



Vigilada Mineducación

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES EN LA DIRECCIÓN DE
EQUIPOS DE PROYECTOS MULTIGENERACIONALES:
UNA EXPLORACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR ENERGÉTICO DE MEDELLÍN

Advisable and Unadvisable Practices in the Management of Multigenerational Project Teams:
An Exploration in Companies of the Energy Sector in Medellín

LAURA MEJÍA VARGAS

MARÍA PAULINA MOLINA VÁSQUEZ

Trabajo de grado

Director

PHD. Francisco Darío López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	12
GENERAL	12
ESPECÍFICOS	12
MARCO TEÓRICO.....	13
Diversidad Generacional y su desarrollo en entornos empresariales.....	13
<i>Baby boomers:</i>	15
Generación X:	15
Generación Y:	17
Generación Z:	17
Proyectos y tipos de proyectos:.....	19
Equipos de proyectos y roles:	21
Director de proyectos:	23
Características:	25
Desafíos:	26
DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	32
DESARROLLO DEL TRABAJO	35
RESULTADOS.....	41
CONCLUSIONES.....	84
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	41
<i>Tabla 2</i>	43
<i>Tabla 3</i>	44
<i>Tabla 4</i>	46
<i>Tabla 5</i>	48
<i>Tabla 6</i>	49
<i>Tabla 7</i>	50
<i>Tabla 8</i>	52
<i>Tabla 9</i>	53
<i>Tabla 10</i>	60
<i>Tabla 11</i>	65
<i>Tabla 12</i>	69
<i>Tabla 13</i>	74
<i>Tabla 14</i>	79

RESUMEN

Este trabajo de grado lista las prácticas aconsejables y desaconsejables en la dirección de equipos de proyectos multigeneracionales en empresas del sector energético de Medellín. Parte de un enfoque cualitativo, en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas a directores de proyectos, para identificar las características y desafíos de cada generación en el entorno laboral. Las generaciones incluidas en el estudio fueron las generaciones X, Y (*millennials*) y Z. Posterior al análisis, se encontró que los principales desafíos incluyen diferencias en estilos de comunicación, expectativas laborales y manejo de tecnología. Para abordar estos desafíos, se resalta la importancia de adaptación, comunicación efectiva y estrategias de gestión que promuevan el trabajo colaborativo. Adicionalmente, se enfatiza en la asignación de roles, considerando las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, la creación de espacios para el aprendizaje intergeneracional y la implementación de políticas de inclusión y respeto mutuo. Las prácticas menos efectivas identificadas incluyen la falta de flexibilidad en los estilos de liderazgo y no dar valor y reconocimiento a las habilidades y perspectivas de las generaciones más jóvenes.

Palabras clave

Diversidad generacional, gestión de proyectos, *baby boomers*, generación X, *millennials*, generación Z, sector energético, liderazgo y equipos multigeneracionales.

ABSTRACT

This thesis lists advisable and inadvisable practices in managing multigenerational project teams in energy sector companies in Medellín. Through a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with project managers to identify the specific characteristics and challenges of each generation in the workplace. The generations included in the study are Generation X, Millennials, and Generation Z, each with their own motivations and work styles. The analysis found that the main challenges include differences in communication styles, work expectations, and technology usage. The importance of adaptation, effective communication, and management strategies that promote collaborative work is highlighted to address these challenges. Additionally, the assignment of roles considering the strengths and weaknesses of team members, creating spaces for intergenerational learning, and implementing policies of inclusion and mutual respect are emphasized. The less effective practices identified include the lack of flexibility in leadership styles and not valuing and recognizing the skills and perspectives of younger generations.

Keywords

Generational diversity, project management, Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z, energy sector, leadership, and multigenerational teams.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la diversidad generacional en el entorno laboral es un fenómeno cada vez más significativo, especialmente en sectores dinámicos y complejos como el energético. La existencia de diferentes generaciones en un mismo equipo de trabajo presenta tanto oportunidades como desafíos para la gestión de proyectos.

Este trabajo de grado se enfoca en analizar los desafíos de los equipos en proyectos multigeneracionales en empresas del sector energético de Medellín, para proporcionar insumos que orienten la dirección efectiva de estos equipos. Se aborda la identificación de características presentes en los miembros de estos equipos según sus rangos de edad, los desafíos percibidos por los directores y la principal área con mayor cantidad de retos. Además, se recopilan recomendaciones exitosas y no exitosas para el afrontamiento de estos desafíos.

El marco teórico se fundamenta en conceptos clave como la diversidad generacional y su impacto en entornos empresariales, la gestión de proyectos, y el rol y las características de los integrantes de los equipos; especialmente, del líder. Se destaca la evolución y particularidades de las generaciones X, Y (*millennials*) y Z, resaltando sus motivaciones, formas de trabajo y valores.

En cuanto a la gestión de proyectos multigeneracionales, se subraya la importancia de comprender roles como los del director de proyecto, miembros del equipo y *stakeholders*; así como la necesidad de asignar estos roles considerando las preferencias generacionales, para fomentar un ambiente colaborativo y maximizar el rendimiento del equipo.

Los directores de proyectos que lideran equipos multigeneracionales se enfrentan a desafíos relacionados con la diversidad en estilos de trabajo, comunicación y valores entre generaciones. Para abordar eficazmente estos desafíos, es crucial que los líderes sean adaptables, posean excelentes habilidades comunicativas y mantengan una estrategia eficiente de gestión; ya que la diversidad puede generar

tensiones, pero también oportunidades para el aprendizaje y la innovación, si se gestiona adecuadamente.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio emplea un enfoque cualitativo exploratorio. Las entrevistas semiestructuradas se utilizan como principal herramienta de recolección de datos, lo que permite una exploración profunda de las experiencias y percepciones de los directores de proyectos. Asimismo, estas entrevistas admiten explorar los desafíos específicos que enfrentan los líderes en equipos multigeneracionales y recopilar prácticas recomendadas para una dirección efectiva.

En conclusión, este trabajo de grado busca identificar y analizar los desafíos de la gestión de equipos multigeneracionales en el sector energético y listar las prácticas aconsejables y no aconsejables, según la experiencia de los directores de proyectos. Con esto, se espera contribuir al mejoramiento de la efectividad y el rendimiento de los equipos multigeneracionales, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo que aproveche al máximo la diversidad generacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el tiempo, animales y humanos han demostrado una capacidad notable para adaptarse a avances tecnológicos, eventos históricos significativos y cambios naturales como pandemias, guerras y revoluciones industriales. Esta capacidad de adaptación ha sido fundamental para su supervivencia a lo largo de las eras. En consecuencia, han surgido términos científicos y coloquiales que describen épocas específicas, caracterizadas por una combinación única de eventos, figuras históricas, cualidades y características de la población. Es evidente que aquellos individuos y especies que no logran adaptarse a estos cambios enfrentan dificultades para sobrevivir en el tiempo.

Sin embargo, adaptarse no ha sido fácil para algunos individuos; y esto puede deberse a las características generacionales de cada uno de ellos. En la revisión bibliográfica realizada por Díaz Sarmiento et al. (2017, p.201), se indica que una generación está compuesta por individuos que pueden reaccionar de manera similar, según la influencia histórica, política, social y cultural vivida durante un periodo de tiempo. Adicionalmente, Díaz Sarmiento et al. (2017, p.200) muestran que esa adaptación puede ser más retardada cuando el individuo se encuentra en entornos donde se han impuesto formas de pensar y/o actuar de diferentes generaciones.

Por ejemplo, el entorno empresarial se caracteriza por la diversidad generacional en los equipos de proyectos, cada uno con sus propias perspectivas, habilidades y formas de trabajo. Este fenómeno plantea una serie de desafíos para los directores de proyectos, quienes deben gestionar eficazmente la dinámica de trabajo y maximizar el rendimiento del equipo, tal y como lo menciona Ronald J. Burke:

Entre los retos que plantea una mayor diversidad de edad figuran también más problemas de comunicación y coordinación, la formación de subgrupos que provoca más tensiones y conflictos, menos satisfacción y compromiso

de los empleados, y prejuicios y estereotipos negativos sobre la edad (Burke, 2015, p. 6).

Desde el enfoque de un ambiente laboral y de aprendizaje, se pueden presentar retos en todas las áreas. Como todo proyecto y organización requiere del trabajo en equipo, el reto es mayor; considerando que las personas que hacen parte de las empresas tienen entre 18 y 62 años. Además, puede haber mayores a 62 años, si hay personas que hayan decidido no jubilarse o no cumplen aún con el tiempo de cotización en el sistema pensional. Esto tiene relación lo mencionado por Díaz Sarmiento et al. (2017, p.195), quienes indican que la fuerza laboral está compuesta por tres generaciones diferentes.

Estos retos se pueden intensificar en los proyectos, que se caracterizan por ser temporales; por ende, la gestión humana y de comunicación puede verse afectada durante este lapso. Según Muszyńska (2017, p.16), el desarrollo de relaciones positivas influencia el éxito de una buena comunicación en un proyecto. Igualmente, Rodríguez Agüero (2023) afirma que ver los recursos humanos únicamente como una herramienta para lograr los resultados de una empresa se traduce en una menor productividad y deja de lado la esencia humana.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta dicha problemática, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas aconsejables y no aconsejables en el afrontamiento de los desafíos en equipos multigeneracionales de proyectos en empresas del sector energético de Medellín, según el juicio de expertos?

JUSTIFICACIÓN

Entender los desafíos que enfrentan los directores de equipos multigeneracionales es fundamental para garantizar el éxito de los proyectos y la satisfacción de los trabajadores.

Entre los retos que enfrentan las compañías en todo el mundo se encuentra la retención del talento profesional: por ejemplo, con la llegada de nuevas generaciones al mercado laboral, las empresas se enfrentan a la necesidad de adaptar sus estrategias de retención y motivación para satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus trabajadores. Por eso, comprender los factores que influyen en la permanencia de los profesionales de diferentes generaciones en el equipo de proyectos es fundamental para retener el talento.

Otro aspecto relevante es la capacidad de los colaboradores de diferentes generaciones para adaptarse al cambio y trabajar de manera colaborativa y efectiva. Entonces, los directores de proyectos deben identificar y superar las barreras de comunicación y trabajo en equipo que puedan surgir debido a las diferencias generacionales. Esto incluye la implementación de prácticas de liderazgo y gestión de conflictos que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo.

Además, el ingreso de nuevas generaciones a las empresas implica la incorporación de nuevas formas de trabajo y tecnologías, lo que puede impactar en la eficiencia del equipo. Por tanto, los directores de proyectos deben estar actualizados en los avances en metodologías de gestión de proyectos, y adaptarlas según las necesidades y características de su equipo. Tomando como ejemplo la tesis doctoral de Schnarda R. Robinson:

Es posible que haya que explorar posibles cambios para acomodar el crecimiento continuo de la mano de obra multigeneracional y, a continuación, aplicar las posibles soluciones. La comprensión de la mano de obra multigeneracional y de los estilos de liderazgo y elementos motivacionales

específicos asociados a ella puede mejorar el rendimiento y la productividad de la organización (Robinson, 2017, p. 9).

En conclusión, la investigación sobre los desafíos que enfrentan los directores de proyectos en equipos multigeneracionales es fundamental para comprender cómo gestionar de manera efectiva la diversidad generacional en el ámbito laboral. Durante el presente estudio, se exploraron y analizaron diferentes métodos, estudios y entornos; con el propósito de ofrecer prácticas aconsejables y no aconsejables para mejorar la gestión de los líderes de equipos de proyectos en un entorno cada vez más diverso y cambiante.

OBJETIVOS

GENERAL

Acopiar prácticas aconsejables y no aconsejables para abordar los desafíos presentes en equipos multigeneracionales de proyectos en empresas del sector energético de Medellín, con el propósito de hacer recomendaciones que promuevan una gestión efectiva de estos equipos.

ESPECÍFICOS

1. Identificar las características referentes al ámbito laboral, según su generación, que se presentan en los miembros de equipos multigeneracionales de proyectos en el sector energético de la ciudad de Medellín.
2. Conocer los desafíos percibidos por los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.
3. Determinar la principal área y/o aspecto donde se encuentran la mayor cantidad de retos para los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.
4. Listar las recomendaciones que, a juicio de expertos, hayan sido exitosas y no exitosas en el afrontamiento de desafíos en la dirección de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético.

MARCO TEÓRICO

La dirección de equipos de proyectos en la actualidad se encuentra en un entorno complejo y dinámico, donde la comprensión de los cambios generacionales, los estilos de liderazgo y los desafíos tecnológicos son fundamentales para el éxito de los proyectos. El presente marco conceptual ofrece una visión integrada de estos elementos clave, proporcionando una base teórica para el estudio de la gestión de equipos de proyectos en organizaciones contemporáneas.

Este trabajo de grado fue desarrollado con base en conceptos fundamentales como la diversidad generacional y su forma de manifestarse en los entornos empresariales, la gestión de proyectos, los roles y las características de los integrantes de los equipos; en especial, del líder de proyectos. Estos conceptos, llevan al lector a comprender los desafíos que se presentan en equipos multigeneracionales de proyectos en el sector energético de Medellín.

DIVERSIDAD GENERACIONAL Y SU DESARROLLO EN ENTORNOS EMPRESARIALES

Para comenzar, se partirá de la definición de generación dada en el planteamiento del problema. Díaz Sarmiento et al. (2017, p.201) nos indican que una generación está compuesta por individuos que pueden reaccionar de manera similar, según las influencias histórica, política, social y cultural vividas durante un tiempo. En ese orden de ideas, cuando se habla de diversidad generacional, se refiere a poblaciones conformadas por individuos de diferentes generaciones; por tanto, ya no se podría generalizar su forma de pensar y/o actuar.

Enfocando el tema en el ambiente laboral —por ser uno de los objetivos del presente trabajo de grado—, se encuentra que, según Becton et al. (2014, p. 176-177) y Glass (2007), en la fuerza laboral hay tres generaciones diferentes: *baby boomers*,

generación X y *millennials*. Cada una de ellas tiene características únicas, que las hacen diferenciarse entre sí; sin embargo, aún no hay una definición exacta para los rangos de edades de cada generación. Por otro lado, Gratton (2012, pp. 46-47) pronosticó el lugar de las diferentes generaciones en el ambiente laboral para el año 2025. Al respecto, definió lo siguiente:

- *Baby boomers*: nacidos entre 1946 y 1964, estarán retirados del ámbito laboral.
- Generación X: nacidos entre 1965 y 1979, se comenzarán a retirar del mercado laboral alrededor de sus 65 años.
- Generación Y: nacidos entre 1980 y 1995, tendrán entre 30 y 35 años, momento que puede ser importante en su vida laboral.
- Generación Z: nacidos después de 1995, estarán comenzando su vida laboral y tendrán un papel muy importante en las empresas, debido a los avances tecnológicos.

La presencia de diferentes generaciones en el lugar de trabajo —como los *baby boomers*, la generación X, los *millennials* y la generación Z— ha generado una dinámica única, que impacta la cultura y el funcionamiento de las organizaciones (López, 2013; Angelo, 2020; Cervetti, 2014). Estas generaciones tienen valores, expectativas, y estilos de trabajo distintos, lo que puede generar conflictos y resistencia al cambio (Povill, 2015; López Duque et al., 2022).

La gestión efectiva de estas diferencias generacionales es esencial para fomentar la colaboración, innovación y compromiso de los empleados en los equipos de proyectos. Teniendo en cuenta la exactitud del pronóstico realizado por Gratton (2012), se puede concluir que para el año 2024 se tienen tres generaciones en el ámbito laboral (generación X, generación Y y generación Z). Por tanto, a continuación, se describen cada una de ellas más la de los *baby boomers*:

Baby boomers:

Según García Vargas et al. (2021), esta generación creció en una época de abundancia y postguerra e incrementó la tasa de natalidad después de la Segunda Guerra Mundial. Este entorno hizo que estas personas se caractericen por ser optimistas, trabajadoras y anteponer su familia y amigos.

En las diferentes fuentes bibliográficas, esta generación es la más idealizada en cuanto a aspectos laborales, debido a su gran compromiso y dedicación con las organizaciones. Autores como Chirinos (2009) la describen como:

El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables (p. 138).

De igual manera, García Vargas et al. (2021) plantean que esta generación es considerada la más trabajadora, resistente al cambio y un poco menos hábil con la tecnología. No obstante, las empresas continúan dándoles prioridad en la contratación, debido a su experiencia, compromiso y estabilidad laboral.

Por otro lado, sus hijos (generación X) crecieron viendo cómo sus padres le daban más prevalencia al trabajo que a su vida personal, lo cual se vio reflejado en el cambio de prioridades y la perspectiva para ver la vida de la generación X.

Generación X:

Según lo presentado por Gratton (2012), esta generación creció en un momento de gran incertidumbre, debido a conflictos armados, políticos y económicos a nivel mundial. Esto los llevó a cambiar su percepción de la estabilidad laboral; lo que, a su vez, disminuyó la relación de largo plazo entre el empresario y trabajador.

Asimismo, Marshall (2004, citado en Díaz Sarmiento et al., 2017, p.197) asegura que esta generación busca un balance entre su vida personal y laboral, a diferencia de sus padres (*baby boomers*), conocidos por su gran afición al trabajo. Por su parte, Zemke et al. (2013, citados en Díaz Sarmiento et al., 2017, p.197) afirman que la generación X utiliza el trabajo para reflejar sus motivaciones e implementar sus proyectos.

Desde una perspectiva diferente, Smola y Sutton (2002, citados en Díaz Sarmiento et al., 2017, p.197) indican que, a pesar de pensar más en ellos que en la organización, esta generación ha agregado un gran valor al mercado laboral, por su competencia tecnológica y capacidad de adaptación al cambio. Esto permite que las empresas puedan incursionar en la era digital.

Por otro lado, desde un enfoque más positivo, Rajput et al. (2019, p.38) afirman que esta generación asume y enfrenta retos de mejor manera que los *baby boomers*: son ambiciosos e independientes, y su motivación a nivel laboral es el reconocimiento, promoción y pago. Adicionalmente, tienen ventajas a su favor para ser contratados en las empresas, ya que —como lo indican Sonsino y García (2021)— las empresas valoran y contratan más a los trabajadores con mayor experiencia; en este caso, la generación X.

Describiendo a esta generación desde el ámbito personal, García Vargas et al. (2021, pg. 7), exponen que creció en un ambiente monoparental; por tanto, buscan la seguridad emocional y ser independientes. Aunque, temen a estereotipos que los identifican a nivel laboral como menos honestos y confiables, lo cual se puede reflejar en la tensión del ambiente laboral.

Adicionalmente, Díaz Sarmiento et al. (2017, p.197) aseguran las personas de la generación X sobreprotegen a sus hijos y les brindan todo lo que necesiten, sin necesidad de que hagan un gran esfuerzo. Esto podría impactar no solo positiva, sino también negativamente, la generación de *millennials* (también llamada generación Y).

Generación Y:

Como se mencionó anteriormente, son hijos de la generación X y fueron sobreprotegidos por sus padres. Esto puede hacer que esta generación se preocupe por otros aspectos de la vida; como lo afirma Stein (2013, citado en Díaz Sarmiento et al., 2017, p.198), quien dice que la generación Y es atractiva para las empresas, ya que piensa de una manera diferente, aspira a ser personas honestas, se preocupa por el medio ambiente y desea ser mejor que sus padres.

Dichas características hacen que los *millennials* estén, en mayor parte, abiertos al cambio. Esto se puede ver reflejado en una menor fidelización a una única empresa, teniendo en cuenta que hacen todo lo posible por cumplir sus proyectos y tener trabajo colaborativo y flexible. Esto lo afirma PWC (2011, citado en Díaz Sarmiento et al., 2017, p.198), quien nos indica que esta generación prioriza sus intereses personales por encima de los de la compañía y siempre están en busca de flexibilidad laboral.

De igual manera, algunos puntos atractivos para las empresas son que esta generación está abierta a la mejora continua y desean realizar su trabajo de la mejor manera posible. Al respecto, Rajput et al. (2019, p.38) afirman que la generación Y está abierta a la retroalimentación por parte de sus jefes y a corregir sus errores lo más pronto posible.

Sin embargo, Rajput et al. (2019 p.38) explican que esta generación prefiere el ocio al trabajo, y comparten un dato curioso sobre las mujeres: son consideradas cada vez más como iguales a los hombres a nivel educativo, característica difícil de percibir en generaciones anteriores.

Generación Z:

Esta generación se caracteriza por crecer en un entorno totalmente digital, lo cual cambia su forma de relacionarse y ver el mundo, en comparación con como lo hacían las anteriores generaciones. Según Vilanova (2019, p.43), esta generación establece relaciones personales y laborales de manera virtual, tiene una creatividad

sin límites, gracias al internet y sus herramientas. Además, ha revolucionado la educación tradicional, ya que opta por caminos más rápidos. Una característica muy particular de esta generación es que prioriza un buen ambiente laboral sobre el desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta la información previa, se puede intuir que la generación X comenzó la transformación digital en las organizaciones. Además, gracias a los sucesos que han vivido, dan prioridad a un equilibrio entre su vida profesional y laboral. Por otro lado, la generación Y cambió su mentalidad en comparación a la generación X, ya que están enfocados en construir una versión mejor de sí mismos y del mundo que los rodea. Además, no toman los objetivos de las organizaciones como propios, lo que se ve reflejado en una mayor rotación de personal.

Finalmente, la generación Z tiene una mentalidad aún más abierta y cambiante que la generación Y, ya que la tecnología les ha permitido ver el mundo de diferentes maneras, incrementar su lado creativo y, debido a las divulgaciones de experiencias vividas a través de las redes sociales, son conscientes y empáticos con el entorno que los rodea.

Luego de definir cada una de las generaciones presentes actualmente en el mundo, es evidente que cada una va evolucionando en pro del bienestar tanto físico como emocional del ser humano y, de igual manera, del ambiente que los rodea. Sin embargo, las relaciones de las diferentes generaciones en ambientes laborales pueden generar tanto buenas ideas como choques generacionales. Al respecto, Amorim et al. (2022) nos indican que tener una fuerza laboral multigeneracional trae muchos beneficios, al igual que gran cantidad de desafíos.

Por ende, es importante gestionar las habilidades blandas y técnicas, así como las diferentes áreas de una organización o proyecto para ser productivos y lograr metas. En ese punto es donde se evidencia la importancia de la gestión de proyectos desde las diferentes áreas; en especial, la comunicación y la gestión humana.

En forma de conclusión, Cloquells Tudurí (2020, p.17) indica que las empresas deben ver los recursos humanos como aliados estratégicos para lograr sus objetivos; pero, para cumplir con esto, los directores deben adaptarse y ser más efectivos en la gestión del equipo. Por ello, a continuación, se hace énfasis en los roles, características y desafíos de los equipos multigeneracionales de proyectos y sus directores.

PROYECTOS Y TIPOS DE PROYECTOS:

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2017). Esta definición destaca la naturaleza temporal y única de los proyectos, que están diseñados para lograr un objetivo específico dentro de un marco de tiempo determinado.

La gerencia de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar, ejecutar y controlar las actividades del proyecto con el fin de alcanzar los objetivos establecidos (Project Management Institute, 2017). En el contexto de equipos multigeneracionales, esta definición adquiere una dimensión adicional, ya que la diversidad generacional puede influir en la forma en que se planifican, ejecutan y controlan las actividades del proyecto.

La gerencia de proyectos ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas hacia un enfoque cada vez más centrado en la gestión eficaz de equipos de trabajo diversos. Dentro de este contexto, la gestión de proyectos multigeneracionales ha surgido como un desafío particular, dado el aumento de la diversidad generacional en el entorno laboral actual.

Por esto, este trabajo de grado se centra en identificar las prácticas aconsejables y no aconsejables en la dirección de equipos multigeneracionales de proyectos, con

el propósito de dar recomendaciones a los gerentes de proyectos que están en este contexto.

La diversidad generacional en los equipos de proyectos puede manifestarse de diversas formas; por eso, para gestionar eficazmente la dinámica del equipo es crucial comprender las características distintivas de cada generación. Entre los tipos de proyectos más comunes están:

- **Proyectos de tecnología de la información (TI):** En un entorno empresarial cada vez más digitalizado, los proyectos de TI a menudo involucran equipos compuestos por miembros de diferentes generaciones, desde los *baby boomers* hasta la generación Z. Estos equipos enfrentan desafíos únicos, debido a las diferencias en la adopción y comprensión de la tecnología.
- **Proyectos de innovación y desarrollo de producto:** La innovación es un proceso que requiere la combinación de diferentes perspectivas y experiencias. Los equipos multigeneracionales de proyectos de innovación pueden beneficiarse de la diversidad de ideas, pero también pueden experimentar conflictos, a causa de las diferentes actitudes hacia el cambio.
- **Proyectos de infraestructura y construcción:** En la industria de la construcción, los equipos multigeneracionales son comunes, debido a la naturaleza diversa de las habilidades requeridas. Los desafíos en este contexto pueden surgir de las diferencias en las expectativas de trabajo, las actitudes hacia la seguridad laboral y las preferencias de comunicación.

En síntesis, analizar los conceptos de proyectos y gestión de equipos multigeneracionales de proyectos es fundamental para el éxito en un entorno empresarial cada vez más diverso y dinámico. Al adoptar prácticas aconsejables y evitar aquellas desaconsejables (que se plantearán al final de este trabajo de grado), los gerentes de proyectos pueden fomentar un ambiente laboral inclusivo, donde las diferencias generacionales se conviertan en fortaleza.

Como señala Kerzner (2017, p. 6), "la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto". Esta definición agrega un mayor valor cuando se considera la complejidad añadida por la diversidad generacional en los equipos de proyectos. Al centrarse en la colaboración, la comunicación abierta y el respeto mutuo, los gerentes de proyectos pueden allanar el camino para su éxito en un mundo cada vez más multigeneracional (Kerzner, 2017).

EQUIPOS DE PROYECTOS Y ROLES:

Los equipos de proyectos se definen como conjuntos de individuos que colaboran para alcanzar un objetivo común, centrado en la terminación exitosa de un proyecto dentro de los parámetros establecidos de tiempo, costo y calidad (Project Management Institute, 2017). Estos equipos suelen operar de manera temporal y están compuestos por miembros con habilidades complementarias, asignados a tareas específicas, para alcanzar los hitos predefinidos del proyecto.

En el ámbito de los equipos multigeneracionales resulta esencial comprender la distribución de roles y responsabilidades, para fomentar un entorno colaborativo y maximizar su rendimiento. Los roles en un equipo desempeñan funciones específicas que contribuyen al éxito del proyecto y pueden variar según su naturaleza. Sin embargo, entre los roles comunes se encuentran:

- **Director de proyectos:** Este individuo actúa como líder del equipo y es responsable de la planificación, ejecución y control general del proyecto. Su labor incluye no solo coordinar a los miembros del equipo, sino también garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Miembros del equipo:** Estos son los integrantes a quienes se les asignan tareas y actividades específicas dentro del proyecto. Contribuyen con sus habilidades y conocimientos para completar las entregas, según lo establecido.

- **Stakeholders:** Este grupo está compuesto por individuos u organizaciones interesadas en el resultado final del proyecto. Entre ellos se encuentran los patrocinadores, clientes, usuarios finales y otros involucrados en el proyecto, cuya participación y apoyo resultan fundamentales para su éxito.

En equipos multigeneracionales de proyectos, la dinámica de los roles puede tener un impacto significativo en aspectos como la comunicación, la toma de decisiones y la colaboración entre los miembros. Por ende, es crucial reconocer las fortalezas y preferencias generacionales para poder asignar los roles de manera efectiva. Esto promueve así un ambiente de trabajo inclusivo y productivo (Levesque et al, 2001, pp. 310-355).

La correcta definición de lo que constituye un equipo de proyectos es fundamental para su gestión eficaz, especialmente cuando se compone de miembros de diferentes generaciones. Al identificar y asignar los roles adecuadamente, los líderes de proyectos pueden capitalizar las fortalezas individuales de cada integrante y fomentar una colaboración efectiva orientada hacia los objetivos del proyecto.

Adicionalmente, el artículo de Garavaglia et al. (2018, pp. 197-226) resalta la importancia de crear un entorno laboral saludable e inclusivo, que tenga en cuenta las necesidades y capacidades de todos los miembros del equipo, independientemente de su edad. Para garantizar esto, es fundamental que los equipos multigeneracionales reconozcan y valoren la diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas que cada uno aporta al equipo. Esto implica adoptar políticas y prácticas que fomenten el respeto mutuo, la colaboración y el apoyo entre los diferentes grupos de edad en el lugar de trabajo.

Una de las principales conclusiones del artículo es la importancia de implementar estrategias de gestión que reconozcan y aprovechen las fortalezas de los trabajadores de todas las edades. Esto incluye brindar oportunidades de desarrollo

profesional y formación continua que sean accesibles y relevantes para todos los miembros del equipo.

En resumen, la gestión eficaz de equipos de proyectos multigeneracionales requiere una comprensión profunda de la distribución de roles y responsabilidades dentro del equipo.

Para ello, es esencial reconocer las diferentes habilidades, experiencias y perspectivas que cada miembro aporta, y asignar los roles de manera efectiva para capitalizar estas fortalezas individuales. Además, promover un entorno laboral saludable e inclusivo, donde se valoren y respeten las diferencias generacionales, es fundamental para el éxito del equipo.

Esto implica adoptar políticas y prácticas que fomenten el respeto mutuo, la colaboración y el apoyo entre los diferentes grupos de edad en el lugar de trabajo, así como implementar estrategias de gestión que brinden oportunidades de desarrollo profesional y formación continua, para todos los miembros del equipo, independientemente de su edad.

DIRECTOR DE PROYECTOS:

La dirección de equipos de proyectos en organizaciones contemporáneas requiere una comprensión multidimensional, que abarque la cultura organizacional, los cambios generacionales, los estilos de liderazgo y los desafíos asociados con la tecnología. La capacidad para adaptarse y responder de manera proactiva a estos desafíos es fundamental para el éxito de los proyectos y la sostenibilidad de las organizaciones en el futuro.

Según Gido et al. (2018, p.329), el rol del director de proyectos es crucial para garantizar el cumplimiento de objetivos como el alcance, el presupuesto y el tiempo de ejecución de un proyecto, con el fin de satisfacer o superar las expectativas del cliente. Esto implica una combinación equilibrada de habilidades técnicas y

habilidades blandas para liderar eficazmente al equipo y gestionar los recursos de manera óptima.

Lo mencionado anteriormente se ve respaldado por Lussier y Achua (2016, p.9), autores que proponen una estructura jerárquica de habilidades gerenciales, donde las habilidades técnicas constituyen la base, seguidas por las habilidades interpersonales y, en la parte más alta de la pirámide, están las habilidades para la toma de decisiones. Adicionalmente, Moldes Farelo y Gómez (2021) afirman que la capacidad de liderazgo del director de proyectos es la que mantiene alineados e inspira a los colaboradores, de la tal manera que impacta en la retención y desarrollo del talento en toda organización.

Ahora bien, en el contexto de los equipos multigeneracionales, la diversidad generacional presenta una serie de desafíos y oportunidades para los líderes de proyectos. Es importante recordar que los equipos multigeneracionales están compuestos por individuos de diferentes edades, cada uno con experiencias, valores y expectativas únicas. La comprensión de estas diferencias y la capacidad para aprovechar las fortalezas de cada generación son esenciales para el éxito del equipo.

En este contexto, es primordial destacar la importancia de las habilidades blandas, especialmente en los directores de proyectos que lideran equipos multigeneracionales. Estos profesionales deben asumir un papel gerencial sólido, para lograr los resultados deseados, lo que requiere un liderazgo efectivo y una capacidad para influir positivamente en el equipo.

En línea con esto, se encuentran las definiciones proporcionadas por Lussier y Achua, quienes conceptualizan las habilidades blandas como "la capacidad para comprender, comunicar y trabajar adecuadamente con individuos y grupos a través del desarrollo de relaciones efectivas" (2016, p.10). Desde esta perspectiva, las habilidades blandas son esenciales para fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y la construcción de relaciones sólidas dentro del equipo de proyectos.

Estas habilidades no solo se centran en aspectos técnicos, sino que abarcan competencias como la empatía, la inteligencia emocional, la capacidad de negociación, la resolución de conflictos y el liderazgo inspirador. Adicionalmente, Bueno (2018, citado en Ramos et al., 2020, p.2) indica que conocer a los integrantes del equipo permite mejorar la capacidad para influenciar sus comportamientos, optimizar su desempeño e impactar la organización.

En resumen, si bien las habilidades técnicas son importantes para la ejecución técnica de un proyecto, las habilidades blandas son fundamentales para el éxito global del mismo, especialmente en entornos de equipos multigeneracionales. Es por esto que, al final del análisis de resultados de este trabajo de grado, se proporcionaran prácticas aconsejables y desaconsejables con base en los hallazgos.

CARACTERÍSTICAS:

La efectiva gestión de equipos multigeneracionales en proyectos requiere identificar las cualidades esenciales que debe tener un director de proyectos. Primero, el líder de estos equipos debe ser flexible y capaz de adaptarse a los estilos de trabajo, preferencias de comunicación y valores generacionales del grupo (Hicks, 2019). La capacidad de adaptación al cambio permite al líder ajustar su enfoque de liderazgo de manera dinámica y espontánea, respondiendo efectivamente a las necesidades específicas de cada grupo de edad dentro del equipo.

Además, una habilidad fundamental para la gestión de equipos multigeneracionales es la comunicación clara y efectiva. Como señalan Cennamo y Gardner (2008), un director de proyectos debe contar con habilidades de comunicación que le permitan establecer conexiones significativas con miembros de diferentes generaciones. Esto no solo facilita la colaboración, sino que resuelve conflictos intergeneracionales de manera constructiva (pp. 891-906).

Los estilos de liderazgo desempeñan un papel crucial en la dirección de equipos de proyectos y en la influencia sobre la cultura organizacional. Un liderazgo efectivo puede facilitar la adaptación a los cambios, gestionar conflictos generacionales, promover un ambiente de trabajo positivo y fomentar la motivación y el compromiso de los equipos (Geraldo Campos et al., 2020). Los líderes deben ser capaces de adaptarse a las necesidades de su equipo, el contexto del proyecto y los desafíos específicos que enfrenta la organización.

Por esto, que los líderes adopten un enfoque de liderazgo versátil se vuelve indispensable en entornos multigeneracionales. La capacidad de ajustar el estilo de liderazgo según las características específicas de cada situación es clave para el éxito del equipo (Hersey y Blanchard, 1996, pp. 42-47). Esta flexibilidad de liderazgo permite al director del proyecto adaptarse a las diversas preferencias y expectativas de los individuos para maximizar el rendimiento del equipo.

En resumen, liderar equipos multigeneracionales en proyectos demanda una combinación de habilidades y características específicas por parte del líder del proyecto. La flexibilidad, habilidades de comunicación, liderazgo situacional y capacidad de adaptación al cambio son rasgos fundamentales que no solo garantizan la eficacia en la gestión, sino también el logro de los objetivos del proyecto.

DESAFÍOS:

La gestión de equipos de proyectos multigeneracionales plantea una serie de desafíos y dificultades significativas para los directores de proyectos. Estos surgen debido a las diferencias generacionales presentes en aspectos fundamentales como los estilos de trabajo, valores, expectativas y preferencias de comunicación. No abordar adecuadamente estas diferencias puede resultar en una disminución de la eficiencia y el rendimiento del equipo; lo que, a su vez, puede comprometer el éxito del proyecto. Sobre esto, Chirinos (2009) afirma que:

Al no considerar el riesgo intergeneracional, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de perder conocimiento y cometer errores por “aprender sobre la marcha” resultan ser graves (p.152).

De igual manera, Povill (2015) afirma que:

Las diferencias generacionales están afectando todas las dimensiones de la gestión: desde la comunicación, el reclutamiento, la motivación y retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio. Gestionar una fuerza laboral diversa demanda un enfoque inclusivo, que integre los sistemas de valores de todos los grupos (p. 3)

Uno de los principales desafíos de la administración de la diversidad generacional se da para las organizaciones, tanto por el reto en la gestión del talento humano con edades distintas como en el diseño de mecanismos para la atracción, promoción y fidelización de trabajadores pertenecientes a diferentes generaciones.

Una dificultad esencial radica en los diferentes estilos de trabajo y preferencias de comunicación entre las generaciones presentes en el equipo. Por ejemplo, los miembros más jóvenes del equipo tienden a favorecer los medios de comunicación digital y el trabajo en línea, mientras que los miembros de más edad pueden preferir la comunicación presencial y un enfoque más tradicional de trabajo (Cennamo y Gardner, 2008). Esta brecha en las preferencias de comunicación puede obstaculizar la colaboración efectiva, la eficiencia y la cohesión del equipo, si no se maneja adecuadamente. Este ejemplo se fundamenta en la rápida evolución de la tecnología, que está llevando a la aparición del fenómeno del *tecnoestrés*, que se refiere al estrés causado por la incapacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías (Cuervo Carabel et al., 2018).

Las nuevas generaciones, como los *millennials* y la generación Z, están altamente familiarizadas con la tecnología y tienen expectativas diferentes sobre cómo debe ser utilizada en el trabajo (Navós, 2016). La gestión efectiva del tecnoestrés y la

integración adecuada de la tecnología son aspectos clave para el éxito de los proyectos en la era digital. Pero requieren una adaptación continua y una formación adecuada para garantizar que los equipos puedan aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles.

Por otro lado, la cultura organizacional es crucial en la forma en que se realizan los proyectos y cómo se gestionan los cambios dentro de una organización. Se define como un conjunto de valores, creencias, hábitos, y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización (García Navarro, 2017). Adicionalmente, la cultura influye en la toma de decisiones, la comunicación, la colaboración y la adaptabilidad de la organización ante los cambios externos e internos. Por lo tanto, es vital contar con modelos de diagnóstico que permitan identificar las características principales de la cultura organizacional y de las áreas que requieren atención y mejora (García Navarro, 2017).

Por esto mismo, otro desafío es la gestión de los conflictos que pueden surgir debido a las diferencias en valores, actitudes y percepciones entre las diferentes generaciones. Por ejemplo, los miembros más jóvenes del equipo pueden sentirse frustrados por la percepción de que los miembros mayores son menos receptivos a nuevas ideas y tecnologías, mientras que los miembros mayores pueden percibir a los más jóvenes como carentes de experiencia (Lancaster y Stillman, 2002). Estas tensiones pueden dar lugar a conflictos que afectan negativamente la dinámica del equipo y, en última instancia, pueden obstaculizar el logro satisfactorio de los objetivos del proyecto.

Además, la gestión del rendimiento de un equipo multigeneracional representa otro desafío importante para los líderes de proyectos. Cada generación puede tener diferentes expectativas, en términos de reconocimiento, recompensas y oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, es fundamental que el líder del proyecto comprenda lo que motiva a cada miembro del equipo y adapte sus estrategias de gestión en consecuencia con los hallazgos, de manera que puedan satisfacerse las necesidades de todas las generaciones presentes (Lytle, 2015).

Como se ha visto, los directores de proyectos que lideran equipos multigeneracionales se enfrentan a desafíos relacionados con la diversidad de estilos de trabajo, comunicación y valores derivados de las diferencias generacionales. Para abordarlos de manera efectiva, el líder del proyecto requerirá ser adaptable, tener habilidades de comunicación excepcionales y mantener una estrategia de gestión de proyectos eficiente, que se ajuste al contexto único de su equipo multigeneracional.

Womack et al. (2017, p.116) nos indica al respecto que los gerentes y/o líderes de proyectos deben adaptar la dinámica del equipo de manera que todos los integrantes puedan desarrollar sus habilidades en un ambiente inclusivo, diverso y de trato igualitario. De igual manera, debe haber retroalimentación de ambas partes, con el fin de un buen desarrollo del equipo de trabajo y una mayor retención laboral. Adicionalmente, Dietz y Fasbender (2022, p.190) indican que crear amistades en el equipo de trabajo es una buena manera de llevar estos desafíos generacionales.

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo exploratorio. En ella se analizan los desafíos a los que se enfrentan los líderes de equipos multigeneracionales de proyectos para acopiar las prácticas aconsejables y desaconsejables en el manejo de estos. Tal enfoque es el más adecuado para describir dicha situación porque, según el estudio bibliográfico realizado en el análisis de Guerrero Bejarano (2016), este tipo de investigación se usa para comprender diferentes fenómenos y/o situaciones desde el punto de vista de los individuos y su interacción con el medio que los rodea. Adicionalmente, la investigación cualitativa permite contextualizar los desafíos dentro del ambiente específico de cada equipo y/u organización. Es muy importante tener en cuenta que los desafíos pueden ser diferentes, considerando la cultura organizacional, el mercado al que pertenecen y el contexto interno del equipo.

Para la recolección de información se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, porque estas resultan en la reunión de información más exacta y detallada de los acontecimientos. Esto es apoyado por Piza Burgos et al. (2019), quienes indican que las entrevistas permiten obtener un aprendizaje detallado de las experiencias de terceros.

Para complementar los resultados, se realizó un análisis documental, con el fin de recopilar información de otros estudios sobre el afrontamiento de desafíos en equipos de proyectos multigeneracionales y las características en ambientes laborales de los integrantes del equipo, según su generación y/o rango de edad. Esto favoreció la comprensión de los desafíos que enfrentan los directores de equipos de este tipo de proyectos.

Los entrevistados se eligieron por muestreo, a conveniencia, por la experticia que debe tener el individuo para responder satisfactoriamente a las preguntas. Se buscó entrevistar la cantidad de personas necesarias para llegar al punto de saturación; lo

que implica que, al avanzar en las preguntas, no aparecieron nuevas respuestas o aspectos para tener en cuenta. Adicionalmente, (Mayan, 2009, como se citó en Martínez-Salgado 2012), toda investigación cualitativa es válida y debe continuar hasta el punto donde se encuentren aportes importantes o novedosos para el tema de investigación, independiente de si se llega al punto de saturación o no.

El proceso para cada entrevista se dividió en las siguientes fases:

- Entrega del formato de consentimiento para informar los términos y fines de la investigación (ver anexo 1).
- Aplicación de las preguntas semiestructuradas para obtener respuestas a los objetivos planteados en la investigación (ver anexo 2).

Es importante recalcar que con las preguntas semiestructuradas se busca obtener respuesta a los objetivos específicos de esta investigación y evaluar aspectos como:

- Desafíos generales que enfrentan los directores de equipos de proyectos multigeneracionales.
- Áreas específicas en las que se presentan estos desafíos.
- Colaboración multigeneracional.
- Retención del talento y motivación de los miembros de un equipo multigeneracional.

Cabe resaltar que la revisión documental proporciona el fundamento teórico y contextual para la investigación. A través del análisis de literatura académica relacionada con el tema de estudio, se incrementa la validez del enfoque metodológico y, por ende, la información obtenida en las entrevistas. En dicho análisis se lograron identificar patrones o dinámicas comunes de los miembros de los equipos de proyectos según sus rangos de edad y/o generaciones.

En la metodología para construir las características generacionales, se empleó un análisis exhaustivo de fuentes bibliográficas provenientes de diversos autores, libros y estudios pertinentes. Este enfoque garantiza la inclusión de una amplia gama de perspectivas y opiniones relevantes para el tema en cuestión. La revisión

bibliográfica fue fundamental al contextualizar esta investigación en un marco más amplio, y permitió identificar brechas en el conocimiento existente. Además, facilitó la inclusión de información adicional y ofreció recomendaciones para futuras investigaciones en el campo. En síntesis, la revisión bibliográfica representa un componente esencial en este trabajo de grado, al proporcionarle una base sólida.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

Según la información presentada y los objetivos generales y específicos de este trabajo de grado, a continuación se exponen las preguntas aplicadas en cada entrevista. Cabe resaltar que estas se enviaron previamente a los participantes, para agilizar el tiempo durante las entrevistas.

Objetivo número uno:

Identificar las características que se presentan en los miembros de equipos multigeneracionales de proyectos, en el sector energético de la ciudad de Medellín, referentes al ámbito laboral, según su generación.

Pregunta:

1. ¿Cómo describiría las características y habilidades de los integrantes del equipo?
 - Características de personas jóvenes (menores de 29 años)
 - Características de personas de mediana edad (de 30 a 44 años)
 - Características de personas de mayor edad (mayores de 45 años)

Objetivo número dos:

Conocer los desafíos percibidos por los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.

Preguntas:

2. ¿Cuáles son los desafíos más destacados al liderar equipos de proyectos multigeneracionales en el sector energético de Medellín?

- Desafíos con jóvenes (menores de 29 años)
- Desafíos con mediana edad (de 30 a 44 años)
- Desafíos con mayor edad (mayores de 45 años)

3. ¿Cuáles son las barreras más destacadas en las habilidades blandas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales?

4. ¿Cuáles son las barreras más destacadas en las habilidades técnicas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales?

5. ¿Ha notado alguna diferencia en las expectativas de desarrollo profesional entre los miembros más jóvenes y los más experimentados de su equipo?

Objetivo número tres:

Determinar la principal área y/o aspecto donde se encuentran la mayor cantidad de retos para los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.

Pregunta:

6. ¿Cuál es la principal área o aspecto que presenta mayores desafíos al liderar equipos de proyectos y por qué?

Objetivo número cuatro:

Listar las recomendaciones que, a juicio de expertos, hayan sido exitosas y no exitosas en el afrontamiento de desafíos en la dirección de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético.

Preguntas:

7. ¿Qué estrategias organizacionales ha implementado en su equipo de proyectos por las diferencias generacionales?

8. ¿Sabe qué estrategias organizacionales ha implementado su organización como resultado de las diferencias generacionales?

9. Con base en su experiencia y/o conocimiento de experiencias de otras personas, liste las prácticas más efectivas para abordar las diferencias relacionadas con la diversidad generacional en la ejecución de proyectos.

10. Con base en su experiencia y/o conocimiento de experiencias de otras personas, liste las prácticas menos efectivas para abordar las diferencias relacionadas con la diversidad generacional en la ejecución de proyectos.

DESARROLLO DEL TRABAJO

La investigación, tal y como se mencionó en el diseño metodológico, adoptó un enfoque cualitativo, con recolección de datos, mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad. Esta metodología buscó comprender diferentes fenómenos y/o situaciones desde el punto de vista de los individuos y su interacción con el medio que los rodea.

En este caso, el foco se centró en conocer las prácticas recomendadas y no recomendadas para abordar los desafíos presentes en equipos multigeneracionales de proyectos en empresas del sector energético de Medellín. El objetivo final de este trabajo de grado fue proporcionar recomendaciones que promuevan una gestión efectiva de equipos multigeneracionales.

La aplicación de las entrevistas se realizó por medio de videoconferencias, a través de la plataforma Teams. Se entrevistaron doce directores de equipos de proyectos multigeneracionales de cuatro empresas del sector energético de Medellín. Cabe resaltar que, según el marco teórico, dos directores pertenecían al grupo de mediana edad (30 a 44 años) y diez al grupo de mayor edad (mayores de 45 años).

Dichas entrevistas fueron grabadas por medio de la plataforma Teams y documentadas por las entrevistadoras en un archivo de Word. El propósito fue unificar la información, para consultarla nuevamente en la sección del análisis de datos.

Para el análisis de la información, se tabularon las preguntas de la 1 a la 5. Se identificaron las relaciones de cada respuesta y se procedió a analizar los comentarios que realizaron los entrevistados. Cabe destacar que la investigación se centró únicamente en el listado de características, desafíos, habilidades blandas, habilidades técnicas y diferencia en las expectativas.

Para complementar el análisis de resultados, se agregaron los hallazgos más relevantes de los textos mencionados en el diseño metodológico. Después, se

unificaron las conclusiones, con base en la información recolectada a través de las entrevistas y fuentes bibliográficas consultadas.

Las preguntas 6 a 10 del estudio requirieron un análisis más profundo, por la diversidad de respuestas obtenidas, que variaron según la experiencia particular de cada entrevistado. Esta diferencia de perspectivas resaltó la importancia de realizar un análisis individual de cada respuesta y permitió así comprender la complejidad y riqueza de las experiencias vividas por los participantes.

Además, la inclusión de entrevistas aportó un valor significativo al estudio, ya que permitió obtener información de experiencias únicas. Estas últimas, junto con el conocimiento de los entrevistados, proporcionaron una comprensión más profunda y detallada de los temas abordados, lo que permitió identificar estrategias y validar los datos teóricos con ejemplos de la vida real.

A continuación, se describen los perfiles de cada uno de los entrevistados:

- **Sujeto 1:**

Perfil profesional: administradora de negocios y especialista en Mercadeo de la Universidad EAFIT.

Experiencia laboral: 17 años en EPM, 4 años en temas de crecimiento internacional de negocios de EPM, 6 años en temas comerciales de servicios de aguas y 7 años en temas comerciales y regulatorios de los servicios de transmisión y distribución de energía.

- **Sujeto 2:**

Perfil profesional: ingeniero civil, con 30 años de experiencia.

Experiencia laboral: ISAGEN, 20 años; director de ejecución de proyectos, 10 años; gerente de proyectos de generación, 9 años; y gerente de obra de proyecto hidroeléctrico, 4 años. Master of Business Administration (MBA) con énfasis en Proyectos, Universidad EAFIT.

- **Sujeto 3:**

Perfil profesional: administrador de negocios, de la Universidad EAFIT; especialista en Alta Gerencia, de la Universidad de Medellín; y magíster en Dirección y Gestión del Marketing Estratégico, de la Escuela de Negocios EOI (Escuela de Organización Industrial).

Experiencia laboral: 28 años de experiencia como gestor de proyectos en diferentes empresas como EPM, ETA servicios S.A. E.S.P, EADE S.A. E.S.P, Compañía de Productos Grulla S.A. (en liquidación obligatoria), Calzado Omega, Grulla S.A., Auteco – Kawasaki Co. y Agroindustrias Colombianas S.A.

- **Sujeto 4:**

Perfil profesional: ingeniero civil con postgrado en Recursos Hidráulicos.

Experiencia laboral: 20 años de experiencia con un campo amplio desde el diseño de obras hidráulicas, autoridad ambiental, estudios de prefactibilidad y factibilidad de centrales de generación de energía y abastecimiento de agua. Dichos cargos se han desarrollado en dos empresas: Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Públicas de Medellín. Adicionalmente, ha realizado trabajos de consultoría en ingeniería y como docente de la Universidad Nacional.

- **Sujeto 5:**

Perfil profesional: ingeniero civil, de la Universidad EAFIT.

Experiencia laboral: 20 años de experiencia en una empresa de consultoría de proyectos eléctricos llamada Integral y como gerente propietario de una firma de consultoría, con más de 46 ingenieros a su cargo.

- **Sujeto 6:**

Perfil profesional: ingeniero electrónico, de la Universidad Industrial de Santander, especialista y magíster en Gerencia de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Experiencia laboral: 10 años como coordinador de PMO en PROCTECK.

- **Sujeto 7:**

Perfil profesional: ingeniería civil.

Experiencia laboral: profesional con 30 años de experiencia trabajando en temas asociados al sector energético colombiano. En los últimos 18 años, ha trabajado en empresas de servicios públicos, coordinando y liderando temas referentes a la planeación de proyectos de expansión del sector energético, regulación del sector energético y comercialización de energía en el mercado de energía mayorista.

- **Sujeto 8:**

Perfil profesional: ingeniero civil.

Experiencia laboral: 37 años de experiencia. Múltiples cargos en EADE, como ingeniero auxiliar, interventor, jefe de departamento minicentrales, jefe de unidad de proyectos energéticos y gerente comercial. En ETA Servicios fue gerente comercial y en EPM, jefe de división de compras de energía, jefe de transacciones TyD y gerente comercial de transmisión y distribución de energía.

- **Sujeto 9:**

Perfil profesional: ingeniero sanitario de la Universidad de Antioquia, especialista en Ingeniería de Recursos Hídricos Urbanos en la Universidad de los Andes, magíster en Ingeniería Ambiental de la Universidad de los Andes, especialista y magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT.

Experiencia laboral: trabajo en autoridades ambientales como profesional ambiental, diversas consultoras de ingeniería, 16 años como profesional de proyectos en EPM. Actualmente, labora en la vicepresidencia de proyectos e ingeniería de EPM, como líder de proyectos de infraestructura, mejora operacional en el área ambiental y social; especialmente, en proyectos de acueducto, alcantarillado y generación de energía.

- **Sujeto 10:**

Perfil profesional: ingeniero civil, con 16 años de experiencia.

Experiencia laboral: director de Construcción Proyectos y Gerencia de Proyectos. Responsable de los proyectos que hacen parte del portafolio de crecimiento de la compañía. Proyectos de generación de energía eléctrica, eólica, hidroeléctricos, presas, túneles, PCH y centrales subterráneas.

- **Sujeto 11:**

Perfil profesional: ingeniero mecánico, con 30 años de experiencia.

Experiencia laboral: Diseño, construcción y mantenimiento de centrales hidráulicas. Con capacidad para planeación de proyectos en el corto, mediano y largo plazo; y con habilidades para la contratación, la optimización de recursos y el manejo de presupuesto. Experiencia en el manejo y desarrollo de personal, dirección del montaje, pruebas y puesta en servicio de los equipos y sistemas electromecánicos de la central hidroeléctrica Sogamoso, en el departamento de Santander, con una capacidad instalada de 820 MW.

- **Sujeto 12:**

Perfil profesional: ingeniero forestal de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.

Experiencia laboral: Profesor de la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería Forestal. Secretario técnico del sistema de áreas protegidas del noroccidente colombiano. Secretario técnico del sistema departamental de áreas protegidas de Antioquia. Director ambiental de la gerencia de proyectos ISAGEN. Actualmente, a cargo de la coordinación ambiental de la gerencia de proyectos.

RESULTADOS

Los resultados se presentarán en el orden de los objetivos, de la siguiente manera:

Objetivo número uno:

Identificar las características que se presentan en los miembros de equipos multigeneracionales de proyectos en el sector energético de la ciudad de Medellín, referentes al ámbito laboral, según su generación.

Pregunta:

1. ¿Cómo describiría las características y habilidades de los integrantes del equipo?

Resultados obtenidos:

- Jóvenes (menores de 29 años):

Tabla 1

Características de los jóvenes

Características de los jóvenes	Cantidad de entrevistados
Habilidades tecnológicas	10
Preferencia por la movilidad laboral y el crecimiento rápido en la organización	8
Aprendizaje rápido y búsqueda de nuevos conocimientos	6
Falta de análisis por experiencia	6
Adaptación y flexibilidad	6
Creatividad e innovación	3

Nota: elaboración propia.

Los jóvenes, definidos como personas menores de 29 años, se caracterizaron por un alto grado de habilidades tecnológicas, ya que 10 de los 12 entrevistados consideran que cuentan con ellas. Esto indica que los jóvenes son capaces de usar fácilmente las tecnologías emergentes y herramientas digitales adaptadas a su entorno laboral.

Asimismo, 8 de las 12 personas entrevistadas consideran que los jóvenes tienen una preferencia marcada por la movilidad laboral y el crecimiento rápido en la organización, ya que tienden a buscar oportunidades de desarrollo profesional que les permitan ascender rápidamente dentro de una empresa o explorar diferentes roles en distintas organizaciones.

Además, 6 de las 12 personas entrevistadas perciben que los jóvenes tienen una capacidad notable para el aprendizaje rápido y la búsqueda activa de nuevos conocimientos, ya que son proactivos en su desarrollo personal y profesional, mostrando una actitud abierta hacia el aprendizaje y la adquisición de nuevas habilidades.

Sin embargo, 6 de las 12 personas entrevistadas señalan una falta de análisis por el nivel de experiencia entre los jóvenes. Si bien son hábiles en la ejecución de tareas y el manejo de tecnología, pueden carecer de la experiencia necesaria para analizar profundamente la relación de las variables y/o interpretación de los datos; en especial, en el sector energético, que se abarca de manera eficiente por las universidades.

Aunque se menciona que los jóvenes tienen adaptabilidad y flexibilidad (6 de las 12 personas entrevistadas), así como creatividad e innovación (3 de las 12 personas entrevistadas), estos aspectos parecen ser menos destacados en comparación con las otras características mencionadas.

Lo anterior se ve reforzado por lo citado en el marco teórico de Vilanova (2019, pág. 43), ya que se resalta la preferencia por tendencias tecnológicas, trabajos virtuales, movilidad laboral, creatividad, innovación y el aprendizaje activo.

- Mediana edad (de 44 a 30 años):

Tabla 2

Características de la mediana edad

Características de la mediana edad	Cantidad de entrevistados
Madurez y estabilidad	10
Compromiso y responsabilidad	9
Capacidad de análisis y toma de decisiones, por su experiencia	8
Liderazgo	8
Acompañamiento a jóvenes	1
Reciben conocimiento de los mayores	1

Nota: elaboración propia.

Según 10 de los 12 entrevistados, las personas de mediana edad suelen ser vistas como maduras y estables, con una perspectiva equilibrada entre su vida laboral y personal. Además, 8 de las 12 consideran que estas personas pueden asumir roles de liderazgo, son responsables y comprometidas con el trabajo.

De igual manera, 8 de las 12 personas entrevistadas reconocen que los de mediana edad tienen experiencia suficiente para analizar situaciones complejas y tomar decisiones informadas, reafirmando su potencial. Sin embargo, pueden estar bajo situaciones de estrés por su carga laboral y personal, por lo que es importante implementar la priorización de las tareas personales y laborales.

En resumen, las personas de mediana edad son valoradas por su madurez y habilidades de liderazgo, según 10 de las 12 personas entrevistadas. 8 de las 12 personas entrevistadas consideran que son responsables y comprometidas con el trabajo asignado, y 8 de las 12 personas reconocen su capacidad para tomar

decisiones informadas. Sin embargo, pueden enfrentar estrés, debido a su carga laboral y personal. Esto se respalda con la observación de Rajput et al. (2019, p.38), quienes indican que esta generación está abierta a la retroalimentación y dispuesta a corregir sus errores rápidamente; es decir, a la mejora continua.

- Mayor edad (mayores de 45 años):

Tabla 3

Características de mayor edad

Características de mayor edad	Cantidad de entrevistados
Expertos y analíticos en el sector	11
Estabilidad laboral	9
Cercanía con las personas	7
Mentores	4
Tercos	4
Manejo de situaciones y pacientes	2

Nota: elaboración propia

Para 11 de los 12 entrevistados, las personas mayores son percibidas como expertas en su área laboral. En consecuencia, son muy analíticos y comprensivos con las variables de los datos, informes y toma de decisiones. Esto es respaldado por lo citado de García Vargas (2021) en el marco teórico, quien destaca que las empresas valoran y prefieren contratar trabajadores con mayor experiencia.

9 de las 12 personas entrevistadas considera que los mayores valoran la estabilidad laboral y tienden a permanecer en sus trabajos durante periodos prolongados, por lo que usan su conocimiento para ser claves en las empresas.

En otros aspectos, como el relacionamiento en equipo, 7 de las 12 personas entrevistadas destacan en los mayores la cercanía y empatía hacia sus colegas y subordinados, lo que facilita las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

Sumado a esto, 4 de las 12 personas entrevistadas ven a los mayores como guías, ya que siempre están dispuestos a compartir su experiencia y conocimiento con generaciones más jóvenes.

Sin embargo, 4 de las 12 personas entrevistadas perciben a las personas mayores como tercas o inflexibles en sus puntos de vista, lo que puede generar dificultades en la adaptación a cambios o nuevas ideas. Asimismo, 2 de los 12 consideran que las personas mayores son pacientes y tienen habilidades para manejar situaciones difíciles en el trabajo.

Los entrevistados consideran que la movilidad laboral es más común entre los jóvenes, ya que desean ascender y ganar más dinero, independientemente de la empresa. También, que facilitan sus habilidades con tecnología y deseos de aprender. En cambio, la estabilidad laboral es prioridad para los grupos de mediana y mayor edad, por su preocupación por el bienestar económico de su familia. Y se destaca que las personas de mediana edad, por lo general, tienen cargos de liderazgo y están formando una familia, lo cual les genera estrés, ya que ambas tareas conllevan grandes responsabilidades.

Objetivo número dos:

Conocer los desafíos percibidos por los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.

Preguntas:

2. ¿Cuáles son los desafíos más destacados al liderar equipos de proyectos multigeneracionales en el sector energético de Medellín?

Resultados obtenidos:

- Jóvenes (Menores de 29 años):

Tabla 4*Desafíos de los jóvenes*

Desafíos de los jóvenes	Cantidad de entrevistados
Falta de experiencia	8
Rotación laboral	8
Más creencia en la tecnología que en experiencia del sector	1
Poca empatía con los mayores	1
Poca capacidad de frustración	1
Tímidos al momento de hacer aportes, debido a su falta de experiencia	1

Nota: elaboración propia

8 de las 12 personas entrevistadas destacaron la falta de experiencia y la necesidad de acompañamiento como el mayor desafío en los jóvenes. Explican ellos que dicha generación carece de la experiencia necesaria para desempeñarse eficazmente en roles especializados del sector energético, por lo que necesitan apoyo y orientación adicionales para integrarse completamente.

Por otro lado, 8 de las 12 personas entrevistadas mencionó la rotación laboral como un desafío significativo. Esta alta tasa de rotación puede indicar una falta de compromiso a largo plazo por parte de los jóvenes empleados, lo que podría ser atribuible a la búsqueda de nuevas oportunidades o a la insatisfacción con sus roles actuales. A su vez, esto genera un retraso en la empresa, debido a la capacitación constante de personas en los temas específicos del sector energético.

1 de las 12 personas entrevistadas mencionó la creencia excesiva en la tecnología como un desafío, ya que los jóvenes creen todo lo investigado por la tecnología y no tienen el conocimiento del sector energético para relacionarlo con los resultados que investigan con herramientas tecnológicas. Adicionalmente, mencionaron la

capacidad de frustración como un desafío, ya que pueden enfrentar dificultades para lidiar con la inevitable lentitud de los procesos organizacionales y la estructura jerárquica del sector energético, lo que resalta la necesidad de brindarles apoyo y orientación para desarrollar esta habilidad.

1 de las 12 personas entrevistadas destacó la necesidad de empatía con los integrantes del equipo de mayor edad. Esto sugiere que los jóvenes pueden enfrentar dificultades para relacionarse y colaborar eficazmente con colegas de generaciones más maduras, lo que enfatiza en la importancia de fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Por último, 1 de las 12 personas entrevistadas señaló que los jóvenes pueden ser tímidos al hacer aportes, debido a su falta de experiencia. Esto puede dificultar su participación y contribución al equipo, lo que destaca la importancia de crear un entorno que fomente la confianza y el desarrollo profesional de los jóvenes empleados.

De acuerdo con esto, los jóvenes del sector energético de Medellín requieren apoyo para adquirir conocimientos enfocados en él y poder asociarlos de manera holística con sus estudios; son poco comprometidos con el trabajo a largo plazo, ya que buscan un crecimiento constante; y deben trabajar habilidades para colaborar en equipos. En especial, estos entrevistados reiteran la importancia de la tolerancia a la frustración. Cabe resaltar que en los referentes del marco teórico no se incluyeron estudios que demostraran la necesidad de integrar más el sector energético en los programas universitarios, lo cual abre una nueva necesidad de investigación para futuros trabajos.

- Mediana edad (de 44 a 30 años):

Tabla 5*Desafíos de mediana edad*

Desafíos de mediana edad	Cantidad de entrevistados
Falta de motivación por causa del estancamiento laboral	6
Mejoramiento de habilidades blandas (liderazgo, comunicación y conciliación del equipo)	4
Exigencia de flexibilidad para balance entre vida personal y laboral	3
Poca adquisición de nuevos conocimientos y herramientas tecnológicas	2

Nota: elaboración propia

6 de las 12 personas entrevistadas mencionaron dos retos principales para las personas de mediana edad. El primero es la falta de motivación por causa del estancamiento laboral, ya que pueden sentirse desalentadas y frustradas, lo que disminuye su compromiso, al saber que las oportunidades de progresar en sus puestos actuales son más reducidas debido al esquema organizacional. Y el segundo, considerado por 4 de las 12 personas entrevistadas, es la necesidad de mejorar habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación y la conciliación del equipo; la razón es que en este rango de edad se empiezan a posicionar en cargos que deben liderar personas y promover un ambiente de trabajo colaborativo.

3 de las 12 personas entrevistadas resaltan dos desafíos adicionales con esta generación. Por tanto, el tercero es la exigencia de flexibilidad, ya que este grupo tiene responsabilidades tanto en el hogar como en el trabajo, y desean lograr un equilibrio entre ambos aspectos. El cuarto reto considerado por el 2 de las 12 personas entrevistadas es la adquisición de nuevos conocimientos y manejo de

herramientas tecnológicas, ya que son personas que deben estar a la vanguardia de cambios tecnológicos, metodologías de trabajo, etc., puesto que están incursionando en cargos estratégicos dentro de la organización.

Estos desafíos encuentran respaldo en el marco teórico, que indica que esta generación está en la búsqueda de cumplir sus proyectos, lo cual puede generar frustración y desmotivación si no logran alcanzarlos. Asimismo, se destaca que buscan flexibilidad laboral, aunque esto puede entrar en conflicto con los roles de liderazgo en proyectos, los cuales demandan una alta dedicación y presencia en las distintas actividades y procesos.

- Mayor edad (mayores de 45 años):

Tabla 6

Desafíos de mayor edad

Desafíos de mayor edad	Cantidad de entrevistados
Adaptación a nuevas tecnologías, al cambio y creatividad (mantenerse a la vanguardia)	7
Motivación	5

Nota: elaboración propia

7 de las 12 personas entrevistadas destacan la adaptación a nuevas tecnologías como el principal desafío para las personas mayores, ya que pueden tener dificultades para manejar herramientas informáticas; esto puede limitar su eficacia en entornos de trabajo cada vez más digitalizados. De igual manera, mencionan la adaptación al cambio y la creatividad como un desafío importante; ya que, a medida que los proyectos evolucionan y la tecnología avanza rápidamente, estas personas pueden encontrar difícil mantenerse al día y salir de su zona de confort.

La motivación es otro desafío destacado, mencionado por 5 de las 12 personas entrevistadas, ya que los proyectos no representan un reto significativo para estas personas, lo que puede llevar a una falta de impulso y compromiso. Además, pueden sentirse desapegados laboralmente, por su pronta cercanía a la pensión. También, su experiencia y conocimientos acumulados pueden generar intimidación frente a las habilidades de los jóvenes.

En resumen, 7 de las 12 personas entrevistadas resaltan que la adaptación a nuevas tecnologías es el principal desafío para las personas mayores en el entorno laboral. Según lo indicado en el marco teórico por García Vargas et al. (2021), esta dificultad podría limitar su eficacia en un mundo laboral cada vez más digitalizado. Además, se menciona que la adaptación al cambio y la motivación son aspectos críticos para esta generación. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, las empresas priorizan la estabilidad o contratación de las personas mayores, debido a su experiencia, compromiso y estabilidad laboral —como indican García Vargas et al. (2021)—.

3. ¿Cuáles son las barreras más destacadas en las habilidades blandas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales?

Resultados obtenidos:

Tabla 7

Habilidad blanda

Habilidad blanda	Cantidad de entrevistados
Comunicación o trabajo en equipo	10
Gestión del tiempo y comunicación	1
Resistencia al cambio, por parte de los mayores	1

Nota: elaboración propia

Las barreras más destacadas en las habilidades blandas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales incluyen, principalmente:

La comunicación o trabajo en equipo, mencionada por 10 de las 12 personas entrevistadas. Está relacionada con las diferencias en los estilos de comunicación entre distintas generaciones, lo que puede llevar a malentendidos y falta de confianza entre los miembros del equipo.

La gestión del tiempo y la comunicación, mencionada por 1 de las 12 personas entrevistadas. Esta barrera se relaciona con las diferencias en la percepción del tiempo y los métodos para lograr objetivos entre generaciones, lo que puede dificultar la coordinación efectiva y el cumplimiento de los plazos.

De igual manera, 1 de las 12 personas entrevistadas considera como una barrera en las habilidades blandas la resistencia al cambio por parte de los mayores, lo que puede obstaculizar la innovación y el progreso del equipo.

Como se menciona en el marco teórico, en la cita de Garavaglia et al. (2018, pp. 197-226), se destaca la importancia de crear un ambiente laboral inclusivo donde se conozcan las necesidades de todos los miembros del equipo, independientemente de su edad. Esto respalda las preocupaciones expresadas por los entrevistados sobre las diferencias generacionales en la comunicación y la gestión del tiempo, que pueden obstaculizar la colaboración efectiva y la innovación en el equipo.

4. ¿Cuáles son las barreras más destacadas en las habilidades técnicas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales?

Resultados obtenidos:

Tabla 8

Habilidad técnica

Habilidad técnica	Cantidad de entrevistados
Herramientas tecnológicas o conocimiento en el sector energético	10
Abordar nuevas tecnologías y conocimiento técnico del sector energético desde la educación	2

Nota: elaboración propia

Las barreras más destacadas en las habilidades técnicas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales incluyen, principalmente:

Herramientas tecnológicas o conocimiento del sector energético, mencionadas por 10 de las 12 personas entrevistadas. Se enfoca en la dificultad para integrar habilidades tecnológicas con el conocimiento profundo del sector energético. Los jóvenes pueden tener conocimientos en herramientas tecnológicas, pero carecen del entendimiento profundo del sector; mientras que los mayores pueden contar con el conocimiento basado en la experiencia, pero pueden carecer del dominio de las herramientas tecnológicas.

Abordar nuevas tecnologías y conocimiento técnico del sector energético desde la educación, mencionados por 2 de las 12 personas entrevistadas. Se relacionan con la falta de conexión entre la academia y las necesidades laborales, así como la falta de conocimiento sobre temas técnicos y regulatorios necesarios para desarrollar actividades en el sector energético.

5. ¿Ha notado alguna diferencia en las expectativas de desarrollo profesional entre los miembros más jóvenes y los más experimentados de su equipo?

Tabla 9

Expectativas

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis de jóvenes	Análisis de mediana y mayor edad
Sujeto 1	Los jóvenes buscan crecer rápidamente, mientras que los de mediana y mayor edad desean mantenerse estables.	Ascenso rápido	Estabilidad laboral
Sujeto 2	Los jóvenes desean progresar rápidamente en las empresas, sin importar la empresa. Las personas de mayor edad valoran mucho la estabilidad, su entorno familiar y amigos.	Ascenso rápido	Estabilidad y beneficios laborales
Sujeto 3	Las nuevas generaciones tienen la tendencia de querer crecer profesionalmente muy rápido, incluso demeritando un poco la necesidad de la experiencia; mientras que las personas	Ascenso rápido, sin tener experiencia necesaria	Estabilidad y crecimiento tranquilo

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis de jóvenes	Análisis de mediana y mayor edad
	<p>mayores, a pesar de que en la mayoría de los casos quieren crecer, lo hacen de una manera más tranquila.</p>		
<p>Sujeto 4</p>	<p>Los jóvenes se van de un trabajo si están aburridos, así sea este ofrezca una buena remuneración.</p> <p>Adicionalmente, tienen mayor capacidad crítica en cuanto a sus conformidades en un ambiente laboral; es decir, si están aburridos, toman la decisión de irse. Son impacientes y esperan ascender muy rápido.</p> <p>Las personas de mediana y mayor edad esperan jubilarse en una organización, así estén aburridos en ella. Prefieren la estabilidad y el desarrollo dentro de una misma organización.</p>	<p>Cambios dependiendo de su comodidad e impacientes por el ascenso</p>	<p>No tienen en cuenta su comodidad laboral, sino su estabilidad</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis de jóvenes	Análisis de mediana y mayor edad
Sujeto 5	<p>Los jóvenes no son comprometidos con la organización. Ante cualquier oportunidad que les parezca mejor, se van.</p> <p>Las personas mayores son muy comprometidas con su trabajo, cuidan su cargo como si fuera su vida.</p>	<p>Priorizan oportunidades y no el compromiso con las empresas</p>	<p>Cuidan su trabajo y demuestran compromiso</p>
Sujeto 6	<p>Jóvenes no buscan estabilidad, ya que no tienen responsabilidades económicas. Los mayores buscan estabilidad y mejorar sus condiciones de vida.</p>	<p>No buscan estabilidad</p>	<p>Estabilidad y beneficios laborales</p>
Sujeto 7	<p>Los jóvenes dan prioridad a la remuneración económica y/o promoción de cargos. Quieren retos de forma más constante y necesitan de mucha motivación, porque quieren estar en constante aprendizaje.</p>	<p>Priorizan remuneración económica, oportunidades y adquisición de nuevos conocimientos</p>	<p>Estabilidad y beneficios laborales</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis de jóvenes	Análisis de mediana y mayor edad
	<p>A las personas de mediana o mayor edad les importa el clima laboral, empatía, garantías y dirección del trabajo.</p>		
<p>Sujeto 8</p>	<p>Los jóvenes quieren subir rápidamente de cargo o de salario, sin importar que implique un cambio de empresa; ya sea del mismo sector o no.</p> <p>Las personas de mayor edad desean hacer una carrera en la misma empresa, con el fin de ir adquiriendo cada vez más beneficios y conocimiento del sector.</p> <p>Adicionalmente, sin importar si es joven o no, las personas que tienen más responsabilidades económicas buscan mayor estabilidad laboral y son más cuidadosas en sus decisiones.</p>	<p>Ascenso rápido y remuneración económica, ya que no tienen responsabilidades económicas</p>	<p>Estabilidad y beneficios laborales</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis de jóvenes	Análisis de mediana y mayor edad
Sujeto 9	<p>Los jóvenes quieren enriquecer su perfil profesional, pero no tienen interés en permanecer en la empresa.</p> <p>Los de mediana edad buscan estabilidad laboral en una misma empresa y son miedosos al cambio laboral.</p> <p>Los de mayor edad son apegados al trabajo; porque, incluso después de jubilados, quieren seguir laborando por temor al cambio de rutina, asuntos financieros o amor por la empresa.</p>	Crecimiento profesional	Estabilidad y beneficios laborales
Sujeto 10	<p>Los miembros más jóvenes son más impacientes; en cambio, los mayores hacen el proceso paso a paso, se ganan los puestos.</p> <p>Los miembros más jóvenes piensan que el mundo les debe dar,</p>	Impacientes	pacientes

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis de jóvenes	Análisis de mediana y mayor edad
	sin necesidad de mayor esfuerzo.		
Sujeto 11	<p>Los jóvenes buscan aprender más, capacitarse, estudiar posgrados y maestrías para crecer laboralmente.</p> <p>Por su parte, los más experimentados no tienen tantas expectativas de crecimiento dentro de su empresa, están conformes con su estabilidad laboral.</p>	Crecimiento profesional	Estabilidad laboral
Sujeto 12	<p>Las personas jóvenes buscan, participan y generan estrategias para su desarrollo profesional (fortalecer competencias, salir del país, idiomas).</p> <p>Las personas más experimentadas no evidencian estos comportamientos, y su desarrollo profesional está enfocado en mantenerse en su trabajo actual.</p>	Crecimiento profesional	Estabilidad laboral

Nota: elaboración propia

Según los entrevistados, existen grandes diferencias entre las expectativas de los integrantes de los equipos por proyectos con base en su generación. Las expectativas son:

- **Miembros más jóvenes:** buscan un ascenso rápido, progresar en su carrera profesional y no consideran la experiencia necesaria como un factor clave para hacerlo. Priorizan la remuneración económica, las oportunidades de crecimiento constante y los retos desafiantes. Son impacientes y pueden cambiar de trabajo si no se sienten satisfechos.
- **Miembros más experimentados** (mediana y mayor edad): Valoran la estabilidad laboral y los beneficios que ofrece una misma empresa a lo largo del tiempo. Prefieren un crecimiento profesional más tranquilo y gradual, demostrando paciencia y entrega con su trabajo. Priorizan el cuidado de su puesto y demuestran un alto grado de compromiso con la organización.

En el análisis de las preguntas uno y dos se resaltan las diferentes expectativas de cada grupo generacional y respaldadas con citas del marco teórico. Los jóvenes buscan un progreso constante, independientemente de la empresa en la que trabajen; mientras que las personas de mediana y mayor edad valoran la estabilidad laboral, económica y familiar, por lo que prefieren avanzar de manera más gradual, para evitar repercusiones económicas. Además, desarrollan un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa, considerándola parte integral de sus vidas

Objetivo número tres:

Determinar la principal área y/o aspecto donde se encuentran la mayor cantidad de retos para los directores multigeneracionales de equipos de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.

Pregunta:

6. ¿Cuál es la principal área o aspecto que presenta mayores desafíos al liderar equipos de proyectos y por qué?

Tabla 10

Mayor Desafíos

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 1	<p>Identificar las fortalezas y habilidades de cada integrante.</p> <p>Comunicación efectiva, ya que cada generación tiene características diferentes.</p>	<p>Considera que identificar fortalezas y habilidades puede optimizar la asignación de tareas.</p> <p>Además, la comunicación efectiva es crucial, debido a las diferencias generacionales.</p>
Sujeto 2	<p>Comunicación efectiva, ya que es fundamental para tener éxito en la finalización de todas las actividades y relacionamiento del equipo.</p> <p>Balancear los intereses de los equipos, a nivel generacional y a nivel profesional, ya que en este sector se manejan proyectos multidisciplinarios.</p>	<p>Considera que la comunicación efectiva es fundamental para el éxito en las actividades y las relaciones.</p> <p>Además, balancear los intereses generacionales y profesionales es clave en proyectos multidisciplinarios.</p>
Sujeto 3	<p>En la planeación de los proyectos.... Porque es la</p>	<p>Considera que un factor crítico para enfocar objetivos y</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>parte más delicada para enfocar adecuadamente los objetivos y tiempos; y es cuando los equipos comienzan a interactuar....</p> <p>Es el momento más crucial porque, desde el liderazgo de estos, se debe propender por generar empatía y buen clima.</p>	<p>tiempos es la planeación de proyectos, ya que aquí comienza la interacción del equipo.</p> <p>Además, es importante fomentar la empatía y buen clima dentro del equipo.</p>
Sujeto 4	<p>Comunicación, porque se deben conocer los integrantes, sus necesidades y roles en los que se desempeñan.</p> <p>Integrar los miembros desde el conocimiento y la comunicación.</p>	<p>Considera que la comunicación es necesaria para conocer a los integrantes y que esto permitirá que el equipo se integre fácilmente.</p>
Sujeto 5	<p>Conocer el contexto externo de las personas con las que se trabaja.</p> <p>Relación con cada integrante y entre el equipo, en general.</p> <p>Comunicación.</p>	<p>Considera que conocer el contexto externo y saberse comunicar con el equipo es fundamental, ya que el primero influye en la dinámica de trabajo.</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 6	<p>Comprender las necesidades de cada integrante del equipo para desarrollar un rol exacto.</p> <p>Habilidades técnicas.</p>	<p>Considera que para asignar de forma adecuada las tareas debe comprender inicialmente las necesidades del equipo.</p> <p>Además, que las habilidades técnicas son necesarias para un buen desempeño.</p>
Sujeto 7	<p>Motivación, debido a las diferentes expectativas.</p> <p>Comunicación (asertiva).</p> <p>Trabajar la empatía dentro del equipo puede ser lo más difícil, por el estilo de vida, la cantidad de compromiso, la diversidad cultural...</p>	<p>Considera que la motivación es un desafío, debido a las expectativas que cada persona tiene.</p> <p>Además, la comunicación se puede ver afectada por la diversidad de los miembros del equipo.</p>
Sujeto 8	<p>La motivación es la principal área con mayores desafíos, ya que cada integrante tiene diferentes expectativas.</p>	<p>Considera que la motivación es el desafío principal generado por las diferencias en las expectativas.</p>
Sujeto 9	<p>Lograr comunicación y alineación del equipo, sin prejuicios al momento de compartir ideas, ya sea por parte de los jóvenes o adultos.</p> <p>Los jóvenes sienten miedo a</p>	<p>Considera que no tener prejuicios es crucial para hacer el trabajo alineado y tener una comunicación clara, ya que los prejuicios generacionales se</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	expresar ideas erróneas y los adultos, miedos a ser juzgados por jóvenes con nuevas capacidades.	convierten en una barrera para la transparencia.
Sujeto 10	Habilidades blandas. Trabajo en equipo y comunicación.	Considera que las habilidades blandas y la comunicación son los factores más importantes para un equipo de trabajo multigeneracional.
Sujeto 11	La comunicación es el mayor desafío, generar buenos canales de comunicación en ambos sentidos, desde el líder y hacia el líder, para que planteen adecuadamente sus inquietudes y sensaciones.	Considera que el mayor desafío es la comunicación; además, que esta requiere de los canales adecuados en ambos sentidos.
Sujeto 12	Generar confianza: respeto y conocimiento. El conocimiento integral del negocio y del rol que desempeñamos, conocimiento técnico, respaldo de pares y jefes, y soluciones. En las personas mayores es más difícil; por su experiencia y tiempo ejerciendo, pueden	Considera que se debe generar confianza a través del respeto, ser coherente con las acciones y mantener un equilibrio entre lo laboral y lo personal (inteligencia emocional). Además, resalta la importancia de mantener al equipo motivado.

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	desvirtuar el papel del líder. Coherencia: el decir y el hacer. Lograr un equilibrio entre los temas personales y los temas laborales de las personas (se lideran personas). Generar motivación.	

Nota: elaboración propia

Teniendo en cuenta las respuestas de los 12 sujetos, se encuentran algunos ítems recurrentes que destacan como los principales desafíos al liderar equipos multigeneracionales de proyectos. Estos son:

- **Comunicación efectiva:** Es el desafío más mencionado, ya que las diferencias generacionales afectan los estilos de comunicación y la empatía. Además, tener fallas en este aspecto puede dificultar la planeación y el trabajo en equipo.
- **Motivación:** Cada generación tiene diferentes expectativas y fuentes de motivación, lo que puede ser un reto para el líder, ya que para lograr motivar al equipo debe tener la capacidad de entender y empatizar con cada miembro.
- **Identificación de fortalezas y habilidades:** Para los sujetos 1 y 6 esto permite asignar tareas de manera más efectiva y optimiza el desarrollo de las mismas.
- **Contexto externo:** Los sujetos 3 y 5 resaltan la importancia de comprender el contexto externo de los integrantes para planear adecuadamente los proyectos y establecer los objetivos y metas de manera acorde con esto.

Objetivo número cuatro:

Listar las recomendaciones que, a juicio de expertos, hayan sido exitosas y no exitosas en el afrontamiento de desafíos en la dirección de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético.

Preguntas:

7. ¿Qué estrategias organizacionales ha implementado en su equipo de proyectos por las diferencias generacionales?

Tabla 11

Estrategias Implementadas

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 1	<p>Evaluación 360 para que los compañeros se evalúen unos a otros.</p> <p>A nivel general, capacitaciones para habilidades blandas y técnicas.</p> <p>Apoyo a quienes se van a jubilar.</p>	<p>Implementa algunas estrategias; por ejemplo, evaluación 360, en la que se fomenta la retroalimentación entre compañeros.</p> <p>Además, capacitaciones en habilidades blandas y técnicas.</p>
Sujeto 2	<p>Estrategias de empalme entre los mayores con las personas más jóvenes que heredarán las tareas.</p> <p>Tutorías: que las personas mayores apoyen y lideren a los más jóvenes, para transmitir conocimientos.</p>	<p>Resalta estrategias sobre empalme multigeneracional para que las tareas fluyan eficientemente entre empleados</p> <p>Además, el uso de tutorías para transmitir el conocimiento.</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 3	La principal estrategia utilizada es la comunicación: ser mediador y tratar de utilizar un lenguaje adecuado, que genere cercanía con cada persona acorde con su edad.	Resalta que implementa estrategias de comunicación en su equipo.
Sujeto 4	Comunicación. Integración. Fomentar el aprendizaje.	Resalta que implementa estrategias de comunicación, integración y fomenta el aprendizaje.
Sujeto 5	Estrategias que motiven a las personas a ir a trabajar. Reuniones semanales para conversar los diferentes temas técnicos y personales.	Resalta que implementa estrategias de motivación. Además, reuniones semanales para retroalimentar y fomentar la unión dentro del equipo.
Sujeto 6	Integrar al equipo, para un mejor ambiente, comunicación y trabajo. Capacitaciones técnicas.	Resalta que implementa estrategias de integración y comunicación. Además de capacitaciones técnicas para fortalecer habilidades específicas.
Sujeto 7	Seguimiento permanente. Comunicación clara. Mentorías de personas, que han liderado proyectos o temas similares, que puedan	Utiliza estrategias de seguimiento permanente y mentorías para capacitar y transmitir conocimientos.

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>capacitar y transmitir el conocimiento desde el tema técnico hasta el tema de habilidades blandas.</p>	
Sujeto 8	<p>Comunicación efectiva. Cercanía con el equipo. Conocer las habilidades de cada integrante para asignarle un rol que pueda realizar efectivamente.</p>	<p>Implementa estrategias basadas en las habilidades individuales para asignar los roles de acuerdo con eso.</p>
Sujeto 9	<p>Espacios pequeños en los que cada parte del proyecto comenta sus objetivos, alcances y restricciones, para que todas las partes se sensibilicen y conozcan de manera holística. Reuniones de seguimiento. Motivar al equipo promoviendo el proyecto en áreas estratégicas.</p>	<p>Fomenta espacios para la discusión, con el objetivo de sensibilizar y que todos los miembros tengan un conocimiento holístico del proyecto. Además, realiza reuniones de seguimiento y busca incrementar el interés de los miembros.</p>
Sujeto 10	<p>Que las personas sientan que aportan al equipo y que su trabajo es importante. Apoyo cuando el equipo presenta inconvenientes técnicos o de relacionamiento.</p>	<p>Implementa estrategias que hacen sentir importante a cada miembro, apoyando la resolución de inconvenientes y personalizando los incentivos con base en las motivaciones personales.</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	Entender las motivaciones y situaciones.	
Sujeto 11	<p>Poner a trabajar personas de diferentes grupos generacionales, buscando sinergias entre sí.</p> <p>Identificar las características de las personas, para saber enlazar las generaciones.</p>	Fomenta el trabajo entre diversas generaciones buscando sinergia entre estas.
Sujeto 12	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>No a los silos en el trabajo.</p> <p>Definir tareas específicas, pero con un entendimiento de mi aporte a la meta final.</p> <p>Conocer de manera integral el negocio.</p> <p>Motivación: resaltar pequeños triunfos.</p>	Implementa tiempos para la motivación y el reconocimiento, buscando tener una colaboración libre de silos que den una vista integral del proyecto a cada miembro.

Nota: elaboración propia

Luego de examinar las respuestas de los 12 sujetos, se identifican algunas estrategias clave implementadas para abordar las diferencias generacionales en los equipos multigeneracionales de proyectos, las principales son:

- Estrategias de comunicación claras y adecuadas. Para los sujetos 3, 4, 7 y 8 es importante hacer uso de un lenguaje apropiado y actuar como mediadores entre los miembros del equipo.

- El uso de reuniones periódicas, ya que facilitan el intercambio de ideas no solo laborales, sino también personales. Esto, a su vez, fomenta el trabajo y la motivación del equipo.
- Momentos de capacitación y desarrollo de habilidades blandas y técnicas. Los sujetos 1, 2, 6 y 7 recalcan que fomentar el aprendizaje proporciona oportunidades de crecimiento y transferencia de conocimientos entre generaciones.
- Resaltar los logros y valorar el trabajo de los miembros hace que estos se sientan más motivados para participar y valorar su trabajo y su rol dentro del equipo. Esto evita silos que afectan la sinergia del grupo.
- Generar espacio de empalme y tutoría facilitan la integración y la transición de tareas entre generaciones; el constante apoyo a los miembros mayores permite retener conocimientos valiosos para el equipo.

8. ¿Sabe qué estrategias organizacionales ha implementado su organización como resultado de las diferencias generacionales?

Tabla 12

Estrategias de la organización

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 1	Salario emocional. Espacios individuales de <i>feedback</i> . Reconocimiento de logros, para motivarlos.	Menciona que la organización implementa algunas estrategias como el salario emocional para aumentar la satisfacción laboral, además de espacios individuales de <i>feedback</i> y reconocimiento de logros.
Sujeto 2	La organización tiene en cuenta la diferencia generacional dentro	La organización da reconocimientos a sus

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>del clima laboral, y no ha notado que eso afecte la evaluación de este, pero hay conocimiento de que algunos factores pueden afectar la motivación de los trabajadores.</p> <p>La organización considera que la flexibilidad laboral también es un factor que beneficia a todas las generaciones, entonces ofrece algunas alternativas a sus empleados.</p>	<p>empleados, considerando los factores que son importantes para cada generación.</p> <p>Además, ofrece flexibilidad laboral.</p>
Sujeto 3	<p>En realidad, organizacionalmente no se han diseñado ni implementado estrategias específicas por existir diferencias generacionales; es más lo que cada líder, a partir de sus habilidades, pueda desarrollar.</p>	<p>Este sujeto menciona que en su organización no se implementan estrategias específicamente basadas en las diferencias generacionales de los miembros.</p>
Sujeto 4	<p>No hay estrategias.</p> <p>Implementan estrategias con las personas que quieren jubilarse.</p> <p>Está enfocada en cambiar el personal adulto cercano a jubilarse para cambiar a personas más jóvenes.</p>	<p>Este sujeto menciona que en su organización no se implementan estrategias específicamente basadas en las diferencias generacionales de los miembros.</p>
Sujeto 5	<p>Conferencias y reuniones para el manejo del personal.</p> <p>Reunión semanal, donde todos pueden hablar, no solo sobre la parte profesional, sino también la parte personal.</p>	<p>Menciona que en su organización se implementan conferencias y reuniones para el manejo del personal, en las que se tratan temas desde lo laboral hasta lo personal.</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 6	<p>Capacitaciones en habilidades blandas.</p> <p>Capacitaciones en habilidades técnicas.</p>	<p>Este sujeto considera que en su organización se realizan capacitaciones en habilidades blandas y técnicas.</p>
Sujeto 7	<p>Talleres de gestión y manejo del tiempo, para que todos puedan desarrollar estas habilidades.</p> <p>Talleres de comunicación asertiva.</p> <p>Capacitación en uso de herramientas tecnológicas.</p> <p>Lenguaje homogéneo entre generaciones.</p>	<p>En la organización se implementan talleres de gestión y manejo del tiempo, de comunicación asertiva y de capacitaciones tecnológicas, además del lenguaje homogéneo, para facilitar el entendimiento intergeneracional.</p>
Sujeto 8	<p>Capacitaciones de liderazgo para los gerentes de proyectos, para que puedan desempeñar un buen papel de líderes en los equipos multigeneracionales.</p> <p>Aliados encargados de los recursos humanos y la solución de todo tipo de problemas.</p> <p>Algunos relacionados con temas personales de cada integrante del equipo como salud mental, económica, relacionamiento entre integrantes, etc.</p>	<p>En la organización de este sujeto se implementan capacitaciones de liderazgo y se fomenta el apoyo en recursos humanos, para que actúen como un ente mediador para los problemas que puedan encontrarse entre los miembros de los equipos.</p>
Sujeto 9	<p>La empresa creó una VP de proyectos, que busca gestionar proyectos. También, capacitaron a los líderes en metodologías de gestión de proyectos.</p>	<p>Menciona que en su organización se creó una VP de proyectos para gestionarlos y capacitar los empleados en metodologías.</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>Indicadores en el seguimiento de habilidades blandas en los equipos de proyectos.</p> <p>Capacitaciones en el manejo de habilidades blandas de los directores de proyectos, para el manejo, negociaciones y conflictos en el equipo.</p>	<p>Además, hay un seguimiento constante de los equipos y las habilidades blandas de sus miembros.</p>
Sujeto 10	<p>No hay una política, ni una guía estandarizada. Sin embargo, hay procesos y capacitaciones generales sobre el manejo de equipos.</p>	<p>Para este sujeto la organización no tiene cuenta con estrategias definidas; sin embargo, menciona la existencia de guías para el manejo de equipos de proyectos.</p>
Sujeto 11	<p>Capacitaciones en habilidades blandas.</p> <p>Capacitaciones en herramientas tecnológicas.</p> <p>Evaluación del clima organizacional, que le permite al líder identificar qué piensan sus dirigidos, para corregir lo que está mal y fomentar lo que está bien.</p>	<p>Menciona que en su organización se realizan capacitaciones en habilidades blandas y tecnológicas, para el desarrollo de competencias.</p> <p>Además, una evaluación del clima organizacional que le da a líder retroalimentación sobre el trabajo que realiza.</p>
Sujeto 12	<p>No hay una estrategia específica para el manejo de equipos multigeneracionales.</p> <p>Actualmente, se desarrollan procesos de <i>sucesión</i>, que buscan trazar un camino de relevo/sucesión o incorporación de cargos.</p>	<p>Considera que en la organización no se implementan estrategias con base en las diferencias generacionales.</p>

Nota: elaboración propia

Al analizar las respuestas de los 12 sujetos, surgen varias estrategias organizacionales implementadas para abordar las diferencias generacionales en los equipos de proyectos; estas son:

- **Salario emocional y reconocimiento de logros:** Se considera que estos son incentivos no monetarios que aumentan la satisfacción laboral y motivan al personal.
- **Flexibilidad y consideración de las diferencias generacionales:** Tener en cuenta las expectativas de cada generación y darles flexibilidad, según estas, inciden enormemente en la motivación de los empleados.
- **Capacitaciones y desarrollo de habilidades:** Los sujetos 6, 7, 8, 9 y 11 resaltan la importancia de formar a los miembros técnicamente, sin dejar de lado el desarrollo de las habilidades blandas, ya que esto facilita la interacción y el entendimiento multigeneracional.
- **Espacios de *feedback* y evaluación:** Algunos sujetos consideran que los espacios de *feedback* fomentan el desarrollo individual, lo que mejora el clima organizacional y permite identificar y corregir silos.
- **Apoyo a la transición y sucesión:** Algunos sujetos mencionan que en su organización se realizan procesos de sucesión y se les da gran apoyo a las personas que están por jubilarse, lo que facilita la incorporación de nuevos talentos y fomenta la retención del conocimiento.

Las estrategias organizacionales implementadas para el manejo de equipos de proyectos multigeneracionales incluyen diversos factores, como el salario emocional, la flexibilidad laboral, las capacitaciones en habilidades blandas y técnicas, espacios de *feedback*, reuniones de seguimiento y apoyo a la transición de líderes. Todas estas buscan mejorar la motivación, la cohesión y el rendimiento de los equipos, asegurando que se consideren las necesidades y expectativas de las generaciones presentes en el entorno laboral.

9. Con base en su experiencia y/o conocimiento de experiencias de otras personas, liste las prácticas más efectivas para abordar las diferencias relacionadas con la diversidad generacional en la ejecución de proyectos

Tabla 13

Prácticas aconsejables

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 1	<p>Comenzar siempre con el <i>feedback</i> positivo, sin excluir los aspectos negativos.</p> <p>Salario emocional.</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Mentoría.</p>	<p>Considera que no se debe dejar de lado el <i>feedback</i> positivo, aunque haya también negativo. Para hablarlo, se debe tener siempre presente un estilo de comunicación efectivo.</p> <p>Además, resalta la importancia del salario emocional y los espacios de mentoría.</p>
Sujeto 2	<p>Tutorías a las personas más jóvenes, por parte de las personas que más experiencia tienen en el equipo.</p> <p>Adaptar el liderazgo a las necesidades de los integrantes: no todos responden igual.</p> <p>Conocer las habilidades de cada integrante para desempeñar bien sus actividades y sentirse conforme.</p>	<p>Enfatiza en las tutorías, donde personas con más experiencia apoyan a los jóvenes.</p> <p>También en la adaptación del liderazgo a las necesidades del equipo y la importancia de conocer las habilidades de cada integrante para asignar tareas adecuadas y mantener la satisfacción.</p>
Sujeto 3	Buena comunicación.	Resalta la necesidad de una buena comunicación, utilizando un

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>Ser mediador y tratar de utilizar un lenguaje adecuado, que genere cercanía acorde con cada persona.</p> <p>Conocer las habilidades de cada integrante y que desempeñe un rol con base en eso.</p>	<p>lenguaje adecuado, que genere cercanía, y la importancia de conocer las habilidades de cada miembro para asignarles roles que maximicen su potencial.</p>
Sujeto 4	<p>Hacer sentir a las personas importantes y aportantes dentro del equipo. Toda experiencia es valiosa.</p> <p>Fomentar el aprendizaje.</p> <p>Conocer el equipo, su experiencia, su perfil y en qué se desempeñan bien.</p>	<p>Se centra en hacer sentir a las personas importantes y valiosas dentro del equipo, fomenta el aprendizaje continuo y se preocupa por conocer a fondo las habilidades y perfiles de cada integrante.</p>
Sujeto 5	<p>Reuniones frecuentes para resolver temas técnicos y personales.</p> <p>Priorizar el factor humano: las relaciones y la comunicación asertiva.</p> <p>Dar oportunidad a las personas para que desarrollen el trabajo a su manera, pero realizando seguimiento.</p>	<p>Implementa reuniones frecuentes para resolver temas técnicos y personales, prioriza el factor humano con una comunicación asertiva y permite la autonomía en el trabajo bajo un seguimiento adecuado.</p>
Sujeto 6	<p>Comprender los roles de cada integrante del equipo. Implementar comunicación efectiva.</p>	<p>Resalta la importancia de comprender claramente los roles de cada miembro del equipo, implementa una comunicación efectiva y busca conocer a las</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>No hay reglas para el manejo de las personas, es conocerlas y sacar su mayor potencial al máximo, hasta donde sea posible.</p>	<p>personas para sacar su máximo potencial sin aplicar reglas fijas.</p>
Sujeto 7	<p>Trabajo de empoderamiento, motivar y dar confianza a los integrantes del equipo.</p> <p>Capacitaciones de liderazgo, ya que no se necesita tener un cargo de jefe para tener un papel de líder en el equipo.</p> <p>Dar reconocimiento (así sea por metas parciales).</p> <p>Integración del equipo, cuando todos cumplen sus objetivos, para reconocer el trabajo individual.</p> <p>Brindar confianza y resolución de dudas.</p>	<p>Fomenta el empoderamiento y motivación del equipo, ofreciendo capacitaciones de liderazgo, reconocimiento de logros parciales y fomentando la integración y confianza en el equipo.</p>
Sujeto 8	<p>Reuniones semanales con el grupo primario, para manifestar problemas, de manera que se puedan dar opiniones y consejos.</p> <p>Comunicación, desde lo estratégico hasta lo táctico.</p> <p>Conocer habilidades y conocimientos de cada integrante para asignarle una tarea correspondiente.</p>	<p>Recomienda realizar reuniones semanales para discutir problemas y recibir consejos, mantener una comunicación coherente, desde lo estratégico hasta lo táctico, y conocer las habilidades de cada integrante para asignar tareas adecuadas.</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 9	<p>Comunicación efectiva y trabajo colaborativo, en el que todo el equipo se apoye.</p> <p>Apoyar las dificultades o retos que presentan algunos compañeros.</p>	<p>Resalta la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo, donde el equipo se apoya mutuamente en las dificultades y retos.</p>
Sujeto 10	<p>Motivar a las personas: darle importancia a cada miembro del equipo, teniendo en cuenta sus conocimientos y necesidades.</p> <p>Es importante saber cómo comunicarse con los demás sin invalidar su conocimiento.</p> <p>Tener carácter para enfrentar las situaciones delicadas, pero sin violar los principios morales y éticos de las personas.</p>	<p>Busca motivar a los miembros del equipo valorando sus conocimientos y necesidades, manteniendo una comunicación respetuosa y manejando situaciones delicadas con ética y carácter.</p>
Sujeto 11	<p>Comunicación asertiva.</p> <p>Empoderamiento, dependiendo del rol, la responsabilidad y las características de cada persona.</p> <p>Seguimiento moderado.</p>	<p>Resalta la importancia de la comunicación asertiva, el empoderamiento basado en roles y características individuales y un seguimiento moderado, para no caer en el <i>micromanagement</i>.</p>
Sujeto 12	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>No a los silos en el trabajo.</p>	<p>Fomenta el trabajo en equipo sin silos y la definición clara de tareas con una visión del objetivo final, el</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	Definir tareas específicas, pero con un entendimiento de mi aporte a la meta final. Conocer de manera integral el negocio. Motivación – resaltar pequeños triunfos.	conocimiento integral del negocio y la motivación, mediante el reconocimiento de pequeños triunfos.

Nota: elaboración propia

Al analizar las respuestas de los 12 sujetos, las prácticas más efectivas para abordar las diferencias generacionales en la ejecución de proyectos se centran principalmente en la comunicación efectiva, el conocimiento y la asignación adecuada de roles, las mentorías y tutorías, la motivación y el empoderamiento, las reuniones y el seguimiento regular, el fomento del aprendizaje y desarrollo continuo, el salario emocional y la priorización del factor humano, así como el trabajo colaborativo e integrador.

La comunicación efectiva se tiene como un factor crucial, enfatizando la importancia de mantener interacciones claras, asertivas y respetuosas, utilizando un lenguaje adecuado para cada generación y fomentando el *feedback* positivo. El conocimiento detallado de las habilidades y perfiles de los integrantes permite una asignación más adecuada de tareas, para maximizar el potencial de cada miembro del equipo.

Las mentorías y tutorías facilitan la transferencia de conocimientos y experiencias entre generaciones, mientras que la motivación y el empoderamiento fortalecen la confianza y la satisfacción laboral, reconociendo logros y ofreciendo capacitaciones de liderazgo. Las reuniones frecuentes y el seguimiento moderado aseguran la cohesión del equipo, abordando aspectos tanto técnicos como personales.

Finalmente, un enfoque en el factor humano y la colaboración sin silos promueve un ambiente de apoyo mutuo y valoración de las contribuciones individuales,

integrando de manera efectiva las diversas generaciones en un equipo cohesionado y productivo.

10. Con base en su experiencia y/o conocimiento de experiencias de otras personas, liste las prácticas menos efectivas para abordar las diferencias relacionadas con la diversidad generacional en la ejecución de proyectos

Tabla 14

Prácticas Desaconsejables

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
Sujeto 1	Sentir temor a dar <i>feedback</i> negativo. Proyectos de un único grupo de edad.	Resalta que una práctica menos efectiva es no adaptar la comunicación a las particularidades generacionales, lo cual puede generar malentendidos y desmotivación en el equipo.
Sujeto 2	No adaptar las necesidades al equipo y sus habilidades. No conocer las habilidades del equipo, ni retroalimentarlo. Tener un estilo de liderazgo muy rígido. Al asignarlo a un miembro del equipo, no considerar el grado de dificultad de la tarea.	Menciona que no proporcionar tutorías ni apoyo intergeneracional resulta ineficaz, ya que impide que los jóvenes se beneficien de la experiencia de los mayores.
Sujeto 3	No implementar estrategias y dejar simplemente al azar el relacionamiento de los miembros del equipo.	Resalta que la falta de flexibilidad en el liderazgo es perjudicial, porque un enfoque rígido no satisface

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
		las necesidades diversas de un equipo multigeneracional.
Sujeto 4	<p>Ser categórico, demasiado estricto.</p> <p>Asignar tareas muy grandes a una sola persona.</p> <p>Ser impaciente y poco comprensivo.</p> <p>Asignar tareas a una persona del grupo más joven con una del grupo de más edad sin acompañamiento.</p>	Resalta que ignorar la importancia de la formación continua y el aprendizaje entre los miembros del equipo no es efectivo, pues frena el desarrollo profesional.
Sujeto 5	<p>Priorizar el factor técnico.</p> <p>Ser demasiado controlador, encima de la gente, porque se crea un ambiente poco agradable.</p> <p>Ser radical.</p>	Comenta que la ausencia de reuniones regulares para discutir aspectos técnicos y personales puede llevar a la desconexión y malentendidos dentro del equipo.
Sujeto 6	<p>No conocer las propuestas del equipo.</p> <p>No conocer los roles de los integrantes del equipo.</p> <p>No implementar actividades de desarrollo técnico/habilidades blandas.</p> <p>No realizar seguimiento al equipo.</p>	Menciona que una práctica ineficaz es no considerar las diferencias individuales y aplicar reglas rígidas, lo cual limita el potencial de los miembros del equipo.
Sujeto 7	Reuniones poco efectivas, sin un propósito definido y de grandes grupos no generan	Resalta que no reconocer los logros individuales y no fomentar el empoderamiento

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	<p>confianza, al ser tantas personas.</p> <p>Egoísmo con el conocimiento.</p> <p>No aceptar las ideas, propuestas o sugerencias de los otros.</p> <p>No escuchar al equipo.</p>	<p>disminuye la motivación y el compromiso del equipo.</p>
Sujeto 8	<p>Dejar a las personas sin acompañamiento y enfocarse solo en los resultados.</p> <p>Alta rotación de los jóvenes.</p> <p>No suplir las vacantes en el momento indicado.</p> <p>No cuidar las relaciones externas al proyecto, como proveedores y cadena de suministro.</p>	<p>Menciona que no tener una comunicación estratégica coherente que integre los niveles tácticos y operativos puede llevar a una falta de alineación en los objetivos del equipo.</p>
Sujeto 9	<p>Curva de adaptación del equipo de proyectos.</p> <p>No dividir el proyecto en múltiples dependencias, ya que no se tiene interacción entre el equipo, ni conocimiento de las actividades que realizan las áreas. (Recomendación: una PMO que permita tener equipo de proyectos, que se conozcan y tengan un buen desarrollo).</p>	<p>Resalta que no fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo puede generar divisiones y conflictos.</p>
Sujeto 10	<p>No explotar ni fortalecer las habilidades blandas de los miembros del equipo.</p>	<p>Para este sujeto no valorar las contribuciones de cada miembro y no adaptar la comunicación y manejo del</p>

Entrevistado	Respuesta por sujeto	Análisis
	No implementar la comunicación e interacción del equipo para fluir en el conocimiento y capacidades del equipo. No conocer el equipo (habilidades y debilidades).	equipo a sus necesidades específicas es una práctica poco efectiva.
Sujeto 11	Exceso de empoderamiento o confianza del equipo de trabajo. No realizar seguimiento o dar demasiada autonomía hace que el líder pierda el control no solo del trabajo, sino del proyecto.	Resalta que una supervisión excesiva o <i>micromanagement</i> es perjudicial, ya que genera desconfianza y desmotivación entre los miembros del equipo.
Sujeto 12	Trabajos individuales. Silos de trabajo. Desconocimiento del negocio.	Resalta que no definir claramente las tareas y no promover el trabajo en equipo, fomentando silos de trabajo, puede ser ineficaz y afectar negativamente la colaboración y el logro de objetivos.

Nota: elaboración propia

Al analizar las respuestas de los 12 sujetos en conjunto, las prácticas menos efectivas para abordar las diferencias generacionales en la ejecución de proyectos incluyen la falta de adaptación en la comunicación, la ausencia de tutorías y apoyo intergeneracional, y la rigidez en el liderazgo.

No proporcionar formación continua ni fomentar el aprendizaje entre los miembros del equipo también es perjudicial. La falta de reuniones regulares para discutir aspectos técnicos y personales puede llevar desconexión y malentendidos.

También, aplicar reglas rígidas, sin considerar las diferencias individuales, limita el potencial del equipo.

No tener una comunicación estratégica entre niveles tácticos y operativos resulta en una falta de alineación en los objetivos del equipo. La ausencia de trabajo colaborativo y comunicación efectiva puede generar divisiones y conflictos. Asimismo, no valorar las contribuciones individuales, ni adaptar la comunicación y manejo a las necesidades específicas resulta ineficaz.

Finalmente, una supervisión excesiva o *micromanagement* genera desconfianza y desmotivación, y no definir claramente las tareas, ni promover el trabajo en equipo fomenta silos de trabajo, lo que afecta negativamente la colaboración y el logro de objetivos.

CONCLUSIONES

En esta sección se presentan las conclusiones a partir del análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de grado sobre los desafíos que enfrentan los equipos multigeneracionales de proyectos en el sector energético de Medellín. A través de los objetivos específicos planteados, se han logrado identificar los desafíos y las prácticas que caracterizan la gestión de estos equipos. Cada objetivo específico es abordado individualmente, proporcionando un resumen detallado de los hallazgos más relevantes.

Objetivo específico número 1: Identificar las características que se presentan en los miembros de equipos multigeneracionales de proyectos en el sector energético de la ciudad de Medellín, referentes al ámbito laboral, según su generación.

Conclusiones: En el sector energético de Medellín, los equipos multigeneracionales de proyectos muestran características distintivas según la edad de sus integrantes:

Jóvenes menores de 29 años: Los jóvenes destacan por sus habilidades tecnológicas avanzadas y una fuerte inclinación hacia la movilidad laboral y el crecimiento rápido dentro de las organizaciones. Sin embargo, debido a la falta de experiencia específica en el sector energético durante su formación universitaria, requieren apoyo organizacional para integrar este conocimiento de manera holística con sus estudios. Adicionalmente, se resalta la necesidad de fortalecer la capacidad de análisis profundo de las variables del entorno energético y la tolerancia a la frustración, para enfrentar desafíos laborales de manera efectiva.

Mediana edad (30 a 44 años): Este grupo se distingue por su experiencia, liderazgo y compromiso en los equipos multigeneracionales. Aunque juegan un papel crucial en el acompañamiento y aprendizaje intergeneracional, deben mejorar la priorización de tareas, tanto en el ámbito laboral como personal, con el fin de

distribuir muy bien sus tiempos, sin interferir en actividades laborales o personales. Cabe resaltar que, aunque tengan habilidades de liderazgo, pueden continuar fortaleciendo sus habilidades blandas, adquirir nuevos conocimientos y adoptar herramientas tecnológicas emergentes, para mantenerse actualizados y contribuir significativamente desde roles a los equipos de proyectos y al sector energético.

Mayor edad (mayores de 45 años): Este grupo aporta una valiosa experiencia, estabilidad y habilidades interpersonales dentro de los equipos. Aunque son apreciados por su capacidad analítica y potencial como mentores, pueden beneficiarse de adaptarse activamente a nuevas tecnologías y mantenerse actualizados. Es crucial motivarlos para que sigan comprometidos con su trabajo y fomentar su flexibilidad y creatividad para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral actual.

Objetivo específico número 2: Conocer los desafíos percibidos por los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.

Conclusiones:

Los directores de equipos de proyectos multigeneracionales en el sector energético de Medellín identifican desafíos particulares que varían según la edad de los integrantes del equipo:

Jóvenes menores de 29 años: los desafíos que enfrentan los líderes de proyectos con este grupo son la falta de experiencia específica en el sector energético, alta rotación laboral y la necesidad de integrar adecuadamente la tecnología con el conocimiento sectorial. Por otro lado, en cuanto al relacionamiento, este grupo generacional debe mejorar la empatía intergeneracional y tener y fomentar una participación más activa de los demás integrantes del equipo.

Mediana edad (30 a 44 años): este grupo enfrenta desafíos como la necesidad de motivación frente al estancamiento laboral, lo cual se puede traducir en un reto

motivacional para los líderes de proyectos, ya que deben mantener a este grupo lo suficientemente estimulado. Adicionalmente, este grupo tiene como reto el desarrollo continuo de habilidades blandas como liderazgo y comunicación, y la adaptación constante a nuevas habilidades tecnológicas, por sus cargos de liderazgo.

Los mayores de 45 años: se enfrentan a desafíos en la adopción de nuevas tecnologías, además de la gestión del desapego laboral cercano a la jubilación. Esto se ve reflejado como un reto para los líderes de proyectos, ya que es fundamental apoyarlos en su adaptación a los cambios tecnológicos y motivarlos para que sigan contribuyendo de manera efectiva al equipo y a la organización.

Objetivo específico número 3: Determinar la principal área y/o aspecto donde se encuentran la mayor cantidad de retos para los directores de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético de Medellín.

Conclusiones:

Las principales barreras en equipos multigeneracionales del sector energético son las habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo; y las habilidades técnicas, especialmente en la integración insuficiente de tecnología y conocimientos del sector energético en la formación académica. Estas limitaciones se consideran barreras, porque pueden dificultar la eficacia del equipo al enfrentar desafíos de coordinación y adaptación a nuevas tecnologías y prácticas del sector energético, lo cual es crucial para la innovación y el éxito en proyectos energéticos complejos y dinámicos

Adicionalmente, según los entrevistados, también se incluyen la comunicación efectiva, motivación, identificación de fortalezas y habilidades, planeación meticulosa, y generación de confianza. La comunicación efectiva es el aspecto más destacado, ya que impacta todas las demás áreas mencionadas. Liderar con

empatía, comprensión y estrategias de comunicación es esencial para superar los desafíos y lograr un efecto productivo.

Objetivo específico número 4: Listar las recomendaciones que, a juicio de expertos, hayan sido exitosas y no exitosas en el afrontamiento de desafíos en la dirección de equipos multigeneracionales de proyectos de empresas del sector energético.

Conclusiones:

Es importante generar estrategias que se centren en la comunicación efectiva, la capacitación y el desarrollo, la integración y el trabajo colaborativo, la motivación y el reconocimiento, y el constante apoyo. Esto es crucial para garantizar la cohesión y el entendimiento mutuo, la transferencia de conocimientos y que cada miembro se sienta parte del equipo.

Las estrategias organizacionales implementadas por los líderes de equipos de proyectos para manejar las diferencias generacionales en equipos de proyectos incluyen una combinación entre salario emocional, flexibilidad laboral, capacitaciones en habilidades blandas y técnicas, espacios de *feedback*, reuniones periódicas, talleres, apoyo a la transición y planificación de sucesión, y una gestión de proyectos metodológica. Estas estrategias buscan mejorar la motivación y el rendimiento del equipo, asegurando que se consideren y aborden las necesidades y expectativas de todas las generaciones presentes en el entorno laboral.

Por otro lado, según las respuestas obtenidas, para abordar eficazmente las diferencias generacionales en la ejecución de proyectos, es fundamental implementar prácticas que promuevan la comunicación efectiva, el conocimiento y asignación adecuada de roles, las mentorías y tutorías, motivación y empoderamiento, reuniones y seguimiento regulares, fomento del aprendizaje y desarrollo continuo, salario emocional y priorización del factor humano, así como un trabajo colaborativo e integrador.

Las prácticas menos efectivas tienden a ser aquellas que no consideran las diferencias individuales y generacionales dentro del equipo, no promueven la comunicación y la colaboración efectiva, y aplican un liderazgo rígido y una supervisión excesiva. Para abordar las diferencias generacionales de manera efectiva, es crucial adaptar las estrategias de comunicación, fomentar el aprendizaje y desarrollo continuos, y promover un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

REFERENCIAS

- Amorim, M., Dias, M. F. y Almeida, M. (2022). Intergenerational challenges: a case study on the automotive industry. *In EDULEARN22 Proceedings* (pp. 9050-9054). IATED. <https://library.iated.org/view/AMORIM2022INT>
- Angelo, H. F. G. (2020). *La satisfacción laboral en los “millennials” y generación “X”* [Tesis]. Universidad Peruana Unión. Repositorio UPEU. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4026>
- Becton, J. B., Walker, H. J. y Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology* (pp. 175-189). <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>.
- Belout, A. (1998). Effects of Human Resource Management on Project Effectiveness and Success: Toward a New Conceptual Framework. *International Journal of Project Management* (pp. 21–26). [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(97\)00044-9](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(97)00044-9)
- Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: challenges and opportunities. En Burke, R.J., Cooper, C. L. y Antoniou, A.S.G [Eds]. *The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities* (pp. 3-29). Edward Elgar Publishing.
- Cennamo, L. y Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology* (pp. 891-906).
- Cervetti, M.P. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte* [Tesis]. Universidad de San Andrés <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10834>

- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4) pp. 133-153.
- Cloquells Tudurí, M. del P. (2020). *Estrategias en la gestión de recursos humanos orientadas a trabajadores mayores de 55 años en la administración pública local* [Tesis de Maestría]. Universidad Abierta de Cataluña. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/121629>
- Cuervo Carabel, T., Orviz Martínez, N., Arce García, S. y Fernández Suárez, I. (2018). Tecnoestrés en la Sociedad de la Tecnología y la Comunicación: Revisión bibliográfica a partir de la Web of Science. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(1), 18-25.
- Díaz Sarmiento, C., Lopez Lambrano, M. y Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones. Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los *Baby Boomers*, *X Y Millennials*. *CLIO América*, 11(22), 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Dietz, L. y Fasbender, U. (2022). Age-diverse workplace friendship: A systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163-197.
- Garavaglia, E., Marcaletti, F. e Iñiguez Berrozpe, T. (2018). Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del *Quality of Ageing at Work (QAW-q)*. *International Journal of Organizations / Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 20, 197–226. <https://www.raco.cat/index.php/RIO/article/view/342112>
- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 20(39), 75-102.
- García Vargas, M. de L., y Garza Carranza, M. T. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>

- Geraldo Campos, L.A., Mera Sánchez, A.R. y Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*. 10. 156 - 174. 10.17162/au.v10i4.501.
- Gido, J., Baker, R. y Clements, J. (2018). *Administración exitosa de proyectos*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4644>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- Gratton, L. (2012). *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Galaxia Gutenberg. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.eafit.edu.co/a/28779>
- Gratton, L. y Scott, A. (2017). *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. Bloomsbury Publishing.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Life cycle theory of leadership. *Training and Development* (pp. 42-47).
- Hicks, A. (2019). *Managing multigenerational teams*. Project Management Institute.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generational differences in work values: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 109-151.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Lancaster, L. C. y Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness.
- Levesque, L. L., Wilson, J. M. y Wholey, D. R. (2001). Cognitive Diversity and Consensus in Group Decision Making: The Role of Inputs, Processes, and

- Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (pp. 310–335). <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2942>
- López, W. (2013). Influencia de los cambios generacionales en la transformación de la cultura organizacional. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(12), 65-79.
- López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E. y López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- Lussier, R. N. y, Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=2752>
- Lytle, R. S. (2015). Multigenerational workforce: Managing and understanding millennials. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (pp. 189-205).
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciencia & saude coletiva*, 17(3), 613–619. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232012000300006>
- Moldes Farelo, R. y Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *Revista Internacional De Organizaciones*, (25-26), 127–150. <https://doi.org/10.17345/rio25-26.127-150>
- Muszyńska, K. (2017). Patterns of communication management in project teams. In *Information Technology for Management: New Ideas and Real Solutions* (pp. 202–221). https://doi.org/10.1007/978-3-319-53076-5_11
- Navós, Ó. T. (2016). Nuevas generaciones en las empresas: Algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales*, 14(2), 47–54. <https://doi.org/10.22320/hem.v14i2.263>

- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A. y Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455–459. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000500455&script=sci_arttext&tlng=pt
- Povill, N. (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. SOLO Consultores en cambio. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Rajput, N., Bhatia, S. P. y Malhotra, B. (2019). Generational diversity: An exploratory study on managing multigenerational workforce, a sustainable solution. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(3), 37-43.
- Rangel-Romero, M. A., Torres-Suárez, M. G. y Hernández-Lozada, A. J. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0148>
- Ramos, V., Villamarín, M. F., Franco-Crespo, A., Herrera, F., Pazmiño, P. y Tejera, E. (2020). Características diferenciadoras en el uso del poder como forma de influencia en las organizaciones. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Robinson, S. R. (2017). *Engaging a Multigenerational Workforce* [Tesis doctoral]. Walden University. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection at ScholarWorks.
- Rodríguez Agüero, C. (2023). *Cómo liderar el nuevo talento: Liderazgo multigeneracional en entornos de cambio. ¡Autoayuda para líderes que gestionan talento inusual! Vértice de Ideas*.

- Schneider, B. y Stevenson, D. (2017). *The Ambitious Generation: America's Teenagers, Motivated but Directionless*. Yale University Press.
- Sonsino, Y. y García, A. (2021). Capturando el valor de los trabajadores experimentados. *Esic market*, 52(169), 473-496.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books.
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *Economistas*, 161(1), 43-51.
- Womack, J. P., Jones, D. T. y Roos, D. (2017). *La máquina que cambió el mundo: La historia de la Producción Lean, el arma secreta de Toyota que revolucionó la industria mundial del automóvil*. Profit editorial.

ANEXOS

Anexo 1: FORMATO DE CONSENTIMIENTO

Yo _____, identificado con _____ declaro que participaré de manera voluntaria en la recolección de información del estudio llamado “DESAFÍOS EN EQUIPOS DE PROYECTOS MULTIGENERACIONALES”, el cual consistirá en responder una entrevista que pretende describir los desafíos que enfrentan los directores de proyectos en equipos de proyectos multigeneracionales con base en su experiencia. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio, para su posterior transcripción y análisis, a la cual podrán tener acceso los investigadores y el asesor que guía la investigación. Declaro que se ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

Las investigadoras responsables del estudio, María Paulina Molina Vásquez y Laura Mejía Vargas, se han comprometido a responder y aclarar cualquier duda que se genere acerca de las preguntas que se realizarán para objeto de la investigación. Además, me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. Si el producto de este trabajo se requiere mostrar al público externo, se solicitará mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como trabajo de grado en la Universidad EAFIT. He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Medellín, _____ de _____ de 2024

Firma Participante

Firma Investigadoras

Anexo 2: FICHA TÉCNICA ENTREVISTA

DESAFÍOS EN EQUIPOS DE PROYECTOS MULTIGENERACIONALES	
Fecha:	Hora:
Lugar:	Nombre del entrevistado:
Firma de quien realiza la entrevista:	Firma del entrevistado:
Duración:	Total de preguntas realizadas:
Notas:	

Anexo 3: LISTA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS

Pregunta objetivo número uno:

1. ¿Cómo describiría las características y habilidades de los integrantes del equipo?

Características de personas jóvenes (menores de 29 años)

Características de personas de mediana edad (de 30 a 44 años)

Características de personas de mayor edad (mayores de 45 años)

Preguntas objetivo número dos:

2. ¿Cuáles son los desafíos más destacados al liderar equipos de proyectos multigeneracionales en el sector energético de Medellín?

Desafíos con jóvenes (menores de 29 años)

Desafíos con mediana edad (de 30 a 44 años)

Desafíos con mayor edad (mayores de 45 años)

3. ¿Cuáles son las barreras más destacadas en las habilidades blandas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales?

4. ¿Cuáles son las barreras más destacadas en las habilidades técnicas de los integrantes de equipos de proyectos multigeneracionales?

5. ¿Ha notado alguna diferencia en las expectativas de desarrollo profesional entre los miembros más jóvenes y los más experimentados de su equipo?

Pregunta objetivo número tres:

6. ¿Cuál es la principal área o aspecto que presenta mayores desafíos al liderar equipos de proyectos y por qué?

Preguntas objetivo número cuatro:

7. ¿Qué estrategias organizacionales ha implementado en su equipo de proyectos por las diferencias generacionales?

8. ¿Sabe qué estrategias organizacionales ha implementado su organización como resultado de las diferencias generacionales?

9. Con base en su experiencia y/o conocimiento de experiencias de otras personas, liste las prácticas más efectivas para abordar las diferencias relacionadas con la diversidad generacional en la ejecución de proyectos.

10. Con base en su experiencia y/o conocimiento de experiencias de otras personas, liste las prácticas menos efectivas para abordar las diferencias relacionadas con la diversidad generacional en la ejecución de proyectos.