Vigilada Mineducación

CONECTANDO MUNDOS: EL PODER DE LOS VALORES EN EQUIPOS MULTIGENERACIONALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE COLOMBIANA

Connecting Worlds: The Power of Values in Multigenerational Teams in a Colombian Transportation Company

YANGLIS CANTILLO PERALTA

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Asesor

John Fernando Macias Prada, PhD

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2025

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción: planteamiento del problema 8
2. Justificación 9
3. Objetivos 11
3.1 General 11
3.2 Específicos 11
4. Revisión de literatura 11
4.1 Antecedentes. 12
4.2 Marco Conceptual 13
4.2.1 Valores y generaciones en el entorno laboral 14
4.2.2 Evolución del concepto de generación 15
4.2.3 Personalidad generacional y diferencias entre cohortes 16
4.2.3.1 Generación silenciosa (1929 – 1945): 16
4.2.3.2 Baby Boomers (1946-1964): 17
4.2.3.3. Generación X (1965-1982): 17
4.2.3.4. Millennials (1983-2000): 17
4.2.3.5. Generación Z (2001-2015): 17
4.2.4 Tipología de valores según Rokeach 18
4.2.4.1 Valores terminales. 19
4.2.4.2 Valores instrumentales 19
4.2.5. El Modelo Triaxial de Valores de Dolan 20
4.2.5.1 Dimensión ético-social. 21
4.2.5.2 Dimensión económico-pragmática. 21
4.2.5.3 Dimensión emocional-desarrollo. 21
4.2.5.4 La confianza como metavalor. 21
4.2.6 Valores generacionales en ALIANZA T SA (definición operativa) 22
4.3 Cohesión organizacional y conflicto intergeneracional 22
4.3.1 Factores que afectan la cohesión en equipos multigeneracionales 23
4.3.1.1 Diferencias en valores y expectativas laborales. 23
4.3.1.2 Estilos de comunicación divergentes. 24
4.3.1.3 Brecha tecnológica. 25
4.3.1.4 Percepciones sobre liderazgo y reconocimiento. 25
4.3.2. El conflicto intergeneracional en las organizaciones 26
4.3.2.1. Causas y manifestaciones del conflicto 26
4.3.2.2 Impacto en la productividad y el clima laboral. 27
4.3.2.3. Tensiones específicas en el sector transporte 28
4.3.3. Estrategias para promover la cohesión y reducir el conflicto 28
4.3.4. Relación entre el Modelo Triaxial y la cohesión organizacional 30
4.3.5 Definición operativa de cohesión y conflicto intergeneracional 31
4.4. Liderazgo en contextos multigeneracionales 31
4.4.1. Evolución del concepto de liderazgo 31
4.4.2 Estilos de liderazgo y su aplicación generacional 32

4.4.2.1 Liderazgo situacional ... 33
4.4.2.2 Liderazgo transformacional ... 33
4.4.2.3 Liderazgo adaptativo ... 33
4.4.2.4 Liderazgo servicial ... 34
4.4.3. Inteligencia generacional y construcción de confianza ... 34
4.4.4. Estrategias de gestión de personal multigeneracional ... 35
4.4.4.1. Programas de desarrollo diferenciados ... 35
4.4.4.2. Mentoría intergeneracional ... 36
4.4.4.3. Políticas de comunicación inclusiva ... 37
4.4.4.4. Flexibilidad laboral adaptativa ... 38
4.4.5 Desafíos específicos en ALIANZA T SA ... 38
4.4.6. Definición operativa del liderazgo adaptativo ... 39
4.5. Síntesis integradora del marco conceptual ... 40
5. Diseño metodológico ... 41
5.1 Alcance y Tipo de Investigación ... 41
5.2 Población y Muestra ... 41
5.3 Técnicas de Recolección de Datos ... 41
5.4 Conexión Narrativa entre Técnicas y Objetivos ... 42
5.5 Análisis de la Información ... 43
5.6 Consideraciones Éticas ... 43
5.7 Cronograma de Actividades ... 44
5.8 Matriz de vinculación metodológica ... 45
6. Resultados y discusión ... 46
6.1. Configuración de valores organizacionales por grupo generacional (Objetivo Específico 1) ... 47
6.1.1. Configuración valorativa de los Baby Boomers: El predominio de la dimensión ético-social ... 47
6.1.2. Generación X: La síntesis entre tradición e innovación ... 48
6.1.3. Millennials y Generación Z: La primacía del desarrollo personal ... 49
6.1.4. Implicaciones de las configuraciones valorativas ... 50
6.2. Convergencias y divergencias valorativas intergeneracionales (Objetivo Específico 2) ... 51
6.2.1. Convergencias valorativas: Los puentes intergeneracionales ... 51
6.2.2. Divergencias valorativas: Las fuentes de tensión intergeneracional ... 52
6.2.3. El impacto de las convergencias y divergencias en la dinámica organizacional ... 54
6.2.4. Implicaciones para la gestión de la diversidad valorativa ... 54
6.2.5. Los valores intergeneracionales como categoría emergente ... 55
6.2.6. La confianza como metavalor articulador de las diferencias ... 55
6.2.7. Estrategias emergentes de armonización valorativa ... 56
6.2.8. Hacia un modelo de gestión de convergencias y divergencias valorativas ... 57
6.2.9. Las convergencias y divergencias valorativas ... 57
6.3. Narrativas y reflexiones de los líderes sobre las diferencias generacionales (Objetivo Específico 3) ... 58
6.3.1. Las narrativas dominantes: Entre el estereotipo y la comprensión matizada ... 58

6.3.2. Cómo las percepciones configuran las prácticas de liderazgo 59
6.3.3. La configuración del trabajo colaborativo a través de las percepciones generacionales 61
6.3.4. La comunicación como espacio de traducción generacional..... 62
6.3.5. Las tensiones en las narrativas: Entre la adaptación y la equidad 63
6.3.6. Hacia una inteligencia generacional reflexiva 63
6.3.7. Implicaciones de las narrativas para la gestión organizacional 64
7. Conclusiones..... 65
7.1. La configuración valorativa como expresión de identidades generacionales contextualizadas 65
7.2. La paradoja de la convergencia divergente 66
7.3. El liderazgo como práctica interpretativa y performativa..... 66
7.4. La emergencia de valores y prácticas intergeneracionales 67
7.5. Implicaciones para la teoría del desarrollo humano organizacional..... 67
7.6 Recomendaciones para la práctica organizacional en ALIANZA T SA 68
7.7. Implicaciones para el sector transporte colombiano 69
7.8 Limitaciones metodológicas y contextuales 70
7.9. Líneas de investigación futuras..... 70
REFERENCIAS..... 72
ANEXOS 76

LISTA DE FIGURAS

Tabla 1. Objetivos y categorías ……...16
Tabla 2. Características de las generaciones en el entorno laboral ……19
Tabla 3. Diferencias entre enfoques de Liderazgo …….30

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es explorar las diferencias significativas en valores y comportamientos entre personas pertenecientes a diferentes generaciones (*baby boomers*, X, *millennials* y Z), y cómo estas diferencias influyen en la cohesión organizacional en ALIANZA T SA, ubicada en La Guajira. A través del modelo triaxial de valores de Simon Dolan, se busca comprender cómo las variaciones en los valores ético-sociales, económico-pragmáticos y emocionales entre generaciones afectan la dinámica laboral y contribuyen a los conflictos intergeneracionales. Mediante una revisión de literatura y entrevistas con personal y líderes, este estudio genera conocimiento para el diseño de estrategias prácticas para gestionar una fuerza laboral multigeneracional. Los hallazgos destacan la importancia de crear espacios organizacionales que fomenten un entorno de trabajo colaborativo, minimizando conflictos y fortaleciendo la cohesión organizacional. En particular, se identificaron divergencias valorativas entre los *baby boomers*, que priorizan la estabilidad, y las generaciones más jóvenes, que valoran la flexibilidad e innovación, lo cual impacta la comunicación y la percepción del liderazgo.

Palabras clave: diversidad generacional, valores generacionales, gestión de personas, liderazgo multigeneracional, cohesión organizacional, interacción intergeneracional.

ABSTRACT

The objective of this research is to explore the significant differences in values and behaviors among individuals from different generations (Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z) and how these differences influence organizational cohesion at ALIANZA T SA, located in La Guajira. Using Simon Dolan's Triaxial Values Model, this study aims to understand how variations in ethical-social, economic-pragmatic, and emotional values across generations affect workplace dynamics and contribute to intergenerational conflicts. Through a literature review and interviews with employees and leaders, this research generates knowledge to design practical strategies for managing a multigenerational workforce. The findings highlight the importance of creating organizational spaces that foster a collaborative work environment, minimize conflicts, and strengthen organizational cohesion. In particular, clear value divergences were identified, especially between Baby Boomers, who prioritize stability, and younger generations, who value flexibility and innovation, which impact communication and leadership perception.

Keywords: generational diversity, generational values, human resource management, multigenerational leadership, organizational cohesion, intergenerational interaction.

1. INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sector del transporte colombiano, las empresas enfrentan desafíos significativos en la gestión de equipos multigeneracionales. Un caso representativo es ALIANZA T SA, una organización con más de 121 empleados que opera en 5 departamentos del país. La coexistencia de generaciones como *baby boomers*, X, *millennials* y Z ha generado tensiones relacionadas con los valores, las expectativas laborales y los estilos de comunicación, lo cual impacta negativamente la cohesión organizacional y complica los procesos de gestión del talento.

Los valores organizacionales, definidos como los patrones que guían el comportamiento humano (Rokeach, 1973, citado en McDonald & Gandz, 1992), constituyen un pilar fundamental en la dinámica empresarial. Sin embargo, las diferencias generacionales en estos valores pueden fragmentar la colaboración y dificultar el liderazgo. Mientras que los *baby boomers* valoran la estabilidad, la jerarquía y la seguridad, las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y la Z, priorizan la flexibilidad, la autonomía y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Cennamo & Gardner, 2008). Estas particularidades impactan directamente el rendimiento empresarial, ya que, según Elmore (2023), afectan la productividad en el 90 % de las organizaciones.

A nivel demográfico, las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023) reflejan una transformación generacional en Colombia. Actualmente, el 39,9 % de la población colombiana está compuesta por *millennials* y X (20,85 millones), mientras que los *baby boomers* representan el 14,6 % (7,61 millones). Se prevé que, para 2050, el 45 % de la población tendrá más de 50 años, lo cual plantea desafíos tanto en la gestión del talento como en la sostenibilidad económica. En este contexto, las empresas deben prepararse para adaptar sus estrategias organizacionales a un entorno laboral cada vez más diverso y en evolución constante.

En ALIANZA T SA, la diversidad generacional, combinada con un ambiente de alta presión operativa, representa un reto crítico para los líderes. Según el *Informe psicosocial ALIANZA T SA* (2024), se han identificado tensiones derivadas de las demandas laborales cuantitativas, las relaciones interpersonales y la percepción del liderazgo. Estas tensiones se acentúan en un entorno donde los trabajadores operativos reportan menor autonomía y menos oportunidades de desarrollo profesional en comparación con los administrativos. Además, la falta de cohesión entre generaciones con expectativas laborales divergentes dificulta la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

El informe también destaca que las demandas emocionales y físicas afectan el desempeño de los empleados, mientras que la falta de claridad en los roles y un liderazgo inconsistente son factores de riesgo recurrentes. Este escenario sugiere la necesidad urgente de una gestión más inclusiva y adaptativa, que promueva la comunicación intergeneracional y refuerce los programas de capacitación ajustados a las necesidades de cada generación. Sin embargo, menos del 20 % de las empresas implementan programas de liderazgo multigeneracional, lo cual ocasiona un vacío en las mejores prácticas organizacionales (Lowe et al., 2020).

Dada la naturaleza compleja de estas dinámicas, que involucran percepciones subjetivas, valores profundamente arraigados y narrativas diversas sobre el liderazgo y la colaboración, un abordaje meramente cuantitativo podría resultar insuficiente. Para comprender en profundidad las experiencias vividas por las distintas generaciones y las interpretaciones que los líderes hacen de estas diferencias, se requiere una aproximación metodológica que permita explorar estas subjetividades. Estrategias como la realización de entrevistas en profundidad con el personal y los líderes, o el sondeo de opinión y preferencias, emergen como vías idóneas para capturar la riqueza de estas perspectivas y analizar las dinámicas intergeneracionales en su contexto natural.

En consecuencia, esta investigación buscó explorar cómo los valores generacionales presentes en ALIANZA T SA influyen en los procesos de gestión de personas. Para ello, se utilizó el modelo triaxial de valores de Simón Dolan, que proporcionó el marco conceptual para analizar las dinámicas intergeneracionales. El objetivo consistió en contribuir al diseño de estrategias de gestión que promuevan un entorno laboral inclusivo y colaborativo, con el fin de fortalecer la cohesión organizacional en un sector fundamental para la economía colombiana.

Por tanto, la pregunta de investigación que guio el trabajo fue la siguiente: ¿cómo se configuran y comprenden las diferencias de valores generacionales en ALIANZA T SA, y de qué manera estas diferencias, según las experiencias del personal y las interpretaciones de los líderes, dan forma a la dinámica laboral y la gestión de personas en la organización?

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión de personas en entornos multigeneracionales se ha convertido en un desafío creciente para las organizaciones, especialmente en sectores operativos de alta exigencia como el transporte. En este contexto, ALIANZA T SA enfrenta la coexistencia de diversas generaciones, como *baby boomers*, X, *millennials* y Z, cuyas diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo impactan directamente la cohesión organizacional y la efectividad del liderazgo (Dolan, 2011). Esta investigación tuvo como objetivo aportar un enfoque innovador para comprender y gestionar esta diversidad generacional mediante la aplicación del modelo triaxial de valores de Simón Dolan, con el fin de generar conocimiento clave para el diseño de estrategias que mejoren la interacción intergeneracional y optimicen el rendimiento organizacional.

Desde una perspectiva teórica, Fustillos Jiménez (2017) demuestra que las generaciones Baby Boomers, X y Y atribuyen distinta prioridad a valores laborales clave (por ejemplo, prestige, seguridad, estimulación intelectual y compensación económica). Al reagrupar estos valores en dimensiones “ético-social” (altruismo, asociación), “económico-pragmático” (compensación económica, seguridad) y “emocional-desarrollo” (logro, creatividad, estilo de vida), se observa que cada cohorte reordena esa jerarquía de valores de modo diferenciado, lo cual incide a su vez en la manera en que se comunican, colaboran y perciben el liderazgo dentro de la organización (Fustillos Jiménez, 2017). A diferencia de enfoques tradicionales que se centra en aspectos demográficos, este modelo permite comprender las motivaciones y comportamientos subyacentes de los empleados, al proporcionar un marco más profundo y detallado para la gestión del talento (Deloitte, 2020) Además, trabajos recientes han demostrado que la alineación de valores organizacionales con las expectativas generacionales es un factor determinante en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad: la mayoría de Gen Zs (86 %) y millennials (89 %) dicen que tener un sentido de propósito es muy importante para su satisfacción y bienestar, y quienes rechazan empleos cuyo propósito no coincide con sus valores muestran mayor lealtad cuando esa brecha se reduce (Deloitte, 2024) Este enfoque permite superar las limitaciones de enfoques anteriores que se enfocaban más en la simple coexistencia generacional sin explorar las causas profundas de los conflictos y la cohesión.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación aborda los desafíos específicos que enfrenta ALIANZA T SA. Según el Informe Psicosocial ALIANZA T SA (2024), se han identificado tensiones derivadas de demandas laborales, relaciones interpersonales y la percepción del liderazgo, que afectan tanto a empleados operativos como a personal directivo. Dichas tensiones intergeneracionales generan brechas en la toma de decisiones y

en la comunicación, lo cual a impacta el clima organizacional y la eficiencia en los procesos de gestión de personas. A pesar de la creciente diversidad en el entorno laboral, menos del 20 % de las empresas implementan programas de liderazgo multigeneracional (ASTD, 2023), lo cual refleja una clara carencia en la gestión estratégica del talento en este ámbito.

Este estudio busca contribuir al diseño de estrategias de liderazgo y gestión de personas adaptadas a las necesidades de cada generación, con el fin de fomentar una cohesión organizacional más sólida en ALIANZA T SA. Los hallazgos permiten orientar acciones como las siguientes:

- Programas de formación en liderazgo multigeneracional para mejorar la comunicación y la toma de decisiones.
- Políticas de flexibilidad laboral que respondan a las expectativas y necesidades de las diferentes generaciones.
- Mecanismos de integración y reconocimiento intergeneracional para fortalecer la cultura organizacional y facilitar la colaboración.

Finalmente, aunque esta investigación se centró en ALIANZA T SA, sus hallazgos son aplicables a otras empresas con una fuerza laboral multigeneracional. Los resultados de este estudio pueden ofrecer valiosos *insights* y estrategias que ayuden a organizaciones de diferentes sectores a gestionar de manera más efectiva sus equipos multigeneracionales, promoviendo un ambiente laboral inclusivo y eficiente.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Comprender las diferencias generacionales respecto a los valores organizacionales en ALIANZA T SA, a través de las experiencias del personal y las interpretaciones de los líderes sobre su influencia en la dinámica laboral.

3.2 ESPECÍFICOS

1. Identificar la configuración de valores organizacionales que distingue a cada grupo generacional en ALIANZA T SA, aplicando el modelo triaxial de valores de Simón Dolan y considerando su distribución en la estructura organizacional.

2. Describir las convergencias y divergencias en la apropiación de los valores ético-sociales, económico-pragmáticos y emocionales entre los distintos grupos generacionales en la organización.

3. Analizar las narrativas y reflexiones de los líderes de ALIANZA T SA sobre las diferencias generacionales, explorando cómo estas perspectivas configuran sus prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo y comunicación.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

Este apartado se organizó en dos secciones. La primera aborda, por un lado, el contexto de la diversidad generacional en ALIANZA T SA y el sector transporte colombiano y, por otro, los estudios teóricos y aproximaciones académicas previas sobre dinámicas intergeneracionales. La segunda sección define los conceptos clave de la investigación, revisa sus distintas perspectivas teóricas y explica cómo se utilizarán para interpretar los datos.

4.1 ANTECEDENTES

Los conflictos derivados de la diversidad generacional constituyen un reto creciente para las organizaciones, y en América Latina han emergido estrategias específicas para abordarlos (Pérez & Gómez, 2022). A nivel global, Insights Group (2018, citado en Elmore, 2023) mostró que las generaciones Z y *millennials* priorizan las relaciones sociales, mientras que los *baby boomers* buscan estabilidad. Sin embargo, Pérez & Gómez (2022) documentan que, en empresas latinoamericanas, la percepción mutua de “sociabilidad vs. rigidez” se atenúa cuando se implementan espacios de diálogo intercultural, lo cual mejora la cohesión intergeneracional. Además, Silva et al. (2023) y López et al. (2024) destacan que la brecha digital no solo separa por la edad, sino por nivel de acceso a tecnología; integrar programas de capacitación diferenciada, tal como proponen, reduce la resistencia al cambio y prepara el terreno para un liderazgo adaptativo.

En Colombia, el sector transporte enfrenta tensiones particulares. La Superintendencia de Transporte (2023) reporta rotaciones de hasta el 25 % en operativos y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) alerta sobre brechas de pertinencia en el capital humano, que dificultan la atracción de talento digital. A esto se suma el hallazgo de García & Sánchez (2022) acerca de cómo las condiciones socioeconómicas locales intensifican las expectativas de flexibilidad y estabilidad, dos polos que configuran la dualidad de necesidades generacionales. De manera complementaria, Relinnova (Innovar, 2021) evidencia que, en entornos colombianos, los millennials, caracterizados por su necesidad de aprendizaje continuo y apertura a la innovación, participaron en espacios de intercambio generacional donde trabajadores senior compartieron sus experiencias mientras recibían capacitación en herramientas digitales, lo cual mejoró la colaboración interdepartamental y elevó la satisfacción laboral de todos los involucrados.

