



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2024,
Volumen 8, Número 1.

DOI de la Revista: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1

LIDERAZGO INTERGENERACIONAL COMO RECURSO DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MULTIGENERACIONALES

**INTERGENERATIONAL LEADERSHIP AS A MANAGEMENT
RESOURCE IN MULTIGENERATIONAL ORGANIZATIONS**

Sara Magaña Ortiz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Krystell Paola González Gutiérrez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Hugo Adrián Barjau Madrigal

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Alejandra Rosaldo Rocha

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Elizabeth Carmona Díaz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9975

Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales

Sara Magaña Ortiz¹

saramgortiz31@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-0207-1017>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Krystell Paola González Gutiérrez

krystell.gonzalez@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9438-4855>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Hugo Adrián Barjau Madrigal

hugo.barjau@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9978-7338>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Alejandra Rosaldo Rocha

alejandra.rosaldo@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0002-3495-6030>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Elizabeth Carmona Díaz

elizabeth.carmona@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5796-7664>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

RESUMEN

Las organizaciones actuales se conforman por miembros de diferentes generaciones. Una generación es aquella cohorte que comparte intereses, valores forma de ver la vida y actuar. Se han agrupado a las generaciones acorde la temporalidad de sus años de nacimiento y es fundamental que las personas que asumen el liderazgo dentro de estas organizaciones lo hagan desde un estilo situacional y aplicando el liderazgo intergeneracional. El liderazgo intergeneracional se define como aquel que identifica las habilidades, conocimientos, motivaciones e intereses de cada grupo generacional para plantear estrategias que ayuden al logro de los objetivos organizacionales. Para tal efecto, el líder debe conocer las características de cada generación; y a su vez desarrollar un conjunto de competencias transversales y específicas que faciliten la gestión de los diferentes grupos presentes. El objetivo de este trabajo es exponer como el liderazgo intergeneracional es fundamental para las organizaciones multigeneracionales.

Palabras clave: liderazgo, generaciones, organizaciones, competencias, integración

¹ Autor principal.

Correspondencia: krystell.gonzalez@ujat.mx

Intergenerational Leadership as a Management Resource in Multigenerational Organizations

ABSTRACT

Today's organizations are made up of members from different generations. A generation is a cohort that shares interests, values, ways of seeing life and acting. Generations have been grouped according to the temporality of their birth years and it is essential that the people who assume leadership within these organizations do so from a situational style and applying intergenerational leadership. Intergenerational leadership is defined as that which identifies the skills, knowledge, motivations, and interests of each generational group to propose strategies that help achieve organizational objectives. To this end, the leader must know the characteristics of each generation; and, at the same time, develop a set of transversal and specific competencies that facilitate the management of the different groups present. The aim of this paper is to show how intergenerational leadership is fundamental for multigenerational organizations.

Keywords: leadership, generations, organizations, competencies, integration

*Artículo recibido 28 diciembre 2023
Aceptado para publicación: 30 enero 2024*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales están enfrentando la confluencia de generaciones distintas en los mismos espacios de trabajo. Esta realidad puede ser una oportunidad para aprovechar las competencias de cada uno de los grupos al interior de las instituciones; sin embargo, se debe proceder con sabiduría para generar las condiciones que permitan una coexistencia de las distintas formas de ver el mundo.

La pandemia por Covid-19, demostró que las organizaciones que pueden sobrevivir a escenarios adversos no son las más fuertes, si no las que más rápidamente se adaptan. En palabras de Loaiza-Torres (2023), los líderes urgen de desarrollar su capacidad de adaptación, invención y reinención para hacer frente a los retos del mercado y generar certidumbre al interior y exterior de su estructura. Y justamente uno de estos grandes retos son las organizaciones multigeneracionales.

En este sentido, el papel del líder es fundamental. Los líderes son esenciales en el buen funcionamiento de cualquier organización pues inciden en la dirección, son los encargados de generar un buen clima organizacional, tener control y poder planear para alcanzar las metas propuestas; y es gracias a ellos que la gestión puede realizarse con eficiencia, eficacia y productividad (Álvarez Kelsey, 2020).

Ibáñez Rubio (2022), examina el liderazgo como fenómeno social, y concluye que para que exista el líder se necesita de seguidores, pues el liderazgo es un proceso de influencia que se da entre las personas. El líder necesita al grupo social y su acción más importante consiste en incidir en las conductas de estos. Y si estos grupos son multigeneracionales la tarea no resulta ser sencilla.

