

LIDERAZGO Y DIVERSIDAD GENERACIONAL: UNA REVISIÓN
EXPLORATORIA

LEADERSHIP AND GENERATIONAL DIVERSITY: AN EXPLORATORY REVIEW

Catalina Quiceno Quintero 0009-0009-5639-9253

Estudiante Universidad CES

Grupo de Investigación Gestión Empresarial

Línea de Investigación y Liderazgo

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

Colombia

quiceno.catalina@uces.edu.co

RESUMEN

Objetivo: Identificar cuál es el tipo de liderazgo adecuado para adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional. **Metodología:** se realizó una revisión de alcance en las bases de datos DIALNET, Google Académico, Scopus, de artículos publicados entre 2018 y 2023. **Resultados:** En los 35 artículos utilizados para la presente revisión se logró concluir que el liderazgo que mejor puede adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional es el liderazgo situacional, ya que para gestionar esta realidad exitosamente es fundamental adoptar un enfoque de liderazgo que sea flexible y capaz de adaptarse a las necesidades y expectativas de cada generación. **Conclusión:** La diversidad generacional se ha convertido en un tema de gran relevancia en el entorno laboral en los últimos años, ya que la convivencia de estas puede ser un desafío para las organizaciones debido a varias razones. La primera tiene que ver con las diferencias en valores y expectativas, la segunda tiene que ver con el estilo de comunicación, la tercera con el enfoque del trabajo y finalmente la forma de relacionarse con la tecnología. En resumen, la convivencia de diferentes generaciones en una organización puede ser retadora, sin embargo, cuando se abordan estas diferencias de manera adecuada las organizaciones pueden aprovechar dicha diversidad.

El liderazgo que mejor puede adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional es el liderazgo situacional, ya que para gestionar esta realidad exitosamente es fundamental adoptar un enfoque de liderazgo que sea flexible y capaz de adaptarse a las necesidades y expectativas de cada generación.

Palabras claves: Liderazgo, Diversidad, Generacional, Organizaciones, Adaptación.

ABSTRACT

Objective: Identify the right type of leadership to adapt to organizations facing the challenge of generational diversity. **Methodology:** a scoping review was conducted in the electronic databases of DIALNET, Google Scholar, Scopus published between 2018 and 2023. **Results:** In the 35 articles used for this review, it was concluded that the leadership that can best adapt to organizations that face the challenge of generational diversity is situational leadership, since in order to successfully manage this reality it is essential to adopt a leadership approach that is flexible and capable of adapting to the needs and expectations of each generation. **Conclusion:** Generational diversity has become an issue of great relevance in the work environment in recent years, since the coexistence of these can be a challenge for organizations due to several reasons. The first has to do with differences in values and expectations, the second has to do with communication style, the third with the approach to work and finally the way they relate to technology. In summary, the coexistence of different generations in an organization can be challenging; however, when these differences are properly addressed, organizations can take advantage of this diversity.

The leadership that can best adapt to organizations that present the challenge of generational diversity is situational leadership, since to successfully manage this reality it is essential to adopt a leadership approach that is flexible and capable of adapting to the needs and expectations of each generation.

Key words: Leadership, Diversity, Generational, Organizations, Adaptation

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones fueron formadas a partir de la necesidad del ser humano por cooperar y lograr objetivos a nivel individual y común. Los sistemas organizacionales son complejos ya que están compuestos de actividades humanas variables, características, cultura, valores y principios que deben convivir en un contexto cambiante. Diariamente estos sistemas están enfrentando grandes desafíos, ya que el cambio es permanente y en el futuro se hará cada vez menos de lo que se hace ahora, la velocidad, la competencia, la volatilidad, los avances tecnológicos y las exigencias son cada vez mayores y de esta manera uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones ante la incertidumbre es como reestructurarse para interactuar con las nuevas realidades y competir de manera proactiva. (Chiavenato, s. f.)