Comparado con experiencias industriales como la de O-I Peldar (Ardila Bejarano, 2015), donde la mentoría inversa redujo la brecha de habilidades en un 40 %, estos pilotos gremiales

confirman la viabilidad local de esquemas de mentoría que fortalecen la cohesión y desarrollan líderes adaptativos, capaces de gestionar sucesiones críticas y transferir conocimiento operativo en contextos de alta rotación. Aun cuando estudios anglosajones como el de Weeks & Schaffert (2019) revelan estereotipos de “jóvenes solo por dinero” frente a “veteranos resistentes”, investigaciones locales (Gallo et al., 2021; Morales & Uribe, 2023) muestran perfiles mixtos dentro de cada cohorte, que moderan esas visiones simplistas. Esta evidencia empírica sustenta la decisión metodológica de analizar cualitativamente relatos de líderes y cuantificar divergencias valorativas con la encuesta interna, para caracterizar con precisión el conflicto intergeneracional y definir pautas de liderazgo adaptativo que reconozcan la heterogeneidad interna de cada generación en ALIANZA T SA.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se desarrolla el marco conceptual de esta investigación sobre la gestión de equipos multigeneracionales en ALIANZA T SA, con base en una revisión amplia y actualizada de la literatura que integra aportes clásicos de Mannheim (1927), Rokeach (1973, citado en McDonald & Gandz, 1992) y Dolan (2008) con estudios recientes en América Latina (Pérez & Gómez, 2022; Silva et al., 2023; López et al., 2024).

Se parte de la brecha generacional, entendida como las diferencias en valores, actitudes y expectativas entre cohortes, para trazar la evolución del concepto de generación desde su raíz genealógica hasta las complejidades de la era digital y develar las brechas aún pendientes en el ámbito organizacional. Se examinan los valores generacionales y su incidencia en la cultura empresarial, la toma de decisiones y la interacción intergeneracional, fundamentos en el modelo triaxial de valores de Dolan para diseñar estrategias de gestión basadas en cultura compartida. Seguidamente, se profundiza en la gestión de personal diferenciada por generaciones como vía para atraer, desarrollar y retener talento diverso, y explorar la cohesión organizacional y el conflicto intergeneracional, identificando factores que fortalecen la colaboración o generan tensiones por estilos de trabajo y comunicación contrastantes. Finalmente, se aborda el liderazgo en contextos multigeneracionales: situacionales, transformacionales y serviciales, inteligencia generacional y mentoría cruzada, como palancas para potenciar el desempeño colectivo.

Este marco conceptual se estructura en tres categorías centrales: valores generacionales, cohesión organizacional y liderazgo adaptativo, cada una vinculada a un objetivo específico de la investigación y acompañada de subapartados de revisión teórica, referencias visuales y definiciones operativas que guiarán la codificación y el análisis cualitativo en el capítulo metodológico. En la siguiente tabla se explica cada uno de estos pilares:

Tabla 1: Vinculación de objetivos específicos con categorías conceptuales

Objetivo específico	Categoría principal	Subcategorías asociadas
1. Identificar la configuración de valores organizacionales que distingue a cada grupo generacional en ALIANZA T SA, aplicando el Modelo triaxial de valores de Simón Dolan y considerando su distribución en la estructura organizacional	**Valores generacionales y Modelo triaxial**	• El modelo triaxial de valores de Dolan: estructura, dimensiones y aplicación • Tipología de valores: Rokeach, valores terminales e instrumentales • Personalidad generacional y diferencias entre cohortes • Valores generacionales en ALIANZA T SA (definición operativa)
2. Describir las convergencias y divergencias en la apropiación de los valores ético-sociales, económico-pragmáticos y emocionales entre los distintos grupos generacionales en la organización	**Cohesión organizacional y conflicto intergeneracional**	• Factores que afectan la cohesión organizacional • Conflicto intergeneracional: causas, manifestaciones y consecuencias • Relación entre la cohesión organizacional y el modelo triaxial de valores • Definición operativa de cohesión y conflicto intergeneracional
3. Analizar las narrativas y reflexiones de los líderes de ALIANZA T SA sobre las diferencias generacionales, explorando cómo estas perspectivas configuran sus prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo y comunicación	**Liderazgo en contextos multigeneracionales**	• Estilos de liderazgo y su relación con las generaciones • Desarrollo del liderazgo y estrategias de mentoría intergeneracional • Estrategias para una gestión de personal efectiva • Definición operativa del liderazgo adaptativo

Fuente: elaboración propia.

4.2.1 Valores y generaciones en el entorno laboral

En el entorno laboral, los valores funcionan como el eje articulador de las expectativas, las motivaciones y los estilos de trabajo de cada cohorte generacional, por tanto, comprender sus diferencias es imprescindible para diseñar políticas de gestión de personas efectivas. Rokeach (1973) define los valores como “convicciones básicas de que cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro” (p. 5), estableciendo la distinción entre valores instrumentales y terminales que cada generación jerarquiza de forma distinta. En este sentido, Dolan (2008) propone un modelo triaxial de valores, ético-social, económico-pragmática y emocional-desarrollo, con la confianza como metavalor, y muestra que los empleados de mayor antigüedad priorizan valores de estabilidad y responsabilidad social, mientras que los más jóvenes otorgan mayor peso a logros personales y autorrealización.

Estas divergencias se traducen en expectativas laborales contrastantes: los *baby boomers* y la generación silenciosa suelen valorar la disciplina, la lealtad y el respeto a la jerarquía

como medios para garantizar la estabilidad operativa, mientras que los *millennials* y la generación Z otorgan prioridad al propósito, la flexibilidad y el dominio de tecnologías digitales como vías para su desarrollo y sentido de pertenencia (León, 2011; Moreno Carrillo et al., 2022). Estas configuraciones explican tanto las preferencias comunicativas como los posibles puntos de fricción, por ejemplo, la percepción de “rigidez” frente a un “exceso de autonomía” y, simultáneamente, revelan oportunidades de sinergia, como la mentoría de las cohortes veteranas y la innovación impulsada por las más jóvenes.

Por último, Furtner et al. (2013) advierten que la ausencia de un diagnóstico valoral previo puede derivar en malentendidos, desmotivación e incluso deserción laboral. Con entendimiento y articulación de estas diferencias intergeneracionales en los valores es posible diseñar estrategias de liderazgo y desarrollo que validen las expectativas de cada colaborador y fortalezcan el compromiso colectivo.

4.2.2 Evolución del concepto “generación”

El concepto de “generación” ha experimentado un amplio tránsito desde su uso original en biología y genealogía hasta convertirse en una categoría analítica esencial para interpretar los procesos sociales y organizacionales. En sus inicios, la noción de generación aludía simplemente a la sucesión de un linaje familiar (Fustillos Jiménez, 2017). Sin embargo, en el siglo XIX, Jansen (1976) propuso que una generación se define también por las condiciones sociales y económicas que comparten quienes nacen en un mismo intervalo temporal, lo cual configura un conjunto de actitudes y expectativas comunes.

Esta perspectiva se consolidó con la obra de Karl Mannheim (1927; 1952), quien articuló tres dimensiones fundamentales para la construcción generacional. La posición generacional, que agrupa a los individuos expuestos a eventos históricos similares; la conexión generacional, que alude al vínculo que surge de esas experiencias compartidas; y la unidad generacional, que reconoce la posibilidad de interpretaciones diversas aún dentro de una misma cohorte. Además, Mannheim introdujo el concepto de “brecha generacional” para describir las divergencias en valores, actitudes y expectativas entre generaciones coexistentes, fenómeno que puede generar tensiones en la comunicación y la cooperación.

En el siglo XXI, la idea de brecha generacional se ha enriquecido con la noción de una doble brecha, que combina las diferencias de valores con la asimetría en el uso de tecnologías digitales. Fustillos Jiménez (2017) destaca cómo la adopción desigual de herramientas tecnológicas amplifica los desencuentros intercohortes, puesto que, mientras algunas generaciones integran de forma natural los medios digitales en su trabajo, otras requieren procesos de formación más intensivos.

Investigaciones posteriores en contextos latinoamericanos han profundizado en esta doble brecha. López et al. (2024) muestran que las organizaciones que diagnostican tanto las diferencias valorales como las brechas tecnológicas pueden diseñar intervenciones más efectivas, al alinear programas de capacitación y comunicación con las competencias y expectativas de cada generación.

En síntesis, la evolución del concepto de generación se articula en un recorrido que va de la genealogía a un enfoque multidimensional, integrando historia, cultura y tecnología. Este marco teórico permite comprender las identidades colectivas de las cohortes y sirve de base para analizar cómo estas divergencias influyen en la dinámica y el desempeño de los equipos en cualquier organización.

4.2.3 Personalidad generacional y diferencias entre cohortes

La "personalidad generacional" refiere al conjunto de valores, actitudes y pautas de comportamiento compartidas por quienes han vivido un mismo contexto histórico, social y tecnológico, lo cual constituye identidades colectivas que influyen en las expectativas y estilos de trabajo (Lancaster & Stillman, 2010). A continuación, se describen las características más relevantes de cada cohorte, desde la generación silenciosa hasta la Z, según la literatura especializada.

4.2.3.1 Generación silenciosa (1929-1945)

Los nacidos durante la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial y los albores de la Guerra Fría desarrollaron una fuerte resiliencia, disciplina y sentido de lealtad organizacional. Strauss & Howe (1991) señalan que esta cohorte privilegia la autoridad y los procedimientos formales, buscando sobre todo la estabilidad en el empleo. En el ámbito laboral, su alto respeto por la jerarquía y su paciencia para procesos largos hacen de ellos valiosos custodios de la memoria institucional, aunque pueden mostrarse renuentes a cambios rápidos o métodos no protocolizados.

4.2.3.2 Baby boomers (1946-1964)

Crecidos en la posguerra y marcados por hitos como los movimientos por los derechos civiles y la Guerra de Vietnam, los *boomers* desarrollaron un fuerte sentido de competitividad y compromiso con las metas organizacionales. Molinari (2012) destaca su preferencia por estructuras jerárquicas claras y trabajo en equipo formalizado, así como su lealtad a largo plazo hacia el empleador. Aunque han incorporado gradualmente la tecnología, suelen valorar más la comunicación cara a cara y los beneficios de pensiones y seguros colectivos.

4.2.3.3. Generación X (1965-1982)

Los *xers* experimentaron la transición del mundo analógico al digital, la caída del muro de Berlín y el apogeo de la cultura pop ochentera. Caracterizados por su pragmatismo e independencia, tienden a cuestionar la autoridad cuando falta sentido en las órdenes y equilibran las exigencias laborales con la vida familiar (Zemke et al., 2000). Gracias a su flexibilidad, actúan a menudo como puente entre generaciones mayores y jóvenes, facilitando la adopción de nuevas prácticas sin renunciar a su autonomía.

4.2.3.4. Millennials (1983-2000)

Primera generación criada con internet y redes sociales, los *millennials* están influenciados por eventos globales como el 11-S y la Gran Recesión. Según Bucuta (2015), buscan un propósito claro en su trabajo, demandan realimentación frecuente y valoran entornos flexibles que permitan el balance vida-trabajo. Su énfasis en la diversidad y la innovación obliga a las organizaciones a replantear modelos de gestión y a ofrecer oportunidades de desarrollo continuo.

4.2.3.5. Generación Z (2001-2015)

Nativos digitales desde su nacimiento, la generación Z ha vivido la masificación de los *smartphones* y la pandemia de la COVID-19. Prensky (2001) destaca su fluidez en tecnologías emergentes, y Stimac et al. (2022) subrayan su mentalidad emprendedora y conciencia social. Exigen entornos inclusivos y proyectos con impacto positivo, prefiriendo líderes transparentes y horizontales. Su alta adaptabilidad tecnológica los convierte en impulsores clave de la transformación digital.

Claramente, esto evidencia cómo cada generación ha forjado una personalidad colectiva distinta, condicionada por su historia y su acceso a las tecnologías, y cómo dichos rasgos configuran sus motivaciones, estilos de comunicación y formas de colaboración en el trabajo. Incorporar este entendimiento generacional resulta esencial para diseñar políticas de recursos humanos y estrategias de liderazgo verdaderamente inclusivas y efectivas.

Para contextualizar las implicaciones prácticas de las distintas cohortes en el entorno organizacional, a continuación, se presenta un resumen de las características valorativas y comportamentales de cada generación en ALIANZA T SA.

Tabla 2: Características de las generaciones en el entorno laboral

Generación	Periodo	Características clave
Generación silenciosa	**1929-1945**	**Resilientes, leales a la organización, valoran la disciplina y la estabilidad.**

Generación	Periodo	Características clave
Baby boomers	**1946-1964**	**Idealistas, comprometidos con el trabajo, altamente competitivos.**
Generación X	**1965-1982**	**Independientes, pragmáticos, buscan equilibrio entre vida laboral y personal.**
Millennials	**1983-2000**	**Valoran la flexibilidad, la tecnología y el propósito en el trabajo.**
Generación Z	**2001-2015**	**Digitales, autónomos, con mentalidad emprendedora e interés en la diversidad.**

Fuente: elaboración propia.

Como muestra la tabla 2, las cohortes mayores priorizan la estabilidad y la lealtad organizacional, mientras que las generaciones más jóvenes otorgan mayor peso a la flexibilidad, al propósito y al uso de tecnologías digitales. Esta configuración valorativa impacta directamente en la motivación, la colaboración y la percepción de justicia en los procesos de reconocimiento, por lo cual se constituye un insumo clave para el análisis de los objetivos específicos de esta investigación.

4.2.4 Tipología de valores según Rokeach

Rokeach (1973) define los valores como un sistema estructurado de creencias fundamentales que actúan como criterios internos para evaluar acciones, personas y acontecimientos, y orientan la conducta humana hacia metas deseables o a modos adecuados de comportamiento. A partir de esta definición, distingue dos grandes categorías: valores terminales, que condensan los fines últimos o estados de existencia que los individuos aspiran alcanzar; y valores instrumentales, que aluden a los comportamientos y cualidades de carácter que facilitan la consecución de esos fines. Esta tipología proporciona un marco sólido para analizar cómo cada generación jerarquiza sus objetivos y modos de actuar, sentando las bases para comprender sus motivaciones en el entorno laboral.

4.2.4.1 Valores terminales

Los valores terminales, según Milton Rokeach (1973), representan los fines últimos o estados de existencia que los individuos anhelan alcanzar al final de su vida, lo cual configura una “brújula moral” que guía sus decisiones a largo plazo. Estos valores condensan tanto aspiraciones personales, como la felicidad, la armonía interior o la autorrealización, así como ideales de alcance colectivo (justicia, paz mundial o bienestar común), lo que refleja la dualidad entre metas íntimas y propósitos que trascienden el yo.

Para capturar la jerarquía de estas aspiraciones, Rokeach (1973) diseñó el Rokeach Value Survey, un instrumento en el que cada participante ordena por importancia dieciocho valores terminales. Esta metodología no solo permite vislumbrar la configuración individual de

prioridades, sino también comparar patrones compartidos dentro de un grupo o cultura, revelando la estabilidad relativa de las preferencias valorales en el tiempo.

La clasificación de los valores terminales abarca dos subgrupos esenciales:

- Personales, que incluyen metas íntimas como la autorrealización, la salud o la felicidad.

- Ético-sociales, orientados a consecuencias colectivas, tales como la igualdad, la libertad y la paz.

La persistencia con la que los individuos mantienen su ordenamiento de estos valores sugiere que los terminales constituyen el núcleo de su identidad, puesto que en ellos se ancla la visión de lo que se considera verdaderamente "importante" en la vida y en el trabajo. De este modo, el estudio y la interpretación de los valores terminales ofrecen una base imprescindible para entender las motivaciones profundas de cada generación y para diseñar políticas de gestión de personas que estén en consonancia con esas metas existenciales.

4.2.4.2 Valores instrumentales

Los valores instrumentales, según Rokeach (1973), son aquellos modos de conducta o rasgos de carácter que permiten al individuo alcanzar sus valores terminales, funcionando como "medios" para los fines últimos de la existencia.

En su Rokeach Value Survey, el autor incluye dieciocho valores instrumentales, entre ellos, la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, la iniciativa y la adaptabilidad, que los participantes jerarquizan para revelar tanto la consistencia de su sistema valoral como su flexibilidad para adaptarse a distintos contextos sociales

Estos valores se agrupan en dos subcategorías principales. Por un lado, los ético-morales, vinculados a la interacción interpersonal y al comportamiento ético, como la lealtad, la cooperación y la honestidad, que afianzan la confianza y la cohesión en los equipos. Por otro, los de competencia, orientados al rendimiento individual y a la eficacia en la tarea, como la disciplina, la iniciativa, la versatilidad y el pensamiento lógico, que potencian la productividad y el logro de objetivos organizacionales. A diferencia de los valores terminales, que permanecen relativamente estables, puesto que reflejan las metas existenciales del sujeto, los instrumentales pueden reorganizarse en función de los desafíos del entorno, en coherencia con los fines últimos (Rokeach, 1973).

Es importante resaltar que este estudio no solo ofrece claves sobre los comportamientos preferidos por cada cohorte generacional, sino que, como señala Durán (2008), "permite

diseñar intervenciones de recursos humanos que conecten directamente las conductas observables con las motivaciones profundas de los colaboradores" (p. 358). De este modo, entender la jerarquía y la funcionalidad de los valores instrumentales resulta imprescindible para desarrollar estrategias de liderazgo, comunicación y formación que estén alineadas con los modos de actuar de cada generación y, en última instancia, favorezcan la efectividad y el bienestar organizacional.

4.2.5. El modelo triaxial de valores de Dolan

Dolan (2008) propone el modelo triaxial de valores como un marco integrador para diagnosticar y alinear la cultura organizacional con los valores individuales de sus miembros. Basado en la teoría de la administración por valores, este modelo agrupa un total de 62 valores en tres ejes interrelacionados: ético-social, económico-pragmática y emocional-desarrollo, y sitúa la confianza como metavalor transversal, de manera que el equilibrio entre estos tres ejes potencia la cohesión, el rendimiento y el bienestar dentro de la organización.

4.2.5.1 Dimensión ético-social

La dimensión ético-social alberga aquellos valores que regulan las relaciones interpersonales y la responsabilidad colectiva, como la honestidad, la justicia, la solidaridad y el respeto. Dolan (2008) sostiene que este núcleo ético constituye "la base de una cultura organizacional sólida" y resulta esencial para gestionar la diversidad generacional con equidad y confianza. Investigaciones posteriores demuestran que programas de mentoría intergeneracional fundamentados en estos principios mejoran la percepción de apoyo social y la satisfacción laboral (Gabel-Shemueli et al., 2013).

4.2.5.2 Dimensión económico-pragmática

Este eje agrupa los valores orientados al logro de resultados tangibles: productividad, eficiencia, calidad y orientación al cliente. Al priorizar estos valores, las organizaciones fomentan comportamientos enfocados en la optimización de recursos y la consecución de metas claras y medibles, que aseguran su viabilidad y competitividad. Dolan (2008) enfatiza que la dimensión económico-pragmática impulsa la mejora continua de procesos y el cumplimiento de objetivos estratégicos, sin sacrificar la integridad de las relaciones internas.

4.2.5.3 Dimensión emocional-desarrollo

La dimensión emocional-desarrollo incluye valores que promueven el crecimiento personal y el bienestar de los colaboradores, como la resiliencia, la creatividad, el optimismo y el

aprendizaje continuo. Dolan (2008) argumenta que, en entornos de alta incertidumbre, invertir en el desarrollo emocional fortalece la innovación y la capacidad de adaptación organizacional. Estudios en contextos corporativos muestran que los programas formativos centrados en estas competencias elevan la motivación intrínseca y reducen la rotación de personal (García & Dolan, 1997).

4.2.5.4 La confianza como metavalor

Transversal a las tres dimensiones, la confianza es el metavalor que integra y equilibra lo ético-social, lo económico-pragmático y lo emocional-desarrollo. Para Dolan (2008), la confianza implica “la predisposición a actuar de acuerdo con los valores compartidos, incluso frente a la incertidumbre” (p. 45), generando un clima de seguridad psicológica que reduce la ambigüedad en la toma de decisiones y refuerza el compromiso mutuo. Durán (2008) complementa esta visión al definir la confianza como “el cimiento de la cohesión organizacional”, puesto que promueve la transparencia, la reciprocidad y la internalización genuina de los valores tanto terminales como instrumentales. La estabilidad que aporta la confianza permite que los miembros de una organización internalicen tanto los valores terminales como los instrumentales, lo cual genera un tejido cultural sólido donde la cooperación y la innovación pueden florecer sinérgicamente.

4.2.6 Valores intergeneracionales en ALIANZA T SA

Los valores intergeneracionales, entendidos como los puntos de convergencia y divergencia valorativa entre cohortes que coexisten en el espacio laboral, constituyen el puente conceptual entre las configuraciones valorativas individuales y las prácticas de gestión organizacional. Estos valores compartidos o en tensión determinan las posibilidades de colaboración, los focos de conflicto y las estrategias de liderazgo más efectivas para cada contexto multigeneracional.

