

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

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

Empatía multigeneracional: un nuevo lenguaje para liderar en la diversidad generacional

**Multigenerational Empathy: A New Language for Leading
Across Generational Diversity**

Gilberto Marenco Sobalvarro

gil.marenco@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5963-0847>

Navega Training and Consulting

Calgary – Canadá

Daniela Marroquín Salamanca

Demsalamanca_98@hotmail.es

<https://orcid.org/0009-0001-6760-076X>

Navega Training and Consulting

Santa Ana – El Salvador

Ricardo Rodríguez

Ricardorodriguezotoya@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-3656-474X>

Navega Training and Consulting

San José – Costa Rica

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4462>

Artículo recibido: 30 de mayo de 2025

Aceptado para publicación: 02 de
septiembre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4462>

Empatía multigeneracional: un nuevo lenguaje para liderar en la diversidad generacional

Multigenerational Empathy: A New Language for Leading Across Generational Diversity

Gilberto Marengo Sobalvarro

gil.marengo@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5963-0847>

Navega Training and Consulting

Calgary – Canadá

Daniela Marroquín Salamanca

Demsalamanca_98@hotmail.es

<https://orcid.org/0009-0001-6760-076X>

Navega Training and Consulting

Santa Ana – El Salvador

Ricardo Rodríguez

Ricardorodriguezotoya@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-3656-474X>

Navega Training and Consulting

San José – Costa Rica

Artículo recibido: 30 de mayo de 2025. Aceptado para publicación: 02 de septiembre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Este ensayo propone el concepto de empatía multigeneracional como una nueva lente para abordar el fenómeno del conflicto generacional en los entornos laborales contemporáneos. El objetivo es ofrecer una alternativa conceptual que permita comprender y transformar las tensiones que surgen entre generaciones con valores, estilos de comunicación y trayectorias distintas. Mediante una revisión crítica de investigaciones cualitativas sobre generaciones en el entorno laboral, el ensayo devela la presencia de múltiples sesgos y paradigmas que perpetúan una visión fragmentada y poco colaborativa entre grupos generacionales. Frente a ello, se propone el desarrollo del concepto “empatía multigeneracional” como una competencia organizacional capaz de minimizar estas barreras y fomentar relaciones laborales más humanas e integradoras. Además, se plantea la necesidad de avanzar hacia un enfoque de descategorización, es decir, dejar de englobar a las personas únicamente por su generación y comenzar a reconocerlas como individuos únicos. Este cambio de mirada puede contribuir significativamente a una gestión del liderazgo más justa, empática y eficaz en contextos organizacionales diversos. En suma, la empatía multigeneracional ofrece una vía para convertir la diversidad generacional en una fuente de cohesión, innovación y bienestar compartido.

Palabras clave: empatía multigeneracional, conflicto generacional, sesgos, generaciones, liderazgo organizacional

Abstract

This essay proposes the concept of multigenerational empathy as a new lens through which to

approach the phenomenon of generational conflict in contemporary workplace environments. Its aim is to offer a conceptual alternative that helps understand and transform the tensions that arise between generations with differing values, communication styles, and life trajectories. Through a critical review of the literature, qualitative research, and meta-studies on workplace generations and empathy, the essay reveals the presence of multiple biases and paradigms that perpetuate a fragmented and uncollaborative view among generational groups. In response to this, the concept of “multigenerational empathy” is proposed as an organizational competency capable of minimizing these barriers and fostering more human and integrative workplace relationships. Additionally, the essay highlights the need to move toward a decategorization approach, to stop defining individuals solely by their generational cohort and begin recognizing them as unique individuals. This shift in perspective can contribute significantly to more fair, empathetic, and effective leadership in diverse organizational contexts. In short, multigenerational empathy offers a path for turning generational diversity into a source of cohesion, innovation, and shared well-being.

Keywords: multigenerational empathy, generational conflict, biases, generations, organizational leadership

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



Cómo citar: Marengo Sobalvarro, G., Marroquín Salamanca, D., & Rodríguez, R. (2025). Empatía multigeneracional: un nuevo lenguaje para liderar en la diversidad generacional. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (4), 2702 – 2715.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4462>

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, dentro de las organizaciones alrededor del mundo, conviven diferentes personas que crecieron en épocas muy distintas. Es posible encontrar a quienes vivieron su juventud en un mundo completamente analógico, hasta aquellos que han crecido hiperconectados al internet y las innovaciones tecnológicas. Los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z comparten espacios, decisiones, proyectos... y también algunas diferencias. Por eso, no es raro que surjan tensiones derivadas de estilos de trabajo dispares, valores que no siempre se comprenden entre sí, formas distintas de comunicarse o expectativas laborales que parecen ir en direcciones opuestas. Parecen. Pero no siempre es así.

Durante mucho tiempo se asumió que estas tensiones eran inevitables. De hecho, muchas personas han crecido con una idea instalada de que las generaciones están permanentemente en desacuerdo, en conflicto, que sus intereses son incompatibles y que la convivencia multigeneracional en las organizaciones es, por definición, difícil y casi imposible. Sin embargo, en este ensayo se analiza una investigación reciente del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) de la consultora Navega Training and Consulting (2024) realizada con personas de distintas generaciones y sectores que invita a romper con ese paradigma. Los hallazgos revelan que, lejos de estar enfrentadas, las generaciones comparten más de lo que es posible imaginar: especialmente en el ámbito laboral, tienden a coincidir en sus aspiraciones, en lo que valoran de un entorno de trabajo y en lo que necesitan para crecer profesionalmente.

