

Universidad Cardenal Miguel Obando

Facultad de humanidades

UNICA

Tesis para optar al título de

Licenciatura en Psicología

Psicología Organizacional

Factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional: un estudio sobre generaciones, inclusión y valores en la empresa ULTRANIC

AUTORA

Medina-Canda, María Fernanda

Managua, Nicaragua

2025

Universidad Cardenal Miguel Obando

Facultad de humanidades

UNICA

Tesis para optar al título de

Licenciatura en Psicología

Psicología Organizacional

Factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional: un estudio sobre generaciones, inclusión y valores en la empresa ULTRANIC

AUTORA

Medina-Canda, María Fernanda

 orcid.org/0009-0001-6504-0631

TUTOR CIENTÍFICO

MSc. Eduardo Francisco Navarrete López
Profesor investigador

 orcid.org/0009-0008-8658-4460

TUTOR METODOLÓGICO

MSc. Kevin Rodríguez Loáisiga
Economista, Director de Investigación

 orcid.org/0000-0001-6322-6494

Managua, Nicaragua

2025

CARTA AVAL TUTOR

Por medio de la presente, y en mi calidad de tutor científico, certifico que el trabajo de investigación titulado:

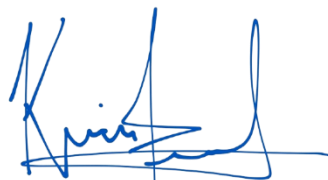
Factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional: un estudio sobre generaciones, inclusión y valores en la empresa ULTRANIC

Realizado por María Fernanda Medina Canda, cumple con las disposiciones institucionales y metodológicas, que regulan esta actividad académica, y constituye su tesis monográfica para optar al título de Licenciatura en Psicología.

Y para que así conste, en cumplimiento con la normativa vigente, autorizo a la egresada, reproducir el documento definitivo para su entrega oficial a la facultad correspondiente, para que pueda ser tramitada su lectura y defensa pública.

Managua, Nicaragua, 2025.

Atentamente,



MSc. Kevin Rodríguez Loáisiga

Tutor metodológico

Investigacion@unica.edu.ni

CARTA AVAL TUTOR

Por medio de la presente, y en mi calidad de tutor metodológico, certifico que el trabajo de investigación titulado: “Factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional: un estudio sobre generaciones, inclusión y valores en la empresa ULTRANIC”.

Realizado por la egresada María Fernanda Medina Canda, cumple con las disposiciones técnicas y científicas, que regulan esta actividad académica, y constituye su tesis monográfica para optar al título de Licenciatura en Psicología.

Y para que así conste, en cumplimiento con la normativa vigente, autorizo a la egresada, reproducir el documento definitivo para su entrega oficial a la facultad correspondiente, para que pueda ser tramitada su lectura y defensa pública.

Managua, Nicaragua, 2025.

Atentamente,



MSc. Eduardo Francisco Navarrete López

Profesor investigador

Investigacion6@unica.edu.ni

Dedicatoria

Esta investigación va dedicada primeramente a Dios y a mis padres que me han apoyado en todo momento, en todos estos años sin el esfuerzo de ellos nada de esto hubiera sido posible, prometí que jamás me daría por vencida hasta obtener este título, que ahora también es parte de ellos, también se la dedico a mis tutores por brindarme tantos años de aprendizaje y por tener paciencia en todo momento para volverme cada vez más eficiente a nivel profesional, me la dedico a mí también, porque a pesar de todas las adversidades que se me han enfrentado, gracias a Dios y con el apoyo de todos ustedes encontré las fuerzas para no caer y seguir hasta el final para poder culminar esta investigación.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mis padres, mis tutores y a todas las personas en general que me apoyaron hasta el final, por haber confiado en mí en todo momento y no subestimar todas las cosas que soy capaz de realizar en la vida, por siempre guiarme para bien en todo momento y siempre mantener sus esperanzas puestas en mí, siempre les estaré muy agradecida y prometo que luego de este título, seguiré mi camino profesional para hacerlos sentir mucho más orgullosos de lo que ya están.

Resumen

El presente estudio analizó los factores psicosociales y la cohesión organizacional en ULTRANIC, una empresa del sector de seguridad privada en Nicaragua. Se desarrolló una investigación cualitativa con una muestra teórica conformada por gerentes, personal administrativo y operativo, con el propósito de comprender sus experiencias, percepciones y dinámicas de convivencia laboral. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, cuyos contenidos fueron organizados, categorizados y analizados según los descriptores establecidos: diferencias generacionales, inclusividad y discriminación, educación en valores y cultura organizacional, además de las relaciones entre áreas y puestos de trabajo. Los resultados revelaron que, aunque la empresa posee una base sólida de respeto, comunicación y prácticas colaborativas, también se identificaron tensiones derivadas de la convivencia intergeneracional, la presencia de bromas inapropiadas, la percepción desigual del trato entre áreas y la falta de mecanismos formales para gestionar conflictos y situaciones de discriminación. Asimismo, se evidenció que la aplicación de valores institucionales es heterogénea entre grupos, y que la comunicación y el liderazgo influyen de manera directa en la cohesión laboral. En la actualidad, los hallazgos de esta investigación ofrecen una base clara para fortalecer la cultura organizacional, promover la convivencia respetuosa y orientar futuras estrategias de mejora en ULTRANIC.

Palabras claves: Factores psicosociales en el trabajo; Cohesión organizacional; Cultura organizacional; Inclusión y discriminación laboral; Convivencia intergeneracional; Valores y ética laboral

Abstract

This study analyzed psychosocial factors and organizational cohesion at ULTRANIC, a private security company in Nicaragua. Qualitative research was conducted with a theoretical sample consisting of managers, administrative staff, and operational personnel, with the aim of understanding their experiences, perceptions, and workplace dynamics. Information was collected through semi-structured interviews, the contents of which were organized, categorized, and analyzed according to established descriptors: generational differences, inclusiveness and discrimination, education in values and organizational culture, as well as relationships between areas and job positions. The results revealed that, although the company has a solid foundation of respect, communication, and collaborative practices, tensions were also identified arising from intergenerational coexistence, the presence of inappropriate jokes, the perception of unequal treatment between areas, and the lack of formal mechanisms to manage conflicts and situations of discrimination. Likewise, it was evident that the application of institutional values is heterogeneous among groups, and that communication and leadership directly influence workplace cohesion. Currently, the findings of this research provide a clear basis for strengthening organizational culture, promoting respectful coexistence, and guiding future improvement strategies at ULTRANIC.

Keywords: Psychosocial factors at work; Organizational cohesion; Organizational culture; Inclusion and discrimination in the workplace; Intergenerational coexistence; Values and work ethics

Índice de contenido

1. Introducción	10
2. Antecedentes	12
3. Contexto del problema	25
4. Pregunta de investigación.....	34
5. Objetivos.....	35
5.1 Objetivo general	35
5.2 Objetivos específicos	35
6. Justificación.....	36
7. Limitaciones de la investigación.....	38
8. Marco teórico.....	40
8.1 Marco referencial.....	40
8.1.1. Rol de las generaciones en el ámbito laboral	41
8.1.2. Discriminación e Inclusividad en el contexto organizacional	52
8.1.3. Educación en valores y cohesión organizacional.....	64
8.2 Marco conceptual	76
9. Marco metodológico	84
9.1 Enfoque cualitativo y su justificación	85
9.2 Definición operativa de categorías de análisis	86
9.3 Población y muestra teórica	89
9.4 Métodos y técnicas de recolección de datos.....	91
9.5 Validez, confiabilidad y triangulación de los instrumentos	92
9.6 Procedimientos para el procesamiento y análisis de información.....	93
9.7 Consideraciones éticas.....	95

10. Resultados y discusión	97
10.1. Perfil de las personas entrevistadas	97
10.2. Diferencias generacionales y convivencia laboral	99
10.3. Inclusividad y Discriminación	106
10.4. Educación en Valores y Cultura Organizacional	115
10.5. Relaciones entre Áreas y Puestos de Trabajo	122
11. Conclusiones.....	130
12. Recomendaciones.....	132
13. Referencias	134
14. Anexos.....	139
Anexo 1. Entrevista a Gerentes.....	139
Anexo 2. Entrevista a Colaboradores.....	141
Anexo 3. Consentimiento Informado.....	143

Índice de tablas

Tabla 1. Rasgos de las generaciones en el ámbito organizacional	50
Tabla 2. Tipos de discriminación en las empresas.....	77
Tabla 3. Elementos del ámbito organizacional.....	81
Tabla 4. Matriz de descriptores	88
Tabla 5. Participantes seleccionados en la muestra de estudio.....	90

Índice de figuras

Figura 1. Características de las generaciones según edad	41
Figura 2. Principios para la Diversidad e Inclusión en las empresas	114

1. Introducción

La cohesión organizacional se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento sostenible de las empresas contemporáneas. En un entorno laboral cada vez más diverso, dinámico y exigente, comprender cómo interactúan los factores psicosociales es esencial para fortalecer la convivencia interna, la productividad y el sentido de pertenencia entre los colaboradores. Temas como la convivencia intergeneracional, la inclusión hacia grupos históricamente vulnerados y la vivencia cotidiana de los valores corporativos ya no pueden considerarse aspectos secundarios de la gestión empresarial; por el contrario, constituyen dimensiones críticas que moldean el clima laboral, la colaboración dentro de los equipos y la estabilidad emocional del personal. Así, estudiar estos elementos permite no solo identificar tensiones o desafíos, sino también reconocer oportunidades para mejorar la cultura organizacional y promover entornos más justos, empáticos y cohesionados.

En empresas donde convergen trabajadores de edades diversas, con trayectorias, lenguajes y modos de trabajo diferentes, se hace evidente la necesidad de gestionar adecuadamente esa diversidad para evitar conflictos y potenciar sinergias. Asimismo, los procesos de inclusión y las actitudes hacia la diversidad sexual y de género revelan profundas implicaciones para el bienestar psicosocial, la equidad y el trato digno. A ello se suma la importancia de valores como la honestidad, la responsabilidad o el respeto, cuya vivencia real en la práctica cotidiana delimita el grado de confianza, solidaridad y compromiso dentro de la organización. Todas estas dimensiones se entrelazan y configuran un escenario complejo donde la cohesión organizacional emerge como resultado de múltiples factores que actúan simultáneamente.

En este contexto, la presente investigación se centra en analizar cómo las diferencias generacionales, la inclusividad y la educación en valores influyen en la cohesión de los equipos de trabajo de la empresa ULTRANIC. Comprender estas dinámicas permitirá identificar aquellos factores que fortalecen la convivencia laboral, así como las tensiones que pueden debilitarla, aportando elementos clave para el diseño de estrategias organizacionales orientadas a mejorar el clima laboral y promover una cultura más colaborativa, empática e inclusiva.

El documento se estructura de manera secuencial para ofrecer al lector una comprensión clara y ordenada del proceso investigativo. El apartado de antecedentes presenta una revisión de marcos internacionales, regionales y nacionales vinculados con la igualdad, la no discriminación y la gestión de la diversidad. Posteriormente, el contexto del problema describe las situaciones específicas identificadas en ULTRANIC relacionadas con tensiones generacionales, prácticas de exclusión, carencias en valores y dificultades en los procesos de liderazgo y acompañamiento. A continuación, se formula la pregunta de investigación, seguida de los objetivos general y específicos que orientan el estudio, y de la justificación, donde se expone la relevancia teórica, institucional y social del tema.

Más adelante, se presentan las limitaciones, que explican los obstáculos metodológicos y operativos enfrentados durante el trabajo de campo. El marco teórico integra la literatura especializada necesaria para comprender los ejes conceptuales del estudio, seguido del marco metodológico, que detalla el enfoque cualitativo, la muestra teórica, los instrumentos utilizados, los procedimientos de análisis y las consideraciones éticas aplicadas. Después, se exponen los resultados y su discusión, organizados según las categorías de análisis, y se desarrollan las conclusiones, donde se sintetiza el aporte principal del estudio en relación con su objetivo general. Finalmente, se presentan las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos con las entrevistas y el consentimiento informado utilizado en la investigación.

2. Antecedentes

El análisis de los antecedentes que sustentan esta investigación requiere una revisión articulada de los marcos internacionales, regionales y nacionales que abordan la igualdad, la no discriminación y la gestión de la diversidad en los entornos laborales. A nivel internacional, diversos organismos han establecido principios y estándares que orientan la responsabilidad de las organizaciones en la protección de los derechos humanos y en la creación de ambientes inclusivos.

En el ámbito regional, particularmente en Latinoamérica y Centroamérica, se observan avances significativos, aunque heterogéneos, en la adopción de políticas de diversidad e inclusión que dialogan tanto con las dinámicas culturales como con los desafíos estructurales propios del contexto. En el plano nacional, Nicaragua ha desarrollado una base jurídica y normativa que reconoce la igualdad como un derecho fundamental e impulsa la implementación de políticas empresariales orientadas a prevenir la discriminación por razones sociales, culturales o identitarias.

Este recorrido permite comprender cómo se entrelazan los distintos niveles normativos y socioculturales que inciden directamente en los factores psicosociales y en la cohesión organizacional dentro del contexto nicaragüense.

Antecedentes Internacionales

Los antecedentes internacionales constituyen la base conceptual más amplia para comprender cómo se han ido consolidando los principios que orientan el comportamiento institucional, las dinámicas laborales y la garantía de derechos fundamentales en el ámbito organizacional. A nivel global, distintos organismos multilaterales han establecido marcos normativos y lineamientos que buscan asegurar condiciones de igualdad, respeto, bienestar y protección para todas las personas dentro y fuera de los entornos laborales. Estos marcos no solo regulan la conducta de los Estados, sino también la responsabilidad de las empresas en la construcción de ambientes seguros, inclusivos y libres de discriminación, elementos clave para entender los factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional.

En este sentido, el aporte de las Naciones Unidas constituye uno de los pilares más sólidos para interpretar las obligaciones y responsabilidades que tienen las organizaciones frente a los

derechos humanos, lo que permite comprender cómo se vinculan las políticas globales con prácticas internas que repercuten directamente en la experiencia emocional, social y psicológica de los colaboradores.

A escala mundial, uno de los documentos más influyentes para comprender la conducta esperada de las empresas respecto a los derechos humanos es la *Guía para la Interpretación de la Responsabilidad de las Empresas de Respetar los Derechos Humanos* publicada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. El documento establece que el respeto a los derechos humanos es una responsabilidad que recae sobre todas las empresas, independientemente de su tamaño, sector o ubicación geográfica, enfatizando que “la responsabilidad de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas, dondequiera que operen” (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2012, p. 13).

Este principio global tiene implicaciones profundas para el análisis de la cohesión organizacional y los factores psicosociales. Al exigir que las empresas eviten infringir los derechos de las personas y aborden los impactos negativos que puedan generar, el documento reconoce que el ambiente laboral no puede entenderse únicamente desde una lógica productiva, sino como un espacio donde se configuran relaciones sociales que afectan directamente el bienestar, la percepción de justicia y el sentido de pertenencia. En consecuencia, las empresas deben promover políticas internas que garanticen un trato digno, condiciones equitativas y mecanismos de prevención frente a prácticas discriminatorias o situaciones que vulneren la salud física y mental de los trabajadores.

Asimismo, la guía señala que las empresas deben “contar con políticas y procesos apropiados” que incluyan una declaración de compromiso, mecanismos de debida diligencia y acciones para la reparación en caso de afectaciones (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2012, pp. 15–17). Desde la perspectiva psicosocial, estas exigencias se traducen en la necesidad de desarrollar sistemas de comunicación interna, canales de denuncia, liderazgo ético y estructuras organizacionales que promuevan confianza, seguridad y cohesión entre los equipos de trabajo.

Este antecedente internacional aporta, por tanto, una perspectiva fundamental: la cohesión organizacional no puede desligarse de los marcos internacionales de derechos humanos. La calidad de las relaciones laborales, el clima organizacional, la percepción de apoyo o de equidad, y el nivel de bienestar psicosocial dependen en gran medida de cómo las organizaciones internalizan y aplican estos estándares globales. En síntesis, el documento de Naciones Unidas establece que respetar los derechos humanos no es solo un imperativo ético o legal, sino un requisito estructural para la construcción de ambientes laborales saludables y cohesionados.

Por su parte, el documento *El derecho a la no discriminación en el empleo*, elaborado en el marco del Senado de la República (LXIII Legislatura) en colaboración con el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), sistematiza el fundamento, contenido y alcance de este derecho a partir de la Constitución, los tratados internacionales y diversos fallos de la Suprema Corte, destacando que ofrece un marco amplio de protección frente a prácticas discriminatorias en el ámbito laboral (Senado de la República, LXIII Legislatura, 2017).

Este enfoque jurídico resalta que la prohibición de discriminar no se limita a impedir el acceso al empleo, sino que abarca condiciones como el trato equitativo, la estabilidad, las posibilidades de promoción y el respeto a la dignidad de las personas en el lugar de trabajo. Desde la perspectiva de los factores psicosociales, estas garantías se relacionan directamente con la percepción de justicia organizacional, el clima laboral, el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la diversidad dentro de la empresa. Cuando las normas internas se alinean con este marco de protección, se favorece un contexto en el que las personas se sienten valoradas y respetadas, lo que puede potenciar la cohesión organizacional y reducir tensiones derivadas de experiencias de exclusión o trato desigual (Senado de la República, LXIII Legislatura, 2017).

Asimismo, el documento enfatiza que el derecho a la no discriminación en el empleo genera obligaciones concretas para las autoridades y, por extensión, orienta la actuación de las organizaciones en la formulación de políticas internas, procesos de selección, promoción y gestión del desempeño. Esta dimensión normativa se vuelve especialmente relevante en

contextos laborales marcados por la convivencia generacional, la incorporación de grupos históricamente excluidos y la implementación de políticas de inclusión y diversidad.

En estos escenarios, el respeto efectivo del derecho a la no discriminación se traduce en entornos más seguros desde el punto de vista psicosocial, en los que se fortalece la confianza entre colaboradores, se reducen los conflictos derivados de prejuicios y se consolidan la cooperación y la cohesión grupal como pilares del funcionamiento organizacional (Senado de la República, LXIII Legislatura, 2017).

Para una investigación centrada en los factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional, este antecedente internacional permite sustentar que la inclusión, el respeto a la diversidad y la igualdad de trato no son solo opciones de gestión, sino exigencias ancladas en el derecho internacional y constitucional. De este modo, la cohesión organizacional deja de ser únicamente un resultado de procesos internos de comunicación o liderazgo, y se comprende también como consecuencia de marcos normativos que obligan a construir ambientes libres de discriminación, capaces de sostener relaciones laborales más justas, colaborativas y saludables.

El análisis de la discriminación en espacios laborales ha sido fundamental para comprender cómo las desigualdades y prácticas excluyentes afectan el bienestar psicológico, la seguridad emocional y la cohesión entre los miembros de una organización. El estudio *Discriminación en las empresas: prácticas, discursos y experiencias de trabajadoras y trabajadores*, publicado por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), ofrece un panorama amplio sobre la persistencia de prácticas discriminatorias y sus impactos estructurales en las dinámicas organizacionales.

El documento evidencia que la discriminación laboral no se manifiesta únicamente en decisiones explícitas de contratación o despido, sino en interacciones cotidianas, microagresiones, estereotipos, trato diferenciado y en la reproducción de jerarquías que afectan la autoestima, las relaciones interpersonales y el clima laboral. CONAPRED (2005) señala que la discriminación se sostiene a través de discursos y prácticas que se normalizan dentro de las empresas, afectando de manera directa el bienestar psicosocial de los trabajadores, quienes pueden experimentar sentimientos de minusvaloración, estrés crónico, aislamiento y percepciones de injusticia.

Estos hallazgos son relevantes para el estudio de la cohesión organizacional, pues la investigación documenta que la discriminación erosiona la confianza, debilita la cooperación entre pares y fragmenta los vínculos dentro de los equipos. Cuando los trabajadores perciben exclusión o trato desigual, disminuye su sentido de pertenencia y aumentan tensiones internas que influyen negativamente en la dinámica grupal y en la capacidad de las organizaciones para sostener ambientes colaborativos. Como señalan los autores, “la discriminación está asociada con condiciones laborales que afectan la autoestima, el estatus y las oportunidades de desarrollo personal y profesional” (CONAPRED, 2005, p. 43).

Además, el documento subraya que la ausencia de políticas claras contra la discriminación y la falta de mecanismos internos de denuncia incrementan la vulnerabilidad de los trabajadores y deterioran su salud mental. Desde la perspectiva de los factores psicosociales, este entorno puede propiciar fenómenos como desgaste emocional, conflictos laborales, invisibilización de aportes y debilitamiento del capital social organizacional. Por tanto, las conclusiones del estudio no solo describen la discriminación como una problemática ética o legal, sino como un riesgo psicosocial que afecta la cohesión, el clima laboral y la percepción de justicia en las organizaciones.

Antecedentes regionales

En la región de Latinoamérica y Centroamérica se han observado avances significativos en el reconocimiento del principio de no discriminación en el ámbito laboral, tanto desde perspectivas legales como políticas. Los países han adoptado marcos normativos alineados con estándares internacionales, e impulsado políticas de diversidad e inclusión que abordan los aspectos sociales, culturales y organizacionales vinculados con el bienestar de las personas trabajadoras. A pesar de este progreso, persisten retos importantes en la implementación práctica y efectiva de tales políticas, lo que refleja brechas entre la formalidad normativa y la vivencia organizacional.

Un estudio regional indica que aproximadamente 8 de cada 10 empleados en Latinoamérica reportan haber sufrido algún tipo de discriminación en su centro de trabajo, lo cual evidencia que la percepción de trato desigual continúa siendo una barrera relevante para la cohesión organizacional y el bienestar psicosocial de los equipos laborales (Statista, 2024). Este

nivel de percepción de discriminación sugiere que, aunque exista un marco institucional que promueva la igualdad, las prácticas organizacionales y las vivencias de los colaboradores no siempre reflejan esos ideales.

Esta situación resulta esencial a considerar en el análisis de factores psicosociales y de apoyo social en las organizaciones de la región, ya que la exposición a la discriminación laboral puede erosionar el sentido de pertenencia, generar ansiedad o depresión relacionada con el entorno laboral y debilitar los lazos de trabajo que son base de la cohesión organizacional. De este modo, la implementación de políticas de diversidad e inclusión debe acompañarse de procesos de sensibilización, monitoreo de clima laboral y mecanismos efectivos de prevención y reparación para lograr un impacto efectivo.

Centroamérica se caracteriza por una alta diversidad étnica y cultural que atraviesa todos los espacios de la vida social, incluido el ámbito laboral. El *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos de los pueblos indígenas en América Central* de la Oficina Regional para América Central del Alto Comisionado de Naciones Unidas documenta que la región es multicultural y plurilingüe, conformada por pueblos mesoamericanos, pueblos de la familia macro chibcha, comunidades afrodescendientes y poblaciones mestizas que conviven en los distintos Estados nacionales. El informe estima que la población indígena centroamericana ronda los 5,7 millones de personas, aproximadamente el 15 % de la población total de la región, con importantes concentraciones en países como Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá (Oficina Regional para América Central del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos [OACNUDH], 2012).

El mapa incluido en el diagnóstico muestra esta diversidad por país e indica, por ejemplo, que Guatemala concentra un porcentaje particularmente elevado de población indígena, seguida por otros países como Belice, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, todos ellos con presencia significativa de pueblos originarios y comunidades afrocaribeñas (garífuna, creole, entre otros). Esta distribución se articula con los grandes centros urbanos y mercados de trabajo ubicados en Guatemala, Belmopán, Tegucigalpa, San Salvador, Managua, San José y Ciudad de Panamá, donde convergen trabajadores indígenas, campesinos y mestizos en búsqueda de empleo.

Aunque esta vinculación entre territorios indígenas y mercados laborales urbanos es una inferencia analítica a partir de la información del diagnóstico y del patrón de urbanización de la región, permite comprender cómo las trayectorias laborales se construyen en tensión entre identidades culturales, migración interna y relaciones de poder en los espacios de trabajo.

En este contexto, la discriminación por origen étnico y cultural se convierte en un fenómeno recurrente. El diagnóstico de Naciones Unidas subraya que los pueblos indígenas enfrentan obstáculos estructurales para el ejercicio pleno de sus derechos, que incluyen desigualdades en educación, acceso a servicios y participación en la toma de decisiones, lo que se traduce también en desventajas en el mercado laboral y en un trato desigual en los espacios de trabajo (OACNUDH, 2012).

En ciudades como Guatemala, San Salvador, Managua o San José, estas brechas pueden manifestarse en estereotipos hacia personas indígenas o campesinas que migran desde zonas rurales, lo cual impacta sus oportunidades de contratación, promoción y condiciones de trabajo. Esta lectura se deriva de los patrones de discriminación documentados en el informe y de la concentración de oportunidades laborales en estas capitales.

Frente a este panorama, algunas iniciativas regionales y empresariales han comenzado a incorporar políticas de diversidad e inclusión. El artículo “Inclusión y diversidad en el ámbito laboral en Centroamérica”, señala que en países como Nicaragua, Honduras y Costa Rica existen normas específicas que promueven la inclusión y la diversidad en el ambiente laboral, en coherencia con estándares internacionales de no discriminación. Estas normas buscan favorecer el acceso igualitario al empleo y a la promoción profesional, e incentivar que las organizaciones adopten prácticas de gestión más sensibles a la diversidad cultural y étnica en sus plantillas (RRHHDigital, 2025).

Sin embargo, el propio análisis subraya que la existencia de leyes y políticas no garantiza por sí misma la eliminación de la discriminación, dado que persisten prejuicios sociales hacia personas indígenas y campesinas dentro de las organizaciones, así como resistencias culturales a asumir la diversidad como un valor estratégico y no solo como un requisito normativo. Desde la perspectiva de los factores psicosociales, esto implica que, aun cuando se han dado pasos importantes en el plano jurídico y de políticas, muchos trabajadores indígenas y rurales continúan

experimentando microagresiones, exclusión simbólica o trato desigual en sus lugares de trabajo, lo que debilita su sentido de pertenencia, incrementa el estrés y puede erosionar la cohesión dentro de los equipos.

Antecedentes nacionales

En Nicaragua, la base normativa para la no discriminación en las empresas por razones sociales y culturales se sustenta tanto en la Constitución Política como en leyes específicas que desarrollan el mandato de igualdad real entre las personas. La Constitución establece que todas las personas son iguales ante la ley, tienen derecho a igual protección y prohíbe explícitamente la discriminación por nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, idioma, religión, opinión, origen, posición económica o condición social. Además, impone al Estado la obligación de eliminar los obstáculos que impidan de hecho la igualdad entre los nicaragüenses y su participación efectiva en la vida política, económica, social y cultural del país.

En este marco, la Ley No. 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades, constituye un pilar central para comprender la no discriminación en el ámbito laboral y empresarial. Esta norma tiene como objeto “promover la igualdad y equidad en el goce de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales entre mujeres y hombres” y establecer los principios generales que deben guiar las políticas públicas dirigidas a garantizar el ejercicio efectivo de la igualdad real en la aplicación de la normativa vigente.

La ley no se limita a formular una declaración de principios, sino que establece mecanismos y lineamientos para que todos los poderes del Estado y las instituciones públicas y regionales aseguren la efectiva igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, incluido el trabajo. Desde la perspectiva de las empresas, la Ley 648 se fundamenta en principios como la igualdad, la equidad, la justicia, la no discriminación y la no violencia, así como el respeto a la dignidad y la vida de las personas. Así mismo, se define la igualdad como la condición de goce efectivo de los derechos sin discriminación alguna, y la “igualdad real” como la superación de la brecha entre la legislación y las situaciones de hecho en la sociedad.

Esta distinción es clave para el análisis de los factores psicosociales y la cohesión organizacional: no basta con que las empresas cumplan formalmente la ley, sino que deben transformar prácticas, relaciones de poder y patrones socioculturales que producen

desigualdades dentro de los espacios de trabajo. La norma también incorpora explícitamente la no discriminación por razones de raza, etnia, sexo, edad, lengua, religión, opinión, ideología, origen, posición económica o condición social, al definir el respeto a la dignidad humana como la igual valoración que tienen todas las personas y la protección de sus derechos humanos y libertades fundamentales sin distinción alguna.

Esto tiene implicaciones directas para las empresas nicaragüenses, que se ven llamadas a revisar sus políticas de contratación, promoción, remuneración y gestión del talento, evitando prácticas que marginen a personas por su pertenencia étnica, condición socioeconómica, género u otras características socialmente estigmatizadas.

En el marco de una investigación sobre factores psicosociales y cohesión organizacional, la Ley 648 ofrece un sustento normativo para interpretar la discriminación laboral como un riesgo psicosocial que afecta el bienestar emocional de las personas trabajadoras, debilita el sentido de pertenencia y fragmenta las relaciones dentro de los equipos. Si las empresas internalizan y aplican los principios de igualdad real y no discriminación, pueden crear entornos laborales más justos, donde la dignidad y el reconocimiento se traduzcan en climas de confianza, cooperación y apoyo social, elementos indispensables para la cohesión organizacional.

Por el contrario, cuando la igualdad se mantiene solo como declaración formal, persisten prácticas excluyentes que refuerzan jerarquías, reproducen estereotipos y generan tensiones que impactan negativamente la salud mental y la dinámica colectiva.

Lo anterior evidencia que existe respaldo para el principio de no discriminación en las empresas, sino que obliga a repensar las estructuras y culturas organizacionales para avanzar hacia entornos de trabajo que promuevan igualdad de derechos y oportunidades. Este marco legal nacional se articula con los estándares internacionales de derechos humanos y constituye un referente obligado para analizar cómo las políticas internas de las organizaciones nicaragüenses influyen en sus factores psicosociales y en su nivel de cohesión.

En el contexto empresarial nicaragüense, se observa una tendencia creciente hacia el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos orientados a prevenir la discriminación en el acceso, permanencia y promoción laboral, asegurando que la selección y el

avance de las personas se realicen en función de sus competencias, capacidades y experiencia, y no de factores culturales o sociales ajenos al puesto.

Según el portal UN Global Compact, a través de su herramienta Business & Human Rights Navigator, la discriminación en el empleo y la ocupación se define como “cualquier distinción, exclusión o preferencia hecha en función de características que no están relacionadas con las competencias de la persona o con los requisitos inherentes del empleo” (Business & Human Rights Navigator, s. f., párr. 1). Esta definición sirve de marco conceptual para que las empresas nicaragüenses asuman la obligación de desarrollar políticas claras de diversidad e inclusión que trasciendan el cumplimiento normativo y se traduzcan en decisiones organizacionales concretas.

Dichas políticas empresariales comprenden distintas acciones: la elaboración de un compromiso público de no discriminación, la definición de criterios de contratación, promoción y formación basados en el mérito, la implementación de mecanismos de denuncia y reparación internos, y la revisión continua de prácticas que, aunque parezcan neutrales, pueden generar efectos desproporcionados sobre grupos culturalmente vulnerables.

El portal señala que “las empresas deben promover una selección, colocación, formación y avance del personal en todos los niveles basada en las cualificaciones, habilidades y experiencia” (Business & Human Rights Navigator, s. f., párr. 5). En Nicaragua, país con amplia diversidad cultural, étnica y social, esto implica que las organizaciones deben prestar atención especial a posibles sesgos que afecten a personas indígenas, afrodescendientes, de zonas rurales o con bajos recursos económicos, al momento de gestionar talento y oportunidades.

Desde la óptica de los factores psicosociales y la cohesión organizacional, la implementación efectiva de estas políticas favorece la creación de entornos laborales donde prevalecen la justicia percibida, la confianza entre los miembros del equipo, el respeto por la diversidad y el sentido de pertenencia. Cuando la contratación, la promoción y la formación se basan en criterios transparentes, se refuerza el apoyo social dentro de la organización y se disminuye la incidencia de ansiedad, depresión o sentimientos de exclusión entre los trabajadores que forman parte de grupos culturalmente diversos. Por el contrario, si tales políticas existen solo en el papel y no se traducen en prácticas concretas, pueden persistir

barreras invisibles que generan desmotivación, baja autoestima, fragmentación del equipo y debilitamiento de la cohesión.

Estas prácticas empresariales de no discriminación constituyen un antecedente nacional clave para tu investigación, pues demuestran cómo el entorno laboral fáctico puede alinearse con los principios legales y normativos del país, y cómo esta alineación influye directamente en la experiencia psicológica, el apoyo social percibido y las percepciones de pertenencia de las personas trabajadoras. Este antecedente refuerza la importancia de considerar el papel activo de las organizaciones en la construcción de ambientes psicosocialmente saludables y cohesionados en Nicaragua.

Antecedentes Nacionales

En Nicaragua, el sector de la seguridad privada se ha consolidado como un actor relevante en la protección de bienes, personas e instalaciones, complementando las funciones de la seguridad pública. Empresas como ULTRANIC se insertan en un contexto nacional caracterizado por una alta demanda operativa, estructuras jerárquicas rígidas y una fuerza laboral predominantemente operativa. Estas características estructurales influyen directamente en los factores psicosociales, las relaciones laborales y la cohesión organizacional dentro de las empresas del sector.