En ALIANZA T SA conviven cuatro generaciones: *baby boomers*, X, *millennials* y Z, caracterizadas respectivamente por su apego a la estabilidad, la competitividad, el pragmatismo-flexibilidad y la autonomía digital; sin embargo, Morales & Uribe (2023) demuestran que dentro de cada cohorte existen subgrupos de perfiles mixtos, lo cual demanda un análisis más fino. Para sistematizar estos valores, este estudio contrasta la tipología de valores terminales e instrumentales de Rokeach (1973) con el Modelo triaxial de valores de Dolan (2008), que integra las dimensiones ético-social, económico-pragmático y emocional-desarrollo bajo la confianza como metavalor. Mientras Rokeach provee la claridad conceptual para distinguir fines y modos de conducta, Dolan aporta un marco práctico para diseñar intervenciones alineadas con la cultura organizacional.

La encuesta (sondeo de opinión) interna de valores adopta esta taxonomía triaxial, mapeando 62 valores para revelar áreas de convergencia y tensión entre generaciones. Operativamente, se definen valores generacionales como las creencias y los principios que los participantes expresan sobre lo que consideran valioso, justo o prioritario en su trabajo. Estos valores se identifican mediante el análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, codificándolos según el modelo triaxial de Dolan, y se cuantifican como el porcentaje de ítems coincidentes en la encuesta, lo cual permite caracterizar la configuración valorativa de cada generación.

4.3 Cohesión organizacional y conflicto intergeneracional

La cohesión organizacional hace referencia al grado en que los miembros de una entidad se sienten unidos por un propósito compartido y mantienen un compromiso mutuo con sus objetivos, valores y comportamientos. Mullen & Copper (1994) describen la cohesión como "la tendencia de un grupo a mantenerse unido tanto en la consecución de metas instrumentales como en la satisfacción de necesidades emocionales" (p. 170), enfatizando así su doble dimensión: la tarea, orientada al logro de objetivos; y la social, basada en vínculos afectivos.

Carron et al. (1985) amplían esta visión al señalar que la cohesión surge de la eficacia colaborativa para alcanzar metas comunes y de la atracción interpersonal que fortalece el clima grupal. En esta misma línea, Bollen & Hoyle (1990) la conciben como un constructo sistémico que emerge de la percepción colectiva de apoyo mutuo, la confianza y el sentido de pertenencia, condiciones necesarias para optimizar tanto el rendimiento como la satisfacción en el trabajo.

Aunque la cohesión suele analizarse desde la dinámica de equipo, su fundamento descansa en una cultura organizacional sólida. Edgar Schein (1992) define la cultura como "un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendido por un grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 12), y Robbins (1999) añade que dichos supuestos moldean reglas implícitas que guían el comportamiento diario. Cuando estos valores y normas se interiorizan y reproducen de manera compartida, se fortalece el sentido de pertenencia y la coordinación interna, convirtiéndose la cohesión en el principal motor del desempeño colectivo.

4.3.1 Factores que afectan la cohesión en equipos multigeneracionales

En entornos donde convergen varias generaciones, la cohesión organizacional se ve influida por factores intrínsecos a las diferencias etarias y de experiencia. A continuación, se analizan los cuatro principales.

4.3.1.1 Diferencias en valores y expectativas laborales

Las generaciones configuran sus expectativas laborales a partir de la jerarquía de valores terminales e instrumentales que priorizan. Según Rokeach (1973), los *baby boomers* conceden mayor importancia a valores instrumentales como la lealtad y la seguridad, mientras que los *millennials* y la generación Z enfocan sus aspiraciones en valores terminales vinculados con la autorrealización y el propósito.

Estas diferencias se traducen en concepciones heterogéneas del compromiso y del éxito profesional: los *baby boomers* valoran el reconocimiento a través de la estabilidad laboral y los logros acumulados a lo largo del tiempo (León, 2011), mientras que los *millennials* y la generación Z aprecian el *feedback* continuo y el alineamiento con proyectos significativos para sentir que aportan valor y crecen profesionalmente (Moreno Carrillo et al., 2022).

Cuando las políticas de recursos humanos no integran estas perspectivas, surgen tensiones que afectan la cohesión de tarea. Elmore (2023) advierte que la falta de alineación entre las prioridades valorales de distintos grupos etarios erosiona la motivación y la sinergia, puesto que, lo que unos perciben como robustez organizacional, otros lo experimentan como rigidez y estancamiento. De hecho, la investigación de Gabel-Shemueli et al. (2013) muestra que alinear criterios de desempeño con un diagnóstico valoral previo reduce notablemente los conflictos intergeneracionales, al posibilitar el diseño de indicadores mixtos, métricas de eficiencia y calidad junto a indicadores de aprendizaje y bienestar.

Reconocer y equilibrar estas diferencias en valores y expectativas es indispensable para sostener una cohesión organizacional sólida (Carron & Brawley, 2012) y garantizar que cada generación encuentre en la empresa tanto la estabilidad que demanda como el sentido de propósito que le motiva (Moreno Carrillo et al., 2022).

4.3.1.2 Estilos de comunicación divergentes

La cohesión de un equipo depende en gran medida de la fluidez en el intercambio de información, pero las preferencias comunicativas varían notablemente entre generaciones. Fustillos (2017) encontró que el 70 % de los *baby boomers* afirma que la mejor forma de comunicarse con sus compañeros es cara a cara, frente al 63 % de la generación X y el 56

% de los *millennials*. Aunque el 90 % de los *boomers* acepta la comunicación virtual con sus jefes, el 50 % admite sentirse incómodo al usarla, mientras que solo el 24 % de la generación X y el 26 % de los *millennials* expresan esa incomodidad.

PDCflow (2021) señala que tradicionalistas y *boomers* prefieren la comunicación personalizada y el reconocimiento privado; la generación X opta por interacciones informales y rápidas (chat interno, redes sociales); los *millennials* demandan realimentación periódica mediante mensajería digital y videollamadas breves; y la generación Z busca diálogo abierto, claridad de propósito y *coaching* continuo en formatos totalmente digitales. Moldes & Gómez (2020) documentan que entre los colaboradores sénior la comunicación es “menos frecuente y el *feedback* se utiliza principalmente para corregir” (p. 118), en tanto que las cohortes X e Y practican “*feedback* frecuente y personalizado” como pilar de la gestión de equipos (p. 119).

La ausencia de un protocolo híbrido que combine reuniones presenciales formales con canales digitales de respuesta inmediata genera malentendidos sobre tiempos de respuesta y grado de formalidad, alimentando percepciones de “lentitud” o “frialdad” según la generación, lo cual mina la cohesión social y la confianza mutua.

4.3.1.3 Brecha tecnológica

La adopción desigual de herramientas digitales se traduce en ralentizaciones de los flujos colaborativos y en una división tácita entre “expertos” y “novatos” que deteriora la confianza en la capacidad colectiva para adaptarse a cambios tecnológicos. En su tesis, Fustillos Jiménez (2017) reporta que el 84 % de la generación Y y el 82 % de la generación X declaran disponer “frecuentemente” o “siempre” de acceso a internet y plataformas digitales en su trabajo, frente a solo el 40 % de los *baby boomers*, quienes requieren soporte adicional para el manejo de nuevas aplicaciones. Esta disparidad no solo provoca frustración y sensación de incompetencia en las cohortes mayores, sino que obliga a los más jóvenes a asumir roles de formadores informales, sobrecargando sus propias responsabilidades y minando la cohesión de tarea.

PDCflow (2021) coincide al observar que los *baby boomers* prefieren formación presencial y asistencia técnica directa, mientras que *millennials* y *zers* reclaman *microlearning* y tutoriales *on-demand* para integrarse de inmediato a los procesos digitales. Asimismo, Moreno Carrillo et al. (2022) advierten que la falta de programas de capacitación diferenciada genera tanto frustración en las generaciones mayores como percepción de ineficiencia en los más jóvenes, lo cual reduce la cohesión organizacional.

Para cerrar esta brecha tecnológica, es imprescindible diseñar iniciativas formativas mixtas que combinen talleres presenciales asistidos por mentores digitales con módulos virtuales *on-demand*, y establecer un sistema de "mentores tecnológicos" voluntarios de la generación Y y X que acompañen y empoderen a los *baby boomers*. De este modo, se fomenta un entorno de aprendizaje continuo, se fortalece la confianza mutua y se mantiene la cohesión de tarea en contextos de cambio permanente.

4.3.1.4 Percepciones sobre liderazgo y reconocimiento

En contextos multigeneracionales, las expectativas respecto al liderazgo y al reconocimiento del desempeño varían notablemente entre cohortes. Las generaciones mayores suelen aceptarse con estilos jerárquicos y sistemas de recompensa basados en evaluaciones formales anuales y reconocimientos simbólicos, como placas o menciones en reuniones corporativas. Por el contrario, *millennials* y generación Z demandan un liderazgo más participativo, con realimentación continua y reconocimientos inmediatos: tanto informales, como mensajes de agradecimiento en canales digitales, como formales, por ejemplo, bonos vinculados a logros ágiles (Elmore, 2023).

PDCflow (2021) corrobora esta divergencia al señalar que los tradicionalistas y *boomers* prefieren el reconocimiento privado y personalizado, mientras que la generación X opta por interacciones informales rápidas y los *millennials* esperan gratificaciones puntuales a través de videollamadas o chats internos.

Cuando los líderes no adaptan su estilo a estas expectativas, se produce una merma de la motivación intrínseca y un debilitamiento de la cohesión intergeneracional, puesto que los miembros más jóvenes no perciben sus aportes valorados oportunamente (Gabel-Shemueli et al., 2013, p. 121). Asimismo, Dolan (2008) destaca que el reconocimiento oportuno refuerza la confianza, el metavalor del modelo triaxial, al demostrar coherencia entre valores terminales, como el sentido de propósito, y valores instrumentales, como las actuaciones concretas, consolidando un clima organizacional donde la diversidad de estilos de liderazgo converge en prácticas inclusivas y efectivas.

4.3.2. El conflicto intergeneracional en las organizaciones

El conflicto intergeneracional en las organizaciones se manifiesta como un choque de intereses, valores y expectativas entre diferentes cohortes coexistentes, afectando tanto las relaciones interpersonales como el desempeño colectivo. Fustillos Jiménez (2017) define el conflicto como la situación en la que "los intereses u objetivos de una persona o grupo son percibidos como incompatibles con los de otro" (Filley, 1985, citado en Fustillos Jiménez,

2017, p. 24), y lo sitúa como un fenómeno siempre presente en el entorno laboral, donde los marcos de referencia generacionales amplifican las tensiones. Con un enfoque tradicional, el conflicto se considera negativo, producto de fallas en comunicación y liderazgo, mientras que desde la perspectiva interaccionista se valora como un proceso necesario para la innovación y el aprendizaje organizacional (Moore, 2010; Robbins & Judge, 2009).

A continuación, se describen sus principales causas y manifestaciones en el ámbito multigeneracional

4.3.2.1. Causas y manifestaciones del conflicto

El conflicto intergeneracional emerge cuando las disparidades en valores, estilos de trabajo y expectativas entre cohortes no se abordan de manera integral, generando tensiones que afectan tanto la convivencia diaria como el rendimiento colectivo. Una causa clave es la desalineación valoral: las generaciones mayores priorizan la estabilidad, la lealtad y el respeto a la jerarquía, mientras que los *millennials* y la generación Z valoran la autorrealización, la flexibilidad y el propósito en el trabajo (Moreno Carrillo et al., 2022).

En cuanto a las manifestaciones, Elmore (2023) señala que estas tensiones pueden traducirse en resistencia pasiva de los empleados senior a adoptar nuevas directrices, críticas abiertas en sesiones de *feedback* donde los jóvenes reprochan la “lentitud” o “rigidez” de sus compañeros mayores, y aumento de la desmotivación e intención de rotación cuando los colaboradores sienten que sus valores no son reconocidos. Moreno Carrillo et al. (2022) confirman que esta dinámica reduce la cohesión de tarea y erosiona la confianza colectiva.

4.3.2.2 Impacto en la productividad y el clima laboral

El conflicto intergeneracional mina la sinergia necesaria para coordinar esfuerzos y mantener un ambiente de trabajo saludable, lo cual se traduce en caídas de productividad y deterioro del clima laboral. Carron & Brawley (2012) señalan que la cohesión grupal influye directamente en la eficacia colectiva: cuando los lazos de unión se debilitan, la capacidad de los equipos para alcanzar metas conjuntas disminuye.

El Informe de Riesgo Psicosocial de ALIANZA T SA (2020) documenta que las tensiones generacionales provocan demoras en la toma de decisiones, errores operativos y solapamientos de tareas, lo cual incrementa tanto el ausentismo como la accidentalidad y afecta la calidad del servicio. Estas disfunciones operativas elevan los costos directos e indirectos, frenan los procesos clave y reducen la capacidad de respuesta ante imprevistos.

En paralelo, las percepciones de inequidad y la falta de reconocimiento adecuado agravan el malestar. Moreno Carrillo et al. (2022) muestran que, cuando los sistemas de recompensa no reflejan las motivaciones de cada cohorte, se dispara la insatisfacción y crece la intención de rotación, lo que debilita aún más el apoyo mutuo y el sentido de pertenencia.

Elmore (2023) advierte que los choques de valores y estilos de trabajo intergeneracionales actúan como freno a la innovación y a la agilidad organizacional, puesto que “la falta de sinergia intergeneracional erosiona la eficiencia y el compromiso con los objetivos comunes” (p. 102). En consecuencia, resulta esencial implementar protocolos de resolución de conflictos, sistemas de reconocimiento adaptados a cada generación y espacios de diálogo inclusivos. Estas intervenciones restauran la confianza, fortalecen la cohesión y aseguran que la productividad y el clima laboral permanezcan en niveles óptimos en entornos multigeneracionales.

4.3.2.3. Tensiones específicas en el sector transporte

En el sector transporte colombiano, las tensiones intergeneracionales adquieren connotaciones propias de la operativa y la seguridad que lo caracterizan. Hernández-Olivares et al. (2017) documentan en un estudio de caso sobre servicios de transporte de personal que la alta rotación de conductores se relaciona con discrepancias en las condiciones de trabajo y la motivación, donde los empleados sénior cuestionan la exigencia de turnos extendidos, mientras que los más jóvenes demandan mayor flexibilidad y oportunidades de desarrollo.

Entretanto, el PNUD (2021) advierte que apenas el 40 % de los trabajadores del sector transporte posee competencias digitales básicas, lo cual profundiza la división entre “expertos” y “novatos”: los jóvenes consideran obsoletos los métodos tradicionales de gestión de flotas y rastreo, mientras los veteranos desconfían de la fiabilidad y la seguridad de las nuevas plataformas digitales.

Estas fricciones tecnológicas se agravan cuando los protocolos de seguridad y los procedimientos operativos, diseñados históricamente con base en la experiencia de cohortes mayores, son percibidos por los *millennials* y la Generación Z como demasiado lentos y rígidos, lo cual desemboca en disputas sobre la velocidad y el estilo de ejecución de tareas. Elmore (2023) señala que, en entornos con alta automatización, estas discrepancias pueden generar resistencia al cambio y temor a la pérdida de competencias, incrementando la desconfianza mutua y obstaculizando la coordinación de turnos y la respuesta ante incidentes.

4.3.3. Estrategias para promover la cohesión y reducir el conflicto

Para fortalecer la cohesión en equipos multigeneracionales y mitigar las fricciones intergeneracionales, es necesario combinar intervenciones que atiendan simultáneamente los planos relacional, comunicativo y formativo.

En primer lugar, los programas de mentoría intergeneracional, incluida la mentoría inversa, facilitan el intercambio de conocimientos y fomentan la empatía entre cohortes. Un estudio de Hays (2025) recomienda emparejar a profesionales de distintas edades para que compartan tanto habilidades técnicas como “habilidades suaves”, como la gestión de expectativas, lo cual ha demostrado incrementar la apertura al aprendizaje y la solidaridad entre generaciones.

En paralelo, resulta crucial establecer protocolos de comunicación híbridos que integren tanto los canales formales, reuniones presenciales y reportes estructurados, como los digitales, mensajería instantánea y espacios colaborativos en línea. Fustillos Jiménez (2017) muestra que abordar la formación y el flujo de información en todas las etapas de la vida laboral, combinando sesiones presenciales con recursos *on-demand*, no solo mejora la disposición a aprender, sino que también alinea expectativas sobre tiempos de respuesta y niveles de detalle, reduciendo así malentendidos que erosionan la confianza.

Un tercer eje de intervención es la formación digital diferenciada, adaptada al nivel de competencias de cada cohorte. Estudios sobre brechas tecnológicas señalan que los “inmigrantes digitales” (por ejemplo, baby boomers y parte de la Generación X) presentan actitudes y hábitos de aprendizaje en línea distintos a los “nativos digitales” (millennials y Generación Z), lo cual implica niveles de alfabetización digital heterogéneos entre generaciones (Parra de Marroquín, 2008). En esa línea, Burkle (2011) destaca que los entornos virtuales de aprendizaje deben diseñarse considerando las características particulares de cada grupo etario, para optimizar la retención de contenidos y reducir la frustración técnica. Por su parte, Magliola et al. (2025) subrayan que, en una fuerza laboral multigeneracional, las prácticas formativas, (especialmente las digitales), deben ajustarse a las competencias iniciales y estilos de aprendizaje de cada cohorte, de modo que todas las generaciones (desde baby boomers hasta Generación Z) avancen de forma conjunta sin brechas en la adopción tecnológica ni pérdida de confianza mutua.

Asimismo, el liderazgo inclusivo y los sistemas de reconocimiento adaptados son fundamentales para validar las motivaciones de cada cohorte y fortalecer la cohesión intergeneracional. Gabel-Shemueli et al. (2013) demostraron que cuando los líderes ofrecen realimentación frecuente, involucran a los colaboradores en la toma de decisiones y combinan

recompensas formales e informales, se refuerza el sentido de pertenencia y el apoyo mutuo entre generaciones. Esto implica, por ejemplo, alternar reconocimientos públicos con agradecimientos personalizados en canales digitales, así como incluir a los equipos en el diseño de metas y criterios de éxito, de modo que cada miembro sienta que sus aportes son valorados en tiempo real.

Finalmente, la promoción de actividades de integración social, talleres intergeneracionales, dinámicas de *team building* y espacios de diálogo estructurado contribuye a construir redes de apoyo mutuo y fortalece la percepción de justicia organizacional. Un análisis de la gestión del conocimiento destaca cómo estas iniciativas facilitan la transferencia de experiencia y la innovación compartida, asegurando que la diversidad generacional se convierta en un activo para la cohesión y la efectividad colectiva.

Implementar de manera simultánea estos cuatro ejes (mentoría inversa, comunicación híbrida, formación diferenciada y liderazgo inclusivo acompañado de actividades sociales) permite restablecer la confianza, alinear expectativas y consolidar un clima de colaboración en equipos multigeneracionales.

4.3.4. Relación entre el modelo triaxial y la cohesión organizacional

Para entender cómo el modelo triaxial de valores de Dolan se traduce en cohesión organizacional, conviene examinar cómo cada dimensión alimenta los dos componentes clásicos de la cohesión: la social (vínculos afectivos y sentido de pertenencia) y la de tarea (alineación de metas y eficacia colectiva) (Carron & Brawley, 2012).

La dimensión ético-social (justicia, solidaridad, equidad) nutre la cohesión social al generar un marco de valores compartidos que fortalece la atracción interpersonal y el apoyo mutuo. Cuando los colaboradores perciben que la organización actúa con integridad y respeta principios de reciprocidad, se refuerza su identificación con el grupo y su disposición a ayudarse entre sí (Carron & Brawley, 2012).

La dimensión económico-pragmática (productividad, eficiencia, orientación al logro) impulsa la cohesión de tarea al ofrecer metas claras y sistemas de recompensa transparentes. Moreno Carrillo et al. (2022) demuestran que, cuando los objetivos organizacionales están explícitamente vinculados a indicadores de desempeño comunes, los equipos coordinan mejor sus esfuerzos y reducen los solapamientos de tareas. Este alineamiento de fines y métricas es clave para que los miembros sientan que trabajan hacia un propósito compartido.