Esta evidencia marca un giro relevante, y más que eso, una ruptura paradigmática posible. Ya no se trata solo de "gestionar las diferencias" entre generaciones, sino que va más allá, hacia reconocer que también hay un terreno fértil de similitudes que ha sido históricamente subestimado. Esa coincidencia en valores como el deseo de desarrollo, el aprecio por un ambiente laboral sano y la búsqueda de propósito, abre nuevas posibilidades para el liderazgo y la cultura organizacional de las empresas alrededor del mundo, pero especialmente en Centroamérica y el Caribe donde la investigación fue realizada. Y es justamente allí donde este ensayo propone una nueva lente: la empatía multigeneracional como una competencia clave para potenciar o maximizar esas coincidencias, gestionar con respeto las diferencias y construir culturas más cohesionadas, sostenibles, humanas y, por supuesto, efectivas.

El presente ensayo cobra relevancia, al proponer y desarrollar el concepto de empatía multigeneracional como una competencia organizacional clave. Al integrar los fundamentos teóricos de la "empatía" y de la "multigeneracionalidad", se busca ofrecer un marco conceptual que permita a líderes, equipos y profesionales en el entorno laboral (y sírvase este ensayo para aplicaciones en contextos fuera de este) una comprensión mucho más profunda para gestionar con mayor eficacia las diferencias generacionales y sus similitudes desde una postura empática. A partir de ahí, pueden ser diseñadas mejores prácticas, aquellas que fomenten la inclusión como una práctica real, la escucha activa, la colaboración y el aprovechamiento de las fortalezas multigeneracionales.

En definitiva, se pretende contribuir al debate académico y organizacional sobre cómo construir culturas laborales más cohesionadas, humanas y sostenibles en contextos de creciente diversidad etaria, pero unificación de intereses organizacionales que dejan por fuera el fenómeno de la edad. También se invita al lector al replanteamiento paradigmático separatista y diferencial que enfoca a las generaciones como elementos completamente aislados; elementos que siempre encuentran tensión. Sobre ese "siempre", se invita a reflexionar: ¿no es la totalización uno de los supuestos que las ciencias sociales modernas rechazan, e incluso las ciencias naturales? En ese sentido, también es válido pensar ¿de qué manera la empatía multigeneracional puede transformar la totalización de la experiencia conflictiva generacional y maximizar la convivencia armónica aprovechando las similitudes dentro de las organizaciones?

Para abordar este tema, es fundamental detenerse brevemente en dos conceptos que, aunque suelen mencionarse por separado, están estrechamente relacionados en el contexto actual: empatía, para la cual se abordan teorías desde Daniel Goleman, Carl Rogers y otros autores; y multigeneracionalidad, tomando como referente a Karl Mannheim Howe y Strauss, entre otros. Pero ¿a qué se hace referencia realmente cuando se habla de ellos en nuestras conversaciones cotidianas, especialmente en entornos laborales o sociales? Adéntrese el lector en los siguientes subapartados.

DESARROLLO

Sobre la empatía y su rol organizacional

La empatía, aunque popularmente entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, es en realidad una competencia emocional compleja con profundas implicaciones psicológicas, neurobiológicas, físicas y sociales. Su estudio ha sido abordado desde múltiples disciplinas especialmente sociales (aunque, incluso, algunas médicas), desde la filosofía y la psicología hasta la neurociencia y el liderazgo organizacional, lo que ha enriquecido su definición y campo de aplicación.

Dimensiones conceptuales de la empatía

Abordar la empatía no ha sido tarea sencilla para ninguna de las áreas que la han estudiado. Comenzando con la perspectiva psicológica, este concepto suele comprenderse a partir de dos dimensiones principales: la cognitiva y la afectiva. La primera de ellas hace referencia a la capacidad que tiene el ser humano de entender, utilizando el razonamiento, lo que otra persona puede estar pensando o sintiendo en un momento determinado. En ese sentido, es una forma de tomar “perspectiva” (concepto que se abordará más adelante en el tercer apartado del ensayo) sin necesariamente estar involucrado o implicarse emocionalmente en dicha situación (Davis, 1983).

Por otro lado, la empatía desde la visión puramente afectiva implica una “resonancia emocional” con la experiencia del otro, es decir, sentir una respuesta emocional congruente con la experiencia del otro (Davis, 1983). Esta distinción resulta especialmente relevante en contextos profesionales, donde se espera que las personas puedan establecer conexiones genuinas sin perder claridad ni objetividad. Comprender al otro, sin quedar atrapado en sus emociones, es una habilidad cada vez más necesaria en entornos laborales complejos y diversos.

Otro de los autores más emblemáticos al abordar el tema es Daniel Goleman (1995). Cuando desarrolló su teoría de la inteligencia emocional, logró identificar la empatía como uno de los componentes esenciales para el liderazgo efectivo. Según Goleman (1995), los líderes empáticos no solo captan las emociones de sus colaboradores, sino que también utilizan esa comprensión para guiar sus decisiones, manejar conflictos, ofrecer retroalimentación de manera constructiva y fomentar ambientes de trabajo positivos. En este sentido, la empatía se convierte en una habilidad estratégica, no en una simple expresión de sensibilidad interpersonal.