Diversos diagnósticos nacionales elaborados por el Ministerio del Trabajo (MITRAB) señalan que las empresas de seguridad privada presentan condiciones laborales exigentes, tales como jornadas extensas, rotación de turnos y altos niveles de control y supervisión, lo que incrementa el riesgo de estrés laboral y desgaste emocional en el personal operativo (MITRAB, 2020). Estas condiciones resultan pertinentes para comprender la dinámica interna de ULTRANIC, donde la presión por el cumplimiento de funciones y horarios influye en la percepción de apoyo institucional, la motivación y la calidad de las relaciones entre colaboradores y mandos superiores.

Desde la perspectiva de la cohesión organizacional, estudios nacionales sobre clima laboral indican que en el sector de la seguridad privada predomina una comunicación vertical, con escasos espacios de participación y retroalimentación. Investigaciones desarrolladas en

universidades nicaragüenses evidencian que esta forma de comunicación limita la expresión de necesidades, dificulta la resolución de conflictos y genera distanciamiento entre el personal operativo y la gerencia, afectando el sentido de pertenencia y la cooperación interna (Martínez & Gómez, 2019). Este antecedente permite contextualizar las percepciones manifestadas por los colaboradores de ULTRANIC respecto a la falta de acompañamiento gerencial y la débil gestión de conflictos.

Asimismo, los estudios universitarios realizados en empresas del sector servicios y seguridad privada en Nicaragua destacan la convivencia intergeneracional como un factor relevante en las dinámicas organizacionales. Investigaciones cualitativas señalan que la coexistencia de trabajadores con amplia experiencia junto a personal joven genera tensiones asociadas a diferencias en estilos de trabajo, disciplina, uso de tecnologías y concepciones del compromiso laboral (Pérez & Ramírez, 2021). Esta evidencia nacional se vincula directamente con la realidad de ULTRANIC, donde las diferencias generacionales influyen en la convivencia diaria, la asignación de tareas y la percepción de carga laboral entre colaboradores.

En materia de inclusión y no discriminación, el Centro Nicaragüense de Derechos Humanos (CENIDH) ha documentado que en sectores altamente masculinizados, como la seguridad privada, persisten prácticas culturales que reproducen estereotipos de género y actitudes discriminatorias hacia mujeres y personas de la diversidad sexual (CENIDH, 2019). Estos informes señalan que la discriminación suele manifestarse a través de bromas, comentarios ofensivos, trato desigual y ausencia de mecanismos institucionales de protección, lo cual afecta el bienestar emocional y la integración de los trabajadores. Este antecedente resulta clave para interpretar las experiencias identificadas en ULTRANIC relacionadas con conductas poco empáticas y prácticas de exclusión.

Desde el ámbito normativo, el MITRAB ha enfatizado la responsabilidad de las empresas de implementar políticas internas orientadas a la prevención de la discriminación y la promoción de ambientes laborales respetuosos. No obstante, estudios nacionales indican que muchas empresas de seguridad privada carecen de protocolos claros para la atención de conflictos, denuncias por discriminación o situaciones que afectan la salud mental de los colaboradores (MITRAB, 2020). Esta brecha entre la normativa laboral y la práctica organizacional se refleja en

ULTRANIC, donde los colaboradores perciben la ausencia de mecanismos formales para el abordaje de problemáticas psicosociales.

Por otra parte, investigaciones universitarias sobre gestión del talento humano en Nicaragua señalan que la capacitación en empresas de seguridad privada suele centrarse en aspectos técnicos y operativos, relegando la formación en habilidades blandas, liderazgo empático y educación en valores (Rodríguez, 2022). Esta limitación impacta negativamente en la convivencia laboral, la comunicación y la cohesión de los equipos de trabajo. En el caso de ULTRANIC, esta evidencia nacional permite comprender las dificultades asociadas a la falta de orientación, apoyo y acompañamiento en el desempeño de las funciones laborales.

Finalmente, los antecedentes nacionales coinciden en que la educación en valores organizacionales constituye un elemento fundamental para fortalecer la cohesión en empresas de seguridad privada. Estudios realizados en el contexto nicaragüense señalan que la vivencia inconsistente de valores como el respeto, la honestidad, la responsabilidad y la solidaridad se asocia con desconfianza, conflictos interpersonales y debilitamiento del clima laboral (Rodríguez, 2022). Esta evidencia se relaciona directamente con las situaciones observadas en ULTRANIC, donde la falta de prácticas cotidianas basadas en valores afecta la convivencia y el sentido de pertenencia institucional.

En síntesis, los antecedentes nacionales provenientes del MITRAB, el CENIDH y estudios universitarios permiten contextualizar de manera sólida la realidad organizacional de ULTRANIC. Estos antecedentes evidencian que las tensiones generacionales, las limitaciones en inclusión, la debilidad en la gestión del liderazgo y la educación en valores son problemáticas estructurales del sector de seguridad privada en Nicaragua, cuya adecuada gestión resulta clave para fortalecer la cohesión organizacional y el bienestar psicosocial de los colaboradores.

3. Contexto del problema

ULTRANIC es una empresa nicaragüense del sector de seguridad privada, dedicada a la prestación de servicios de vigilancia y protección de bienes, personas e instalaciones, a través de personal operativo principalmente guardas de seguridad y áreas administrativas de apoyo. Su funcionamiento se caracteriza por una estructura organizacional jerárquica, con niveles claramente diferenciados de gerencia, administración y operación, rasgo común de las empresas de seguridad privada en el contexto nacional.

Desde el enfoque organizacional, ULTRANIC se concibe como una empresa en la que convergen colaboradores de distintas generaciones, trayectorias laborales y niveles educativos. Esta diversidad influye directamente en las dinámicas de comunicación, convivencia laboral y cohesión de los equipos de trabajo. Asimismo, al tratarse de una organización orientada al cumplimiento operativo, la cultura institucional prioriza la disciplina, el control y la responsabilidad, elementos que inciden en el estilo de liderazgo y en la gestión del talento humano.

En el contexto organizacional de ULTRANIC, la convivencia intergeneracional representa uno de los principales desafíos para la gestión del personal. Desde la perspectiva gerencial, se ha identificado que los colaboradores de mayor edad perciben una mayor carga laboral cuando trabajan con compañeros más jóvenes, a quienes atribuyen falta de experiencia y actitudes que dificultan la adecuada ejecución de las tareas y la coordinación de los equipos. Esta situación

evidencia una brecha generacional que impacta tanto en la productividad como en la calidad de las relaciones interpersonales.

Mientras que los colaboradores con mayor antigüedad suelen valorar la disciplina, la estabilidad y la experiencia adquirida a lo largo de los años, los trabajadores jóvenes tienden a priorizar la flexibilidad, la innovación y el uso constante de herramientas tecnológicas. Estas diferencias generan tensiones en la comunicación, en la asignación de responsabilidades y en la percepción del compromiso laboral, especialmente en un contexto donde coexisten distintos estilos de liderazgo y niveles jerárquicos. En este sentido, la gerencia de ULTRANIC enfrenta el reto de equilibrar las competencias y expectativas de las distintas generaciones, promoviendo la colaboración intergeneracional, el respeto mutuo y el reconocimiento de los aportes de cada grupo, como elementos clave para fortalecer la cohesión organizacional.

Aunado a los retos generacionales, en ULTRANIC se observan dificultades relacionadas con la inclusión y el respeto hacia la comunidad LGTB. Algunos colaboradores manifiestan la existencia de actitudes poco empáticas y conductas discriminatorias hacia compañeros con orientaciones sexuales o identidades diversas. Entre estas prácticas se identifican bromas fuera de lugar, comentarios ofensivos y comportamientos hostiles, que en ocasiones se producen incluso en presencia de la persona afectada, reflejando una limitada cultura organizacional en materia de respeto e igualdad.

Este tipo de conductas no solo vulnera la dignidad y el bienestar emocional de las personas, sino que también deteriora el ambiente laboral, debilita la cohesión del equipo y genera un clima de desconfianza. La discriminación inhibe la comunicación abierta, favorece la exclusión y reduce el sentido de pertenencia hacia la organización. La ausencia de políticas institucionales claras, así como de espacios de sensibilización y formación en diversidad e inclusión, agrava esta problemática, evidenciando la necesidad de implementar estrategias organizacionales orientadas a la aceptación, la empatía y la valoración de la diversidad como un elemento enriquecedor del entorno laboral.

De manera complementaria, en ULTRANIC también se perciben carencias en la vivencia de valores éticos y de convivencia. Se han reportado situaciones en las que la honestidad y el respeto no se practican de forma consistente, generando desconfianza entre los colaboradores.

En algunos casos, se han presentado pérdidas de objetos personales dentro de las áreas de trabajo, lo que ha despertado inquietudes respecto a la integridad de ciertos miembros del equipo. Asimismo, se observa la ausencia de prácticas básicas de cortesía, como el saludo entre compañeros, conductas que, aunque aparentemente simples, inciden negativamente en el clima laboral y reflejan una débil identificación con los valores institucionales.

La falta de una cultura sólida basada en valores debilita los lazos de confianza, cooperación y sentido de pertenencia dentro de la organización. Cuando los principios éticos no se reflejan en las acciones cotidianas, la comunicación se torna distante y el trabajo en equipo pierde efectividad. Por ello, se vuelve indispensable reforzar los procesos de formación y sensibilización en valores corporativos como el respeto, la honestidad y la responsabilidad, pilares fundamentales para una convivencia laboral armónica.

A estas dificultades se suma la escasa empatía y el limitado apoyo entre compañeros y por parte de la gerencia, especialmente ante situaciones de salud o problemas personales. Algunos colaboradores perciben un ambiente laboral poco solidario, donde las necesidades humanas tienden a ser minimizadas. La falta de disposición para apoyar a compañeros enfermos o en dificultad refleja actitudes individualistas que debilitan el compañerismo y afectan la cohesión del grupo.

Desde el ámbito gerencial, cuando un colaborador manifiesta malestar físico o enfermedad, la respuesta suele limitarse a soluciones superficiales, sin brindar acompañamiento ni seguimiento adecuado. En ciertos casos, la necesidad de retirarse antes de concluir la jornada implica descuentos salariales o cargos a vacaciones, lo que genera sentimientos de desprotección y desmotivación. Estas prácticas evidencian una gestión del recurso humano centrada en el cumplimiento de horarios, más que en el bienestar integral de las personas.

En continuidad con lo anterior, otro aspecto relevante dentro del contexto de ULTRANIC es la deficiencia en los mecanismos de control y monitoreo de las dinámicas internas. La falta de supervisión efectiva ha permitido que diversas problemáticas se acumulen sin un seguimiento adecuado por parte de los responsables de cada área. Muchos colaboradores, aunque identifican estas situaciones, optan por guardar silencio por temor a represalias o conflictos, lo que inhibe la comunicación abierta y perpetúa las dificultades existentes.

La pasividad de algunos mandos frente a conflictos o conductas inapropiadas contribuye a un ambiente de falta de responsabilidad y rendición de cuentas, afectando la percepción de justicia y equidad dentro de la organización. Este déficit de control impacta negativamente en la cohesión organizacional, al debilitar la confianza en la estructura jerárquica y en la capacidad de liderazgo.

Finalmente, se evidencia una insuficiente capacitación y carencia de herramientas adecuadas para el desarrollo del personal. Varios colaboradores manifiestan no recibir la orientación ni la formación necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente, debiendo aprender de forma autodidacta. La ausencia de programas de capacitación estructurados y de acompañamiento continuo genera inseguridad, errores evitables y percepciones de desigualdad en las oportunidades de desarrollo profesional.

La falta de capacitación también se relaciona con una gestión del liderazgo deficiente, donde la carencia de habilidades directivas y comunicativas conduce a estilos autoritarios o indiferentes. En consecuencia, resulta fundamental que ULTRANIC implemente estrategias de capacitación continua y planes de desarrollo integral que fortalezcan tanto las competencias técnicas como las habilidades interpersonales, el liderazgo empático y la comunicación efectiva, contribuyendo así a consolidar una cultura organizacional más cohesionada, participativa y orientada al bienestar colectivo.

En el contexto organizacional de la empresa ULTRANIC, la convivencia entre colaboradores de distintas generaciones representa un desafío importante para la gestión del talento humano. Desde la perspectiva de la gerencia, se ha identificado que las personas de mayor edad perciben una mayor carga laboral cuando trabajan con compañeros más jóvenes. Consideran que la falta de experiencia y ciertas actitudes propias de las nuevas generaciones afectan el desarrollo adecuado de las tareas y dificultan la coordinación dentro de los equipos de trabajo.

Esta situación evidencia la existencia de una brecha generacional que influye tanto en la productividad como en la calidad de las relaciones interpersonales. Mientras que los colaboradores mayores tienden a valorar la disciplina, la estabilidad y la experiencia adquirida a

lo largo de los años, los trabajadores jóvenes suelen priorizar la innovación, la flexibilidad y el uso constante de herramientas tecnológicas. Estas diferencias de enfoque pueden generar tensiones en la comunicación, en la asignación de responsabilidades y en la percepción del compromiso laboral, especialmente en contextos donde coexisten distintos estilos de liderazgo y niveles jerárquicos.

La gerencia de ULTRANIC enfrenta el reto de equilibrar las competencias, expectativas y formas de trabajo de las distintas generaciones presentes en la organización. Para lograrlo, se requiere fomentar un liderazgo que promueva la colaboración intergeneracional, el respeto mutuo y el reconocimiento de las habilidades particulares que cada grupo aporta. Gestionar adecuadamente estas diferencias es clave para fortalecer la cohesión, mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional basada en la cooperación y el aprendizaje compartido.

De esta manera, el análisis de las diferencias intergeneracionales desde la óptica gerencial permite comprender un aspecto esencial del problema de investigación: cómo las percepciones, actitudes y estilos de trabajo entre generaciones inciden directamente en la cohesión y en la eficacia de los equipos dentro de ULTRANIC. Este enfoque contribuye a visualizar la necesidad de estrategias organizacionales que favorezcan la integración, la comunicación efectiva y la construcción de un entorno laboral más armónico y productivo.

Aunado a los retos que plantea la diversidad generacional, en ULTRANIC también se observan problemas relacionados con la inclusión y el respeto hacia la comunidad LGTB. Algunos colaboradores manifiestan la existencia de actitudes poco empáticas y conductas discriminatorias hacia compañeros con orientaciones sexuales o identidades diversas. Entre estas prácticas se identifican bromas fuera de lugar, comentarios ofensivos y comportamientos hostiles, que en ocasiones ocurren incluso en presencia de la persona afectada, lo cual refleja una falta de sensibilidad y de cultura organizacional en materia de respeto e igualdad.

Este tipo de conductas no solo afecta la dignidad y bienestar emocional de las personas, sino que también deteriora el ambiente laboral y la cohesión entre los miembros del equipo. La burla o el menosprecio hacia la diversidad sexual genera un clima de desconfianza, inhibe la comunicación abierta y limita la posibilidad de construir relaciones laborales basadas en el respeto mutuo. Asimismo, estos comportamientos pueden derivar en la exclusión o aislamiento

de ciertos colaboradores, reduciendo su participación activa en la dinámica organizacional y afectando el sentido de pertenencia hacia la empresa.

La falta de mecanismos institucionales claros para prevenir y sancionar la discriminación, así como la ausencia de espacios de sensibilización y formación en temas de diversidad e inclusión, agrava este panorama. Resulta necesario que la empresa implemente política inclusivas efectivas que promuevan la aceptación, la empatía y la valoración de las diferencias como un elemento enriquecedor del entorno laboral. En la medida en que ULTRANIC fortalezca su compromiso con el respeto y la equidad, podrá avanzar hacia una cultura organizacional más cohesionada, justa y coherente con los valores que busca proyectar.

De manera complementaria a las dificultades relacionadas con la diversidad generacional y la inclusión, en ULTRANIC también se perciben carencias en la práctica de valores éticos y de convivencia por parte de algunos colaboradores. Se han reportado situaciones en las que la honestidad y el respeto no se aplican con la debida consistencia, generando desconfianza entre los miembros del equipo. En determinados casos, se han presentado pérdidas de objetos personales dentro de las áreas de trabajo, lo cual ha despertado inquietudes sobre la integridad de ciertos compañeros.

Además, se observa que algunos empleados no practican valores básicos de cortesía y convivencia, como el simple gesto de saludar al llegar a la empresa. Este tipo de comportamientos, aunque puedan parecer menores, repercuten directamente en el clima laboral y en la percepción de cohesión del grupo, pues reflejan una falta de consideración hacia los demás y una débil identificación con los principios institucionales.

La ausencia de una cultura sólida en valores debilita los lazos de confianza, cooperación y sentido de pertenencia dentro de la organización. Cuando los principios éticos no se vivencian en las acciones cotidianas, la comunicación se vuelve más distante y el trabajo en equipo pierde efectividad. En consecuencia, resulta fundamental que ULTRANIC refuerce los procesos de formación y sensibilización en valores corporativos, promoviendo actitudes de respeto, honestidad y responsabilidad que sirvan de base para una convivencia más armónica y comprometida con los objetivos comunes.

Sumado a las carencias en la práctica de valores éticos y de convivencia, en ULTRANIC también se evidencia una escasa empatía y falta de apoyo entre compañeros y por parte de la gerencia, especialmente en situaciones relacionadas con la salud o dificultades personales. Este comportamiento ha generado un ambiente laboral percibido como poco solidario, en el que las necesidades humanas tienden a ser minimizadas o ignoradas.

Entre los colaboradores, se observa que cuando un compañero enfrenta una enfermedad o malestar físico, no siempre recibe ayuda de quienes disponen de tiempo o recursos para hacerlo. Esta falta de disposición para brindar apoyo refleja una actitud individualista que debilita los lazos de compañerismo y afecta directamente la cohesión del grupo. La indiferencia ante las dificultades ajenas transmite la idea de que cada persona debe resolver por sí misma sus problemas, sin esperar respaldo del equipo, lo que disminuye el sentido de comunidad y pertenencia dentro de la organización.

Desde el ámbito gerencial, la situación no es más favorable. Cuando un trabajador manifiesta encontrarse enfermo o con malestar, la respuesta suele limitarse a ofrecer una pastilla o un consejo rápido, sin brindar el acompañamiento ni el seguimiento necesario. En algunos casos, si el colaborador necesita retirarse antes de finalizar su jornada, se le descuentan las horas restantes o se cargan como permiso a cuenta de vacaciones, lo cual genera un sentimiento de desprotección y desmotivación. Esta práctica evidencia una falta de sensibilidad en la gestión del recurso humano y una visión centrada únicamente en el cumplimiento de horarios, más que en el bienestar integral de las personas.

La ausencia de empatía y de apoyo institucional debilita el clima organizacional, afecta la moral de los equipos y reduce el compromiso de los empleados hacia la empresa. Fomentar una cultura empática no solo contribuye al bienestar individual, sino que también fortalece la cohesión, el sentido de solidaridad y la productividad general. ULTRANIC enfrenta así el reto de promover políticas de bienestar y acompañamiento laboral que reconozcan la dimensión humana del trabajo y refuercen la importancia de la cooperación y el cuidado mutuo como pilares de una cultura organizacional saludable.

En continuidad con la falta de empatía y acompañamiento en la gestión del personal, otro aspecto relevante dentro del contexto de ULTRANIC es la deficiencia en los mecanismos de

control y monitoreo de las actividades y dinámicas internas. Esta situación ha permitido que se acumulen diversas problemáticas en distintas áreas, sin que exista una supervisión efectiva ni un seguimiento adecuado por parte de los responsables de cada departamento.

La ausencia de control se refleja en la falta de atención a conductas inapropiadas, incumplimientos o conflictos interpersonales que afectan la convivencia y la eficiencia laboral. Muchos colaboradores perciben esta falta de supervisión, pero optan por guardar silencio para evitar confrontaciones o repercusiones negativas. El miedo a generar conflictos o a ser señalados inhibe la comunicación abierta y la posibilidad de reportar situaciones que afectan el funcionamiento general de la empresa. Como resultado, los problemas tienden a permanecer ocultos o se resuelven de manera informal, sin llegar a generar cambios estructurales o soluciones duraderas.

Por su parte, algunos gerentes parecen tener conocimiento de los conflictos o deficiencias que se presentan en sus áreas, pero prefieren no intervenir ni aplicar medidas correctivas. Esta actitud de pasividad contribuye a perpetuar un ambiente de falta de responsabilidad y rendición de cuentas, donde los límites organizacionales se vuelven difusos y las normas pierden autoridad. La ausencia de control también afecta la percepción de justicia y equidad entre los empleados, pues se percibe que no todos los comportamientos o errores reciben el mismo trato.

El déficit de monitoreo y control interno impacta directamente la cohesión organizacional, ya que reduce la confianza en la estructura jerárquica y en la capacidad de liderazgo de los mandos superiores. La falta de acciones concretas para atender los problemas genera desmotivación, deteriora la comunicación y fomenta la indiferencia colectiva. En este sentido, resulta fundamental que ULTRANIC implemente estrategias de supervisión más activas y transparentes, que incluyan espacios de retroalimentación y mecanismos de participación, con el fin de promover un ambiente de trabajo basado en la responsabilidad compartida, la confianza y el compromiso institucional.

En relación con la carencia de control y monitoreo dentro de la empresa, se suma un problema igualmente significativo: la insuficiente capacitación y la falta de herramientas adecuadas para el desarrollo del personal. Esta situación limita el desempeño de los

colaboradores y repercute directamente en la calidad del trabajo, la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización.

En ULTRANIC, varios colaboradores han manifestado que no reciben la orientación ni la formación necesarias para realizar sus funciones de manera eficiente. En muchos casos, al incorporarse a la empresa o asumir nuevas responsabilidades, los trabajadores deben aprender por cuenta propia, sin una guía clara de parte de sus superiores o compañeros con más experiencia. Esta falta de acompañamiento genera inseguridad, errores evitables y una sensación de desamparo laboral que debilita la cohesión entre los equipos.

Asimismo, la escasez de recursos y de apoyo institucional impide que los colaboradores desarrollen plenamente sus habilidades o se actualicen en las competencias que exige su puesto. La ausencia de programas de capacitación estructurados y de procesos de seguimiento continuo provoca que cada área funcione según criterios personales, sin un estándar uniforme de desempeño. Esto no solo afecta la productividad, sino que también agrava las tensiones internas, ya que algunos empleados perciben desigualdad en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

La falta de capacitación también se vincula con la deficiente gestión del liderazgo, pues los gerentes, al no contar con las herramientas ni la formación necesaria para guiar a sus equipos, recurren con frecuencia a estilos de dirección autoritarios o indiferentes. Este vacío formativo repercute en la moral del personal y en la capacidad de resolver conflictos o adaptarse a los cambios organizacionales.

Por tanto, resulta indispensable que ULTRANIC establezca estrategias de capacitación continua y planes de desarrollo profesional, orientados no solo a mejorar las competencias técnicas, sino también a fortalecer las habilidades interpersonales, el liderazgo empático y la comunicación efectiva. Garantizar que cada colaborador cuente con la preparación, los recursos y el apoyo necesarios permitirá consolidar una cultura organizacional más cohesionada, participativa y orientada al crecimiento colectivo.

4. Pregunta de investigación

¿Cómo inciden las diferencias generacionales, la inclusividad y la educación en valores en la cohesión de los equipos y cultura organizacional de la empresa ULTRANIC en 2025?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Analizar la cohesión en los equipos de trabajo de la empresa ULTRANIC considerando las diferencias generacionales, las prácticas de inclusividad y la formación en valores en sus distintas áreas organizacionales durante el año 2025.

5.2 Objetivos específicos

- Explorar cómo las diferencias generacionales influyen en la convivencia y la cohesión dentro de los equipos de ULTRANIC.
- Examinar el papel de la inclusividad y las prácticas de discriminación hacia mujeres y personas de la diversidad sexual en la cohesión laboral.
- Analizar cómo la educación en valores incide en la cultura de trabajo y en la cohesión entre los colaboradores de diferentes áreas de la empresa.

6. Justificación

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender la importancia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño laboral y en la calidad del clima interno de las empresas. La cultura organizacional constituye un eje fundamental del funcionamiento institucional, pues orienta los valores, las creencias y las prácticas que moldean la conducta de los colaboradores y la forma en que estos interpretan su entorno laboral. Cuando estos elementos no se encuentran alineados o no se gestionan adecuadamente, surgen tensiones y patrones de relación que pueden debilitar la cohesión interna, disminuir la motivación del personal y afectar la eficacia de los procesos organizacionales. En este sentido, indagar cómo se expresa la cultura dentro de una empresa permite identificar los factores que fortalecen o deterioran las relaciones laborales, y que influyen en la satisfacción, el compromiso y la estabilidad emocional del equipo humano.

Este estudio adquiere especial relevancia en el contexto actual, donde el talento humano es considerado un recurso estratégico para el desarrollo institucional. Las organizaciones requieren ambientes de trabajo saludables, participativos y éticos que favorezcan la productividad, la creatividad y la retención del personal. El análisis de la cultura organizacional y de las percepciones de los colaboradores es un primer paso para comprender cómo mejorar los procesos comunicativos, el liderazgo, la toma de decisiones y la integración del personal. Asimismo, la promoción de valores organizacionales orientados al respeto, la justicia y la colaboración fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios, resolver conflictos y consolidar un clima laboral positivo.

La pertinencia de este estudio también se sustenta en su alineación con los marcos internacionales de desarrollo. En particular, se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, que llama a promover el trabajo decente y el crecimiento económico, destacando que “el trabajo decente implica oportunidades para desarrollar el potencial humano en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad” (Naciones Unidas, 2023). Analizar la cultura organizacional y el clima laboral aporta a esta meta, pues permite identificar condiciones que fortalecen el bienestar del personal, la justicia interna y la creación de entornos laborales

seguros e inclusivos. En tanto la calidad del empleo está estrechamente relacionada con el trato entre colaboradores, la claridad de los valores institucionales y la gestión adecuada de la convivencia laboral, esta investigación contribuye a la reflexión necesaria para garantizar lugares de trabajo que respeten la dignidad humana y promuevan prácticas sostenibles.

A nivel nacional, el estudio se articula con las prioridades establecidas por el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022–2026, el cual enfatiza la importancia del bienestar laboral, la justicia social y el fortalecimiento de las capacidades humanas como pilares para el desarrollo. El Plan subraya que el país requiere organizaciones sólidas, eficientes y gestionadas con enfoque humano, donde se asegure el cumplimiento de los derechos laborales y el fortalecimiento de las relaciones internas. En consonancia, la investigación aporta evidencia sobre la necesidad de promover prácticas organizacionales basadas en valores, liderazgo ético, comunicación efectiva y mecanismos institucionales de acompañamiento que garanticen ambientes de trabajo respetuosos, estables y orientados al crecimiento personal y colectivo.

De esta forma, la investigación trasciende un interés meramente institucional y adquiere relevancia social y económica. La comprensión profunda de la cultura organizacional permite proponer estrategias que mejoren el clima laboral, fortalezcan la cohesión, estimulen la motivación y contribuyan al bienestar de los trabajadores. Estas mejoras no solo benefician a quienes integran la empresa, sino que incrementan la productividad, la calidad del servicio y la competitividad dentro del mercado. Así, este estudio contribuye a consolidar organizaciones más humanas, eficientes y sostenibles, coherentes con los estándares internacionales de desarrollo y con las metas nacionales de fortalecimiento del talento humano como motor del bienestar y del progreso.

7. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificaron diversas limitaciones de carácter metodológico que incidieron en el proceso de recopilación, análisis y contraste de la información. En primer lugar, se evidenció una escasez de investigaciones recientes y actualizadas relacionadas directamente con el tema de estudio, centrado en la interacción intergeneracional, la cohesión y la comunicación entre colaboradores de las diferentes generaciones en contextos organizacionales de Nicaragua. Esta situación dificultó la construcción de un marco teórico con fuentes contemporáneas y pertinentes, ya que gran parte de los estudios encontrados abordaban la temática desde enfoques generales o con contextos diferentes al caso de la empresa ULTRANIC.

Asimismo, se enfrentó una limitación en la disponibilidad de información empírica comparable, lo que restringió la posibilidad de realizar contrastes más amplios entre los hallazgos del estudio y resultados de otras investigaciones similares. Esta carencia obligó a recurrir a fuentes complementarias y a adaptar la revisión teórica para mantener la coherencia con los objetivos planteados.

Otro aspecto metodológico que representó una limitación fue el factor tiempo, ya que el proceso de búsqueda, selección y análisis de información requirió más dedicación de la prevista, especialmente al tener que reemplazar y actualizar parte del contenido teórico previamente elaborado. Esto generó ajustes en la planificación inicial y en la aplicación de los instrumentos, aunque se procuró mantener la rigurosidad científica en todas las etapas del estudio. A pesar de estas limitaciones, se logró recopilar información relevante y suficiente para sustentar los objetivos de la investigación, garantizando la validez y coherencia metodológica del estudio.

Por otra parte, para la ejecución del trabajo de campo en la empresa ULTRANIC se presentaron diversas limitaciones que incidieron directamente en el proceso de recolección de información. Una de las principales dificultades surgió a raíz de la actitud poco colaborativa por parte de la gerente, quien mostró cierto nivel de hostilidad y resistencia hacia el desarrollo de la investigación. Esta situación afectó la dinámica de las entrevistas, ya que, según lo percibido, la

gerente habría conversado previamente con los colaboradores para orientar sus respuestas hacia contenidos favorables que no comprometieran la imagen institucional de la empresa.

Así mismo, la gerente restringió el acceso a determinadas áreas organizacionales, impidiendo la participación de personal del área de mercadeo y limitando la aplicación de entrevistas únicamente al área de gestión humana y al personal operativo. Esta restricción redujo el alcance de la muestra planificada inicialmente y, por consiguiente, limitó la posibilidad de obtener una perspectiva más integral del fenómeno estudiado.

Otra dificultad se presentó durante la realización de las entrevistas al personal de seguridad, ya que en algunos casos no se proporcionaron espacios adecuados para el desarrollo de la actividad. En una de las ocasiones, la entrevista tuvo que realizarse de pie y en un área externa, lo que afectó la comodidad del participante y las condiciones óptimas para la recopilación de datos cualitativos.

Conforme avanzaba el proceso, la gerente intervino directamente en el entorno de las entrevistas, circulando por los espacios donde se estaba realizando la recolección de información y, en última instancia, limitando la continuación de las mismas. Esta situación redujo la cantidad de entrevistas que se habían planificado, afectando parcialmente la profundidad de los datos obtenidos y el nivel de representatividad del estudio. A pesar de esto, se logró recopilar información suficiente para cumplir con los objetivos de la investigación, garantizando la validez de los resultados mediante el análisis cuidadoso y ético de los testimonios obtenidos.

8. Marco teórico

El marco teórico de esta investigación integra tanto los fundamentos conceptuales como la revisión de la literatura especializada que sustenta el fenómeno de estudio. En primer lugar, el marco referencial profundiza en tres ejes clave: la productividad en equipos intergeneracionales, la discriminación e inclusividad dentro de los entornos organizacionales y la educación en valores como base de la cohesión laboral. Este cuerpo teórico permite comprender cómo los factores generacionales, culturales y valorativos interactúan en la dinámica organizacional, ofreciendo una visión sistemática del problema y fundamentando la pertinencia del estudio.

En segundo lugar, el marco conceptual establece las nociones centrales, comunicación organizacional, cohesión interna, educación en valores, diversidad generacional e inclusión laboral, y define las categorías analíticas que guiarán la interpretación de los hallazgos. Al articular conceptos, evidencia empírica y tendencias investigativas, el marco teórico proporciona la estructura analítica necesaria para interpretar los comportamientos, percepciones y relaciones que emergen en los espacios laborales contemporáneos.

8.1 Marco referencial

El marco referencial presenta una revisión crítica y organizada de la literatura científica relacionada con los principales ejes de esta investigación. A través del análisis de estudios empíricos y teóricos, se abordan tres ámbitos fundamentales: la productividad en equipos de trabajo intergeneracionales, los fenómenos de discriminación e inclusión en el contexto organizacional, y la educación en valores como mecanismo para la cohesión interna.

Este recorrido permite identificar patrones comunes, vacíos de conocimiento y tendencias actuales que afectan a la gestión del talento humano y a las dinámicas de convivencia laboral. Al relacionar las contribuciones de distintos autores y experiencias organizacionales, este marco ofrece un contexto amplio y profundo que orienta la comprensión del problema de estudio y fundamenta la necesidad de analizar cómo los equipos diversos enfrentan desafíos y oportunidades en su interacción cotidiana.

8.1.1. Rol de las generaciones en el ámbito laboral

El estudio de Bernal Ortiz (s. f.) sobre la Incidencia de la brecha intergeneracional en el comportamiento organizacional constituye un primer referente clave para comprender cómo las diferencias generacionales influyen en las dinámicas laborales contemporáneas. El autor evidencia que cada generación, desde los Baby Boomers hasta la Generación Z, posee valores, expectativas y estilos de trabajo particulares que moldean su forma de comunicarse, colaborar y asumir responsabilidades dentro de la organización. Estas diferencias, al coexistir en un mismo espacio laboral, pueden convertirse tanto en una fuente de sinergias como de tensiones, especialmente cuando los estilos comunicativos o las motivaciones laborales entran en conflicto.