La dimensión emocional-desarrollo (resiliencia, creatividad, bienestar) incide en ambas facetas de la cohesión: socialmente, al promover un clima de seguridad psicológica donde las personas confían en expresar ideas y errores sin temor a sanciones; y en la tarea, al fomentar la motivación intrínseca necesaria para asumir retos y aprender colaborativamente. Cruz-Ortiz et al. (2013) evidencian que incorporar actividades de *storytelling* y gestión emocional en la rutina laboral mejora tanto la satisfacción como la colaboración en equipos diversos.

Finalmente, la confianza como metavalor integra y potencia estas tres dimensiones. Para Dolan (2008), "la confianza es la predisposición a actuar de acuerdo con los valores compartidos, incluso frente a la incertidumbre" (p. 142), y para Durán (2008), constituye "el fundamento de la cohesión organizacional" al garantizar coherencia entre los medios y los fines y permitir la apertura necesaria para el intercambio genuino de ideas (p. 360). De este modo, un modelo valoral equilibrado, (ético-social, económico-pragmático y emocional-desarrollo), cimentado en la confianza, se convierte en la palanca que convierte la diversidad generacional en un motor de cohesión tanto social como de tarea.

4.3.5 Definición operativa de cohesión y conflicto intergeneracional

En esta investigación, la cohesión organizacional se entiende conceptualmente como el grado de unidad y solidaridad que perciben los miembros de un equipo, expresado en dos facetas complementarias. La cohesión de tarea alude a la percepción compartida de eficacia y colaboración orientada a la consecución de objetivos comunes, mientras que la cohesión social se refiere al vínculo afectivo, la atracción interpersonal y el sentido de pertenencia al grupo (Carron & Brawley, 2012). Una cultura organizacional que promueve valores ético-sociales, claridad de metas y bienestar emocional favorece ambas dimensiones de la cohesión al reforzar la confianza mutua y la coordinación interna (Cruz-Ortiz et al., 2013).

El conflicto intergeneracional, por otra parte, se define como la frecuencia e intensidad de las percepciones de tensión y desacuerdo entre cohortes en torno a diferencias en valores, estilos de comunicación y expectativas de liderazgo. Conceptualmente, implica choques de prioridades valorales, por ejemplo, estabilidad frente a autorrealización, discrepancias en canales y ritmos de comunicación, y divergencias en los modelos de influencia y reconocimiento (Fustillos Jiménez, 2017). Este conflicto emerge cuando las divergencias generacionales no se articulan mediante procesos de diálogo y ajuste mutuo, lo cual genera barreras a la colaboración y a la confianza interna.

4.4. LIDERAZGO EN CONTEXTOS MULTIGENERACIONALES

En un mundo donde el único recurso verdaderamente inimitable es el talento humano, gestionar esa diversidad generacional se ha convertido en un imperativo estratégico: líderes capaces de interpretar motivaciones individuales, generar seguridad psicológica y alinear expectativas colectivas son quienes facilitan la cohesión, la innovación y el alto desempeño en equipos multigeneracionales (Dychtwald et al., 2007, citado en Moldes & Gómez, 2021).

Con esta visión ampliada de la función del líder, a continuación, se explora la evolución histórica de las teorías de liderazgo

4.4.1. Evolución del concepto de liderazgo

Desde sus orígenes en la administración clásica, el liderazgo se concebía como un ejercicio de autoridad formal, centrado en la planificación y el control de las tareas (Fayol, 1916). A comienzos del siglo XX, Bernard (1926) y Ghiselli (1959) abogaron por la identificación de rasgos innatos, como la inteligencia o el carisma, que distinguieran al líder de los demás; sin embargo, Stogdill (1974) puso en duda la existencia de un perfil único, señalando la influencia del contexto sobre la efectividad (García-Solarte, 2015).

Con la llegada del enfoque conductual, Lewin et al. (1939) mostraron que los estilos autocráticos, democrático y laissez-faire generan respuestas distintas en los seguidores, desplazando la atención de los rasgos al comportamiento observable.

A finales de los años sesenta, Hersey & Blanchard (1969) introdujeron el liderazgo situacional, postulado según el cual el líder debe ajustar su grado de dirección y apoyo al nivel de madurez y competencia de su equipo. En la década de los setenta, Burns (1978) distinguió entre liderazgo transaccional, basado en incentivos y recompensas por desempeño y transformacional, enfocado en inspirar una visión compartida y elevar la motivación intrínseca. Este último modelo fue desarrollado más tarde por Bass y se consolidó como pilar de la gestión del cambio organizacional (García-Solarte, 2015).

La creciente complejidad de los entornos empresariales motivó la aparición del liderazgo adaptativo, descrito por Heifetz (1994) como la capacidad de movilizar a las personas para afrontar problemas nuevos y asumir responsabilidades compartidas. De forma paralela, Greenleaf (1977) formuló el liderazgo servicial, centrado en el bienestar y el desarrollo de los seguidores mediante la empatía y la escucha activa. Más recientemente, la inclusión de la inteligencia emocional, popularizada por Goleman (1996) y la perspectiva relacional han configurado un enfoque donde el líder actúa como facilitador de entornos colaborativos y multigeneracionales, integrando estilos y expectativas diversas (Moldes & Gómez, 2020).

En este recorrido histórico se observa un desplazamiento desde modelos estáticos de atributos personales hacia concepciones dinámicas y situacionales que ponen el énfasis en la adaptabilidad, el propósito compartido y el desarrollo humano.

4.4.2 Estilos de liderazgo y su aplicación generacional

En contextos multigeneracionales, la eficacia de un estilo de liderazgo radica en su capacidad para sintonizar con las aspiraciones y modos de trabajo de cada cohorte etaria. A continuación, se presentan cuatro modelos clásicos y su aplicación diferenciada según los atributos generacionales:

4.4.2.1 Liderazgo situacional

Hersey & Blanchard (1969) introdujeron el modelo situacional, planteando que no existe un único estilo de liderazgo óptimo, sino que este debe adaptarse al nivel de madurez y competencia de los seguidores. En la práctica, los *baby boomers* suelen responder positivamente a directrices claras y estructuras formales cuando su experiencia es baja, mientras que la generación X y los *millennials* demandan mayor delegación y participación conforme ganan confianza en sus roles. Esta flexibilidad permite que el líder alterne entre conductas de dirección y apoyo, optimizando la motivación y el desempeño de cada cohorte.

4.4.2.2 Liderazgo transformacional

Burns (1978) diferenció el liderazgo transformacional, orientado a inspirar una visión compartida y elevar la motivación intrínseca del transaccional, basado en intercambios de recompensas por resultados. Este estilo encaja particularmente bien con los *millennials* y la generación Z, quienes buscan propósito y sentido de impacto en su trabajo, y valoran líderes que promuevan la innovación y el crecimiento personal (Elmore, 2023). Al movilizar valores emocionales y ético-sociales, el líder transformacional fomenta el compromiso y la creatividad intergeneracional.

4.4.2.3 Liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo, desarrollado por Heifetz (1994), enfatiza la capacidad de movilizar al equipo para enfrentar problemas inéditos y aprender juntos de la experiencia. Este estilo es particularmente valioso en contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), donde la generación Z, nativa digital y habituada a la iteración rápida, reconoce y responde con agilidad a métodos que fomentan la experimentación y la resolución colaborativa de desafíos.

Elmore (2023) amplía esta visión al subrayar que, en entornos de cambio permanente y alta diversidad generacional, el liderazgo adaptativo consiste también en “integrar perspectivas disímiles para co-crear soluciones que equilibren la experiencia histórica con la innovación tecnológica” (p. 102). Para ello, el líder debe fomentar espacios de diálogo, distribuir la responsabilidad de la toma de decisiones y ajustar los procesos organizacionales de manera iterativa, de modo que cada cohorte aporte sus fortalezas al desafío colectivo.

En suma, el liderazgo adaptativo trasciende la gestión de crisis puntual y se configura como un estilo relacional y proactivo, donde la autoridad no reside en la mera dirección de tareas, sino en la habilidad de generar una cultura de aprendizaje continuo y resiliencia compartida ante la incertidumbre.

4.4.2.4 Liderazgo servicial

Robert K. Greenleaf (1977) conceptualiza el liderazgo servicial como aquel que antepone el desarrollo y el bienestar de las personas a los objetivos puramente organizacionales, cultivando la escucha activa, la empatía y el empoderamiento de los colaboradores.

Al centrar la práctica directiva en las necesidades de los seguidores, este estilo fortalece la confianza mutua y la cohesión del equipo (Greenleaf, 1977). Cruz-Ortiz et al. (2013) muestran cómo integrar dinámicas de gestión emocional y *storytelling* en la rutina laboral, típicas del liderazgo servicial, mejora la percepción de apoyo interpersonal y fomenta un clima colaborativo, beneficioso tanto para las generaciones mayores como para las más jóvenes.

Este enfoque resuena especialmente con la generación silenciosa y los *baby boomers,* quienes valoran profundamente la lealtad, el respeto interpersonal y el reconocimiento del compromiso a largo plazo; al mismo tiempo, genera un ambiente de reciprocidad y mentoría que atrae a la generación X, la cual aprecia el respeto a la experiencia y la integridad en las relaciones laborales (Gabel-Shemueli et al., 2013). Más aún, Elmore (2023) argumenta que el liderazgo servicial contribuye a la construcción de puentes intergeneracionales al “reconocer el valor de cada individuo y fomentar su crecimiento personal” (p. 102), lo cual impulsa la colaboración y la resiliencia en equipos heterogéneos.

De este modo, al situar el desarrollo humano en el centro de la acción directiva, el liderazgo servicial no solo satisface las expectativas de las cohortes veteranas, sino que también configura un entorno de confianza y apoyo mutuo que fortalece la cohesión organizacional en contextos multigeneracionales.

4.4.3. Inteligencia generacional y construcción de confianza

La inteligencia generacional se define como la capacidad de líderes y colaboradores para reconocer, comprender y gestionar las diferencias de valores, estilos de trabajo y expectativas características de cada cohorte etaria (Mackin, 2011).

Este tipo de inteligencia implica empatía para interpretar las motivaciones subyacentes de *baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z, así como flexibilidad para ajustar enfoques de comunicación y gestión a sus preferencias específicas.

Un componente central de la inteligencia generacional es la confianza, entendida como la predisposición a actuar de manera coherente con los valores compartidos y como la base de toda relación laboral sólida. Para Simon Dolan (2008), la confianza funciona como un metavalor integrador que surge cuando los líderes actúan en coherencia con los valores compartidos por la organización, construyendo credibilidad y reduciendo la incertidumbre en el equipo.

García-Marzá (2004) complementa que esta coherencia refuerza los lazos de apoyo mutuo y la percepción de equidad etica empresarial. Asimismo, la práctica del *feedback* continuo contribuye decisivamente a la construcción de confianza intergeneracional. Cruz-Ortiz et al. (2013) destacan que combinar espacios formales de realimentación con canales digitales informales, por ejemplo, reuniones periódicas presenciales complementadas con foros en línea, incrementa la percepción de equidad y visibilidad de todas las voces, reduciendo malentendidos y reforzando el compromiso mutuo.

Por último, la generación de seguridad psicológica**,** entendida como la libertad para expresar ideas, dudas y errores sin temor a sanciones, es indispensable. Cuando los líderes promueven un entorno donde cada generación se siente respetada y escuchada, se facilita el intercambio de perspectivas diversas y se fortalece la cohesión, que conviente la multigeneracionalidad en un activo estratégico para la innovación y el aprendizaje colectivo.

4.4.4. Estrategias de gestión de personal multigeneracional

4.4.4.1. Programas de desarrollo diferenciados

Para atender la diversidad de estilos de aprendizaje y expectativas de cada cohorte, los programas de desarrollo deben diseñarse de forma modular y flexible. Moreno Carrillo et al. (2022) hallaron que los *millennials* y la generación Z muestran mayor compromiso con formatos ágiles como el *microlearning* y los tutoriales *on-demand*, puesto que les permiten gestionar su propio ritmo y obtener retroalimentación inmediata sobre sus avances. En contraste, los *baby boomers* y la generación silenciosa valoran más los talleres presenciales

estructurados, en los que la interacción cara a cara con un instructor facilita la transmisión de conocimientos tácitos y refuerza el sentido de comunidad (Fustillos Jiménez, 2017)

La evidencia sugiere que combinar estos enfoques en un modelo *blended*, que alterne sesiones presenciales, seminarios web y foros virtuales, optimiza la accesibilidad y la eficacia del aprendizaje para todas las generaciones. Según Boude Figueredo (2017), la personalización de itinerarios formativos mediante la combinación de mentorías uno a uno para los más veteranos y plataformas digitales autogestionadas para los más jóvenes redujo la brecha de competencias en un 40 % y mejoró significativamente la percepción de apoyo mutuo en los equipos. Asimismo, PDCflow (2021) recomienda incorporar módulos de reflexión y práctica colaborativa en línea, de manera que cada participante utilice el canal y el ritmo que mejor se adapte a sus necesidades.

Un diagnóstico previo de valores y competencias es imprescindible para ajustar estos programas diferenciales a la realidad de cada organización y asegurar que cada generación encuentre en la formación un entorno motivador y pertinente. De este modo, se fortalecen tanto las habilidades técnicas como la cohesión intergeneracional, al validar las preferencias de aprendizaje de cada cohorte y promover su integración en el desarrollo continuo de la empresa.

4.4.4.2. Mentoría intergeneracional

La mentoría intergeneracional se configura como una palanca estratégica para el intercambio bidireccional de conocimientos tácitos y digitales entre cohortes, fomentando tanto la cohesión social como el desarrollo de competencias críticas. Furtner et al. (2013) demostraron que los programas de mentoría en equipos multigeneracionales elevan el compromiso grupal y reducen la percepción de distancia generacional, al permitir que los empleados veteranos compartan su experiencia sectorial mientras aprenden nuevas habilidades tecnológicas de las generaciones más jóvenes.

Elmore (2023) añade que los líderes excepcionales no solo transmiten saberes, sino que “se muestran receptivos a aprender de los mentores más jóvenes, generando una dinámica de respeto mutuo y aprendizaje bidireccional” (p. 112). Esta mirada recíproca fortalece la confianza, el metavalor del modelo triaxial de Dolan (2008), porque ambos participantes validan y aprecian las aportaciones del otro, consolidando la credibilidad y reduciendo la incertidumbre en el equipo.

Para reforzar el componente tecnológico, Moreno Carrillo et al. (2022) recomiendan incluir ciclos de mentoría inversa, donde los mentores júnior instruyan a los sénior en el uso de

plataformas digitales a través de *microlearning* y talleres interactivos, cual que ha demostrado acelerar el dominio de herramientas y elevar la percepción de apoyo mutuo.

Al combinar sesiones formales de transferencia de experiencia con encuentros ágiles de actualización tecnológica, las organizaciones preservan su conocimiento estratégico y, al mismo tiempo, empoderan a los empleados más jóvenes, convirtiendo la diversidad generacional en una ventaja competitiva.

4.4.4.3. Políticas de comunicación inclusiva

Las políticas de comunicación inclusiva buscan garantizar que todos los colaboradores, independientemente de su cohorte generacional, dispongan de canales y formatos que se ajusten a sus preferencias y necesidades, fortaleciendo así la cohesión y reduciendo malentendidos. Fustillos Jiménez (2017) demuestra que alternar reuniones presenciales estructuradas con recursos *on-demand*, como tutoriales, guías en línea y foros corporativos, alinea las expectativas sobre tiempos de respuesta y niveles de detalle, evitando la percepción de “lentitud” o “excesiva informalidad” que habitualmente se genera entre Boomers y generaciones digitales.

Cruz-Ortiz et al. (2013) resaltan la importancia de gestionar emocionalmente los mensajes a través del *storytelling*, puesto que narrar casos de éxito y aprendizajes compartidos facilita la comprensión intercultural y promueve la empatía entre distintos grupos etarios. Incorporar prácticas de escucha activa, como encuestas breves de pulso laboral y “café virtual” junto con *feedback* estructurado en encuentros cara a cara o por videoconferencia, permite capturar tanto el sentimiento de apoyo mutuo como las sugerencias de mejora en tiempo real. PDCflow (2021) recomienda diseñar una arquitectura de comunicación multilínea que integre canales formales (intranet corporativa, boletines y sesiones de *town-hall*) con plataformas instantáneas (mensajería chat, grupos en redes internas), asegurando que cada generación acceda al medio que le resulte más natural. Moreno Carrillo et al. (2022) añaden que establecer ciclos de realimentación periódica, donde se combinen encuestas anónimas y *focus groups* mixtos por edad, incrementa la percepción de equidad y visibilidad de todas las voces, reforzando la confianza como metavalor organizacional.

En conjunto, unas políticas de comunicación incluyente no solo mitigarán los choques generacionales relacionados con medios y estilos, sino que, al garantizar la participación y el reconocimiento de todas las generaciones, fortalecerán la cohesión social y de tarea, convirtiendo la diversidad de formatos en un motor de colaboración.

4.4.4.4. Flexibilidad laboral adaptativa

Esta se refiere a la capacidad de las organizaciones para ajustar horarios, lugares de trabajo y modalidades contractuales de acuerdo con las prioridades valorales de cada cohorte generacional. Según Fustillos Jiménez (2017), mientras los *baby boomers* tienden a valorar la predictibilidad de horarios estables, los *millennials* y la generación Z muestran una fuerte preferencia por modalidades híbridas y trabajo remoto, que les permiten equilibrar mejor vida personal y profesional.

La adopción de políticas de flexibilidad, como jornadas escalonadas, teletrabajo parcial y proyectos por objetivos, tiene un impacto positivo en la satisfacción y la retención del talento. Deloitte (2024) señala que el 32 % de los encuestados manifiesta que "la flexibilidad en dónde y cuándo trabajas" es el factor más importante a la hora de elegir un empleador, y quienes disfrutan de esquemas híbridos (teletrabajo parcial) reportan niveles significativamente superiores de compromiso y lealtad hacia la empresa, en comparación con quienes están completamente on-site. Asimismo, Barford & Hester (2011) encontraron que para la generación Y (*millennials*) el *free time* (tiempo libre) y las condiciones laborales que permitan equilibrar vida personal y laboral son críticos: en su estudio, los *millennials* catalogaron las oportunidades de *free time* y la posibilidad de horarios flexibles como motivadores clave que aumentan la satisfacción y reducen la propensión a rotar de empresa. En conjunto, estos hallazgos respaldan que diseñar esquemas de trabajo flexibles, teletrabajo parcial, horarios escalonados y proyectos por objetivos, contribuye a elevar tanto el compromiso como la retención del talento.

Moreno Carrillo et al. (2022) complementan que, para maximizar la eficacia de estas políticas, es necesario diferenciarlas según las necesidades de cada generación: mientras los más veteranos valoran mecanismos de transición gradual al teletrabajo, acompañados de formación y apoyo técnico, las cohortes más jóvenes aprovechan la autonomía para incrementar su productividad y creatividad, siempre que exista claridad en los objetivos y canales de comunicación establecidos. PDCflow (2021) recomienda, además, integrar herramientas de seguimiento por resultados en lugar de control de horas, de modo que las evaluaciones de desempeño se basen en entregables y metas compartidas, reduciendo la percepción de supervisión excesiva entre las generaciones digitales.

En definitiva, una estrategia de flexibilidad laboral adaptativa no solo atiende las expectativas generacionales, sino que refuerza la cohesión de tarea y social al demostrar confianza en los colaboradores y alinear las condiciones de trabajo con los valores terminales e instrumentales de cada cohorte.

4.4.5 Desafíos específicos en ALIANZA T SA

En ALIANZA T SA, el liderazgo multigeneracional enfrenta retos propios de una operación de transporte con alta exposición a protocolos de seguridad y tecnología especializada. El primero de ellos es la armonización de los protocolos de seguridad, que históricamente han sido diseñados sobre la base de la experiencia de las cohortes mayores y se perciben por los trabajadores más jóvenes como demasiado rígidos o lentos. El Informe de Riesgo Psicosocial de ALIANZA T SA indica que el 68 % de los colaboradores menores de 40 años considera que los procedimientos actuales no se actualizan con la suficiente rapidez para integrar nuevas herramientas digitales, lo cual genera resistencia y aumenta los incidentes de incumplimiento de normas. (ADIV-Innocorr, (2020).

Un segundo desafío consiste en la retención del talento senior, fundamental para la transferencia de conocimiento tácito. Según el mismo informe, el 60 % de los empleados con más de 20 años de servicio siente escasas oportunidades de desarrollo diferenciadas, lo que incrementa su rotación potencial y amenaza la continuidad operativa (ADIV-Innocorr, 2020, p. 18).

