



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,
Volumen 9, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL INTERGENERACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE LA CIUDAD DE QUEVEDO

**ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND THE
INTERGENERATIONAL WORK CLIMATE IN A
COMMERCIAL COMPANY IN THE CITY OF QUEVEDO**

Patricia Katherine Chasi Ramos
Investigadora Independiente, Ecuador

Yuri Valeria Alvarado Cobeña
Investigadora Independiente, Ecuador

Miriam Aidee Moreta Zavala
Investigadora Independiente, Ecuador

Ariana Yomira Zamora Párraga
Investigadora Independiente, Ecuador

Joselyne Valeria Vélez Baño
Investigadora Independiente, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.22149

Liderazgo Organizacional y el Clima Laboral Intergeneracional en una Empresa Comercial de la Ciudad de Quevedo

Patricia Katherine Chasi Ramos¹

katitochasi20@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7171-5998>

Investigadora Independiente
Ecuador

Yuri Valeria Alvarado Cobeña

yuri.alvarado2016@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-7173-3563>

Investigadora Independiente
Ecuador

Miriam Aidee Moreta Zavala

moretazavala98@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5312-6324>

Investigadora Independiente
Ecuador

Ariana Yomira Zamora Párraga

ariana.zamora2013@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-6536-1863>

Investigadora Independiente
Ecuador

Joselyne Valeria Vélez Baño

joselyne.velez2017@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-2731-202X>

Investigadora Independiente
Ecuador

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo de determinar la influencia del liderazgo organizacional en el clima laboral intergeneracional en una empresa comercial de la ciudad de Quevedo, utilizando un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, diseño de tipo observacional y la técnica de encuesta con sus respectivos instrumentos que fueron el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ) y la Escala de Intergeneracional en el lugar de Trabajo. La población se conformó de 40 personas de la empresa comercial. Los resultados mostraron que el liderazgo en la organización es inadecuado debido a que en todas las dimensiones (autoconciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado, transparencia relacional) se obtuvo calificaciones bajas (entre el 78% a 83%). El clima intergeneracional en la empresa es regular debido a que aún persisten estereotipos entre generaciones, dificultades de inclusión intergeneracional, así como interacciones conflictivas. Mientras que el análisis estadístico evidencia una fuerte asociación estadística entre las variables liderazgo organizacional y clima intergeneracional.

Palabras clave: liderazgo organizacional, clima intergeneracional, grupos generacionales

¹ Autor principal

Correspondencia: katitochasi20@gmail.com

Organizational Leadership and the Intergenerational Work Climate in a Commercial Company in the city of Quevedo

ABSTRACT

The purpose of this article is to determine the influence of organizational leadership on the intergenerational work climate in a commercial company in the city of Quevedo, using a quantitative approach with a correlational scope, an observational design, and the survey technique with its respective instruments: the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) and the Workplace Intergenerational Climate Scale. The population consisted of 40 employees from the commercial company. The results showed that leadership within the organization is inadequate, as all dimensions (self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing, and relational transparency) received low ratings (between 78% and 83%). The intergenerational climate in the company is considered average, since generational stereotypes, difficulties in intergenerational inclusion, and conflictive interactions still persist. Meanwhile, the statistical analysis indicates a strong association between the variables organizational leadership and intergenerational climate.

Keywords: organizational leadership, intergenerational climate, generational groups

*Artículo recibido 10 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la investigación trata sobre el liderazgo organizacional y el clima laboral intergeneracional en una empresa comercial de la ciudad de Quevedo, debido a que uno de los principales desafíos que atraviesa su gestión es la integración efectiva de un equipo de trabajo, tanto de colaboradores jóvenes y de mayor experiencia. Las percepciones divergentes acerca de la comunicación, prácticas laborales, toma de decisiones y supervisión, pueden ocasionar tensiones, falta de motivación e incluso disminución del rendimiento laboral. Por lo tanto, resulta fundamental conocer sobre el rol que posee el liderazgo organizacional en el ambiente de trabajo donde coexiste colaboradores de diferentes generaciones.

La investigación es importante en virtud de que, si no existe un liderazgo organizacional efectivo, el clima laboral intergeneracional puede deteriorarse; por lo tanto, es necesario efectuar un proceso investigativo para establecer la influencia del liderazgo en el desarrollo de las actividades empresariales por parte del talento humano de la organización. El contexto descrito es un aspecto a tener en cuenta, debido a que la gestión de la interacción intergeneracional está íntimamente relacionada con la construcción de un entorno laboral más armonioso y productivo.