Figura 1. Características de las generaciones según edad

Análogos	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	
 Baby Boomers 1946-1964 Conservadores y ordenados Experiencia análoga Tecnología en el hogar Grandes lectores	 Generación X 1965-1980 Enfoque en preparación académica Niñez análoga y adultez digital Fácil adaptación a los cambios tecnológicos Gusto por las manifestaciones culturales	 Generación Y Millennials 1981-2000 Emprendedores Alto uso de dispositivos móviles Alto manejo de las TIC Rechazo a los medios tradicionales	 Generación Z 2001-2016 Multitareas Acceso a internet Alto manejo de las TIC Generan nuevos contenidos Redes sociales, principal medio de comunicación

Fuente: Agencia de publicidad *lapubli*

Bernal Ortiz (s. f.) destaca que la comunicación intergeneracional es uno de los factores más sensibles, pues puede derivar en malentendidos, percepciones de inequidad, rupturas en la coordinación de tareas y, en consecuencia, disminución de la productividad. En este sentido, el antecedente confirma que tales tensiones no son fenómenos aislados, sino expresiones comunes de la brecha generacional cuando no se gestionan adecuadamente las diferencias en expectativas, ritmos de trabajo y formas de relacionarse.

Asimismo, plantea que las organizaciones pueden transformar esta brecha en una oportunidad si desarrollan estrategias orientadas al entendimiento intergeneracional, como talleres de sensibilización, programas de mentoría o prácticas colaborativas que valoren las fortalezas particulares de cada grupo etario. La propuesta coincide con la necesidad detectada en ULTRANIC de fortalecer la cohesión organizacional mediante un liderazgo que fomente la empatía, el respeto y la integración entre generaciones. En otras palabras, el antecedente respalda la idea de que la gestión efectiva de la diversidad generacional es fundamental para evitar conflictos, mejorar el clima laboral y promover una cultura colaborativa que facilite la convivencia y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Por otra parte, la investigación desarrollada por Fustillos Jiménez (2017) en la empresa JW Marriott Quito aporta una perspectiva complementaria sobre cómo las diferencias generacionales se expresan en los entornos laborales, particularmente en relación con los valores de trabajo y su posible asociación con los conflictos intergeneracionales. El estudio, que compara a los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y, encontró que, aunque los grupos presentan prioridades distintas en torno a aspectos como la comunicación, la tecnología, el balance entre vida y trabajo y los estilos de liderazgo, dichas diferencias no se traducen necesariamente en conflictos significativos dentro de la organización.

Este hallazgo resulta especialmente relevante para la presente investigación en ULTRANIC, ya que sugiere que la coexistencia de valores divergentes no siempre genera tensiones inevitables; más bien, los conflictos emergen cuando no existen estrategias de gestión que reconozcan, articulen y potencien la diversidad generacional. Sin embargo, el hecho de que

estas diferencias no se traduzcan automáticamente en conflicto indica que la empresa tiene margen para intervenir y transformar estas tensiones en oportunidades de cohesión.

El análisis realizado en JW Marriott demuestra que comprender los valores generacionales permite diseñar estrategias de supervisión, motivación y retención más ajustadas a las características de cada grupo etario. Este aporte teórico-metodológico es útil para ULTRANIC, donde se reconoce la necesidad de fortalecer procesos de liderazgo, mejorar la comunicación entre generaciones y promover prácticas que atiendan tanto las demandas de estabilidad y experiencia de las generaciones mayores como las expectativas de flexibilidad y uso de tecnologías de las más jóvenes. En este sentido, el estudio de Fustillos Jiménez no solo evidencia que la diversidad generacional no es un problema en sí misma, sino que invita a las organizaciones a gestionar esta diversidad desde una perspectiva integradora que favorezca la cohesión organizacional y la convivencia armónica.

Asimismo, el estudio de Narváez y Callejas (2025) profundiza en la convivencia intergeneracional desde una perspectiva más amplia, incorporando no solo a las generaciones comúnmente analizadas, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z, sino también a los Tradicionalistas. Los autores destacan que cada generación ha sido moldeada por condiciones socioculturales, históricas y tecnológicas específicas, lo que explica las diferencias en valores, expectativas y comportamientos laborales. Mientras los Tradicionalistas priorizan la estabilidad y la lealtad, los Baby Boomers valoran el reconocimiento y la dedicación; la Generación X busca autonomía y equilibrio; los Millennials privilegian la colaboración y el uso de tecnologías; y la Generación Z se orienta hacia la inclusión, la diversidad y la innovación (Narváez & Callejas, 2025).

Además, Narváez y Callejas (2025) plantean que la diversidad generacional, lejos de constituir un problema, puede convertirse en un recurso estratégico si se gestiona adecuadamente. La combinación de experiencia, estabilidad y conocimiento técnico de las generaciones mayores con la creatividad, adaptabilidad y manejo tecnológico de los más jóvenes puede fortalecer la toma de decisiones, la innovación y la capacidad de resolución de problemas. Para lograrlo, los autores recomiendan políticas organizacionales que fomenten la comunicación

abierta, programas de mentoría bidireccional y ajustes en prácticas laborales que respondan a las necesidades de cada grupo etario.

De igual manera, el estudio realizado por Ramos et al. (2025) en una empresa de la ciudad de Quevedo, Ecuador, aporta evidencia empírica relevante sobre cómo la diversidad generacional influye en el desempeño laboral y en la convivencia organizacional. Los autores señalan que la presencia simultánea de diversas generaciones implica diferencias en valores, expectativas, estilos de trabajo y formas de percibir el entorno laboral. Sin embargo, estas diferencias no necesariamente constituyen un obstáculo, sino que pueden gestionarse de forma adecuada para favorecer la productividad y el clima laboral.

El estudio, basado en un enfoque cuantitativo con encuestas aplicadas a 40 trabajadores, concluyó que la diversidad generacional existente en la empresa evaluada se ubica en un nivel medio, lo que indica que la organización mantiene un grado aceptable de coexistencia entre generaciones y que, en términos generales, la convivencia es favorable (Ramos et al., 2025). Este hallazgo es importante para la presente investigación, pues sugiere que incluso cuando existen diferencias marcadas entre generaciones, el impacto negativo no es inevitable; depende, más bien, del tipo de gestión que la empresa implemente para articular dichas diferencias en beneficio del desempeño colectivo.

Asimismo, el estudio de Ramos et al. (2025) destaca que las diferencias generacionales pueden potenciar el desempeño laboral cuando se reconocen las fortalezas específicas de cada grupo, como la experiencia y estabilidad de las generaciones mayores o la innovación y dinamismo de las generaciones más jóvenes. Este planteamiento coincide con la necesidad detectada en ULTRANIC de fomentar espacios de diálogo, fortalecer la capacitación intergeneracional y promover liderazgos que valoren la diversidad como un recurso organizacional. Este antecedente refuerza la idea de que el desafío no es la diversidad en sí misma, sino la forma en que se gestiona para favorecer la cohesión y el rendimiento institucional.

Igualmente, la tesis doctoral de Goyetche (s. f.) aporta una visión estratégica sobre cómo la irrupción de nuevas generaciones, particularmente la Generación Y, ha transformado de

manera sustancial el mundo del trabajo y los modelos tradicionales de gestión. La autora plantea que la llegada de los Millennials generó una ruptura significativa en las estructuras organizacionales, obligando a líderes y responsables de capital humano a replantear las dinámicas laborales, los estilos de liderazgo y las políticas internas para responder a nuevas expectativas centradas en la flexibilidad, el propósito y el equilibrio personal. Este cambio, sin embargo, no solo afectó a los Millennials, sino también a los Baby Boomers y a la Generación X, quienes han debido adaptarse a entornos más digitales, ágiles y orientados a la innovación (Goyetche, s. f.).

La tesis confirma que estos fenómenos no son aislados, sino que forman parte de una transformación global en la manera en que conviven y se relacionan distintas generaciones en un mismo espacio laboral. En este sentido, el desafío no solo consiste en reconocer la diversidad generacional, sino en gestionar activamente sus implicaciones.

Además, Goyetche (s. f.) subraya que las organizaciones que aspiren a mantenerse sostenibles deben concebir la diversidad generacional como una oportunidad estratégica. La coexistencia de distintas generaciones puede enriquecer la toma de decisiones, favorecer la transferencia de conocimientos y potenciar la innovación, siempre que los líderes implementen prácticas de gestión que promuevan el diálogo intergeneracional, el respeto a la diversidad de perspectivas y la adaptación de los modelos de trabajo a las necesidades de cada grupo etario.

El aporte de esta tesis evidencia que gestionar la diversidad generacional no es opcional, sino un imperativo del management contemporáneo para alcanzar la cohesión organizacional, mejorar el clima laboral y cumplir eficazmente los objetivos institucionales.

Por otro lado, el estudio de Castro-Arellano (2018) introduce un enfoque claramente orientado a la relación entre diversidad generacional y productividad, destacando el papel de factores como la comunicación, la motivación, la capacitación y los incentivos en el desempeño de los equipos intergeneracionales. La autora señala que los equipos conformados por Baby Boomers, Generación X y Millennials cuentan con características laborales diferenciadas que influyen tanto en la dinámica de trabajo como en la eficiencia organizacional. Mientras los Baby

Boomers se distinguen por su dedicación y compromiso, aunque con mayores dificultades en el manejo tecnológico, la Generación X valora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y los Millennials se caracterizan por su afinidad con las tecnologías digitales, las redes sociales y la innovación (Castro-Arellano, 2018).

Este análisis permite comprender cómo la combinación de estos perfiles generacionales puede convertirse en un potencial significativo para la mejora de procesos, siempre que exista una adecuada gestión de los factores psicosociales que median la productividad. Para que los equipos multigeneracionales funcionen como motores de rendimiento, es indispensable promover condiciones que faciliten la transferencia de conocimientos entre generaciones, la comunicación efectiva y la implementación de incentivos que consideren las motivaciones específicas de cada grupo etario.

La investigación de Castro-Arellano (2018) refuerza la idea de que el rendimiento organizacional no depende únicamente de la pericia técnica de los colaboradores, sino de la capacidad institucional para armonizar las diferencias generacionales y diseñar estrategias que integren las fortalezas únicas de cada grupo. Asimismo, este antecedente subraya que la diversidad generacional puede convertirse en un activo organizacional cuando se implementan medidas para gestionar los factores motivacionales, fomentar las competencias interpersonales y promover una cultura de colaboración.

A continuación, el estudio desarrollado por Alesso (2024) profundiza en el impacto que tienen las nuevas generaciones, principalmente Millennials y Generación Z, en el liderazgo gerencial y en la adaptación cultural dentro de las organizaciones contemporáneas. A partir de un enfoque cualitativo basado en entrevistas a líderes empresariales en Rosario, Argentina, la autora identifica que estas generaciones emergentes introducen expectativas laborales distintas, estilos comunicativos más horizontales y preferencias de trabajo orientadas a la flexibilidad, la creatividad y el uso intensivo de tecnologías. Estos cambios, aunque generan desafíos relacionados con la brecha tecnológica y la resistencia al cambio por parte de generaciones mayores, también abren oportunidades importantes para la innovación y la reinversión cultural en las empresas (Alesso, 2024).

Un aporte clave de este estudio es su énfasis en la necesidad de un liderazgo adaptativo para gestionar adecuadamente la integración generacional. Según Alesso (2024), los líderes deben flexibilizar sus estilos, promover una comunicación abierta y construir entornos laborales donde todas las generaciones se sientan valoradas y respetadas. Este tipo de liderazgo no solo favorece la convivencia intergeneracional, sino que fortalece la cultura organizacional y permite que las empresas evolucionen en consonancia con las tendencias actuales del mercado laboral.

Tal como plantea Alesso (2024), la integración de las nuevas generaciones no debe abordarse únicamente como un ajuste operativo, sino como un proceso estratégico que implica transformar la manera en que se lidera, se comunican las expectativas y se distribuyen las responsabilidades dentro de los equipos. Asimismo, la investigación subraya que los Millennials y la Generación Z aportan capacidades altamente valiosas, como creatividad, pensamiento innovador y adaptabilidad, que pueden potenciar significativamente el desempeño organizacional si se gestionan adecuadamente.

la investigación de Monsalve Castro y Fajardo Ortiz (2023) aporta un análisis profundo sobre las diferencias generacionales en los valores de trabajo, evidenciando cómo estas divergencias influyen en la manera en que los individuos entienden, priorizan y experimentan el entorno laboral. A partir de una muestra de 519 participantes pertenecientes a las generaciones X, Millennials y Z en Santander, Colombia, los autores identifican contrastes significativos en los valores extrínsecos, intrínsecos, de prestigio y sociales, lo cual constituye un insumo fundamental para comprender las tensiones y oportunidades que surgen en equipos multigeneracionales.

Los resultados muestran que los Millennials y la Generación Z priorizan fuertemente los valores extrínsecos, como remuneración, estabilidad y beneficios tangibles, mientras que la Generación X valora particularmente el acceso a información y el equilibrio entre vida personal y laboral (Monsalve Castro & Fajardo Ortiz, 2023). En cuanto a los valores intrínsecos, los Millennials y la Generación X los consideran esenciales (como el logro personal y la autonomía), mientras que la Generación Z los percibe con menor relevancia.

También emergen diferencias en los valores de prestigio: para los Millennials y la Generación X es fundamental realizar un trabajo con impacto y ejercer cierto grado de autoridad, mientras que para la Generación Z estos aspectos resultan poco importantes. En los valores sociales, los Millennials y la Generación X valoran altamente un ambiente agradable y colaborativo, en contraste con la Generación Z, que no los prioriza de igual manera.

Los hallazgos de Monsalve Castro y Fajardo Ortiz (2023) permiten interpretar estas tensiones como manifestaciones de diferencias estructurales en valores de trabajo más que como conflictos personales. Por ejemplo, la preocupación de los colaboradores mayores por la responsabilidad, estabilidad y equilibrio contrasta con el enfoque de generaciones más jóvenes hacia la inmediatez, la flexibilidad y la búsqueda de beneficios tangibles, lo cual puede generar percepciones divergentes sobre compromiso, eficiencia o actitud laboral.

Asimismo, el estudio subraya que, para gestionar eficazmente estas diferencias, las organizaciones deben identificar la composición generacional de su fuerza laboral, mapear los valores predominantes en cada grupo y diseñar políticas de talento humano ajustadas a estas particularidades.

En línea con estas discusiones, el estudio de Quintero Moreno et al. (2021) aporta una mirada distinta al análisis de las diferencias generacionales, centrándose específicamente en las actitudes laborales y su influencia en el clima organizacional entre las generaciones X y Y. A partir de un test diseñado por los propios autores, se evaluaron cuatro actitudes clave altamente valoradas en entornos organizacionales contemporáneos: trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación y empatía. Los resultados obtenidos contrastan con los estereotipos generacionales más comunes, pues ambas generaciones exhibieron un desempeño muy similar en estas actitudes, lo que sugiere que no existen diferencias sustanciales en la forma en que se relacionan o se comportan dentro del entorno laboral (Quintero Moreno et al., 2021).

Este hallazgo resulta relevante para comprender que las tensiones intergeneracionales no siempre se explican por diferencias actitudinales, sino que pueden estar relacionadas con

otros factores, como la comunicación institucional, la cultura organizacional, la distribución de responsabilidades o la capacidad de liderazgo.

Además, el aporte de Quintero Moreno et al. (2021) sugiere que, si las actitudes esenciales para el clima organizacional no difieren significativamente entre generaciones, las organizaciones tienen una base sólida para fomentar la cohesión y la colaboración. El desafío radica, entonces, en implementar estrategias que faciliten la interacción constructiva, reduzcan los prejuicios generacionales y promuevan dinámicas de trabajo donde las capacidades de cada grupo se complementen. Esta investigación contribuye a desmontar la idea de que las diferencias generacionales determinan inevitablemente tensiones o conflictos en el clima laboral, enfatizando que las actitudes compartidas pueden constituir una base para el entendimiento mutuo y la construcción de una cultura organizacional más equilibrada y cohesionada.

De manera complementaria, el artículo de Carrillo y Moctezuma (2022) ofrece una visión estratégica sobre la gestión de equipos de trabajo intergeneracionales y su impacto en dimensiones clave del desempeño organizacional, como la productividad, la competitividad, el liderazgo y la resolución de conflictos. A través de una revisión bibliográfica rigurosa que incluyó la selección y análisis de 12 estudios, los autores destacan que las organizaciones deben reconocer las distintas formas de actuar y pensar de cada generación, así como las habilidades particulares que estas aportan al entorno laboral. Este reconocimiento constituye un punto de partida esencial para transformar la diversidad generacional en un activo que impulse el desarrollo del capital humano y la eficiencia institucional.

Uno de los aportes más relevantes del estudio es la insistencia en que los equipos intergeneracionales pueden generar beneficios significativos cuando las empresas fomentan el intercambio de ideas, la complementariedad de conocimientos y la integración de distintas perspectivas para la resolución creativa de problemas (Carrillo & Moctezuma, 2022). Lejos de ser un obstáculo, la coexistencia generacional se convierte en un recurso estratégico para mejorar la productividad y fortalecer la cultura organizacional, siempre que exista una gestión adecuada que tome en cuenta las particularidades de cada grupo etario.

Estos planteamientos sugieren que estas tensiones pueden mitigarse significativamente si la empresa desarrolla estrategias que promuevan la colaboración intergeneracional, impulsen el liderazgo integrador y potencien las habilidades diferenciadas de cada generación. Esto incluye fomentar espacios de capacitación, diálogo y mentoría, donde los colaboradores puedan compartir experiencias y conocimientos en un marco de respeto y reconocimiento mutuo. Asimismo, el énfasis de los autores en la gestión estratégica del talento resulta clave para comprender que el alineamiento entre diversidad generacional y objetivos organizacionales no ocurre de manera espontánea; requiere de una intervención deliberada de los líderes y del área de gestión humana.

Tabla 1. Rasgos de las generaciones en el ámbito organizacional

Generación	Años de nacimiento	Rasgos principales	Motivados por	Estilo de comunicación
Baby Boomers	1946 – 1964	Optimistas, competitivos, adictos al trabajo, orientados al trabajo en equipo	Lealtad a la compañía, trabajo en equipo, sentido del deber	Lo que sea más efectivo, incluyendo llamadas telefónicas y comunicación cara a cara
Generación X	1965 – 1980	Flexibles, informales, escépticos, independientes	Diversidad, equilibrio vida-trabajo, sus intereses personales más que los de la empresa	Lo que sea más conveniente, incluyendo llamadas y comunicación cara a cara
Millennials	1981 – 2000	Competitivos, cívicos, de mente abierta, orientados al logro	Responsabilidad, calidad del liderazgo, experiencias laborales únicas	Mensajes instantáneos, textos y correos electrónicos
Generación Z	2001 – 2020	Globales, emprendedores, progresistas, menos enfocados	Diversidad, personalización, individualidad, creatividad	Redes sociales, mensajes de texto, mensajería instantánea

Fuente: Purdue Global

La síntesis de los estudios analizados, junto con la Tabla 1 comparativa elaborada a partir de la clasificación de Purdue Global, permite comprender con mayor claridad cómo las generaciones que actualmente conviven en las organizaciones presentan rasgos, motivaciones y estilos comunicativos diferenciados que influyen directamente en las dinámicas laborales. Los Baby Boomers, caracterizados por su optimismo, competitividad y orientación al trabajo en equipo, mantienen una fuerte lealtad hacia la empresa y un compromiso sustentado en el deber,

lo que se refleja en una preferencia por la comunicación directa y tradicional. Por su parte, la Generación X destaca por su flexibilidad e independencia, priorizando el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que se traduce en un estilo comunicativo pragmático que privilegia aquello que resulte más conveniente en función de la tarea.

Los Millennials, en cambio, muestran una orientación marcada hacia el logro, la responsabilidad y la búsqueda de experiencias laborales significativas, adoptando estilos de comunicación más ágiles y tecnológicos como mensajes instantáneos y correos electrónicos. Finalmente, la Generación Z se distingue por su perspectiva global, espíritu emprendedor y alto valor a la individualidad y creatividad, lo que se refleja en la preferencia por las redes sociales, la mensajería instantánea y plataformas digitales como principal vía de interacción.

Cuando esta información se articula con los estudios revisados, se evidencia que las tensiones descritas en la literatura no derivan únicamente de diferencias profundas en actitudes o valores, sino del choque entre estas diversas formas de concebir el trabajo, motivarse y comunicarse. Los estudios de Bernal Ortiz, Fustillos Jiménez, Narváez y Callejas, Ramos et al., Goyetche, Castro-Arellano, Alesso, Monsalve Castro y Fajardo Ortiz, así como Quintero Moreno et al., coinciden en que las brechas generacionales pueden generar tensiones si no existen estrategias claras de gestión. Estas tensiones se manifiestan, entre otros aspectos, en la percepción de inequidad en las cargas de trabajo, la falta de comunicación fluida, la resistencia al cambio tecnológico o la escasa comprensión de las expectativas de cada grupo etario.

Sin embargo, la revisión también revela que estas diferencias constituyen un activo estratégico cuando son gestionadas adecuadamente. La combinación de experiencia y compromiso de generaciones mayores con la innovación, creatividad y agilidad tecnológica de las generaciones jóvenes puede fortalecer la productividad, la toma de decisiones y el clima organizacional. Las investigaciones convergen en señalar que la gestión intergeneracional requiere liderazgo adaptativo, programas de mentoría bidireccional, comunicación abierta y políticas de talento humano capaces de atender las necesidades específicas de cada grupo.

8.1.2. Discriminación e Inclusividad en el contexto organizacional

El estudio de Pérez, Laguía y Moriano (2024) constituye un aporte fundamental para comprender el estado de la diversidad e inclusividad en las organizaciones latinoamericanas, un contexto donde persisten desigualdades estructurales y patrones culturales que dificultan el pleno reconocimiento de la diversidad humana. A partir de una revisión sistemática de 13 artículos publicados entre 2000 y 2023, los autores evidencian que, aunque la diversidad se reconoce como un recurso valioso para la innovación y la competitividad, en la práctica existen barreras significativas que limitan su gestión efectiva dentro de las empresas. La literatura analizada se concentra principalmente en la diversidad de género, lo que refleja la persistencia de problemáticas como estereotipos, discriminación salarial y baja representación femenina en puestos directivos, aspectos que siguen siendo desafíos recurrentes en la región.

Uno de los hallazgos centrales del estudio es la identificación de tensiones culturales arraigadas en sociedades latinoamericanas altamente influenciadas por valores individualistas y estructuras jerárquicas. Estos factores, según Pérez et al. (2024), dificultan la aceptación de la diversidad y obstaculizan la construcción de ambientes inclusivos, pues generan dinámicas de poder que afectan la tolerancia, la equidad y el compromiso organizacional. La presencia de prejuicios culturales y sesgos históricos impacta no solo a mujeres, sino también a personas mayores, quienes continúan enfrentando prácticas de edadismo y subvaloración profesional pese a su experiencia y capital humano.

Además, la revisión señala la escasez de investigaciones sobre diversidad organizacional escritas en español, lo que revela una brecha importante en la producción científica regional. Esta limitación impide contar con modelos de gestión adaptados a los contextos socioculturales latinoamericanos, donde la discriminación laboral adopta características particulares asociadas al género, la edad, los valores culturales y las estructuras organizativas tradicionales. Por ello, los autores enfatizan la necesidad de promover estrategias de inclusión que no solo adopten lineamientos globales, sino que respondan a las realidades específicas de cada país, considerando las tensiones culturales, las desigualdades históricas y los desafíos emergentes de un entorno laboral en transformación.

La investigación de Pérez et al. (2024) evidencia que la diversidad organizacional, lejos de constituir únicamente un principio ético, es un componente estratégico para el funcionamiento sostenible de las empresas. Sin embargo, su aprovechamiento requiere políticas inclusivas sólidas, mecanismos para combatir la discriminación y una comprensión profunda de las dinámicas culturales que influyen en la forma en que las organizaciones latinoamericanas valoran y gestionan a sus colaboradores. Este fundamento teórico resulta esencial para avanzar en la discusión sobre discriminación e inclusividad, proporcionando un marco desde el cual examinar cómo estos fenómenos impactan la cohesión, el clima y el desarrollo organizacional.

Por otra parte, el trabajo desarrollado por Fuentes Paz (2024) profundiza en los desafíos persistentes que enfrentan las organizaciones en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI), subrayando que, a pesar del creciente interés por estas temáticas, continúan existiendo brechas significativas que impactan especialmente a mujeres, personas con discapacidad, integrantes de la comunidad LGBTI+ y otros grupos históricamente marginados. Según la autora, estas inequidades se sostienen debido a estigmas y prejuicios arraigados que dificultan la conformación de espacios laborales realmente inclusivos, lo que convierte la DEI en un problema eminentemente vinculado a la gestión organizacional.

El estudio enfatiza que una adecuada gestión de la diversidad no solo representa un imperativo ético, sino también un factor estratégico capaz de generar múltiples beneficios organizacionales. Entre estos beneficios, Fuentes Paz (2024) destaca ventajas comparativas en productividad, innovación, rentabilidad y capacidad para tomar decisiones más precisas, así como una mejora en el cumplimiento normativo y en los estándares de responsabilidad social que demandan los entornos globalizados. Estos elementos reflejan que la DEI no debe ser abordada como un elemento periférico, sino como un componente central de las estrategias organizacionales contemporáneas.

Metodológicamente, el estudio desarrolla un modelo basado en un enfoque cualitativo sustentado en un benchmarking de prácticas nacionales e internacionales sobre diversidad e inclusión. A partir de la revisión de manuales, radiografías organizacionales y directrices emitidas por entidades especializadas, la autora identifica cuatro ejes fundamentales para una gestión

efectiva de la DEI: gobernanza, gestión de la cultura organizacional, medición de la diversidad e inclusión, y comunicación y difusión interna. Estos pilares proporcionan un marco estructurado para comprender cómo las organizaciones pueden transformar sus entornos laborales en espacios libres de discriminación y brechas de oportunidades.

Asimismo, Fuentes Paz (2024) plantea un modelo metodológico dividido en dos hitos principales. El primero es la realización de un diagnóstico organizacional, mediante el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa alineada con la *Auditoría del Sistema Humano* de Quijano, lo que permite identificar las fortalezas y debilidades de la gestión de personas. El segundo hito corresponde a la gestión del cambio, organizada con base en el modelo de Kotter y articulada en torno al sentido de urgencia, la planificación estratégica y el seguimiento continuo mediante indicadores específicos. Este enfoque evidencia que la inclusión no se logra únicamente a través de políticas declarativas, sino mediante procesos sistemáticos de transformación cultural.

El estudio de Fuentes Paz (2024) reafirma que la inclusión organizacional requiere una estrategia sostenida, estructurada y culturalmente informada. La discriminación laboral y las inequidades de oportunidades no se superan de forma espontánea; por el contrario, demandan diagnósticos profundos, liderazgo comprometido y mecanismos de monitoreo que permitan evaluar los avances de manera continua. Esta literatura ofrece una base sólida para comprender las dinámicas de discriminación en contextos diversos y aporta lineamientos fundamentales para diseñar políticas inclusivas efectivas dentro de las organizaciones.

En consonancia con lo anterior, la investigación de Gutiérrez Castelblanco (2025) aporta un enfoque contemporáneo sobre la incorporación de la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en las organizaciones, destacando que estas dimensiones han dejado de ser elementos accesorios para convertirse en un eje estratégico tanto en la cultura interna como en la proyección externa de las empresas. El autor señala que, en los últimos años, ha surgido una tendencia global hacia la creación de grupos o colectivos internos dedicados a promover espacios seguros y afirmativos para comunidades específicas, como la población LGBTIQ+, con el fin de fortalecer la cultura organizacional y fomentar valores de inclusión y tolerancia.

No obstante, el estudio muestra que esta tendencia no se refleja con la misma fuerza en Colombia ni en la mayoría de países latinoamericanos, donde tales iniciativas son escasas o se implementan de forma superficial. Según Gutiérrez Castelblanco (2025), esta brecha evidencia una desconexión entre el discurso empresarial y la práctica organizacional, especialmente en lo que respecta a la formación, sensibilización y adopción de políticas estructuradas sobre DEI. La falta de capacitación, entrenamiento y comprensión profunda de estas temáticas impide que las organizaciones desarrollen culturas verdaderamente inclusivas y sostenibles.

El propósito de la investigación es identificar los elementos clave que las empresas deben considerar al diseñar estrategias de DEI articuladas con su visión, sus objetivos de negocio y su construcción de marca. Los resultados muestran que, si bien existe un creciente interés por integrar la diversidad y la inclusión de manera explícita en la comunicación corporativa, esto no siempre se traduce en prácticas coherentes dentro de la gestión humana. La ausencia de formación especializada se convierte en un obstáculo significativo, dado que la implementación efectiva de estrategias inclusivas requiere conocimiento técnico, sensibilidad cultural y liderazgo comprometido.

Asimismo, el estudio subraya la importancia de que las estrategias de DEI estén alineadas con la proyección de marca y con el impacto que las organizaciones buscan generar en la comunidad. La inclusión, desde esta perspectiva, no solo fortalece el clima y el bienestar interno, sino que también contribuye al posicionamiento reputacional y a la consolidación de marcas más responsables, cercanas y coherentes con las expectativas sociales del entorno contemporáneo.

Los aportes de Gutiérrez Castelblanco (2025) evidencian que la discriminación y la falta de inclusión persisten como desafíos estructurales en América Latina, y que las empresas deben superar el enfoque superficial para avanzar hacia modelos de gestión que integren, de manera profunda, la diversidad como valor estratégico. La capacitación, la coherencia entre discurso y práctica, y la construcción de políticas sostenibles se convierten, así, en elementos imprescindibles para alcanzar culturas laborales equitativas y verdaderamente inclusivas.

En esta misma línea, el análisis realizado por Palomino (2021) introduce un enfoque crítico sobre la adopción de lineamientos de inclusión y equidad en las organizaciones colombianas, cuestionando el trasfondo ético y estratégico detrás de su implementación. El autor plantea que, aunque existen diversos programas gubernamentales y directrices internacionales orientadas a promover ambientes laborales inclusivos, no siempre es claro si las empresas los adoptan por convicción y respeto a los derechos humanos o si lo hacen motivadas principalmente por incentivos reputacionales y beneficios económicos asociados. Esta reflexión evidencia una tensión fundamental entre la responsabilidad social genuina y la conveniencia estratégica, lo que conduce a preguntarse hasta qué punto las iniciativas de diversidad e inclusión responden a un compromiso auténtico o a una lógica simbólica de cumplimiento superficial.

El documento destaca que, pese a la importancia de los programas que promueven la equidad, la inclusión y la no discriminación, su impacto real depende de la voluntad organizacional para adoptar estas políticas como parte integral de su cultura. Palomino (2021) señala que en muchos casos la inclusión continúa siendo vista como una obligación opcional, más cercana al campo del marketing social que a un compromiso ético con los derechos humanos. Esta postura permite identificar uno de los dilemas más persistentes en la gestión de la diversidad: la divergencia entre el discurso institucional y las prácticas efectivas dentro de las organizaciones.

A lo largo de su análisis, el autor ofrece argumentos críticos sustentados en el contexto organizacional colombiano, mostrando cómo algunas empresas incorporan lineamientos inclusivos únicamente para alinearse con estándares internacionales, mejorar su imagen pública o acceder a beneficios económicos o reputacionales. Esta práctica, según Palomino (2021), genera políticas con bajo nivel de profundización, escasa continuidad y un impacto limitado en la transformación real de las dinámicas laborales. De allí la necesidad de promover enfoques que trasciendan el cumplimiento formal y que se orienten a cambios culturales sostenidos.

Además, el estudio provee recomendaciones prácticas orientadas a fortalecer la gestión de la inclusión desde una perspectiva de responsabilidad, enfatizando la importancia de desarrollar lineamientos coherentes, procesos de formación permanente, mecanismos de

evaluación interna y acciones que integren la equidad como un eje estructurante del funcionamiento organizacional. En conjunto, las reflexiones del autor permiten comprender que la inclusividad no puede depender exclusivamente de incentivos reputacionales, sino de un compromiso ético que reconozca la dignidad y los derechos de cada persona dentro de la organización.

Del mismo modo, el trabajo de López Hernández (s. f.) ofrece una perspectiva normativa y sociolaboral que amplía la comprensión de la inclusión en el ámbito organizacional, destacando la relevancia de los marcos legales como impulsores de prácticas más equitativas. La autora señala que el contexto contemporáneo está influido por un conjunto de políticas sociolaborales respaldadas por los Derechos Humanos, la normativa de la Unión Europea y la Constitución Española, las cuales buscan garantizar la igualdad de oportunidades, favorecer la inclusión social y promover entornos laborales más justos. Este marco jurídico constituye una base sólida para orientar a las organizaciones hacia la no discriminación; sin embargo, López Hernández advierte que persisten retos significativos en su implementación efectiva.