Desde la perspectiva administrativa, el liderazgo intergeneracional consiste en la habilidad del líder para identificar y sacar ventaja de la diversidad multigeneracional, fortaleciendo el trabajo de los equipos, el crecimiento individual de los miembros de la organización; pero sobre todo de convertir esta diversidad en una ventaja competitiva (de Asís Aguado, 2019).

Las generaciones se entienden como una forma de agrupar a un conjunto de personas que comparten en su temporalidad características comunes. Estos elementos coincidentes generan conductas, actitudes y valores, que se manifiestan en sus comportamientos sociales. De igual forma, dan paso a un método de integración de conceptos y percepción tomados de desde personalidades diversas.

Saldarriaga Ríos, Fernández Pinto, Bracho Colina y Prada Villamizar (2023), puntualizan:

El término “generación” se usa con frecuencia de manera intercambiable con “cohorte” en el ámbito de las ciencias sociales. Cuando se usa en este contexto, se refiere a un grupo de personas dentro de una población específica que experimentan los mismos eventos significativos durante un período de tiempo particular. Las cohortes de nacimiento, o generaciones sociales, se mencionan regularmente en la cultura popular y sirven como base para el examen sociológico

Alfaro y Álvarez-Aros (2021) enfatizaban que “la posibilidad de conocer, utilizar y anticipar los estereotipos generacionales permite generar estrategias en los distintos procesos de capital humano como son la atracción, integración, desarrollo, retención y desincorporación de las personas en las organizaciones”.

Velarde Samaniego, Caballero Arroyo y Landeo Quispe (2022), realizan una revisión de varios estudios y precisan las siguientes generaciones presentes en las sociedades actuales:

Generación Silenciosa (1929 – 1940), se caracterizan por someterse a la autoridad, cumplir silenciosamente con su papel en la sociedad. Crecieron en un ambiente austero y de peligro. Conforman a los adultos mayores de la actualidad, su número de integrantes va en disminución por el proceso natural de envejecimiento. Tienen una gran valía por sus experiencias y sabiduría.

Generación de los Baby Boomers (1940-1960), enarbolan las ideas esperanzadoras de los discursos de la postguerra. Los cambios socioeconómicos que se gestan en este periodo tienen gran influencia en sus comportamientos, la mujer se empodera y participa en las actividades productivas. Son una generación preocupada por prepararse profesionalmente, se interesan por mantener un bienestar personal, familiar y social. Rompen el silencio de la generación anterior, son más flexibles en su crianza y rompen algunos estigmas sociales.

Generación X (1965-1980), priorizan la realización profesional y se han formado académicamente para lograrlo. Son responsables y con gran deseo de alcanzar al éxito. Por estas razones se frustran ante las presiones derivadas del trabajo y su combinación con responsabilidades personales. La familia es desplazada por actividades que garanticen mejoras económicas y la adquisición de bienes y servicios.

Generación Y (1980-1995), conocidos como los Millennials o migrantes digitales. Tuvieron que adaptarse a los avances tecnológicos y la llegada del internet. Privilegian el individualismo, quieren sentirse parte de un grupo, pero sin perder su identidad. Los ámbitos labores y familiares no son su

prioridad. Están acostumbrados a la inmediatez por lo que son impacientes. Tienen amplias calificaciones laborales, pero carecen de habilidades sociales y optan por el individualismo.

Generación Z (a partir de 1995), etiquetados como Centennials, son nativos digitales. Son los demandantes de educación universitaria, pero con fuertes críticas a los modelos tradicionales. Viven hiperconectados y eso les hace olvidar los límites físico-geográficos. Son flexibles, gustan del aprendizaje autodidacta y dominan los aspectos tecnológicos.

Cabe hacer mención, que el autor Edwin Carcaño (2019), identifica una nueva generación, y la denomina Contemplativa (a partir del 2006). Esta generación conformada por los menores de edad del día de hoy se caracteriza por la sobreprotección de sus padres. Este cuidado excesivo se fundamenta en el peligro que ocasiona el ambiente de inseguridad por el fallo de las instituciones. Están creciendo bajo límites de obediencia para mantenerse a salvo. Están llamados a ser los guardianes del orden. Serán una generación más pequeña que los Centennials por lo que les corresponderá contemplar las decisiones que otras generaciones tomen.

El objetivo de este trabajo es exponer como el liderazgo intergeneracional es fundamental para las organizaciones multigeneracionales.

METODOLOGÍA

Se realiza un estudio con enfoque cualitativo, que permite el estudio de la integración del concepto de liderazgo con la gestión del talento humano multigeneracional. Para tal efecto, se desarrolla una revisión bibliográfica de fuentes con no mayor a 5 años de publicación. La investigación que se efectúa es de índole documental. Acorde con Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira (2023), la investigación documental consiste en analizar y sintetizar la información disponible en las fuentes bibliográficas que fueron elegidas, identificando los conceptos claves e integrando los hallazgos del tema en cuestión.

