

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

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Construyendo ambientes de trabajo efectivos: un estudio sobre las preferencias en factores organizacionales de las generaciones X, Y y Z en Centroamérica y el Caribe

**Building Effective Work Environments: A Study on the Preferences in
Organizational Factors of Generations X, Y, and Z in Central America
and the Caribbean**

Daniela Marroquín Salamanca

Demsalamanca_98@hotmail.es

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

Navega Training and Consulting

Santa Ana – El Salvador

Gilberto Marengo Sobalvarro

gil.marengo@hotmail.com

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

Navega Training and Consulting

Calgary – Canadá

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5291>

Artículo recibido: 04 de octubre de 2025

Aceptado para publicación: 07 de febrero de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos


LATAM

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5291>

Construyendo ambientes de trabajo efectivos: un estudio sobre las preferencias en factores organizacionales de las generaciones X, Y y Z en Centroamérica y el Caribe

Building Effective Work Environments: A Study on the Preferences in Organizational Factors of Generations X, Y, and Z in Central America and the Caribbean

Daniela Marroquín Salamanca¹

Demsalamanca_98@hotmail.es

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

Navega Training and Consulting

Santa Ana – El Salvador

Gilberto Marenco Sobalvarro

gil.marenco@hotmail.com

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

Navega Training and Consulting

Calgary – Canadá

Artículo recibido: 04 de octubre de 2025. Aceptado para publicación: 07 de febrero de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los factores organizacionales que inciden en la construcción de relaciones laborales intergeneracionales efectivas, y describir las preferencias sobre dichos factores por cada generación. Para este estudio, se empleó el estudio de casos múltiples propio del enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo de corte transversal. Se utilizó un muestreo intencional no aleatorio por conveniencia, y se llevaron a cabo 18 entrevistas semiestructuradas con colaboradores de empresas de la región. Los hallazgos revelan que existen mayores similitudes en las preferencias de las generaciones respecto a los factores que les permiten generar buenos resultados organizacionales y menos diferencias, siendo este un elemento disruptivo que alimenta nuevas teorías. Se concluye que es relevante adoptar un enfoque de gestión de individuos, considerando los estilos de personalidad para mejorar las relaciones interpersonales y así lograr mejores resultados; también es importante maximizar las dimensiones donde las generaciones concuerdan para construir culturas organizacionales efectivas e inclusivas. Los resultados muestran hallazgos disruptivos que invitan a no generalizar las preferencias de las personas por ser miembros de una u otra generación.

Palabras clave: generación X, generación Y, generación Z, relaciones intergeneracionales, efectividad organizacional, preferencias generacionales

Abstract

The present research aimed to identify the organizational factors that influence the construction of effective intergenerational work relationships and to describe the preferences regarding these factors across different generations. A multiple case study design, within a qualitative and cross-sectional

¹ Autor de correspondencia.

descriptive framework, was employed. A non-probabilistic purposive convenience sampling method was used, and 18 semi-structured interviews were conducted with employees from companies in the region. The findings reveal that there are more similarities than differences among generations in their preferences for the factors that enable them to achieve positive organizational outcomes—an insight that challenges traditional paradigms and contributes to emerging theories. It is concluded that adopting an individual-centered management approach, considering personality styles to improve interpersonal relationships, is essential to achieving better results. Furthermore, it is crucial to maximize the dimensions where generations converge to build effective and inclusive organizational cultures. The results present disruptive evidence that cautions against generalizing individual preferences based solely on generational membership.

Keywords: generation X, generation Y, generation Z, intergenerational relationships, organizational effectiveness, generational preferences

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



Cómo citar: Marroquín Salamanca, D., & Marenco Sobalvarro, G. (2026). Construyendo ambientes de trabajo efectivos: un estudio sobre las preferencias en factores organizacionales de las generaciones X, Y y Z en Centroamérica y el Caribe. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (1), 723 – 739. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5291>

INTRODUCCIÓN

La diversidad generacional en los entornos laborales contemporáneos constituye un desafío relevante para las organizaciones de Centroamérica y el Caribe. En un mismo espacio convergen trabajadores de las generaciones X, Y (Millennials) y Z, cada una con valores, expectativas y estilos de trabajo distintos. Esta coexistencia plantea oportunidades para la innovación y el aprendizaje intergeneracional, pero también riesgos de conflicto y desalineación si no se gestionan adecuadamente las diferencias (Figuerola, 2024; Chafir, 2023).

En este contexto, comprender los factores organizacionales que facilitan la convivencia entre generaciones se vuelve una condición esencial para construir culturas laborales efectivas, inclusivas y sostenibles. Las organizaciones que promueven la colaboración intergeneracional fortalecen la comunicación, el compromiso y la confianza, elementos clave para la efectividad organizacional (Forrester y Vigier, 2017).

La literatura reciente sobre relaciones intergeneracionales indica que la brecha generacional —entendida como las diferencias de valores, actitudes y expectativas derivadas de experiencias históricas distintas— puede afectar la productividad, la motivación y la cohesión de los equipos (Muñoz, 2016; Jiménez, 2021). Estudios previos sugieren que los conflictos más comunes se relacionan con los estilos de liderazgo, la comunicación y el uso de la tecnología (Sánchez y Viltard, 2020; Fustillos, 2017).

Asimismo, investigaciones como las de Monsalve y Fajardo (2023) evidencian que las generaciones X, Y y Z comparten ciertas aspiraciones —como el equilibrio vida-trabajo y la búsqueda de propósito—, aunque difieren en la forma de alcanzarlas. Este tipo de hallazgos invita a las organizaciones a adoptar estrategias de gestión personalizadas que consideren la diversidad generacional como una fuente de aprendizaje y no como una barrera.

A pesar de la creciente presencia de equipos intergeneracionales, persiste un desconocimiento sobre cuáles son los factores organizacionales que facilitan la construcción de relaciones laborales efectivas entre los grupos generacionales en la región. La falta de evidencia empírica sobre sus preferencias y dinámicas limita la posibilidad de diseñar estrategias de gestión del talento que potencien la colaboración y la efectividad organizacional.