El análisis evidencia que, a pesar de disponer de una arquitectura normativa robusta, las políticas sociolaborales aún encuentran dificultades para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado laboral y para responder de manera eficaz a las formas contemporáneas de exclusión. López Hernández (s. f.) subraya que la vigencia formal de estas políticas no garantiza automáticamente su impacto real, pues su éxito depende en gran medida de la interacción entre el marco legal, la gestión de recursos humanos y la capacidad organizacional para traducir estos lineamientos en prácticas concretas.

En este sentido, la autora realiza una aproximación conceptual a la relación entre políticas sociolaborales, derechos humanos y gestión del talento, mostrando que la inclusión no puede desligarse de la estructura legal que la sustenta ni de la forma en que los departamentos de recursos humanos interpretan y aplican estas directrices. La gestión humana se convierte así en un actor clave para transformar los principios jurídicos en acciones que fomenten la diversidad, la equidad y el trato digno hacia los trabajadores, especialmente aquellos pertenecientes a colectivos vulnerables o históricamente discriminados.

El trabajo también pone de relieve los desafíos persistentes para consolidar una cultura laboral verdaderamente inclusiva. Entre ellos, López Hernández (s. f.) menciona la necesidad de que las administraciones públicas y las organizaciones adopten medidas más eficaces, participativas y orientadas al cambio estructural. Esto implica avanzar hacia modelos de intervención que no solo respondan a las obligaciones legales, sino que busquen transformar las actitudes, prácticas y estructuras que reproducen desigualdades en el ámbito laboral.

La autora concluye que las políticas sociolaborales solo podrán cumplir su función inclusiva si se integran en estrategias amplias que articulen la legislación, la gestión de recursos humanos, la formación continua y el compromiso institucional con la diversidad. Este enfoque permite comprender que la inclusión organizacional no es únicamente una responsabilidad ética o normativa, sino un proceso sistémico que requiere coherencia, voluntad política y capacidad de adaptación a los cambios sociales.

El estudio desarrollado por Astorga Mamani y Masco Chura (2025) introduce una dimensión jurídica fundamental al analizar la relación entre la protección de los derechos laborales y la aplicación de sanciones en casos de discriminación dentro del ámbito laboral. Desde un diseño correlacional aplicado a 83 operadores de derecho del Distrito Judicial de Puno, los autores encontraron una relación significativa entre ambas variables ($r = 0.747$), lo que demuestra que la existencia y aplicación efectiva de sanciones constituye un mecanismo determinante para garantizar entornos laborales justos y equitativos.

Uno de los aportes más relevantes del estudio es la identificación del papel central de las medidas correctivas como herramientas que contribuyen no solo a frenar prácticas discriminatorias, sino también a fortalecer la justicia organizacional y el respeto mutuo entre los trabajadores. Según Astorga Mamani y Masco Chura (2025), las sanciones no deben ser entendidas únicamente como una respuesta punitiva, sino como un instrumento preventivo que marca límites claros frente a conductas inaceptables y que promueve, al mismo tiempo, la construcción de culturas laborales más conscientes y responsables.

Este enfoque refuerza la idea de que la discriminación laboral no puede ser abordada solo desde políticas internas o discursos de inclusión, sino que requiere un sustento normativo y sancionatorio robusto que legitime la protección de derechos y garantice que las organizaciones actúen conforme a principios de igualdad. Los hallazgos del estudio también evidencian que, en la práctica, la ausencia de sanciones efectivas suele generar tolerancia o invisibilidad frente a conductas discriminatorias, lo que debilita la cohesión organizacional y perpetúa desigualdades.

En consecuencia, los resultados de Astorga Mamani y Masco Chura (2025) permiten comprender que la construcción de ambientes laborales inclusivos exige no solo políticas claras y acciones formativas, sino también mecanismos institucionales que aseguren la rendición de cuentas. Para cualquier organización, particularmente en contextos latinoamericanos donde prevalecen desigualdades estructurales, fortalecer la dimensión jurídica y sancionatoria se convierte en un componente indispensable para erradicar prácticas discriminatorias y consolidar dinámicas laborales éticas, justas y respetuosas.

A su vez, el estudio de Flórez Ibáñez y González Restrepo (2025) aporta una mirada aplicada y profundamente práctica a la gestión de proyectos de Diversidad e Inclusión (D&I) en el sector privado colombiano, ofreciendo una perspectiva enriquecedora sobre los factores que determinan el éxito o fracaso de estas iniciativas dentro de las organizaciones. A través de una metodología mixta que integra entrevistas a expertos y encuestas a líderes organizacionales, los autores identifican aprendizajes clave derivados tanto del análisis del programa “Por Talento” de Comfama como de los testimonios recogidos en el proceso investigativo.

Los hallazgos revelan un conjunto de barreras recurrentes, entre las que destacan la resistencia cultural, la falta de formación especializada, la ausencia de indicadores claros para evaluar el impacto y las brechas estructurales en el acompañamiento a colaboradores pertenecientes a grupos históricamente excluidos. Estas dificultades reflejan que la D&I continúa enfrentando desafíos significativos para su consolidación, en gran medida porque requiere no solo políticas y buenas intenciones, sino una estructura organizativa preparada para sostener el cambio.

En contraste, el estudio resalta estrategias efectivas que han demostrado aportar a la construcción de entornos inclusivos. Entre ellas, Flórez Ibáñez y González Restrepo (2025) destacan el liderazgo comprometido, capaz de garantizar coherencia entre el discurso y la práctica, la formación continua del personal, el diseño accesible de procesos y espacios, y el acompañamiento posterior a la inclusión. Asimismo, la medición rigurosa del impacto surge como un elemento indispensable, ya que permite identificar resultados reales, ajustar estrategias y legitimar la D&I como una línea de trabajo estratégica dentro de la gestión organizacional.

Los autores concluyen que los proyectos de D&I gestionados de manera estratégica tienen la capacidad de fortalecer el desarrollo organizacional y de contribuir, simultáneamente, a la transformación social del país. Este doble efecto, organizacional y social, es especialmente relevante para investigaciones que buscan comprender cómo la discriminación y la inclusividad se articulan dentro del ámbito laboral, puesto que evidencia que la inclusión no solo tiene beneficios internos, sino también un impacto comunitario y sistémico.

El estudio demuestra que la construcción de entornos laborales inclusivos no depende exclusivamente de políticas o normativas, sino de procesos de gestión sólidos, liderazgo activo, monitoreo constante y una cultura organizacional que valore la diversidad como un recurso y no como un desafío. Esta perspectiva se alinea directamente con la necesidad de promover prácticas inclusivas sostenibles y contextualizadas, aspecto central para el abordaje del presente estudio.

De igual manera, el diagnóstico institucional desarrollado por Ruiz, Corrales y Castro (2024) aporta una perspectiva integral sobre cómo la diversidad, la inclusión y la cultura de paz se entrelazan con el clima organizacional en instituciones educativas multiculturalmente complejas, como la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM). El estudio parte de la premisa de que un clima laboral saludable es un pilar esencial para el desempeño, la satisfacción y la armonía institucional, pero subraya que en contextos donde convergen identidades diversas y misiones orientadas a la justicia social, dicho clima adquiere dimensiones profundamente humanas y estructurales.

Los autores destacan que la UAIM, al ser una institución comprometida con la educación inclusiva, la pluralidad cultural y la paz social, requiere comprender de manera rigurosa las experiencias laborales de su personal directivo, académico, administrativo y operativo. En esta línea, Ruiz, Corrales y Castro (2024) desarrollan una evaluación basada en diez dimensiones clave del clima organizacional: seguridad institucional, salud psicosocial, estabilidad laboral, condiciones de trabajo, comunicación, cultura de paz, inclusión, liderazgo, pluralidad y capacitación. Esta estructura multidimensional permite identificar tanto fortalezas internas como áreas críticas que pueden obstaculizar la convivencia respetuosa o profundizar brechas relacionadas con la discriminación o exclusión.

Uno de los aportes más significativos del estudio es su reconocimiento de la diversidad y la inclusión no solo como principios declarativos, sino como prácticas que deben evaluarse sistemáticamente a partir de percepciones y experiencias reales del personal. Según los autores, un clima laboral incluyente y culturalmente sensible no solo mejora el bienestar individual, sino que fortalece la capacidad colectiva de la institución para cumplir su misión social. De esta manera, la inclusión se concibe como una condición para lograr justicia organizacional y sostenibilidad humana, más que como un simple componente normativo o discursivo.

Asimismo, el diagnóstico evidencia que la construcción de una cultura de paz debe integrarse en la gestión del talento humano mediante políticas claras, formación continua y modelos de liderazgo que promuevan diálogo, reconocimiento y respeto entre los distintos actores institucionales. Ruiz et al. (2024) remarcan que contar con herramientas de evaluación sólidas permite a las organizaciones diseñar estrategias específicas para corregir debilidades, potenciar fortalezas y avanzar hacia entornos laborales más equitativos y respetuosos.

Este estudio reafirma que la inclusión y la diversidad impactan de manera directa el clima organizacional, y que su adecuada gestión representa una vía estratégica para consolidar instituciones más democráticas, justas y colaborativas. Para investigaciones centradas en discriminación e inclusividad, estos hallazgos muestran que la convivencia laboral no puede analizarse únicamente desde políticas o estructuras, sino también desde el modo en que las personas experimentan el entorno institucional y participan en su transformación.

Finalmente, el informe elaborado por Jones, Denman, Molloy y Fairbanks (2020) introduce una perspectiva especialmente relevante para comprender cómo la diversidad influye en la seguridad, el bienestar y la gestión del talento dentro de organizaciones que operan en contextos de riesgo, como las ONG humanitarias. Si bien este estudio se desarrolla en un ámbito distinto al empresarial tradicional, sus aportes resultan significativos para analizar la discriminación y la inclusión desde una mirada más amplia, al subrayar que la identidad personal, sexo biológico, género, capacidades físicas y cognitivas, orientación sexual, entre otros atributos, interactúa directamente con las condiciones laborales, la función que desempeña la persona y la cultura organizacional.

Los autores destacan el deber de cuidado que recae sobre las organizaciones humanitarias en la protección del personal ante riesgos previsibles, especialmente aquellos derivados de atributos personales que pueden incrementar la vulnerabilidad en determinados contextos de operación. Según Jones et al. (2020), ignorar cómo las características de identidad influyen en la seguridad no solo afecta de manera directa a las personas trabajadoras, sino que también puede comprometer la seguridad colectiva del equipo, además de generar graves consecuencias jurídicas, reputacionales y éticas para la organización.

Uno de los aportes centrales del documento es la evidencia de que muchas organizaciones no incorporan de manera sistemática la diversidad en sus sistemas de gestión de riesgos de seguridad. Esta falta de reconocimiento genera vacíos que pueden reproducir inequidades, invisibilizar necesidades específicas o exponer a ciertos perfiles a riesgos desproporcionados. En este sentido, los autores enfatizan la necesidad de diseñar mecanismos de mitigación y respuesta que consideren la intersección entre identidad, contexto y función laboral, impulsando prácticas organizacionales más inclusivas y respetuosas de los derechos y la privacidad del personal.

Asimismo, el estudio identifica buenas prácticas y propone lineamientos que pueden adaptarse a distintas organizaciones. Entre las recomendaciones destacan: integrar la diversidad en el análisis de riesgos, formar a los equipos responsables de seguridad y recursos humanos, asegurar procesos de comunicación sensibles a la inclusión y respetar la confidencialidad en

torno a atributos personales que puedan generar vulnerabilidad. Jones et al. (2020) señalan que el equilibrio entre seguridad, privacidad e inclusión es complejo, pero indispensable para garantizar condiciones laborales dignas y equitativas.

Esta perspectiva aporta un matiz importante al análisis de discriminación e inclusión, al demostrar que la diversidad no implica únicamente desafíos culturales o de gestión del talento, sino también riesgos concretos que deben ser gestionados de forma ética y responsable. Para investigaciones orientadas a comprender la inclusividad organizacional, este estudio revela que la inclusión implica reconocer la singularidad de cada persona, prever cómo esto influye en su experiencia laboral y asegurar que la organización cuente con políticas y prácticas capaces de responder a dichas realidades.

El conjunto de investigaciones analizadas permite comprender que la discriminación y la inclusividad en el ámbito organizacional no pueden ser abordadas únicamente desde políticas aisladas o acciones superficiales, sino que requieren un enfoque sistémico que articule cultura organizacional, marcos normativos, liderazgo, gestión del talento humano y estrategias formativas. Los estudios revisados destacan que, aunque existe un creciente interés por promover la diversidad, equidad e inclusión, persisten brechas significativas en su comprensión e implementación: desde resistencias culturales y vacíos en capacitación hasta prácticas simbólicas que no logran transformar de manera real las relaciones laborales. En este sentido, la literatura coincide en que avanzar hacia entornos laborales justos exige reconocer la diversidad como un elemento estructural que influye en la seguridad, la productividad, el clima laboral y la sostenibilidad institucional.

De forma transversal, todos los autores enfatizan que la inclusión no puede consolidarse sin mecanismos de prevención, sanción y monitoreo, ya que la discriminación, en cualquiera de sus formas, afecta la cohesión organizacional, deteriora el bienestar laboral y limita el aprovechamiento pleno del talento humano. A partir de este marco, se vuelve imprescindible comprender con claridad las múltiples manifestaciones que adopta la discriminación en los espacios de trabajo, puesto que su identificación es el primer paso para enfrentarlas y diseñar estrategias efectivas de intervención.

8.1.3. Educación en valores y cohesión organizacional

Para iniciar este apartado, el estudio desarrollado por Vera Villa, Barrera Lopera, Campo Alvear, Muñoz Ríos y Osorio Agudelo (2025) ofrece una aproximación esencial sobre cómo la educación en valores y la gestión cultural influyen directamente en la cohesión organizacional. En el caso de Celsia, la investigación evidencia que la consolidación de una cultura organizacional sólida requiere alinear los valores corporativos con las percepciones, necesidades y experiencias reales de los colaboradores. Esta alineación se convierte en un componente crítico para fortalecer la cohesión interna, mejorar la satisfacción laboral y promover una identidad organizacional coherente.

Los autores destacan que la organización reconoce la importancia de implementar estrategias de comunicación asertiva, orientadas desde el área de gestión humana, para favorecer lo que denominan “conversaciones transformadoras”. Estas acciones buscan crear espacios donde líderes y colaboradores puedan dialogar abiertamente sobre la cultura organizacional, los valores compartidos y las prácticas que deben revisarse o reforzarse. Tal enfoque resalta la función educativa de la comunicación interna, que no solo transmite información, sino que modela comportamientos, actitudes y valores que sostienen la convivencia organizacional.

Asimismo, los hallazgos del estudio permiten identificar la necesidad de diseñar programas de incentivos, revisar cargas laborales y establecer normas operativas claras. Estas recomendaciones se vinculan directamente con la construcción de entornos laborales donde los valores organizacionales, como el respeto, la responsabilidad, la justicia y la colaboración, se traduzcan en prácticas cotidianas. Según Vera Villa et al. (2025), la consolidación de estos mecanismos contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia, reducir tensiones internas y mejorar el rendimiento individual y colectivo.

Desde la perspectiva de la cohesión organizacional, la investigación subraya que los valores compartidos funcionan como un eje articulador capaz de integrar expectativas personales, metas corporativas y dinámicas de trabajo colaborativo. En este sentido, la formación

de líderes comprometidos con la transmisión de dichos valores constituye un factor determinante para garantizar la sostenibilidad de la transformación cultural. La educación en valores, por tanto, no se reduce a declaraciones institucionales, sino que implica procesos formativos continuos y coherentes mediante los cuales las organizaciones promueven comportamientos éticos, relacionales y operativos alineados con la cultura deseada.

De esta manera, el estudio de Celsia permite comprender que la cohesión organizacional se fortalece cuando los valores institucionales se convierten en prácticas vivas, interiorizadas y compartidas por toda la comunidad laboral. Esta perspectiva resulta fundamental para tu investigación, dado que muestra cómo la gestión educativa de los valores promueve entornos de trabajo más armónicos, participativos y orientados al compromiso colectivo.

Por otra parte, la investigación realizada por Arenas Gómez, Cardona Alfonso, Hurtado Herrera, Muñoz Henao y Ossa Patiño (s. f.) profundiza en la importancia de fortalecer la cultura organizacional como vía para consolidar una cohesión interna basada en valores, principios y prácticas que orienten el accionar institucional. El estudio, centrado en la Corporación Serraniagua, una entidad con una misión ambiental y un enfoque territorial orientado a la sostenibilidad, evidencia que la educación en valores es un elemento clave para alinear a los colaboradores con el proyecto institucional y potenciar su compromiso.

A través de un diagnóstico detallado del clima organizacional, los autores identificaron fortalezas significativas, como altos niveles de motivación y un ambiente laboral favorable. Sin embargo, también emergieron áreas críticas que dificultaban la cohesión, entre ellas la comunicación interna, el trabajo en equipo y el reconocimiento de logros. Esta identificación de brechas permitió diseñar un conjunto de estrategias que no solo buscaban corregir problemáticas puntuales, sino cimentar una cultura que favoreciera relaciones de confianza, colaboración y sentido de pertenencia.

El estudio destaca que, para fortalecer la cohesión y la identidad organizacional, la Corporación Serraniagua definió un conjunto de valores fundamentales, fraternidad, sostenibilidad, equidad y participación, que se incorporaron de manera transversal a las prácticas

internas mediante acciones como la creación de canales efectivos de comunicación, programas de capacitación en liderazgo y sistemas institucionales de reconocimiento. Según Arenas Gómez et al. (s. f.), estas estrategias permiten que los valores trasciendan su condición declarativa y se conviertan en comportamientos observables y compartidos por toda la comunidad laboral.

Desde la perspectiva de la cohesión organizacional, este estudio muestra que una cultura robustecida en valores no solo influye positivamente en el rendimiento y el clima laboral, sino que también proyecta coherencia hacia el exterior, fortaleciendo la relación con aliados estratégicos, la comunidad y otros actores relacionados. La consolidación de una identidad institucional clara, basada en valores éticos y en la participación activa del personal, se convierte así en un recurso para enfrentar desafíos sociales y ambientales, y para asegurar un impacto positivo en el entorno.

En relación con la investigación, este enfoque refuerza la idea de que la cohesión organizacional depende en gran medida de la interiorización de valores compartidos y de la implementación de estrategias de educación continua. La cultura organizacional no es una construcción espontánea, sino el resultado de prácticas deliberadas que fomentan comportamientos coherentes, fortalece la identidad institucional y promueven el compromiso de los colaboradores con los objetivos comunes.

En continuidad con lo anterior, la investigación realizada por Marín Calderón, Ramírez Martínez, Ariza Murcia, Niño Vanegas y Chaparro Velásquez (s. f.) profundiza en el papel que desempeña la cultura organizacional en entidades con una misión social explícita, como la Fundación Grupo Social. Esta organización, conformada por diez compañías orientadas a mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables en Colombia, se caracteriza por una fuerte base axiológica que guía tanto su funcionamiento interno como su impacto social. En este contexto, el estudio revela que la cultura organizacional, estructurada sobre valores como la solidaridad, la ética y el bienestar colectivo, es un elemento determinante para el rendimiento y el compromiso de los trabajadores.

A través de un diseño metodológico mixto que integra entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis detallados de percepciones, los autores evaluaron la manera en que los colaboradores experimentan, interpretan e incorporan los valores institucionales en su quehacer cotidiano. Los resultados muestran que los trabajadores no solo identifican con claridad los valores declarados, sino que también los asumen como parte esencial de su motivación y dedicación a la labor social de la entidad. Esta interiorización de los valores, según Marín Calderón et al. (s. f.), contribuye a fortalecer la cohesión organizacional, pues genera un sentido compartido de propósito, pertenencia y coherencia entre lo que la organización declara y lo que practica.

El estudio evidencia, además, que la claridad y permanencia de los valores institucionales funcionan como mecanismos protectores frente al desánimo, los desacuerdos y la desvinculación emocional. Cuando los valores son comprendidos, vividos y reforzados de manera continua, se convierten en guías para la conducta, reducen tensiones internas y fortalecen la identidad organizacional. En entidades cuya misión depende del compromiso social de sus trabajadores, esta cohesión axiológica adquiere especial relevancia, ya que incide directamente en la calidad del servicio, la motivación y el sentido de trascendencia del trabajo desempeñado.

Asimismo, la investigación confirma una relación significativa entre la percepción positiva de la cultura organizacional y el grado de dedicación de los empleados. Los trabajadores de la Fundación Grupo Social se muestran motivados, alineados con el propósito institucional y altamente comprometidos con la labor de impacto, lo que resalta el papel central de la educación en valores como motor para la cohesión y la sostenibilidad organizacional. De este modo, se reafirma que la cultura basada en valores no solo configura comportamientos internos, sino que también influye en la capacidad colectiva para enfrentar desafíos y mantener la estabilidad institucional.

Este estudio aporta evidencia relevante al demostrar que la educación en valores es un pilar estructural de la cohesión organizacional y que los valores compartidos fortalecen el compromiso, la motivación y la identidad de los colaboradores. La cohesión no surge de forma

espontánea, sino de procesos intencionales de formación, comunicación y práctica ética que consolidan la cultura organizacional como un eje estratégico.

Asimismo, el estudio desarrollado por Leyva, Téllez y Cera (2021) aporta una perspectiva profundamente teórica y metodológica acerca de la importancia de los valores organizacionales compartidos como herramienta fundamental para el ejercicio de la dirección. Los autores resaltan que, en el contexto contemporáneo, comprender la configuración subjetiva de los valores organizacionales resulta imprescindible para mejorar el desempeño del talento humano y orientar la gestión empresarial hacia modelos más coherentes, éticos y participativos. En este sentido, los valores compartidos dejan de ser simples declaraciones institucionales para convertirse en estructuras subjetivas que guían la conducta, influyen en la toma de decisiones y moldean la cohesión interna.

El estudio parte de una sistematización teórica actualizada sobre el trabajo con valores en las organizaciones, lo que permite a los investigadores profundizar en cómo estos valores se configuran y se internalizan en los distintos actores organizacionales, especialmente en los directivos. Desde un enfoque cualitativo y descriptivo, Leyva et al. (2021) abordan la dimensión subjetiva de los valores, enfatizando que la cultura organizacional se expresa en múltiples niveles: en las prácticas visibles, pero también en los sentidos subjetivos, creencias y significados que los individuos atribuyen a su experiencia laboral. Esta aproximación reconoce que la cohesión organizacional se sustenta en procesos individuales y colectivos de construcción de sentido, donde los valores sirven como eje integrador.

Los autores subrayan que el conocimiento profundo de los valores organizacionales constituye un elemento clave para fortalecer el ejercicio de la dirección, dado que permite comprender cómo estos valores orientan el comportamiento humano y configuran la identidad de la organización. En particular, destacan que los valores compartidos no solo fortalecen la cohesión interna, sino que también favorecen un aprendizaje diferenciado en los directivos, quienes pueden desarrollar estilos de liderazgo más conscientes, reflexivos y alineados con las necesidades de sus equipos. De esta manera, la subjetividad organizacional se convierte en un

recurso para articular prácticas directivas más efectivas y coherentes con los principios culturales de la institución.

En relación con la cohesión organizacional, este estudio evidencia que la internalización de valores compartidos constituye un elemento decisivo para la estabilidad cultural y la armonía en las dinámicas laborales. Cuando los valores son asumidos colectivamente y se expresan en la práctica cotidiana, generan confianza, sentido de pertenencia y un clima de colaboración que fortalece los vínculos entre los miembros de la organización. Así, la investigación de Leyva, Téllez y Cera (2021) refuerza la idea de que la educación en valores es un mecanismo estratégico para consolidar culturas organizacionales sólidas y cohesionadas.

Este aporte resulta especialmente relevante, dado que demuestra que la cohesión no solo se construye desde prácticas visibles o políticas formales, sino desde la estructura subjetiva de los valores que las personas comparten y reproducen. Comprender estos procesos internos permite avanzar hacia modelos de gestión más humanos, participativos y culturalmente coherentes.

el estudio desarrollado por Cobo Llanos y Betancur Tigreros (2023) complementa de manera significativa la comprensión del clima organizacional como un componente esencial para fortalecer la cohesión interna y promover la educación en valores dentro de las organizaciones. Su investigación, centrada en la Cooperativa Coprocenva, destaca que el ambiente laboral no solo influye en la eficiencia y el rendimiento, sino también en la felicidad, la motivación y la estabilidad emocional de los colaboradores, factores que repercuten directamente en la cohesión organizacional.

La Cooperativa Coprocenva, debido a su naturaleza comunitaria y su cercanía con el territorio, requiere un clima laboral que fomente el alineamiento entre valores, cultura interna y relaciones interpersonales. En este sentido, Cobo Llanos y Betancur Tigreros (2023) señalan que el clima organizacional constituye una percepción colectiva y subjetiva que engloba la forma en que los trabajadores interpretan su entorno laboral, incluyendo prácticas culturales, políticas internas, formas de comunicación, condiciones de trabajo y vínculos sociales. Desde esta

perspectiva, comprender el clima organizacional implica comprender también los valores que estructuran la dinámica laboral y que favorecen, o dificultan, la cohesión interna.

El estudio propone un análisis exhaustivo para identificar aquellos factores que contribuyen positivamente al clima organizacional y, de igual manera, aquellos elementos que afectan de manera negativa la satisfacción y el desempeño laboral. Entre los aspectos potencialmente influyentes se encuentran la calidad de las relaciones interpersonales, la coherencia entre los valores institucionales declarados y los vividos, el reconocimiento del trabajo, el estilo de liderazgo y la forma en que se gestionan los conflictos. Esta aproximación muestra cómo la cohesión organizacional depende de percepciones compartidas que deben ser cuidadosamente gestionadas a través de prácticas educativas, comunicativas y de liderazgo coherente.

Desde la perspectiva de la educación en valores, la investigación revela que fortalecer el clima organizacional implica promover prácticas que refuercen la confianza, la transparencia y la justicia, valores esenciales para que los trabajadores se sientan parte activa y significativa de la organización. Así, la cohesión constituye el resultado de procesos internos que integran valores institucionales con la experiencia subjetiva de los colaboradores, permitiendo construir un ambiente de trabajo más armónico y orientado al bienestar colectivo.

Este estudio reafirma que la cohesión organizacional no se sostiene únicamente en estructuras formales, sino en percepciones compartidas que se construyen a partir de valores, cultura laboral y experiencias cotidianas. Comprender el clima organizacional y sus componentes permite identificar cómo se consolidan, o se debilitan, los vínculos internos, y ofrece pautas para promover entornos laborales basados en la convivencia, el respeto y la colaboración.

En complemento a lo anterior, el estudio presentado por Casas (2022) introduce una perspectiva centrada en la comunicación interna como pilar estructural para fortalecer la cultura organizacional y, por ende, la cohesión entre los miembros de una empresa. El reporte de caso desarrollado en Econovo – Tecnología Sustentable identifica que, a pesar del crecimiento y profesionalización alcanzados por la compañía, la comunicación interna mantenía un carácter

informal, fragmentado y predominantemente descendente. Esta situación generaba una desconexión entre la identidad corporativa declarada y la experiencia real de los colaboradores, debilitando los procesos de identificación organizacional, compromiso y cohesión.

El diagnóstico realizado por Casas (2022) revela que no existían prácticas sistemáticas orientadas a transmitir la filosofía organizacional, los valores corporativos o la cultura institucional. La comunicación se limitaba a mensajes informativos, lo que impedía la construcción de sentido colectivo y dificultaba la integración de los colaboradores en torno a un propósito común. En organizaciones que buscan fortalecer su cultura interna, esta ausencia de estrategias comunicativas coherentes se convierte en un factor de riesgo que afecta la cohesión, la confianza interna y la alineación con los objetivos institucionales.

Con el fin de abordar estas brechas, el estudio propone una estrategia de comunicación interna fundamentada en los principios disciplinares de las Relaciones Públicas e Institucionales. Esta propuesta se orienta a gestionar la comunicación desde un enfoque profesional que prioriza la articulación de valores, la responsabilidad social interna, la participación activa y la identificación simbólica de los colaboradores con la organización. Casas (2022) enfatiza que la comunicación interna no debe limitarse a la transmisión de información, sino que debe convertirse en un vehículo para fortalecer la cultura, promover la cohesión y consolidar una identidad organizacional compartida.

Desde la perspectiva de la educación en valores, la investigación demuestra que una gestión estratégica de la comunicación interna contribuye a que los colaboradores comprendan, vivan y reproduzcan los valores corporativos. Este proceso, además de reforzar el sentido de pertenencia, permite que la cultura organizacional se exprese de manera coherente en todas las áreas y niveles de la empresa. La cohesión organizacional emerge, así como el resultado de procesos comunicativos que integran, conectan y alinean a los miembros de la organización en torno a objetivos y valores comunes.

Este estudio evidencia que la comunicación interna es una herramienta clave para la construcción de cohesión organizacional y para la educación continua en valores. Cuando las

organizaciones profesionalizan sus procesos comunicativos, generan espacios para el diálogo, fortalecen la identidad compartida y crean condiciones propicias para el compromiso, la cooperación y la convivencia laboral.

Por otro lado, la investigación desarrollada por Zambrano, Guadamud y Farías (2024) aporta una perspectiva cuantitativa sobre la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, dimensiones que, aunque distintas, se integran de manera directa en la construcción de cohesión organizacional y en los procesos de aprendizaje institucional. El estudio, aplicado al Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos, evidencia que la cultura organizacional opera como un marco que define comportamientos, prácticas, valores y niveles de interacción, influyendo en la capacidad de compartir, generar y aplicar conocimiento dentro de una entidad pública.

A través de un diseño basado en encuestas previamente validadas y adaptadas a los instrumentos de Rico y Ruiz (2021) y Petrilli et al. (2022), los autores determinaron niveles de fiabilidad bajos para ambas escalas: una fiabilidad muy baja para la cultura organizacional y una fiabilidad pobre para la gestión del conocimiento. Aunque estos valores representan limitaciones metodológicas, permiten reconocer la complejidad de medir constructos que dependen profundamente de factores subjetivos, interaccionales y culturales. Estos resultados sugieren que los procesos evaluados requieren mayor precisión en sus instrumentos y una comprensión más profunda de la configuración de valores y dinámicas internas.

El análisis de los datos mediante Minitab mostró que la organización presenta una cultura organizacional de nivel medio, caracterizada por su capacidad para resolver problemas básicos, pero con limitaciones para afrontar retos más complejos que requieren una mayor cohesión y alineamiento cultural. En cuanto a la gestión del conocimiento, se detectó un nivel débil, indicando dificultades para sistematizar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la institución. Este hallazgo es significativo, puesto que la cohesión organizacional depende no solo de valores compartidos, sino de la circulación efectiva del conocimiento que permite articular prácticas consistentes, aprender colectivamente y fortalecer el desempeño institucional.

La correlación de Pearson reveló una relación directa y mediana entre ambas variables, confirmando la hipótesis planteada y demostrando que, cuando la cultura organizacional es más sólida, estructurada y basada en valores, la gestión del conocimiento mejora. Zambrano, Guadamud y Farías (2024) muestran así que los procesos culturales no solo afectan la convivencia y cohesión interna, sino también la capacidad institucional para aprender, innovar y responder a los desafíos del entorno.

Este estudio es especialmente relevante para tu investigación, ya que evidencia que la cohesión organizacional se sostiene en dos pilares: la estructura axiológica (valores compartidos) y la estructura cognitiva (gestión del conocimiento). Una cultura organizacional fuerte facilita el aprendizaje colaborativo, el intercambio de saberes y la consolidación de prácticas alineadas, lo que fortalece la cohesión y el sentido de unidad institucional.

Finalmente, la investigación desarrollada por Rivera (2023) profundiza en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, reafirmando que los valores, prácticas y dinámicas internas influyen de manera directa en la eficiencia, la motivación y el compromiso de los colaboradores. El estudio, aplicado a la empresa AIRNET, evidencia que la cultura organizacional constituye un factor determinante para la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral y para su rendimiento, tanto en áreas administrativas como operativas.

Mediante una metodología mixta, que integra enfoques cualitativos y cuantitativos, la autora utilizó entrevistas, encuestas tipo Likert y pruebas de confiabilidad como Kendall y Cronbach para profundizar en la percepción de los colaboradores respecto a los valores, la comunicación interna y el clima laboral. Los resultados fueron contundentes: menos del 50% de los trabajadores reportaron satisfacción laboral, lo que revela una cultura organizacional debilitada caracterizada por falta de comunicación efectiva, escaso apoyo y baja coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas.

Entre los hallazgos más relevantes, Rivera (2023) identificó que el 45.8% de los trabajadores considera que la comunicación es débil, lo que genera consecuencias directas en la coordinación, el clima interno, el sentido de pertenencia y la cohesión organizacional. Estas

deficiencias se traducen en tensiones, desmotivación y dificultades para el cumplimiento eficiente de las funciones, mostrando que la comunicación, como valor y como práctica, es un componente central para la cohesión institucional.