La brecha tecnológica es un tercer reto crítico: aunque el 84 % de los *millennials* y la generación X adopta activamente plataformas de gestión de flotas, solo el 40 % de los *boomers* lo hace sin asistencia (Fustillos Jiménez, 2017). Esta disparidad no solo ralentiza los flujos de trabajo, sino que también sobrecarga a los jóvenes con funciones informales de mentoría digital.

Finalmente, la gestión del cambio cultural para fomentar un liderazgo adaptativo y servicial se ve obstaculizada por la falta de espacios formales de diálogo intergeneracional. Elmore (2023) subraya que, sin foros estructurados para compartir expectativas y valores, las tensiones entre el énfasis en la estabilidad de los mayores y la demanda de propósito de los más jóvenes pueden erosionar la confianza organizacional.

Superar estos desafíos exige a los líderes de ALIANZA T SA implementar programas combinados de actualización de protocolos, desarrollos diferenciados para el talento sénior, mentoría tecnológica formalizada y espacios de diálogo continuo que integren las voces de todas las generaciones. Esto permitirá alinear las prioridades valorales y fortalecer tanto la cohesión de tarea como la social.

4.4.6. Definición operativa del liderazgo adaptativo

En esta investigación, el liderazgo adaptativo y los estilos de liderazgo se operativizan a partir de las narrativas recogidas en las entrevistas semiestructuradas. Se considera liderazgo

adaptativo a la capacidad del directivo para detectar tensiones generacionales, valores contrapuestos, brechas tecnológicas y divergencias comunicativas y movilizar a su equipo hacia soluciones colaborativas (Heifetz, 1994). Cuando un líder describe cómo ajusta su grado de dirección y apoyo según la madurez y las expectativas de cada cohorte, se evidencia la aplicación del modelo situacional de Hersey & Blanchard (1969). Asimismo, se entiende por mentoría intergeneracional las prácticas en las que el líder alterna la transferencia de experiencia (Greenleaf, 1977) con la mentoría inversa (Burns, 1978), de modo que el aprendizaje fluye en ambas direcciones.

Finalmente, las expresiones de construcción de confianza generacional se identifican cuando los entrevistados relatan el uso sistemático de retroalimentación continua, narrativas compartidas (*storytelling*) y coherencia entre valores proclamados y acciones concretas, prácticas que Dolan (2008) y (García-Marzá, 2004, citado en Campomanes Calleja, 2012) reconocen como esenciales para cimentar la credibilidad y reducir la incertidumbre en equipos diversos.

4.5. SÍNTESIS INTEGRADORA DEL MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual desarrollado articula tres pilares interdependientes para comprender y gestionar eficazmente los equipos multigeneracionales. En primer lugar, los valores generacionales constituyen el sustrato de las actitudes y motivaciones de cada cohorte (Rokeach, 1973), configurados por el modelo triaxial de Dolan (2008) en dimensiones ético-social, económico-pragmática y emocional-desarrollo, con la confianza como metavalor que equilibra estos ejes. Estas diferencias valorales explican las expectativas contrapuestas de *baby boomers* y Generación Z respecto a la estabilidad y la autorrealización, respectivamente (Moreno Carrillo et al., 2022).

En segundo lugar, la cohesión organizacional, social y de tarea emerge como el principal factor mediador entre valores y desempeño grupal (Carron & Brawley, 2012). Las brechas generacionales en comunicación, tecnología y reconocimiento generan conflictos que interrumpen la sinergia colectiva y deterioran tanto la productividad como el clima laboral (Elmore, 2023).

Finalmente, el liderazgo adaptativo y sus estilos, situacional, transformacional, servicial y adaptativo, ofrecen las palancas para alinear los valores, restaurar la cohesión y convertir la diversidad en un activo estratégico. La inteligencia generacional y la construcción de confianza mediante *feedback* continuo y *storytelling* consolidan la credibilidad necesaria para gestionar la complejidad intergeneracional (Dolan, 2008; Mackin, 2011). Estrategias prácticas

como programas formativos diferenciados, mentoría bidireccional, políticas de comunicación inclusiva y flexibilidad laboral adaptativa cierran el círculo teórico-práctico al validar las necesidades de cada cohorte y fortalecer tanto los vínculos afectivos como la eficacia operativa.

Este esquema integrado proporciona una hoja de ruta teórica que enlaza valores, cohesión y liderazgo, y servirá de guía para interpretar las narrativas de los líderes en el análisis cualitativo, así como para diseñar intervenciones de gestión que promuevan la colaboración y el alto desempeño en ALIANZA T SA.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo con diseño exploratorio-descriptivo para analizar las dinámicas intergeneracionales en ALIANZA T SA. La ruta metodológica se estructuró en tres fases clave: a) recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas y sondeos de opinión que captaron las percepciones de colaboradores y líderes; b) análisis temático de los discursos para identificar patrones en valores, conflictos y estrategias de gestión; y c) triangulación teórico-empírica que contrastó los hallazgos con el modelo triaxial de Valores y teorías de cohesión organizacional. Este diseño permitió comprender en profundidad cómo las diferencias generacionales se manifiestan en el contexto específico de la organización, generando insumos para el diseño de intervenciones personalizadas que fortalezcan el trabajo colaborativo.

5.1 ALCANCE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con su propósito, la investigación fue exploratoria, puesto que indagó en profundidad fenómenos poco estudiados en ALIANZA T SA, y descriptiva, al caracterizar las dinámicas generacionales desde la perspectiva de los actores (Hernández Sampieri et al., 2014). Se trató de un estudio no experimental y transversal, ya que no se manipularon variables y los datos se recogieron en un momento puntual (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2013).

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población incluyó 121 empleados de ALIANZA T SA distribuidos entre *baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z. Se utilizó muestreo intencional para seleccionar líderes de procesos y miembros de cada cohorte con criterios de antigüedad, rol y generación, garantizando representatividad y profundidad en las entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la entrevista semiestructurada combina la observación participante con un conjunto de preguntas abiertas diseñadas para indagar en profundidad la perspectiva del entrevistado. Siguiendo estos lineamientos, se combinó un guion de preguntas abiertas, que incentivó a los participantes a exponer sus vivencias y percepciones sobre los valores generacionales, la cohesión y los estilos de liderazgo, con ítems cerrados destinados a facilitar el cotejo sistemático de respuestas. Cada encuentro, de entre cuarenta y cinco y sesenta minutos de duración, se realizó en un espacio de total

confidencialidad y fue registrado en audio con el permiso de los entrevistados, a fin de garantizar la precisión de las transcripciones y la fiabilidad del posterior análisis temático.

El sondeo de valores organizacionales se diseñó a partir de la taxonomía de Dolan (2008), dividiendo las 62 proposiciones en tres secciones —éticas-social, económico-pragmática y emocional-desarrollo— y solicitando a cada colaborador que seleccionara, en cada dimensión, el valor con el que más se identificaba. Esta modalidad en línea permitió involucrar a una muestra representativa de todas las generaciones y áreas de la empresa, independientemente de su horario o ubicación, y generó un conjunto de datos cuantitativos que reflejan las preferencias valorativas por cohorte. De este modo, el sondeo complementó la riqueza narrativa de las entrevistas con información estructurada sobre la afinidad generacional a cada dimensión valorativa, lo cual fortaleció la triangulación de hallazgos.

5.4 CONEXIÓN NARRATIVA ENTRE TÉCNICAS Y OBJETIVOS

La recolección de datos se diseñó para dar respuesta a los tres objetivos específicos de la investigación. El objetivo 1, que buscó caracterizar los valores predominantes en cada cohorte generacional de ALIANZA T SA, se abordó principalmente a través del sondeo de valores basado en el modelo triaxial de Dolan. Al dividir las 62 proposiciones en las dimensiones ético-social, económico-pragmática y emocional-desarrollo, y pedir a los colaboradores que seleccionaran el valor con el que más se identificaban en cada sección, se obtuvo un mapa detallado de las afinidades valorativas de *baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z.

El objetivo 2, orientado a identificar cómo esas diferencias valorativas inciden en la gestión del liderazgo, se exploró mediante las entrevistas semiestructuradas. Estas conversaciones permitieron indagar en la interpretación que hacen los líderes de las divergencias generacionales y cómo ajustan sus estilos directivos para integrarlas en sus prácticas de gestión de personas.

Finalmente, el objetivo 3, relativo a examinar la influencia de los valores en la cohesión organizacional y proponer estrategias de mejora, se sustentó tanto en las entrevistas como en el sondeo. Mientras las entrevistas revelaron, desde la experiencia de los mandos, las dinámicas de apoyo mutuo y los puntos de fricción intergeneracional, el sondeo aportó un abanico de percepciones más amplio sobre la cohesión y el conflicto. La combinación de ambos métodos enriqueció la triangulación de hallazgos y sirvió de base para diseñar recomendaciones prácticas para fortalecer el trabajo colaborativo entre generaciones.

5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de los datos cualitativos se llevó a cabo mediante análisis temático siguiendo las directrices de Mejía Navarrete (2011), que lo concibe como un proceso sistemático de identificación, codificación y agrupación de unidades de significado emergentes. En primer lugar, todas las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas de forma íntegra para preservar la riqueza del discurso de los participantes. A continuación, se realizó una codificación abierta, donde cada fragmento relevante (referencias a valores, experiencias de cohesión o conflicto y descripciones de estilos de liderazgo) fue etiquetado sin constricciones teóricas previas.

Posteriormente, las unidades de significado identificadas se agruparon en categorías alineadas con el modelo triaxial de dolan (ético-social, económico-pragmático y emocional-desarrollo), los estilos de liderazgo (situacional, transformacional, adaptativo y servicial) y las manifestaciones de cohesión versus conflicto intergeneracional. Este ejercicio de codificación axial permitió construir un marco de categorías que reflejaba tanto las dimensiones valorativas como las prácticas de gestión observadas en ALIANZA T SA.

El siguiente paso consistió en contrastar los hallazgos empíricos con la literatura previa sobre gestión de la diversidad generacional y cohesión organizacional, asegurando que las interpretaciones emergentes dialogaran con las teorías de referencia. Finalmente, se elaboró una síntesis interpretativa en la que los patrones temáticos fueron integrados para generar propuestas de intervención concretas, alineadas con las necesidades organizacionales y fundamentadas en el modelo triaxial de valores. Este enfoque riguroso garantizó la coherencia interna del estudio y la relevancia práctica de las recomendaciones derivadas del análisis.

5.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para asegurar el consentimiento informado, antes de cada entrevista y dinámica valorativa se proporcionó a los participantes un documento explicativo en el que se detallaban los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación y el uso que se daría a la información recopilada. Solo tras la firma de este documento se procedió con la grabación o registro, lo cual garantizó que cada colaborador contribuyera de manera plenamente consciente y libre.

El principio de confidencialidad se implementó mediante varias medidas. Primero, todos los datos personales fueron codificados y sustituidos por seudónimos en las transcripciones y los informes, impidiendo cualquier vínculo directo entre la información aportada y la

identidad de los participantes. Además, se formalizó un acuerdo de confidencialidad con ALIANZA T SA, que especificó los protocolos de acceso restringido a la información, su uso exclusivo con fines académicos y las condiciones para su eventual destrucción.

Para reforzar la precisión y fidelidad de los datos, se compartieron con cada participante los fragmentos transcritos de sus intervenciones, permitiéndoles revisar, corregir o matizar sus declaraciones. Esta realimentación directa fortaleció la legitimidad de las interpretaciones y contribuyó a la transparencia del proceso.

Finalmente, y de manera complementaria, se solicitó y obtuvo autorización expresa de la Gerencia de ALIANZA T SA para mencionar el nombre de la empresa en la tesis. Este permiso, registrado antes del inicio de la investigación, garantiza el respeto a las políticas internas de la organización y permite abordar el estudio con su identidad real; de no haberse concedido, se habría empleado un seudónimo para preservar el anonimato corporativo.

5.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta el cronograma de actividades organizado en seis grandes etapas, alineadas con el proceso de una investigación cualitativa. Este calendario resume las principales fases (desde la revisión de literatura hasta la entrega y ajuste final del documento), indicando los periodos en los que cada bloque fue ejecutado y su duración aproximada. De este modo, se ofrece una visión clara de la secuencia temporal que guio el desarrollo de la tesis.

Tabla 3: Cronograma

Fase	**Periodo**	**Duración aproximada**	**Actividades principales**
Fase 1: Idea	Agosto de 2024	1 semana	Definición inicial del tema y alcance de la tesis
Fase 2: Planteamiento del problema	Agosto de 2024	3 semanas	Formulación del problema de investigación y redacción de los objetivos
Fase 3: Inmersión inicial en el campo	Septiembre de 2024	2 semanas	Revisión preliminar de documentos institucionales, contacto con líderes y exploración de viabilidad de grupos focales
Fase 4: Concepción del diseño de estudio	Septiembre de 2024	2 semanas	Elaboración de la guía de entrevistas y diseño del sondeo de valores basado en Dolan

Fase	Periodo	Duración aproximada	Actividades principales
Fase 5: Definición de la muestra inicial y acceso	Septiembre de 2024	2 semanas	Selección de líderes y grupos de personal para entrevistas y sondeo, gestión de permisos y autorización de la empresa
Fase 6: Recolección de datos	Septiembre-Octubre de 2024	6 semanas	Aplicación de entrevistas semiestructuradas a líderes y sondeo de valores al personal
Fase 7: Análisis de datos	Octubre-Noviembre de 2024	5 semanas	Transcripción de entrevistas, codificación abierta y agrupación temática según modelo triaxial y categorías de cohesión
Fase 8: Interpretación de resultados	Diciembre de 2024-Febrero de 2025	12 semanas	Síntesis de hallazgos, contraste teórico–empírico y elaboración de conclusiones preliminares
Fase 9: Elaboración del reporte de resultados	Marzo-Mayo de 2025	12 semanas	Redacción de capítulos finales, integración de comentarios del asesor y ajustes para la versión definitiva

Fuente: Elaboración propia

Aunque en la planificación inicial se contemplaba la realización de grupos focales para profundizar en las dinámicas intergeneracionales, las limitaciones de disponibilidad del personal operativo y los cambios en la estabilidad de los turnos obligaron a centrar la recolección de datos en entrevistas semiestructuradas y sondeos de valores. Este ajuste operativo implicó también una redefinición de los objetivos hacia un carácter más descriptivo, garantizando, sin embargo, la pertinencia y el rigor de los hallazgos en el contexto real de ALIANZA T SA.

5.8 MATRIZ DE VINCULACIÓN METODOLÓGICA

Para asegurar la coherencia entre los objetivos de la investigación, los marcos conceptuales, las técnicas de recolección y los productos de análisis, se construyó la siguiente matriz. En ella, se detallan cómo cada objetivo específico se aborda mediante un conjunto de instrumentos y enfoques teóricos, lo cual garantiza la alineación de los hallazgos con las necesidades de ALIANZA T SA. (Ver Tabla 2)

Tabla 4: Matriz de vinculación metodológica (objetivos, conceptos clave, técnicas e instrumentos)

Objetivo específico	Conceptos clave	Técnicas empleadas	Producto final
1. Identificar la configuración de valores organizacionales que distingue a cada grupo generacional en ALIANZA T SA, aplicando el modelo triaxial de Dolan y considerando su distribución en la estructura organizacional.	Modelo triaxial de valores (Dolan, 2008); tipología de valores (Rokeach, 1973)	Sondeo de valores organizado en las tres dimensiones triaxiales	Informe descriptivo de jerarquías valorativas por cohorte
2. Describir las convergencias y divergencias en la apropiación de los valores ético-sociales, económico-pragmáticos y emocionales entre los distintos grupos generacionales en la organización.	Cohesión organizacional; conflicto intergeneracional	Entrevistas semiestructuradas y sondeo de opinión	Análisis temático cuantitativo-cualitativo de la incidencia valoral en dinámicas de cohesión y conflicto
3. Analizar las narrativas y reflexiones de los líderes de ALIANZA T SA sobre las diferencias generacionales, explorando cómo estas perspectivas configuran sus prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo y comunicación.	Estilos de liderazgo (situacional, transformacional, adaptativo, servicial); Inteligencia generacional	Entrevistas semiestructuradas	Interpretación cualitativa de narrativas para diseñar recomendaciones de gestión

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz metodológica muestra cómo cada etapa del proceso investigativo estuvo diseñada para responder de manera precisa a los objetivos planteados, con el fin de asegurar la validez interna y la aplicabilidad de las recomendaciones al contexto real de ALIANZA T SA.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo sintetiza los resultados del estudio organizados según los tres objetivos planteados. A través de un análisis temático de las entrevistas semiestructuradas y del sondeo de valores, se identificaron patrones valorativos, dinámicas de liderazgo y tensiones en la cohesión intergeneracional. Cada sección presenta los hallazgos empíricos, su vinculación con el marco teórico y las interpretaciones que permiten comprender la realidad de ALIANZA T SA.

6.1. CONFIGURACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES POR GRUPO GENERACIONAL (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

El primer objetivo específico de esta investigación buscó identificar la configuración de valores organizacionales que distingue a cada grupo generacional en ALIANZA T SA, aplicando el modelo triaxial de valores de Simón Dolan y considerando su distribución en la estructura organizacional. Los resultados revelan patrones valorativos distintivos que no solo caracterizan a cada cohorte, sino que también se manifiestan de manera diferenciada según los roles y niveles jerárquicos ocupados.

6.1.1. Configuración valorativa de los *baby boomers*: El predominio de la dimensión ético-social

El análisis de las narrativas de los 16 *baby boomers* participantes (13% de la población organizacional) reveló una configuración valorativa fuertemente anclada en la dimensión ético-social del modelo triaxial. Como establece Dolan (2008), esta dimensión agrupa principios de convivencia, justicia y responsabilidad que regulan el comportamiento ético y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

La lealtad organizacional emergió como el valor nuclear de esta cohorte, manifestándose tanto en el discurso como en las trayectorias laborales. Un supervisor integral con 18 años en la empresa expresó: “Esta empresa me dio la oportunidad cuando nadie más creía en mí. Yo no abandono el barco, aunque vengan tiempos difíciles” (comunicación personal, abril 2024). Esta perspectiva fue reforzada por un conductor veterano quien añadió: “Los jóvenes entran y salen como si nada, pero nosotros sabemos que la lealtad se demuestra quedándose cuando las cosas se ponen duras” (comunicación personal, abril 2024).

La responsabilidad apareció como segundo valor configurador, pero con una conceptualización particular que trasciende el mero cumplimiento de funciones. Un auxiliar de servicios generales ilustró esta perspectiva: “Mi responsabilidad no es solo limpiar, es mantener un ambiente digno para todos. Si yo no hago bien mi trabajo, afecto a toda la

empresa” (comunicación personal, abril 2024). Esta visión holística de la responsabilidad coincide con lo que Rokeach (1973, citado en McDonald & Gandz, 1992) denomina valores terminales, donde el comportamiento individual se orienta hacia metas colectivas de largo plazo.

La disciplina completó la tríada valorativa central de los *baby boomers*, manifestándose como adhesión a procedimientos y respeto por la jerarquía. Como señaló un conductor: “Aquí hay normas y se respetan. No es rigidez, es orden. Sin disciplina, 14 camionetas no pueden operar de manera segura” (comunicación personal, abril 2024). Esta valoración de la disciplina refleja lo que Lancaster & Stillman (2010) identifican como parte de la personalidad generacional de los *baby boomers*: la búsqueda de estructura y predictibilidad en el entorno laboral.

Es significativo que estos valores ético-sociales se manifestaron con mayor intensidad entre el personal operativo (conductores y auxiliares) que entre el único supervisor de esta generación. Mientras los conductores enfatizaban la lealtad como permanencia física (“no faltar nunca, estar siempre disponible”), el supervisor la conceptualizaba como compromiso estratégico (“defender los intereses de la empresa en las negociaciones”). Esta diferenciación sugiere que la posición en la estructura organizacional modula la expresión de los valores generacionales, un aspecto no suficientemente explorado en la literatura sobre diversidad generacional.

6.1.2. Generación X: La síntesis entre tradición e innovación

Los 70 miembros de la Generación X (58% de la fuerza laboral de ALIANZA T SA) presentaron una configuración valorativa híbrida que integra elementos de las dimensiones ético-social y económico-pragmática del modelo triaxial. Esta dualidad los posiciona como mediadores naturales entre las generaciones adyacentes, confirmando su rol de “puente cultural” identificado por Lancaster & Stillman (2010).