El estudio tuvo como objetivo analizar las preferencias de las generaciones X, Y y Z en cuanto a los factores organizacionales que facilitan la construcción de relaciones laborales más efectivas.

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los factores generacionales que influyen en la dinámica de las relaciones laborales entre la Generación X, los Millennials y la Generación Z.
- Describir las preferencias generacionales sobre los factores organizacionales que influyen en la convivencia y la comunicación intergeneracional.
- Analizar el impacto que generan estas preferencias en la eficacia y el rendimiento laboral.
- Explicar la influencia de la tecnología, el liderazgo y la motivación en la efectividad intergeneracional.

La pregunta de investigación que orienta el estudio es:

- ¿Cuáles son las preferencias de las generaciones X, Y y Z en cuanto a los factores organizacionales que facilitan la construcción de relaciones laborales efectivas?

METODOLOGÍA

Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda de las percepciones, experiencias y significados que las personas atribuyen a los factores organizacionales que inciden en la convivencia intergeneracional dentro del entorno laboral. Este enfoque permitió explorar la realidad social en su contexto natural, captando las interacciones y sentidos que emergen de la dinámica entre generaciones. Según Sampieri, Hernández y Collado (2014), este tipo de enfoque es idóneo cuando el propósito es interpretar fenómenos sociales complejos que no pueden reducirse a variables cuantificables, sino comprendidos desde la subjetividad de los actores involucrados.

Diseño del estudio

El estudio adoptó un diseño descriptivo de corte transversal, sustentado en el estudio de casos múltiples. Este diseño permitió analizar diversas experiencias organizacionales en países de Centroamérica y el Caribe, contrastando similitudes y diferencias en las percepciones de las generaciones X, Y y Z.

La elección de un diseño descriptivo se fundamentó en el interés de caracterizar cómo las distintas generaciones perciben los factores que favorecen o limitan la construcción de relaciones laborales efectivas. La modalidad transversal permitió recolectar la información en un único momento temporal, reflejando las condiciones actuales del fenómeno sin manipular variables. El enfoque de casos múltiples, siguiendo los criterios de Yin (2014), ofreció la posibilidad de contrastar contextos organizacionales diversos, fortaleciendo la validez analítica de los hallazgos y facilitando la identificación de patrones comunes en la región.

Participantes

La muestra estuvo conformada por 18 colaboradores pertenecientes a distintas organizaciones de Centroamérica y el Caribe, distribuidos equitativamente entre las generaciones X (nacidos entre 1965 y 1980), Y o Millennials (1981-1995) y Z (1996-2010).

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional no probabilístico por conveniencia, considerando los siguientes criterios de inclusión:

- estar actualmente vinculado laboralmente a una organización pública o privada,
- contar con al menos un año de experiencia laboral, y
- pertenecer a una de las tres generaciones objeto del estudio.

La muestra incluyó hombres y mujeres con distintos niveles jerárquicos (operativos, mandos medios y directivos), lo que permitió captar una variedad de perspectivas sobre la convivencia generacional y las condiciones de trabajo.

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento principal fue una entrevista semiestructurada diseñada expresamente para este estudio. El guión se elaboró a partir de la revisión teórica sobre diversidad generacional y efectividad organizacional, incluyendo 13 preguntas abiertas que abordaron los factores clave asociados a la convivencia entre generaciones: balance vida-trabajo, comunicación, tecnología, valores organizacionales, liderazgo, motivación, confianza, resolución de conflictos, colaboración, formación, reconocimiento, cultura y barreras intergeneracionales.

Para asegurar la calidad del instrumento, se llevó a cabo una validación de contenido mediante el método V de Aiken, obteniendo un valor de 0.96 luego de la revisión por un panel de tres jueces expertos en psicología organizacional y gestión del talento humano. Este resultado confirmó la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems incluidos.

La investigación también contó con una encuesta paralela que se realizó a 2,100 colaboradores de generaciones de la X a la Z alrededor de Centroamérica y el Caribe. Los resultados de dicha encuesta sirvieron para tener una mejor noción sobre las preferencias generacionales en el entorno de trabajo alrededor de algunas de las categorías aquí plasmadas, específicamente: balance vida-trabajo, liderazgo y comunicación.

Procedimiento

El equipo de Investigación y Desarrollo de Navega Training and Consulting identificó la problemática de la convivencia generacional en el ámbito laboral de Latinoamérica y el Caribe, formulando una propuesta investigativa sustentada en una revisión teórica exhaustiva. Se elaboró un guión de entrevista cualitativa validado por un panel de cinco expertos en gestión del talento humano, cuya validez de contenido obtuvo una V de Aiken de 0.98, considerada estadísticamente excelente.

Con el apoyo del Departamento de Comunicaciones, se difundió una convocatoria abierta en LinkedIn dirigida a profesionales de Recursos Humanos de la región. Tras un mes de recepción de interesados, se seleccionaron 18 participantes (seis por cada generación X, Y y Z) de acuerdo con criterios de inclusión preestablecidos: pertenecer a una de las tres generaciones, mantener relaciones interdepartamentales y laborar en empresas latinoamericanas.

Las entrevistas se realizaron de forma virtual, previo consentimiento informado, utilizando la aplicación Read AI para el registro de notas, garantizando la confidencialidad y anonimato de los participantes.

El análisis de los datos se efectuó mediante el software ATLAS.ti versión 9, aplicando técnicas de codificación abierta y axial sobre 13 categorías analíticas, en correspondencia con los objetivos y supuestos teóricos del estudio. Finalmente, los resultados fueron compartidos con los participantes como muestra de agradecimiento por su colaboración.

Análisis de datos

El procesamiento de la información se efectuó mediante un análisis de contenido temático, siguiendo las fases propuestas por Braun y Clarke (2006): familiarización con los datos, codificación inicial, identificación de temas, revisión, definición y denominación de categorías. El análisis se desarrolló con el apoyo del software ATLAS.ti, que facilitó la organización sistemática del material empírico y la construcción del árbol categorial.