Para finalizar las miradas de autores (que, en realidad, son muchas las nociones del concepto que no alcanzarían a ser comprendidos en este ensayo) desde una mirada humanista, Carl Rogers (1959) la describió como una de las condiciones necesarias para que ocurra un cambio positivo en las personas. Para Rogers, la empatía consiste en percibir el marco interno de referencia del otro “con exactitud y con los componentes emocionales y significados que le pertenecen, como si uno fuera la persona, pero sin perder la condición de ‘como si’”. Esta formulación subraya que la empatía no es una fusión emocional, sino un ejercicio de comprensión profunda que preserva la individualidad del observador y del observado.

Pero la empatía no solo ha sido objeto de estudio de las ciencias sociales. De hecho, en los últimos años, la neurociencia ha ofrecido evidencia científica de forma empírica sobre los fundamentos

biológicos de la empatía. Para ilustrar con un ejemplo, investigaciones lideradas por Decety y Jackson (2004) han demostrado que ciertas áreas del cerebro humano, como la corteza prefrontal medial, la ínsula anterior y el giro del cíngulo, se activan cuando una persona observa el sufrimiento o la emoción de otra. Estas respuestas cerebrales sugieren que los seres humanos están "neurológicamente cableados" para la empatía. Puede que al lector le surja la duda en este momento sobre qué sucede con algunas personas a las que parece no haberles sido "cableada" la empatía; esta discusión se deja por fuera del ensayo para ser abordada en manuscritos de corte neuropsicológico o neuropsicofísico.

Siguiendo la ilustración con investigaciones, otro descubrimiento relevante en este campo es el de las neuronas espejo, que fueron identificadas inicialmente en experimentos controlados con monos y que se llevaron a cabo por Rizzolatti y sus colegas en la Universidad de Parma (Gallese, Fadiga, Fogassi y Rizzolatti, 1996), y posteriormente en humanos. Estas neuronas se activan tanto cuando se realizan cierto tipo de acciones, como cuando se observa a otros realizar un determinado comportamiento, lo que permite una forma de simulación interna que facilita la comprensión automática de las intenciones y emociones ajenas; es una especie de mimetismo. Este sistema de espejo proporciona una base neurobiológica para la empatía afectiva, mostrando que la capacidad de resonar con otros es, en parte, instintiva y automática.

Ahora bien, tras estudiar las implicaciones del concepto en ciencias sociales y naturales, vale la pena comprender cuál es su incidencia en ámbitos organizacionales. En las últimas décadas, este concepto ha dejado de ser solo un tema de las relaciones personales para convertirse en una competencia fundamental dentro de las empresas. Hoy, ante ambientes laborales cada vez más complejos y diversos (donde conviven generaciones, personalidades, culturas, funciones y otros elementos muy distintos), desarrollar una cultura que realmente valore la empatía no es solo deseable, sino necesario. La empatía se vuelve entonces una herramienta clave para construir espacios de trabajo más humanos y efectivos.

Empatía más allá del individuo: una habilidad sistémica organizacional

Tradicionalmente, la empatía se concebía como una capacidad individual, propia (casi únicamente) de líderes emocionalmente inteligentes o profesionales de ayuda (psicólogos, trabajadores sociales, docentes, etc.). Sin embargo, autores como Jamison (2014) y Baron-Cohen (2011) han señalado que su potencial social y organizacional va mucho más allá: puede ser entendida como una práctica colectiva que transforma la forma en que se diseñan sistemas, procesos y cómo funcionan las relaciones dentro de las organizaciones. La empatía trasciende, entonces, el nivel individual y se convierte en una habilidad sistémica de mayor conjunción. En este sentido, hablar de este concepto en la organización implica trascender la visión de una "persona empática" para asumirla como una cultura que impregna las decisiones estratégicas, las políticas internas, el liderazgo y la gestión de talento.

Según Krznaric (2014), uno de los principales precursores modernos del concepto de empatía extendida, las organizaciones del siglo XXI necesitan moverse hacia modelos más humanos, en los que la empatía no sea una debilidad emocional, sino una capacidad para imaginarse dentro del mundo del otro, comprenderlo y actuar para mejorar su experiencia. Esta perspectiva se vincula directamente con prácticas de liderazgo transformacional, gestión participativa y bienestar organizacional.

Siguiendo con la lógica organizacional, el papel del liderazgo y la empatía (o liderazgo empático) ha sido ampliamente documentado en investigaciones modernas. Según los autores Goleman, Boyatzis y McKee (2002), los líderes resonantes (aquellos que logran establecer conexiones emocionales auténticas con sus equipos) generan entornos psicológicamente seguros donde florecen la creatividad, la innovación y el compromiso. Sumado a lo anterior, un estudio reciente de Navega Training and Consulting (2025) con 700 profesionales de Centroamérica y el Caribe también revela que el liderazgo efectivo aumenta los niveles de compromiso hasta en un 21%. Esto es especialmente

relevante en momentos de cambio o crisis, donde el papel del líder como contenedor emocional y facilitador de diálogos cobra una importancia central.