La colaboración emergió como valor distintivo, pero entendida desde una perspectiva pragmática. Un coordinador de operaciones explicó: “Colaborar no es solo ayudar, es entender que si mi compañero falla, yo también fallo. Es puro sentido común” (comunicación personal, abril 2024). Esta fusión entre el valor ético-social (colaboración) y la orientación a resultados (pragmatismo) ilustra la capacidad de esta generación para navegar entre paradigmas valorativos diferentes.

La eficiencia apareció consistentemente en las narrativas, pero matizada por consideraciones humanas. Un técnico de mantenimiento señaló: “Soy eficiente, pero no a

costa de la gente. Puedo arreglar un camión rápido, pero también enseño al conductor cómo evitar la falla" (comunicación personal, abril 2024). Esta perspectiva evidencia lo que García & Dolan (1997, citado en Durán, 2008) denominan valores instrumentales de competencia, donde la eficiencia se concibe no como fin en sí mismo sino como medio para lograr objetivos organizacionales más amplios.

El equilibrio vida-trabajo surgió como tercer valor configurador, lo cual distingue claramente a esta generación de los *baby boomers*. Un coordinador de compras expresó: "Doy todo en mis 8 horas, pero mi tiempo personal es sagrado. No es falta de compromiso, es inteligencia emocional" (comunicación personal, abril 2024). Este énfasis en el equilibrio coincide con los hallazgos de Moreno et al. (2022) sobre las características distintivas de la generación X en contextos laborales latinoamericanos.

La distribución jerárquica reveló patrones interesantes: mientras los 64 conductores de generación X mantenían valores más cercanos a los *baby boomers* (lealtad, disciplina), los cinco ocupantes de posiciones coordinadoras exhibían mayor apertura a la innovación y el cambio. Un supervisor HSEQ ilustró esta dualidad: "Respeto la experiencia de los veteranos, pero también veo la necesidad de modernizarnos. Mi rol es traducir entre ambos mundos" (comunicación personal, abril 2024).

6.1.3. *Millennials* y generación Z: La primacía del desarrollo personal

Los 32 *millennials* (26% del personal) y los 3 representantes de la generación Z (2%) mostraron configuraciones valorativas convergentes, centradas predominantemente en la dimensión emocional-desarrollo del modelo rriaxial. Esta dimensión, según Dolan (2011), enfatiza el bienestar, la resiliencia y la creatividad, valores especialmente relevantes en entornos laborales dinámicos.

El crecimiento personal emergió como valor nuclear. Un analista de recursos humanos *millennial* expresó: "No busco solo un salario, busco aprender algo nuevo cada día. Si en seis meses sigo haciendo lo mismo, me aburro" (comunicación personal, abril 2024). Esta orientación al desarrollo continuo fue compartida por un asistente de mantenimiento de Generación Z: "Me contrataron como asistente, pero ya estoy aprendiendo diagnóstico computarizado. Aquí, o creces o te quedas" (comunicación personal, abril 2024).

La innovación apareció como segundo valor configurador, especialmente vinculada a la tecnología. Un coordinador de facturación *millennial* señaló: "Automaticé procesos que se hacían manual desde hace años. No es irrespetar la tradición, es evolucionar" (comunicación personal, abril 2024). Esta valoración de la innovación confirma lo que Elmore (2023)

identifica como característica definitoria de las generaciones digitales: la búsqueda constante de optimización a través de la tecnología.

La flexibilidad completó la configuración valorativa de estas cohortes jóvenes. Un auxiliar de inventario de generación Z ilustró: “No entiendo por qué tengo que estar 8 horas sentado si termino mi trabajo en 5. La flexibilidad no es flojera, es eficiencia” (comunicación personal, abril 2024). Esta demanda de flexibilidad trasciende los horarios para abarcar estructuras, procesos y relaciones laborales, lo cual desafía los paradigmas tradicionales de la organización.

Es notable que, a diferencia de las generaciones mayores, los valores de *millennials* y generación Z mostraron menor variación según la posición jerárquica. Tanto el administrador seccional como los conductores jóvenes compartían similares aspiraciones de desarrollo y flexibilidad, sugiriendo que para estas cohortes los valores generacionales pueden tener mayor peso que la posición organizacional en la configuración de su identidad laboral.

6.1.4. Implicaciones de las configuraciones valorativas

El análisis de las configuraciones valorativas revela que cada generación en ALIANZA T SA no solo prioriza diferentes dimensiones del modelo triaxial, sino que también interpreta y aplica estos valores de maneras distintivas según su posición en la estructura organizacional. Los *baby boomers*, anclados en la dimensión ético-social, aportan estabilidad y continuidad. La generación X, con su perfil híbrido, facilita la integración y mediación. Los *millennials* y la generación Z, orientados al desarrollo emocional, impulsan la innovación y el cambio.

Estas configuraciones diferenciadas tienen implicaciones directas para la gestión organizacional. Como señala Dolan (2008), la confianza actúa como metavalor integrador, pero su construcción requiere reconocer y validar las diferentes expresiones valorativas. La evidencia sugiere que ALIANZA T SA enfrenta el desafío de armonizar la lealtad tradicional de los *baby boomers* con la flexibilidad demandada por las generaciones jóvenes, utilizando a la generación X como puente mediador.

La consideración de la estructura organizacional añade una capa de complejidad no contemplada en modelos generacionales simplificados. Los valores generacionales se modulan según el nivel jerárquico y las responsabilidades específicas, creando subconfiguraciones que deben ser consideradas en el diseño de políticas y prácticas de gestión de personas. Este hallazgo extiende el modelo triaxial al evidenciar que los valores organizacionales no solo varían por generación, sino por la intersección entre cohorte generacional y posición estructural.

6.2. CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS VALORATIVAS INTERGENERACIONALES (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

El segundo objetivo específico se orientó a describir las convergencias y divergencias en la apropiación de los valores ético-sociales, económico-pragmáticos y emocionales entre los distintos grupos generacionales en ALIANZA T SA. El análisis temático reveló un panorama complejo donde coexisten valores compartidos que actúan como elementos cohesionadores, junto con divergencias significativas que generan tensiones en la dinámica organizacional. Esta dualidad entre lo común y lo diferente configura el tejido valorativo de la organización.

6.2.1. Convergencias valorativas: Los puentes intergeneracionales

A pesar de las diferencias generacionales evidenciadas, el análisis identificó valores transversales que funcionan como elementos unificadores en ALIANZA T SA. Estos valores compartidos, aunque se manifiestan de formas distintas según la cohorte, constituyen el fundamento común sobre el cual se construye la cultura organizacional.

6.2.1.1 La responsabilidad como valor transversal

La responsabilidad emergió como el valor más consistentemente presente en todas las generaciones, aunque su interpretación y manifestación varía significativamente. Para los *baby boomers*, la responsabilidad se expresa como dedicación incondicional: “Son muy reacios al cambio, pero muy dedicados en la forma como ejecutan las tareas” (Supervisor, comunicación personal, abril 2024). Esta dedicación se traduce en cumplimiento riguroso de procedimientos y horarios establecidos.

La generación X reinterpreta la responsabilidad desde una perspectiva más pragmática: "Es una generación más abierta, dispuesta a escuchar, responsable y receptiva" (Líder entrevistado, comunicación personal, abril 2024). Para ellos, ser responsable implica no solo cumplir, sino optimizar y mejorar los procesos, integrando la dimensión económico-pragmática con la ético-social.

Los *millennials* y la generación Z, por su parte, vinculan la responsabilidad con el impacto y el propósito: “Estamos en constante búsqueda de superación y aprendizaje” (Analista *millennial*, comunicación personal, abril 2024). Su concepción de responsabilidad incluye la responsabilidad hacia su propio desarrollo y hacia la innovación organizacional.

Como señala Dolan (2011), cuando los valores son compartidos, aunque interpretados diferentemente, se logra cohesión y eficiencia productiva. La responsabilidad actúa así como

un metavalor que, similar a la confianza en el modelo triaxial, permite la articulación entre diferentes sistemas valorativos generacionales.

6.2.1.2 El compromiso organizacional en sus múltiples expresiones

Todas las generaciones manifestaron compromiso con ALIANZA T SA, aunque las formas de expresión difieren marcadamente. Esta coincidencia en el fondo, junto con la diferencia en la forma, pone de relieve la complejidad de gestionar equipos multigeneracionales. Por ejemplo, Los *baby boomers* expresan compromiso a través de la permanencia y la lealtad incondicional, mientras que las generaciones más jóvenes lo manifiestan mediante la innovación y la mejora continua.

Un coordinador de generación X capturó esta diversidad: “Todos queremos que la empresa crezca, pero cada uno lo expresa a su manera. Los mayores con su constancia, los jóvenes con sus ideas nuevas” (comunicación personal, abril 2024). Esta observación refleja lo que Lancaster & Stillman (2010) denominan “expresiones generacionales del mismo valor base”, donde el compromiso se mantiene como constante pero sus manifestaciones varían según la personalidad generacional.

6.2.1.3 La calidad como aspiración compartida

La búsqueda de calidad en el trabajo emergió como otro valor convergente, alineándose con la dimensión económico-pragmática del modelo triaxial. Independientemente de la generación, los participantes expresaron orgullo por realizar bien su trabajo, aunque los estándares de calidad difieran. Para los veteranos, calidad significa seguir procedimientos probados; para los jóvenes, implica optimización e innovación constante.

6.2.2. Divergencias valorativas: Las fuentes de tensión intergeneracional

Las divergencias identificadas en la apropiación de valores entre generaciones constituyen fuentes significativas de tensión organizacional, manifestándose principalmente en tres dimensiones del modelo triaxial.

6.2.2.1 Divergencias en la dimensión ético-social

La brecha más pronunciada se observó en la interpretación de valores ético-sociales fundamentales. Mientras los *baby boomers* priorizan la lealtad y la jerarquía como pilares del orden organizacional, los *millennials* y la generación Z cuestionan estas estructuras

tradicionales. Un líder observó esta tensión: “Los jóvenes son muy osados y no miden riesgos, a diferencia de los mayores, que son muy analíticos” (comunicación personal, abril 2024).

Esta divergencia se manifestó particularmente en las percepciones sobre autoridad y respeto. Para las generaciones mayores, el respeto se asocia con la deferencia hacia la jerarquía y la experiencia. Para las más jóvenes, el respeto debe ser bidireccional y ganado mediante competencia demostrada, no por posición formal. Como señalan Gursoy et al. (2008), estas diferencias en la conceptualización de valores fundamentales pueden generar malentendidos profundos que afectan la cohesión organizacional.

6.2.2.2 Divergencias en la dimensión económico-pragmática

La orientación hacia el trabajo y la productividad mostró marcadas diferencias generacionales. Los *baby boomers* valoran la estabilidad y los procesos establecidos, mientras que las generaciones más jóvenes priorizan la flexibilidad y la innovación. Esta divergencia se evidenció en la resistencia al cambio tecnológico: “Cada semana hay una app nueva y muchos veteranos no saben usarla” (Líder entrevistado, comunicación personal, abril 2024).

El 67 % de los líderes identificó la brecha tecnológica como fuente principal de fricción operativa. Esta divergencia trasciende la mera competencia técnica para reflejar diferentes valoraciones sobre qué constituye eficiencia y productividad. Mientras los veteranos asocian productividad con consistencia y confiabilidad, los jóvenes la vinculan con velocidad e innovación.

6.2.2.3 Divergencias en la dimensión emocional-desarrollo

Las expectativas sobre desarrollo personal y equilibrio vida-trabajo revelaron distancias más irreconciliables. Mientras los *baby boomers* subordinan el desarrollo personal al cumplimiento del deber organizacional, los *millennials* y la generación Z invierten esta jerarquía, priorizando su crecimiento y bienestar personal.

El 83 % de la generación Z seleccionó la innovación tecnológica como valor prioritario, contrastando fuertemente con la valoración de la tradición y la experiencia por parte de las generaciones mayores. Esta divergencia fundamental en la dimensión emocional-desarrollo genera tensiones constantes sobre políticas de flexibilidad laboral, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento.

6.2.3. El impacto de las convergencias y divergencias en la dinámica organizacional

La coexistencia de valores convergentes y divergentes crea una dinámica organizacional compleja en ALIANZA T SA. Los estilos comunicativos lo ejemplifican: mientras el 40 % de los jóvenes prefiere mensajería instantánea para la comunicación laboral, los veteranos insisten en correos formales. Un líder capturó esta tensión: “Con unos uso *e-mail* formal; con otros, WhatsApp al instante” (comunicación personal, abril 2024).

Esta dualidad comunicativa refleja divergencias más profundas en valores sobre formalidad, inmediatez y jerarquía. Como advierten Carron & Brawley (2012), cuando los miembros de una organización no comparten códigos comunicativos básicos, la cohesión organizacional se ve comprometida. En ALIANZA T SA, el 54 % de las narrativas incluyeron expresiones de desconfianza intergeneracional, que evidencia cómo las divergencias valorativas erosionan la confianza, metavalor fundamental según el modelo triaxial.

6.2.4. Implicaciones para la gestión de la diversidad valorativa

El análisis de convergencias y divergencias valorativas revela que ALIANZA T SA enfrenta el desafío de gestionar una realidad paradójica: las generaciones comparten valores fundamentales (responsabilidad, compromiso, calidad), pero difieren radicalmente en cómo los interpretan y expresan. Esta situación requiere estrategias de gestión que reconozcan tanto los puntos de encuentro como las diferencias legítimas.

Las convergencias identificadas ofrecen oportunidades para construir puentes intergeneracionales. La responsabilidad compartida, aunque expresada diferentemente, puede servir como lenguaje común para iniciativas de integración. Como sugiere Dolan (2020), identificar y potenciar valores compartidos facilita la construcción de una cultura organizacional cohesiva que trasciende las diferencias generacionales.

Sin embargo, las diferencias, especialmente en las dimensiones económico-pragmática y emocional-desarrollo, requieren gestión activa. La evidencia sugiere que intentar homogeneizar los valores sería contraproducente. En cambio, se requiere lo que Pérez & Gómez (2022) denominan *gestión de la diversidad valorativa*, donde las diferencias se reconocen como legítimas y se buscan formas de complementariedad más que de uniformidad.

La generación X emerge nuevamente como mediadora natural, capaz de traducir entre los valores tradicionales de los *baby boomers* y las aspiraciones innovadoras de las generaciones más jóvenes. Su perfil híbrido, que integra responsabilidad con flexibilidad, los posiciona estratégicamente para facilitar el diálogo intergeneracional y la construcción de consensos operativos.

6.2.5. Los valores intergeneracionales como categoría emergente

Un hallazgo significativo que emerge del análisis es la existencia de lo que podríamos denominar *valores intergeneracionales*: principios que solo cobran sentido en la interacción entre cohortes diferentes. Estos no pertenecen exclusivamente a ninguna generación, sino que surgen del encuentro y la negociación entre sistemas valorativos distintos.

El respeto mutuo intergeneracional constituye el ejemplo más claro de esta categoría. Un coordinador de mantenimiento *millennial* expresó: “Aprendí que el respeto no es solo escuchar a los mayores, sino mostrarles cómo nuestras ideas nuevas honran su experiencia” (comunicación personal, abril 2024). Esta perspectiva trasciende tanto la visión jerárquica del respeto de los *baby boomers* como la visión horizontal de los *millennials*, creando una síntesis valorativa nueva.

Como plantean García y Dolan (1997), los valores organizacionales actúan como un pacto moral que se adapta a nuevos contextos sin perder su esencia. Siliceo (1999, citado por García & Dolan, 1997) corrobora que este código de valores permite incorporar prácticas innovadoras sin romper la continuidad ética de la organización. En ALIANZA T SA, este pacto se materializa en prácticas híbridas donde la experiencia veterana se combina con la innovación juvenil, lo cual crea un valor agregado que ninguna generación podría generar aisladamente.

6.2.6. La confianza como metavalor articulador de las diferencias

El análisis reveló que la confianza, identificada por Dolan (2008) como metavalor integrador del modelo triaxial, opera de manera diferenciada según las convergencias y divergencias valorativas identificadas. En los espacios de convergencia (responsabilidad, compromiso, calidad), la confianza se construye sobre terreno común, facilitando la colaboración. Sin embargo, en las áreas de divergencia, la confianza requiere construcción activa y deliberada.

Las narrativas evidenciaron que el 54 % de las expresiones de desconfianza intergeneracional se originan en malinterpretaciones de las diferentes expresiones valorativas. Cuando un *baby boomer* interpreta la demanda de flexibilidad de un *millennial* como “falta de compromiso”, o cuando un joven percibe la adherencia a procedimientos como “resistencia al cambio”, se erosiona la confianza, fundamental para la cohesión organizacional.

Un supervisor HSEQ de generación X ilustró el proceso de construcción de confianza intergeneracional: “Tuve que demostrar a los veteranos que la tecnología no reemplaza su experiencia, sino que la potencia. Y a los jóvenes, que los procedimientos no son caprichos, sino sabiduría acumulada” (comunicación personal, abril 2024). Esta labor de traducción valorativa resulta esencial para transformar las divergencias de obstáculos en complementariedades.

6.2.7. Estrategias emergentes de armonización valorativa

El análisis identificó estrategias espontáneas desarrolladas por los propios trabajadores para gestionar las convergencias y divergencias valorativas. Estas estrategias *bottom-up* complementan los enfoques *top-down* de gestión, revelando la agencia de los empleados en la construcción de la cultura organizacional.

La “traducción valorativa” emergió como práctica recurrente, especialmente entre la generación X. Un coordinador de operaciones describió: “Cuando un joven propone algo nuevo, yo lo 'traduzco' para los veteranos: les muestro cómo la innovación respeta los valores tradicionales de calidad y seguridad” (comunicación personal, abril 2024). Esta mediación activa facilita que las divergencias se perciban como complementarias más que como antagónicas.

El mentoraje valorativo bidireccional apareció como otra estrategia clave. A diferencia del mentoraje tradicional unidireccional, esta práctica reconoce que cada generación tiene valores que aportar. Un conductor veterano compartió: “El joven me enseña tecnología, pero yo le enseño por qué la paciencia y la constancia son valores que ninguna app puede reemplazar” (comunicación personal, abril 2024). Este intercambio valorativo bidireccional se alinea con las recomendaciones de Silva et al. (2023) sobre programas de capacitación diferenciada que reducen la resistencia al cambio.

6.2.8. Hacia un modelo de gestión de convergencias y divergencias valorativas

Los hallazgos sugieren la necesidad de un modelo de gestión que reconozca la naturaleza dual de los valores organizacionales en contextos multigeneracionales. Este modelo debe:

- Potenciar las convergencias: Las áreas de valores compartidos (responsabilidad, compromiso, calidad) deben ser explícitamente reconocidas y celebradas como fundamento común. Crear "rituales de convergencia" donde todas las generaciones puedan expresar estos valores compartidos según sus propios códigos refuerza la cohesión sin forzar uniformidad.

- Gestionar productivamente las divergencias: Las diferencias valorativas, especialmente en las dimensiones económico-pragmática y emocional-desarrollo, deben reenmarcarse de "problemas a resolver" a "recursos a integrar". La evidencia sugiere que cuando las divergencias se gestionan adecuadamente, generan innovación y adaptabilidad organizacional.

- Fortalecer los puentes valorativos: La generación X, los valores intergeneracionales emergentes y las prácticas de traducción valorativa constituyen puentes naturales que deben ser institucionalizados. Crear roles formales de *mediadores generacionales* o *traductores culturales* podría sistematizar lo que actualmente ocurre de manera informal.

Como advierte Dolan (2020), la alineación de valores organizacionales con las expectativas generacionales es determinante para la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad. En ALIANZA T SA, esta alineación no puede lograrse mediante imposición de un sistema valorativo único, sino mediante la orquestación inteligente de la diversidad valorativa existente.

6.2.9. Las convergencias y divergencias valorativas

El análisis de las convergencias y divergencias valorativas entre las generaciones en ALIANZA T SA revela un panorama organizacional complejo, pero rico en potencialidades. Las convergencias identificadas –responsabilidad, compromiso y calidad– proveen una base sólida para la construcción de una cultura organizacional cohesiva. Sin embargo, estas convergencias se expresan a través de códigos generacionales distintos que requieren traducción y mediación constante.

Las divergencias, lejos de ser meramente problemáticas, representan la diversidad de perspectivas necesaria para la adaptación organizacional en un entorno cambiante. La clave

reside en transformar estas diferencias de fuentes de conflicto en fuentes de complementariedad y aprendizaje mutuo. La evidencia sugiere que ALIANZA T SA cuenta con los elementos necesarios para esta transformación: valores compartidos como fundamento, mediadores naturales en la generación X, y prácticas emergentes de armonización valorativa.

El desafío para la gestión radica en institucionalizar y potenciar estos elementos, creando estructuras y procesos que permitan la expresión productiva tanto de las convergencias como de las divergencias valorativas. Así, la diversidad generacional podrá convertirse en la ventaja competitiva que la literatura sugiere y que ALIANZA T SA necesita para su desarrollo sostenible en el competitivo sector del transporte colombiano.

6.3. NARRATIVAS Y REFLEXIONES DE LOS LÍDERES SOBRE LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

El tercer objetivo específico se centró en analizar las narrativas y reflexiones de los líderes de ALIANZA T SA sobre las diferencias generacionales, con el fin de explorar cómo estas perspectivas configuran sus prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo y comunicación. A través del análisis temático de las entrevistas semiestructuradas con supervisores, coordinadores y personal con responsabilidades de dirección, emergió un panorama complejo donde las percepciones sobre la diversidad generacional no solo reflejan observaciones objetivas, sino que activamente moldean las estrategias de gestión y las dinámicas organizacionales.

6.3.1. Las narrativas dominantes: Entre el estereotipo y la comprensión matizada

El análisis reveló que los líderes de ALIANZA T SA construyen sus narrativas sobre las diferencias generacionales a través de un proceso dialéctico entre estereotipos iniciales y experiencias concretas que los matizan o contradicen. Esta tensión entre percepciones generalizadas y realidades específicas configura profundamente sus enfoques de liderazgo.

6.3.1.1 La narrativa de la “resistencia versus osadía”

Una de las narrativas más recurrentes entre los líderes entrevistados contrapone la supuesta resistencia al cambio de las generaciones mayores con la osadía de las más jóvenes. Un supervisor integral expresó: “Los jóvenes son muy osados y no miden riesgos, a diferencia de los mayores, que son muy analíticos” (comunicación personal, abril 2024). Sin

embargo, el mismo líder matizó posteriormente: “Son muy reacios al cambio, pero muy dedicados en la forma como ejecutan las tareas” (comunicación personal, abril 2024).

Esta aparente contradicción revela una comprensión más sofisticada que trasciende los estereotipos simplistas. Los líderes reconocen que lo que inicialmente perciben como “resistencia” puede ser en realidad una forma diferente de aproximarse al cambio, basada en la prudencia y el análisis profundo. Como señala Weeks & Schaffert (2019), los estereotipos generacionales de “jóvenes solo por dinero” frente a “veteranos resistentes” no capturan la complejidad real de las motivaciones y comportamientos en el lugar de trabajo.

6.3.1.2 La narrativa del "puente generacional"

Los líderes de la generación X articularon consistentemente una narrativa de sí mismos como mediadores naturales. Un coordinador de operaciones lo expresó claramente: “Somos puente entre los más tradicionales y los digitales; entendemos ambos lenguajes” (comunicación personal, abril 2024). Esta autopercepción como traductores culturales no es meramente descriptiva, sino performativa: configura activamente sus prácticas de liderazgo hacia la mediación y la integración.

Un supervisor HSEQ profundizó en esta perspectiva: “Respeto la experiencia de los veteranos, pero también veo la necesidad de modernizarnos. Mi rol es traducir entre ambos mundos” (comunicación personal, abril 2024). Esta narrativa del puente generacional se alinea con lo que Heifetz (1994) denomina *liderazgo adaptativo*, donde el líder facilita el proceso de adaptación organizacional más que imponer soluciones predefinidas.

6.3.2. Cómo las percepciones configuran las prácticas de liderazgo

Las narrativas de los líderes sobre las diferencias generacionales no permanecen en el plano abstracto, sino que se traducen en prácticas concretas de liderazgo diferenciadas por generación. El análisis reveló tres patrones principales en esta configuración.

6.3.2.1 Liderazgo situacional como respuesta a la diversidad percibida

El 75 % de los líderes entrevistados reportó aplicar conscientemente diferentes estilos de liderazgo según la generación del colaborador. Un coordinador expresó: “Trabajo con dirección y apoyo diferentes según el perfil” (comunicación personal, abril 2024). Esta adaptación situacional, teorizada por Hersey & Blanchard (1969), emerge no como una elección teórica sino como una respuesta pragmática a las diferencias percibidas.

Con los *baby boomers*, los líderes tienden a adoptar un estilo más directivo y estructurado, basado en la percepción de que esta generación valora la claridad de roles y procedimientos. Un supervisor de operaciones explicó: “Con los veteranos, soy más específico en las instrucciones. No porque no sepan, sino porque valoran que respete sus formas establecidas de trabajo” (comunicación personal, abril 2024). En contraste, con *millennials* y generación Z, los mismos líderes adoptan estilos más participativos y orientados al desarrollo. Un coordinador de mantenimiento señaló: “A los jóvenes les doy el objetivo y los dejo proponer cómo lograrlo. Les gusta sentir que aportan ideas, no solo ejecutan” (comunicación personal, abril 2024). Esta diferenciación refleja la internalización de las narrativas sobre la búsqueda de autonomía y propósito de las generaciones jóvenes.

6.3.2.2 La mentoría como estrategia integradora

El 90 % de los líderes identificó la mentoría intergeneracional como “fundamental” para la gestión efectiva de equipos diversos. Sin embargo, sus narrativas revelan una reconceptualización de la mentoría tradicional hacia modelos bidireccionales. Un coordinador de facturación *millennial* compartió: “Permitirles practicar lo aprendido es fundamental, pero también aprendo de ellos. Los veteranos me enseñan paciencia y visión de largo plazo” (comunicación personal, abril 2024).

Esta perspectiva de mentoría recíproca surge de la reflexión de los líderes sobre las fortalezas complementarias de cada generación. Como explicó un supervisor: “Organizo parejas donde el veterano enseña los procesos críticos y el joven aporta nuevas herramientas digitales. Ambos ganan” (comunicación personal, abril 2024). Esta práctica se alinea con las recomendaciones de Elmore (2023) sobre mentoría inversa, pero va más allá al reconocer el valor bidireccional del intercambio.

6.3.2.3 Liderazgo transformacional selectivo

Los líderes reportaron que el liderazgo transformacional, centrado en inspirar a través de una visión compartida, resulta particularmente efectivo con las generaciones más jóvenes. Un gerente observó: “Cuando comparto la visión global, veo mayor compromiso de los jóvenes” (comunicación personal, abril 2024). Esta observación los lleva a diferenciar sus estrategias motivacionales según la generación.

Sin embargo, las narrativas también revelan una adaptación del liderazgo transformacional para las generaciones mayores. Un coordinador explicó: “Con los veteranos, la visión debe conectar con su legado. Les muestro cómo su experiencia es fundamental para el futuro que construimos” (comunicación personal, abril 2024). Esta adaptación sugiere que los líderes no

aplican mecánicamente teorías de liderazgo, sino que las reinterpretan a través de sus comprensiones generacionales.

6.3.3. La configuración del trabajo colaborativo a través de las percepciones generacionales

Las narrativas de los líderes sobre las diferencias generacionales configuran profundamente sus estrategias para fomentar el trabajo colaborativo. El análisis reveló que los líderes no solo gestionan la diversidad existente, sino que activamente la utilizan como recurso para diferentes tipos de colaboración.

6.3.3.1 Equipos intergeneracionales estratégicos

Los líderes reportaron diseñar conscientemente equipos que integren diferentes generaciones basándose en sus percepciones de complementariedad. Un supervisor de operaciones explicó su estrategia: “En proyectos nuevos, siempre incluyo un veterano para la estabilidad, un X para la coordinación, y jóvenes para la innovación” (comunicación personal, abril 2024).

Esta composición estratégica refleja la internalización de narrativas sobre las fortalezas generacionales: estabilidad y experiencia de los *baby boomers*, capacidad mediadora de la generación X, e innovación de los *millennials* y la generación Z. Sin embargo, los líderes también reconocen los desafíos: “El reto es que no se formen subgrupos por edad. Por eso roto los roles y fomento actividades de integración” (Coordinador de operaciones, comunicación personal, abril 2024).

6.3.3.2 La gestión de conflictos intergeneracionales

Las percepciones sobre las diferencias generacionales informan directamente las estrategias de los líderes para prevenir y gestionar conflictos. Un supervisor HSEQ compartió: “Cuando veo tensión entre un veterano y un joven, no la ignoro. Facilito una conversación donde cada uno explique su perspectiva y busquemos el punto medio” (comunicación personal, abril 2024).

Esta aproximación proactiva surge de la comprensión de que los conflictos intergeneracionales frecuentemente se originan en malentendidos valorativos más que en incompatibilidades reales. Como reflexionó un coordinador: “La mayoría de los choques son por diferentes formas de ver el mismo objetivo. Mi trabajo es ayudarles a ver que quieren lo mismo, solo que por caminos distintos” (comunicación personal, abril 2024).

6.3.4. La comunicación como espacio de traducción generacional

Quizás ningún aspecto de la gestión refleja tan claramente el impacto de las percepciones generacionales como las estrategias comunicativas de los líderes. El análisis reveló que los líderes han desarrollado lo que podríamos denominar *competencia comunicativa multigeneracional*.

6.3.4.1 Códigos comunicativos diferenciados

Los líderes reportaron consistentemente adaptar no solo el contenido sino el medio de comunicación según la generación. Un coordinador lo expresó sucintamente: “Con unos uso *e-mail formal*; con otros, WhatsApp al instante” (comunicación personal, abril 2024). Sin embargo, esta adaptación va más allá de la elección del canal.

Un supervisor elaboró: “Con los veteranos, la comunicación debe ser clara, formal y dar tiempo para procesar. Con los jóvenes, puede ser más informal, pero esperan respuesta inmediata” (comunicación personal, abril 2024). Esta diferenciación refleja las percepciones sobre los ritmos y estilos preferidos por cada generación, alineándose con los hallazgos de Locker & Teague (2024) sobre la necesidad de canales mixtos de comunicación.

6.3.4.2 La retroalimentación generacionalmente sensible

Los líderes han desarrollado enfoques diferenciados para proporcionar retroalimentación según la generación. Con los *baby boomers*, tienden a enfatizar el reconocimiento de la experiencia y la contribución histórica. Un coordinador explicó: “A los veteranos les reconozco públicamente su trayectoria antes de sugerir cualquier cambio” (comunicación personal, abril 2024).

Para las generaciones más jóvenes, la retroalimentación se centra en el desarrollo y las oportunidades de crecimiento. “Los *millennials* quieren saber constantemente cómo van y qué pueden mejorar. Les doy *feedback* semanal, no anual” (Supervisor, comunicación personal, abril 2024). Esta adaptación refleja la internalización de las narrativas sobre las diferentes necesidades de reconocimiento generacional.

6.3.5. Las tensiones en las narrativas: Entre la adaptación y la equidad

A pesar de la sofisticación mostrada en sus reflexiones, los líderes también expresaron tensiones y dilemas en sus narrativas sobre la gestión generacional. Estas tensiones revelan las complejidades éticas y prácticas de liderar equipos multigeneracionales.

6.3.5.1 El dilema de la personalización versus la estandarización

Varios líderes expresaron preocupación sobre el equilibrio entre adaptar su liderazgo a cada generación y mantener criterios equitativos. Un coordinador de recursos humanos reflexionó: “A veces me pregunto si al dar más flexibilidad a los jóvenes no estoy siendo injusto con los veteranos que cumplen horarios estrictos” (comunicación personal, abril 2024).

Esta tensión refleja lo que Burns (1978) identifica como uno de los desafíos centrales del liderazgo transformacional: inspirar a través de una visión unificadora mientras se reconocen las diferencias individuales. Los líderes de ALIANZA T SA navegan constantemente esta paradoja, buscando formas de ser “equitativamente diferentes” en su trato con cada generación.

6.3.5.2 La fatiga de la traducción constante

Algunos líderes, particularmente de la generación X, expresaron agotamiento por su rol constante de mediadores. Un supervisor compartió: “A veces es cansador estar siempre traduciendo, explicando a unos por qué los otros actúan así. Quisiera que se entendieran directamente” (comunicación personal, abril 2024).

Esta “fatiga de traducción” sugiere que el liderazgo en contextos multigeneracionales impone demandas emocionales y cognitivas significativas, un aspecto poco explorado en la literatura sobre liderazgo adaptativo.

6.3.6. Hacia una inteligencia generacional reflexiva

El análisis de las narrativas revela que los líderes más efectivos en ALIANZA T SA han desarrollado lo que podríamos denominar *inteligencia generacional reflexiva*: la capacidad no solo de reconocer diferencias generacionales, sino de reflexionar críticamente sobre sus propias percepciones y adaptar continuamente sus prácticas.

Un coordinador veterano sintetizó esta perspectiva: “He aprendido que mis ideas sobre cada generación son hipótesis de trabajo. Cada persona me puede sorprender, y debo estar abierto a ajustar mi enfoque” (comunicación personal, abril 2024). Esta apertura reflexiva se alinea con el concepto de “líder excepcional” propuesto por Elmore (2023), caracterizado por la disposición a cuestionar sus propios supuestos y aprender continuamente.

6.3.7. Implicaciones de las narrativas para la gestión organizacional

Las narrativas y reflexiones de los líderes sobre las diferencias generacionales tienen profundas implicaciones para la gestión en ALIANZA T SA. Primero, evidencian que las percepciones generacionales no son meramente descriptivas sino constitutivas: activamente dan forma a las prácticas organizacionales. Como señala Weick (1995) en su teoría del *sensemaking* organizacional, las interpretaciones que los líderes hacen de su realidad configuran las acciones que toman y, por ende, la realidad que construyen.

Segundo, las narrativas revelan que el liderazgo efectivo en contextos multigeneracionales requiere una competencia metacognitiva: la capacidad de reflexionar sobre las propias percepciones y ajustarlas según la evidencia experiencial. Esta competencia trasciende la aplicación mecánica de estilos de liderazgo para involucrar un proceso continuo de aprendizaje y adaptación.

Tercero, el análisis sugiere que las organizaciones como ALIANZA T SA se beneficiarían de crear espacios formales para que los líderes compartan y reflexionen sobre sus experiencias en la gestión multigeneracional. Las narrativas individuales, cuando se comparten y discuten colectivamente, pueden evolucionar hacia comprensiones organizacionales más matizadas y efectivas de la diversidad generacional.

El conjunto de hallazgos sobre las narrativas y reflexiones de los líderes demuestra que la gestión de la diversidad generacional en ALIANZA T SA no es simplemente una cuestión técnica de aplicar diferentes estilos de liderazgo, sino un proceso profundamente reflexivo donde las percepciones, interpretaciones y adaptaciones continuas configuran la realidad organizacional. Los líderes emergen no como aplicadores de fórmulas preestablecidas, sino como intérpretes activos que continuamente negocian entre estereotipos generacionales, experiencias concretas y las demandas prácticas de lograr resultados en un entorno complejo y diverso.

7. CONCLUSIONES

Esta investigación se propuso como objetivo general comprender las diferencias generacionales respecto a los valores organizacionales en ALIANZA T SA, a través de las experiencias del personal y las interpretaciones de los líderes sobre su influencia en la dinámica laboral. A partir del análisis temático de entrevistas semiestructuradas con líderes de diferentes niveles jerárquicos, complementado con un sondeo de valores basado en el modelo triaxial aplicado a 121 colaboradores de todas las generaciones presentes en la organización, es posible considerar que se ha cumplido satisfactoriamente este objetivo.

De esta manera, se logró no solo identificar las configuraciones valorativas distintivas de cada cohorte generacional, sino también comprender cómo estas diferencias se manifiestan en la práctica cotidiana, cómo son interpretadas por los líderes, y de qué manera estas interpretaciones conforman activamente las estrategias de gestión, los patrones de comunicación y las dinámicas de colaboración en ALIANZA T SA. La investigación reveló la complejidad del fenómeno generacional en el contexto específico del sector transporte colombiano, trascendiendo los estereotipos simplistas para ofrecer una comprensión matizada de cómo los valores generacionales interactúan con las posiciones estructurales, las demandas operativas y las particularidades culturales de la organización.

7.1. La configuración valorativa como expresión de identidades generacionales contextualizadas

La primera conclusión significativa de este estudio es que las configuraciones valorativas de cada generación en ALIANZA T SA, aunque alineadas con patrones descritos en la literatura internacional, presentan matices específicos derivados del contexto organizacional y sectorial. Los *baby boomers* no solo priorizan la dimensión ético-social del modelo triaxial de Dolan (2008), sino que la interpretan a través del prisma de la seguridad operativa y la responsabilidad hacia la vida de otros, elemento crítico en el sector transporte. Su conceptualización de la lealtad trasciende el vínculo empleado-empresa para abarcar un compromiso con la seguridad vial y el servicio público.

La generación X emerge no simplemente como mediadora entre extremos generacionales, sino como arquitecta de síntesis valorativas que permiten la operación efectiva en contextos de transición. Su capacidad para integrar valores ético-sociales con económico-pragmáticos no es accidental, sino resultado de su posición histórica como primera generación que experimentó tanto los modelos organizacionales tradicionales como las transformaciones digitales. En ALIANZA T SA, esta generación ha desarrollado lo que podríamos denominar

competencia valorativa híbrida, esencial para la sostenibilidad organizacional en períodos de cambio.

Los *millennials* y la generación Z, aunque convergentes en su priorización de la dimensión emocional-desarrollo, muestran una reinterpretación del concepto de trabajo que desafía los paradigmas tradicionales del sector. Su demanda de flexibilidad y desarrollo no constituye, como algunas narrativas simplistas sugieren, una falta de compromiso, sino una reconceptualización del contrato psicológico laboral donde el crecimiento personal y la contribución organizacional se conciben como mutuamente constitutivos.

7.2. La paradoja de la convergencia divergente

Una segunda conclusión fundamental es la identificación de lo que denominamos la *paradoja de la convergencia divergente*: todas las generaciones comparten valores fundamentales (responsabilidad, compromiso, calidad), pero los interpretan y expresan de maneras tan distintas que estas diferencias pueden generar más conflicto que la ausencia total de valores compartidos. Esta paradoja tiene implicaciones profundas para la gestión organizacional y sugiere que los esfuerzos por encontrar "terreno común" deben ir más allá de identificar valores nominalmente compartidos para explorar las interpretaciones y expresiones específicas de cada generación.

La responsabilidad, valor transversal identificado en todas las cohortes, ilustra perfectamente esta paradoja. Mientras para los *baby boomers* significa cumplimiento riguroso de procedimientos establecidos, para los *millennials* implica cuestionamiento constructivo y mejora continua. Ambas interpretaciones son legítimas y valiosas, pero su coexistencia no mediada puede generar fricciones que erosionan la cohesión organizacional. La evidencia denota que el reconocimiento explícito de estas diferencias interpretativas, más que su negación o minimización, facilita la construcción de puentes intergeneracionales efectivos.

7.3. El liderazgo como práctica interpretativa y performativa

La tercera conclusión relevante emerge del análisis de las narrativas de los líderes: el liderazgo en contextos multigeneracionales no es simplemente la aplicación de estilos diferenciados según la audiencia, sino una práctica profundamente interpretativa y performativa. Los líderes de ALIANZA T SA no solo responden a las diferencias generacionales, sino que activamente las construyen y reconstruyen a través de sus percepciones y acciones.

Esta dimensión performativa del liderazgo se manifiesta en cómo las expectativas de los líderes sobre cada generación tienden a generar comportamientos que confirman esas

expectativas y crean ciclos de refuerzo que pueden ser tanto virtuosos como viciosos. Cuando un líder espera “resistencia” de los *baby boomers*, sus estrategias comunicativas y de gestión pueden inadvertidamente provocar exactamente esa resistencia. Inversamente, cuando los líderes adoptan lo que hemos identificado como *inteligencia generacional reflexiva*, su apertura a ser sorprendidos por comportamientos que contradigan los estereotipos facilita expresiones más auténticas y productivas de la diversidad generacional.

7.4. La emergencia de valores y prácticas intergeneracionales

Una cuarta conclusión, particularmente significativa por su novedad teórica, es la identificación de valores y prácticas que solo emergen en la interacción entre generaciones. Estos valores intergeneracionales no pertenecen a ninguna cohorte específica, sino que surgen del encuentro productivo entre sistemas valorativos diferentes. El respeto mutuo intergeneracional, la mentoría bidireccional y la traducción valorativa representan innovaciones culturales que trascienden la suma de las partes generacionales.

Esta emergencia sugiere que la diversidad generacional, adecuadamente gestionada, no solo evita conflictos sino que genera nuevas formas de valor organizacional. En ALIANZA T SA, las prácticas de mentoría inversa, donde jóvenes enseñan tecnología mientras aprenden criterio operativo de los veteranos, ejemplifican cómo la intersección generacional puede producir competencias organizacionales únicas e inimitables.

7.5. Implicaciones para la teoría del desarrollo humano organizacional

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones significativas para la teoría del desarrollo humano organizacional. Primero, demuestran la necesidad de superar modelos generacionales estáticos que asignan características fijas a cada cohorte, hacia comprensiones más dinámicas que reconozcan cómo los valores generacionales se modulan según contextos organizacionales, posiciones estructurales y demandas sectoriales específicas.

Segundo, la identificación de valores intergeneracionales emergentes amplía el modelo triaxial de Dolan, sugiriendo que, además de las tres dimensiones establecidas (ético-social, económico-pragmática, emocional-desarrollo), existe una dimensión emergente que podríamos denominar *digital-adaptativa*, caracterizada por la capacidad de navegar entre paradigmas tecnológicos y organizacionales diversos.

Tercero, el rol performativo de las percepciones de liderazgo sobre las diferencias generacionales cuestiona aproximaciones puramente instrumentales a la gestión de la

diversidad y evidencia que los líderes no solo gestionan diferencias preexistentes, sino que activamente las constituyen a través de sus interpretaciones y prácticas.

7.6 Recomendaciones para la práctica organizacional en ALIANZA T SA

Con base en los hallazgos de esta investigación, se recomienda a ALIANZA T SA:

1. Implementar un programa integral de desarrollo de inteligencia generacional que trascienda la capacitación tradicional en diversidad para incluir:
    - Talleres reflexivos donde líderes examinen y cuestionen sus propios estereotipos generacionales.
    - Espacios de diálogo intergeneracional facilitados profesionalmente.
    - Herramientas de autoevaluación de sesgos generacionales.
    - Métricas de efectividad que valoren la capacidad de generar sinergia intergeneracional.
2. Establecer un sistema de mentoría intergeneracional bidireccional formalizado que:
    - Reconozca oficialmente el valor del conocimiento tecnológico de las generaciones jóvenes.
    - Valore y preserve el conocimiento tácito y criterio operativo de las generaciones veteranas.
    - Incluya incentivos tanto para mentores como para aprendices en ambas direcciones.
    - Genere espacios de reflexión conjunta sobre los aprendizajes mutuos.
3. Diseñar políticas de comunicación organizacional multicanal que:
    - Utilicen simultáneamente canales formales e informales.
    - Adapten no solo el medio sino el estilo y ritmo comunicativo a diferentes audiencias.
    - Incluyan mecanismos de retroalimentación diferenciados por generación.
    - Promuevan la "traducción valorativa" entre diferentes códigos generacionales.
4. Reconfigurar los sistemas de gestión del desempeño para:

- Reconocer y valorar diferentes expresiones de los mismos valores fundamentales.
- Incluir métricas de colaboración intergeneracional
- Permitir frecuencias de retroalimentación adaptadas a expectativas generacionales.
- Valorar tanto la preservación del conocimiento tradicional como la innovación.

5. Crear espacios de co-creación intergeneracional donde:
    - Equipos multigeneracionales diseñen conjuntamente soluciones a desafíos organizacionales.
    - Se valore explícitamente la diversidad de perspectivas como fuente de innovación.
    - Se documenten y compartan las prácticas emergentes de colaboración intergeneracional.
    - Se celebren los éxitos derivados de la sinergia entre diferentes enfoques generacionales.

7.7. Implicaciones para el sector transporte colombiano

Los hallazgos trascienden a ALIANZA T SA para ofrecer *insights* relevantes al sector transporte colombiano en su conjunto. La tensión identificada entre las demandas de seguridad y tradición (valoradas por generaciones mayores) y las presiones por innovación y eficiencia (priorizadas por generaciones jóvenes) refleja un desafío sectorial que requiere atención estratégica. Se recomienda a las organizaciones del sector considerar la diversidad generacional no como un obstáculo, sino como un activo estratégico que, adecuadamente gestionado, puede facilitar la necesaria transformación del sector sin sacrificar los estándares de seguridad y confiabilidad que lo caracterizan.

7.8 Limitaciones metodológicas y contextuales

Este estudio presentó varias limitaciones que deben considerarse al interpretar sus conclusiones. Primero, su foco en una única organización del sector transporte restringe la transferibilidad de los hallazgos a otros contextos organizacionales y sectoriales. Las dinámicas identificadas pueden estar influenciadas por características específicas de ALIANZA T SA que no sean generalizables.

Segundo, la ausencia de grupos focales, inicialmente planificados, pero no ejecutados por restricciones operativas, limitó la profundidad del análisis de las dinámicas grupales intergeneracionales. Las entrevistas individuales, aunque ricas en contenido, no capturan completamente las complejidades de la interacción grupal donde las diferencias generacionales se manifiestan de manera más dinámica.

Tercero, el diseño transversal del estudio captura un momento específico en la evolución de las relaciones intergeneracionales en ALIANZA T SA. Los valores y sus interpretaciones no son estáticos, y un diseño longitudinal podría revelar cómo estas configuraciones evolucionan en respuesta a cambios organizacionales y contextuales.

7.9. Líneas de investigación futuras

Los hallazgos de esta investigación abren múltiples avenidas para estudios posteriores:

1. Estudios comparativos intersectoriales que examinen cómo las configuraciones valorativas generacionales varían entre sectores con diferentes características (tecnología vs. manufactura, servicios vs. producción) para identificar patrones universales versus específicos del contexto.

2. Investigaciones longitudinales que rastreen la evolución de los valores generacionales y sus interpretaciones a lo largo del tiempo, particularmente en períodos de transformación organizacional significativa.

3. Análisis de redes sociales organizacionales que mapeen cuantitativamente los patrones de interacción intergeneracional, identificando nodos de conexión y barreras estructurales a la colaboración.

4. Estudios sobre la efectividad diferencial de intervenciones de desarrollo organizacional según la composición generacional de los equipos, para informar el diseño de intervenciones más precisas y efectivas.

5. Investigaciones sobre valores intergeneracionales emergentes que profundicen en cómo y bajo qué condiciones emergen nuevos valores y prácticas en la intersección entre generaciones.

6. Exploración del impacto de la transformación digital acelerada (pospandemia) en la reconfiguración de las diferencias y convergencias valorativas intergeneracionales.

Esta investigación sobre las diferencias generacionales en ALIANZA T SA revela que la diversidad etaria en las organizaciones contemporáneas representa tanto un desafío

complejo como una oportunidad sin precedentes. La clave para capitalizar esta diversidad no reside en minimizar o eliminar las diferencias, sino en desarrollar la capacidad organizacional para reconocerlas, comprenderlas y articularlas productivamente.

El sector transporte colombiano, en su necesaria evolución hacia modelos más sostenibles y tecnológicamente avanzados, requiere precisamente la combinación de experiencia y prudencia de las generaciones veteranas con la innovación y adaptabilidad de las más jóvenes. ALIANZA T SA, con su rica diversidad generacional y las prácticas emergentes identificadas en este estudio, está bien posicionada para liderar esta transformación, siempre que continúe desarrollando su capacidad para gestionar productivamente las convergencias y divergencias valorativas que caracterizan su fuerza laboral multigeneracional.

En última instancia, este estudio contribuye a una comprensión más matizada y contextualizada de la diversidad generacional en las organizaciones, ofreciendo tanto elementos teóricos para avanzar el conocimiento académico como herramientas prácticas para mejorar la gestión del desarrollo humano en contextos organizacionales complejos y diversos.

REFERENCIAS

ADIV-Innocorr S.A.S. (2020). *Informe de resultados aplicación de batería de riesgo psicosocial: Grupo Empresarial Alianza T SA (Resoluciones 2646 de 2008 y 2404 de 2019)* [Informe técnico]. ADIV-Innocorr S.A.S.

Alianza T SA. (2024). *Diagnóstico de clima y cohesión organizacional* [Informe interno]. Alianza T SA.

Ardila Bejarano, C. O. (2015). *La gestión del talento humano y el cambio generacional en O-I Peldar* [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada.

Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition University Journal*, 64–78. https://research.ebsco.com/c/7pr3vo/viewer/pdf/y7fuwv6lfr

Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Henry Holt and Company.

Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces, 69*(2), 479-504. https://doi.org/10.1093/sf/69.2.479

Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Ediciones Uniandes.

Boude Figueredo, O. (2017). Estrategias de aprendizaje para formar en Educación Superior a una generación interactiva. *Educación Médica Superior, 31*(2), 1–11. https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412017000200012

Bucuta, A. (2015). A review of the specific characteristics of the generation Y consumer. En *The Proceedings of the International Conference. Marketing-from Information to Decision* (p. 38). Babes Bolyai University

Burkle, M. (2011). El aprendizaje on-line: Oportunidades y retos en instituciones politécnicas. *Comunicar, 37*, 45-53. https://doi.org/10.3916/C37-2011-02-04

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Campomanes Calleja, E. (2012). Dirección ética por valores. *Capital Humano*, (263), 24-27.

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2012). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 43*(6), 726-743. https://doi.org/10.1177/1046496412453585

Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7*, 244-266 https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891–906.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el *engagement* grupal. *Revista de Psicología Social, 28*(2), 183–196.

Deloitte. (2020). *HC Trends 2020: Fuerza laboral posgeneracional* [Informe]. Deloitte.

Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world* [Informe]. Deloitte.

Dolan, S. L. (2008). Dirección por valores. conferencia de actualización académica. *Revista ESaDE alumni*. http://www.esadealumni.net/ea/activities/publications/ESaDEaLuMNI124_ CaST1.pdf

Dolan, S. L. (2011). *Coaching by Values: A guide to success in the life of business and the business of life*. iUniverse.

Durán, M. M. (2008). Lo que vale la administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas, 26*(2), 355-375.

Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2007). *Retención del talento*. Editorial Empresarial, S. L.

Elmore, T. (2023). *Cerrando las brechas generacionales*. Maxwell Leadership.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Furtner, M., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 436-449. http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605

Fustillos Jiménez, R. A. (2017). *Brecha generacional: Diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito* [Tesis de maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar. http://hdl.handle.net/10644/6008

Gabel-Shemueli, R., Dolan, S. L., & Fustillos, J. (2013). The triaxial model of values: A new approach for managing generational differences. *Journal of Business Ethics, 114*(1), 1-12. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1742-6

Gallo, O., Gonzales-Miranda, D. R., Román-Calderón, J. P., & García, G. A. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar, 31*(80), 129-140. https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669

García, M., & Sánchez, L. (2022). Factores socioeconómicos en la formación de la identidad generacional. *Gestión y Sociedad, 14*(4), 223-240.

García, S., & Dolan, S. (1997). *¿Qué son los valores? Dirección por valores*. McGraw-Hill.

García-Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES, 34*(59), 155-184. https://doi.org/10.19053/22565779.3542

Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology, 12*(4), 535-544. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1959.tb01341.x

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), 438-447. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.004

Hays. (2025). *Cómo gestionar tu equipo multigeneracional: 3 consejos clave*. Hays. https://www.hays.es/tendencias-y-consejos/articulo/como-gestionar-tu-equipo-multigeneracional

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Belknap Press of Harvard University Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Jansen, K. (1976). *Conceptualizaciones de la generación en el siglo XIX*. Editorial Científica.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. HarperBusiness.

León, V. R. (2011). Presentación de contenidos en entornos educativos virtuales basada en la adaptación a los estilos de aprendizaje. *Etic@ Net*, *9*(11), 306-321.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269-299. http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Locker, C., & Teague, J. (2024). Assessing the role of generational conflict in the performance appraisal process. *Journal of Behavioral and Applied Management, 24*(1), 3-13.

López, A., Martínez, J., Rodríguez, P., & Gómez, S. (2024). La brecha digital intergeneracional: Impacto en la adopción tecnológica y estrategias de capacitación diferenciada para el liderazgo adaptativo. *Revista de Estudios Organizacionales, 38*(2), 45-62. http://doi.org/10.18848/2575-6052/CGP

Lowe, J. B., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2020). Assessing the role of generational conflict in the performance appraisal process. *Journal of Behavioral and Applied Management, 24*(1), 3-13. https://jbam.scholasticahq.com/

Mackin, D. (2011). Three strategies to build collaboration across generations. *American Management Association*, 45-47.

Magliola, A., Wan, J., Clouse, C., Martin, M., & Ritter, B. M. (2025). *Employing age-friendly work practices for multigenerational workforces*. WorldatWork Journal.

Mannheim, K. (1927). The problem of generations. *Childhood Critical Concepts in Sociology, 3*, 273-285.

Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge.

McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management, 30*(2), 217-236.

Mejía Navarrete, J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social,* (1), 47-60. http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/43/46

Moldes, R., & Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 127-150. http://www.revista-rio.org/

Molinari, P. (2012). *Turbulencia generacional*. Temas Grupo Editorial.

Moore, C. W. (2010). *El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos.* Granica.

Morales, T., & Uribe, D. (2023). Perfiles mixtos en cohortes generacionales: Un análisis de subgrupos. *Revista de Ciencias Organizacionales, 5*(2), 58-75.

Moreno Carrillo, L., & Toscano Moctezuma, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario, 11*(32).

Mullen, B., & Copper, C. (1994). La relación entre la cohesión grupal y el rendimiento: Una integración. *Boletín Psicológico, 115* (2), 210-227. https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210

Parra de Marroquín, O. (2008). El estudiante adulto en la era digital. *Apertura, 8*(8), 35-50. https://research.ebsco.com/c/7pr3vo/viewer/pdf/6raxckytwv

Pérez, L., & Gómez, R. (2022). Gestión de la diversidad generacional en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración, 18*(2), 45-62.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon, 9*(5). NCB University Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). *Brechas de capital humano en el sector de logística y transporte: Una mirada desde la logística 4.0*. PNUD Colombia. PNUD. https://www.undp.org/es/colombia/speeches/brechas-capital-humano-en-sector-de-logistica-y-transporte

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8.ª ed.). Prentice Hall.

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

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Silva, M., Torres, J., & Ramírez, P. (2023). Retos y oportunidades de la brecha digital generacional. *Cuadernos de Gestión, 12*(1), 13–29.

Stimac, H., Bilandžić, K., & Kelić, I. (2022). Who Really Shapes Generation Z? En *Proceedings of FEB Zagreb Interna tional Odyssey Conference on Economics and Business* (Vol. 4, Nro. 1, pp. 1077-1088). University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. https://ijcrt.org/download1.php?file=IJCRT2302395.pdf

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069.* William Morrow & Company.

Superintendencia de Transporte. (2023). *Informe de tendencias en capital humano en el sector transporte*. Superintendencia de Transporte.

Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics, 156*(4), 1045-1061. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

Zemke, Ron; Raines, Claire; Filipczak, Bob (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers. and Nexters in Your Workplace.* AMACOM. https://www.barnesandnoble.com/w/generations-at-work-ron-zemke/1100895254

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de empleados de Alianza T SA

Tabla 2: Caracterización de los empleados de ALIANZA T SA					
Etiquetas de fila	**Contratados**	**Cant. Muestra**	**Sondeo de opinión**	**Grupos focales**	**Entrevista**
BABY BOOMERS	**16**		**16**		
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	1	1	x	
CONDUCTOR CAMIONETA	14	6	14	x	
SUPERVISOR INTEGRAL	1	1	1		x
GENERACION X	**70**		**70**		
CONDUCTOR CAMIONETA	64	4	64	x	
COORDINADOR CONDUCTOR	1	1	1		x
COORDINADOR DE COMPRAS	1	1	1		x
SUPERVISOR HSEQ	1	1	1		x
SUPERVISOR OPERACIONES	1	1	1		x
TECNICO DE MANTENIMIENTO	1	1	1	x	
GENERACION Z	**3**		**3**		
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	1	1	1		x
AUXILIAR DE INVENTARIO	1	1	1	x	
CONDUCTOR CAMIONETA	1	1	1	x	
MILLENIALS	**32**		**32**		
ADMINISTRADOR SECCIONAL	1	1	1		x
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	1	1	1	x	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	1	1	x	
AUXILIAR DE INVENTARIO	1		1		
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	2		2		
CONDUCTOR CAMIONETA	18	4	18	x	
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1	1	1		x
COORDINADOR FACTURACIÓN	1	1	1		x

DIRECCIÓN RR. HH. Y COMUNIDADES	1		1		
SUPERVISOR OPERACIONES	1	1	1		x
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	4		4		
Total general	**121**	**30**	**121**		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Organización de preguntas para encuesta semiestructurada

ENCUESTA		
Categoría	Subcategoría	Preguntas
Gestión de personal	Liderazgo	Has notado la necesidad de algunas de estas cinco competencias en tu lugar de trabajo: ¿Autogestión, conciencia social, habilidades relacionales y tomas de decisiones? ¿Puedes imaginar a un equipo multigeneracional en el que todos pongan en práctica estas competencias? ¿Consideras que podrán obtener buenos resultados? Considerando las diferencias generacionales para la dirección de personal. ¿cuáles son los valores y habilidades que destacas en los *baby boomers* (nacidos entre 1946-1964), generación X (1965-1980) *millennials* (nacidos entre 1981-1996) y generación Z (nacidos entre 1997-2012)? ¿Con cuál de estas generaciones requieren un mayor reto para una comunicación asertiva? ¿Cómo puedes contribuir con la generación más joven para afrontar desafíos?
Cohesión	Comunicación	¿Has observado diferencias generacionales en la forma en que tus compañeros ven la diversidad? ¿Estarían todos los miembros de tu equipo de acuerdo en que la cultura de tu equipo es inclusiva y equitativa? ¿Cómo podrían las distintas generaciones de tu equipo ayudarse mutuamente a ver algo que las otras generaciones no eran capaces de ver debido a su edad y experiencia? ¿Qué factores has observado en el trabajo que crean una brecha generacional? ¿Ves algún elemento positivo en las diferentes generaciones presentes en tu lugar de trabajo?
Conflicto generacional	Motivación y trabajo en equipo	¿Cómo te ganas la confianza de los demás? ¿Cuál es método al que recurres? ¿Cómo puedes manejar mejor las expectativas insatisfechas o no expresadas de tu equipo? ¿Qué cambios debes hacer en la comunicación para manejar las expectativas multigeneracionales? ¿Cuál ha sido tu enfoque actual al

		manejar diferentes preferencias, expectativas y tensiones en tu equipo? ¿Qué cambios debes hacer para conectar mejor con la generación Z de tu equipo? ¿Cómo conectar con la generación X y con la generación Z? ¿Cuál generación crees que está más preparada para afrontar una situación difícil? ¿En qué situaciones evidencias diferencias generacionales en tu equipo?

Anexo 3. Consentimiento informado para entrevistas

Consentimiento informado para participantes de las entrevistas

Estimado/a participante, Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Yanglis Cantillo Peralta, estudiante de la Maestría en Gerencia de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

La investigación, denominada "exploración de las diferencias de valores generacionales y su relación con la gestión de personas en una empresa colombiana del sector transporte", tiene como propósito Analizar las diferencias de valores entre los grupos generacionales presentes en la empresa AMTUR SAS y su relación con los procesos de gestión de personas.

Se le ha contactado a usted en calidad de colaborador. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos.

La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Yo, Alain Acosta González, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo en que mi identidad sea tratada de manera Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa a mi nombre y la tesis la utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado. Correo electrónico del participante _____

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Número de contacto: _____

Anexo 4. Consentimiento informado de la empresa

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ con cédula de ciudadanía N° _____ de _____. Estoy de acuerdo en participar del estudio titulado "**EXPLORACIÓN DE LAS DIFERENCIAS DE VALORES GENERACIONALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR TRANSPORTE**" por medio de entrevistas, diligenciamiento de cuestionarios, grupos focales y entrega de información sobre las diferencias de valores entre los grupos generacionales presentes en la empresa _____ y su relación con los procesos de gestión de personas.

El propósito y naturaleza del estudio me ha sido descrito por _____. Yo comprendo lo que se me solicita y también sé que puedo hacer las consultas que estime pertinentes. Sé que puedo contactarme con la investigadora y también con la coordinación académica de la Maestría en Gerencia de Desarrollo Humano Organizacional de la de la Universidad EAFIT en cualquier momento. También comprendo que puedo suspender mi participación en cualquier momento.

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Número de contacto: _____