El proceso de codificación se estructuró a partir de tres macro categorías:

- Factores organizacionales,
- Relaciones laborales intergeneracionales, y
- Efectividad organizacional.

De estas macro categorías, se analizaron 13 subcategorías: Balance vida-trabajo, comunicación, tecnología, valores organizacionales, liderazgo, motivación, confianza, resolución de conflictos, colaboración, formación, reconocimiento, cultura y barreras intergeneracionales.

Cada categoría fue desarrollada mediante codificación abierta, axial y selectiva, lo que permitió identificar patrones, similitudes y diferencias en las percepciones entre generaciones. La triangulación

entre investigadores se utilizó como estrategia de control de calidad analítica, asegurando la consistencia y rigor interpretativo de los resultados.

Consideraciones éticas

Esta investigación cumplió con cuatro criterios éticos: (a) el primero de ellos es el principio de la beneficencia, el cual establece que los investigadores tienen la obligación de maximizar los beneficios y minimizar cualquier posible daño o riesgo a los participantes de la investigación; (b) el segundo es el principio de respeto por la persona, que se refiere al reconocimiento de la dignidad y autonomía de los participantes. Esto implica que las personas deben ser tratadas como agentes autónomos capaces de tomar decisiones libres e informadas.

(c) La tercera consideración ética es la confidencialidad de la información, la cual asegura que la información proporcionada por los participantes será resguardada y no será divulgada sin su autorización. Este principio garantiza que los datos personales o sensibles que se recopilen durante la investigación se mantendrán seguros y solo se utilizarán para los fines específicos del estudio. Y, finalmente, (d) la cuarta es el anonimato de las respuestas se refiere a la protección de la identidad de los participantes, de manera que sus respuestas no puedan ser asociadas directamente con ellos.

DESARROLLO

El estudio se sustenta en un conjunto de teorías sociológicas, psicológicas y organizacionales que explican las diferencias y coincidencias generacionales en el entorno laboral.

En primer lugar, la Teoría Generacional de Karl Mannheim (citado en Caballero-Guisado y Baigorri-Agoiz, 2013) constituye el fundamento conceptual para comprender la naturaleza del fenómeno generacional. Mannheim plantea que las generaciones se definen por tres dimensiones: posición generacional, conexión generacional y unidad generacional, las cuales surgen de la experiencia compartida de un mismo contexto histórico y social. Esta teoría establece que los individuos coetáneos desarrollan un sentido de identidad colectiva que influye en su visión del trabajo, sus valores y sus comportamientos organizacionales.

Asimismo, los aportes de Smola y Sutton (2002), Strauss y Howe (1991) y Gilburg (2007) refuerzan esta concepción, al definir la generación como un grupo de individuos nacidos en un periodo delimitado que comparten experiencias formativas significativas y patrones culturales persistentes. Estas referencias constituyen la base para la delimitación operativa de las generaciones X, Y y Z dentro del estudio.

Desde la perspectiva organizacional, la investigación retoma los aportes de Hillman (2013) y su revisión de los estudios empíricos sobre conflicto generacional (Arsenault, Smola y Sutton, Griffin, Cogin, Twenge, Benson y Brown), quienes identificaron los valores laborales, la comunicación, la motivación y el liderazgo como variables centrales en la construcción de relaciones intergeneracionales efectivas. Este enfoque se complementa con la teoría de los valores personales y laborales de Rokeach (1979 citado en Martínez y Rocabert, 2000) y Super (1970 citado en Martínez y Rocabert, 2000), quienes sostienen que los valores determinan las actitudes y conductas de los individuos, influyendo en su satisfacción, su compromiso y su sentido de pertenencia dentro de la organización.

En relación con la efectividad organizacional, el estudio integra postulados de la Teoría de los Factores Organizacionales (Fundación Laboral para la Gestión de Riesgos Laborales, 2019), que concibe estos factores como los elementos estructurales y culturales que pueden favorecer o dificultar el desempeño de los equipos de trabajo. Dentro de este marco, la diversidad generacional (Maldonado y Osio, 2018)

se analiza como un activo estratégico que puede impulsar el aprendizaje colectivo y la innovación, siempre que sea gestionada desde la colaboración y el liderazgo inclusivo (Valdés, 2018).

Finalmente, los planteamientos de Balestro (2013, citado en Cruz, 2019) y López (2013) contribuyen a entender la convivencia intergeneracional como un proceso dinámico que requiere comunicación, flexibilidad y adaptación mutua, donde el liderazgo y la cultura organizacional actúan como mediadores clave para transformar las diferencias en sinergias colaborativas.

Conceptos Clave

Generación

De acuerdo con Mannheim (citado en Caballero-Guisado y Baigorri-Agoiz, 2013) y Smola y Sutton (2002), una generación es un grupo de personas nacidas en un mismo periodo histórico que comparten experiencias sociales y culturales que moldean su sistema de valores y actitudes. En este estudio, se consideran tres generaciones activas en la fuerza laboral:

Generación X (1965–1980): caracterizada por la independencia, la ética de trabajo y la búsqueda de estabilidad.

Generación Y o Millennials (1981–1996): orientada a la innovación, el aprendizaje continuo y la flexibilidad.

Generación Z (1997 en adelante): definida por su relación natural con la tecnología, su preferencia por la inmediatez y su compromiso con la autenticidad y el impacto social.

Factores Organizacionales

Son los elementos estructurales y culturales de una empresa —como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la colaboración— que inciden en el clima laboral y en la efectividad de los equipos (Fundación Laboral para la Gestión de Riesgos Laborales, 2019; Baltazar, 2017).

Convivencia Intergeneracional

Según Maldonado y Osio (2018), la convivencia intergeneracional implica la interacción y colaboración entre personas de diferentes generaciones, con el objetivo de convertir las disparidades de valores, ritmos y estilos de trabajo en oportunidades de aprendizaje y desarrollo organizacional.