Otro estudio publicado por Gentry, Weber y Sadri (2016) en el Center for Creative Leadership encontró que los líderes que demuestran altos niveles de empatía hacia sus colaboradores obtienen mejores evaluaciones de desempeño por parte de sus supervisores y generan mayores niveles de engagement en sus equipos. Además, la empatía en el liderazgo se asocia positivamente con habilidades como la influencia, la orientación al servicio, la gestión de conflictos y el desarrollo de otros (Gentry et al., 2016).

La empatía, como se mencionó en párrafos anteriores va más allá de la individualidad, de las personas comunes que la ejercen, pues esta tiene la capacidad de convertirse en un rasgo (o incluso la esencia) cultural de una empresa. Una cultura empática, en esta lógica, debería velar por una disposición activa a escuchar diversas perspectivas, por un lenguaje organizacional que prioriza el respeto, la inclusión y la colaboración que se noten en la práctica, y por estructuras que favorecen la reciprocidad en lugar de la competencia destructiva. En estos entornos, los errores se abordan como oportunidades de aprendizaje, los equipos se cohesionan de manera más oportuna para la entrega de resultados efectivos, el feedback se entrega con sensibilidad y las políticas internas se diseñan tomando en cuenta las experiencias reales de la gente.

Businessolver (2021), en su “State of Workplace Empathy Report”, señala que el 72% de los empleados considera que las organizaciones empáticas tienen mayor capacidad para retener talento y adaptarse a los cambios del entorno. No solo eso: el 84% de los CEOs entrevistados afirman que un liderazgo empático mejora los resultados financieros, al potenciar la motivación, la lealtad y la creatividad de los equipos. Estas prácticas no sólo contribuyen a la satisfacción y salud mental de los empleados, sino también a su alineación con los valores organizacionales y a su compromiso con los objetivos comunes.

Para cerrar esta revisión sobre la empatía desde distintas perspectivas, conviene poner especial atención a uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI: gestionar la diversidad de forma real y efectiva. Ya no es suficiente con declarar principios inclusivos en documentos institucionales que muchas veces se quedan en eso, documentos impresos. Lo verdaderamente transformador ocurre cuando se crean condiciones en la realidad para que las diferencias (de edad, género, raza, capacidades, orientación sexual, entre otras) sean reconocidas, respetadas y tenidas en cuenta, encontrando en ellas la maximización de las similitudes que evita caer en sesgos y tipos de discriminación más tácita. En este escenario, la empatía cumple una función clave: actúa como un puente entre miradas distintas y como una herramienta para cuestionar sesgos, acortar distancias y construir espacios laborales más justos y abiertos a la pluralidad.

En este contexto, la empatía no significa únicamente “entender al otro”, sino validar su experiencia desde su propia narrativa, reconociendo que no todas las trayectorias vitales tienen las mismas oportunidades ni obstáculos. Por tanto, desarrollar una empatía activa, crítica y situada permite a las organizaciones avanzar en sus compromisos con la justicia social y la sostenibilidad humana, al tiempo que potencian equipos más cohesionados, creativos y resilientes.

Sobre la multigeneracionalidad en la organización

Lo “generacional” ha sido abordado por diversos autores en siglos pasados. Pero actualmente, la noción de “multigeneracionalidad” o lo “multigeneracional” ha cobrado especial relevancia en los últimos años, especialmente en el ámbito organizacional, donde convergen personas de distintas edades, trayectorias, cruzadas por historias diferentes y sistemas de valores que pueden o no ser compartidos. Sin embargo, este fenómeno no se limita únicamente a una diferencia de edades en términos cronológicos, sino que representa una convivencia más compleja de experiencias,

cosmovisiones y estilos de vida que se han configurado históricamente. Comprender la multigeneracionalidad implica reconocer que las generaciones no sólo se distinguen por su fecha de nacimiento, sino también por los eventos sociales, políticos, económicos y culturales que marcaron su juventud y configuraron su forma de ver el mundo. Esa es la forma en la que lo plantean los autores que será revisada en el siguiente subapartado.

Orígenes conceptuales

El concepto de generación ha sido abordado desde múltiples disciplinas, pero fue en principio el sociólogo Mannheim (1952) quien lo consolidó teóricamente a través de su ensayo “El problema de las generaciones” (Das Problem der Generationen). En ese texto, el autor sostiene que una generación no se define solo por criterios cronológicos o biológicos, sino por la participación común en acontecimientos históricos durante la juventud, un período especialmente sensible en el desarrollo de la conciencia social y cultural. Esta experiencia compartida genera lo que él llama una “unidad generacional”, es decir, una forma colectiva de interpretar el mundo.

En la teoría extraída del libro mencionado anteriormente, Mannheim (1952) establece una distinción clave entre lo que llama “posición generacional” y “estatus generacional”. La primera se refiere simplemente a la edad o al momento histórico en que una persona nace; la segunda, en cambio, apunta a si esa persona vivió de forma directa y significativa ciertos eventos sociales o culturales que marcaron a una generación. Esto significa que dos personas nacidas con pocos años de diferencia no necesariamente comparten la misma generación en términos vivenciales si no fueron atravesados por los mismos acontecimientos que moldearon una determinada “conciencia colectiva”. Esta manera de entender las generaciones ha tenido un gran impacto en los estudios actuales, sobre todo cuando se analiza cómo conviven diferentes generaciones dentro de las organizaciones.