En consecuencia, el estudio recomienda promover espacios de capacitación, integración y participación que permitan fortalecer la cultura organizacional. Asimismo, se sugiere valorar de manera explícita los aportes de los colaboradores y empoderarlos en los procesos internos, de modo que puedan desarrollar un sentido de pertenencia más sólido y una conexión auténtica con los objetivos de la empresa. Para Rivera (2023), estas acciones son cruciales no solo para mejorar el desempeño laboral, sino también para consolidar una cultura orientada al respeto, la colaboración, la corresponsabilidad y el logro colectivo.

Desde la perspectiva de la cohesión organizacional, esta investigación confirma que la cultura se fortalece cuando los valores se traducen en prácticas coherentes y cuando los colaboradores se sienten escuchados, valorados y parte integral del proyecto institucional. En tu marco referencial, este estudio aporta evidencia sólida de que la educación en valores, expresada en comunicación, reconocimiento y participación, es indispensable para mejorar el clima laboral, aumentar el compromiso y consolidar una identidad organizacional alineada con los objetivos estratégicos.

El conjunto de investigaciones analizadas permite observar que la educación en valores constituye un eje articulador de la cohesión organizacional, siendo un componente que atraviesa las dinámicas internas, la cultura institucional, los procesos comunicativos y las percepciones de los colaboradores. En cada estudio, independientemente del contexto sectorial, empresas de servicios, entidades sociales, instituciones públicas o cooperativas, los valores emergen como la base que orienta los comportamientos, las relaciones interpersonales, la motivación y la identificación con el proyecto organizacional.

Los hallazgos convergen en que la cohesión interna no surge de manera espontánea, sino que es el resultado de prácticas institucionales deliberadas que buscan alinear los valores declarados con las experiencias cotidianas de los trabajadores. En este sentido, las

investigaciones coinciden en que la cohesión se fortalece cuando existe una cultura organizacional sólida, integrada por valores compartidos como el respeto, la equidad, la participación, la fraternidad, el compromiso, la ética y la responsabilidad social.

De forma transversal, los estudios demuestran que la comunicación interna estratégica es uno de los mecanismos más decisivos para educar en valores y promover cohesión. Allí donde la comunicación es débil, descendente o informal, como se señala en los casos de Econovo y AIRNET, emergen tensiones, desmotivación y pérdida de identidad organizacional. Por el contrario, cuando la comunicación se utiliza como herramienta formativa, participativa y transparente, se potencian la integración y el sentido de pertenencia, como evidencian los casos de Celsia y Serraniagua.

Otro elemento central identificado es que la cohesión organizacional depende de la coherencia entre lo que la organización declara y lo que practica. Los estudios muestran que los colaboradores valoran profundamente los entornos donde los valores se expresan en acciones concretas: reconocimiento, participación, liderazgo coherente, trabajo en equipo, justicia interna y espacios de formación continua. En esas condiciones, los trabajadores se sienten parte activa de la organización, lo que incrementa el compromiso, la motivación y el rendimiento.

Asimismo, varias investigaciones destacan la importancia de la subjetividad organizacional, entendida como la manera en que los individuos interpretan, significan y viven los valores institucionales. Tal como señalan Leyva, Téllez y Cera, los valores compartidos no solo estructuran comportamientos visibles, sino también procesos internos de construcción de sentido que son fundamentales para la cohesión social dentro de la empresa.

Los estudios cuantitativos, como los de Galápagos y AIRNET, complementan este panorama al demostrar empíricamente que una cultura organizacional débil, con fallas en comunicación, apoyo o claridad de valores, repercute en bajos niveles de satisfacción, desempeño limitado y escasos vínculos colaborativos. Igualmente, confirman que una cultura fortalecida mejora la gestión del conocimiento, el rendimiento laboral y la calidad de las relaciones internas.

En conjunto, las investigaciones permiten concluir que la educación en valores no solo sostiene la cohesión organizacional, sino que la integra con otros procesos clave como la comunicación, el liderazgo, el clima laboral, la gestión del conocimiento y el compromiso institucional. La cohesión organizacional, por tanto, se configura como un proceso multidimensional en el que los valores actúan como el elemento articulador que genera identidad, pertenencia y estabilidad cultural.

Este análisis integrador resulta crucial para tu investigación, ya que posiciona a la educación en valores como un eje estratégico para fortalecer las dinámicas organizacionales y promover entornos laborales más colaborativos, éticos y orientados al bienestar común. Asimismo, evidencia que las organizaciones que invierten en su cultura, que forman a sus colaboradores y que construyen prácticas coherentes con sus principios, logran consolidar vínculos internos más fuertes y sostenibles, condición indispensable para enfrentar los desafíos actuales en materia de gestión humana, productividad y convivencia laboral.

8.2 Marco conceptual

El marco conceptual de esta investigación establece las categorías fundamentales que permiten comprender y analizar los fenómenos que emergen en la dinámica organizacional. Su propósito es delimitar con claridad los constructos centrales que orientan la interpretación de las experiencias de los colaboradores, proporcionando un lenguaje común que articule los hallazgos empíricos con los aportes teóricos existentes. En este sentido, conceptos como discriminación laboral, igualdad, diversidad e inclusión adquieren relevancia central, ya que constituyen los pilares analíticos desde los cuales se examinan las percepciones, tensiones y prácticas que influyen en el clima organizacional, en la convivencia cotidiana y en el bienestar psicosocial de quienes integran la empresa.

Dentro de este marco, la discriminación laboral se concibe como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en características personales no relacionadas con la capacidad, la competencia o los requisitos del puesto de trabajo, por ejemplo, origen social, cultura, género, etnia, edad, orientación o creencias, y que tiene como efecto anular o menoscabar la igualdad

de oportunidades y de trato. En el contexto de esta investigación, este fenómeno constituye un eje explicativo fundamental, pues se manifiesta en experiencias de malestar reportadas por los colaboradores: preferencias injustificadas por parte de superiores, bromas ofensivas, trato desigual o la invisibilización de quienes poseen una personalidad más reservada.

Abordar la discriminación desde una perspectiva conceptual permite distinguir entre sus manifestaciones directas, como insultos, exclusión explícita o negativa abierta de oportunidades, y sus formas indirectas, cuando políticas aparentemente neutras terminan perjudicando más a ciertos grupos. Además, su análisis resulta clave para comprender cómo estas prácticas deterioran la percepción de justicia organizacional, afectan la motivación y erosionan la estabilidad emocional del personal.

Tabla 2. *Tipos de discriminación en las empresas*

Tipo de discriminación	Definición
Sexismo	Discriminación dirigida a las personas por razón de su sexo.
Machismo	Actitud de prepotencia de los varones respecto de las mujeres.
Capacitismo	Discriminación o prejuicio social contra las personas con discapacidad.
Edadismo	Estereotipos, prejuicios o discriminación hacia las personas debido a su edad.
Aporofobia	Rechazo o fobia hacia las personas pobres o en situación de vulnerabilidad.
Racismo	Discriminación o persecución de una persona o grupo por motivos de raza, color o etnia.
Xenofobia	Rechazo o fobia hacia las personas extranjeras.
LGTBIfobia / Homofobia	Actos de intolerancia, discriminación o rechazo por orientación sexual o identidad de género.
Clasismo / Elitismo	Tendencia a discriminar por motivos de clase social o por actitudes elitistas.

Fuente: Fundación ADECCO

La Tabla 2 presentada ofrece una clasificación clara y pertinente de los principales tipos de discriminación que pueden emerger en entornos laborales, basada en la tipología elaborada por Fundación ADECCO. Esta clasificación resulta esencial para contextualizar la complejidad de la discriminación en el mundo del trabajo y para mostrar que no se trata de un fenómeno homogéneo, sino multifacético.

Esta clasificación aporta al análisis al mostrar que la discriminación no solo se expresa en términos de género o edad, sino también en ámbitos sociales, étnicos, económicos e identitarios, lo que implica que las organizaciones deben contar con políticas amplias, integrales y actualizadas para garantizar ambientes laborales seguros y libres de violencia simbólica, estructural o interpersonal.

El concepto de igualdad complementa este análisis al enfatizar que todas las personas poseen el mismo valor y, por tanto, deben gozar de los mismos derechos y oportunidades, mientras que la no discriminación constituye el principio que prohíbe cualquier trato desfavorable basado en características irrelevantes para el desempeño laboral. En esta investigación, la igualdad se interpreta no solo en su dimensión formal, es decir, la existencia de normas que la proclaman, sino también como igualdad real, materializada en prácticas que reducen brechas dentro de la empresa.

Esto comprende procesos de contratación transparentes, promociones fundamentadas en el mérito, acceso equitativo a la formación y un trato respetuoso entre colegas. Cuando los colaboradores perciben desigualdad, por ejemplo, al observar preferencias sin justificación objetiva, estas percepciones actúan como factores psicosociales que deterioran la cohesión interna, aumentan la conflictividad y favorecen la intención de rotación. Por ello, la igualdad constituye un componente estructural del bienestar organizacional.

A su vez, los conceptos de diversidad e inclusión en el entorno laboral amplían la comprensión del fenómeno al reconocer que las organizaciones están compuestas por personas con identidades, trayectorias y características diversas, culturales, sociales, étnicas, de género o de personalidad, cuya presencia configura la vida cotidiana de la empresa. Mientras la diversidad describe esta pluralidad, la inclusión se refiere a garantizar que todas las personas puedan participar de manera plena en la organización. Shore et al. (2011) definen la inclusión como “el grado en que los empleados sienten que pertenecen y son valorados por su singularidad dentro de la organización” (p. 1265), una perspectiva que resulta esencial para interpretar las dinámicas observadas en esta investigación. La ausencia de políticas inclusivas genera espacios donde proliferan discriminaciones sutiles, exclusión social o experiencias de maltrato cotidiano. En una

empresa que refleja la pluralidad cultural de Nicaragua, tolerar las diferencias no es suficiente; se requieren políticas que impidan que la diversidad se convierta en motivo de burla, marginación o privilegio injustificado. Cuando la inclusión se reduce a un discurso sin respaldo práctico, emergen dinámicas de bromas de mal gusto, silencios cómplices o favoritismos que no solo ponen en riesgo la salud mental de los colaboradores, sino que también debilitan la cohesión del equipo y la confianza en la organización.

A partir de lo anterior, resulta necesario incorporar otros conceptos que profundizan en la comprensión de las dinámicas internas que configuran la experiencia laboral de los colaboradores. Entre ellos, el clima organizacional constituye un elemento central, pues se refiere a la percepción compartida que los trabajadores construyen sobre las prácticas, políticas, interacciones y ambiente laboral dentro de una empresa. Chiavenato (2017) lo define como “la atmósfera psicológica que caracteriza a la organización y que influye en el comportamiento de las personas” (p. 112), subrayando su impacto directo en las emociones, la motivación y el desempeño. En esta investigación, un clima deteriorado —caracterizado por favoritismos, bromas ofensivas o ausencia de apoyo institucional— se reconoce como un riesgo psicosocial que genera estrés, desmotivación y debilita la cohesión entre los colaboradores. Esto se enlaza con lo planteado por Robbins y Judge (2019), quienes afirman que un ambiente laboral positivo aumenta la satisfacción y disminuye la rotación, mientras que un clima negativo puede erosionar la confianza, el compromiso y la productividad colectiva. Por tanto, el clima organizacional opera como un mediador clave entre las experiencias de discriminación y las consecuencias emocionales y relacionales que emergen en el entorno laboral.

En estrecha relación con el clima, la comunicación organizacional constituye otro eje conceptual indispensable, ya que comprende los procesos mediante los cuales se intercambia información, se construyen relaciones y se configuran significados dentro de la empresa. Lunenburg (2010) destaca que “la comunicación efectiva constituye la columna vertebral para el funcionamiento organizacional y es esencial para la coordinación del trabajo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos” (p. 1).

En esta investigación, la comunicación adquiere relevancia especial porque muchas de las prácticas discriminatorias y de maltrato se manifiestan precisamente a través de los actos comunicativos: tono de voz, silencios estratégicos, bromas de mal gusto, respuestas evasivas y preferencias marcadas. Una comunicación tóxica no solo normaliza la discriminación, sino que reproduce jerarquías injustas y deteriora la confianza. En contraste, una comunicación ética y transparente favorece el respeto, la igualdad y el bienestar psicosocial, funcionando como un mecanismo protector frente a dinámicas de exclusión.

En continuidad con ello, la cohesión organizacional emerge como un componente estructural para comprender cómo las prácticas laborales influyen la integración o la fragmentación del personal. Forsyth (2018) explica que la cohesión implica “la fuerza que mantiene unidos a los miembros del grupo y promueve la cooperación para alcanzar metas comunes” (p. 157). Desde esta perspectiva, prácticas como la discriminación, el favoritismo o la ausencia de respuesta ante conflictos no solo impactan a quienes los experimentan directamente, sino que fracturan el tejido relacional colectivo.

La aparición de bandos internos, rumores, competencia negativa o desconfianza son indicadores de baja cohesión, con efectos adversos en la productividad, la satisfacción y la permanencia. En el caso analizado, comprender la cohesión permite explicar por qué determinadas interacciones deterioran el sentido de pertenencia y favorecen la desarticulación entre áreas o equipos de trabajo.

Asimismo, resulta imprescindible integrar el concepto de cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y patrones de comportamiento que orientan la forma en que los miembros de una empresa interpretan y responden a su entorno laboral. Schein (2017) señala que la cultura constituye “el patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 6), mostrando que no se trata solo de discursos institucionales, sino de significados que guían la práctica cotidiana. En el marco de esta investigación, la cultura organizacional adquiere una función interpretativa esencial, ya que la normalización de bromas ofensivas, favoritismos o indiferencia ante la discriminación revela la

existencia de patrones culturales permisivos con el maltrato. Cuando la cultura premia la agresividad, el machismo, el clasismo o la burla constante, los valores de igualdad y dignidad quedan debilitados, reducidos a declaraciones formales sin operatividad real.

Por estas razones, la comprensión de la cultura se articula estrechamente con la educación en valores, entendida como el proceso mediante el cual una organización promueve principios de convivencia, justicia, respeto y equidad. La discriminación y el maltrato no suelen ser simples incidentes aislados, sino expresiones de una cultura que tolera o minimiza el daño. Por ello, la educación en valores se convierte en la base para transformar las creencias y prácticas que sostienen estas conductas.

Capacitaciones permanentes, acompañamiento a mandos medios, protocolos claros de actuación, sanciones cuando corresponde y reconocimiento de buenas prácticas son estrategias que permiten reconfigurar los sistemas de significados que justifican la exclusión. De esta manera, la cultura organizacional y la educación en valores se consolidan como el terreno donde se disputa la posibilidad de un cambio sostenible, capaz de construir entornos laborales más justos, respetuosos e inclusivos.

Tabla 3. *Elementos del ámbito organizacional*

Concepto	Definición	Elementos clave	Relación con la investigación
Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que orientan la conducta dentro de la empresa.	Valores compartidos, ritos, lenguaje, normas no escritas.	Una cultura que tolera favoritismos o burlas normaliza la discriminación; una cultura basada en respeto y equidad la combate.
Clima organizacional	Percepción compartida del ambiente laboral y de cómo se viven las relaciones y políticas internas.	Satisfacción, justicia, apoyo, percepciones del liderazgo.	El clima negativo aumenta estrés, desmotivación y renuncias; es el efecto observable de prácticas discriminatorias.
Comunicación organizacional	Procesos formales e informales mediante los cuales se transmite información y se construyen relaciones.	Comunicación vertical, horizontal, transversal; tono, feedback, escucha.	Las bromas ofensivas, los silencios y la falta de respuesta institucional se expresan a través de la comunicación.

Concepto	Definición	Elementos clave	Relación con la investigación
Cohesión organizacional	Grado de unión, sentido de pertenencia y cooperación entre los miembros.	Compromiso, confianza, colaboración, apoyo mutuo.	La discriminación y el trato desigual fragmentan la cohesión; políticas inclusivas la fortalecen.

Fuente: Chat GPT

La Tabla 3 anterior, presenta un resumen de algunos elementos importantes que determinan las interacciones en el ámbito organizacional, detallando algunas diferencias conceptuales.

En continuidad con los elementos previamente expuestos, es imprescindible incorporar el concepto de liderazgo y gestión de personas, dado que constituye uno de los ejes más potentes para comprender cómo se reproducen o contienen las prácticas discriminatorias dentro de una organización. Northouse (2021) define el liderazgo como “el proceso en el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr una meta común” (p. 6), lo que significa que la conducta de quienes supervisan y dirigen no solo orienta el trabajo, sino también los límites éticos y relacionales permitidos.

En esta investigación, el liderazgo adquiere una centralidad particular porque muchas de las experiencias de discriminación se originan o se sostienen desde el comportamiento de superiores jerárquicos: preferencias injustificadas, lenguaje despectivo, tolerancia ante bromas ofensivas o indiferencia ante las quejas de los colaboradores. Cuando el liderazgo es autoritario, negligente o insensible, legitima prácticas discriminatorias y amplifica el malestar psicosocial; en contraste, un liderazgo ético, empático y con habilidades socioemocionales actúa como un factor protector que previene el deterioro relacional, visibiliza el daño y promueve transformaciones culturales sostenibles.

En ese mismo marco, el apoyo social percibido constituye otro concepto crucial, ya que se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores respecto a si cuentan con respaldo, escucha y acompañamiento por parte de sus pares, jefes y de la propia institución. Su vínculo con la salud mental es ampliamente reconocido: cuando las personas sienten apoyo, aumenta su capacidad para afrontar el estrés y disminuye el impacto de los conflictos.

En este proyecto, el área de Recursos Humanos es un actor fundamental en la construcción de ese apoyo. Cuando los colaboradores acuden a esta instancia para exponer situaciones de discriminación o maltrato y no reciben respuesta, seguimiento o solución, se instala la idea de que “la organización no me respalda”, lo que reduce dramáticamente el apoyo social percibido y profundiza la sensación de vulnerabilidad psicológica. Por el contrario, cuando recursos humanos registra, investiga y actúa, se convierte en un recurso protector que fortalece la confianza, la permanencia y la cohesión laboral.

Al mismo tiempo, los factores psicosociales en el trabajo permiten comprender de manera amplia cómo las condiciones organizacionales influyen en el bienestar y desempeño de los trabajadores. Estos factores incluyen la carga laboral, el estilo de liderazgo, el apoyo social, la claridad de roles, la justicia organizacional y el clima emocional. En esta investigación, son el lente que permite interpretar por qué la discriminación, el favoritismo y las burlas sistemáticas trascienden lo anecdótico y se constituyen como riesgos psicosociales: incrementan el estrés, la ansiedad, la percepción de injusticia, la conflictividad y la intención de renuncia. Asimismo, permiten entender que la falta de acción del área de recursos humanos frente a las quejas no es solo una falla administrativa, sino un factor psicosocial que intensifica la sensación de desprotección y afecta la salud emocional de los trabajadores.

Asimismo, resulta pertinente incorporar el concepto de justicia organizacional, entendido como la percepción de equidad en los procesos, interacciones y decisiones dentro de la empresa. Greenberg (1990) señala que la justicia organizacional se compone de justicia distributiva, procedimental e interpersonal, y que su ausencia provoca desconfianza, resentimiento, estrés emocional y disminución del compromiso. Aunque no fue mencionado inicialmente, este concepto profundiza el análisis del fenómeno estudiado, ya que las experiencias de favoritismo, trato desigual o falta de respuesta institucional reflejan una ruptura directa de la justicia organizacional. En un contexto en el que los colaboradores perciben injusticia, las tensiones aumentan, la comunicación se deteriora y se debilita la cohesión colectiva, impactando directamente la dinámica laboral.

Esta investigación adquiere relevancia la rotación de personal, entendida como el movimiento de entrada y salida de trabajadores dentro de una empresa. Price (2001) explica que la rotación está influenciada por factores como la satisfacción laboral, el clima organizacional y las condiciones psicosociales, todos ellos atravesados por las experiencias de discriminación y maltrato reportadas. Cuando los colaboradores renuncian debido a un ambiente hostil, este indicador se convierte en un síntoma crítico del deterioro interno.

A su vez, la reputación organizacional, entendida como la imagen externa de la empresa ante clientes, aliados y potenciales trabajadores, también se ve afectada. Las renunciadas motivadas por experiencias de maltrato generan costos económicos, pérdida de talento, interrupción de procesos y, sobre todo, “publicidad negativa” a través de redes personales y digitales. Así, la discriminación deja de ser un fenómeno interpersonal para convertirse en un riesgo reputacional que compromete la capacidad de la empresa para atraer, retener y motivar talento.

Los conceptos analizados permiten comprender que la discriminación laboral no es un hecho aislado ni un conflicto interpersonal, sino un fenómeno multidimensional que se inserta en el clima, la cultura, la comunicación y los sistemas de liderazgo de la organización. Su impacto se extiende más allá del bienestar individual: fragmenta la cohesión, debilita la confianza, genera riesgos psicosociales, impulsa la rotación de personal y deteriora la reputación institucional.

Solo mediante una mirada integral que articule valores, liderazgo ético, comunicación respetuosa, políticas inclusivas, justicia organizacional y apoyo institucional es posible transformar las dinámicas que permiten la discriminación y construir entornos laborales más saludables, equitativos y sostenibles. Este marco conceptual, por tanto, establece las bases teóricas y analíticas necesarias para interpretar los hallazgos del estudio y orientar recomendaciones que respondan a las necesidades reales de los colaboradores y de la organización.

9. Marco metodológico

El presente marco metodológico describe el conjunto de decisiones técnicas y procedimentales que orientaron el desarrollo de esta investigación, asegurando coherencia entre

el problema planteado, los objetivos formulados y las estrategias empleadas para la recolección y el análisis de la información. De acuerdo con lo recomendado por autores como Hernández Sampieri y Mendoza (2018), toda investigación debe fundamentar de manera explícita su enfoque, diseño, técnicas de recolección, criterios de validez y procedimientos analíticos para garantizar rigor y transparencia en cada etapa del proceso.

En este estudio, el enfoque cualitativo resultó adecuado para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados construidos por los colaboradores en torno a los factores psicosociales y la cohesión organizacional. Por ello, se detallan a continuación el enfoque seleccionado, las categorías de análisis, la población y muestra teórica, los métodos e instrumentos utilizados, así como los procedimientos éticos y analíticos que permiten comprender la lógica interna que sustentó el proceso investigativo.

9.1 Enfoque cualitativo y su justificación

La metodología debe guardar coherencia con la naturaleza del fenómeno estudiado y con los objetivos planteados. En este sentido, resulta fundamental definir el enfoque que guiará el proceso investigativo. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la elección de un enfoque metodológico permite establecer la lógica con la que se recopilan, analizan e interpretan los datos, determinando si el propósito es medir variables, comprender significados o integrar ambas perspectivas. Desde esta lógica, el presente estudio adopta un enfoque cualitativo, el cual se orienta a explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a sus vivencias dentro del contexto laboral.

Para Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa se caracteriza por centrarse en comprender la realidad desde la mirada de los propios actores, reconstruyendo los sentidos subjetivos que emergen de sus interacciones cotidianas. Este enfoque es especialmente pertinente cuando se estudian fenómenos complejos, sensibles y profundamente vinculados a la experiencia humana, tal como ocurre con los factores psicosociales, la discriminación percibida, el liderazgo o la cohesión dentro de una organización. En este proyecto, comprender la forma en que los colaboradores interpretan su entorno laboral, perciben el trato recibido y significan sus experiencias es esencial para generar un análisis contextualizado y proponer acciones pertinentes.

Por su parte, Arias (2012) señala que la selección del enfoque debe responder a la naturaleza del objeto de estudio y a la necesidad de obtener información profunda, interpretativa y contextual. La investigación cualitativa resulta idónea cuando se busca captar matices, emociones, percepciones y valoraciones que difícilmente pueden reducirse a mediciones numéricas. En consecuencia, este enfoque permite aproximarse al clima organizacional, a la comunicación interna y a las dinámicas de liderazgo desde las vivencias reales de los colaboradores, lo cual constituye un elemento clave para comprender los factores que afectan su bienestar y sus relaciones laborales.

Desde el análisis de los criterios de clasificación metodológica, la presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, por su interés en comprender experiencias y significados desde la perspectiva de los participantes; es una investigación aplicada, dado que busca generar información útil para mejorar prácticas organizacionales; posee un nivel descriptivo–interpretativo, pues pretende describir fenómenos y comprender su sentido sin establecer relaciones causales; responde a un diseño de campo, ya que la información se recolecta directamente en el ambiente laboral de los colaboradores; y se desarrolla como un estudio transversal, al realizar la recolección de datos en un único momento temporal.

En síntesis, el enfoque cualitativo constituye la base metodológica más adecuada para este estudio, ya que permite comprender a profundidad los significados que los colaboradores atribuyen a sus experiencias, captando dimensiones subjetivas que son indispensables para analizar los factores psicosociales y la cohesión organizacional en su contexto real.

9.2 Definición operativa de categorías de análisis

Para garantizar la coherencia metodológica del estudio y asegurar que la información recolectada sea pertinente para los objetivos de investigación, se definieron de manera operativa las categorías de análisis que orientan el proceso interpretativo. En estudios cualitativos, las categorías funcionan como unidades conceptuales que permiten organizar, clasificar y comprender los discursos, experiencias y significados expresados por los participantes. Estas categorías se derivan tanto del marco conceptual como de los objetivos específicos, y constituyen los ejes a partir de los cuales se examina la dinámica organizacional, las experiencias de

discriminación, los procesos de convivencia intergeneracional y la educación en valores dentro de la empresa.

Asimismo, cada categoría se operacionalizó a través de unidades de observación y campos de análisis que especifican qué aspectos concretos serán explorados durante las entrevistas realizadas a gerentes y colaboradores. Esta operacionalización facilita identificar los elementos clave presentes en los discursos de los participantes y posibilita un proceso de análisis más riguroso y sistemático. A su vez, los instrumentos seleccionados se alinean con la naturaleza cualitativa del estudio, permitiendo acceder a percepciones profundas, narrativas personales y vivencias que no pueden captarse mediante métodos cuantitativos.

La tabla que se presenta a continuación resume estas categorías, sus respectivas unidades de observación y de análisis, así como los campos analíticos asociados a cada objetivo específico, constituyendo el fundamento operativo que guiará la recolección y el análisis de la información.

Tabla 4. Matriz de descriptores

Objetivos específicos	Categorías	Unidad de observación	Campos de análisis	Unidad de análisis	Instrumento
1. Explorar cómo las diferencias generacionales influyen en la convivencia y la cohesión dentro de los equipos de ULTRANIC.	Diferencias generacionales	Experiencias intergeneracionales dentro del trabajo	- Relación entre colaboradores de distintas edades. - Convivencia entre puestos jerárquicos. - Percepción de conflictos o barreras por edad. - Interacciones cotidianas y estilos de trabajo por generación.	Gerentes y colaboradores	Entrevistas
2. Examinar el papel de la inclusividad y las prácticas de discriminación hacia mujeres y personas de la diversidad sexual en la cohesión laboral.	Inclusividad y discriminación	Experiencias de inclusión/exclusión en el entorno laboral	- Percepciones de discriminación por sexo, género u orientación sexual. - Existencia y aplicación de políticas inclusivas. - Reacciones ante casos de discriminación. - Acciones institucionales frente a agresiones, bromas ofensivas o microviolencias.	Gerentes y colaboradores	Entrevistas
3. Analizar cómo la educación en valores incide en la cultura de trabajo y en la cohesión entre los colaboradores de diferentes áreas de la empresa.	Educación en valores	Prácticas y vivencias asociadas a los valores organizacionales	- Conocimiento y aplicación de los valores de la empresa. - Coherencia entre lo que la empresa predica y lo que se practica. - Ética, respeto, convivencia y responsabilidad en el trabajo. - Existencia y efectividad de capacitaciones en valores.	Gerentes y colaboradores	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

la definición operativa de las categorías de análisis permite articular de manera precisa los objetivos específicos con los fenómenos observables dentro del contexto laboral. Al delimitar qué se observará, a quién se observará y cómo se analizará, este apartado establece la base metodológica necesaria para un proceso interpretativo riguroso y congruente con el enfoque

cualitativo del estudio. Además, la articulación entre categorías, unidades de observación y campos de análisis asegura que las entrevistas se desarrollen con un propósito claro y orientado a la comprensión profunda de las experiencias de los colaboradores. De esta manera, se fortalece la validez interna del estudio y se garantiza que la información obtenida sea pertinente, significativa y coherente con las preguntas de investigación planteadas.

9.3 Población y muestra teórica

En los estudios cualitativos, la selección de participantes no se basa en criterios estadísticos, sino en la relevancia que tienen sus experiencias para comprender el fenómeno investigado. Por esta razón, se empleó una muestra teórica, entendida como aquella que se selecciona estratégicamente para incluir a personas cuyas funciones y vivencias permiten aportar información significativa y contextualizada. Como señalan Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de muestreo busca “casos ricos en información” (p. 388) que permitan profundizar en los significados, percepciones y dinámicas implicadas. De igual manera, Arias (2012) destaca que la muestra teórica es adecuada cuando el interés del estudio es explorar la subjetividad de los actores más que generalizar resultados.

Bajo este criterio, la población estuvo integrada por los colaboradores de la empresa, mientras que la muestra teórica se organizó en torno a tres grupos clave: gerencias, personal administrativo y personal operativo. Cada grupo aporta una perspectiva distinta del problema, facilitando un análisis más amplio y permitiendo la triangulación de las experiencias.

A continuación, la Tabla 5 presenta un resumen de cada grupo y la justificación de su incorporación en la investigación:

Tabla 5. *Participantes seleccionados en la muestra de estudio*

Categoría / Actor	Código de informante	Descripción general del perfil	Aporte global del grupo a la investigación
Gerencias	G1	Gerente de Gestión Humana, 50 años, 13 años de antigüedad.	El grupo de gerencias aporta una visión estructural y estratégica sobre cómo funciona la organización, cómo se gestionan los conflictos y cómo se ejerce el liderazgo en ULTRANIC. Su perspectiva permite identificar cómo la cultura organizacional, las políticas internas y la toma de decisiones influyen en las relaciones laborales, la convivencia intergeneracional y las prácticas de inclusión o exclusión. Además, evidencian retos en cuanto a rotación, autoridad intergeneracional, comunicación entre áreas y mecanismos institucionales para prevenir discriminación.
	G2	Gerente de Operaciones, 59 años, 34 años de antigüedad.	
	G3	Gerente de Centro de Control, 57 años, 4 años de antigüedad.	
Área administrativa	A1	Técnico de Selección y Contratación, 29 años, 9 meses de antigüedad.	El área administrativa aporta una mirada clave sobre la convivencia cotidiana, la comunicación interna, la distribución de cargas laborales y la percepción de justicia administrativa. Este grupo refleja cómo las políticas de selección, pagos, verificación, capacitación y procesos internos influyen en la cohesión, la convivencia intergeneracional y la resolución de conflictos. Su perspectiva es esencial para comprender tensiones en la transferencia de conocimiento, experiencias de respeto y colaboración, y posibles brechas entre áreas operativas y gerenciales.
	A2	Jefa de Selección y Contratación, 33 años, 7 años de antigüedad.	
	A3	Verificador domiciliario, 37 años, 3 años de antigüedad.	
	A4	Jefe de Nómina, 43 años, 6 años de antigüedad.	
	A5	Auxiliar de Nómina, 23 años, 3 meses de antigüedad.	
Área operativa (guardas de seguridad)	O1	Guarda masculino, 60 años, 25 años de antigüedad.	El grupo operativo aporta testimonios directos sobre experiencias de discriminación, trato desigual, bromas ofensivas, conflictos, percepción de apoyo o abandono institucional, convivencia intergeneracional y motivos de desgaste emocional. Su visión es fundamental para identificar riesgos psicosociales, tensiones entre compañeros y supervisores, así como experiencias reales de respeto, aprendizaje intergeneracional y resolución de desacuerdos. Representan la vivencia más directa del clima laboral, especialmente en escenarios donde la comunicación y el liderazgo inmediato influyen profundamente en su bienestar.
	O2	Guarda femenina, 43 años, 6 años de antigüedad.	
	O3	Guarda femenina, 30 años, 10 años de antigüedad.	
	O4	Guarda masculino, 30 años, 4 años de antigüedad.	
	O5	Guarda masculino, 45 años, 35 años de antigüedad.	

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla, la selección de estos tres grupos permitió acceder a perspectivas diferenciadas sobre el clima organizacional y los factores psicosociales que lo afectan. Las gerencias aportaron una visión estratégica de los procesos; el personal administrativo ofreció información sobre la dinámica interna y la gestión institucional; y el área operativa permitió comprender cómo se viven cotidianamente las relaciones laborales, los conflictos y las prácticas discriminatorias.

En conjunto, esta muestra teórica no busca representatividad numérica, sino profundidad analítica, asegurando que las experiencias recogidas permitan construir interpretaciones sólidas y contextualizadas del fenómeno de estudio. La diversidad de voces incorporadas fortalece la comprensión integral de los factores psicosociales y de la cohesión organizacional, coherente con los principios del enfoque cualitativo adoptado por la investigación.