Efectividad Organizacional

Basada en la literatura de desarrollo organizacional, la efectividad se entiende como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos de forma sostenible, equilibrando la productividad con el bienestar de sus colaboradores. En el contexto intergeneracional, la efectividad se potencia mediante la confianza, la comunicación abierta, la formación continua y el reconocimiento como ejes transversales del desempeño colectivo (Cruz, 2019).

RESULTADOS

Balance vida-trabajo

El equilibrio entre la vida personal y laboral emerge como un eje central del bienestar y el compromiso organizacional entre las generaciones X, Y y Z en Centroamérica y el Caribe. La flexibilidad laboral se consolida como el componente más valorado para alcanzar dicho balance, aunque cada cohorte la interpreta de manera distinta.

La generación X aprecia la estabilidad de las estructuras tradicionales, pero valora cada vez más las modalidades híbridas por su capacidad para optimizar tiempo y atender responsabilidades familiares. Como expresó un participante: “Para mí, es esencial tener flexibilidad de tiempo. Valoro poder trabajar tanto en casa como en la oficina, sin que se me evalúe por las horas sino por los resultados” (Gen X-2). La generación Y coincide en la importancia de la flexibilidad, pero enfatiza la necesidad de desconexión al final de la jornada como medida de bienestar emocional. Para esta cohorte, equilibrar la vida laboral y personal no solo es un beneficio operativo, sino una muestra de confianza organizacional.

Finalmente, la generación Z se inclina más hacia esquemas remotos o híbridos, asociando el equilibrio con autonomía y productividad. Una participante señaló: “Trabajo más eficientemente cuando estoy en casa; me ahorro el tiempo del tráfico y eso me permite avanzar más” (Gen Z-1). Pese a los matices, las tres generaciones convergen en que el balance depende menos de la estructura formal y más de la confianza, la autogestión y la medición por resultados. Así, la flexibilidad se configura como un valor intergeneracional y un nuevo lenguaje común de la efectividad organizacional.

Comunicación

La comunicación se posiciona como un factor determinante en la efectividad de las relaciones intergeneracionales, al influir directamente en la convivencia y la cohesión de los equipos. Aunque los estilos comunicativos de las generaciones X, Y y Z difieren en forma y medio, los resultados revelan que la comunicación abierta y transparente constituye un punto de convergencia esencial para reducir conflictos y fortalecer el trabajo colaborativo. La generación X prefiere una comunicación directa, estructurada y basada en jerarquías claras, donde el contacto presencial y los canales formales garantizan fiabilidad. Para esta cohorte, las reuniones y los correos electrónicos siguen siendo los medios más efectivos, pues minimizan los malentendidos y preservan la claridad.

En contraste, la generación Y valora la apertura, la bidireccionalidad y la retroalimentación constante. Sus integrantes consideran que los líderes deben fomentar espacios de diálogo horizontal y empatía, donde se pueda expresar desacuerdo sin temor a sanciones. Este estilo se asocia con un liderazgo cercano y emocionalmente inteligente. Por su parte, la generación Z prioriza la inmediatez y la interacción continua a través de plataformas digitales. Para estos colaboradores, la comunicación efectiva implica agilidad, autenticidad y coherencia. Su lenguaje organizacional se construye sobre la empatía, el reconocimiento y la escucha activa como vías para generar sentido de pertenencia.

Las tres generaciones coinciden en que la comunicación clara, respetuosa y confiable es la base de la colaboración intergeneracional y del sentido cultural compartido. En consecuencia, la comunicación trasciende su función instrumental para convertirse en un vínculo integrador, capaz de alinear a las distintas generaciones en torno a un propósito organizacional común.

Tecnología

La tecnología se consolida como un eje transversal en la dinámica organizacional contemporánea, al incidir directamente en la eficiencia, la comunicación y la innovación. Aunque las generaciones X, Y y Z difieren en su nivel de familiaridad y uso, todas coinciden en reconocerla como una herramienta esencial para la efectividad organizacional.

La generación X manifiesta una actitud positiva hacia la integración tecnológica, valorando su capacidad para optimizar procesos y mejorar la productividad. Sin embargo, advierte la necesidad de acompañamiento institucional y formación continua para adaptarse al ritmo acelerado del cambio digital, mostrando apertura al aprendizaje y disposición a la actualización profesional. En la generación

Y, la tecnología ocupa un lugar central como aliada estratégica para la colaboración y la eficiencia. Esta cohorte promueve un equilibrio entre automatización y humanización, expresando preocupación por el uso ético de los datos y la privacidad. Consideran que la tecnología debe servir como medio facilitador del trabajo, sin sustituir el criterio ni la creatividad humana.

La generación Z, nativa digital, mantiene el vínculo más natural y fluido con los entornos tecnológicos. Sus participantes destacan la relevancia de un uso responsable y transparente de la inteligencia artificial, señalando: “Me encanta la inteligencia artificial, pero creo en utilizarla de manera ética” (Gen Z-3). Para ellos, la tecnología debe adaptarse a las necesidades humanas y fomentar la colaboración intergeneracional mediante la transferencia de conocimientos digitales.

Valores organizacionales

La generación X asocia los valores con la ética profesional, la lealtad institucional y la estabilidad. Considera que los valores se evidencian en la disciplina y el cumplimiento. Como expresó un participante: “Para mí, los valores no se predicán, se demuestran con las acciones. Si una empresa exige respeto, debe respetar el tiempo y las condiciones de su gente” (Gen X-3). La generación Y otorga un sentido relacional y dinámico a los valores, destacando la coherencia entre discurso y acción. Enfatiza la justicia, la equidad y la transparencia como principios esenciales. Una participante señaló: “No sirve que la empresa diga que cree en la equidad si no la vemos en los ascensos o los proyectos” (Gen Y-2). Para esta generación, la congruencia institucional fortalece la confianza y el sentido de pertenencia.