Teniendo en cuenta lo anterior, la capacidad de adaptación a los cambios y de modificar la conducta, para perseguir los objetivos incluso cuando surgen retos, y el desarrollo de la

versatilidad, es clave dentro de las competencias que las organizaciones y las personas que hacen parte de esta deben trabajar y fortalecer con el fin de hacer frente a los cambios no anticipados ni previstos que surgen debido a las nuevas realidades. (Alles, 2016)

Todo lo anterior nos lleva a repensar como queremos que sean las organizaciones del futuro y sobretodo cuál es el tipo de liderazgo que queremos desarrollar y como pueden trabajar las organizaciones para desarrollarlo, ya que parte del éxito de esta transformación ante una realidad tan compleja e incierta como la actual, depende en gran parte de los líderes que acompañen este proceso. (*Chiavenato - Administración de Recursos Humanos El capital hum.pdf*, s. f.).

El tema del liderazgo está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones, pues las empresas buscan líderes que las dirijan correctamente ya que un liderazgo efectivo es la forma más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. (Chiavenato, s. f.)

Las empresas deben comprender la importancia de una adecuada gestión del capital humano, siendo conscientes de la diversidad existente que se logra identificar a partir de las relaciones que establecen las personas que forman parte de éstas, relaciones que son cada vez más incluyentes, logrando integrar diferentes generaciones, desarrollando el potencial de cada una. En la actualidad, podemos ver equipos multigeneracionales, con necesidades, percepciones y aspiraciones distintas, que llevan a los líderes de hoy a enfrentar un gran reto, ya que esto supone

la idea de coordinar y hacer que funcionen y se engranen generaciones diferentes (Asís Aguado, 2019).

Es así como el problema central de la investigación busca identificar cuál es el tipo de liderazgo adecuado para adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional, dando respuesta a un problema de hecho que según Roxana Ynoub son aquellos en los cuales se presenta un obstáculo para alcanzar una situación deseada. (*Roxana Ynoub (2).pdf*, s. f.).

Identificar cuál es el tipo de liderazgo adecuado para adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional.

MÉTODO

En el enfoque propuesto en la investigación, que es cualitativo, se propone identificar cuál es el tipo de liderazgo adecuado para adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional. por su parte, en la investigación cualitativa, al tiempo que se analiza la literatura, se entra en contacto con el fenómeno que es objeto de estudio.

Se realizó una revisión exploratoria, la cual con criterios de inclusión explicados en las estrategias de búsqueda correspondientes menos restrictivos. La cual tiene como objetivo el análisis y la síntesis de literatura producida para un área de conocimiento, que, para este caso, corresponde al análisis de los tipos de liderazgo en las organizaciones en las cuales se presenta el reto de la diversidad generacional.

Se utilizaron términos de búsqueda en inglés y español referenciados en el tesoro DECS: Liderazgo, Diversidad, Generacional, Organizaciones, Adaptación. Las ecuaciones de búsqueda se construyeron empleando el booleano AND. Las fuentes de información utilizadas fueron DIALNET, Google Académico, Scopus.

El inicio de la búsqueda fue el 15 de julio de 2023 y se consultó por última vez el 04 de septiembre de 2023. Se incluyeron artículos publicados entre el 2018 y 2023, en los idiomas inglés y español. Además, se consideró que fueran artículos originales en donde se presentó la revisión de fuentes secundarias sobre las bases teóricas de los tipos de liderazgo con el fin de identificar cuál es el adecuado para adaptarse a las organizaciones que presenta el reto de la diversidad generacional.

Se realizó la lectura de títulos y resúmenes, para aplicar los criterios de inclusión y de exclusión. Las discrepancias se resolvieron por consenso o por remisión del Tutor de la investigación. los criterios incluían características que favorecen al éxito del estudio y los

documentos excluidos fueron aquellos enfocados a análisis cuantitativos o investigaciones de campo que no aportaban información relevante a la investigación.