Más adelante en la historia, varios autores retomaron y adaptaron esta idea al ámbito laboral. Howe y Strauss (1991), por ejemplo, propusieron un modelo generacional pensado para Estados Unidos, en el que agrupan a las generaciones en ciclos históricos que, según su visión, se repiten cada 80 o 100 años, marcados por eventos como guerras, crisis económicas o cambios tecnológicos importantes. Aunque su propuesta ha sido cuestionada por ser un tanto rígida o determinista, lo cierto es que tuvo un impacto fuerte en cómo se nombran y describen hoy a las generaciones, como los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials o la Generación Z.

Siempre dentro del mismo ámbito empresarial, algunas investigadoras como Deal (2007) del Center for Creative Leadership argumentan que muchas creencias sobre las generaciones en el trabajo son estereotipos infundados (se invita al lector a tener especial atención en esta afirmación que sirve de sustento en próximos párrafos), y que existen más similitudes que diferencias entre generaciones; esto también lo sustenta una reciente investigación de Navega Training and Consulting (2024) con tres generaciones activas en los ambientes laborales, donde se perciben más similitudes que diferencias entre sí. Según Deal, lo que varía con mayor frecuencia es la forma en que cada grupo expresa sus necesidades, no las necesidades en sí mismas (como el deseo de respeto, propósito o desarrollo).

Por su parte, Erickson (2009) destaca la importancia de comprender las experiencias culturales que moldean cada generación, especialmente en contextos globales. Advierte que ignorar las diferencias generacionales en los equipos puede resultar en una pérdida de innovación, cohesión y motivación, mientras que gestionirlas intencionadamente puede abrir oportunidades para la transferencia de conocimiento y la construcción de culturas más resilientes.

Más recientemente, autores como Twenge (2017), quien ha estudiado ampliamente a la Generación Z, aportan evidencia empírica sobre cómo la digitalización, la inseguridad económica y los cambios en los valores sociales han configurado nuevas formas de socialización, expectativas sobre el trabajo y

demandas hacia los líderes. En esta misma línea, estudios de Pew Research Center (Dimock, 2019) contribuyen con una base empírica sobre cómo se autodefinen las generaciones y qué prioridades expresan en relación con el entorno laboral, el bienestar y la tecnología.

Si bien estas diferencias generacionales son reales y significativas, no deberían convertirse en el centro exclusivo de atención. Una mirada equilibrada permite reconocer que, más allá de las particularidades de cada grupo etario, existen puntos de encuentro sólidos: el deseo de crecer, de ser valorado, de aportar al propósito común. En ese sentido, los espacios de trabajo tienen la posibilidad (y la responsabilidad) de maximizar esas coincidencias, reforzar lo que une y cultivar una cultura compartida que se nutra de las diferencias, pero se construya sobre las similitudes.

Así, el concepto de multigeneracionalidad no puede reducirse a una diferencia de edades o a etiquetas demográficas simplificadas. Es un fenómeno complejo, históricamente situado, que requiere un enfoque comprensivo e interdisciplinario para ser gestionado con efectividad y empatía dentro de las organizaciones.

Sobre tensiones y similitudes en entornos multigeneracionales

La convivencia generacional no está exenta de tensiones. Estudios recientes muestran que muchos equipos intergeneracionales enfrentan dificultades de comunicación, percepciones de falta de compromiso o malentendidos sobre estilos de liderazgo. Por ejemplo, un líder de la Generación X puede interpretar como falta de respeto la franqueza directa de un colaborador de la Generación Z, mientras que este último puede percibir como jerárquico y rígido el estilo de dirección del primero (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013).

Sin embargo, cuando estas diferencias se gestionan desde la apertura y la comprensión, la diversidad generacional puede convertirse en una fuente de innovación, resiliencia y riqueza cultural. Las organizaciones que promueven la colaboración entre generaciones obtienen ventajas en la transferencia de conocimiento, el desarrollo de soluciones más inclusivas y la construcción de una cultura más dinámica y adaptable (Gratton & Scott, 2016).

Desde esta perspectiva, la gestión multigeneracional no debe enfocarse únicamente en minimizar el conflicto, sino en cultivar relaciones empáticas que permitan integrar los aportes únicos de cada generación, reconociendo sus contextos formativos y su forma particular de contribuir al propósito común.

La investigación realizada por Navega Training and Consulting (2024) revela que, a pesar de las diferencias, existen similitudes clave entre las generaciones que pueden ser aprovechadas para fortalecer la cohesión y la colaboración en el lugar de trabajo.

Ambiente de trabajo positivo y colaborativo: Todas las generaciones valoran un entorno laboral saludable. Los Baby Boomers destacan este aspecto con un 79% de preferencia, indicando que un ambiente positivo es fundamental para la satisfacción y el bienestar de los colaboradores.

Deseo de crecimiento y desarrollo profesional: El anhelo de avanzar y mejorar en la carrera profesional es común en todas las generaciones. La Generación Z (67%) y los Millennials (62%) consideran este factor como el más importante, lo que sugiere que las oportunidades de desarrollo son esenciales para atraer y retener talento en todas las edades.