En esta revisión bibliográfica se elabora un análisis documental que permita comprender el fenómeno. Para tal efecto se consideran fuentes primarias y secundarias que estudien el tema desde una perspectiva administrativa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Moreno Carrillo y Toscano Moctezuma (2022), realizaron una investigación bibliográfica en la que después de revisar 12 artículos lograron concluir que la correcta gestión de equipos intergeneracionales

tiene un impacto en la productividad y competitividad de las organizaciones, permitiendo el intercambio de saberes y experiencias. En este trabajo se destaca el papel de la comunicación entre las diferentes generaciones que confluyen en la organización. Y se considera a la empresa como la responsable de aprovechar las fortalezas de los equipos multigeneracionales.

Esta correcta gestión de la diversidad generacional fue considerada como eje del estudio de Moldes y Gómez (2021), y acorde con sus hallazgos son los líderes los encargados de encabezar estos trabajos.

Para estos autores, el liderazgo intergeneracional se define como:

...un estilo específico de dirección de personas que, alineado con el liderazgo colaborativo, prioriza el factor generacional combinado con la inteligencia emocional para conseguir una comunicación eficaz, entendida como la principal herramienta para lograr el compromiso de los colaboradores.

Este estilo de liderazgo requiere un nuevo modelo que sirva de guía para su ejecución. Ante este reto, el Observatorio GT (s.f.), realizó un estudio cuyo objetivo, fue de primera instancia, conocer las características del estilo de liderazgo de cada generación dentro de las organizaciones y relacionarlo con el impacto en el compromiso y desarrollo de los colaboradores de diferentes generaciones. Pero aún más relevante es la propuesta que se hace del liderazgo intergeneracional como una competencia organizacional. Bajo esta premisa, se consideran dos conjuntos de competencias necesarias en el líder intergeneracional:

- Competencias transversales, se incluyen la inteligencia emocional y la perspectiva generacional. En el caso de la inteligencia emocional, el líder utiliza una buena gestión de las emociones para motivar, comprender y comunicarse con sus colaboradores. Mientras que, la perspectiva generacional le ayuda a identificar las capacidades y necesidades de cada uno de los grupos generacionales; y así gestionar el recurso humano de una forma más eficiente.
- Competencias específicas, se plantean diez comportamientos que el líder intergeneracional debe desarrollar: actuar con valores, definir roles de equipo, comunicación de objetivos, generar un entorno de trabajo agradable, promueve el trabajo colaborativo, forman a sus colaboradores, general oportunidades de crecimiento, establecen un plan de carrera para desarrollar al talento humano, reconocen el trabajo bien hecho y, son conciliadores y justos.

Ahora bien, el estilo que mejor se adecua a esta realidad es el liderazgo situacional, pues se necesita un

liderazgo flexible que se adapte a las expectativas y valores de cada grupo generacional. Además, de que el líder deberá buscar la forma de entablar comunicación con cada grupo y entender su enfoque personal sobre el trabajo y la tecnología (Quiceno Quintero, 2023). Geraldo Campos, Mera Sánchez y Rocha Pérez (2020), después de revisar a varios autores sostiene que el liderazgo situacional es de los más recomendados en la administración pues se ajusta a los diferentes objetivos e individuos, siempre cuidando que el líder no pierda su rol ante las contingencias que se presenten.

Alva Huapaya (2022), manifiesta que:

El modelo de liderazgo situacional diseña la estrategia de utilizar distintos estilos de liderazgo por parte del líder de una empresa, el cual podrá utilizar el estilo más adecuado según la situación en que el líder se va enfrentar, para ello es necesario contar con la capacidad de liderazgo y los conocimientos necesarios para ser aplicados en la situación que se necesita de su liderazgo, a fin de poder cumplir con los objetivos y solucionar de manera más eficiente las situaciones problemáticas.

En este sentido, es fundamental comprender a las generaciones que están activas en las organizaciones.

Olaya Bohórquez, Beltrán Caraballo, Ospina Malagón y Monras Muñoz (2022), hacen un análisis de las estrategias que acorde con sus habilidades funcionan para cada generación.