Por su parte, la generación Z vincula los valores con la autenticidad, la diversidad y el impacto social. Valora las organizaciones que actúan con responsabilidad ambiental y propósito. En palabras de un participante: “Me importa trabajar donde la empresa sea coherente con lo que dice; quiero sentir orgullo por lo que hacemos” (Gen Z-1).

En conjunto, los hallazgos evidencian una convergencia intergeneracional en torno a la coherencia y credibilidad institucional. Los valores organizacionales, cuando se reflejan en las políticas, el liderazgo y las prácticas reales, se consolidan como pilares éticos que fortalecen la confianza, la cohesión y la efectividad organizacional.

Liderazgo

El liderazgo emerge como una de las categorías centrales del estudio, al articular la motivación, la colaboración y la efectividad organizacional. Las generaciones X, Y y Z coinciden en valorar a los líderes empáticos, comunicativos y coherentes, aunque difieren en sus expectativas sobre el estilo y la forma de ejercer el liderazgo. En conjunto, los hallazgos confirman que el liderazgo efectivo en contextos multigeneracionales requiere flexibilidad, inteligencia emocional y adaptación a la diversidad de los equipos.

La generación X asocia el liderazgo con la experiencia, la autoridad técnica y la estabilidad. Prefiere líderes justos y claros que dirijan con el ejemplo. Como expresó un participante: “Para mí, un buen líder es quien dirige con ejemplo, que conoce el negocio y sabe tomar decisiones sin perder el respeto del equipo” (Gen X-2). Este modelo refleja una visión más tradicional, aunque abierta a la comunicación y al cambio gradual.

La generación Y muestra afinidad con estilos transformacionales y participativos, donde el líder actúa como facilitador del desarrollo. Valora la cercanía y la coherencia entre lo que se dice y se hace. En palabras de un participante: “El mejor líder es el que te escucha, te deja proponer y reconoce tu trabajo” (Gen Y-1). Esta generación concibe el liderazgo como una fuente de propósito, confianza y crecimiento.

La generación Z plantea una visión horizontal y emocional del liderazgo. No busca jefes autoritarios, sino guías auténticos que inspiran y acompañan. Un participante lo sintetizó así: “Mi jefe no tiene que saberlo todo, pero sí debe mostrarse humano, escuchar y dejar que aprendamos” (Gen Z-3).

Motivación

En la generación X, la motivación se asocia con la estabilidad, el reconocimiento a la trayectoria y la posibilidad de aportar desde la experiencia acumulada. “Mi motivación proviene de saber que mi trabajo aporta valor y que mi experiencia se toma en cuenta en las decisiones” (Gen X-2). Este grupo valora el mérito, la lealtad y el respeto institucional como estímulos que fortalecen su sentido de pertenencia.

La generación Y orienta su motivación hacia el aprendizaje y la innovación. Valora los entornos que promueven el desarrollo continuo, la autonomía y la retroalimentación constante. “Me motiva saber que puedo aprender algo nuevo cada día, que mis ideas se escuchan y que mi esfuerzo se traduce en resultados visibles” (Gen Y-4). Para esta generación, la motivación se construye como un proceso recíproco entre individuo y organización. Por su parte, la generación Z vincula la motivación con la coherencia y el propósito. Encuentra sentido cuando el trabajo refleja sus valores personales e impacta positivamente en el entorno. “Me motiva sentir que lo que hago importa, que no solo trabajo por dinero sino porque apporto algo real” (Gen Z-1). Esta cohorte asocia el compromiso con la autenticidad organizacional y la trascendencia de su labor.

En conjunto, las tres generaciones coinciden en que el reconocimiento oportuno y genuino constituye el motor principal de la motivación. La falta de comunicación o de liderazgo empático disminuye este impulso, evidenciando que la motivación organizacional es un fenómeno sistémico que depende de la coherencia entre discurso, práctica y cultura institucional.

Confianza

Los hallazgos del estudio muestran que, pese a las diferencias en su interpretación, todas las generaciones coinciden en considerar la comunicación clara, el respeto mutuo y la equidad como pilares fundamentales para consolidarla.

En la generación X, la confianza se asocia con la coherencia entre el discurso y la acción, la consistencia en las decisiones y el cumplimiento de los compromisos. Este grupo valora a los líderes previsibles y responsables, y entiende la confianza como un proceso que se construye con el tiempo, a partir de la estabilidad y la claridad jerárquica. La generación Y le otorga un sentido más relacional, basado en la apertura y la reciprocidad. “Creo que las personas de nuestra generación valoran mucho la confianza y se esfuerzan por mantenerla. Sin embargo, con generaciones mayores es más difícil, ya que están acostumbradas a diferentes ritmos de trabajo y culturas laborales” (Gen Y-3). Esta cohorte privilegia la comunicación horizontal y el diálogo transparente como medios para fortalecer la credibilidad mutua.

Por su parte, la generación Z entiende la confianza como un componente emocional y colaborativo, fundamentado en la autenticidad y la escucha activa. “Confiar implica poder decir las cosas sin miedo a represalias y sentir que se te escucha de verdad” (Gen Z-5). Para ellos, la confianza se sostiene en relaciones donde cada voz tiene valor, independientemente de la jerarquía.

Resolución de conflictos

En la generación X, predomina la preferencia por procedimientos formales y protocolos claramente definidos. Consideran que estos garantizan justicia y objetividad ante situaciones críticas. Un

participante señaló: “Mira, yo creo que es relevante en estos casos tener definido un protocolo. Por ejemplo, en un caso complejo como un conflicto derivado de conductas de acoso sexual, aquí hay un protocolo y sabes por dónde irte” (Gen X-1). Este enfoque refleja una orientación hacia la previsibilidad y la estructura institucional como garantía de equidad.

La generación Y prioriza el diálogo directo y la mediación como estrategias de resolución, percibiendo el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y mejora relacional. Para esta cohorte, la apertura, la empatía y la horizontalidad son claves para construir acuerdos sostenibles. Por su parte, la generación Z se inclina por mecanismos colaborativos y flexibles, donde todas las voces sean escuchadas. Como expresó un participante: “Un buen sistema de resolución de conflictos debe ser adaptable para todos” (Gen Z-5). Esta visión promueve la empatía y la inclusión como fundamentos del bienestar colectivo.