Valoración del aprendizaje continuo: La posibilidad de adquirir nuevas habilidades es especialmente apreciada por la Generación Z (34%) y los Millennials (31%). Las organizaciones que invierten en programas de capacitación continua pueden fomentar una fuerza laboral más comprometida y preparada para enfrentar desafíos futuros.

Particularidades generacionales

La Generación X valora significativamente la oportunidad de contribuir al propósito y la misión de la empresa (30%), un aspecto que no figura entre las principales prioridades de otras generaciones.

Los Baby Boomers otorgan importancia a la flexibilidad laboral y al equilibrio entre la vida y el trabajo (37%), mientras que la Generación Z muestra menos interés en este aspecto (17%), posiblemente porque ya consideran la flexibilidad como una norma establecida.

Estos hallazgos sugieren que, al centrarse en las similitudes compartidas y comprender las particularidades no de cada generación, si no de las personas que conforman los grupos generacionales (esto es: poner atención a las necesidades individuales por persona, sin asumir las necesidades dependiendo de la categoría generacional a la que alguien pertenece), las organizaciones pueden diseñar estrategias de gestión del talento más efectivas. Fomentar un ambiente de trabajo positivo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y promover el aprendizaje continuo son acciones que pueden mejorar la conexión entre los colaboradores y potenciar los resultados organizacionales.

Además, reconocer y respetar las diferencias generacionales permite a los líderes adaptar su enfoque para satisfacer las diversas necesidades y expectativas de su equipo, lo que puede reducir los conflictos y mejorar la colaboración intergeneracional.

Empatía multigeneracional: un puente para la cohesión organizacional

Después de explorar la empatía como una competencia esencial en el ámbito socioemocional (Goleman, 1995; Rogers, 1961 citado en Darteville, 2010), y de entender la multigeneracionalidad como una característica cada vez más evidente en las estructuras organizacionales actuales (Mannheim, 1928/1952; Deal, 2007), surge la necesidad de pensar en un concepto que articule ambas dimensiones. A ese cruce le damos el nombre de empatía multigeneracional, una propuesta que busca responder a los desafíos cotidianos que surgen cuando conviven personas de distintas generaciones en un mismo entorno laboral.

Esta forma de empatía puede entenderse como la habilidad para conectar, desde la comprensión y el respeto, con personas que han sido moldeadas por marcos culturales e históricos distintos. No se trata solo de reconocer que existen diferencias generacionales, sino de acercarse a ellas desde la sensibilidad y la intención de generar entendimiento mutuo, sabiendo que las generaciones, nuevamente, están integradas, al final, por personas que sienten y piensan de un modo determinado más allá de la categoría que se les aplique. En ese sentido, la empatía multigeneracional no es genérica, sino específica: requiere una conciencia activa y un esfuerzo deliberado por construir puentes entre perspectivas marcadas por el paso del tiempo y por las experiencias compartidas dentro de cada generación.

Este enfoque desafía la idea de tratar a todos por igual, y propone más bien una escucha adaptativa, que tenga en cuenta los códigos culturales, las formas de expresarse y hasta las prioridades que varían entre generaciones. Para que esta empatía funcione dentro de equipos diversos, es necesario soltar los estereotipos (de cualquier índole, pero en este ensayo se hace mención de aquellos que suelen denominarse “positivos” o “negativos”, aunque la literatura de psicología social arroja que la mayoría de estereotipos tienden a ser los segundos más que los primeros) y cultivar una disposición auténtica para entender lo que cada grupo puede aportar, sin caer en la idealización ni en la descalificación.

En esa misma línea, Carl Rogers (1961 citado en Darteville, 2010) hablaba de la empatía como la capacidad de entrar en el mundo del otro “como si” fuera el propio. La empatía multigeneracional podría ampliar esa idea y llevarla al terreno del tiempo: entrar en el tiempo del otro, reconocer que una misma

realidad puede tener significados distintos según el marco generacional desde el que se interpreta. Y en ese ejercicio, ninguna mirada es superior por ser más reciente o por tener mayor jerarquía; todas merecen ser escuchadas con la misma apertura.

No solo implica una conciencia activa de las diferencias generacionales, sino también un esfuerzo intencionado por construir puentes entre ellas aprovechando los puntos de convergencia, los elementos comunes. Así, estas coincidencias y también lo que es diferente se puede abordar utilizando los cuatro atributos de la empatía identificados por la académica Wiseman (1996):

Tomar la perspectiva de otra persona: Implica reconocer que cada generación tiene una visión única del mundo, influenciada por sus experiencias y contexto histórico. Practicar este atributo en un entorno multigeneracional significa esforzarse por entender cómo los miembros de diferentes generaciones perciben situaciones y desafíos.

Ser no crítico: Este atributo requiere suspender juicios y prejuicios. En un equipo multigeneracional, es esencial evitar estereotipos y valoraciones negativas basadas en la edad o la generación, promoviendo un ambiente de respeto y apertura.

Reconocer las emociones de otra persona: Implica identificar y comprender las emociones que los demás están experimentando. En contextos multigeneracionales, esto significa ser consciente de las diferentes formas en que las generaciones pueden expresar sus emociones y responder de manera adecuada.

