“Es una mirada integral, no solamente el resultado, ese resultado no es sostenible si la gente no se siente a gusto, y que se sienta a gusto implica que todo el equipo que se lidera está en sintonía. Esto está sostenido por valores de la cultura, valores que tienen que ver con temas de ser totalmente transparentes, trabajar en equipo, colaborar con todos; se trabaja también la comunicación para una cultura inclusiva, eso es clave para que la gente sepa cómo es el entorno en el que está. Darse cuenta que la empresa es por el equipo humano que hay detrás”.

“La comunicación se convierte en pasar información cuando las diferencias no están atendidas”.

En las entrevistas realizadas a los ejecutivos del grupo corporativo, estos se han expresado de forma clara y directa, valorando la eficiencia, la productividad y el rendimiento. Se percibió una mentalidad proactiva, enfocada en analizar desafíos y encontrar soluciones prácticas y objetivas.

“Un líder que no sea correcto, no sé hasta qué punto va poder lograr mañana los números que quiere lograr, una persona que sea egoísta y no trabaje en equipo, hasta qué punto va poder hacer que su gente produzca mejor, entonces hay una relación en tener esa visión correcta y de tal manera saber acompañar”.

“A las nuevas generaciones hay que apuntalarlas, hay que cuidarlas, hay que aprender a escucharlas, no solamente a decirles lo que tienen que hacer. Son el futuro, la novedad y tenemos que entenderlas con sabiduría y con la visión correcta. Rodearlos de personas que puedan sacar lo mejor de ellos, ubicar a las personas correctas a su lado”.

“Nuestra misión como líder de equipo es tratar de equilibrar las capacidades, de ser mentores y transmisores de experiencia, de manera que ellos la capitalicen de la mejor forma y puedan dar fruto, porque está demostrado que tienen talento y mucha capacidad”.

“En términos de justicia, equidad, colaboración, está bastante claro que el liderazgo y la cultura de la organización son bastante transparentes. No hay problemas de que se dice una cosa y se hace otra, que son los antivalores más comunes que uno ve en otras organizaciones que declaran una cosa y en la práctica realizan otra, esa distancia no se percibe ni hablando con ellos”.

Por todo lo mencionado, la investigadora considera que los hallazgos pueden contribuir al marco de un liderazgo integral efectivo y adaptable a los desafíos inherentes a tan diversos y exigentes contextos.

DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio evidencian que el grupo corporativo analizado se distingue por una trayectoria consolidada en innovación, liderazgo tecnológico y desarrollo organizacional, lo que ha dejado una huella significativa en su evolución histórica, en su posicionamiento nacional, en la configuración de su fuerza laboral y en la construcción de su cultura corporativa.

Se observó que las empresas que lo integran operan bajo elevados estándares de excelencia, otorgando un valor central al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Este compromiso se traduce en la promoción de un entorno orientado al aprendizaje continuo, con oportunidades estructuradas para la capacitación, el avance de carrera y la formación tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, el estudio revela una cultura de trabajo colaborativo que fortalece el alineamiento entre los esfuerzos individuales y los objetivos estratégicos organizacionales. El pensamiento creativo y la innovación son activamente incentivados como componentes esenciales para el diseño e implementación de estrategias competitivas.

En el plano del bienestar laboral, se destaca una atención sostenida a las necesidades individuales mediante políticas de flexibilidad y una amplia gama de beneficios asociados al cuidado de la salud. De igual modo, se identificó un compromiso sólido con la responsabilidad social corporativa, evidenciado en la colaboración con organizaciones no gubernamentales y en la inversión en proyectos de impacto comunitario.

Uno de los hallazgos más significativos y reiterados por los colaboradores refiere a una gran coincidencia entre los valores corporativos declarados y aquellos efectivamente vividos en la práctica diaria por las unidades estratégicas de negocio. Se reconocen los valores y si bien se manifiesta alguna variante en expresarlos, no remiten a una disonancia, inclusive han sido palpables en las conductas reales observadas. Esto, considerando la trayectoria de logros empresariales del Grupo Condor, se alinea a lo sostenido por (Carro et al., 2017) sobre la influencia y la importancia de la cultura organizacional como eje principal de las dimensiones de sustentabilidad.

También, en concordancia con lo manifestado por (Kotter & Heskett, 2008) se puede afirmar que los valores organizacionales asumidos por los colaboradores propician y optimizan la excelencia en el desempeño corporativo.

No obstante, la gestión de la brecha generacional se presenta como un desafío vital de este siglo sobre todo en lo relativo al reclutamiento y a la retención de talentos jóvenes como bien lo analizan (Twenge et al., 2010), sobre todo contemplando los vertiginosos cambios en estos tiempos que ameritan acciones creativas para los estudiosos del ajuste organizacional como lo definieron (Kristof-Brown y Billsberry, 2012).

La investigación aporta evidencia empírica que apoya la idea de que los valores organizacionales pueden ser convertidos considerando que los mismos son altamente valorados socialmente. Se destaca, que la presencia de líderes intergeneracionales que fomenten el diálogo, el crecimiento personal y el aprendizaje mutuo puede mitigar las diferencias inherentes a cada generación, coincidiendo con las propuestas de excelencia en el desempeño de (Fry et al., 2017) y una concepción holística del liderazgo que promueve aspectos esenciales relativas tanto a la productividad como a la satisfacción con la vida (Zohar y Marshall, 2004).

Asimismo, se evidencia que la brecha generacional no es un fenómeno homogéneo ni exclusivamente etario, sino que se manifiesta en estilos de comunicación, expectativas sobre el liderazgo, modos de trabajo y comprensión del propósito laboral, más allá de los planteos realizados por (Mannheim, 1952) que presenta a cada generación como una construcción, socio histórica. Por lo tanto, en lugar de ser

vista como una mera variable demográfica, cada generación es una fuerza social en la organización, de gran valor y contribución, gestionada táctica y efectivamente (Lyons y Kuron, 2013).

Los colaboradores identifican como líderes positivos a aquellos que combinan competencias técnicas con habilidades humanas, compartiendo esto con las teorías del liderazgo transformacional (Maxwell, 2007), el liderazgo integral (Wilber, 2022) y el liderazgo espiritual (Wang et al., 2020). Contribuyendo al comportamiento de ayuda y al desarrollo de los objetivos y la eficacia organizacional.

Se prioriza un liderazgo accesible que humaniza el vínculo jerárquico y promueve el crecimiento compartido. No obstante, los jóvenes esperan una guía más frecuente y retroalimentación inmediata, mientras que las generaciones mayores valoran la autonomía y el reconocimiento a la trayectoria, lo que refuerza la necesidad de enfoques adaptativos que promuevan la gestión del talento (Kouzes y Posner, 2023).

La investigación ha puesto en evidencia la dinámica de la cultura organizacional, el liderazgo y la diversidad generacional como fenómenos profundamente interconectados, orientación que amerita una minuciosa planeación estratégica (Chiavenato, 2017). Las tensiones y aprendizajes que emergen de estos espacios multigeneracionales no deben entenderse como obstáculos, sino como oportunidades para reinventar prácticas organizacionales más inclusivas, ágiles y sostenibles, ante la diversidad contextual (Lyons et al., 2015).

La transformación digital, la globalización y los cambios demográficos convergen aceleradamente, por lo que resulta indispensable contar con líderes capaces de leer estas complejidades (Bass y Riggio, 2006) y gestionarlas con visión humanista, adaptativa y colaborativa (Randall y O'driscoll, 1997). Asimismo, el reconocimiento de las distintas generaciones como portadores de saberes, valores y expectativas legítimas puede convertirse en un motor de cohesión si se gestiona con sensibilidad y apertura (Kouzes y Posner, 2023). Lo más importante en beneficio de la sustentabilidad, es construir una cultura vivida -y no sólo enunciada-, basada en la coherencia, la escucha y la participación, esto posicionaría mejor a la organización para atraer, retener y desarrollar talentos en un entorno cada vez más incierto (Kotter y Heskett, 2008). La cultura organizacional deja de ser un intangible difuso para convertirse en un activo competitivo y estratégico, dinámico y medible.

Un aporte novedoso de esta investigación es el uso del análisis visual mediante tableros del Power BI para identificar áreas específicas o generaciones, donde la percepción de coherencia cultural y de liderazgo pueda ser mayor o menor. Esta herramienta ha permitido captar y evaluar las diversas apreciaciones e identificar circunstancias de tensión o alineación entre lo declarado y lo vivido, aspectos poco desarrollados en la literatura cualitativa tradicional.

Otra contribución original de este estudio es la plataforma Innovation Challenge desarrollada por el Grupo de estudio. Se presenta como un identificador y potenciador de zonas, procesos, aspectos organizacionales con necesidad de innovación y desarrollo. Un espacio edificante y espontáneo de aprendizaje intergeneracional donde generaciones distintas comparten conocimientos tecnológicos, experiencia organizacional y perspectivas diversas. Esta práctica poco documentada en la literatura, aparece como una estrategia de integración cultural que refuerza el sentido de pertenencia y fortalece el compromiso organizacional.

La investigación confirma varios aspectos teóricos establecidos en la literatura, especialmente en cuanto a la complejidad de la brecha generacional y los atributos valorados en el liderazgo integral. Sin embargo, también ofrece aportes originales: como el uso de herramientas de visualización para mapear la cultura, la identificación de espacios de aprendizaje intergeneracional y la valoración de un liderazgo holístico, cercano, por sobre el liderazgo de alto rendimiento habitualmente idealizado por los capacitadores.

Estos hallazgos invitan a revisar ciertas aceptaciones presentes en los modelos teóricos clásicos, incorporar enfoques más contextualizados y promover estrategias organizacionales que reconozcan la diversidad generacional como un recurso constructor de las cualidades y habilidades individuales, amplificador y propulsor del logro de las metas corporativas.

No obstante, cabe señalar como característica singular de esta investigación, el enfoque cristiano fundamentado en la imperante necesidad de evolución espiritual del ser humano, hoy día dominado por el ritmo, las turbulencias y las exigencias de la sociedad de consumo que atenta contra los procesos que la interioridad requiere, fuente y raíz de todas sus potencias como exhorta el Santo Padre en la lectura de *Dilexit Nos* (Papa Francisco, 2024).

Los desafíos del mundo moderno, en todos los ámbitos, implican una mirada particular y sostenida en el “bien común”, a partir de la vigilancia del cultivo interior que cimienta la dirección del liderazgo y la estabiliza. Esta es una certeza contundente tras la conmoción vivida durante la sacudida al mundo y los disturbios de toda índole ocasionados por el azote pandémico del COVID-19. Lo ha expresado el Papa Francisco tajantemente en el momento extraordinario de oración, la Bendición Urbi et Orbi el viernes, 27 de marzo de 2020: “La tempestad desenmascara nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas y superfluas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas, nuestros proyectos, rutinas y prioridades. Nos muestra cómo habíamos dejado dormido y abandonado lo que alimenta, sostiene y da fuerza a nuestra vida y a nuestra comunidad” (Papa Francisco, 2020).

Como líderes genuinos, animados a abrazar valientemente todas las contrariedades del tiempo presente y a planificar las inciertas cuestiones futuras, es determinante abandonar el afán de omnipotencia y reconocer que, ante toda circunstancia, el ancla, la determinación y la verdadera fortaleza se encuentran en Dios: “Al igual que los discípulos, experimentaremos que, con Él a bordo, no se naufraga. Porque esta es la fuerza de Dios: convertir en algo bueno todo lo que nos sucede, incluso lo malo. Él trae serenidad en nuestras tormentas, porque con Dios la vida nunca muere. El Señor nos interpela y, en medio de nuestra tormenta, nos invita a despertar y a activar esa solidaridad y esperanza capaz de dar solidez, contención y sentido a estas horas donde todo parece naufragar” (Papa Francisco, 2020).

Finalmente, la organización demuestra una marcada orientación ética y responsable, manifestada en sus prácticas sostenibles y en el respeto a los diversos grupos de interés, incluidos clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general. Este enfoque integral no solo fortalece su reputación, sino que también favorece la consolidación de un entorno laboral saludable, dinámico y equilibrado, caracterizado por desafíos profesionales constantes y significativos.