Esta revisión corresponde a una estrategia de investigación documental, en donde no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales. Las consultas se realizaron sobre fuentes secundarias y es información de carácter público los cuales son de acceso libre. (*RESOLUCION-8430-DE-1993.pdf*, s. f.)

RESULTADOS

Se encontraron 195 resultados combinados en la búsqueda, apoyada en las bases de datos Scopus (n=39), Google académico (n=87) y Dialnet (n=69). De los cuales se removieron 33 duplicados. Posteriormente a 162 documentos se les realizó una depuración basándose en la lectura del título y el resumen, para los cuales se excluyeron 77.

Luego de cumplir con los criterios de elegibilidad quedaron 85 y posteriormente al revisar los criterios de inclusión, finalmente quedan 35 documentos, ya que sus criterios incluían características que favorecen al éxito del estudio. Los documentos excluidos fueron aquellos enfocados a análisis cuantitativos o investigaciones de campo que no aportaban información relevante a la investigación.

En los 35 documentos revisados y analizados a profundidad se encontraron diversos estudios que hablaban sobre los tipos de liderazgo existentes y su influencia en la diversidad generacional.

Entre los principales tipos de liderazgo se encuentra el autocrático, donde el líder toma las decisiones logrando ser efectivo en situaciones de crisis, pero generando desmotivación en los empleados debido a la falta de participación. Tenemos el democrático que por el contrario fomenta la participación haciendo sentir a los empleados escuchados y valorados, sin embargo, puede generar lentitud en los procesos y desacuerdos prolongados. Existe también el liderazgo transformacional, el cual inspira y motiva a alcanzar las metas fomentando la innovación y crecimiento personal, aunque en ocasiones puede haber falta de atención a los detalles y exceso de entusiasmo. Tenemos el transaccional centrado en las recompensas y sanciones claras lo que representa en algunos casos el aumento de la productividad y en otros, falta de creatividad y compromiso a largo plazo ya que los empleados pueden sentirse motivados solo por los incentivos. Tenemos también el Laissez-Faire permitiendo autonomía e independencia de los empleados, pero cuando no están altamente capacitados puede dar lugar a la falta de dirección y la falta de responsabilidad. (*Chiavenato - Administración de Recursos Humanos El capital hum.pdf*, s. f.)

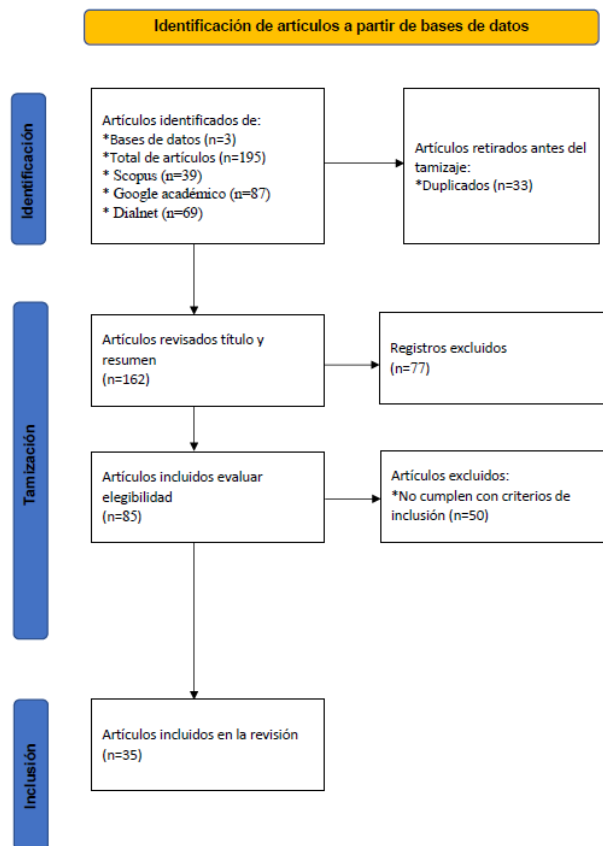
Finalmente tenemos el liderazgo situacional, un liderazgo que se adapta a las necesidades y circunstancias específicas del equipo y la tarea en cuestión, el cual de acuerdo a las teorías e investigaciones es el que mejor puede adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional. (Torres Mojica, 2020).