Comunicar la comprensión de las emociones de otra persona: Consiste en expresar de manera efectiva que se ha comprendido las emociones del otro. En equipos diversos, esto puede incluir la adaptación del lenguaje y los métodos de comunicación para asegurar que todos se sientan escuchados y comprendidos.

Siguiendo esa misma lógica, aplicar, entonces, la empatía multigeneracional en entornos de trabajo no significa negar las diferencias entre generaciones, sino reconocer que esas diferencias no deben traducirse, de forma automática, en distancia emocional. De hecho, es precisamente en la diversidad de trayectorias, estilos e historias donde esta forma de empatía cobra mayor relevancia. Su ejercicio se vuelve fundamental cuando los equipos necesitan entenderse sin hablar desde los mismos códigos, cuando las experiencias no coinciden del todo, pero aun así se busca colaborar.

Al mismo tiempo, la empatía multigeneracional permite cuestionar un paradigma que ha permanecido demasiado tiempo en el discurso organizacional (e incluso, se podría afirmar que en los marcos conceptuales de la mayor parte de las personas en el mundo): el de que las generaciones están en constante tensión y que sus intereses son, por naturaleza, incompatibles. Lo que muestran las prácticas organizacionales más humanas (y lo confirma la investigación reciente de Navega) es que, más allá de las diferencias, existen motivaciones compartidas. La necesidad de ser reconocidos, de tener oportunidades de crecimiento, de contribuir a algo significativo y de trabajar en un ambiente respetuoso, no responde a una sola generación, sino que atraviesa a todas.

Cuando una organización incorpora la empatía multigeneracional como parte de su cultura algo sucede. No está simplemente resolviendo conflictos entre generaciones: está creando condiciones para que esas generaciones trabajen en conjunto de manera más fluida y con mayor sentido. La empatía, en este caso, se convierte en una práctica cotidiana que permite ver más allá de los estereotipos y los prejuicios, para encontrar en el otro no una diferencia amenazante, sino una perspectiva valiosa.

Por ejemplo (y basando estos ejemplos en los mitos generacionales más comunes), un líder que al principio percibe como falta de compromiso el deseo de un colaborador joven por cambiar

frecuentemente de proyecto, al escuchar con empatía su motivación descubre que esa flexibilidad le permite al equipo adaptarse más rápido a nuevos retos y romper inercias que nadie más se había atrevido a cuestionar. O bien, un líder que suponía que un colaborador mayor era rígido al insistir en ciertos procesos, con empatía reconoce que su rigor es precisamente lo que ha evitado errores críticos en momentos de alta presión. Piense el lector en este momento lo valioso que sería, por tanto, contar con líderes que sepan maximizar esta competencia dentro de su gestión de equipos... Los resultados hablarían por sí solos.

Además, esta forma de empatía ayuda a debilitar la narrativa de que cada generación es un “mundo aparte”. Si bien es cierto que existen formas distintas de ver y hacer las cosas, también es cierto que muchas de las necesidades en el entorno laboral son compartidas, pero lo que ha sucedido mucho tiempo es que lo que se quiere o busca de forma similar en el trabajo, no se expresa con las mismas palabras; esto ha afincado todavía más la idea separatista entre unas generaciones y otras. Reconocer eso (sin invitar al lector a que niegue la diferencia, pero sin absolutizarla) puede ser uno de los mayores aportes del enfoque multigeneracional a la construcción de culturas más cohesionadas y resilientes.

Conversando siempre sobre la base de la diferencia, la empatía multigeneracional no se limita a tolerar al otro desde “lo diferente”; se trata de hacer el esfuerzo consciente de comprenderlo en su contexto, en su historia y en su forma de relacionarse con el mundo del trabajo. Esto rompe la idea de tolerarlo solo porque se trabaja en conjunto Y se abre a la posibilidad de maximizar la complementariedad dentro de un equipo. Esa comprensión no se activa solo cuando hay armonía, sino, sobre todo, cuando hay contraste. Es en ese punto de fricción, cuando los estilos, las expectativas o las prioridades no coinciden, es donde más se necesitan colaboradores con una empatía que escuche, que interprete, que entienda para conectar.

Nuevamente: esta empatía no debe confundirse con una simple pasividad frente a la diversidad. Al contrario, es una invitación a participar activamente en la construcción de puentes. De comprender cómo se construyen los significados en el mundo del -otro-, y abriendo la posibilidad de que, en ese mundo, quepan más mundos. Parte de esa construcción de puentes también implica derribar la idea de que las generaciones están destinadas a chocar (surge la pregunta sobre dónde, en qué submundos se aprende a absolutizar las diferencias por los años en que las personas nacen únicamente). En muchos casos, cuando se favorece el diálogo, aparecen coincidencias profundas que habían sido invisibilizadas por los marcos generacionales. Acá lo más relevante para el ojo clínico de cualquier líder es que no se busca suprimir las diferencias, sino ponerlas en diálogo sin olvidar que, en el fondo, hay mucho que se comparte.