En el caso de los pertenecientes a la generación Baby Boomers, el líder debe tener en cuenta que son personas que, si están dentro de una empresa, llevan años perteneciendo a la misma. Prefieren trabajar en un ambiente estable y en el que se les reconozca su valía por la experiencia en el campo. Necesitan ser reconocidos por sus años dentro de la organización, deben ser capacitados para trabajar con las nuevas tecnologías, se deben considerar promociones acordes a sus aportes, lealtad y compromiso. También, es importante discurrir que los Baby Boomers tienen a tener constantes enfrentamientos con los miembros de las generaciones X y Y, pues tienen grandes discrepancias en los ámbitos de feedback, compromiso y el trabajo en equipo (Sánchez y Lalane, 2022).

En lo concerniente a la generación X, que es la más presente en todas las organizaciones, sus características que mezclan la flexibilidad con la estabilidad les hacen necesitar de su líder una motivación encaminada a reconocer sus logros con promociones en nuevas encomiendas y oportunidades de formación continua. Y claro deberá dotarlos de las herramientas tecnológicas que permitan a sus miembros realizar sus tareas de forma más eficiente.

La generación Y o millenials, es la más preparada profesionalmente y hablan por lo general dos idiomas, vivieron el inicio de la transformación digital y como están acostumbrados a la inmediatez se frustran y desesperan con facilidad. Los líderes deben garantizar la flexibilidad de sus actividades aprovechando la tecnología y no someter a sus colaboradores a horarios rígidos pues no serán productivos. Los líderes necesitan proveer, a esta generación, de roles acorde con sus motivaciones, preparación y perfil; si no realizan esto pueden enfrentar deserciones por incompatibilidad entre lo laboral y lo personal. En este sentido, Andrade, Bolaños y Lopez (2022), refieren que es “recomendable que se desarrolle un plan de incentivos apegado a la generación millennial... Dicho plan debería presentar recompensas al cumplimiento de tareas y evaluaciones de desempeño que incluyan una retroalimentación adecuada”.

Por lo que respecta, a la generación Z o centennials, como nativos digitales manejan la tecnología mejor que las otras generaciones. Son multitareas y pueden estar más de dos dispositivos al mismo tiempo. Los líderes que quieran influir en este grupo deben centrar sus estrategias en las mentorías, resulta vital que los miembros con más conocimientos y experiencias guíen a los centennials. El líder debe ser capaz de inspirar a esta generación para que se comprometen con la visión y objetivos de la organización. En los tiempos de la generación Z, “los modelos sociales, educativos, relacionales y laborales están siendo cuestionados y nos empujan como sociedad, al menos, a repensar, a replantear, reflexionar y reconsiderar las actuales dinámicas, las formas de hacer, las prácticas, las estructuras” (Toledo-Vita, 2020).

Tal como lo enfatiza Piqueras (2020), el camino adecuado para que un liderazgo sea efectivo es centrarse en el desarrollo del talento humano, y saber cambiar de rumbo cuando las cosas no suceden como se espera. Para que el líder sea capaz de girar el timón necesita conocer a los miembros de su equipo y así incidir en su comportamiento con las estrategias adecuadas.

El líder intergeneracional necesita generar equipos, y esto implica que individuos con distintos caracteres y motivaciones trabajen juntos hacia un objetivo compartido. Y si añadimos a esta ecuación el hecho de que son de generaciones diferentes la misión se torna más compleja. En este sentido Loor-Zavala y Valdes-Páez (2021), concluye en su trabajo de investigación que para que un equipo sea altamente efectivo requiere que el líder desarrollar habilidades de gerencia enfocada en resultados, acompañamiento y constante entrenamiento a los integrantes del equipo. Además, el líder debe trabajar

su inteligencia emocional, nunca perder de vista los objetivos, misión y visión de la organización; y desarrollar su capacidad comunicativa para que cada miembro se sienta orgulloso de pertenecer a la entidad.

CONCLUSIONES

Las organizaciones multigeneracionales son la realidad que los líderes enfrentan en la actualidad, y si plantean las estrategias correctas pueden sacar grandes ventajas del crisol de conocimientos, habilidades y experiencias que cada grupo posee. El liderazgo intergeneracional es la llave que permite a los líderes de las organizacional capitalizar su factor humano y convertirlo en su ventaja competitiva.

El liderazgo multigeneracional debe ser considerado como la proposición que amplía el panorama del liderazgo, llevando a cada generación a trascender y aventajar sus métodos que conllevan una valiosa aportación a las organizaciones. Se realzan los aportes importantes que contribuyen a promover una transición suave y equilibrada, llevada por líderes imparciales que brinde oportunidades a nuevos retos de integración dinámica, social, laboral y de calidad.

La mayor fuerza y reto de una organización multigeneracional es dar estructura y estabilidad, abriendo el camino a una nueva identidad, sin dejar desestimar la oposición que conlleve esta unión, pero disponiendo paradójicamente mayor nivel de compromiso que ofrecen una imagen con un desmesurado éxito.