9.4 Métodos y técnicas de recolección de datos

La recolección de datos constituye una fase esencial dentro del proceso de investigación cualitativa, ya que permite acceder a las experiencias, percepciones y significados construidos por los participantes en su propio contexto laboral. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), las técnicas cualitativas buscan comprender fenómenos desde la perspectiva de los actores, privilegiando la profundidad sobre la cuantificación. En esta investigación, el objetivo no es medir variables ni establecer relaciones causales, sino interpretar cómo los colaboradores viven y explican situaciones vinculadas a la cohesión organizacional, la discriminación y la educación en valores, por lo que las técnicas empleadas deben facilitar la expresión abierta y reflexiva de sus experiencias.

En coherencia con ello, se utiliza como técnica principal la entrevista semiestructurada, un método flexible que permite abordar ejes temáticos previamente definidos, sin limitar la espontaneidad ni la riqueza narrativa de los participantes. Arias (2012) señala que las entrevistas semiestructuradas son adecuadas cuando el investigador requiere obtener información detallada, contextualizada y vinculada a las vivencias subjetivas de las personas. Este tipo de entrevista resulta pertinente para explorar matices relacionados con interacciones cotidianas en el trabajo, situaciones de discriminación, prácticas de convivencia, liderazgo y percepción de los valores organizacionales.

Asimismo, se emplea el método de trabajo de campo, entendido como la recopilación de información directamente en el entorno natural donde ocurren los fenómenos estudiados. De acuerdo con Bernal (2010), el trabajo de campo es indispensable cuando se busca comprender comportamientos y significados en el lugar donde emergen, ya que permite mayor autenticidad en los relatos y observaciones. En este estudio, las entrevistas se realizan en el espacio laboral o en ámbitos seleccionados por los participantes, lo cual garantiza comodidad, confianza y mayor exactitud en los testimonios.

La combinación de entrevistas semiestructuradas y trabajo de campo permite obtener información rica, profunda y pertinente para el análisis interpretativo. A través de estas técnicas, se accede a relatos sobre experiencias intergeneracionales, percepciones de inclusión o exclusión, prácticas de comunicación, manejo de conflictos, aplicación de los valores institucionales y efectos psicosociales en la convivencia laboral. Este conjunto de métodos asegura que los datos obtenidos sean coherentes con el enfoque cualitativo y con los objetivos planteados, sentando las bases para un análisis comprensivo y riguroso.

9.5 Validez, confiabilidad y triangulación de los instrumentos

La calidad metodológica de una investigación cualitativa depende de la solidez con que se establezcan la validez, la confiabilidad y la triangulación de los datos. En este enfoque, la validez no se entiende como la capacidad de “medir” variables numéricas, sino como la autenticidad y credibilidad con la que los resultados reflejan las experiencias, significados y percepciones de los participantes. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la validez cualitativa se sustenta en la correspondencia entre la realidad narrada por los actores y la interpretación del investigador. Por ello, es fundamental tomar medidas que garanticen que la información obtenida sea pertinente, comprensible y fiel a los relatos.

En esta investigación, la validez del instrumento se fortaleció mediante la validación por expertos, un procedimiento reconocido por Arias (2012) como una estrategia adecuada para determinar la pertinencia, claridad y coherencia de los contenidos incluidos en los instrumentos cualitativos. Para este estudio, un psicólogo especialista en el área revisó la estructura de la guía de entrevistas, su congruencia con los objetivos, la pertinencia de las preguntas y su adaptación al contexto organizacional. Esta revisión permitió ajustar el lenguaje, la secuencia de preguntas

y la profundidad temática, asegurando que la entrevista fuera comprensible, ética y metodológicamente adecuada para captar las experiencias relacionadas con la discriminación, la cohesión y la cultura organizacional.

En cuanto a la confiabilidad, en el enfoque cualitativo se refiere a la estabilidad y consistencia interpretativa de los resultados. Esto se logra mediante categorías descriptivas claras, procedimientos sistemáticos y un registro cuidadoso de los datos, lo cual permite garantizar, tal como plantea Hernández Sampieri et al. (2014), que las interpretaciones sean congruentes y puedan ser comprendidas o replicadas por otros investigadores bajo condiciones similares. En esta investigación, la confiabilidad se asegura mediante la estandarización del proceso de entrevistas y del análisis categorial, así como mediante la conservación de transcripciones completas y notas de campo que respaldan cada interpretación.

Por otra parte, la triangulación constituye un componente clave para el fortalecimiento de la credibilidad del estudio. La triangulación, entendida como la combinación de múltiples fuentes, perspectivas o métodos para examinar un mismo fenómeno, incrementa la robustez interpretativa al permitir contrastar y complementar la información desde diferentes ángulos. En este proyecto, la triangulación se realizó por actores, ya que se recogieron datos desde tres grupos de participantes: gerencia, personal administrativo y personal operativo.

Esta estrategia permitió identificar coincidencias, divergencias y patrones compartidos acerca de las experiencias de discriminación, cohesión, valores y clima organizacional, enriqueciendo así la profundidad del análisis. A partir de esta comparación sistemática, fue posible identificar puntos nodales del problema y comprender cómo se manifiestan las dinámicas organizacionales según el rol jerárquico y las vivencias particulares de cada grupo.

9.6 Procedimientos para el procesamiento y análisis de información

El procesamiento y análisis de la información cualitativa requiere un ordenamiento sistemático que permita transformar los datos en bruto en interpretaciones significativas y coherentes con los objetivos del estudio. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el análisis cualitativo implica organizar, codificar, categorizar y construir explicaciones interpretativas que emerjan de los relatos de los participantes, manteniendo siempre la conexión con el contexto y la experiencia vivida. Bajo esta lógica, el procedimiento seguido en esta

investigación combinó técnicas tradicionales de análisis cualitativo con herramientas tecnológicas de apoyo, manteniendo la rigurosidad metodológica y el criterio interpretativo del investigador.

El primer paso consistió en la recopilación de la información de campo, la cual se obtuvo de manera presencial durante las entrevistas realizadas a gerentes, personal administrativo y personal operativo. Durante estas sesiones, se tomaron anotaciones detalladas sobre las respuestas, gestos relevantes y elementos contextuales observados. Posteriormente, toda esta información fue transcrita manualmente a formato digital, asegurando la fidelidad del contenido y conservando expresiones textuales que resultaban significativas para el análisis posterior.

Una vez digitalizados los datos, se procedió a una organización inicial de la información, agrupando las respuestas según las preguntas de la entrevista y posteriormente según las categorías analíticas y los descriptores previamente definidos en la matriz metodológica. Esta etapa permitió establecer un primer orden temático y visualizar patrones preliminares relacionados con diferencias generacionales, inclusión y discriminación, educación en valores, clima organizacional y cohesión interna.

Con la información organizada, se inició un proceso de codificación temática, identificando unidades de significado dentro de los relatos y asignándoles códigos vinculados a las categorías del estudio. Este procedimiento siguió la lógica propuesta por Bernal (2010), quien recomienda descomponer los discursos en fragmentos relevantes para luego reagruparlos según criterios conceptuales, lo que facilita la construcción posterior de significados y relaciones.

Como complemento a esta codificación manual, se utilizaron modelos de lenguaje basados en inteligencia artificial como herramienta de apoyo analítico para profundizar en la identificación de patrones discursivos, tensiones conceptuales y relaciones entre categorías. Estos modelos no reemplazaron el juicio investigador, sino que sirvieron como insumo para contrastar interpretaciones, fortalecer la categorización y asegurar coherencia interna en la clasificación de los datos cualitativos.

Posteriormente, se realizó un proceso de análisis interpretativo, integrando las categorías, los fragmentos del discurso y los patrones emergentes. En esta fase, el investigador desarrolló interpretaciones fundamentadas, contrastó los hallazgos entre los distintos grupos

entrevistados e integró los resultados con el marco conceptual y las categorías analíticas predefinidas. Por último, con base en esta estructura, se procedió a la redacción de los resultados, asegurando que cada interpretación estuviera sustentada en evidencia textual y se correspondiera con las categorías de análisis del estudio.

9.7 Consideraciones éticas

Toda investigación que involucra a personas requiere garantizar el respeto, la dignidad y la protección de los participantes durante todas las etapas del estudio. En concordancia con los principios éticos de la investigación cualitativa, respeto por las personas, beneficencia y justicia, se tomaron medidas específicas para asegurar que la participación de los colaboradores fuese voluntaria, segura y transparente.

El elemento central fue la aplicación del Consentimiento Libre e Informado, el cual se proporcionó a cada participante antes de iniciar la entrevista. Este consentimiento explicó de manera clara y comprensible el propósito del estudio, los objetivos, los procedimientos de recolección de datos, la duración estimada de la participación, los posibles beneficios y riesgos, así como el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencia alguna. Además, se garantizó que los participantes tuvieran la oportunidad de hacer preguntas y aclarar cualquier duda antes de decidir su participación.

De igual manera, se aseguró la confidencialidad y anonimato de la información proporcionada. Los nombres y datos de identificación de los participantes no fueron registrados en las transcripciones ni en ningún documento analítico. Las respuestas se codificaron para proteger la identidad de cada persona y evitar cualquier vínculo directo entre los relatos y la información personal.

También se garantizó que la información recopilada se utilizara exclusivamente para fines académicos y de mejora organizacional, evitando cualquier uso que pudiera perjudicar a los colaboradores o alterar sus condiciones laborales. Las entrevistas se realizaron en espacios que aseguraban privacidad y comodidad para los participantes, de forma que pudieran expresarse con libertad y sin presión.

Asimismo, se respetó el principio de no maleficencia, procurando que ninguna pregunta o dinámica generara incomodidad emocional o vulnerara la integridad de los participantes. En caso de que surgieran temáticas sensibles, se procedió con prudencia, respeto y contención, siguiendo buenas prácticas éticas para investigaciones cualitativas con seres humanos.

En el estudio se procuró mantener una postura ética en el procesamiento y análisis de la información, evitando sesgos interpretativos, asegurando rigor metodológico y presentando los hallazgos de manera fiel a las voces de quienes participaron. De este modo, las consideraciones éticas se integran como un eje transversal que guía todo el proceso investigativo y refuerza la integridad y autenticidad del estudio.

10. Resultados y discusión

El presente capítulo expone los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a tres grupos estratégicos dentro de la empresa ULTRANIC: gerentes, personal administrativo y personal operativo. La riqueza de los resultados radica en la heterogeneidad de las experiencias y en la diversidad de roles representados, lo que permite comprender el fenómeno estudiado desde múltiples ángulos. Conforme al enfoque cualitativo adoptado, el análisis se organiza en torno a los descriptores previamente definidos, contrastando percepciones, identificando patrones comunes, discrepancias relevantes y emergencias temáticas propias del discurso de cada actor. Esta aproximación integral permite situar las experiencias individuales dentro del entramado organizacional más amplio y vincularlas con los elementos conceptuales desarrollados en el marco teórico.

10.1. Perfil de las personas entrevistadas

Perspectiva de la Gerencia

El grupo de gerentes estuvo conformado por tres profesionales con una amplia trayectoria dentro del sector de seguridad privada. La Gerente de Gestión Humana, una mujer de 50 años con trece años de experiencia en la empresa, aporta una perspectiva estrechamente relacionada con la gestión del talento, los procesos de apoyo al personal y la resolución de conflictos. Su visión está impregnada tanto de su rol institucional como del contacto directo con las necesidades y quejas de los trabajadores.

Asimismo, el Gerente de Operaciones, un hombre de 59 años con treinta y cuatro años de antigüedad, representa una mirada histórica y profundamente arraigada en la cultura de la empresa. Su experiencia prolongada le permite identificar cambios, continuidades y problemáticas persistentes en la relación entre supervisores, guardas y clientes externos. Finalmente, el Gerente del Centro de Control, de 57 años y con cuatro años en la institución, ofrece una perspectiva centrada en los procesos operativos, el monitoreo, el control logístico y la coordinación con el personal de campo.

La diversidad generacional, los años de antigüedad y las posiciones estratégicas de estos gerentes influyen notablemente en la interpretación de los fenómenos organizacionales. Su rol directivo puede llevarlos a justificar ciertos procedimientos, minimizar conflictos o interpretarlos

desde una perspectiva normativa; sin embargo, también aportan información sobre decisiones administrativas, políticas internas y criterios formales de actuación que los demás grupos no siempre conocen. Su discurso permite contrastar la brecha entre lo que la organización declara y lo que efectivamente se practica.

Personal Administrativo

El personal administrativo entrevistado estuvo conformado por cinco colaboradores con funciones diversas, lo que ofrece una mirada intermedia entre la dirección y el personal operativo. Este grupo incluye a una técnica de selección y contratación de 29 años con nueve meses en la empresa; a su jefa, de 33 años y siete años de antigüedad, responsable de procesos formativos y supervisión del personal de nuevo ingreso; a un verificador domiciliar de 37 años con tres años de servicio, encargado de la validación de datos y antecedentes; a un jefe de nómina de 43 años con seis años de antigüedad, responsable de aspectos salariales y trámites asociados; y a un auxiliar de nómina de 23 años y tres meses en la empresa.

Estos perfiles combinan experiencia consolidada con perspectivas frescas de colaboradores recientes. Todos forman parte de procesos centrales como selección, contratación, formación, pagos, verificación y archivo, lo que significa que interactúan diariamente con gerentes y operativos, situándose en un punto crítico de mediación.

Este grupo se encuentra expuesto tanto a las tensiones verticales (entre gerentes y personal operativo) como a las tensiones horizontales dentro del área administrativa. Por ello, sus testimonios suelen evidenciar contradicciones entre lineamientos institucionales y prácticas reales. A su vez, su cercanía con procedimientos formales les permite identificar desigualdades, cargas excesivas, posibles favoritismos y problemas de comunicación que no siempre son visibles para los niveles directivos. Sus percepciones son esenciales para comprender cómo se traducen las políticas internas en experiencias cotidianas.

Personal Operativo

El grupo operativo estuvo conformado por cinco guardas de seguridad cuyas edades oscilan entre los 30 y los 60 años, y cuyas trayectorias laborales varían desde los 4 hasta los 35 años dentro de la empresa. Este grupo incluye a hombres y mujeres, algunos con décadas de antigüedad y otros con experiencia más reciente. Todos desempeñan funciones en puestos de

seguridad asignados a clientes externos, lo que significa que, además de responder a la empresa, deben adaptarse a dinámicas particulares en los lugares donde son ubicados.

Los guardas con antigüedades superiores a los veinte o treinta años ofrecen perspectivas muy claras sobre la evolución de la cultura organizacional y sobre problemáticas estructurales que se han mantenido con el tiempo. Por otro lado, los guardas más jóvenes o con menos años en la institución tienden a visibilizar las tensiones contemporáneas vinculadas al trato interpersonal, la comunicación, la supervisión y las condiciones laborales.

El personal operativo aporta la visión más directa sobre las manifestaciones concretas de discriminación, favoritismo o trato desigual, al ser quienes viven las interacciones diarias con supervisores, clientes y colegas. Sus experiencias permiten comprender cómo se experimentan los factores psicosociales en el nivel más vulnerable de la estructura organizacional. Asimismo, la variabilidad en antigüedad, género y puestos asignados abre la posibilidad de contrastar discursos y de identificar patrones de malestar o cohesión según el tipo de experiencia laboral.

10.2. Diferencias generacionales y convivencia laboral

Percepción de la gerencia sobre la convivencia intergeneracional

Desde la perspectiva de los gerentes entrevistados, la convivencia entre generaciones dentro de ULTRANIC se caracteriza, en términos generales, como positiva y funcional. Dos de los tres gerentes destacan explícitamente que “la convivencia es buena”, que existe un “comportamiento adecuado” y que predomina un clima de respeto y comunicación entre colaboradores de diferentes edades. Esta visión sugiere una percepción institucional optimista sobre la interacción entre generaciones, coincidiendo con lo planteado por Goyetche (s. f.), quien afirma que muchas empresas tienden a interpretar la diversidad etaria como un recurso que puede mantenerse en equilibrio siempre que existan valores compartidos y pautas mínimas de convivencia.

Sin embargo, una lectura más profunda de los discursos revela matices importantes. Aunque uno de los gerentes menciona que en ULTRANIC “no hay discriminación por edades” y que las generaciones jóvenes “armonizan excelentemente”, otro destaca una percepción contrastante: el compromiso laboral no se distribuye de manera homogénea entre generaciones. En su testimonio, enfatiza que los trabajadores jóvenes, particularmente en un sector

demandante como el de seguridad, muestran menor disposición al esfuerzo físico y menor resiliencia frente a la adversidad, lo que se traduce en mayores índices de rotación. Esta percepción coincide con estudios previos, como los de Castro-Arellano (2018) y Monsalve y Fajardo (2023), quienes documentan tensiones recurrentes entre generaciones en torno al compromiso, la ética del trabajo y el sentido de responsabilidad.

Asimismo, los gerentes identifican retos específicos en la convivencia intergeneracional que no necesariamente se reflejan en un conflicto abierto, pero sí en dinámicas subyacentes que afectan la cohesión laboral. Uno de ellos menciona que cuando un jefe joven asume una posición de liderazgo, algunos miembros del equipo, particularmente los de mayor edad, pueden mostrar resistencia a reconocerle autoridad. Esta situación se alinea con lo planteado por Alesso (2024), quien identifica que la aceptación del liderazgo joven es uno de los desafíos más frecuentes en organizaciones donde confluyen diferentes generaciones con expectativas divergentes sobre jerarquía, autoridad y legitimidad profesional.

Otro gerente subraya que las diferencias operativas entre puestos, así como la diversidad de funciones, generan brechas comunicacionales entre trabajadores jóvenes y mayores. Esta observación coincide con Quintero et al. (2021), quienes indican que, si bien las diferencias generacionales no siempre determinan actitudes opuestas, sí influyen en la manera en que se establecen canales de comunicación y en la disposición a adoptar nuevas dinámicas laborales. Los principales retos que la gerencia reconoce pueden agruparse en tres categorías:

Reconocimiento de la autoridad de líderes jóvenes

La falta de legitimación del liderazgo joven constituye un obstáculo central señalado por los entrevistados. Este reto se vincula directamente con la literatura sobre gestión intergeneracional, que indica que las generaciones mayores suelen asociar la autoridad con la experiencia, mientras que las generaciones más jóvenes tienden a valorar la competencia técnica y la comunicación horizontal (Carrillo & Moctezuma, 2022). La gerencia reconoce que, ante estas tensiones, es necesario "hacer conciencia" mediante procesos de sensibilización y fortalecimiento de liderazgo.

Integración de las nuevas generaciones al trabajo operativo

En el sector seguridad, donde el esfuerzo físico, la disciplina y la tolerancia al estrés son fundamentales, la gerencia percibe que algunos jóvenes presentan dificultades para adaptarse. Esta situación repercute en la alta rotación observada y confirma lo planteado por Castro-Arellano (2018), quien encontró que las diferencias generacionales pueden incidir negativamente en la productividad y la continuidad laboral si no se gestionan adecuadamente.

Brechas comunicacionales y resistencia al cambio

Las diferencias en roles, funciones y expectativas generan distancias entre grupos etarios. Uno de los gerentes señala que algunos trabajadores muestran resistencia a cambios operativos, lo que coincide con los hallazgos de Pérez, Laguía y Moriano (2024), quienes afirmaron que la diversidad etaria mal gestionada puede ser percibida como un obstáculo para la adaptación organizacional.

Valoración institucional sobre mecanismos de prevención de discriminación y diversidad

Las respuestas en escala Likert permiten complementar esta percepción cualitativa. Los gerentes coinciden en que la empresa cuenta con mecanismos para prevenir la discriminación (respuesta: 4 = “de acuerdo”), lo que sugiere confianza moderada en los instrumentos institucionales. No obstante, el hecho de que no se haya seleccionado la máxima valoración señala que dichos mecanismos aún podrían fortalecerse. Esto se vincula directamente con la literatura revisada, que sostiene que muchas organizaciones en Latinoamérica cuentan con políticas declarativas de diversidad, pero con limitada implementación práctica (Gutiérrez Castelblanco, 2025; Palomino, 2021).

Finalmente, dos gerentes afirman que la diversidad generacional fortalece el trabajo en equipo, aunque nuevamente la calificación no alcanza el nivel máximo. Esto sugiere que reconocen beneficios potenciales, pero también que identifican límites marcados por los desafíos observados. En alineación con Carrillo y Moctezuma (2022), la gerencia reconoce que la complementariedad generacional puede contribuir a la productividad y a la creatividad organizacional, siempre que exista una gestión adecuada.

Perspectiva del personal administrativo

El análisis de las respuestas del personal administrativo revela una convivencia generacional predominantemente positiva, donde el respeto, la comunicación y la colaboración estructuran la dinámica cotidiana. A diferencia del área operativa, donde emergen tensiones más marcadas, el personal administrativo tiende a describir las interacciones intergeneracionales como armoniosas y basadas en el entendimiento mutuo. Esta percepción se alinea con los planteamientos de Quintero et al. (2021), quienes señalan que las diferencias generacionales no necesariamente se traducen en conflicto directo cuando existe un marco de convivencia basado en valores compartidos y en una cultura interna favorable.

En varias de las respuestas, los informantes enfatizan la estabilidad y el respeto como pilares de la relación entre personas jóvenes y mayores. Una participante señala que es una relación “buena porque se basa en el respeto” (Informante A1), mientras otro describe que existe “conexión en ideas e intereses” entre ambos grupos etarios (Informante A2). Estas afirmaciones sugieren que la convivencia, además de respetuosa, se experimenta como funcional y colaborativa, lo cual coincide con lo expuesto por Narváez y Callejas (2025), quienes indican que la diversidad generacional puede facilitar la integración cuando existe apertura al diálogo. Del mismo modo, otro informante expresa que la relación se basa en “respeto, trabajo en equipo y colaboración indirecta” (Informante A3), evidenciando que la interacción genera cohesión y facilita la distribución de tareas dentro del área.

No obstante, también aparece una percepción distinta en uno de los casos: un participante afirma que la menor experiencia de los jóvenes “causa atraso en la actividad diaria” (Informante A4). Esta observación introduce una tensión puntual vinculada a la curva de aprendizaje y al ritmo del trabajo administrativo, lo cual coincide con Castro-Arellano (2018), quien sostiene que la diferencia en experiencia entre generaciones puede generar retos operativos en equipos intergeneracionales. Esta respuesta contrasta con el tono predominantemente armónico del resto de los entrevistados y permite identificar necesidades específicas de acompañamiento o capacitación.

Respecto a las ventajas y desventajas de trabajar con personas de distintas generaciones, la mayoría de los informantes destaca beneficios derivados de la interacción intergeneracional.

Una de las respuestas menciona como ventaja el “mayor conocimiento en diferentes áreas y manejo de emociones” (Informante A5), lo que sugiere que la diversidad genera oportunidades de aprendizaje y enriquecimiento personal. Otro señala que “se adquiere conocimiento de sus experiencias” (Informante A8), reforzando la idea de transferencia intergeneracional de saberes. Este tipo de dinámica es consistente con Carrillo y Moctezuma (2022), quienes afirman que los equipos de trabajo multigeneracionales incrementan su productividad y creatividad cuando existe intercambio de conocimientos.

Sin embargo, algunas personas también identifican desventajas. Un informante afirma que trabajar con distintas generaciones exige “ser muy tolerante con las ideas de otros” (Informante A7), lo que refleja una necesidad de habilidades socioemocionales para manejar la diversidad cognitiva. Otro menciona como desventaja el “sedentarismo” (Informante A5), refiriéndose posiblemente a limitaciones físicas o ritmos de trabajo diferentes entre generaciones. Estas tensiones son coherentes con lo planteado por Fustillos Jiménez (2017), quien destaca que las diferencias en expectativas laborales y estilos de trabajo pueden generar fricciones en equipos intergeneracionales si no se gestionan adecuadamente.

En cuanto a la resolución de desacuerdos, el área administrativa muestra un patrón consistente de estrategias colaborativas y horizontales. Una informante expresa que, cuando surge un conflicto, “se realizan reuniones para exponer los desacuerdos” (Informante A9), mientras otro enfatiza que estos se resuelven “comunicando el desacuerdo y realizando reuniones grupales” (Informante A10). Otra persona indica que optan por “debate y elección de las mejores opciones” (Informante A11), evidenciando un estilo participativo que se diferencia marcadamente del enfoque jerárquico observado en el área operativa. Este patrón se alinea con Forsyth (2018), quien sostiene que los grupos con mayor cohesión tienden a gestionar conflictos mediante procesos comunicativos basados en el consenso.

Finalmente, la valoración general de la convivencia en el área administrativa también muestra una tendencia positiva. La mayoría de los entrevistados califica la convivencia como “muy buena” (Informantes A12, A13, A14, A16), resaltando estabilidad, respeto y colaboración como elementos constitutivos del clima laboral. Solo un participante asignó una valoración más moderada (“regular”), asociada a dificultades en la transferencia de conocimientos entre

generaciones (Informante A15). Esta coexistencia de percepciones confirma que la convivencia intergeneracional es mayoritariamente positiva, pero no exenta de desafíos específicos, particularmente vinculados a ritmos de trabajo y niveles de experiencia.

En conjunto, la perspectiva del área administrativa revela un entorno donde las diferencias generacionales no solo se gestionan adecuadamente, sino que también se convierten en una fuente de aprendizaje y cohesión. A diferencia del área operativa, donde emergen tensiones más pronunciadas, el ámbito administrativo parece contar con mejores mecanismos de comunicación y resolución de conflictos, lo cual contribuye a mantener un clima relacional favorable. No obstante, las tensiones identificadas subrayan la importancia de fortalecer prácticas de acompañamiento, capacitación intergeneracional y estrategias de soporte institucional para garantizar que la convivencia continúe siendo positiva y sostenible.

Perspectiva del personal operativo

El análisis de las respuestas del personal operativo revela un panorama más complejo y heterogéneo respecto a la convivencia intergeneracional, especialmente cuando se compara con las percepciones más favorables reportadas por la gerencia y el área administrativa. En este grupo emergen tanto experiencias positivas de colaboración como tensiones relacionadas con estilos de trabajo, diferencias culturales entre generaciones y desafíos operativos derivados de la experiencia y del contexto laboral propio del sector de seguridad privada. Este patrón coincide con lo señalado por Castro-Arellano (2018), quien afirma que las labores operativas físicamente demandantes suelen intensificar las brechas generacionales, particularmente cuando los jóvenes ingresan a puestos con exigencias muy específicas.

Las respuestas muestran que algunos trabajadores perciben la convivencia como armoniosa. Un participante describe que existe un “excelente ambiente laboral” porque “los jóvenes aprenden de las experiencias de los colaboradores mayores” (Informante O3), lo cual sugiere una dinámica de mentoría natural, similar a la que Narváez y Callejas (2025) identifican como un factor protector frente al conflicto generacional. Otro trabajador afirma que la relación se basa “en el respeto por sus valores” (Informante O4), mientras que otro expresa que la convivencia es “estable” porque “a los jóvenes se les enseña respeto y a los mayores se les enseña educación” (Informante O5), destacando la presencia de aprendizajes bidireccionales.

Sin embargo, junto a estas percepciones positivas, emergen tensiones. Uno de los entrevistados señala que la relación intergeneracional es difícil (Informante O1), sin profundizar en las causas, pero dejando entrever la presencia de fricciones que pueden estar vinculadas a estilos de trabajo, diferencias culturales o brechas de comunicación. Este contraste interno sugiere que la convivencia intergeneracional en el área operativa no se experimenta de manera uniforme, sino que está altamente influenciada por las características del puesto, las rutinas laborales y la cultura disciplinaria propia del sector seguridad.

La reflexión de algunos participantes refuerza estas tensiones. Uno de ellos señala como desventaja que “piensan diferente en su forma de pensar” (Informante O6), subrayando la presencia de una brecha cognitiva y generacional que coincide con lo descrito por Monsalve y Fajardo (2023) respecto a los distintos valores que cada generación prioriza. Otro participante afirma que trabajar entre generaciones puede ser difícil porque “los jóvenes no tienen suficiente conocimiento” (Informante O10), lo que indica un cuestionamiento directo a las competencias o la preparación técnica de los colaboradores más recientes. Esto conecta con la literatura que destaca cómo las percepciones de falta de experiencia en las generaciones más jóvenes pueden convertirse en un foco de tensión en roles operativos (Fustillos Jiménez, 2017).

A pesar de estas tensiones, varias respuestas subrayan que la convivencia intergeneracional también es fuente de aprendizaje significativo. Un participante menciona que “con la convivencia cada persona aprende cosas nuevas de la otra” (Informante O8), reflejando el valor positivo de la diversidad generacional cuando existe apertura al aprendizaje mutuo. Otro colaborador indica simplemente “aprendizaje mayor” (Informante O9), reforzando la idea de que las diferencias etarias pueden convertirse en un recurso para mejorar el conocimiento operativo, coincidiendo con Carrillo y Moctezuma (2022), quienes señalan que los equipos multigeneracionales bien gestionados fortalecen el desarrollo del capital humano.

En cuanto a la resolución de conflictos, el área operativa se distingue claramente de los otros grupos. Mientras que en el área administrativa predominan el diálogo directo y el consenso, y en gerencia la regulación se orienta a mecanismos institucionales, en la operativa los desacuerdos se gestionan casi exclusivamente mediante la jerarquía. Las respuestas muestran este patrón de manera consistente: “Se comunica con el jefe inmediato” (Informante O11), “El

superior media entre las personas para que lleguen a un acuerdo” (Informante O12), “El jefe” (Informante O13), o “Recurrimos a los jefes superiores” (Informante O14). Este estilo vertical de resolución de conflictos revela una dependencia fuerte del mando inmediato y una menor autonomía interpersonal, lo cual coincide con lo planteado por Forsyth (2018) respecto a que los grupos con menor cohesión recurren más a figuras de autoridad para gestionar tensiones.

A pesar de todas estas diferencias, las puntuaciones de convivencia otorgadas por los operativos (entre 4 y 5 en la escala de Likert) indican que, en términos generales, consideran que el clima relacional es bueno o muy bueno. Un participante califica la convivencia como “muy buena” (Informante O15), mientras otros la consideran “buena” (Informantes O16, O17, O18). Esto sugiere que, aun cuando existan tensiones intergeneracionales, estas no necesariamente se traducen en percepciones globales negativas del clima de convivencia. En otras palabras, las dificultades específicas no llegan a deteriorar la valoración general del ambiente laboral, un fenómeno que también fue identificado en la literatura de Ramos et al. (2025), donde se concluye que la diversidad generacional puede coexistir con un clima laboral favorable siempre que existan normas claras de respeto.

El área operativa muestra una convivencia intergeneracional funcional, pero marcada por desafíos importantes vinculados a la experiencia, la disciplina, la forma de trabajar y la resolución vertical de conflictos. Estos elementos explican por qué las percepciones son más contrastadas que en los otros grupos de actores. También revelan que la diversidad generacional, aunque valorada, requiere un trabajo más intenso en estrategias de liderazgo adaptativo, formación, comunicación y acompañamiento para evitar que las diferencias se transformen en tensiones estructurales dentro de la empresa.

10.3. Inclusividad y Discriminación

Perspectiva de Gerencias

El análisis de las entrevistas realizadas al grupo gerencial revela un panorama complejo y matizado sobre la inclusividad y la presencia, o ausencia, de prácticas discriminatorias dentro de ULTRANIC. Si bien algunos gerentes aseguran no haber identificado casos de discriminación, otros señalan episodios asociados, especialmente, a la orientación sexual, lo que evidencia percepciones divergentes dentro de los niveles directivos. Esta disparidad coincide con la

literatura sobre diversidad organizacional, donde se advierte que la discriminación puede manifestarse de manera sutil, encubierta o normalizada en la cultura laboral (Pérez et al., 2024; Fuentes Paz, 2024).

Percepción de la existencia de discriminación

Mientras dos gerentes afirman categóricamente que “no se han reportado casos” (Informante G1; Informante G3), otro gerente reconoce situaciones vinculadas con la falta de tolerancia hacia personas con orientaciones sexuales diversas (Informante G2), señalando incluso que fue necesario intervenir para evitar conductas de acoso o bullying. Esta diferencia es relevante, pues refleja una brecha entre la discriminación formalmente reportada y la discriminación percibida o presenciada, fenómeno ampliamente documentado en organizaciones latinoamericanas donde los colaboradores suelen no denunciar por miedo, normalización o desconfianza institucional (Gutiérrez Castelblanco, 2025).

Así, la coexistencia de percepciones contrarias sugiere que la ausencia de denuncias no equivale necesariamente a la ausencia de discriminación. Más bien, podría indicar falta de canales accesibles, débil cultura de reporte o mecanismos informales de resolución que invisibilizan el problema.

Acciones institucionales e inclusividad

Las respuestas también muestran variación respecto a la existencia de políticas formales. Un gerente sostiene que “no hay políticas, pero tampoco se han presentado inconvenientes” (Informante G1), mientras otro subraya que la empresa sí ha impulsado acciones relevantes, como la inclusión de mujeres en posiciones tradicionalmente masculinizadas del sector seguridad (Informante G2). Este esfuerzo concuerda con los planteamientos de Palomino (2021), quien advierte que la inclusión auténtica ocurre cuando la organización abre espacios reales para poblaciones históricamente excluidas y reconoce su desempeño en igualdad de condiciones.

Un tercer gerente menciona acciones orientadas a fortalecer la cohesión y la participación: actividades grupales, escucha activa y diálogo (Informante G3). Estos esfuerzos se alinean con lo planteado por Arenas Gómez et al. (2024), quienes resaltan que la comunicación horizontal y la cultura participativa fortalecen la inclusión y reducen tensiones sociales internas.

No obstante, la ausencia de políticas escritas y de protocolos claros puede convertirse en un riesgo, ya que limita la capacidad de la empresa para prevenir, identificar y gestionar discriminación de manera sistemática. La literatura coincide en que la institucionalización de las políticas es clave para evitar respuestas improvisadas y garantizar equidad (López Hernández, 2024).

Percepción de mecanismos institucionales

En las respuestas Likert, los tres gerentes consideran que sí existen mecanismos para prevenir y atender discriminación: dos califican con 4 (“de acuerdo”) y uno con 5 (“totalmente de acuerdo”). Este hallazgo refleja una confianza general en la estructura institucional, aunque no necesariamente una claridad sobre su funcionamiento específico. La variación, además, refuerza la idea de que la empresa posee prácticas informales efectivas para algunos casos, pero quizás insuficientemente documentadas o estandarizadas.

Las entrevistas con gerencias permiten identificar tres patrones:

- Percepciones divergentes sobre la existencia de discriminación, lo cual sugiere que las prácticas discriminatorias pueden existir, pero no siempre son formalmente reportadas.
- Acciones inclusivas relevantes, pero poco sistematizadas, especialmente la integración de mujeres en el sector seguridad y el fomento del diálogo interno.
- Confianza moderada en los mecanismos institucionales, aunque con necesidad de fortalecimiento formal y estratégico.

Esta situación coincide con la literatura revisada que advierte que, en ausencia de políticas claras, muchas organizaciones latinoamericanas operan bajo esquemas informales de gestión de la diversidad, lo que genera brechas entre discurso institucional y práctica cotidiana (Pérez et al., 2024). Los hallazgos sugieren la importancia de avanzar hacia políticas de inclusividad explícitas, sostenidas y evaluables, que permitan transformar la cultura organizacional y proteger de manera efectiva los derechos de todos los colaboradores.

Perspectiva del Personal Administrativo

El análisis del grupo administrativo muestra una postura clara y consistente sobre la importancia del respeto, la prudencia en la comunicación y el rechazo a las bromas que puedan

resultar ofensivas o inapropiadas. En comparación con la gerencia, que centró su discurso en la presencia o ausencia de casos formales de discriminación, el personal administrativo dirige su atención hacia las interacciones cotidianas que configuran el clima social del trabajo. Esto permite observar la inclusividad no solo desde políticas explícitas, sino desde la vida diaria del entorno organizacional.

Percepciones sobre bromas y límites sociales

Una parte significativa del personal administrativo considera que ningún tipo de broma es apropiada en el lugar de trabajo, ya que pueden generar incomodidad o afectar la dignidad de un compañero. Así lo expresó el Informante A1, quien afirmó que “ningún tipo de bromas son apropiadas”, postura que también comparte el Informante A3, quien señaló que “no deben existir bromas” dentro del ambiente laboral. Otros participantes fueron específicos indicando que resultan inadecuadas aquellas que incluyen lenguaje vulgar, alusiones al aspecto físico o que tocan temas familiares y personales, como lo señaló el Informante A2 al referirse a “bromas sobre el aspecto físico” y el Informante A6, quien destacó que las bromas relacionadas con la familia o la pareja pueden generar malestar.

Aunque esta tendencia es dominante, también existen voces minoritarias que consideran aceptables bromas “generales” o que manifiestan una tolerancia amplia a distintos tipos de humor, como el Informante A5, quien expresó que “cualquier tipo de broma” no le genera incomodidad. Estas diferencias refuerzan la necesidad de contar con lineamientos institucionales claros, ya que la ausencia de normas universales deja la interpretación a subjetividades individuales, aumentando el riesgo de malos entendidos o tensiones. Este punto coincide con lo planteado por Shore et al. (2011), quienes señalan que la inclusión puede verse afectada por microagresiones o chistes aparentemente inofensivos cuando no existe claridad institucional.

Los administrativos describen que la forma de determinar si una broma puede ser bien recibida depende del lenguaje no verbal y de la personalidad del compañero. El Informante A7 afirmó que la reacción puede observarse “por la expresión facial del compañero”, mientras que el Informante A8 indicó que es importante conocer bien a la persona para evitar malentendidos. En contraste, el Informante A1 señaló que “uno no sabe cómo tomarán las bromas las demás personas”, enfatizando la impredecibilidad del impacto emocional. Esto se relaciona con lo

expuesto por Lunenburg (2010), quien afirma que la comunicación no verbal influye significativamente en la calidad de las relaciones laborales y en la percepción de seguridad interpersonal.

Percepción del trato equitativo

Una constante en las respuestas del área administrativa es la percepción de igualdad en el trato sin distinción de género, edad u orientación sexual. Según el Informante A9, “todos reciben el mismo trato”, mientras que el Informante A10 atribuye esta equidad al profesionalismo y cumplimiento de normas. Sin embargo, una observación relevante surge del Informante A6, quien considera que esta equidad se mantiene en el área administrativa pero no necesariamente en la operativa debido a condiciones propias del tipo de trabajo. Esta diferencia sugiere la existencia de brechas internas vinculadas al tipo de función o jerarquía, lo cual coincide con Palomino (2021), quien advierte que las desigualdades suelen variar entre niveles organizacionales.

Percepción de inclusividad en el entorno inmediato

Las respuestas de escala Likert mostraron una fuerte tendencia hacia la percepción de un ambiente respetuoso e inclusivo, ya que todos los informantes calificaron con un “5 – Totalmente de acuerdo” la afirmación sobre el respeto a todas las personas independientemente de su género u orientación sexual. Esta percepción generalizada sugiere un clima de convivencia positiva dentro del área, aunque no necesariamente en toda la empresa.

Las respuestas del área administrativa reflejan un entorno donde el respeto y la prudencia comunicativa son valores clave. Aunque existe una percepción de igualdad de trato y un clima social positivo, las posturas estrictas respecto a las bromas indican que el ambiente laboral es sensible y requiere regulación clara para evitar tensiones. La inclusión se percibe como alta, pero parece sostenerse más en prácticas interpersonales que en políticas institucionales formales, lo que puede generar inconsistencias en el largo plazo. Estas percepciones complementan la información proporcionada por la gerencia y permiten visualizar con mayor precisión la dinámica interna del proceso de inclusión dentro de la empresa.

Perspectiva del Personal Operativo

El análisis del personal operativo revela una postura particularmente estricta respecto a las bromas en el entorno laboral, mucho más marcada que en la gerencia y ligeramente más contundente que en el área administrativa. Este grupo muestra mayor sensibilidad hacia posibles conflictos derivados del humor, lo cual se explica por las características propias de su trabajo: jornadas extensas, exposición constante a clientes externos, relaciones jerárquicas rígidas y un contexto operativo donde el error o el malentendido pueden tener consecuencias importantes. Estas condiciones hacen que el respeto sea percibido como un valor esencial para mantener la estabilidad emocional y funcional del equipo, lo que coincide con los planteamientos de Chiavenato (2017) sobre el impacto del clima emocional en trabajos de alta demanda.

Percepciones sobre el uso de bromas en el trabajo

Existe un consenso abrumador entre los operativos: ningún tipo de broma es apropiado. Informantes como el O1 y el O2 sostienen que “ninguna broma es apropiada porque se requiere respeto”, mientras que el O5 enfatiza que “no hay broma apropiada, porque se pierde el respeto”. Esta postura es más homogénea que en el área administrativa y contrasta con la gerencia, donde algunos informantes consideran que la convivencia es armónica y no mencionan el humor como un problema.

Este rechazo absoluto a las bromas refleja un ambiente donde la interacción social es más delicada y donde el humor puede interpretarse como una amenaza a la dignidad o a la autoridad. El O3 resume esta preocupación al señalar que “ningún tipo de broma es apropiada; debe mantenerse el respeto y evitar malos entendidos”. Esta percepción coincide con lo señalado por Shore et al. (2011), quienes advierten que en contextos con jerarquías marcadas e identidades diversas, incluso bromas aparentemente inofensivas pueden convertirse en microagresiones o desencadenar tensiones.

Bromas consideradas inapropiadas y razones

Aunque la mayoría afirma que todas las bromas son inapropiadas, existen algunas especificaciones importantes. El Informante O3 advierte que las bromas relacionadas con la vida personal, especialmente preguntas sobre pareja, generan problemas porque “los hombres tienden a distorsionar esas conversaciones” y provocar malentendidos. Esta preocupación

sugiere la presencia de dinámicas de género y masculinidades tradicionales dentro del área operativa, un elemento ya señalado en la literatura sobre climas laborales donde persisten estereotipos y roles rígidos (Schein, 2017).

La razón más frecuente para rechazar las bromas es la posibilidad de generar molestia, falta de respeto o conflictos. Para varios informantes (p. ej., O4 y O5), “todas son una molestia” o pueden producir “malos entendidos”. Esto revela una necesidad de seguridad emocional y estabilidad comunicativa, particularmente relevante en trabajos donde las tensiones pueden aumentar por turnos prolongados o contacto constante con personas externas a la empresa.

A diferencia de los administrativos, quienes consideran que las expresiones faciales o el conocimiento de la personalidad permiten interpretar si una broma será aceptada, los operativos perciben una mayor incertidumbre emocional. Para varios de ellos (p. ej., Informantes O1 y O2), “no es conveniente darse bromas porque uno no sabe cómo va a reaccionar una persona”. Otros, como el O4, mencionan que podría inferirse por “su estado de ánimo”, pero aun así no es recomendable.

Esta interpretación muestra que la interacción social en el área operativa está marcada por una menor predictibilidad y mayor vigilancia emocional, un fenómeno común en equipos donde existe rotación elevada, diversidad de personal y cargas laborales significativas. Lunenburg (2010) enfatiza que en ambientes con comunicación vertical rígida, los trabajadores suelen ser más cautos por temor a sanciones, malentendidos o represalias.

Percepción del trato equitativo e inclusividad

A diferencia de la unanimidad observada en el área administrativa, el grupo operativo presenta percepciones más diversas y en algunos casos contradictorias sobre el trato igualitario. Informantes como O2 aseguran que “todos somos igualitarios”, mientras que otros, como O1, afirman que “los que tienen más tiempo reciben mejor trato”. El O4 también expresa preocupación señalando que “no, por las mujeres”, lo que indica la percepción de un trato diferenciado hacia las guardas de seguridad. Asimismo, el O5 menciona que “a veces hay mejores tratos con supervisores”, sugiriendo que la desigualdad también puede estar vinculada a relaciones jerárquicas.

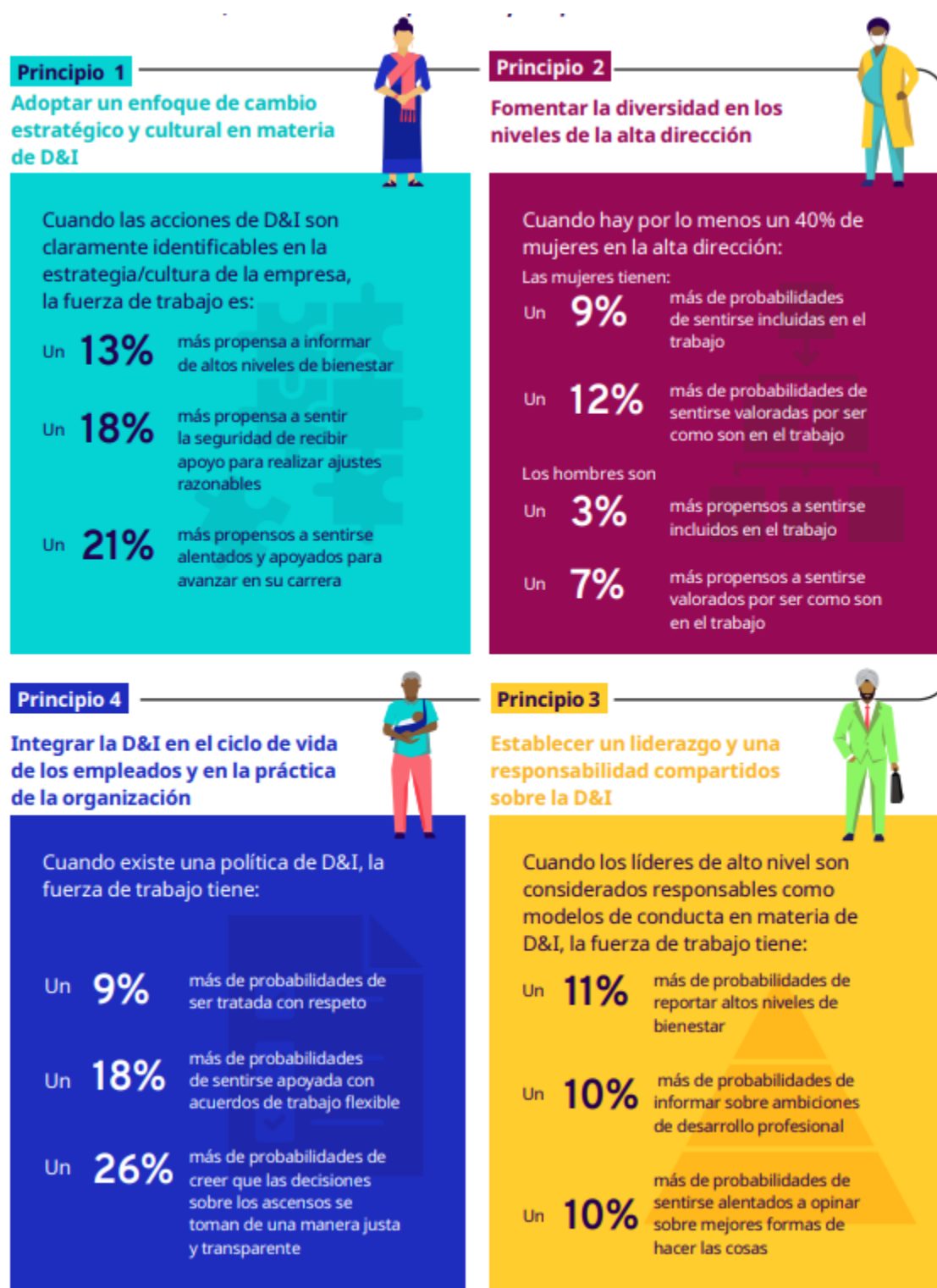
Esta disparidad de percepciones refuerza lo identificado en el marco teórico: la existencia de culturas organizacionales donde la igualdad formal no garantiza igualdad real (Shore et al., 2011). Los operativos, por su posición laboral, están en mayor contacto con prácticas concretas de supervisión y con posibles sesgos jerárquicos, por lo que detectan diferencias que no siempre son visibles en áreas administrativas.

Percepción del clima de convivencia

A pesar de señalar tensiones en torno al humor y el trato desigual, la mayoría evalúa la convivencia como “buena” o “muy buena” (calificaciones de 4 y 5). Informantes como O3 describen un ambiente donde “la convivencia es muy buena”, mientras que otros la consideran simplemente buena, aunque sin detallar la naturaleza de esa convivencia. Esto sugiere que, aunque existen tensiones respecto al respeto y a las bromas, el día a día operativo se percibe como funcional y relativamente estable.

El análisis del grupo operativo muestra un ambiente donde el respeto, la prudencia y la contención emocional son esenciales para la convivencia. Las bromas son rechazadas casi unánimemente, no solo por respeto, sino porque cualquier comentario ambiguo puede malinterpretarse y generar conflictos. La inclusividad se percibe de forma heterogénea: algunos consideran que existe igualdad de trato, mientras otros identifican diferencias vinculadas al género, la antigüedad o la relación con supervisores. En conjunto, estas percepciones muestran que la cultura inclusiva en el área operativa se sustenta más en prácticas individuales que en políticas institucionales formales, reforzando la necesidad de protocolos claros, capacitación en comunicación respetuosa y mecanismos de denuncia accesibles y confiables.

Figura 2. Principios para la Diversidad e Inclusión en las empresas



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

10.4. Educación en Valores y Cultura Organizacional

Perspectiva de la Gerencia

El discurso de la gerencia revela una postura sólida y coherente respecto al rol de los valores en la cultura organizacional de ULTRANIC, destacando que estos no constituyen únicamente un componente declarativo, sino que forman parte activa de la operación diaria y de las decisiones estratégicas. Desde la perspectiva gerencial, los valores institucionales, particularmente la honestidad, el profesionalismo y la responsabilidad, funcionan como orientadores centrales de la conducta organizacional. Esto coincide con lo planteado por Schein (2017), quien señala que la cultura se sostiene en “supuestos básicos compartidos” que guían el comportamiento y que son interiorizados como parte natural del trabajo cotidiano.

Alineación entre valores institucionales y prácticas diarias

Los tres informantes de nivel gerencial coinciden plenamente en que existe una adecuada alineación entre los valores declarados por la empresa y las prácticas observadas entre los colaboradores. Uno de ellos afirma que “están bien alineados, especialmente porque la honestidad debe prevalecer en el personal de seguridad” (G1). Esta afirmación es especialmente relevante en el contexto del sector de seguridad privada, donde la confianza, la integridad y la conducta ética son requisitos fundamentales del servicio y de la reputación empresarial.

Otro informante indica que los valores “forman parte de la filosofía institucional” y que se integran en la toma de decisiones, reforzándose mediante procesos de empoderamiento y capacitación continua (G2). Este énfasis coincide con la literatura que sostiene que la cultura organizacional sólida requiere mecanismos de internalización, es decir, espacios donde las personas comprendan, practiquen y transformen sus comportamientos en consonancia con los valores formales (Forsyth, 2018).

De este modo, la gerencia conceptualiza la cultura como un proceso dinámico donde los valores no solo orientan la conducta individual, sino que también definen estándares colectivos de confianza, seguridad y profesionalismo.

Formación en valores y conducta ética

Respecto a la educación en valores, la gerencia confirma que la empresa implementa capacitaciones constantes, especialmente dirigidas a guardas que prestan servicios en lugares donde se exigen altos estándares éticos, como embajadas o instituciones diplomáticas (G1). Esta práctica evidencia un enfoque adaptado a contextos específicos, lo que demuestra una cultura orientada a la responsabilidad profesional y a la atención a clientes de alta sensibilidad. Otro informante destaca que la formación no solo es operativa, sino también integral, abarcando tanto aspectos éticos como de crecimiento personal: “se capacita al personal para fortalecer su crecimiento personal y empresarial” (G3).

Esto está alineado con los postulados de Lunenburg (2010), quien indica que las organizaciones con culturas sólidas utilizan la capacitación como herramienta para reforzar valores, clarificar expectativas y prevenir conflictos. Además, estas acciones reflejan una comprensión clara de que los valores no se enseñan solo de forma conceptual, sino mediante la práctica continua y la reiteración en escenarios laborales concretos.

Valores institucionales como guía para la gestión del personal

Las respuestas en escala Likert confirman lo anterior: dos gerentes califican con 4 y 5 el grado en que los valores actúan como guía práctica en la gestión del personal. Esto sugiere que, desde la gerencia, los valores se utilizan como criterios objetivos para evaluar conductas, tomar decisiones y orientar procesos como sanciones, asignaciones, liderazgo o formación interna. La calificación de “totalmente de acuerdo” (G1) visibiliza una confianza plena en el rol normativo de los valores institucionales.

Este hallazgo dialoga directamente con la teoría de Schein (2017), quien plantea que cuando los valores están integrados a la gestión del talento, los trabajadores perciben coherencia entre el discurso institucional y las acciones organizacionales, fortaleciendo la confianza y la cohesión.

En términos generales, la visión de la gerencia refleja una cultura organizacional que se concibe a sí misma como ética, profesional y coherente. Los valores se entienden no solo como elementos discursivos, sino como orientadores reales del comportamiento y la toma de decisiones. Las capacitaciones periódicas y el énfasis en la honestidad, el profesionalismo y la

responsabilidad se presentan como pilares para mantener la integridad del servicio y la confianza de los clientes.

Este bloque también revela que, desde la gerencia, existe una percepción de éxito en la implementación de la educación en valores, lo cual contrasta parcialmente con algunas tensiones expresadas por personal operativo y administrativo en otros descriptores. Esta brecha ya es señalada por autores como Robbins y Judge (2019), quienes advierten que la percepción de cultura ética varía según el nivel jerárquico, siendo los cargos superiores los más propensos a percibirla como sólida y bien implementada.

En conjunto, las respuestas del equipo gerencial muestran una fuerte convicción en la función de los valores como eje estructurante de la cultura organizacional de ULTRANIC, al tiempo que reflejan una visión coherente con la literatura sobre cultura, ética y clima laboral.

Perspectiva del Área Administrativa

Las respuestas del personal administrativo muestran una comprensión amplia y diversa del papel que desempeñan los valores institucionales en la cultura organizacional de ULTRANIC. A diferencia de la gerencia, que presenta una postura homogénea y altamente alineada con los valores corporativos, en esta categoría aparecen matices importantes que revelan diferencias en la interiorización de los valores, en la percepción de su aplicación cotidiana y en la forma en que se expresan en las dinámicas interpersonales.

Valores percibidos como centrales en la cultura organizacional

El valor más mencionado por los administrativos es el respeto, señalado por múltiples informantes como fundamental para la convivencia diaria. Una colaboradora expresa que “el respeto es de los valores que más se fortalece en la empresa” (A1), lo que coincide con la literatura sobre clima organizacional: Chiavenato (2017) sostiene que los valores internalizados influyen directamente en la atmósfera psicológica y en la cooperación entre compañeros. Además del respeto, otros valores recurrentes incluyen la honestidad, el compromiso, la amabilidad y el trabajo en equipo. La presencia de este conjunto diverso refleja que el grupo administrativo percibe la cultura organizacional como multifacética, orientada tanto al trato interpersonal como a la responsabilidad en el desempeño.

Sin embargo, también emerge la mención de valores menos tradicionales, como la humildad (A4), lo que evidencia una apropiación más subjetiva y personalizada de los valores organizacionales, aspecto que Schein (2017) describe como inevitable en culturas amplias donde cada actor interpreta los supuestos básicos desde su experiencia personal.

Ejemplos cotidianos de práctica de valores

En general, los administrativos atribuyen a los valores una expresión concreta en acciones cotidianas simples: “saludar por la mañana demuestra respeto” (A1). Otros destacan la honestidad en la realización de tareas (A2) y el mantenimiento de un ambiente amable y respetuoso (A3, A5). Esto sugiere una cultura basada en la cortesía, la transparencia y el compañerismo, elementos que contribuyen a la cohesión organizacional señalada por Forsyth (2018).

Sin embargo, también aparece una voz disonante: “ningún ejemplo” (A4). Esta percepción aislada indica que, aunque los valores están presentes para la mayoría, existe una minoría que no identifica expresiones claras de ellos. Esta disparidad podría explicarse por diferencias en las experiencias interpersonales, la rotación de personal o el tiempo dentro de la empresa.

Dificultades para aplicar los valores institucionales

Varias respuestas afirman que no existe dificultad para aplicar valores como respeto, honestidad o compañerismo (A1, A2, A5), lo que refleja un clima administrativo relativamente estable. No obstante, otras respuestas evidencian matices: una colaboradora menciona que es más difícil aplicar los valores “cuando existen situaciones de inconformidad” (A3), lo que sugiere que los conflictos interpersonales demandan habilidades emocionales y comunicativas adicionales. Esto coincide con Lunenburg (2010), quien plantea que la comunicación efectiva es crucial para aplicar valores en momentos de tensión.

Capacitación en ética y valores

En este punto se observa una marcada diferencia entre miembros del mismo grupo. Algunos informantes indican que no han recibido capacitación (A1, A4, A5), mientras que otros afirman que sí han participado en charlas o formaciones (A2, A3). Para quienes sí participaron,

estas capacitaciones se describen como enriquecedoras, pues “ayudan a mejorar conceptos y formas de aplicar valores” (A2) o “fortalecen la conducta ética” (A3).

Esta inconsistencia sugiere que la cobertura de la capacitación no es uniforme. En términos de cultura organizacional, esto puede generar brechas en la internalización de valores, lo que a su vez afecta la coherencia cultural, un punto subrayado por Schein (2017).

Presencia de los valores en el día a día

Las respuestas a esta pregunta, presentada en escala Likert, muestran una diversidad significativa:

- Algunos administrativos perciben los valores como *muy presentes* (5) (A1, A5).
- Otros los consideran *presentes* (4) (A2).
- Un grupo importante indica que los valores están *poco presentes* (2) (A3, A4).

Estas diferencias revelan que la experiencia del clima ético no es uniforme; algunos colaboradores sienten que los valores están efectivamente integrados, mientras que otros experimentan distancias entre el discurso institucional y la práctica real. Robbins y Judge (2019) explican que esta variabilidad es común en organizaciones donde los valores no están reforzados de manera sistemática o donde las dinámicas internas varían entre equipos.

El análisis del grupo administrativo evidencia una cultura organizacional percibida como respetuosa y orientada al trabajo en equipo, pero con brechas en la vivencia y apropiación de los valores corporativos. Aunque el respeto y la honestidad se mencionan como pilares, la falta de ejemplos en algunos casos, la percepción de baja presencia de valores y la ausencia de capacitación para parte del personal muestran que la educación en valores no está totalmente institucionalizada.

Estas diferencias internas sugieren que ULTRANIC necesita fortalecer mecanismos sistemáticos de formación ética, reforzar prácticas de liderazgo alineadas con valores y garantizar mayor uniformidad en la aplicación de políticas culturales entre áreas. Esto ayudaría a reducir la brecha entre el discurso institucional y las experiencias cotidianas, fortaleciendo así la cohesión, el clima organizacional y la justicia percibida.

Perspectiva del Personal Operativo

El análisis del grupo operativo revela un panorama rico y complejo sobre cómo se viven los valores en ULTRANIC desde la base de la estructura organizacional. A diferencia de la gerencia, que presenta una visión más institucional, y del área administrativa, que expresa percepciones diversas, el personal operativo ofrece respuestas que se articulan en torno a tres ejes principales: la importancia del trabajo en equipo y la honestidad, la necesidad de fortalecer la formación en valores, y la dificultad de aplicar dichos valores en contextos de conflicto o alta presión laboral.

Valores considerados esenciales para el trabajo en ULTRANIC

Los valores mencionados con mayor frecuencia por el personal operativo son el trabajo en equipo, la honestidad, el respeto y la disciplina, lo que muestra una orientación práctica hacia la colaboración y la responsabilidad en tareas que requieren coordinación constante. Para varios informantes, el trabajo en equipo es un factor clave porque permite “compartir esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa y fomentar confianza y comunicación” (O3). Este énfasis coincide con Robbins y Judge (2019), quienes afirman que los valores compartidos fortalecen la cohesión y la eficiencia operativa, especialmente en trabajos de naturaleza coordinada.

Otras respuestas, como la mención de la puntualidad (O4), reflejan una visión orientada a la disciplina operativa y al cumplimiento de funciones, aspectos fundamentales en actividades de vigilancia y seguridad.

De manera interesante, uno de los informantes sugiere que antes de hablar de valores se requieren “capacitaciones constantes” (O1), lo cual evidencia una percepción de que los valores no solo deben enunciarse, sino enseñarse y reforzarse, una idea respaldada por Schein (2017), quien señala que la cultura organizacional se forma mediante procesos sistemáticos de aprendizaje.

Ejemplos prácticos de valores en el área operativa

Cuando se les pide identificar ejemplos de valores, los miembros del personal operativo destacan principalmente experiencias vinculadas a la formación recibida y al trato interpersonal. Un colaborador expresa que “nos dan buen trato en las capacitaciones” (O1), lo que sugiere que estos espacios no solo cumplen un rol instructivo, sino también relacional. Otros mencionan la

hermandad, honestidad y humildad presentes en el equipo (O2), y la calidad e integridad como parte del desempeño laboral (O3). En algunos casos, se resaltan ejemplos simples pero significativos como el respeto (O4) o la honestidad cotidiana (O5).

La literatura sobre clima laboral (Chiavenato, 2017) plantea que, en equipos operativos, los valores se expresan mayormente a través de comportamientos observables, más que a través de discursos institucionales. Esto explica por qué las respuestas se enfocan en experiencias vividas y no en valores abstractos.

Dificultades para aplicar los valores en situaciones complejas

La mayoría de los informantes coincide en que los valores se vuelven más difíciles de aplicar en contextos de tensión, malentendidos o discusiones. “En una discusión fuerte no se miran los valores ni la educación de mis compañeros” (O1), señala un informante. Otros expresan que los malentendidos afectan la práctica del respeto (O2, O5), y uno menciona que en “trabajos donde hay muchas personas surgen disputas” (O3).

Estos testimonios coinciden con la perspectiva de Forsyth (2018), quien subraya que la convivencia en grupos numerosos incrementa las posibilidades de conflicto y demanda mayores habilidades sociales para mantener la cohesión.

Una respuesta más crítica afirma que es difícil aplicar valores en “todas” las situaciones (O4), lo que podría interpretarse como frustración ante dinámicas tensas, múltiples jerarquías o falta de recursos emocionales para gestionar conflictos.

Capacitaciones sobre ética y valores

A diferencia del área administrativa, donde las experiencias de capacitación eran dispares, en el personal operativo existe consenso: todos han recibido capacitaciones en ética y valores. Las describen como útiles, formativas y con impacto positivo: “han sido de mucha importancia para mí” (O1), “se han puesto en práctica” (O2), o “me han servido para mi educación” (O3).

Esta homogeneidad sugiere que ULTRANIC ha priorizado la formación ética en el área operativa, posiblemente por el tipo de funciones que desempeñan —vinculadas a seguridad, disciplina y responsabilidad ante clientes externos—. Según Robbins (2019), este tipo de

capacitaciones mejora la coherencia del comportamiento organizacional y reduce riesgos en actividades de alta sensibilidad.

Percepción de la presencia de valores en la práctica diaria

Las respuestas del personal operativo muestran una valoración muy positiva de la presencia de valores en el día a día, tres informantes asignan 5 (muy presentes), y dos asignan 4 (presentes). Este resultado contrasta con las percepciones del área administrativa, donde existía más variabilidad y algunas respuestas indicaban baja presencia de los valores institucionales. En el área operativa parece existir mayor coherencia entre lo que se enseña y lo que se practica, probablemente debido a la naturaleza colectiva del trabajo y a la rutina sistemática de supervisión y capacitación.

El análisis del personal operativo muestra que:

- Existe una comprensión clara de los valores esenciales para el trabajo.
- La cultura del área es altamente colectiva, basada en trabajo en equipo, respeto y honestidad.
- Las capacitaciones han tenido un impacto evidente en la apropiación de los valores.
- Las dificultades aparecen principalmente en situaciones de conflicto interpersonal.
- La presencia de valores en el día a día se percibe como muy alta.

Comparado con los otros grupos, el área operativa muestra mayor uniformidad en sus percepciones, tanto en la importancia de los valores como en su práctica cotidiana. Esto sugiere que la educación en valores en esta área es más sistemática, visible y aplicable en las dinámicas laborales diarias, lo que fortalece la cultura organizacional desde la base.

10.5. Relaciones entre Áreas y Puestos de Trabajo

El análisis del descriptor sobre relaciones interáreas y entre puestos de trabajo revela dinámicas distintas entre el personal administrativo y el operativo, aunque ambos grupos coinciden en la importancia de la comunicación, el respeto mutuo y el liderazgo como elementos determinantes para la convivencia organizacional. Este descriptor permite observar cómo fluye la interacción entre áreas centrales (como Recursos Humanos y Marketing) y el área operativa (seguridad), y cómo estas relaciones afectan el clima laboral y la coordinación del trabajo.

Relación entre personal de seguridad y otras áreas

Las respuestas del área administrativa reflejan, en general, una valoración positiva de la relación interáreas. Se describe una dinámica fluida, colaborativa y basada en la comunicación. La mayoría afirma que existe “excelente relación laboral” sostenida por una comunicación constante para coordinar responsabilidades. Un informante describe que “hay mucha comunicación para sobrellevar el ritmo de trabajo” (A1), lo cual coincide con la literatura de Chiavenato (2017), quien señala que la coordinación efectiva entre departamentos depende de canales de comunicación abiertos y de la existencia de una cultura de colaboración.

Sin embargo, existe un matiz relevante: uno de los administrativos aclara que con el área operativa hay mayor interacción, mientras que con las áreas internas la relación es “un poco retirada” (A4). Esta diferencia sugiere la presencia de núcleos de interacción más fuertes con las áreas de contacto operativo y vínculos más débiles con áreas administrativas internas, fenómeno descrito en la literatura como “segmentación funcional” (Schein, 2017), característico de estructuras donde cada área desarrolla circuitos comunicativos propios.

En contraste, las respuestas del personal operativo son más polarizadas: algunos consideran que la relación con otras áreas es excelente, mientras que otros la perciben como regular o limitada. Respuestas como “hay poca relación” (O1) y “regular, porque no hay relación” (O4) evidencian que, para varios miembros de esta área, el contacto con departamentos como Recursos Humanos o Marketing es esporádico o estrictamente funcional.