Algunas de las razones por las cuales el liderazgo situacional podría adaptarse de manera eficaz a la gestión de la diversidad generacional.

1. La capacidad de adaptabilidad para ajustar el estilo de liderazgo a las necesidades de los empleados y las circunstancias particulares de cada uno, teniendo en cuenta que cada generación tiene expectativas y valores diferentes.

2. La flexibilidad para la toma de decisiones basándose en la situación y necesidades del equipo, logrando así la adaptación a las preferencias de trabajo de diferentes generaciones.

3. El Desarrollo permanente de habilidades ya que este tipo de liderazgo al requerir constantemente un ajuste a las personas y situaciones exige constantemente habilidades que les permitan versatilidad y eficacia en el manejo de equipos multigeneracionales.



DISCUSIÓN

El liderazgo en el contexto actual de las organizaciones se enfrenta al desafío de gestionar la diversidad generacional, ya que en las organizaciones están conviviendo hasta cuatro generaciones en un mismo lugar, donde las diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo pueden impactar significativamente la dinámica laboral. La pregunta central de la investigación gira entorno a la identificación del tipo de liderazgo adecuado para adaptarse a esta complejidad. En este sentido el liderazgo situacional emerge como una propuesta valiosa, ofreciendo una idea dinámica y adaptable que podría responder eficazmente a las demandas cambiantes de los equipos multigeneracionales.

Desde mi posición este es el liderazgo que mejor puede adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional, ya que para gestionarla exitosamente es fundamental adoptar un enfoque de liderazgo que sea flexible y capaz de adaptarse a las necesidades y expectativas de cada generación, para lo cual el liderazgo situacional podría funcionar bien. Este se basa en la idea de que no existe un enfoque de liderazgo único que sea adecuado para todas las situaciones y personas y por el contrario se ajusta según las necesidades individuales y las demandas específicas de cada situación.

De acuerdo a las investigaciones realizadas nos encontramos que cada generación comparte creencias, comportamientos, actitudes, expectativas, valores y prioridades desiguales, que requieren flexibilidad en los estilos de liderazgo, compromiso del líder en entender la diversidad y el valor de lo que podemos aprender unos de otros generando innovación, desarrollo del personal. Es acá donde el liderazgo situacional al ajustar su estilo según las demandas cambiantes del entorno ofrece una solución dinámica a este desafío. La capacidad de los líderes para adaptarse a diferentes contextos y necesidades específicas de los equipos se presenta como un recurso estratégico frente a la diversidad generacional. (Colmenares Imbernón et al., 2015)

La flexibilidad y adaptabilidad del liderazgo situacional ha demostrado en investigaciones su capacidad para mejorar la efectividad en la toma de decisiones ya que ante la diversidad generacional donde las personas tienen enfoques tan distintos, la habilidad de ajustar el liderazgo a la situación específica se convierte en un elemento crucial para alcanzar decisiones alineadas con las necesidades del equipo (Soto Nieto, 2018).

Así, aunque la convivencia de diferentes generaciones en una organización puede ser retadora, cuando se abordan estas diferencias de manera adecuada las organizaciones pueden aprovechar dicha diversidad para obtener una amplia posibilidad de perspectivas y habilidades como potencializar el desarrollo del negocio e integrar visiones y esfuerzos, lo que puede contribuir al éxito a largo plazo y parte de este éxito depende en gran parte de los líderes que acompañen este proceso. En este caso si esos líderes están capacitados para aplicar el tipo de liderazgo situacional

tendrá más éxito al momento de enfrentar los desafíos de la diversidad generacional en las organizaciones (Arévalos & Tolaba, 2019).

LIMITACIONES

En esta investigación no se incorporaron documentos de literatura gris o tesis doctorales, por lo que puede que exista información relevante que no se haya recopilado. La no inclusión de nombres concretos hacia la investigación en tipos de liderazgo en las estrategias de búsqueda pudo dejar fuera otras publicaciones. Sin embargo, esto se descartó en la medida en que podría aumentar la frecuencia de publicaciones que hicieran referencia a dicha búsqueda, afectando el logro del objetivo de esta revisión.

CONCLUSIÓN

La diversidad generacional se ha convertido en un tema de gran relevancia en el entorno laboral en los últimos años, ya que la convivencia de estas puede ser un desafío para las organizaciones debido a varias razones. La primera tiene que ver con las diferencias en valores y expectativas, la segunda tiene que ver con el estilo de comunicación, la tercera con el enfoque del trabajo y finalmente la forma de relacionarse con la tecnología. En resumen, la convivencia de diferentes generaciones en una organización puede ser retadora, sin embargo, cuando se abordan estas diferencias de manera adecuada las organizaciones pueden aprovechar dicha diversidad.

El liderazgo que mejor puede adaptarse a las organizaciones que presentan el reto de la diversidad generacional es el liderazgo situacional ya que para gestionar esta realidad exitosamente es fundamental adoptar un enfoque de liderazgo que sea flexible y capaz de adaptarse a las necesidades y expectativas de cada generación.

CONFLICTO DE INTERESES

No existe ningún conflicto de intereses. Los autores declaran que la investigación se realizó en ausencia de cualquier relación comercial o financiera que pudiera interpretarse como un potencial conflicto de interés.

FINANCIACIÓN

El presente trabajo se financió con recursos propios.

REFERENCIAS

1. *230618_Estudio_Edición-I_Liderazgo-Intergeneracional_Observatorio-GT-Universidad-Europea.pdf*. (s. f.). Recuperado 4 de agosto de 2023, de

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

2. Acosta, L. M., & Havriluk, L. O. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: Un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial, 1*, 84-98.
3. Aranda García, I. (2020). El fenómeno intergeneracional. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 351*, 4.
4. Arévalos, A. E., & Tolaba, F. (2019). *Tipos de liderazgo en las diferentes generaciones del personal de una empresa que presta servicios públicos en la ciudad de Salta durante el segundo periodo del año 2019*.
http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=67516
5. Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the sociology and theory of religion, 13*(1), 100-139.
6. Asís Aguado, N. de. (2019b). Liderazgo Intergeneracional: Agentes implicados y Estrategias. *Cuadernos del Tomás, 11*, 81-109.
7. https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Chirinos Araque, Y., Coromoto Rojas Nieves, D., & Barbera de Ramírez, N. (2020). Influencia del liderazgo resonante en el desempeño laboral para crear organizaciones saludables. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde*

Latinoamérica. Vol. X, 2020, ISBN 978-980-7857-33-8, págs. 132-148, 132-148.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7794731>

9. Colmenares Imbernón, D. E., López Ramírez, A. M., & Soto Vélez, Y. A. (2015). *Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional*. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2178>
10. Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *CLIO América, 11*(22 (Julio-Diciembre)), 188-204.
11. *ESTILOS+Y+COMPETENCIAS+DEL+LIDERAZGO.PERCEPCIONES+DE+LOS+FUTUROS+PROFESIONALES..pdf*. (s. f.). Recuperado 11 de agosto de 2023, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/394/ESTILOS+Y+COMPETENCIAS+DE+L+LIDERAZGO.PERCEPCIONES+DE+LOS+FUTUROS+PROFESIONALES..pdf?sequence=1>
12. Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica, 2*(34), 343-348.
13. Flores, D. E. M. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista de Ciencias de la Gestión, 4*, Article 4. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
14. García, M. de L. E. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *PSICUMEX, 11*, 1-33.
15. Giménez Plano, F. (2005). Liderazgo con Alma. *Alta dirección, 40*(239), 11-18.

16. Guzmán, I. J. (2016). Grupos generacionales en las organizaciones modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad. *Oikonomos*, 1(0), Article 0.
<https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/27>
17. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). El liderazgo en una crisis (permanente). *Harvard Business Review*, 87(7), 66-79.
18. Laino, J. (2013). *Desafíos de la diversidad generacional y prácticas de recursos humanos*. <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/2583>
19. Lapo Maza, M. del C. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(36), 11-16.
20. Martha, A. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Ediciones Granica.
21. Melo Beltrán, S. (2022). *El liderazgo dentro de un proyecto y el impacto en colaboradores de la generación Z*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/42305>
22. Mesa Cardona, E. F. (2020). *Efectividad en el liderazgo situacional y tipos de poder en Mineros S.A: Un comparativo generacional* [MasterThesis, Universidad EAFIT].
<http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17426>
23. Moldes Farelo, R., & Gómez Sota, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, 25-26, 127-150.
24. Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: Algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.22320/hem.v14i2.2632>

25. Patiño Morales, L. A. (2019). *La nueva era del Recurso Humano para formar líderes movilizadores de cambio*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35246>
26. Peñafiel, A., Velez Hidalgo, J., & Tutiven Abad, T. (2022). Caracterización de la personalidad, motivación y estilo de liderazgo; factores que convergen en el perfil del líder generador de estrés. *Prohominum: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 150-169.
27. *Revista_de_Analisis_Cuantitativo_V3_N6.pdf*. (s. f.). Recuperado 11 de agosto de 2023, de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Analisis_Cuantitativo_y_Estadistico/vol3num6/Revista_de_Analisis_Cuantitativo_V3_N6.pdf#page=21
28. Robles Perelégui, M. (2022). *Estilos de liderazgo. Adaptación a la generación Z*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52838>
29. *Roxana Ynoub (2).pdf*. (s. f.).
30. Santoyo, L. J. G. (2019). *Identificar la relación entre liderazgo y el desempeño en equipos con brechas generacionales*. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/1646>
31. *Scopus - Detalles del documento - Cerrar la brecha entre la generación X y la generación Y: Lecciones del liderazgo auténtico*. (s. f.). <https://doi.org/10.1002/jls.20235>
32. *Scopus—Detalles del documento—Diferencias generacionales y de edad: Una receta para las fallas generacionales y un llamado al liderazgo de la diversidad*. (s. f.). Recuperado 10 de agosto de 2023, de <https://scopus.cesproxy.elogim.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85044546582&origin=resultslist&sort=plf->

f&src=s&sid=1dff25e7126e984c27cba9cb679107b2&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%2Bdiversity%2Bgenerations%29&sl=47&sessionSearchId=1dff25e7126e984c27cba9cb679107b2

33. *Scopus—Detalles del documento—Un nuevo contrato generacional.* (s. f.).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-06166-0_6
34. *Scopus—Document details—Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: A multistage analysis.* (s. f.). Recuperado 10 de agosto de 2023, de <https://scopus.cesproxy.elogim.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85088828035&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=1dff25e7126e984c27cba9cb679107b2&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%2Bdiversity%2Bgenerations%29&sl=47&sessionSearchId=1dff25e7126e984c27cba9cb679107b2>
35. *Scopus—Document details—The Role of Aging, Age Diversity, and Age Heterogeneity Within Teams.* (s. f.). Recuperado 10 de agosto de 2023, de <https://scopus.cesproxy.elogim.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85149076064&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=1dff25e7126e984c27cba9cb679107b2&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%2Bdiversity%2Bgenerations%29&sl=47&sessionSearchId=1dff25e7126e984c27cba9cb679107b2>
36. Victorio, M. E. (2019). *“El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares.*

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=67563

37. Zapata, D. O. C., & Méndez, A. (s. f.). *CONVIVIENDO ENTRE DIFERENTES GENERACIONES.*

38. Chiavenato, I. (s. f.). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.*