Las tres generaciones coinciden en que la resolución efectiva requiere estructuras que combinen autoridad con escucha activa y un liderazgo comprometido con la imparcialidad. Así, el conflicto deja de concebirse como una amenaza y se transforma en un instrumento de cohesión intergeneracional, que fortalece la confianza y la efectividad organizacional.

Colaboración

La colaboración se posiciona como una de las dimensiones más valoradas para construir entornos laborales efectivos entre generaciones. Aunque las generaciones X, Y y Z difieren en su forma de concebirla, todas coinciden en reconocerla como un proceso indispensable para la productividad, la innovación y la cohesión organizacional.

La generación X, la colaboración se asocia con la coordinación eficiente, el cumplimiento de roles y la claridad en los procesos. Valoran estructuras definidas que garanticen responsabilidad compartida y respeto por las jerarquías funcionales, concibiendo la cooperación como una práctica que refuerza la previsibilidad y la confianza.

La generación Y adopta una visión más horizontal y participativa, en la que la co-creación y la diversidad de ideas son esenciales. Para esta cohorte, la colaboración mejora cuando se eliminan los “silos” entre departamentos: “La colaboración mejora cuando los departamentos se comunican entre sí y dejan de trabajar como si fueran islas separadas” (Gen Z-5). Consideran que la cooperación potencia tanto la eficiencia como el aprendizaje colectivo.

La generación Z concibe la colaboración como un proceso continuo, digital y basado en la empatía. “Una mejor integración y comunicación entre departamentos sería beneficiosa” (Gen Z-5). Para ellos, colaborar implica compartir propósito, aprender de la diversidad y aprovechar herramientas tecnológicas que faciliten la conectividad y la agilidad.

Formación

La formación se consolida como una dimensión clave para la efectividad organizacional y la reducción de las brechas generacionales. Las generaciones X, Y y Z coinciden en considerar la capacitación continua como esencial para el desarrollo profesional, aunque difieren en los métodos y ritmos de aprendizaje que prefieren. La generación X vincula la formación con la actualización técnica y la estabilidad laboral. Prefiere programas formales, presenciales y estructurados, que garanticen claridad de objetivos y aplicabilidad práctica. “Los procesos de formación deben ser claros, estructurados y con objetivos definidos; eso garantiza que realmente aporten al trabajo” (Gen X-2). Para esta cohorte, aprender es una inversión que refuerza la pertenencia y la vigencia profesional.

La generación Y otorga mayor valor al aprendizaje experiencial, participativo y permanente. Busca programas que conecten con los desafíos reales del puesto, promuevan la retroalimentación inmediata y contemplen distintos estilos de aprendizaje. Para esta generación, la formación trasciende la técnica y se convierte en un medio de desarrollo personal, creatividad y autonomía.

Por su parte, la generación Z, nativa digital, prefiere metodologías ágiles e interactivas basadas en tecnología. Valora microcursos y recursos autodirigidos que sean “útiles, breves y prácticos”, además de significativos para su entorno laboral. Perciben la formación como un proceso bidireccional, en el que también pueden enseñar a generaciones mayores, especialmente en el ámbito tecnológico. La formación se convierte así en un puente cultural que fomenta la inclusión, el intercambio de saberes y la sostenibilidad del talento en organizaciones diversas e interconectadas.

Reconocimiento

Para la generación X, el reconocimiento se asocia con la trayectoria, la constancia y la dedicación sostenida. Valoran que las organizaciones distingan los años de servicio y la lealtad como expresión de fidelidad institucional. “Yo dividiría los reconocimientos en dos categorías: desempeño y trayectoria... el reconocimiento por trayectoria es crucial, especialmente en un tiempo donde es difícil encontrar empleados con muchos años de compromiso con una empresa” (Gen X-4). Esta visión refleja una orientación hacia la estabilidad y el mérito como bases del aprecio organizacional.

En el caso de la generación Y concibe el reconocimiento como una herramienta motivacional que fortalece la confianza y el desarrollo profesional. Demanda que este sea frecuente, genuino y oportuno, más allá de los incentivos económicos. “El reconocimiento ayuda a motivar al personal, haciéndoles sentir valorados y apoyados, lo cual puede fomentar su crecimiento dentro de la empresa” (Gen Y-1). Este grupo valora la gratitud personalizada y la cercanía del liderazgo.

Por otra parte, la generación Z vincula el reconocimiento con la inmediatez y la autenticidad. Prefiere gestos simples pero sinceros, otorgados en el momento del logro. “Con tal de que en el momento, cerca de cuando sucedió, me reconozcan con una palabra, ya siento que logré mi cometido” (Gen Z-1). Esta cohorte asocia la validación emocional con la retroalimentación instantánea, coherente con su identidad digital. Los hallazgos advierten que la falta de reconocimiento equitativo y oportuno puede deteriorar la motivación y las relaciones laborales. Como se señala en el estudio, “la desigualdad en el reconocimiento puede desanimar a los empleados y hacerlos sentir no valorados”. Así, el reconocimiento trasciende su valor simbólico y se consolida como un mecanismo regulador del clima organizacional y del compromiso intergeneracional, clave para la efectividad y la retención del talento.

Cultura organizacional

Las generaciones X, Y y Z coinciden en reconocerla como el conjunto de valores, creencias y prácticas que orientan el comportamiento organizacional, aunque difieren en los aspectos que priorizan y en la forma en que esperan que esta se manifieste en la práctica cotidiana. En el caso de la generación X concibe la cultura como un sistema de normas y principios que garantizan estabilidad, coherencia y cumplimiento de objetivos. Valora las estructuras sólidas que fortalecen el sentido de pertenencia y la claridad jerárquica, siempre que no limiten la eficiencia. Para esta cohorte, la coherencia entre lo que la empresa declara y lo que realmente practica constituye el núcleo de una cultura saludable.