Sin embargo, otros informantes mencionan relaciones armoniosas y fluidas: “excelente relación y armonía” (O2). Esta dualidad refleja una brecha en la frecuencia e intensidad del contacto interáreas, posiblemente influenciada por las rutinas de trabajo y la distancia física entre puestos, especialmente para colaboradores que trabajan en sitios asignados fuera de la sede administrativa.

Factores que motivan las buenas relaciones entre puestos

Los administrativos destacan factores interpersonales como la empatía, el liderazgo y la buena conducta. Un informante subraya que “la empatía facilita las buenas relaciones” (A1), mientras que otro menciona que el liderazgo positivo estimula la buena convivencia (A3). Esto sugiere que el clima entre áreas depende en gran medida de habilidades sociales y de modelos

de liderazgo cohesivos, lo cual concuerda con Robbins y Judge (2019), quienes señalan que los líderes que predicán con el ejemplo generan contextos más colaborativos.

En el ámbito operativo, se observa un enfoque más pragmático: la buena comunicación, el reconocimiento laboral y la necesidad de trabajar en equipo son los motores de la buena convivencia. Un informante menciona que el reconocimiento motiva la eficiencia y mejora la relación: “las felicitaciones por un buen desempeño motivan a seguir trabajando con eficiencia” (O3). Esta respuesta refleja lo que Herzberg denomina “factores motivadores”, los cuales incrementan el compromiso y la percepción positiva de las relaciones laborales.

Factores que generan conflicto entre áreas o niveles jerárquicos

El área administrativa identifica principalmente factores estructurales que generan conflicto: la mala comunicación, la apatía y la desigualdad de responsabilidades en relación con la compensación. “Una mala comunicación” (A1) y “la desigualdad en las responsabilidades del puesto respecto a la compensación” (A4) aparecen como causas recurrentes, evidenciando tensiones vinculadas a percepciones de inequidad, elemento ampliamente documentado en teorías de justicia organizacional (Greenberg, 1990).

Otra causa señalada es el desacuerdo de ideas, lo que refleja la necesidad de fortalecer procesos de diálogo horizontal y mecanismos de mediación. En el grupo operativo, las causas de conflicto oscilan entre factores estructurales y percepciones personales. Un informante señala que no percibe conflictos porque casi no interactúa con otras áreas (O1), lo que confirma la segmentación laboral mencionada anteriormente. Otros mencionan el impacto del salario (O2), los malentendidos (O5), y una respuesta problemática que atribuye conflictos a “las mujeres” (O4), revelando la persistencia de estereotipos de género que requieren intervenciones claras desde la política institucional.

Las respuestas muestran que la ausencia de contacto regular y la escasa interacción facilitan la aparición de prejuicios y tensiones, especialmente desde los niveles operativos hacia áreas administrativas.

Propuestas para mejorar la convivencia y el respeto

A pesar de las dificultades identificadas en materia de convivencia, comunicación y factores psicosociales, ULTRANIC posee una base organizacional valiosa que puede ser aprovechada estratégicamente para fortalecer la cohesión organizacional. Esta base se sustenta, principalmente, en su estructura formal, la experiencia acumulada de su personal, la coexistencia intergeneracional y la orientación al cumplimiento de objetivos.

En primer lugar, ULTRANIC cuenta con una estructura organizacional claramente definida, con roles, funciones y niveles jerárquicos establecidos. Aunque esta estructura ha sido percibida como rígida en algunos casos, constituye una fortaleza potencial, ya que permite implementar con claridad políticas internas, lineamientos de convivencia, normas de comportamiento y mecanismos de seguimiento. Una estructura formal bien organizada facilita la adopción de estrategias de cohesión, liderazgo y comunicación interna, siempre que se acompañe de un enfoque humano y participativo.

En segundo lugar, la empresa dispone de capital humano con amplia experiencia laboral, especialmente entre los colaboradores de mayor antigüedad. Este grupo representa una fuente importante de conocimiento práctico, disciplina y compromiso con las labores operativas. La experiencia acumulada de estos trabajadores constituye una base sólida para procesos de mentoría, acompañamiento y transferencia de conocimientos hacia las generaciones más jóvenes, fortaleciendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Asimismo, la diversidad generacional presente en ULTRANIC, aunque actualmente genera tensiones, representa una oportunidad estratégica para enriquecer la dinámica organizacional. La coexistencia de distintas generaciones permite combinar experiencia, innovación, adaptabilidad tecnológica y nuevas formas de comunicación. Gestionada adecuadamente, esta diversidad puede convertirse en un motor de aprendizaje colaborativo, cooperación intergeneracional y fortalecimiento de la cohesión, en lugar de ser una fuente de conflicto.

Otra base valiosa es la orientación al cumplimiento operativo y a la responsabilidad, rasgos profundamente arraigados en la cultura de la empresa. La disciplina, el compromiso con el servicio y el sentido de responsabilidad pueden convertirse en pilares para construir una cultura organizacional *cohesionada, siempre que se integren con valores como el respeto, la empatía y la*

solidaridad. Estos elementos ya forman parte del ADN organizacional de ULTRANIC y pueden ser resignificados desde un enfoque más humano.

Adicionalmente, ULTRANIC cuenta con una gerencia con capacidad de influencia directa sobre el personal, lo que representa una ventaja significativa para promover cambios culturales. La posición estratégica de los líderes permite introducir prácticas de liderazgo empático, comunicación efectiva y reconocimiento del esfuerzo, elementos clave para fortalecer la cohesión organizacional. Cuando la gerencia asume un rol activo en la promoción del bienestar y la inclusión, se facilita la construcción de un clima laboral más armónico.

Finalmente, la existencia de problemáticas claramente identificadas por los colaboradores constituye en sí misma una base valiosa. El reconocimiento de las dificultades en convivencia, inclusión, valores y apoyo institucional evidencia una conciencia organizacional que puede servir como punto de partida para procesos de mejora. Esta claridad permite diseñar intervenciones más pertinentes, alineadas con las necesidades reales de la empresa y orientadas al fortalecimiento de la cohesión y la cultura organizacional.

En síntesis, ULTRANIC dispone de una base sólida para fortalecer la cohesión organizacional, sustentada en su estructura formal, su capital humano experimentado, la diversidad generacional, la disciplina operativa y la capacidad de influencia de su liderazgo. El reto principal radica en transformar estas fortalezas potenciales en acciones concretas, mediante estrategias que integren la dimensión humana del trabajo con los objetivos operativos de la organización.

Las propuestas del personal administrativo apuntan a fortalecer la integración interna y la comunicación. Entre las ideas más destacadas se encuentran las convivencias periódicas, las pausas activas y la realización de estudios de clima organizacional. Un informante propone “implementar eventos de convivencia para mejorar la comunicación” (A3), lo cual coincide con la evidencia de la literatura, que destaca el valor de las actividades informales para aumentar la cohesión (Schein, 2017).

Los operativos sugieren capacitaciones en valores, mayor unión entre áreas y evitar bromas inapropiadas para reducir los malentendidos. Un informante afirma que sería útil “dar charlas para demostrar los valores” (O1), y otro propone “que los varones eviten bromas hacia

las mujeres para prevenir chismes” (O3), lo que refleja conciencia sobre la necesidad de prácticas respetuosas y la reducción del ruido sociolaboral.

Ambos grupos coinciden en que la integración entre áreas debe reforzarse, ya sea mediante convivencias, capacitaciones o espacios de diálogo.

El análisis conjunto de administrativos y operativos muestra que:

- Las relaciones interáreas son mayormente positivas, pero con diferencias de intensidad entre áreas administrativas internas y áreas operativas.
- La comunicación es el eje central tanto para el funcionamiento adecuado como para la aparición de conflictos.
- Los administrativos priorizan factores socioculturales como la empatía, el liderazgo y la conducta; mientras que los operativos enfatizan factores prácticos como la comunicación, el reconocimiento y la coordinación del trabajo.
- Los conflictos se relacionan con desigualdades percibidas, falta de interacción o problemas económicos (como retrasos o pagos incompletos).
- Ambos grupos coinciden en la necesidad de actividades integradoras, aunque los operativos muestran mayor preocupación por evitar dinámicas que generen malentendidos o chismes.

Este descriptor complementario evidencia que la cohesión interáreas podría fortalecerse mediante estrategias institucionalizadas de comunicación, convivencia y capacitación en valores, elementos que ya se habían identificado en los descriptores anteriores como pilares de la cultura organizacional de ULTRANIC

El análisis integrado de los tres grupos de informantes, gerentes, administrativos y operativos, muestra una organización caracterizada por relaciones laborales mayormente positivas, donde la comunicación, el respeto y la ética profesional configuran la base de la convivencia. Sin embargo, los resultados también revelan tensiones, brechas de percepción y retos estructurales que requieren atención estratégica para consolidar una cultura organizacional más inclusiva, cohesionada y alineada con las demandas contemporáneas del trabajo.

En primer lugar, el descriptor sobre diferencias generacionales y convivencia laboral evidencia que, aunque existe una convivencia armoniosa en términos generales, las percepciones difieren según el nivel jerárquico. La gerencia tiende a reportar un ambiente más integrado y respetuoso, mientras que los administrativos y operativos identifican desafíos relacionados con la falta de experiencia de los colaboradores jóvenes, la resistencia al cambio y la comunicación limitada entre niveles.

Estas tensiones coinciden con lo descrito por Robbins y Judge (2019), quienes señalan que la diversidad generacional requiere estrategias de liderazgo adaptativo y mecanismos de comunicación bidireccionales para evitar la fragmentación del clima laboral. Asimismo, la percepción de que los líderes jóvenes enfrentan dificultades para ser reconocidos como figuras de autoridad refuerza lo planteado por Avolio y Bass (2004), quienes destacan la importancia del liderazgo transformacional en contextos multigeneracionales.

En cuanto al descriptor de inclusividad, discriminación y dinámicas sociales, los resultados presentan una aparente contradicción: mientras gerentes afirman que no existen casos de discriminación, algunos administrativos y operativos reportan experiencias de trato diferenciado hacia mujeres o hacia personas con orientaciones sexuales diversas. Esto sugiere una brecha entre la percepción institucional y la experiencia cotidiana, situación ampliamente documentada en estudios sobre clima organizacional (Schein, 2017; Ely & Meyerson, 2000). Además, la ausencia de políticas formales de inclusión, reconocida por algunos miembros de la gerencia, refuerza la necesidad de institucionalizar prácticas y protocolos que garanticen la equidad y prevengan sesgos implícitos. Las dinámicas relacionadas con las bromas inapropiadas, especialmente señaladas por el área operativa, evidencian la persistencia de microagresiones normalizadas que pueden erosionar la cultura de respeto (Sue, 2010).

El tercer descriptor, vinculado a valores y cultura organizacional, revela un consenso importante: tanto gerentes como administrativos y operativos consideran esenciales valores como respeto, honestidad, trabajo en equipo y puntualidad. La mayoría coincide en que estos valores se practican de manera constante; no obstante, emergen percepciones divergentes respecto a la presencia real de los valores en el día a día, especialmente entre algunos administrativos y operativos que reportan inconsistencia en su aplicación o ausencia total de

capacitaciones. Este hallazgo dialoga con lo planteado por Chiavenato (2017), quien sostiene que los valores organizacionales solo se consolidan cuando se articulan a través de procesos formales, formación continua y prácticas de liderazgo coherentes.

El descriptor complementario sobre relaciones entre áreas y puestos de trabajo evidencia la existencia de círculos comunicativos diferenciados: los administrativos reportan relaciones más fluidas tanto con personal operativo como con otras áreas, mientras que los operativos perciben, en muchos casos, poca interacción con áreas como Recursos Humanos o Marketing. Esta asimetría confirma lo establecido por Mintzberg (1993) respecto a la segmentación estructural en organizaciones de servicios intensivos en personal operativo, donde las áreas de coordinación centralizadas pueden parecer distantes de los colaboradores en campo. Tanto administrativos como operativos coinciden en que la comunicación deficiente es la principal fuente de conflicto, lo que subraya la necesidad de fortalecer mecanismos horizontales y oportunidades de interacción estructurada.

Los resultados muestran una organización con bases sólidas en términos de valores y respeto interpersonal, pero con desafíos importantes en comunicación interáreas, percepción de equidad y alineación real entre valores declarados y prácticas cotidianas. La literatura coincide en que estos desafíos no son aislados, sino característicos de organizaciones con estructuras jerárquicas amplias y equipos operativos distribuidos territorialmente. Avanzar hacia una cultura organizacional más cohesionada requerirá institucionalizar políticas de inclusión, fortalecer el liderazgo intergeneracional, promover espacios de encuentro entre áreas y garantizar procesos de capacitación permanentes que articulen los valores institucionales con las prácticas concretas en todos los niveles. Esto permitirá que ULTRANIC consolide un clima laboral más justo, eficiente y alineado con sus principios fundacionales, fortaleciendo su cultura organizacional desde una perspectiva humana, ética y sostenible.

11. Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que en la empresa ULTRANIC los factores psicosociales influyen de manera significativa en la cohesión organizacional y en la dinámica de los equipos de trabajo. Las condiciones laborales exigentes, la estructura jerárquica rígida y la orientación al cumplimiento operativo generan tensiones que impactan en la comunicación, la convivencia y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Se concluye que la convivencia intergeneracional constituye uno de los principales desafíos organizacionales en ULTRANIC. La coexistencia de trabajadores con amplia experiencia junto a colaboradores jóvenes da lugar a diferencias en estilos de trabajo, valores, formas de comunicación y percepciones del compromiso laboral. Estas diferencias, al no ser gestionadas de manera estratégica por la gerencia, tienden a convertirse en focos de conflicto que afectan la cooperación, la productividad y la cohesión de los equipos.

Asimismo, la investigación evidencia la presencia de prácticas de exclusión y actitudes poco empáticas hacia la comunidad LGTB dentro de la organización. Las bromas, comentarios ofensivos y conductas discriminatorias deterioran el clima laboral, afectan el bienestar emocional de los colaboradores y debilitan los vínculos de confianza necesarios para una convivencia laboral sana. La ausencia de políticas institucionales claras en materia de inclusión y diversidad contribuye a la persistencia de estas problemáticas.

Otro hallazgo relevante es la debilidad en la vivencia cotidiana de valores éticos y de convivencia, como el respeto, la honestidad y la solidaridad. La falta de prácticas básicas de cortesía, los episodios de desconfianza entre compañeros y la escasa empatía ante situaciones personales o de salud reflejan una cultura organizacional frágil, que limita la construcción de relaciones laborales basadas en el apoyo mutuo y el compromiso colectivo.

Desde el ámbito gerencial, se concluye que la falta de acompañamiento, la escasa sensibilidad hacia las necesidades humanas de los colaboradores y la deficiencia en los mecanismos de control y seguimiento inciden negativamente en la percepción de justicia, equidad y respaldo institucional. Esta situación genera desmotivación, silencio organizacional y una disminución del compromiso hacia la empresa.

La investigación también permitió identificar que la insuficiente capacitación y la falta de herramientas adecuadas para el desempeño laboral afectan la seguridad, la confianza y la eficacia de los colaboradores. La ausencia de programas formativos integrales limita el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, debilitando el liderazgo, la comunicación y la capacidad de resolución de conflictos dentro de la organización.

No obstante, se concluye que ULTRANIC cuenta con una base organizacional valiosa para fortalecer la cohesión, sustentada en su estructura formal, el compromiso operativo, la experiencia del personal con mayor antigüedad y la diversidad generacional existente. Estas fortalezas representan una oportunidad para implementar estrategias de mejora orientadas al bienestar psicosocial, la inclusión, el fortalecimiento de valores y el liderazgo empático.

En síntesis, la cohesión organizacional en ULTRANIC se ve afectada por una combinación de factores psicosociales relacionados con la gestión intergeneracional, la inclusión, la vivencia de valores, el liderazgo y la capacitación. Abordar estos aspectos desde una perspectiva humana e integral resulta fundamental para mejorar el clima laboral, fortalecer el sentido de pertenencia y promover un entorno de trabajo más armónico y productivo.

12. Recomendaciones

Los resultados obtenidos permiten concluir que ULTRANIC cuenta con una base valiosa para fortalecer la cohesión organizacional; sin embargo, también se evidencian desafíos que requieren atención estratégica y sostenida. En este sentido, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a mejorar el bienestar psicosocial de los colaboradores, promover relaciones laborales saludables y consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y los valores institucionales:

- *Implementar un programa integral de capacitación continua:* Incluya módulos sobre valores, ética laboral, comunicación respetuosa, manejo emocional y convivencia entre generaciones. Esto promoverá prácticas coherentes con los valores institucionales y reducirá comportamientos inadecuados que afectan la convivencia.
- *Establecer protocolos claros para la prevención y atención de discriminación y conflictos.* Crear mecanismos de denuncia accesibles, confidenciales y confiables, con rutas específicas de seguimiento. Esto garantiza que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes sin temor y que la empresa responda con transparencia y justicia.
- *Fortalecer el liderazgo ético y cercano dentro de la empresa:* Formar a jefaturas y supervisores en liderazgo humanizado, escucha activa, acompañamiento y resolución de conflictos. Un liderazgo empático impacta directamente en el clima laboral, reduce tensiones y aumenta la cohesión grupal.
- *Reforzar la supervisión interna y el monitoreo del clima laboral:* Implementar evaluaciones periódicas, encuestas de clima y espacios de retroalimentación donde los colaboradores puedan expresar preocupaciones. Esto permitirá detectar problemas a tiempo y fortalecer la confianza en la estructura organizacional.
- *Fomentar actividades de integración entre áreas y generaciones:* Realizar convivencias, pausas activas, dinámicas grupales y espacios informales de encuentro. Estas actividades reducen estereotipos, mejoran el conocimiento mutuo y fortalecen la cooperación entre áreas administrativas y operativas.

- *Mejorar los canales internos de comunicación:* Establecer medios claros y accesibles para que toda persona esté informada sobre decisiones, cambios y procesos institucionales. Esto fortalece la transparencia, previene malentendidos y favorece la participación.
- *Visibilizar y actualizar el compromiso institucional con la inclusión:* Desarrollar políticas explícitas sobre diversidad, igualdad y no discriminación; realizar campañas de sensibilización y abrir espacios donde los colaboradores puedan expresar inquietudes relacionadas con estos temas.
- *Promover una cultura de apoyo emocional y reconocimiento:* Fomentar prácticas de acompañamiento y reconocimiento cotidiano, tanto por parte de supervisores como en los equipos. Pequeños gestos de valoración fortalecen el sentido de pertenencia, la motivación y la cohesión organizacional.
- *Desarrollar estudios periódicos de clima organizacional:* Permitirán identificar avances, retrocesos y áreas de mejora, asegurando sostenibilidad en las acciones implementadas.
- *Proponer investigaciones futuras que amplíen el análisis a otros sectores:* Sería útil incorporar metodologías mixtas y comparar la convivencia intergeneracional en diferentes empresas para enriquecer el conocimiento sobre dinámicas laborales en el contexto nicaragüense.

13. Referencias

- Alesso, M. G. (2024). Integración de las nuevas generaciones: análisis del impacto en los líderes gerenciales y la adaptación a las culturas organizacionales. <https://repositorio.uai.edu.ar/handle/123456789/3173>
- Arenas Gómez, V., Cardona Alfonso, L. M., Hurtado Herrera, N., Muñoz Henao, V. H., & Ossa Patiño, A. Fortalecimiento de la cultura organizacional: Estrategias para una cultura sólida y organizada con misión, visión y principios de la corporación Serraniagua. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66433>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2008). *Ley No. 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades*. La Gaceta, Diario Oficial, N° 51, 12 de marzo de 2008.
- Astorga Mamani, E. R., & Masco Chura, M. A. (2025). Protección de derechos laborales y aplicación de sanciones en casos de discriminación en el ámbito laboral, de acuerdo con operadores de derecho, distrito judicial de Puno, 2024. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/3603>
- Bernal Ortiz, J. P. Incidencia de la brecha intergeneracional en el comportamiento organizacional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/65011>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Business & Human Rights Navigator. (s. f.). *Discrimination in employment and occupation*. UN Global Compact. <https://bhr-navigator.unglobalcompact.org/issues/discrimination-in-employment-and-occupation/?lang=es>
- Carrillo, L. H. M., & Moctezuma, J. A. T. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, 11(32). <https://camjol.info/index.php/torreon/article/view/15004>
- Casas, A. (2022). Gestión estratégica de la comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en Econovo–Tecnología Sustentable. <https://repositorio.21.edu.ar/items/a0bfe61b-f7fe-481b-b4b4-87b16bc7ad3a>
- Castro-Arellano, N. L. (2018). La productividad en los equipos de trabajo intergeneracionales. *Vinculatéfica EFAN*, 4(2), 567-574. <https://vinculatetica.uanl.mx/index.php/v/article/view/807>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cobo Llanos, S. M., & Betancur Tigreros, C. D. (2023). Análisis del clima organizacional en la cooperativa COPRONCEVA: un enfoque para la mejora del desempeño y la satisfacción laboral (Bachelor's thesis, Administración de Empresas). <http://uceva.repositoriodigital.com/handle/20.500.12993/4537>

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (2005). *Discriminación en las empresas: prácticas, discursos y experiencias de trabajadoras y trabajadores*. CONAPRED.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum.
- Escobedo, J. M. C., Ramos, A. A. Q., & Padilla, C. E. N. L. Los Valores como Pilar del Capital Humano Internacional. [http://www.spentamexico.org/v19-n2/A25.19\(2\)1-27.pdf](http://www.spentamexico.org/v19-n2/A25.19(2)1-27.pdf)
- Flórez Ibáñez, M. J., & González Restrepo, J. M. (2025). Lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de diversidad e inclusión en empresas privadas colombianas: un análisis basado en testimonios de expertos. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/efe10046-8ba0-4873-a740-a80aedef760fc>
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Fuentes Paz, N. A. (2024). Modelo metodológico para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/200945>
- Fustillos Jiménez, R. A. (2017). Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6008>
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2021). *Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022–2026*.
- Goyetche, S. CONVIVENCIA GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: DESAFÍO PARA EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI (Doctoral dissertation). <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1845>
- Gutiérrez Castelblanco, J. D. (2025). Estrategias de diversidad, equidad e inclusión en la cultura empresarial y la proyección de marca en Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/b04d3f0a-7ded-44b9-8481-0d72202301f8>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptisia Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Jones, E., Denman, K., Molloy, E., & Fairbanks, A. (2020, July). Gestión de la Seguridad del Personal Humanitario con Perfiles Diversos. European Interagency Security Forum: GISF. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10106209/>
- Leyva, I. A. C., Téllez, M. G., & Cera, F. Y. G. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección: consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@ lia: Didáctica y educación*, 12(1), 201-213. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7909864>

- López Hernández, M. D. El papel de las políticas sociolaborales y los recursos humanos, promoviendo la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral. <https://dspace.umh.es/handle/11000/29771>
- Lunenborg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1–11.
- Marín Calderón, A. L., Ramírez Martínez, A. A., Ariza Murcia, G. A., Niño Vanegas, H. N., & Chaparro Velásquez, Y. C. Importancia de la cultura organizacional en la Fundación Grupo Social. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66531>
- Ministerio del Trabajo [MITRAB]. (2020). *Diagnóstico sobre condiciones laborales y riesgos psicosociales en el sector servicios y seguridad privada en Nicaragua*. Managua, Nicaragua.
- Monsalve Castro, L. C., & Fajardo Ortiz, E. J. (2023). Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/21227>
- Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
- Narváez, J. A. D., & Callejas, G. M. (2025). La convivencia intergeneracional en las organizaciones. XAHNI Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 6, 2(4), 1-3. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xahni/article/view/13510>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2012). La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos: Guía para la interpretación. Naciones Unidas. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf
- Oficina Regional para América Central del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2012). Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos de los pueblos indígenas en América Central. Tomo I. OACNUDH. <https://www.oacnudh.org/wp-content/uploads/2021/05/TOMO-1.pdf> oacnudh.org+1
- PALOMINO, A. P. (2021). LINEAMIENTOS DE INCLUSIÓN Y EQUIDAD A NIVEL ORGANIZACIONAL¿ CONVENIENCIA O RESPONSABILIDAD? (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA). <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/068aae16-decb-454a-81d2-76aa5f0d26f4/content>
- Pérez, I. B. U., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2024). Diversidad Organizacional en Países de habla hispana: Una Revisión Sistemática. *Revista Arbitrada Orinoco Pensamiento y Praxis*, 14(2), 18-44. <https://revistaorinocopyp.org.ve/index.php/home/article/view/26>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
- Quintero Moreno, V., Castrillón Jaramillo, J. A., Puerta López, J. P., Cano Ocampo, S., Restrepo Agudelo, W., & Hernández Osorio, J. P. (2021). Influencia de las actitudes de las personas que conforman las generaciones X y Y en el clima organizacional. <https://dspace.tdea.edu.co/entities/publication/14f3dfa3-1af6-46ae-93e0-4b04754a6d58>

- Ramos, P. K. C., Cobeña, Y. V. A., Zavala, M. A. M., & Subiaga, G. R. M. (2025). Diversidad Generacional y Desempeño Laboral en una Empresa de la Ciudad de Quevedo, Los Ríos, Ecuador. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 3046-3063. <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1035>
- RIVERA, L. P. E. B. "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023". <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/30da8c4e-3d9b-4cfa-b78d-cee83a7a3a4c/content>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- RRHHDigital. (2025, 18 de marzo). *Inclusión y diversidad en el ámbito laboral en Centroamérica*. RRHHDigital América. <https://www.america.rrhhdigital.com/editorial/3045/Inclusion-y-diversidad-en-el-ambito-laboral-en-Centroamerica>
- Ruiz, I. F., Corrales, A. Y. D. J. L., & Castro, M. D. R. R. Diagnóstico institucional de clima organizacional con énfasis en la diversidad, la inclusión y la cultura de paz en la UAIM, 2024. https://astraeditorialshop.com/wp-content/uploads/2025/04/Diagnostico-institucional-de-clima-organizacional_.pdf
- Salgado, A. B. M. (2024). Metodologías Ágiles y su Contribución al Trabajo en Equipo: Una Revisión Narrativa del Rol de Scrum en la Cohesión y Productividad Organizacional. *Business Innova Sciences*, 5(3), 197-210. <https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/195>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Senado de la República, LXIII Legislatura. (2017). *El derecho a la no discriminación en el empleo*. En *La discriminación en el empleo en México*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe, E. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Statista. (2024). *Empleados en América Latina que sufren discriminación laboral*. <https://es.statista.com/grafico/33556/empleados-en-america-latina-que-sufren-discriminacion-laboral/>
- Vera Villa, B. J., Barrera Lopera, K. J., Campo Alvear, I. D. C., Muñoz Rios, P. A., & Osorio Agudelo, M. A. (2025). Transformación de la cultura organizacional en celsia: abordando la desconexión entre valores transcendentales y percepción de los colaboradores para fortalecer el compromiso y la cohesión laboral. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66782>
- Zambrano, M. F., Guadamud, V. K. Z., & Farías, J. I. Z. (2024). Cultura Organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos. *Innova research journal*, 9(1), 89-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263260>
- Centro Nicaragüense de Derechos Humanos [CENIDH]. (2019). *Informe sobre discriminación y derechos laborales en Nicaragua*. Managua, Nicaragua.

- Martínez, J., & Gómez, L. (2019). Clima laboral y comunicación organizacional en empresas de seguridad privada en Managua [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].
- Pérez, R., & Ramírez, M. (2021). Convivencia intergeneracional y relaciones laborales en empresas del sector servicios [Tesis de licenciatura, Universidad Centroamericana].
- Rodríguez, A. (2022). Gestión del talento humano y educación en valores en empresas de seguridad privada en Nicaragua [Tesis de maestría, Universidad Católica Redemptoris Mater].

14. Anexos

Anexo 1. Entrevista a Gerentes

Sección A. Datos generales

1. Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer ☐ Prefiero no decirlo
2. Edad: ____
3. Área de la empresa: _____
4. Años de trabajo en ULTRANIC: ____

Sección B. Diferencias generacionales

5. ¿Cómo describiría la convivencia entre colaboradores de distintas generaciones en la empresa?
6. ¿Qué retos ha identificado en la relación entre trabajadores jóvenes y mayores, o entre niveles jerárquicos?
7. La diversidad de edades en la empresa fortalece el trabajo en equipo.
☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

Sección C. Inclusividad y discriminación

8. ¿Se han reportado o detectado casos de discriminación (por sexo, género, orientación sexual) en la empresa? ¿Cómo se han gestionado?
9. ¿Qué acciones o políticas existen en la empresa para promover la inclusividad?
10. La empresa cuenta con mecanismos claros para prevenir y atender casos de discriminación.
☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

Sección D. Educación en valores

11. ¿Qué tan alineados considera que están los valores de la empresa con las prácticas diarias de los colaboradores?

12. ¿La empresa capacita activamente en temas de valores y conducta ética? ¿Cómo se aplican estos procesos?

13. Los valores institucionales son una guía práctica en la gestión del personal.

☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Entrevista a Colaboradores

Sección A. Datos Generales

1. Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer ☐ Prefiero no decirlo
2. Edad: ____
3. Área de la empresa: _____
4. Años de trabajo en ULTRANIC: ____

Sección B. Diferencias generacionales y convivencia laboral

5. ¿Cómo describiría la relación que existe entre las personas jóvenes y las de mayor edad en su área de trabajo?
6. ¿Qué ventajas o desventajas cree que tiene trabajar con personas de distintas generaciones?
7. Cuando surgen desacuerdos en el equipo, ¿cómo suelen resolverse?
8. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan buena considera que es la convivencia en su área de trabajo?

☐ 1 Muy mala ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Muy buena

Sección C. Inclusividad y dinámicas sociales

9. En su opinión, ¿qué tipo de bromas son apropiadas en el lugar de trabajo?
10. ¿Qué tipo de bromas considera que no son adecuadas?
11. ¿Cómo sabe uno si una broma puede caer bien o mal a un compañero?
12. ¿Cree que todos los colaboradores reciben el mismo trato, sin importar si son hombres, mujeres o personas con distintas formas de pensar? ¿Por qué?
13. En una escala del 1 al 5, indique su grado de acuerdo con la siguiente frase:
"En mi área de trabajo se respeta a todas las personas, sin importar género u orientación sexual."

☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

Sección D. Valores y cultura organizacional

14. ¿Cuáles cree que son los valores más importantes que deberían guiar la forma de trabajar en ULTRANIC?
15. ¿Qué ejemplos de esos valores ha visto en su área de trabajo?
16. ¿En qué situaciones cree que es más difícil aplicar los valores de respeto, honestidad o compañerismo?
17. ¿La empresa ha realizado capacitaciones o charlas sobre valores, conducta o ética? ¿Cómo le han servido?
18. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan presentes están los valores de la empresa en el día a día del trabajo?
- ☐ 1 Nada presentes ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Muy presentes

Sección E. Relaciones entre áreas y puestos de trabajo

19. ¿Cómo describiría la relación entre el personal de seguridad y el de otras áreas, como recursos humanos o marketing?
20. ¿Qué cree que motiva la buena relación entre unos puestos y otros?
21. ¿Y qué factores cree que generan conflictos entre áreas o niveles jerárquicos?
22. Si pudiera proponer una idea para mejorar la convivencia y el respeto en la empresa, ¿cuál sería?

Anexo 3. Consentimiento Informado

Título del estudio: *Cohesión organizacional en la empresa ULTRANIC: generaciones, inclusividad y valores (2025)*

Le invitamos a participar en una entrevista como parte de una investigación académica. Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

- La entrevista tendrá una duración aproximada de [10 minutos].
- Sus respuestas serán confidenciales y no se utilizarán nombres ni datos que lo identifiquen.
- La información se usará únicamente con fines académicos.
- Puede solicitar una copia de sus respuestas al finalizar la entrevista.
- Se solicita su autorización para grabar la entrevista en audio, con fines de precisión en el análisis. La grabación será eliminada una vez procesada.

☐ Sí autorizo la grabación

☐ No autorizo la grabación

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: ____ / ____ / 2025

Firma del investigador(a): _____

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN

Yo María Fernanda Medina Canda con cédula 001-131299-1077G, egresada del programa académico de Grado, Licenciatura en Psicología, declaro que:

El contenido del presente documento es un reflejo de mi trabajo personal, y toda la información que se presenta está libre de derechos de autor, por lo que, ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, me hago responsable de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA).

Así mismo, autorizo a UNICA por este medio, publicar la versión aprobada de mi trabajo de investigación, bajo el título *Factores psicosociales que influyen en la cohesión organizacional: un estudio sobre generaciones, inclusión y valores en la empresa ULTRANIC*, en el campus virtual y en otros espacios de divulgación, bajo la licencia Atribución-No Comercial-Sin derivados, irrevocable y universal para autorizar los depósitos y difundir los contenidos de forma libre e inmediata.

Todo esto lo hago desde mi libertad y deseo de contribuir a aumentar la producción científica. Para constancia de lo expuesto anteriormente, se firma la presente declaración en la ciudad de Managua, Nicaragua al 20 de Noviembre de 2025.

Atentamente,

María Fernanda Medina Canda

mmedina12@unica.edu.ni

Firma: _____