Las organizaciones que gestionan adecuadamente a su personal multigeneracional se convierten en espacio inclusivos, dónde se apremie la colaboración y el aprendizaje mutuo. Estas organizaciones logran una buena imagen pública y sobre todo aseguran retener al recurso más valioso que tienen, sus colaboradores.

Finalmente, aún no se cuenta con estudios que relacionen el liderazgo y la generación contemplativa, por lo que es una beta que los expertos deben considerar pues esta generación está muy próxima a tener participación en la sociedad y la economía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, R. C. A., & Álvarez-Aros, E. L. (2021). Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: un análisis bibliométrico. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 113-126.

<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271870009/672271870009.pdf>

- Alva Huapaya, C. A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4691-4715. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Álvarez Kelsey, J. (2020). *Liderazgo y administración de empresas contemporáneas* (Tesis de grado). Fundación Universidad América, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3pLizJh>
- Andrade, L., Bolaños, M.F., & Lopez, P.H. (2022). Liderazgo y grupos generacionales: Caso de estudio en una entidad financiera. *Revista Nacional de Administración*, 13(1), e3850. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v13i1.3850>
- Carcaño Guerra, E. (2019). *Mundo Generacional... La Generación Contemplativa*. <https://edwincarcano.com/mundo-generacional-la-generacion-contemplativa/>
- de Asís Aguado, N. (2019). Liderazgo Intergeneracional: Agentes implicados y Estrategias. *Cuadernos del Tomás*, (11), 81-109. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7540963.pdf>
- Geraldo Campos, L. A. ., Mera Sánchez, A. R. ., & Rocha Perez, E. . (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Ibáñez Rubio, J. (2022). El Concepto de liderazgo en la generación millennial. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 4(3), 1-18. Recuperado a partir de <http://20.225.127.54/index.php/relais/article/view/3083>
- Loaiza-Torres, José. (2023). Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio. *Revista Perspectivas*, (52), 9-26. Epub 01 de noviembre de 2023. Recuperado en 26 de enero de 2024, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332023000200009&lng=es&tlng=es.
- Loor-Zavala, M. A., & Valdes-PÃrez, D. (2021). Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos. *Dominio De Las Ciencias*, 7(1), 496–513. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1720>
- Moldes, R. y Gómez, F. (2021) Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, 25-26, 127–150.

https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/download/347/293/1493

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

<https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>

Observatorio GT. (s.f.). Estudio Liderazgo Intergeneracional: Análisis de los comportamientos directivos según la generación de los managers y cómo desarrollar su liderazgo para la gestión de equipos intergeneracionales.

https://www.generaciona.org/wp-content/uploads/2018/07/230618_Estudio_Edici%C3%B3n-I_Liderazgo-Intergeneracional_Observatorio-GT-Universidad-Europea.pdf

Olaya Bohórquez, C. E., Beltrán Caraballo, D. M., Ospina Malagón, I. A. y Monras Muñoz, G. E. (2022). Capítulo 9. Liderazgo en el siglo XXI. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 143-158). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16551/1/Libro_Direcci%C3%B3n%20escolar%20y%20liderazgo_2022.pdf#page=143

Piqueras, C. (2020). *Liderazgo Efectivo*. Barcelona, España: Bresca.

Quiceno Quintero, C. (2023). Liderazgo y Diversidad Generacional: una revisión exploratoria. [Tesis de grado, Universidad CES]. Repositorio Digital Institucional. REDICES.

<https://repository.ces.edu.co/handle/10946/7988>

Saldarriaga Ríos, J. G., Fernández Pinto, H., Bracho Colina, E. C., & Prada Villamizar, S. (2023). *Habilidades de talento humano de las nuevas generaciones*. Universidad Santo Tomás. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/51996>

Sánchez, N., & Lalane, S. (2022). *Tipos de liderazgo ejercidos por la generación baby boomers sobre la generación millennials y su influencia en el clima de las organizaciones dominicanas* (Doctoral dissertation, Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE)).

<https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/1061>

Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29.

<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Toledo-Vita, M. V. (2020). *Generación Z el fin del mundo tal y como lo conocemos*. (Tesis de Máster, Universidad de Navarra). Recuperado de

https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59091/1/2019_2020%20TOLEDO%20VITA%2C%20Victoria.pdf

Velarde Samaniego, J. R., Caballero Arroyo, K. M., & Landeo Quispe, A. S. (2022). *Diversidad generacional: Desafíos para la educación universitaria en el siglo XXI*.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6018/J.Velarde_K.Caballero_A.Landeo_RF_Articulo_spa_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y