La generación Y adopta una visión más dinámica e inclusiva, orientada a la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo. Considera que la cultura ideal debe reflejar tanto la identidad colectiva como la expresión individual, promoviendo ambientes de respeto, confianza y reconocimiento del talento.

Por último, la generación Z interpreta la cultura como un espacio de autenticidad, propósito y sostenibilidad. Valora que las organizaciones integren la ética, la responsabilidad social y el bienestar en su identidad corporativa. Como señaló un participante, “una cultura que toma en cuenta las diferencias generacionales no sólo mejora la cohesión del equipo, sino que también promueve un ambiente donde todas las generaciones pueden trabajar juntas de manera más efectiva hacia los objetivos comunes”.

Barreras intergeneracionales

Las barreras intergeneracionales constituyen uno de los desafíos más sensibles en la gestión de equipos diversos. Aunque las generaciones comparten el deseo de construir relaciones laborales armónicas, persisten diferencias en valores, estilos de comunicación, ritmos de trabajo y expectativas organizacionales que pueden obstaculizar la cooperación.

En la generación X, las barreras percibidas se vinculan con la ética laboral y la noción de compromiso. Algunos participantes consideran que las generaciones más jóvenes priorizan la flexibilidad sobre la estabilidad, interpretándose como una posible falta de disciplina. Sin embargo, esta postura refleja más una preocupación por preservar estructuras de responsabilidad que una resistencia al cambio. La generación Y identifica las principales barreras en las jerarquías tradicionales y en la resistencia de líderes mayores a nuevas metodologías. “Cuando las ideas nuevas se ven como una amenaza y no como una oportunidad, se bloquea la posibilidad de avanzar en conjunto” (Gen Y-2). Esta cohorte asocia la superación de obstáculos con el liderazgo inclusivo, la confianza y la comunicación horizontal.

A su vez, la generación Z percibe las barreras en la falta de empatía hacia sus estilos de trabajo y expresión. Señalan que la subvaloración de sus aportes o la falta de espacios de diálogo puede generar frustración. “No siempre se nos escucha o se nos toma en serio, como si por ser jóvenes no pudiéramos aportar” (Gen Z-3). Esta generación demanda reconocimiento y validación como mecanismos de integración y aprendizaje mutuo. De forma transversal, los resultados evidencian que las barreras no provienen de las diferencias generacionales en sí, sino de la ausencia de estructuras comunicativas y culturales que promuevan la integración. Las tres generaciones coinciden en que la apertura, la empatía y la flexibilidad son claves para construir una convivencia efectiva. Tal como destaca el estudio, “la comprensión y valoración de las diferencias generacionales es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo”.

DISCUSIÓN

Los hallazgos del estudio confirman que la convivencia intergeneracional en las organizaciones de Centroamérica y el Caribe se caracteriza por una combinación de diversidad en las formas de trabajo y convergencia en los valores esenciales. Las generaciones X, Y y Z comparten la valoración de factores como la comunicación clara, la confianza, la formación continua, el reconocimiento y la colaboración como pilares de la efectividad organizacional, aunque difieren en la manera en que esperan que estos se materialicen.

Estos resultados dialogan con lo planteado por Maldonado y Osio (2018), quienes señalan que la comprensión y valoración de las diferencias generacionales es clave para construir ambientes laborales inclusivos y colaborativos. La coincidencia entre las tres generaciones en torno a la búsqueda de bienestar, flexibilidad y coherencia entre discurso y práctica sugiere que las diferencias no deben entenderse como fracturas, sino como expresiones complementarias dentro de un mismo marco de valores compartidos.

En esa línea, el estudio se alinea con los postulados de Balestro (2013, citado en Cruz, 2019), quien plantea que la convivencia intergeneracional requiere convertir las disparidades en oportunidades de enriquecimiento mutuo, y con Valdés (2018), quien subraya que el liderazgo inclusivo y colaborativo es esencial para integrar las fortalezas de cada generación. El liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional aparecen, así como mediadores críticos de la cohesión entre grupos etarios, confirmando que la efectividad organizacional depende más de la gestión de las relaciones humanas que de las diferencias de edad.

Otro de los hallazgos centrales es que las generaciones presentan más similitudes que diferencias, lo que rompe con el paradigma tradicional que las ha concebido como segmentos opuestos o irreconciliables. Las generaciones coinciden en su deseo de trabajar en entornos donde prevalezca la equidad, la confianza y el respeto. Este hallazgo desafía la narrativa de la "brecha generacional" y refuerza la idea de que las relaciones laborales intergeneracionales pueden gestionarse desde una nueva perspectiva basada en la complementariedad, la empatía y la co-construcción de significados comunes.

Asimismo, los resultados respaldan lo propuesto por López (2013) respecto a que la flexibilidad y la adaptación a los cambios del entorno laboral son elementos esenciales para promover la armonía y el trabajo en equipo entre generaciones. Del mismo modo, confirman que los factores organizacionales (Fundación Laboral para la Gestión de Riesgos Laborales, 2019; Baltazar, 2017) actúan como el marco que define las condiciones para la efectividad, siendo el liderazgo, la comunicación y la cultura las dimensiones que más inciden en el fortalecimiento de la confianza y la colaboración.

En conjunto, los resultados sugieren que la convivencia intergeneracional no debe abordarse desde la diferencia, sino desde la integración de fortalezas complementarias. La generación X aporta experiencia y estabilidad; la generación Y, dinamismo e innovación; y la generación Z, agilidad tecnológica y sensibilidad ética. Este equilibrio de aportes reafirma la necesidad de un liderazgo que promueva la inclusión y un modelo de cultura organizacional flexible, transparente y orientada al aprendizaje compartido.

Finalmente, el hallazgo de que las similitudes son más significativas que las diferencias tiene profundas implicaciones culturales. Supone una ruptura epistemológica con el paradigma separatista que durante años ha orientado el discurso empresarial y académico. Este estudio propone una nueva lente: la gestión intergeneracional no debe centrarse en minimizar conflictos, sino en amplificar coincidencias, reconociendo que la diversidad etaria es una fuente de resiliencia, complementariedad y evolución organizacional.

En consecuencia, los resultados permiten afirmar que las organizaciones del siglo XXI necesitan dejar de "gestionar generaciones" para comenzar a gestionar personas, promoviendo un modelo de convivencia que reemplace la fragmentación por el entendimiento mutuo y la competencia por la cooperación. Este cambio de paradigma no sólo redefine las estrategias de liderazgo y comunicación, sino que transforma la manera en que concebimos el trabajo como espacio de identidad, propósito y desarrollo compartido.

Limitaciones del estudio

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en el tamaño de la muestra (18 participantes), lo que restringe la generalización estadística de los resultados. Sin embargo, la riqueza cualitativa obtenida permite profundizar en las percepciones subjetivas y culturales de los participantes, aportando matices interpretativos que enriquecen la literatura existente. Además, el estudio se centró en sectores corporativos de Latinoamérica y el Caribe, por lo que futuras investigaciones podrían

ampliar el análisis a otros contextos organizacionales (educativo, público o social) para explorar variaciones sectoriales y culturales.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Se recomienda realizar estudios comparativos entre países y sectores que permitan identificar patrones regionales de liderazgo y cultura organizacional en entornos multigeneracionales. Asimismo, sería valioso incorporar metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas) que complementen la comprensión de los fenómenos observados y aporten datos longitudinales sobre la evolución de las percepciones generacionales. Finalmente, se sugiere profundizar en el análisis del impacto de la tecnología y la inteligencia artificial en las dinámicas intergeneracionales, así como en las estrategias de aprendizaje colaborativo mediadas por entornos digitales.

CONCLUSIÓN

Los resultados de esta investigación revelan que, aunque a menudo se destacan las diferencias entre las generaciones en el entorno laboral, existen muchas más coincidencias de lo que comúnmente se piensa. Las 13 categorías evaluadas revelan puntos de convergencia importantes que posicionan nuevas formas de pensamiento y rompen paradigmas prejuiciados que han sido heredados de generación en generación. Estas coincidencias proporcionan una base sólida para que los departamentos de Recursos Investigación realizada por el Departamento de Investigación y Desarrollo de Navega Training and Consulting. Todos los derechos reservados. Humanos capitalicen a su favor, promoviendo estrategias que fomenten la cohesión intergeneracional. Al enfocarse en los puntos de convergencia, los equipos de trabajo pueden ser más efectivos, y las organizaciones pueden desarrollar políticas inclusivas que respondan tanto a las diferencias como a las similitudes, optimizando el desempeño organizacional y el bienestar de sus colaboradores.

REFERENCIAS

Baltazar, P. (2017). FACTORES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES CORRELACIONADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UN CENTRO ESPECIALIZADO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA DE LIMA. (Tesis de grado, Universidad Peruana Cayetano Heredia). https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/993/Factores_lparraguirreBaltazar_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Caballero-Guisado, M., & Baigorri Agoiz, A. (2013). ¿ES OPERATIVO EL CONCEPTO DE GENERACIÓN?. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, (56), 1-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252001>

Chafir, F. (2023). Generaciones en el ámbito laboral: un mosaico de experiencias y perspectivas. Revista Énfasis. 30(8), <https://www.calameo.com/read/001393942f49c4dbe88cf>

Cruz, L. (2019). Influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila. (Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/5c85528c-56e2-46af-8ef0-20dc7183c3ab/content>

Figueroa, J. (2024). Diversidad Generacional en el Lugar de Trabajo: Una Perspectiva Multidimensional. Iberoamericana Educación Ejecutiva. <https://phlox.ibee.education/blog-articulo/diversidadgeneracional/>

Forrester, J., Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional. (Trabajo Final de grado, Universidad Católica Argentina). <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/diversidad-inclusion-culturaorganizacional.pdf>

Fundación Laboral para la Gestión de Riesgos Laborales (2019). Factores organizacionales. <https://planmovilidad.lineaprevencion.com/consideraciones-generales/factores-de-riesgo/2-factoresorganizacionales#:~:text=Son%20aquellos%20elementos%20propios%20de,con%20la%20seguridad%20vial%20laboral>

Fustillos, R. (2017). Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito. (Programa de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6008/1/T2500-MDTH-Fustillos-Brecha.pdf>

Gilburg, D. (2007). Brecha de Liderazgo. www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407experti

Hillman, D. (2013). Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution. Journal of Workplace Behavioral Health, 2014: 29:240-257.

Jiménez, I. (2021). La brecha generacional y su impacto de los equipos de trabajo. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). <https://ring.uaq.mx/bitstream/123456789/2760/1/RI005815.pdf>

López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. (Tesis, Universidad de Murcia). <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

Maldonado, L. y Osio, L. (2016). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 17(1), 84-98.
<https://www.inclusioncg.net/wpcontent/uploads/2020/08/Diversidad-Organizacional.pdf>

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, B. C., & ROCABERT BEUT, E. (2000). Comparación de las diferentes escalas de valores de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(1), 45-61.

Monsalve, L. y Fajardo, E. (2023). Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander. Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. <https://doi.org/10.29375/9786289578720>

Muñoz, A. (2016). Cultura Organizacional y Brecha Generacional: Caso IIESCA. (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana).
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47015/Mu%C3%B1ozMartinezArely.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sampieri, R., Hernández, C. & Collado, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. McGRAW-HILL. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Sánchez, R. y Viltard, L. (2020). Desafío digital y convivencia inter-generacional en Argentina. *Palermo business review*, (21), 47-70. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10785>

Smola, K. (2002). Generational Differences: Revisitin Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (4).

Valdés, R. (2018). Inclusive leadership: The importance of management teams in developing an inclusion culture. *Revista de Investigación Educativa de la Rediech*, 9(16), 51-66.
<https://www.redalyc.org/journal/5216/521654339003/html/>

Yin, K. (2014). Diseño y métodos de investigación de estudios de caso (5.ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

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