De acuerdo con Ortiz et al. (2024) las empresas en la actualidad se conforman con colaboradores de distintas generaciones, las cuáles poseen intereses, percepción de afrontar la vida y formas de actuar distintas. Por lo tanto, la temporalidad de sus años de nacimiento, costumbres, valores y principios, hace que las acciones de un líder se basen en un estilo situacional, donde se determinen las habilidades, conocimientos, motivaciones e intereses que tiene cada generación y en función de aquello establecer estrategias de gestión que aporten de manera significativa con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El liderazgo se concibe como aquella interacción entre el líder y los integrantes de un equipo de trabajo, donde el propósito es alcanzar las metas empresariales, por medio de expectativas y competencias que faciliten la resolución de conflictos o problemas presentes. Por lo tanto, el liderazgo es efectivo cuando los colaboradores logran adecuados resultados en el rendimiento laboral; en función de aquello se establece que un líder tiene que emplear como herramienta clave una buena comunicación con el talento humano (Andrade et al., 2022).



En cuanto al liderazgo organizacional, Gómez y Macías (2022) manifiestan que en cualquier organización independientemente de su actividad requieren de un buen líder que interactúe con sus trabajadores, con capacidad de tomar decisiones, generar cambios favorables dentro de su equipo y que se reflejen en el rendimiento general. Por lo cual, se percibe al liderazgo organizacional como un proceso indispensable para guiar al equipo laboral hacia el logro de metas institucionales; enfatizando en que el liderazgo también es motivar y acompañar al equipo para crear un ambiente laboral agradable. Lo cual es reafirmado por Barreno et al. (2025) que manifiestan que en el liderazgo organizacional debe prevalecer la motivación y el progreso profesional del equipo para garantizar la productividad de la empresa.

El liderazgo organizacional tiene influencia directa en el clima laboral; por lo tanto, los líderes deben ser capaces de establecer una comunicación asertiva, promover la interacción y reconocer los logros alcanzados por parte de sus colaboradores. Por lo cual, Alcázar (2020) considera que existen diversos estilos de liderazgo, todos con características propias, destinados a influir sobre el equipo de trabajo y definir el tipo de dirección acertada para llevar a cabo el manejo de la empresa u organización. Los diversos estilos de aprendizaje son descritos a continuación:

Santander y Lara (2023) mencionan los siguientes estilos de aprendizajes, los cuales han existido desde siempre:

Democrático: el líder actúa como facilitador de la comunicación con la finalidad de generar un diálogo que conlleve a la participación activa del equipo. *Coercitivo*: el líder ejerce una actitud exigente hacia su equipo para ejecutar acciones inmediatas. *Afiliativo*: el líder procura generar un ambiente armónico, donde prime la empatía y comunicación para poder tomar decisiones y resolver problemas sin complicaciones. *Imitativo*: el líder dirige a su equipo hasta el punto de que realicen sus funciones de la misma manera en el que él las ejecutaría. *Coaching*: el líder orienta a su equipo para que puedan identificar sus fortalezas y debilidades, potencializarlas y mejorarlas. (pp.18-19).

Sin embargo, actualmente han surgido estilos de liderazgos integrales. Así Riquelme et al. (2020) consideran los estilos de liderazgos transformacional y transaccional; el primero hace alusión a que el líder debe motivar y estimular al equipo de trabajo por otro lado, está el estilo transaccional se enfoca



en las características por gestión; es decir intercambios o estímulos por logros alcanzados o sanciones por su incumplimiento. Es necesario mencionar que estos estilos de liderazgos no deben tomarse como estatus que deben aplicarse obligatoriamente; sino más bien como directrices que los líderes deben comprender, integrar y adaptarlas al contexto y necesidades organizacionales.

Actualmente existen grupos generacionales presentes en las empresas, uno de ellos son los “Baby Boomers” son aquella generación nacida entre los años 1946-1963, corresponden a la generación posguerra son conocidos así por el incremento de natalidad mundial, se identifican como una generación que busca la estabilidad económica, aptos para trabajar largas jornadas, por lo que son comprometidos con su trabajo (Montiel, 2020). Por tal razón, su presencia dentro de una empresa u organización contribuye con experiencia y productividad operativa; sin embargo, puede representar un conflicto cuando tienen que operar dentro de entornos digitales o innovadores para su experiencia.