CONCLUSIONES

El presente estudio concluye que los factores que han consolidado a este grupo corporativo como un referente en excelencia de gestión, tanto a nivel nacional como latinoamericano, se relacionan estrechamente con una trayectoria reconocida por múltiples distinciones y buenas prácticas organizacionales. Uno de los elementos clave ha sido el compromiso decidido de los líderes de sus distintas unidades estratégicas de negocio, quienes han sabido gestionar la complejidad derivada de la diversidad generacional y construir, con el tiempo, una cultura organizacional orientada a la eficiencia, el alto desempeño y la innovación.

Esta cultura se ha visto fortalecida por un estilo de liderazgo que promueve la modernización, la mejora continua en el servicio y la alineación estratégica del talento humano con los objetivos corporativos. En este sentido, la gestión del capital humano no solo ha respondido a los desafíos contemporáneos del entorno empresarial, sino que se ha proyectado como una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, los hallazgos también advierten sobre la necesidad de consolidar y robustecer dicha cultura organizacional, subrayando la importancia de que los líderes asuman un rol activo y comprometido en su desarrollo. La investigación enfatiza que, en contextos organizacionales marcados por el dinamismo y la incertidumbre, la preparación para el cambio constituye una condición indispensable.

Finalmente, se identifica como imperativo el diseño e implementación de procesos de formación en liderazgo con un enfoque integral y holístico, que articulen la gestión del talento diverso con las particularidades operativas y la identidad corporativa. Solo desde una perspectiva organizacional trascendente y humanizadora es posible avanzar hacia una gestión que trascienda los marcos teóricos tradicionales, integrando valores, innovación y sostenibilidad como pilares fundamentales del éxito corporativo.

REFERENCIAS

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Cabanilla, G., Cando C., & Valencia, V. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3).
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). El liderazgo espiritual como modelo para la excelencia en el desempeño: un estudio de los ganadores del premio Baldrige. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: la próxima gran generación*. Cartoons. Nueva York: Vintage Books.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Cultura y desempeño corporativo*. Simon y Schuster.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *El reto del liderazgo: cómo hacer que sucedan cosas extraordinarias en las organizaciones*.
- Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2012). El ajuste organizacional: cuestiones clave y nuevas direcciones (A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry, Eds.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118320853>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Empleados multigeneracionales: estrategias para una gestión eficaz. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2013). Diferencias generacionales en el lugar de trabajo: una revisión de la evidencia y direcciones para futuras investigaciones. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Diferencias generacionales en el lugar de trabajo: hay complejidad más allá de los estereotipos. *Psicología Industrial y Organizacional*, 8(3), 346–356.
- Mannheim, K. (1952). El problema de las generaciones. *Ensayos Sobre La Sociología Del Conocimiento*, 276–320.
- Maxwell, J. (2007). *El talento nunca es suficiente*. Grupo Nelson.
- Papa Francisco. (2020). *Bendición "URBI ET ORBI"*.
- Papa Francisco. (2024). *Carta Encíclica Dilexit Nos*.
- Randall, D. M., & O'driscoll, M. P. (1997). Compromiso afectivo versus compromiso calculador: implicaciones para los recursos humanos. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 606–617. <https://doi.org/10.1080/00224549709595482>
- Rodríguez, E., & Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*.

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Diferencias generacionales en los valores y comportamientos de liderazgo. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Diferencias generacionales en los rasgos psicológicos y su impacto en el lugar de trabajo. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>


Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Diferencias generacionales en los valores laborales: aumento de los valores de ocio y extrínsecos, disminución de los valores sociales e intrínsecos. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Wang, L., Wang, H.-Q., & Sun, Y.-P. (2020). Cómo el liderazgo espiritual contribuye al comportamiento de ayuda de los seguidores. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(11), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9557>

Wehyee, Y. (2015). Respuestas generacionales a la seguridad laboral, la división tradicional de clases y el sueño americano. *Open Journal of Political Science*, 05(03), 336–337. <https://doi.org/10.4236/AHS.2015.44023>

Wilber, K. (2022). *Psicología integral: Conciencia, espíritu, psicología, terapia*. Aguilar.

Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Capital espiritual: la riqueza de la que podemos vivir*. Berrett-Koehler Publishers.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .