

**Influencia de la diversidad generacional en la dinámica laboral, el liderazgo y la toma de decisiones como factor de transformación organizacional en Anuuva S.A.S.**

Jessica Fabiola Lafaurie García

Director

Mag. Roberto Carlos Hernández Olmos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN),

Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

2026

**Nota de Aceptación**

Roberto Carlos Hernández Olmos

---

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

2026

### **Agradecimientos**

A Dios, por ser la guía constante en mi camino y quien ha llevado el timón de mi vida profesional, brindándome sabiduría, fortaleza y propósito en cada etapa de este proceso; a mi madre, por ser mi mayor inspiración y ejemplo de fortaleza, tenacidad y resiliencia; a mi esposo, por ser un gran compañero de vida y mi apoyo incondicional, especialmente en los momentos de dificultad; a mis hijas, por ser el motor que me impulsa cada día a ser una mejor versión de mí misma; y a mis docentes de la UNAD, en especial a mi director de proyecto, el profesor Roberto Carlos Hernández Olmos, por su orientación, acompañamiento y valiosa guía durante el desarrollo de este trabajo. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento por hacer posible la culminación de esta importante etapa.

## Resumen

Este proyecto de investigación analiza la influencia de la diversidad generacional en la dinámica laboral, el liderazgo y la toma de decisiones como factor de transformación organizacional en Anuuva S.A.S., empresa colombiana dedicada al desarrollo de software a la medida. En la actualidad, la coexistencia de generaciones como la X, los Millennials y la Z plantea desafíos y oportunidades en la comunicación, la gestión del conocimiento, la motivación y la adaptación al cambio.

El estudio, de tipo descriptivo y con enfoque mixto, buscará comprender cómo las diferencias generacionales inciden en los estilos de trabajo y en los procesos decisionales de la empresa, identificando las condiciones que favorecen la colaboración y el liderazgo inclusivo. Los resultados esperados aportarán a la formulación de estrategias para fortalecer la cultura organizacional, promover la innovación y consolidar un modelo de gestión del talento humano más participativo y equitativo.

Asimismo, la investigación se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 9, que promueven el trabajo decente, el crecimiento económico, la innovación y la transformación digital, contribuyendo a la evolución organizacional de Anuuva S.A.S. desde una perspectiva sostenible y humana.

En conjunto, este estudio aportará elementos fundamentales para la transformación organizacional de Anuuva S.A.S., al generar un diagnóstico teórico que permitirá comprender cómo las diferencias generacionales influyen en los estilos de trabajo, el liderazgo y la toma de decisiones. Estos hallazgos orientarán la formulación de estrategias prácticas para fortalecer la colaboración intergeneracional, mejorar la efectividad del liderazgo y promover decisiones más participativas y coherentes con las dinámicas actuales del talento humano. De esta manera, la investigación se convierte en un insumo clave para impulsar la evolución cultural de la empresa

y avanzar hacia un modelo de gestión más inclusivo, innovador y alineado con las necesidades estratégicas de la organización.

***Palabras clave:*** diversidad generacional; liderazgo inclusivo; toma de decisiones; cultura organizacional; transformación empresarial; gestión del talento humano.

## Abstract

This research project analyzes the influence of generational diversity on workplace dynamics, leadership, and decision-making as a factor of organizational transformation in Anuuva S.A.S., a Colombian company dedicated to custom software development. Currently, the coexistence of generations such as Generation X, Millennials, and Generation Z presents both challenges and opportunities in communication, knowledge management, motivation, and adaptation to change.

The study, descriptive in nature and based on a mixed-methods approach, aims to understand how generational differences influence work styles and organizational decision-making processes, identifying the conditions that foster collaboration and inclusive leadership. The expected results will contribute to the formulation of strategies to strengthen organizational culture, promote innovation, and consolidate a more participatory and equitable human talent management model.

Likewise, this research is aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) 8 and 9, which promote decent work, economic growth, innovation, and digital transformation, thereby contributing to the organizational evolution of Anuuva S.A.S. from a sustainable and human-centered perspective.

Overall, this study will provide fundamental insights for the organizational transformation of Anuuva S.A.S. by generating a theoretical diagnosis that will help understand how generational differences influence work styles, leadership, and decision-making. These findings will guide the formulation of practical strategies to strengthen intergenerational collaboration, improve leadership effectiveness, and promote more participatory decisions aligned with current human talent dynamics. In this way, the research becomes a key input for

driving the company's cultural evolution and advancing toward a more inclusive, innovative, and strategically aligned management model.

***Keywords:*** generational diversity; inclusive leadership; decision-making; organizational culture; business transformation; human talent management.

## Tabla de Contenido

Planteamiento del Problema .....	12
Pregunta Problema .....	13
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación .....	15
Línea de Investigación .....	17
Antecedentes y Marco Referencial .....	18
Supuestos y Metodología.....	27
Metodología .....	28
Tipo de Estudio.....	28
Enfoque Metodológico.....	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección .....	28
Alcance de la Investigación .....	33
Población y Muestra .....	33
Análisis de la Información .....	34
Consideraciones Éticas .....	35
Limitaciones del Estudio.....	36
Resultados Teóricos Proyectados .....	37



Estilos de Trabajo .....	37
Comunicación Intergeneracional .....	38
Liderazgo .....	38
Toma de Decisiones .....	39
Tensiones y Sinergias Intergeneracionales .....	39
Impacto Esperado en la Transformación Organizacional .....	40
Programa de Sensibilización sobre Diversidad Generacional en Anuuva S.A.S. ....	41
Fundamentación .....	41
Objetivo General .....	41
Objetivos Específicos.....	42
Estructura General del Programa (duración total: un mes).....	42
<i>Semana 1 – Reconocimiento de las Generaciones Presentes en Anuuva</i> .....	42
<i>Semana 2 – Comunicación Intergeneracional en el Contexto Organizacional</i> .....	43
<i>Semana 3 – Liderazgo Inclusivo para Equipos Multigeneracionales</i> .....	43
<i>Semana 4 – Colaboración y Toma de Decisiones Intergeneracional</i> .....	44
Conclusión .....	45
Cronograma de Actividades.....	47
Recursos Necesarios .....	48
Conclusiones.....	50
Referencias.....	52

Anexos .....	54
Anexo 1. Encuesta Estructurada tipo Likert .....	54
Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada .....	56
Anexo 3. Consentimiento Informado.....	58

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i> .....	30
<b>Tabla 2.</b> <i>Cronograma de Actividades del Proyecto</i> .....	47

## Planteamiento del Problema

En Anuuva S.A.S., empresa dedicada al desarrollo de software a la medida, confluyen colaboradores de diferentes generaciones: desde profesionales con experiencia pertenecientes a la Generación X, hasta jóvenes talentos de las generaciones Millennials y Z. Esta diversidad generacional, aunque representa una riqueza en conocimientos, perspectivas y habilidades, también trae consigo desafíos significativos en la forma en que se trabaja, se comunica y se toman decisiones dentro de la organización.

Cada generación tiene formas particulares de relacionarse con el trabajo: algunas valoran la estabilidad y la jerarquía, otras priorizan la flexibilidad, el propósito y la autonomía. Estas diferencias se reflejan en múltiples aspectos del entorno laboral, como el uso de tecnologías, el liderazgo, la participación en equipos, el manejo del tiempo y la toma de decisiones.

En el contexto específico de Anuuva, estas brechas generacionales pueden generar fricciones, malentendidos o desacuerdos en la ejecución de proyectos, especialmente cuando no se reconocen ni se gestionan adecuadamente. Además, la forma en que estas diferencias se manifiestan varía según el rol que desempeña cada colaborador, lo cual puede impactar directamente en la productividad, el clima laboral y la capacidad de innovación.

A pesar de la relevancia del tema, no se cuenta actualmente con un diagnóstico interno que permita comprender a fondo cómo influyen los factores generacionales en la dinámica laboral y en los procesos decisionales de la empresa. Esta falta de información limita la posibilidad de diseñar estrategias de gestión del talento humano ajustadas a la realidad generacional de Anuuva. Por lo tanto, surge la necesidad de investigar esta problemática para promover un entorno de trabajo más colaborativo, equitativo y eficiente, en el que se valoren y potencien las diferencias generacionales como un activo organizacional.

**Pregunta Problema**

¿Cómo influye la diversidad generacional en la dinámica laboral, los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los colaboradores de Anuuva S.A.S., considerando el rol que desempeñan dentro de la organización?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de la diversidad generacional en la dinámica laboral, los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los colaboradores de Anuuva S.A.S., teniendo en cuenta el rol que desempeñan dentro de la organización.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las generaciones presentes en Anuuva y caracterizar sus principales rasgos en relación con el trabajo, la comunicación y la toma de decisiones.

Clasificar los roles laborales en la empresa (desarrolladores, diseñadores, líderes técnicos, coordinadores, etc.) y su relación con las dinámicas generacionales.

Analizar las diferencias y similitudes entre generaciones en cuanto a estilos de trabajo, canales de comunicación y preferencias en la toma de decisiones y liderazgo.

Explorar, a partir del análisis teórico y del contexto organizacional de Anuuva S.A.S., posibles situaciones internas en las que la diversidad generacional podría influir de manera positiva o negativa en la dinámica laboral y en los procesos de toma de decisiones.

Proponer estrategias prácticas de gestión organizacional que promuevan la integración generacional, mejoren la colaboración y fortalezcan los procesos de toma de decisiones en Anuuva.

## **Justificación**

La diversidad generacional se ha convertido en uno de los retos más visibles y, al mismo tiempo, más estratégicos en la gestión del talento humano en las organizaciones actuales. En los entornos laborales contemporáneos conviven colaboradores con trayectorias, expectativas, formas de comunicación y estilos de trabajo distintos, lo que incide directamente en la dinámica cotidiana de los equipos, en el ejercicio del liderazgo y en los procesos de toma de decisiones.

En el caso de Anuuva S.A.S., empresa colombiana dedicada al desarrollo de software a la medida, esta realidad adquiere una relevancia particular. La organización integra colaboradores pertenecientes a la Generación X, Millennials y Generación Z, quienes desempeñan roles técnicos y estratégicos dentro de equipos de trabajo ágiles y multidisciplinarios. Esta convivencia generacional, aunque representa una oportunidad para combinar experiencia, innovación y capacidades digitales, también puede generar tensiones cuando no se reconocen ni se gestionan de manera consciente las diferencias en estilos de trabajo, comunicación y liderazgo.

Desde una perspectiva organizacional, comprender cómo influyen las diferencias generacionales en la dinámica laboral y en la toma de decisiones resulta fundamental para fortalecer la colaboración, mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño de los equipos. En empresas de base tecnológica como Anuuva, donde la innovación, la adaptación al cambio y la coordinación efectiva son determinantes para la competitividad, la falta de estrategias orientadas a la integración generacional puede afectar la cohesión interna y limitar el aprovechamiento del talento disponible.

Desde el punto de vista académico, este estudio se justifica porque aporta a la línea de investigación en Dinámica Organizacional y Transformación Empresarial, al analizar la diversidad generacional como un factor que incide en el liderazgo, la cultura organizacional y los

procesos decisionales. La investigación integra aportes teóricos contemporáneos sobre liderazgo inclusivo, gestión del talento humano y comportamiento organizacional, contribuyendo a la comprensión de estas dinámicas en un contexto empresarial real del sector tecnológico colombiano.

Asimismo, la investigación se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), al promover reflexiones orientadas a la construcción de entornos laborales más inclusivos, participativos y sostenibles. Analizar la diversidad generacional desde una perspectiva organizacional permite identificar oportunidades para fortalecer prácticas de liderazgo, mejorar la comunicación interna y favorecer procesos de toma de decisiones más equilibrados y coherentes con las necesidades actuales del talento humano.

Finalmente, desde una perspectiva práctica, este estudio busca generar insumos que permitan a Anuuva S.A.S. reconocer la diversidad generacional no solo como una característica demográfica, sino como un recurso estratégico para su transformación organizacional. Los resultados teóricos proyectados servirán como base para el diseño de estrategias orientadas a la sensibilización, la integración intergeneracional y el fortalecimiento de una cultura organizacional más colaborativa, innovadora y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.



### **Línea de Investigación**

El presente estudio se articula con la línea de investigación “Dinámica Organizacional y Transformación Empresarial”, al abordar la diversidad generacional como un factor determinante en la forma como se desarrollan las interacciones laborales, los estilos de trabajo y los procesos de toma de decisiones en Anuuva S.A.S.

La gestión de la diversidad generacional impacta directamente la dinámica organizacional, puesto que las diferencias en valores, motivaciones, habilidades digitales y estilos de comunicación influyen en la cohesión de los equipos, en el liderazgo ejercido y en la calidad de la colaboración entre roles y áreas. En organizaciones tecnológicas como Anuuva, donde los proyectos requieren agilidad, innovación y trabajo interdisciplinario, comprender estas diferencias generacionales es fundamental para mejorar la integración, resolver tensiones y potenciar la complementariedad entre los colaboradores.

Asimismo, la diversidad generacional se convierte en un eje estratégico para la transformación empresarial, ya que permite aprovechar el conocimiento acumulado de generaciones con mayor experiencia, junto con la adaptabilidad, creatividad y competencias digitales de las generaciones más jóvenes. Una gestión adecuada de esta diversidad contribuye a fortalecer la cultura organizacional, mejorar la toma de decisiones, impulsar la innovación y promover la sostenibilidad del talento humano, elementos esenciales para el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Por tanto, el estudio no solo se alinea con la comprensión de las dinámicas internas de la organización, sino que también aporta insumos concretos para orientar procesos de transformación cultural, gestión del cambio, planificación estratégica y desarrollo de capacidades intergeneracionales dentro de Anuuva S.A.S.

## **Antecedentes y Marco Referencial**

### **Antecedentes de la Investigación**

En los últimos años, múltiples investigaciones han abordado la influencia de la diversidad generacional en la dinámica laboral, el liderazgo y la toma de decisiones, evidenciando que las diferencias etarias en los entornos de trabajo constituyen tanto un desafío como una oportunidad para la gestión del talento humano.

En el contexto internacional, Parry y Urwin (2011) analizaron las diferencias en los valores laborales entre generaciones y concluyeron que las percepciones sobre compromiso, liderazgo y motivación varían más por contexto organizacional que por edad. Lyons y Kuron (2014) realizaron una revisión amplia sobre generaciones en el trabajo, señalando la necesidad de integrar estrategias de liderazgo colaborativo que reduzcan las tensiones entre cohortes generacionales.

En estudios más recientes, Wang y Duan (2024) destacan que la diversidad generacional puede aumentar los conflictos cognitivos dentro de los equipos, pero cuando existe liderazgo compartido, dichos conflictos se convierten en un motor de innovación y aprendizaje organizacional.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios desarrollados en empresas del sector tecnológico han evidenciado que la convivencia de distintas generaciones incide de manera significativa en la comunicación interna y en las dinámicas de trabajo colaborativo. Estas investigaciones señalan que, en entornos caracterizados por el uso de metodologías ágiles y la innovación constante, las diferencias generacionales pueden generar tensiones si no se gestionan adecuadamente, pero también pueden convertirse en una oportunidad para fortalecer la complementariedad de habilidades y la coordinación entre los equipos.

A nivel nacional, distintos análisis organizacionales han puesto de relieve la importancia de promover relaciones intergeneracionales basadas en la empatía, la inteligencia emocional y el respeto por la diversidad de estilos de trabajo. Estas aproximaciones coinciden en que el liderazgo empático y la comunicación abierta desempeñan un papel clave en la reducción de brechas generacionales, lo cual contribuye a un clima laboral más colaborativo y favorece procesos de toma de decisiones más equilibrados dentro de las organizaciones.

Estos antecedentes evidencian la pertinencia del presente estudio al centrarse en una empresa tecnológica colombiana, donde las interacciones entre generaciones (X, Millennials y Z) inciden de manera directa en la cultura, la comunicación y la toma de decisiones. La investigación busca aportar una comprensión específica sobre este fenómeno en el contexto de Anuuva S.A.S., donde aún no existen estudios internos sobre el tema.

## Marco Teórico

La diversidad generacional se ha convertido en un elemento clave del comportamiento organizacional contemporáneo. Mannheim (1952) y Strauss y Howe (1991) señalan que cada generación comparte experiencias formativas que moldean actitudes, estilos de comunicación y expectativas laborales. En contextos laborales actuales coexisten principalmente generaciones X, Millennials y Z, generando diferencias que pueden impactar la colaboración, el liderazgo y la toma de decisiones.

Diversos estudios (Lyons & Kuron, 2014; Costanza et al., 2012) evidencian que, aunque las diferencias generacionales no siempre determinan de manera absoluta el comportamiento laboral, sí influyen en aspectos como el uso de tecnologías, la autonomía, el trabajo en equipo y la percepción del liderazgo. En empresas tecnológicas, estas dinámicas se intensifican debido a la rapidez del cambio digital y la necesidad de equipos ágiles y colaborativos.

El liderazgo constituye un factor central para gestionar equipos multigeneracionales. En especial, el liderazgo inclusivo promueve la comunicación abierta, el reconocimiento de perspectivas diversas y la participación equitativa (Ng & Parry, 2021). Estudios recientes (Wang & Duan, 2024) muestran que, cuando se fomenta un liderazgo compartido, los equipos multigeneracionales transforman sus diferencias en oportunidades de innovación y aprendizaje colectivo.

La toma de decisiones también se ve influenciada por la interacción generacional. Aportes clásicos de Simon (1947) y Kahneman (2011) sobre racionalidad limitada y sesgos cognitivos permiten entender cómo las perspectivas de distintas edades pueden complementar o tensionar los procesos decisionales. La literatura contemporánea coincide en que integrar voces

diversas mejora la calidad y legitimidad de las decisiones organizacionales, siempre que existan mecanismos de comunicación efectiva.

Finalmente, la cultura organizacional cumple un papel decisivo. Una cultura que valora la experiencia de generaciones mayores y, al mismo tiempo, potencia la adaptabilidad y competencias digitales de generaciones jóvenes, contribuye a equipos más cohesionados, innovadores y capaces de responder a los desafíos actuales del entorno tecnológico.

### **Marco Conceptual**

El marco conceptual constituye la base interpretativa del estudio, al definir los principales conceptos que orientan el análisis sobre la diversidad generacional y su influencia en la dinámica laboral, el liderazgo y la toma de decisiones dentro de Anuuva S.A.S. Estos conceptos, interrelacionados, permiten comprender la manera en que las diferencias generacionales inciden en la gestión del talento humano y en la transformación organizacional.

### ***Liderazgo Organizacional***

El liderazgo organizacional puede entenderse como la capacidad de orientar y movilizar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales, a partir de la influencia que ejerce quien lidera sobre los demás (Northouse, 2018). Más allá del cumplimiento de tareas, este proceso involucra una dimensión emocional fundamental, en la que el reconocimiento y la adecuada gestión de las emociones propias y ajenas favorecen relaciones laborales más empáticas y una comunicación más efectiva (Goleman, 2000). En organizaciones como Anuuva S.A.S., donde convergen distintos roles y generaciones, el liderazgo adquiere una relevancia particular, ya que no todos los colaboradores responden de la misma manera a un mismo estilo de dirección. En este sentido, Ng y Parry (2021) señalan que el liderazgo inclusivo permite integrar equipos multigeneracionales al reconocer las diversas expectativas frente a la autonomía,

la comunicación y la toma de decisiones. De forma complementaria, el enfoque del liderazgo transformacional resalta la importancia de líderes que inspiran, motivan y acompañan a sus equipos, promoviendo el compromiso, la participación y la cohesión del grupo, aspectos que inciden positivamente en la calidad de los procesos decisionales dentro de contextos organizacionales diversos (Bass & Riggio, 2006).

### ***Gestión del Talento Humano***

La gestión del talento humano se refiere a las políticas y acciones orientadas a atraer, desarrollar y retener a los colaboradores (Chiavenato, 2019). En el contexto de Anuuva, este concepto se vincula con la problemática porque cada generación (especialmente en roles diferenciados como programadores, líderes técnicos o personal administrativo) valora aspectos distintos del trabajo (autonomía, estabilidad, feedback, flexibilidad). Shuck y Rose (2023) señalan que las organizaciones que no adaptan su gestión del talento a estas diferencias enfrentan mayores tensiones generacionales, lo cual afecta la ejecución de tareas, la colaboración y la calidad de la toma de decisiones internas.

### ***Cultura organizacional***

La cultura organizacional comprende los valores y prácticas que guían el comportamiento dentro de la empresa (Schein, 2017). Su relación con la pregunta problema es directa: la cultura influye tanto en los estilos de trabajo como en la forma en que se toman decisiones, y estas dinámicas se viven de forma distinta según la generación y según el rol. Reeves (2022) afirma que, en culturas altamente digitalizadas, como las empresas tecnológicas, las generaciones jóvenes tienden a adaptarse más rápido a metodologías ágiles y herramientas digitales, mientras que generaciones mayores pueden priorizar la estructura y los procesos formales. En Anuuva, esta diferencia se manifiesta especialmente entre roles operativos (programadores) y roles

estratégicos (líderes, coordinadores), lo que influye en la percepción de la eficiencia, los ritmos de trabajo y la participación en decisiones técnicas.

### ***Comunicación Organizacional***

La comunicación organizacional incluye los canales, códigos y estilos mediante los cuales se comparte información en la empresa. Lyons y Kuron (2014) evidencian que las generaciones poseen estilos comunicativos distintos, lo que incide en la colaboración diaria. En Anuuva, donde conviven roles altamente técnicos con roles de coordinación, estas diferencias pueden afectar tanto la ejecución de tareas como la toma de decisiones. Por ejemplo, líderes técnicos Millennials y Z suelen preferir comunicación inmediata vía herramientas digitales, mientras colaboradores de la Generación X en roles de supervisión pueden preferir intercambios más estructurados. Estas variaciones influyen en el flujo de información, la claridad de instrucciones y la forma en que los equipos toman decisiones colectivas.

### ***Diversidad Generacional***

La diversidad generacional se refiere a la coexistencia de personas de distintos grupos etarios que poseen valores, expectativas y formas de trabajar diferenciadas (Mannheim, 1952; Strauss & Howe, 1991). Es el eje central de la pregunta problema porque las diferencias generacionales pueden influir directamente en cómo colaboran los equipos según los roles que desempeñan. Wang y Duan (2024) muestran que cuando no se gestionan adecuadamente estas diferencias, los equipos presentan tensiones en torno a los estilos de trabajo y dificultades en la toma de decisiones. Por el contrario, cuando se gestionan con liderazgo inclusivo, la diversidad generacional fortalece la creatividad y mejora la calidad de las decisiones interdisciplinarias, especialmente en equipos tecnológicos como los de Anuuva.

### ***Toma de Decisiones Organizacionales***

La toma de decisiones implica elegir entre alternativas para resolver problemas o guiar acciones, influenciada por factores cognitivos, emocionales y sociales. Simon (1947) y Kahneman (2011) explican que las decisiones están condicionadas por la experiencia, los sesgos cognitivos y el contexto. En equipos de Anuuva, estos elementos se modifican según el rol (operativo o estratégico) y la generación. Por ejemplo, colaboradores jóvenes pueden elegir decisiones rápidas alineadas con metodologías ágiles, mientras colaboradores de más experiencia pueden preferir procesos analíticos y estructurados. Estas diferencias generacionales en los estilos de decisión impactan directamente la coordinación en proyectos, la velocidad de avance y la calidad de las decisiones técnicas.



## Marco Contextual

Anuuva S.A.S. es una empresa colombiana del sector tecnológico, especializada en el desarrollo de software a la medida, soluciones digitales y consultoría en transformación tecnológica. Su estructura organizacional integra equipos multidisciplinarios conformados por profesionales de distintas generaciones, principalmente Generación X, Millennials y Z, quienes desempeñan roles en áreas como desarrollo, diseño, infraestructura, calidad, innovación y dirección de proyectos.

La empresa opera bajo un enfoque de trabajo colaborativo y proyectos ágiles, lo que exige una comunicación constante, liderazgo flexible y capacidad de adaptación a entornos de cambio. Sin embargo, la coexistencia de diferentes generaciones con estilos de trabajo, lenguajes y expectativas diversas plantea retos en la coordinación, la toma de decisiones y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

En este contexto, la diversidad generacional se convierte en un elemento clave para comprender la dinámica interna de la organización. Las diferencias en la forma de liderar, comunicar y asumir responsabilidades inciden directamente en la efectividad del trabajo en equipo y en los procesos de decisión. Al mismo tiempo, esta diversidad representa una oportunidad estratégica para promover la innovación, la transferencia de conocimiento y la transformación cultural de la empresa.

Anuuva S.A.S. cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional, conformada por equipos especializados en desarrollo de software, infraestructura, seguridad de la información, arquitectura tecnológica, diseño, aseguramiento de calidad y gestión de proyectos. Cada una de estas áreas cumple funciones específicas dentro del ciclo de desarrollo y despliegue de soluciones tecnológicas, lo cual implica niveles diferenciados de autonomía, responsabilidad

técnica y participación en la toma de decisiones. Esta estructura favorece la coordinación por especialidades, pero también visibiliza diferencias generacionales en la forma de trabajar, comunicarse y resolver problemas según el rol desempeñado. Dichas dinámicas impactan directamente la colaboración intergeneracional y la calidad de los procesos decisionales dentro de la empresa.

La investigación se desarrolla dentro de este marco, reconociendo que Anuuva S.A.S. se encuentra en un proceso de fortalecimiento organizacional orientado a la integración generacional, la gestión del talento y la mejora continua. Así, el estudio no solo busca describir la realidad de la empresa, sino también generar insumos teóricos y prácticos que contribuyan a su transformación organizacional y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 9, vinculados con el trabajo decente, la innovación y la productividad sostenible.

## **Supuestos y Metodología**

### **Supuestos de Investigación**

Dado que se trata de una investigación de tipo descriptivo y no experimental, no se formulan hipótesis comprobables, sino supuestos orientadores que guían la interpretación del fenómeno:

Se parte del supuesto de que las diferencias generacionales influyen en la forma en que los colaboradores perciben el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones dentro de Anuuva S.A.S.

Se asume que la coexistencia de distintas generaciones puede generar tanto tensiones como oportunidades de aprendizaje y complementariedad de habilidades.

Desde un enfoque teórico, se considera que la gestión adecuada de la diversidad generacional contribuye al fortalecimiento del trabajo colaborativo, la innovación y la efectividad en la toma de decisiones.

Estos supuestos servirán de base para la interpretación teórica y la futura validación empírica del estudio.

## **Metodología**

Este estudio adopta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con el propósito de comprender de forma integral la influencia de la diversidad generacional en los estilos de trabajo y la toma de decisiones en Anuuva S.A.S.

### **Tipo de Estudio**

Investigación descriptiva de carácter no experimental, orientada a diseñar y estructurar el estudio sobre la influencia de la diversidad generacional en la dinámica laboral y la toma de decisiones en Anuuva S.A.S.

### **Enfoque Metodológico**

Se aplicará un enfoque mixto: el componente cuantitativo permitirá identificar tendencias y percepciones generales mediante encuestas estructuradas, mientras que el cualitativo facilitará la interpretación de experiencias y significados a través de entrevistas semiestructuradas.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Para la recolección de la información se emplearán dos instrumentos principales: una encuesta tipo Likert y una guía de entrevista semiestructurada.

La encuesta se aplicará de manera digital y estará compuesta por ítems que miden percepciones relacionadas con los estilos de trabajo, la comunicación intergeneracional, el liderazgo recibido y la participación en la toma de decisiones. Su propósito es identificar tendencias generales según la generación y el rol desempeñado en la organización.

La entrevista semiestructurada permitirá profundizar en experiencias, percepciones y casos específicos vinculados con la interacción entre generaciones dentro de los equipos de trabajo. Este instrumento facilitará comprender los matices cualitativos de la dinámica intergeneracional, así como ejemplos concretos que complementen los resultados cuantitativos.

### **Validación de Instrumentos**

Se plantea someter los instrumentos (la encuesta tipo Likert y la guía de entrevista semiestructurada) a un proceso de validación mediante juicio de expertos en una fase posterior del estudio. Esta validación tiene como propósito asegurar que los ítems sean claros, coherentes y pertinentes frente a las dimensiones establecidas en la matriz de operacionalización.

Se plantea realizar el proceso con la participación de un docente o profesional con experiencia en metodología de la investigación y gestión del talento humano, quien revisará la correspondencia entre los indicadores y los ítems, y formulará recomendaciones para su ajuste.

Dado que esta propuesta corresponde únicamente al diseño metodológico del estudio, la validación no será aplicada en esta fase, sino que se deja establecida como parte del desarrollo futuro de la investigación.

### **Prueba Piloto**

De manera complementaria, se plantea realizar una prueba piloto en una etapa posterior del estudio, con un pequeño grupo de colaboradores que no haga parte de la muestra proyectada. La prueba piloto se propone para evaluar la comprensión de las preguntas, la claridad del lenguaje, la duración de la encuesta y posibles mejoras en el formato final del instrumento.

Sin embargo, debido a que esta investigación se encuentra en la fase de diseño teórico-metodológico, la prueba piloto no se llevará a cabo en esta etapa. Su ejecución se prevé para fases posteriores, cuando se implemente el estudio empírico.

**Tabla 1***Matriz de Operacionalización de Variables*

Dimensión	Indicadores	Técnica / Instrumento	Tipo de análisis
Transformación organizacional	Percepción del impacto generacional en la cultura y procesos internos.	Encuesta	Análisis descriptivo
Transformación organizacional	Oportunidades de mejora organizacional identificadas a partir de la interacción generacional.	Entrevista	Análisis cualitativo
Caracterización generacional	Identificación de las generaciones presentes en la empresa	Encuesta	Análisis descriptivo
Caracterización generacional	Rasgos laborales distintivos (motivaciones, expectativas, estilo de trabajo).	Encuesta	Análisis descriptivo

Dimensión	Indicadores	Técnica / Instrumento	Tipo de análisis
	Relación entre el rol		
Roles y dinámicas generacionales	laboral y las preferencias de trabajo según generación.	Encuesta y entrevistas	Análisis descriptivo y comparativo
	Nivel de participación en		
Roles y dinámicas generacionales	procesos comunicativos y decisionales según rol.	Encuesta y entrevistas	Análisis descriptivo y comparativo
	Diferencias generacionales en		
Estilos de trabajo, comunicación y liderazgo	estilos de trabajo y uso de herramientas tecnológicas de comunicación y gestión.	Encuesta	Análisis descriptivo y comparativo
Estilos de trabajo, comunicación y liderazgo	Nivel de participación en procesos	Encuesta	Análisis descriptivo y comparativo

Dimensión	Indicadores	Técnica / Instrumento	Tipo de análisis
	comunicativos y decisionales según rol.		
Casos internos: tensiones o sinergias	Experiencias de conflicto intergeneracional en proyectos.	Entrevista	Análisis cualitativo
Casos internos: tensiones o sinergias	Casos de colaboración positiva o sinergia entre generaciones.	Entrevista	Análisis cualitativo
Cohesión y colaboración	Nivel de colaboración percibido entre generaciones.	Encuesta	Análisis descriptivo
Cohesión y colaboración	Casos de conflicto o sinergia generacional según rol.	Entrevista	Análisis cualitativo
Estrategias de integración generacional	Estrategias sugeridas por los colaboradores para mejorar la colaboración.	Entrevista	Análisis cualitativo



Dimensión	Indicadores	Técnica / Instrumento	Tipo de análisis
Estrategias de integración generacional	Necesidades de formación en liderazgo inclusivo y comunicación intergeneracional	Entrevista	Análisis cualitativo

*Nota.* La matriz de operacionalización se construye con fines académicos y corresponde a una fase de diseño del estudio, por lo que no implica la aplicación empírica de los instrumentos.

### **Alcance de la Investigación**

En esta etapa, no se realizará la aplicación directa de los instrumentos, dado que el propósito del trabajo es formular la propuesta metodológica y conceptual que permitirá su futura implementación.

### **Población y Muestra**

La población del estudio está conformada por los colaboradores activos de Anuuva S.A.S., pertenecientes a las generaciones X, Millennials y Z, quienes desempeñan diversos roles dentro de la organización, entre los que se encuentran las áreas de desarrollo, diseño, infraestructura, calidad, innovación, soporte y coordinación de proyectos. Esta diversidad generacional y funcional configura un escenario organizacional heterogéneo que resulta pertinente para analizar cómo las diferencias generacionales se manifiestan en función del rol que cada colaborador desempeña.

Teniendo en cuenta que se trata de un estudio descriptivo con enfoque mixto y que se desarrolla en una fase de diseño teórico–metodológico, se optará por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta decisión metodológica responde a las características del contexto organizacional, en el cual la participación de los colaboradores depende tanto de su

disponibilidad como de la autorización institucional, y permite acceder a información relevante de los distintos grupos generacionales y roles clave presentes en la empresa.

De manera estimada, se contempla una muestra de entre 15 y 25 colaboradores para la aplicación de la encuesta, procurando incluir representantes de cada generación y de los principales roles organizacionales. Para el componente cualitativo, se prevé la realización de entre 4 y 6 entrevistas semiestructuradas, seleccionando participantes que puedan aportar experiencias variadas relacionadas con los estilos de trabajo, las dinámicas de comunicación intergeneracional, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones.

La selección de los participantes se apoyará en criterios básicos que permitan asegurar la pertinencia de la muestra frente a los objetivos del estudio. En este sentido, se considerará que los colaboradores cuenten con una antigüedad mínima en la organización que les permita conocer su dinámica interna, que desempeñen roles activos dentro de los equipos de trabajo y que pertenezcan a alguna de las generaciones objeto de análisis. Asimismo, la participación será de carácter voluntario, garantizando un ambiente de confianza para que los colaboradores compartan sus percepciones y experiencias en relación con el contexto organizacional.

Este diseño muestral permitirá establecer cruces entre generación y rol, identificar patrones asociados al comportamiento organizacional y alcanzar una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, apoyándose en la triangulación de información proveniente de los componentes cuantitativo y cualitativo.

### **Análisis de la Información**

El análisis de la información se realizará mediante un enfoque mixto que integra técnicas cuantitativas y cualitativas. En el componente cuantitativo, los datos obtenidos mediante la encuesta tipo Likert serán procesados a través de un análisis descriptivo (frecuencias y

porcentajes) que permitirá identificar las tendencias generales en cada dimensión evaluada: estilos de trabajo, comunicación intergeneracional, liderazgo y toma de decisiones.

Adicionalmente, se efectuarán análisis comparativos mediante cruces entre generación (X, Millennials, Z) y rol desempeñado dentro de la organización (desarrollo, diseño, infraestructura, calidad, coordinación, entre otros), con el fin de determinar diferencias o similitudes en las percepciones asociadas a cada dimensión. Este análisis permitirá identificar patrones intergeneracionales y variaciones en los comportamientos organizacionales según el rol.

Por su parte, los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se analizarán mediante un análisis de contenido, que permitirá identificar categorías emergentes relacionadas con tensiones, sinergias, percepciones del liderazgo, experiencias de colaboración intergeneracional y casos representativos de toma de decisiones. La triangulación entre los resultados cuantitativos y cualitativos permitirá enriquecer la interpretación final y garantizar un análisis integral del fenómeno estudiado.

### **Consideraciones Éticas**

La investigación se desarrollará bajo los principios éticos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, la cual regula las normas científicas, técnicas y administrativas para investigaciones con seres humanos. De acuerdo con esta resolución, el estudio se clasifica como una investigación sin riesgo, ya que no se realizan intervenciones ni manipulaciones sobre los participantes, y la información recolectada se limita a percepciones y experiencias laborales.

Todos los participantes serán informados de manera clara sobre los objetivos del estudio, los procedimientos previstos, el carácter voluntario de su participación y el uso académico de la información recopilada. Para ello, se empleará un consentimiento informado, el cual será

presentado antes del diligenciamiento de la encuesta y de la realización de la entrevista. Este consentimiento garantizará la confidencialidad, el anonimato y el derecho de los participantes a retirarse del estudio en cualquier momento, sin que ello implique consecuencia alguna.

La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se almacenará de manera segura, evitando su divulgación a terceros. No se incluirán datos personales que permitan identificar a los participantes, lo cual asegura el cumplimiento de los principios de respeto, beneficencia y confidencialidad requeridos para investigaciones en contextos organizacionales.

### **Limitaciones del Estudio**

El presente proyecto de investigación tiene las siguientes limitaciones:

- No contempla la aplicación directa de los instrumentos diseñados (encuestas y entrevistas), ya que su alcance se limita a la formulación teórica y metodológica de la propuesta.
- Los resultados esperados se derivan del marco referencial y de la observación del contexto organizacional, sin realizar un contraste empírico de los datos.
- La investigación se circunscribe al caso específico de Anuuva S.A.S., por lo que sus hallazgos no se generalizan a todo el sector tecnológico colombiano.
- El estudio se centra en tres generaciones (X, Millennials y Z), dejando fuera otras cohortes que podrían encontrarse en menor proporción.

Estas limitaciones no afectan la validez del planteamiento teórico, pero establecen los márgenes de alcance para su futura ejecución práctica.

### **Resultados Teóricos Proyectados**

Los resultados presentados en esta sección no corresponden a hallazgos empíricos derivados de la aplicación de instrumentos, sino a proyecciones teóricas construidas a partir del marco conceptual, los antecedentes revisados y el análisis del contexto organizacional de Anuuva S.A.S. Su finalidad es anticipar posibles tendencias y comportamientos asociados a la diversidad generacional, así como ofrecer una base orientadora para el diseño de estrategias organizacionales futuras.

Desde este enfoque, los resultados teóricos proyectados permiten comprender cómo las diferencias generacionales podrían manifestarse en la dinámica laboral, el liderazgo y la toma de decisiones dentro de la organización, considerando los roles que desempeñan los colaboradores.

#### **Estilos de Trabajo**

Se espera teóricamente que las distintas generaciones presentes en Anuuva S.A.S. manifiesten diferencias en la forma de organizar y ejecutar sus tareas. La Generación X podría mostrar una mayor orientación hacia la planificación, la estructuración de procesos y el cumplimiento secuencial de actividades, mientras que los colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z tenderían a preferir dinámicas de trabajo más flexibles, colaborativas y apoyadas en herramientas digitales.

Estas diferencias no se expresarían de manera homogénea, sino que estarían mediadas por el rol organizacional. Por ejemplo, en los equipos técnicos y de desarrollo podría evidenciarse una mayor afinidad por metodologías ágiles y trabajo colaborativo, mientras que en roles de coordinación o liderazgo podrían mantenerse prácticas más estructuradas. Desde una perspectiva organizacional, esta diversidad de estilos podría representar una oportunidad para complementar enfoques y mejorar la eficiencia del trabajo en equipo.

## **Comunicación Intergeneracional**

Desde un plano conceptual, se prevé que existan diferencias generacionales en los estilos de comunicación y en la preferencia por determinados canales. Las generaciones más jóvenes podrían inclinarse por el uso de herramientas digitales asincrónicas, como chats o plataformas colaborativas, mientras que colaboradores de la Generación X podrían preferir intercambios más directos, formales o estructurados.

Estas diferencias podrían generar dificultades en la coordinación y el flujo de información si no se gestionan adecuadamente; sin embargo, también podrían convertirse en una fortaleza organizacional al integrar rapidez, claridad y formalidad en los procesos comunicativos. En este sentido, la gestión consciente de la comunicación intergeneracional se reconoce como un elemento clave para fortalecer la dinámica laboral y reducir tensiones innecesarias.

## **Liderazgo**

En relación con el liderazgo, se estima teóricamente que las generaciones presenten expectativas diferenciadas frente a la forma de dirigir y acompañar a los equipos. Las generaciones Millennials y Z podrían valorar estilos de liderazgo más participativos, cercanos y orientados a la retroalimentación constante, mientras que la Generación X podría mostrar mayor afinidad por estilos basados en la experiencia, la estabilidad y la claridad en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo inclusivo se reconoce como un enfoque especialmente pertinente para equipos multigeneracionales, ya que permite reconocer las necesidades y expectativas diversas de los colaboradores, promoviendo la participación equitativa y el respeto mutuo. El fortalecimiento de este tipo de liderazgo podría contribuir de manera directa a la cohesión de los equipos y a la transformación de la cultura organizacional.

## **Toma de Decisiones**

En cuanto a la toma de decisiones, se anticipa que las diferencias generacionales influyan en la forma de analizar la información, evaluar riesgos y definir acciones. Las generaciones más jóvenes podrían inclinarse por decisiones más rápidas, experimentales y alineadas con metodologías ágiles, mientras que colaboradores con mayor trayectoria podrían preferir procesos más analíticos, reflexivos y orientados a la minimización de riesgos.

Lejos de representar una barrera, esta diversidad de enfoques podría convertirse en una fortaleza organizacional si se logra integrar la experiencia acumulada con la capacidad de adaptación y la innovación. La participación intergeneracional en los procesos decisionales se reconoce, por tanto, como un factor que puede mejorar la calidad, legitimidad y sostenibilidad de las decisiones organizacionales.

## **Tensiones y Sinergias Intergeneracionales**

Desde el análisis teórico, se identifica la posible aparición de tensiones intergeneracionales relacionadas con diferencias en prioridades, ritmos de trabajo y expectativas frente al liderazgo. Estas tensiones podrían manifestarse con mayor intensidad en contextos de alta presión o en procesos de cambio organizacional acelerado.

No obstante, también se anticipa la existencia de sinergias positivas, en las que la creatividad, adaptabilidad y competencias digitales de las generaciones más jóvenes se complementen con la experiencia, el conocimiento organizacional y la capacidad de análisis de generaciones con mayor trayectoria. Estas sinergias representarían una base sólida para fortalecer la colaboración y el aprendizaje intergeneracional dentro de la empresa.

## **Impacto Esperado en la Transformación Organizacional**

Desde una perspectiva teórica, la comprensión de las dinámicas generacionales permitiría a Anuuva S.A.S. contar con insumos valiosos para orientar procesos de transformación organizacional. En particular, estos resultados se conciben como un aporte teórico y metodológico orientado a fortalecer la cultura organizacional, optimizar los estilos de liderazgo, mejorar la comunicación interna y favorecer procesos de toma de decisiones más participativos e inclusivos.

En conjunto, los resultados teóricos proyectados no buscan establecer conclusiones definitivas, sino orientar la reflexión organizacional y servir como base para el diseño de estrategias prácticas, como el programa de sensibilización propuesto. De esta manera, el estudio aporta a la construcción de un modelo de gestión del talento humano más coherente con la diversidad generacional, alineado con los objetivos estratégicos de Anuuva S.A.S. y con los principios de innovación y sostenibilidad organizacional.



## **Programa de Sensibilización sobre Diversidad Generacional en Anuuva S.A.S.**

(Producto práctico derivado de los resultados teóricos del estudio)

### **Fundamentación**

Los resultados teóricos proyectados en la investigación indican que en Anuuva S.A.S. se presentan diferencias generacionales relevantes en los estilos de trabajo, las formas de comunicación, las percepciones sobre el liderazgo y los modos de participación en la toma de decisiones. Estas diferencias, aunque pueden generar tensiones, también representan oportunidades de complementariedad y fortalecimiento organizacional, especialmente en un entorno tecnológico caracterizado por la agilidad, la innovación y la colaboración interdisciplinaria.

Desde esta perspectiva, se propone un Programa de Sensibilización sobre Diversidad Generacional, orientado a promover la comprensión, el respeto y la integración efectiva entre colaboradores de distintas generaciones (X, Millennials y Z), con el fin de favorecer la cohesión interna, mejorar la comunicación y fortalecer la participación equitativa en los procesos organizacionales. La propuesta se articula con el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (innovación e infraestructura), los cuales enmarcan la transformación cultural como un eje central del desarrollo organizacional.

### **Objetivo General**

Sensibilizar a los colaboradores de Anuuva S.A.S. sobre la importancia de la diversidad generacional en los entornos de trabajo, promoviendo prácticas de comunicación, liderazgo y colaboración que favorezcan la integración intergeneracional y aporten a la transformación organizacional.

## **Objetivos Específicos**

Reconocer las características distintivas, motivaciones y estilos de trabajo de las generaciones presentes en la empresa.

Identificar las diferencias generacionales que influyen en los procesos de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Promover comportamientos y prácticas de liderazgo inclusivo ajustadas a las expectativas y necesidades de distintas generaciones.

Fomentar dinámicas de colaboración que integren perspectivas diversas para mejorar la efectividad en tareas y decisiones organizacionales.

## **Estructura General del Programa (duración total: un mes)**

El programa se desarrolla mediante cuatro sesiones de sensibilización, una por semana, cada una con una duración aproximada de 45 a 60 minutos. Su diseño es ligero, práctico y aplicable directamente en el contexto de trabajo de Anuuva, sin requerir anexos ni materiales complementarios.

### ***Semana 1 – Reconocimiento de las Generaciones Presentes en Anuuva***

**Propósito.** Comprender las características, valores laborales y estilos de trabajo asociados a las generaciones X, Millennials y Z, considerando los resultados teóricos del estudio.

#### **Contenido.**

- Presentación de los rasgos generacionales identificados en la investigación.
- Análisis de similitudes y diferencias en estilos de trabajo, uso de tecnologías y expectativas laborales.

- Espacio de reflexión orientado sobre cómo estas características influyen en el trabajo cotidiano y en los roles de la empresa.

**Resultado Esperado.** Mayor conciencia sobre la diversidad generacional como elemento estructural de la dinámica laboral de Anuuva.

### ***Semana 2 – Comunicación Intergeneracional en el Contexto Organizacional***

**Propósito.** Sensibilizar sobre las diferencias generacionales en estilos comunicativos y generar acuerdos básicos que disminuyan malentendidos y mejoren el flujo informativo.

#### **Contenido.**

- Identificación de los patrones de comunicación descritos en los resultados teóricos proyectados.
- Discusión sobre situaciones reales en las que estas diferencias pueden incidir en la coordinación y el desempeño.
- Elaboración colectiva de acuerdos mínimos para mejorar la comunicación entre generaciones.

**Resultado Esperado.** Adopción de pautas simples que favorezcan la claridad, el respeto y la efectividad comunicativa entre colaboradores.

### ***Semana 3 – Liderazgo Inclusivo para Equipos Multigeneracionales***

**Propósito.** Promover prácticas de liderazgo inclusivo que respondan a las expectativas generacionales identificadas en el estudio.

#### **Contenido.**

- Revisión de cómo diferentes generaciones perciben el liderazgo y la autoridad.

- Reflexión sobre la importancia del liderazgo inclusivo en entornos tecnológicos y ágiles.
- Identificación de acciones concretas que los líderes y responsables de equipo pueden implementar para integrar voces diversas en la gestión diaria.

**Resultado Esperado.** Mayor comprensión del liderazgo inclusivo como herramienta para disminuir tensiones y fortalecer la cohesión organizacional.

#### ***Semana 4 – Colaboración y Toma de Decisiones Intergeneracional***

**Propósito.** Integrar aprendizajes de las sesiones previas aplicándolos a contextos reales de trabajo y a procesos de toma de decisiones.

##### **Contenido.**

- Análisis de las diferencias generacionales proyectadas en la toma de decisiones (rapidez, análisis, orientación al riesgo).
- Ejercicio práctico con un caso sencillo que permita evidenciar las fortalezas que cada generación aporta a las decisiones.
- Construcción colectiva de acuerdos básicos para la colaboración intergeneracional en tareas y decisiones cotidianas.

**Resultado esperado.** Compromisos organizacionales encaminados a mejorar la calidad de las decisiones y fortalecer la colaboración entre equipos multigeneracionales.

##### **Evaluación del Programa**

- La evaluación se realizará de manera sencilla mediante:
- Percepción de mejora en la comunicación y colaboración intergeneracional.

- Participación activa de las diferentes generaciones en las sesiones del programa.
- Identificación de cambios observables en la interacción laboral posterior al programa, especialmente en claridad comunicativa, liderazgo inclusivo y efectividad de las decisiones.

### **Impactos Esperados**

En coherencia con los resultados teóricos del estudio, el programa aporta a:

- El fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la promoción del respeto y la comprensión mutua entre generaciones.
- La mejora de la comunicación interna, reduciendo tensiones derivadas de estilos comunicativos divergentes.
- La consolidación de un liderazgo más inclusivo, participativo y coherente con las dinámicas actuales del talento humano.
- La toma de decisiones más equilibrada, integrando la experiencia de generaciones mayores con la adaptabilidad y rapidez de generaciones jóvenes.
- El avance hacia una transformación organizacional sostenida, alineada con los objetivos estratégicos de Anuuva y con los ODS 8 y 9.
- Todo lo anterior contribuye de manera directa a optimizar las dinámicas laborales y fortalecer la cohesión entre los equipos de trabajo.

### **Conclusión**

El Programa de Sensibilización sobre Diversidad Generacional constituye un producto práctico, coherente y factible que deriva directamente de los hallazgos teóricos proyectados en la investigación. Su carácter ligero y su enfoque en la comunicación, el liderazgo y la toma de

decisiones facilitan su incorporación inmediata en los procesos organizacionales de Anuuva S.A.S. Además, contribuye de manera significativa a la transformación cultural de la empresa, fortaleciendo el trabajo colaborativo y potenciando las capacidades de cada generación en beneficio del desarrollo organizacional.

## Cronograma de Actividades

**Tabla 2.** *Cronograma de Actividades del Proyecto*

Semana	Fase	Actividades principales
1	Planeación y delimitación del problema	Revisión de lineamientos institucionales, formulación del problema y los objetivos, organización del cronograma.
2	Revisión teórica y antecedentes	Búsqueda, selección y análisis de fuentes académicas nacionales e internacionales sobre diversidad generacional, liderazgo y toma de decisiones.
3	Diseño metodológico	Elaboración de la propuesta metodológica, definición del enfoque mixto, descripción de la población, técnicas de recolección y consideraciones éticas.
4	Diseño de instrumentos	Construcción del cuestionario tipo Likert y de la guía de

Semana	Fase	Actividades principales
		entrevista semiestructurada (solo diseño, sin aplicación).
5	Redacción del documento final	Integración de los capítulos, redacción de los resultados teóricos proyectados, conclusiones, y revisión de referencias bibliográficas en formato APA séptima edición.

### Recursos Necesarios

- Humanos: La investigadora será responsable del diseño, análisis y redacción del proyecto, contando con la participación voluntaria de colaboradores de Anuuva S.A.S.
- Materiales: Computador con conexión a internet y software de ofimática (Word, Excel, etc.).
- Técnicos: Formularios digitales y herramientas de análisis de datos (Excel, Atlas.ti opcional).
- Tiempo estimado: Cinco semanas distribuidas entre diagnóstico, análisis, diseño y redacción.
- Apoyo institucional: Permiso y disposición de la empresa para facilitar acceso a información.



- Logísticos: Coordinación de entrevistas y convocatorias para la participación voluntaria.

## Conclusiones

La diversidad generacional constituye un factor relevante para comprender la dinámica laboral en Anuuva S.A.S., especialmente en un contexto tecnológico donde la colaboración, la agilidad y la toma de decisiones oportunas son determinantes para el desarrollo de los proyectos. A partir del análisis teórico realizado, se reconoce que la convivencia entre generaciones (X, Millennials y Z) no debe interpretarse únicamente como una diferencia etaria, sino como una fuente de perspectivas, experiencias y expectativas que influyen en la forma de comunicarse, trabajar en equipo, ejercer el liderazgo y participar en decisiones dentro de la organización.

Dado que el alcance de este trabajo corresponde al diseño teórico–metodológico del estudio, las conclusiones no se derivan de la aplicación de instrumentos, sino de la articulación entre los antecedentes revisados, el marco conceptual y la caracterización del contexto organizacional. En ese sentido, se concluye que las diferencias generacionales pueden convertirse en tensiones cuando no existen acuerdos claros de comunicación, espacios de participación y prácticas de liderazgo que reconozcan las necesidades de los distintos perfiles. Sin embargo, cuando la organización orienta estas diferencias hacia objetivos comunes, la diversidad generacional puede fortalecer la cohesión, dinamizar el aprendizaje interno y favorecer decisiones más equilibradas.

En coherencia con la línea de investigación “Dinámica Organizacional y Transformación Empresarial”, el estudio permite plantear que la gestión consciente de la diversidad generacional tiene implicaciones directas en la transformación organizacional de Anuuva S.A.S., al aportar elementos para mejorar la cultura interna, consolidar estilos de liderazgo inclusivos y fortalecer la efectividad de los procesos decisionales. Comprender estas interacciones no solo aporta a la

gestión del talento humano, sino que también contribuye a la sostenibilidad de la organización en términos de innovación, coordinación y adaptación al cambio.

Finalmente, como producto práctico derivado de los resultados teóricos proyectados, el Programa de Sensibilización sobre Diversidad Generacional se plantea como una alternativa viable y ajustada a la realidad de una empresa con pocos colaboradores, al proponer acciones concretas y de corta duración orientadas a mejorar la comunicación, el liderazgo y la colaboración intergeneracional. De este modo, el anteproyecto deja establecidas bases conceptuales y metodológicas que permiten avanzar hacia una futura implementación empírica, así como hacia el fortalecimiento de prácticas organizacionales que reconozcan la diversidad generacional como un recurso estratégico para el desarrollo de Anuuva S.A.S.

## Referencias

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012).  
Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. En P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (1993). Resolución 8430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. <https://www.minsalud.gov.co>
- Ng, E. S., & Parry, E. (2021). Multigenerational and diverse organizations: A call for inclusive leadership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0003>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Reeves, M. (2022). *The imagination machine: How to spark new ideas and create your company's future*. Harvard Business Review Press.
- Shuck, B., & Rose, K. (2023). *Employee engagement and wellbeing in the workplace: Integrating theory and practice for individual and organizational transformation*. Routledge.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Free Press.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.
- Wang, Y., & Duan, Y. (2024). Shared leadership and team innovation in multigenerational teams: The role of generational diversity and conflict types. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta Estructurada tipo Likert

**Título:** Percepciones sobre la diversidad generacional y la toma de decisiones en Anuuva S.A.S.

**Objetivo:** Recolectar información sobre la percepción que tienen los colaboradores de diferentes generaciones acerca de los estilos de trabajo, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, según la siguiente escala:

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

### Sección A. Datos Generales

1. Edad: \_\_\_\_

2. Género: \_\_\_\_

3. Rol en la empresa: ( ) Desarrollador ( ) Diseñador ( ) Líder técnico ( )

Coordinador ( ) Otro: \_\_\_\_\_

4. Años de experiencia laboral: \_\_\_\_

5. Generación: ( ) X ( ) Millennial ( ) Z

**Sección B. Estilos de Trabajo y Colaboración**

1. En mi equipo se respetan los diferentes estilos de trabajo entre generaciones.
2. Me siento cómodo(a) trabajando con personas de distintas edades.
3. Las diferencias generacionales afectan la forma en que realizamos nuestras tareas.
4. Las personas jóvenes y mayores colaboran de manera equilibrada en mi equipo.

**Sección C. Comunicación Organizacional**

1. La comunicación entre generaciones en Anuuva es efectiva y respetuosa.
2. Las herramientas tecnológicas facilitan la comunicación entre generaciones.
3. Percibo diferencias en la forma de comunicarse entre generaciones.
4. La empresa fomenta espacios de diálogo intergeneracional.

**Sección D. Liderazgo y toma de Decisiones**

1. Los líderes de la empresa tienen en cuenta las opiniones de todas las generaciones.
2. Las decisiones se comunican de forma clara a todos los colaboradores.
3. Siento que puedo participar en las decisiones que afectan mi trabajo.
4. Las diferencias generacionales influyen en la forma como se toman decisiones en mi área.

**Sección E. Cultura y Aprendizaje Intergeneracional**

1. En la empresa se valora la experiencia de los colaboradores mayores.
2. Los jóvenes aportan ideas innovadoras que se tienen en cuenta.
3. Existen oportunidades para aprender de otras generaciones.

## **Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada**

**Título:** Percepciones sobre la diversidad generacional y la toma de decisiones en Anuuva S.A.S.

**Objetivo:** Profundizar en las experiencias, percepciones y ejemplos de interacción entre generaciones dentro de la empresa, así como su impacto en el trabajo en equipo, la comunicación y la toma de decisiones.

**Tipo de Entrevista:** Semiestructurada individual (presencial o virtual).

Duración estimada: 25–40 minutos.

Preguntas guía:

1. ¿Cómo describiría la convivencia entre colaboradores de diferentes generaciones en Anuuva S.A.S.?
2. ¿Ha notado diferencias en las formas de comunicación entre generaciones dentro de su equipo?
3. ¿Considera que las diferencias generacionales influyen en la forma como se toman decisiones en la empresa?
4. ¿Podría compartir un ejemplo en el que la diversidad generacional haya favorecido o dificultado el trabajo en equipo?
5. ¿Qué estilo de liderazgo considera más efectivo para integrar a las distintas generaciones?
6. ¿Qué acciones o estrategias cree que podrían fortalecer la colaboración intergeneracional en Anuuva?
7. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la comunicación y la toma de decisiones entre generaciones?



**Formato de Registro:**

- Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_
- Cargo o rol: \_\_\_\_\_
- Generación: ( ) X ( ) Millennial ( ) Z
- Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_
- Entrevistador: \_\_\_\_\_

### **Anexo 3. Consentimiento Informado**

#### **Consentimiento Informado**

**Estudio:** Diversidad generacional en los estilos de trabajo y la toma de decisiones en Anuuva S.A.S.

**Investigadora:** Jessica Fabiola Lafaurie García

**Programa:** Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

**Institución:** Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

**Año:** 2025

#### **1. Propósito de la investigación**

Usted ha sido invitado(a) a participar en este estudio cuyo objetivo es analizar cómo influye la diversidad generacional en los estilos de trabajo y la toma de decisiones en Anuuva S.A.S., considerando el rol que desempeñan los colaboradores dentro de la organización. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

#### **2. Procedimiento**

Si acepta participar, se le solicitará:

- Diligenciar una encuesta digital sobre percepciones relacionadas con estilos de trabajo, comunicación, liderazgo y toma de decisiones.
- De manera opcional, participar en una entrevista semiestructurada para profundizar en experiencias y opiniones relacionadas con la interacción generacional.

El tiempo estimado de participación es entre 10 y 20 minutos para la encuesta y entre 20 y 30 minutos para la entrevista.

### **3. Riesgos y Beneficios**

De acuerdo con la Resolución 8430 de 1993, este estudio se clasifica como investigación sin riesgo, ya que no implica procedimientos físicos, psicológicos o intervención alguna sobre los participantes.

Sus respuestas permitirán contribuir al análisis interno de la organización y al desarrollo académico del proyecto, sin que esto represente beneficios económicos o laborales.

### **4. Confidencialidad y uso de la Información**

- La información suministrada será anónima, sin vincular nombres, cargos específicos ni datos personales.
- Los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para fines académicos.
- Los resultados se presentarán de forma agregada, sin identificar individualmente a ningún participante.

### **5. Voluntariedad**

Su participación es completamente voluntaria.

Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento sin justificación y sin consecuencias de ningún tipo.

## 6. Aceptación

Declaro que he leído y comprendido la información anterior, y que acepto participar de manera libre y voluntaria en este estudio.

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firma de la investigadora:** \_\_\_\_\_