Por otro lado, se encuentra la Generación X, esta pertenece a los años 1961-1981, es una generación con cimientos fuertes en los valores morales, religión y la ciencia, son personas independientes y emprendedoras con capacidad de adaptarse (Montano et al., 2023). Por lo tanto, al ser una generación independiente, son capaces de desenvolverse estratégicamente y acoplarse a entornos digitalizados o innovadores; porque combinan su experiencia con la habilidad de adaptación.

Por último, está la Generación Y o Millennials, pertenecen a este grupo los nacidos en 1982-2000 corresponden al grupo de mayor volumen en las organizaciones actuales, se identifican por su gran dominio en la tecnología, valorar los entornos de trabajo colaborativos y aprovechan cualquier oportunidad de crecimiento laboral y profesional. lo expuesto concuerda con Montiel (2020) que manifiesta que son una generación con autoconfianza, decididos con dominio absoluto de la tecnología, son prácticos y sociales.

Las características de los grupos generacionales son aquellas que los hace únicos y necesarios dentro de una estructura organizacional; combinarlas y equilibrarlas es clave para asegurar el éxito; para aquello es necesario integrar la experiencia de los baby boomers, con la adaptabilidad de la generación X y la innovación de la generación Y. Así Andrade et al., (2022) mencionan que los grupos generacionales presentan las siguientes características:



Los baby boomers se caracterizan por ser optimistas, centrados y comprometido en el trabajo, alejados del conflicto y perceptibles a la retroalimentación. La generación X se caracterizan por su autosuficiencia, adaptables a la tecnología, creativos, equilibran su mundo laboral con el personal, priorizan la espiritualidad y los valores. La generación Y (millennials) se caracterizan por ser sociables, manejo total de la tecnología, alejados del trabajo supervisado, trabajan a su ritmo, aprovechan oportunidades y no les temen a los cambios (p. 111).

El clima laboral representa uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, es el ambiente que se genera tras la interacción del equipo de trabajo, las normas o directrices organizacionales y el liderazgo que se ejecuta; por lo cual refleja la dinámica laboral de la organización. Así considera que las organizaciones deben propiciar un ambiente de trabajo agradable para que sus colaboradores perciban un clima laboral favorable que refleje la productividad y compromiso organizacional.

En el clima laboral intergeneracional, Guadalupe et al. (2025) consideran la necesidad de integrar las características propias de cada grupo generacional para propiciar un clima laboral positivo, libre de conflictos intergeneracionales que comprometan la productividad organizacional. En tal sentido, debe ser percibido como una oportunidad para fortalecer la estructura organizacional; es necesario romper estereotipos y promover entre las distintas generaciones el respeto mutuo, la comunicación asertiva y un estilo de liderazgo que reconozca el valor de cada grupo etario.

Con respecto a los desafíos de la gestión de talento humano intergeneracional, Magaña et al. (2024) mencionan que el talento humano debe tener la capacidad de identificar las características de cada generación para poder diseñar competencias transversales que faciliten la gestión de las diferentes generaciones y garanticen el logro de los objetivos organizacionales. Se percibe, por tanto, que el principal desafío de la gestión de talento humano es poder llegar a un consenso entre las diversas perspectivas de cada generación; por lo cual, es necesario ser minuciosos y estratégicos para lograr la convergencia e inclusión organizacional.



Lidiar con diversos grupos generacionales en un mismo ambiente laboral presenta una oportunidad potencial de innovar, aprender y diversificar la estructura organizacional; no obstante, también representa desafíos para convivir, gestionar y consensuar diversas opiniones. Así Moreno y Toscano (2022) consideran las siguientes ventajas y desventajas dentro de este contexto: como ventajas, la posibilidad de crear estrategias innovadoras y creativas, combinar experiencias con conocimientos, mayor adaptación organizacional, integración de múltiples habilidades; entre las desventajas resaltan dificultad de comunicación, conflictos laborales por diversidad de enfoques, sensibilidad al cambio y dificultad de liderar.

Un estudio efectuado en Panamá sobre los aportes del liderazgo intergeneracional en entornos laborales; de carácter bibliográfico de gran alcance que permitió obtener como resultados la importancia de una adecuada gestión organizacional, sin importar la diversidad de grupos etarios promoviendo más bien una cultura inclusiva, con bases en el respeto, comunicación, colaboración y tolerancia (Pinilla, 2024). Este estudio bibliográfico evidencia que la diversidad de grupos generacionales dentro de una organización requiere de un liderazgo competente y capaz de integrarlos en un mismo ambiente laboral. En Paraguay se efectuó un estudio sobre la brecha generacional incluyendo el liderazgo y la cultura organizacional, utilizando una metodología mixta evaluaron las percepciones de los diversos grupos generacionales; lo cual permitió obtener como resultados que el liderazgo que fomenta ambientes de respeto, motivación y colaboración ejerce efectos positivos que minimizan la brecha generacional (Ibáñez, 2025). Este estudio aporta con información cualitativa de cómo aprovechar la brecha generacional dentro del ambiente laboral, enfatizando en la importancia del liderazgo.

En Quito se ejecutó un estudio que evaluó a 61 empleados de una empresa para determinar si las diferencias de grupos generacionales influyen en el tipo de liderazgo, determinando que es necesario un liderazgo transformacional para alcanzar la efectividad y productividad dentro de un equipo de trabajo (Andrade et al., 2022). Este estudio evidencia que es necesario adoptar estilos de liderazgo para alcanzar la satisfacción y efectividad laboral.

La investigación se efectúa en el entorno laboral abordando un tema de interés con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo organizacional en el clima laboral intergeneracional en una empresa comercial de la ciudad de Quevedo.



METODOLOGÍA

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo porque se centra en la recolección de datos numéricos para establecer criterios y argumentos de manera objetiva, a través de la medición de los distintos aspectos de las variables investigativas. De esta manera, la intención es describir, analizar e interpretar de forma sistemática y ordenada la influencia del liderazgo en el clima laboral entre distintas generaciones que son parte de la empresa objeto de este estudio. En cuanto al alcance, la investigación es de tipo correlacional, en virtud de que se apunta a conocer si existe correlación estadística significativa entre las variables investigadas, esto permite conocer la forma en cómo afecta el tipo de liderazgo en las empresas comerciales, específicamente en el área de su clima laboral, que es importante para un funcionamiento óptimo y la consecución de objetivos organizacionales.

Respecto a su diseño, esta investigación es observacional, lo que implica que no hubo ningún tipo de manipulación o intervención para cambiar el estado natural de las variables, pues se limitó a observar y analizar el fenómeno tal y como se presenta. En cuanto al corte del estudio, es transversal porque los datos fueron levantados en único momento, no se requirió hacer uso de una línea de tiempo para llegar a establecer los criterios y argumentos porque se pudo hacerlo mediante un solo corte investigativo.

La población está conformada por empresas comerciales del Cantón Quevedo, de la Provincia de Los Ríos, de las cuales se ha tomado 40 para la aplicación de los instrumentos investigativos. El tipo de muestra fue no probabilístico, donde los autores han seleccionado las empresas según su criterio y conveniencia, para facilitar el proceso investigativo.

La técnica empleada corresponde a la encuesta donde los datos han sido recolectados de manera directa y objetiva, lo cual permite la cuantificación de la información de manera precisa para su respectivo análisis e interpretación. Los instrumentos empleados son dos: el primero corresponde a la escala ALQ por sus siglas en inglés, este es un cuestionario de autoevaluación del liderazgo auténtico, está integrada por 16 ítems agrupados en cuatro dimensiones que son: autoconciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y transparencia relacional. La escala utilizada para las respuestas es de tipo Likert con 5 opciones donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. La confiabilidad y validez del instrumento ha sido verificada en el estudio de Moriano et al. (2011), donde



se menciona que mediante el estudio realizado se evidenció que cumple con los requerimientos pertinentes para ser utilizado en las distintas investigaciones con esta variable.

El segundo instrumento es la versión española de la Escala de Intergeneracional en el lugar de Trabajo; este cuestionario está diseñado para evaluar importantes aspectos dentro del ámbito empresarial de las distintas generaciones que forman parte del equipo de trabajo dentro de una organización; las dimensiones que la integran son: ausencia de estereotipos, interacción intergeneracional, inclusión, retención y contacto. Consta de 16 ítems y su validez y confiabilidad ha sido evidenciada por Rodríguez, et al. (2024), lo cual brinda las garantías para que sea utilizado ampliamente en el contexto académico. Es preciso resaltar que este instrumento ha sido filtrado estadísticamente y modificado según las cargas factoriales de los ítems, por tanto, el que se presenta es la versión final después de los análisis pertinentes.

El estudio se rige por las siguientes consideraciones éticas: la confidencialidad de los participantes, no se hace alusión a ningún nombre de una empresa en particular para precautelar el derecho a la intimidad de las personas que laboran en las mismas; por otro lado, todo criterio y argumento emitido alrededor de la temática se realiza dentro del marco del respeto y sin la intención de agraviar a nadie. Finalmente, la aplicación de la investigación se ha realizado a partir del consentimiento informado para que los participantes estén al tanto de los detalles del proceso investigativo.

Los criterios de inclusión son los siguientes: empresas cuya actividad sea única y exclusivamente comercial, que los trabajadores a quienes se les ha aplicado los instrumentos de investigación estén laborando en la organización por un tiempo superior a un año y que ocupen cargos administrativos o intermedios, para que puedan responder con pertinencia y conocimiento a los distintos aspectos que abordan los cuestionarios. Los criterios de exclusión son: colaboradores que se encuentren en un período de prueba o realizando algún tipo de pasantías y aquellos que no hayan completado de manera adecuada las encuestas realizadas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada a una empresa en la ciudad de Quevedo, en primer lugar, se muestran el análisis descriptivo de la información, luego el resultado de las escalas, segregados por dimensiones y posteriormente se muestran los datos de la



estadística inferencial para determinar el grado de correlación de las variables liderazgo organizacional y clima intergeneracional.

Tabla 1. Género

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Masculino	18	45%
Femenino	22	55%
Total	40	100%

Nota: información obtenida en el estudio de campo. Elaborado por: autores de la investigación.

Los resultados demuestran que en la empresa analizada existe un predominio (55%) de mujeres son respecto a la nómina de la organización. Por lo tanto, resulta importante determinar cómo se encuentra el clima intergeneracional frente a las acciones de liderazgo que se desarrollan.

Tabla 2. Grupos Intergeneracionales

Generación	Frecuencia	Porcentaje
Baby Boomers	8	20%
Generación X	14	35%
Millenials	17	42%
Generación Z	1	3%
Total	40	100%

Nota: la tabla demuestra los diferentes grupos generacionales de una empresa en la ciudad de Quevedo.

En el análisis de los grupos generacionales, se determinó que existen 4 generaciones, los cuáles se enlistan de manera jerárquica: Millenials, Generación X, Baby Boomers y Generación Z. Por lo tanto, existe un grupo diverso, donde siempre existirán distintas metodologías de trabajo, percepciones y formas de desarrollar las actividades laborales que pueden condicionar el clima intergeneracional.

Tabla 3. Análisis de Fiabilidad

Escalas	Alfa de Cronbach
Escala de liderazgo ALQ	0.83
Escala de Clima Intergeneracional	0.87

Nota: información obtenida en el procesamiento de datos por medio del SPSS.

Es menester destacar que se realizó un análisis de fiabilidad de los dos instrumentos que se emplearon para valorar el liderazgo organizacional y el clima intergeneracional, donde se empleó el software

estadístico IBM SPSS STATISTICS, determinando como resultados la presencia de una óptima confiabilidad de las escalas. Por lo tanto, los instrumentos son válidos y fiables para medir las variables del estudio.

Resultados de la escala de Liderazgo

Tabla 4. Resultado de la Escala ALQ por dimensiones.

Dimensiones	Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Autoconciencia	Alto	9	22%
	Bajo	31	78%
Perspectiva Moral	Alto	8	20%
	Bajo	32	80%
Procesamiento	Alto	6	15%
	Bajo	34	85%
Equilibrado	Alto	9	22%
	Bajo	31	78%

Nota: la tabla muestra los resultados de la escala ALQ por dimensiones.

Los rangos de interpretación que brinda la escala de liderazgo ALQ se categoriza en dos niveles: bajo (15 puntos o menos) y alto (entre 16 a 20), en función de dicho rango de interpretación se organizó la información que se presenta en la tabla 4. Los resultados denotan que, en la dimensión autoconciencia la mayoría de las personas encuestadas consideran que los líderes presentan un nivel bajo, puesto que no reconocen de manera clara sus fortalezas, debilidades y la influencia que poseen sus decisiones en el talento humano; lo cual crea un escenario que dificulta que ellos acepten sus errores o mejoren su forma de gestionar a los colaboradores.

De igual manera, en la dimensión perspectiva moral internalizada también existe un predominio de un nivel bajo de liderazgo, debido a que gran parte de los colaboradores perciben que los líderes no actúan de manera regular con coherencia, valores, principios y normas que deben caracterizar cada una de las acciones que desarrollan. Dicho escenario provoca desconfianza, puesto que el talento humano percibe la falta de justicia o firmeza en el proceso de toma de decisiones. Motivo por el cual, el liderazgo posee debilidades tanto en el plano personal y ético.

Con referencia al procesamiento equilibrado se estableció que, aunque la mayoría manifiesta que el liderazgo no es el adecuado, existe un segmento de las personas encuestadas que mencionaron aspectos

positivos en esta categoría analizada, donde se destaca que sí se analizan situaciones en conjunto, se escuchan las opiniones de los demás y se reflexiona antes de ejecutar una decisión. No obstante, el predominio aún persiste sobre las percepciones negativas de las labores de los líderes, destacándose de que no existe la apertura necesaria a escuchar los diferentes puntos de vistas.

La última dimensión de la escala es transparencia relacional, la cual muestra un comportamiento similar, donde se destaca como hallazgo que los líderes no siempre se muestran sinceros, auténticos o cercanos con respecto al trato hacia el talento humano; contexto que genera distancia, endeble confianza y problemas de comunicación. De manera general los hallazgos descritos denotan que el liderazgo de la empresa evaluada posee aspectos por fortalecer, especialmente en el ámbito ético, honestidad en las relaciones y autoconocimiento.

Tabla 5. Resultados de la Escala de Clima Intergeneracional.

Dimensiones	Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Ausencia de Estereotipos	Inadecuado	1	3%
	Medianamente adecuado	14	35%
	Excelente	25	62%
Interacción Intergeneracional	Inadecuado	10	25%
	Medianamente adecuado	21	53%
	Excelente	9	22%
Inclusión Intergeneracional	Inadecuado	33	83%
	Medianamente adecuado	7	17%
	Excelente	0	0%
Retención Intergeneracional	Inadecuado	17	43%
	Medianamente adecuado	19	47%
	Excelente	4	10
Contacto Intergeneracional	Inadecuado	1	2%
	Medianamente adecuado	9	23%
	Excelente	30	75%

Nota: la tabla muestra los resultados de la escala Clima intergeneracional por dimensiones.

Los resultados de la escala sobre el clima intergeneracional también se presentan por dimensiones. En la dimensión ausencia de estereotipos se obtuvieron resultados con tendencia positiva; por lo tanto, existe una actitud adecuada cuando los compañeros de otras generaciones suelen hablar de cosas que no interesan o que se quejen más que los de la misma edad, hallazgos que denotan una convivencia

medianamente respetuosa. Un contexto similar ocurre con la dimensión inclusión intergeneracional, donde la mitad de las personas encuestadas consideran sentirse medianamente cómodos cuando los compañeros de trabajo conversan o reconocen que trabajar con un talento humano de distintas generaciones, mejora la vida profesional; por lo tanto, conciben que existe una disposición hacia el diálogo y trabajo continuo.

No obstante, en la dimensión inclusión intergeneracional, la cual evalúa si el ambiente laboral es inclusivo y respetuoso para todas las generaciones, presentó resultados negativos. De igual manera en el análisis de la retención intergeneracional se obtuvo una valoración inadecuada; por lo tanto, el talento humano percibe presión por parte de sus compañeros para que renuncie a sus responsabilidades; dicho hallazgo suele presentarse en mayor medida por colaboradores que pertenecen a la generación Baby Boomers, puesto que consideran que el resto del talento humano más joven realizan actividades que generan sensaciones de querer jubilarse; por lo tanto son escenarios donde el liderazgo organizacional debe intervenir para conservar un óptimo clima laboral.

En contraste, la dimensión contacto intergeneracional, donde se valora la presencia de conversaciones cotidianas o compartir comidas con compañeros de otras edades, presentó resultados muy favorables, lo que indica que, a pesar de algunas tensiones, el trato diario entre generaciones es frecuente y puede llegar a ser armonioso.

Tabla 6. Resultado Global de la Escala.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	6	15%
Regular	24	60%
Excelente	10	25%
Total	40	100%

Nota: la tabla presenta los resultados globales de la escala de clima intergeneracional.

Para determinar un análisis global de los resultados de la escala de clima laboral internacional, se estableció la siguiente escala de interpretación: nivel inadecuado (16 a 37 puntos), nivel regular (38 a 58 puntos) y nivel excelente (59 a 80), lo cual facilitó el procesamiento de datos y permitió establecer que el clima intergeneracional es regular, con aspectos que tiene que ser mejorados, tales como: la

inclusión intergeneracional y que se promueva un mayor respeto por el trabajo de los compañeros de trabajo, especialmente de aquellas personas que pertenecen a la generación Baby Boomers.

Análisis de Prueba de Normalidad

Tabla 7. Análisis de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VI	,127	40	,105	,960	40	,173
VD	,119	40	,161	,946	40	,056

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: la tabla contiene los resultados del análisis de normalidad de las escalas.

Para determinar el coeficiente de correlación a emplearse en el análisis de estadística inferencial, se desarrolló la prueba de normalidad de los datos (Shapiro-Wilk), donde se determinó que la significancia bilateral es superior al p value $< 0,05$. Por lo tanto, los datos se distribuyen de manera normal, definiéndose el coeficiente de Pearson para el análisis correlacional. Es necesario destacar que si la prueba de normalidad era inferior al p value $< 0,05$, el coeficiente a emplearse sería Rho Spearman, que es el que se utiliza para datos que no siguen una distribución normal.

Correlación de Variables

Tabla 8. Correlación de Pearson

Correlaciones		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,573**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
VD	Correlación de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: la tabla presenta la correlación estadística entre la variable liderazgo y clima intergeneracional.

Los resultados del análisis correlacional demuestran que la variable liderazgo organizacional se asocian estadísticamente de manera significativa; por lo tanto, las acciones que ejecutan los líderes generan una influencia directa en el clima intergeneracional.

En tal virtud, el liderazgo juega un rol fundamental en el desarrollo de las actividades laborales del resto de colaboradores y por lo consiguiente en el cumplimiento de los objetivos empresariales; he ahí la importancia de gestionar apropiadamente a las personas de distintas generaciones que forman parte de un grupo empresarial.

DISCUSIÓN

El estudio realizado sobre el liderazgo organizacional y el clima laboral intergeneracional en una empresa comercial de la ciudad de Quevedo, revela que la mayor parte del personal encargado de dirigir en la empresa posee un nivel de liderazgo bajo en todas las dimensiones. Lo que significa que los líderes no son capaces de reconocer sus capacidades y habilidades para orientar al personal hacia las metas, ni tampoco las repercusiones de la inadecuada toma de decisiones y del actuar al tratar con los colaboradores.

Los hallazgos mencionados no se alinean con lo establecido por Andrade (2022) un buen líder siempre debe mantener una adecuada comunicación con el talento humano para resolver problemas o conflictos, y tomar en cuenta diferentes perspectivas con la finalidad de alcanzar las metas empresariales. También difiere con Gómez y Macías (2022) porque indican que en un buen líder debe prevalecer la interacción con los trabajadores, la motivación y acompañamiento para crear un ambiente laboral agradable, así como el análisis antes de tomar decisiones considerando las ideas del personal trabajador y cambios que favorezcan al equipo y a la empresa.

El clima intergeneracional es regular debido a que los colaboradores aún tienen prejuicios o realizan comentarios negativos sobre otras generaciones, lo cual concuerda con lo establecido por Choque y Sanjinéz (2023) cada persona posee creencias, actitudes y comportamientos según su edad y manera de crianza, lo que genera estereotipos que regulan lo que consideran adecuado en cuanto a ideas y acciones. Por otro lado, gran parte de los trabajadores de la empresa comercial poseen un nivel de interacción intergeneracional moderado caracterizado por respecto y simpatía, dichos aspectos son fundamentales en el ámbito laboral porque crean un ambiente cordial que permite la adecuada convivencia entre generaciones. El hallazgo no coincide con la investigación de González (2021) quién determinó que dentro de la organización entre el 77% a 83% del talento humano presenta conflictos o tensiones generacionales, lo que afecta el clima de trabajo y el logro efectivo de las metas.



En la dimensión contacto intergeneracional, los colaboradores mantienen una interacción adecuada con las demás generaciones porque existe comprensión al momento de trabajar en equipo en beneficio de las metas comunes. Dicho hallazgo coincide con el estudio de Guadalupe et al. (2025) donde evidenció que los trabajadores, en especial los jóvenes y adultos colaboran de manera eficaz entre equipos y departamentos cuando se trata de cumplir los objetivos comunes, cooperando con información y apoyándose entre sí.

Además, el liderazgo organizacional tiene una influencia significativa en el clima intergeneracional, porque al ser los líderes capaces de establecer una comunicación asertiva, promover la interacción y reconocer los logros alcanzados, los colaboradores pueden sentir satisfacción impactando de manera positiva en el ambiente laboral, lo cual se constituye en algo fundamental para la productividad laboral y logro de objetivos.

Lo mencionado tiene similitud con el estudio de Pinilla (2024) quién determinó que el adecuado liderazgo intergeneracional mediante el fomento de una cultura inclusiva, con base en el respeto, comunicación, colaboración y tolerancia influye en el entorno o clima laboral. De igual manera, el hallazgo coincide con el estudio de Ibáñez (2025) quién evidenció que un nivel alto de liderazgo caracterizado por el fomento de ambientes de respeto, motivación y colaboración ejerce efectos positivos que minimizan la brecha generacional y mejora el clima laboral donde coexisten diferentes generaciones.

Para finalizar este apartado, es necesario mencionar que la novedad científica consiste en la medición específica del clima laboral intergeneracional, proporcionado una perspectiva clara de cómo se relacionan y colaboran los empleados de diferentes edades. En cuanto a los aspectos controversiales, se resalta que un solo estilo de liderazgo es suficiente para orientar y dirigir a trabajadores de diferentes generaciones. Además, el estudio incluye implicaciones prácticas porque se establece un diagnóstico real sobre el clima intergeneracional en una empresa de Quevedo, e incluso los datos pueden permitir la realización de programas de capacitación sobre liderazgo inclusivo.

CONCLUSIONES

El liderazgo organizacional es indispensable dentro de cualquier empresa porque a través de este se orienta el comportamiento del personal, el desempeño y la relación de los equipos de trabajo.



Razón por la cual, es esencial la adopción de un liderazgo efectivo que incida en la motivación, comunicación y el logro de los propósitos comunes, de no ser así, se generan los efectos contrarios como tensiones, conflictos, limitada productividad e innovación interna.

El clima intergeneracional aún representa un reto o desafío para las empresas debido a las características propias de cada generación, que de cierta manera impiden una comunicación idónea y relación profesional adecuada, pese a ello, también brindan ventajas como el dinamismo, creatividad y dominio tecnológico. En la empresa comercial de Quevedo el clima laboral es medianamente adecuado; puesto que existen colaboradores que tienen dificultades para desarrollar una óptima inclusión intergeneracional. Por ello, es fundamental el empleo de un liderazgo efectivo y que la gestión de talento humano realice acciones que fomenten un entorno laboral adecuado que permita un buen rendimiento y alcanzar las metas propuestas.

El liderazgo organizacional tiene una relación positiva con el clima intergeneracional, porque la manera en que se lidera contribuye al establecimiento de relaciones apropiadas entre los trabajadores de distintas generaciones, puesto que al sentirse valorados pueden disminuir las brechas de comunicación, conflictos o ideas concebidas sobre determinada generación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcázar, P. (2020). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Andrade , L., Bolaños, M., & López , H. (2022). Liderazgo y grupos generacionales: Caso de estudio en una entidad financiera. *Revista Nacional de Administración*, 13(1), 105-120. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v13i1.3850>
- Barreno , M., Barreno , J., & Barreno, J. (2025). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño de los empleados en empresas de Ambato. *Bibliotecas. Anales de Investigacion*, 21(2), 1-9. <https://revistasbnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/1042/769>
- Choque, N., & Sanjinéz, C. (2023). La comunicación intergeneracional: La conformación de los estereotipos y prejuicios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 73-93.



<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7543/11421>
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7543/11421>

Gómez, N., & Macías, N. (2022). Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro año 2021. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11), 2-16.

González, L. (2021). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad de Belgrano, Buenos Aires].
<http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/9489/Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guadalupe, A., Góngora, R., & Espinoza, E. (2025). Impacto de la convivencia intergeneracional en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Concordia. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(1), 194–212.
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/882>

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

Magaña, S., González, K., Barjau, H., Rosaldo, A., & Carmona, E. (2024). Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales. *Ciencia Latina*, 8(1), 6306-6317. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9975

Montiel, M. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 7(14), 24-27.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111/7358>

Moreno, L., & Toscano, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreon Universitario*, 11(32), 1-10. Obtenido de <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>

Pinilla, D. (2024). El aporte del liderazgo intergeneracional en el entorno laboral. *Actas del IX Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad Internacional de Ciencia y*



Tecnología (pp. 355-495). Panamá: Isae Universidad. <https://doi.org/10.47300/actasidi-unicyt-2024-46>

Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Santander, É., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