CONCLUSIÓN

En un momento histórico en que la diversidad generacional ya no es una excepción sino la norma, aún más en los contextos organizacionales, seguir abordando la convivencia en los equipos desde el lente de la diferencia que se muestra irreconciliable con otras formas de relacionarse, representa una limitación. La empatía multigeneracional no es una fórmula para eliminar los contrastes entre generaciones, y tampoco busca serlo; pero sí es una invitación a gestionarlos de manera consciente, reconociendo que el verdadero potencial no está en lo que separa a las personas, sino en lo que las une. Esta competencia no solo permite comprender las motivaciones e historias distintas que atraviesan las formas de comprender el mundo en quienes conforman una organización (o equipos pequeños), sino que ofrece una vía práctica para potenciar el liderazgo, mejorar la colaboración y construir culturas más respetuosas, adaptativas y eficaces.

A los líderes se les abre aquí una oportunidad decisiva: integrar la empatía multigeneracional como una herramienta cotidiana de gestión, capaz de derribar estereotipos, desbloquear el potencial de sus equipos y facilitar decisiones más humanas y efectivas para lograr resultados en los tiempos definidos.

Lejos de tratarse de un “recurso blando” o un “soft skill”, esta forma de empatía puede traducirse en impacto directo sobre el clima en el trabajo, el impacto en los indicadores, la retención del talento y la innovación, especialmente cuando se cultiva y se practica desde la coherencia entre el discurso y la práctica.

Y a la academia: para todos/as, este concepto les plantea un desafío igualmente urgente: abandonar los enfoques que reducen las generaciones a etiquetas homogéneas o a conflictos inevitables, e incorporar la empatía multigeneracional en sus conversaciones, investigaciones y programas de formación. Dentro de la academia se aprende y se enseña a cuestionar las normas institucionalizadas sobre cómo relacionarse con los demás. ¿Por qué, hasta hoy, se ha normalizado dentro de los tanques de pensamiento, sin cuestionamiento alguno, la tensión generacional inevitable? ¿No es esto un atentado contra la propia naturaleza contracorriente y disruptiva de la investigación en sí misma? Es hora de generar marcos teóricos que permitan leer las coincidencias generacionales, no solo sus contrastes, y formar profesionales capaces de liderar desde la comprensión histórica, emocional y cultural del otro.

Solo reconociendo que las generaciones comparten más de lo que se suele suponer, y que la empatía puede convertirse en el punto de encuentro entre historias diversas, será posible marcar una diferencia paradigmática en la forma en que se lideran los equipos del presente y del futuro.

REFERENCIAS

Baron-Cohen, S. (2011). The science of evil: On empathy and the origins of cruelty. Basic Books.
<https://psycnet.apa.org/record/2011-01299-000>

Businessolver. (2021). 2021 State of Workplace Empathy Report.
<https://resources.businessolver.com/workplace-empathy>

Dartevelle, B. (2010). La psicoterapia centrada en la persona según Carl Rogers. Madrid: Gaia.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, (pp.113-126).
https://www.researchgate.net/publication/215605832_Measuring_individual_differences_in_empathy_Evidence_for_a_multidimensional_approach

Deal, J. J. (2007). Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground. Jossey-Bass.
<https://books.google.me/books?id=QKWzUsOve8AC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Decety, J., & Jackson, P. L. (2006). A social–neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science*, 15(2), 54–58. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2006.00406.x>

Erickson, T. J. (2009). Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work. Harvard Business Review Press.

Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2016). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. Center for Creative Leadership White Paper. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf>

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.
https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotion_Intelligence

Howe, N., & Strauss, W. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. William Morrow.
<https://ia800509.us.archive.org/21/items/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations%20The%20History%20of%20America%27s%20Future%2C%201584%20to%202069%20by%20William%20Strauss%20%26%20Neil%20Howe.pdf>

Jamison, L. (2014). The empathy exams: Essays. Graywolf Press.
<https://sunlit.neocities.org/empathy.pdf>

Krznaric, R. (2014). Empathy: Why it matters, and how to get it. TarcherPerigee.

Mannheim, K. (1952). Essays on the sociology of knowledge (P. Kecskemeti, Ed. & Trans.).
<https://ia801905.us.archive.org/10/items/essaysonsociolog00mann/essaysonsociolog00mann.pdf>

Navega Training and Consulting (2025, 27 de marzo). Compromiso Organizacional: Tres Factores Claves – Investigación. <https://navegatraining.com/compromiso-organizacional-tres-factores-claves/>

Navega Training and Consulting. (2024). Investigación sobre la gestión multigeneracional en las organizaciones de Centroamérica y el Caribe. <https://navegatraining.com/investigacion-de-generaciones-gestion-de-colaboradores/>

Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science*. 3(1), 184–256. McGraw-Hill. https://www.beeleaf.com/wp-content/uploads/2017/09/rogers_chapter_in_koch-1.pdf

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*. Atria Books. https://www.researchgate.net/publication/378128957_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_A_Book_Review

V, Gallese., L, Fadiga., L, Fogassi., & G., Rizzolatti (1996). Action recognition in the premotor cortex, *Brain*. 119(2), 593–609, <https://doi.org/10.1093/brain/119.2.593>

Wiseman, T. (1996). A concept analysis of empathy. *JAN Leading Global Nursing Research*. 23(6), 1162-1167. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1996.12213.x>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .