



Análisis de las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnologías de la información de la ciudad de Bogotá

Diana Caterine Laiton Laiton

César Augusto Monroy Duque

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

06/02/2025

**Análisis de las prácticas de diversidad generacional del talento humano en
empresas de tecnologías de la información de la ciudad de Bogotá**

Diana Caterine Laiton Laiton

César Augusto Monroy Duque

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Administración de Negocios

Director (a):

Luz Janeth Lozano Correa

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

06/02/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria:

Este trabajo es dedicado a nuestras familias, que han apoyado nuestros pasos y nos han inspirado a perseguir nuestros objetivos con pasión y perseverancia. ¡Gracias por todo!

Frase:

La innovación es la respuesta a la necesidad de mejorar la vida de las personas.

- Peter Drucker

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra directora de monografía Luz Janeth Lozano Correa, por su guía y apoyo incondicional durante este proceso. Su conocimiento y experiencia en el campo de la dirección de empresas han sido fundamentales para la elaboración de esta monografía. También queremos agradecer a nuestras familias y amigos, que han sido nuestra fuente de inspiración. La Universidad Ean y su programa de MBA han proporcionado un ambiente académico rico en recursos y oportunidades, lo que ha facilitado la realización de esta investigación. Finalmente, agradecemos a las empresas que han participado en este estudio, cuyo apoyo y colaboración han sido esenciales para la coherencia y validez de los resultados.

Resumen

La coexistencia de diversas generaciones en el sector de tecnologías de la información en Bogotá representa tanto desafíos como oportunidades para la gestión organizacional. En este contexto, la diversidad generacional, que abarca baby boomers, generación X, millennials y centennials, exige la implementación de estrategias que favorezcan la inclusión y el aprovechamiento de sus diferencias.

Esta investigación analiza las prácticas actuales en empresas de TI, enfocándose en políticas de inclusión, estrategias de comunicación y programas de capacitación diseñados para atender las particularidades de cada generación. Los resultados evidencian que las organizaciones que promueven la colaboración intergeneracional logran mejoras significativas en productividad e innovación, lo que confirma el valor estratégico de la diversidad generacional.

Se concluye que una gestión adecuada de la diversidad generacional es esencial para fortalecer la competitividad en el sector tecnológico. Los hallazgos de este estudio pueden servir como guía para los directivos en la optimización de los recursos humanos, promoviendo un ambiente laboral que estimule la colaboración y el alto rendimiento.

Palabras clave: diversidad generacional, prácticas organizacionales, colaboración intergeneracional, innovación, competitividad.

Abstract

The coexistence of multiple generations in the information technology sector in Bogotá presents both challenges and opportunities for organizational management. In this context, generational diversity—including Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Centennials—requires the implementation of strategies that foster inclusion and capitalize on their differences.

This study examines current practices in IT companies, focusing on inclusion policies, communication strategies, and training programs tailored to the characteristics of each generation. The findings indicate that organizations promoting intergenerational collaboration achieve significant improvements in productivity and innovation, reinforcing the strategic value of generational diversity.

It is concluded that effective generational diversity management is essential to enhancing competitiveness in the technology sector. The insights gained from this study can guide executives in optimizing human resources, fostering a work environment that encourages collaboration and high performance.

Keywords: generational diversity, organizational practices, intergenerational collaboration, innovation, competitiveness.

Contenido

	Pág.
Lista de figuras	12
Lista de Tablas	11
Introducción	12
Descripción del Problema	16
<i>Pregunta de investigación</i>	18
Objetivos.....	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
Justificación	21
Marco Teórico.....	25
<i>Diversidad generacional en el ámbito laboral</i>	25
<i>Identidad generacional y su impacto en las organizaciones</i>	25
<i>Estrategias para la gestión de la diversidad generacional</i>	27
<i>Gestión del talento humano en entornos multigeneracionales</i>	30
<i>Liderazgo y gestión multigeneracional en las empresas</i>	37
<i>Generaciones</i>	39
Baby boomers	39
Generación X	43
Generación Y	46
Generación Z	48
<i>Estudios</i>	52

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE DIVERSIDAD GENERACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	10
<i>Equidad de género</i>	56
Análisis del Sector Tecnológico	60
<i>Estructura del sector y dinamismo económico</i>	61
<i>Impacto económico y empleo</i>	62
<i>Comparación con otras ciudades y tendencias globales</i>	63
<i>Retos y oportunidades</i>	63
Hipótesis.....	66
Variables.....	67
<i>Definición de Variables según las Hipótesis</i>	67
Variables para hipótesis 1	67
Variables para hipótesis 2.....	69
Variables para la hipótesis 3.....	71
Metodología.....	73
<i>Método de investigación</i>	73
<i>Enfoque cuantitativo</i>	74
<i>Alcance de la investigación</i>	74
<i>Población y muestra</i>	75
<i>Instrumentos</i>	79
<i>Técnicas para el análisis de la información</i>	80
Trabajo de Campo	81
<i>Procesamiento de los datos</i>	81
<i>Análisis de resultados</i>	87
Discusión	94

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE DIVERSIDAD GENERACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	11
<i>Propuesta de solución a la problemática</i>	96
Conclusiones y trabajo futuro.....	101
Referencias	106
Anexo A. Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH.....	114
Anexo B. Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH.....	118
Anexo C. Relaciones laborales dependientes 2023	121
Anexo D. Encuesta	126
Anexo E. Validación instrumento de medición - VAIKEN	127

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Diferencias entre el enfoque de dirección de personal y gestión humana.	35
Figura 2. Características de la diversidad generacional.....	83
Figura 3. Equilibrio generacional.....	84
Figura 4. Desafíos en la retención del talento humano	85

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Generaciones consideradas para la investigación.....	51
Tabla 2 Producto de las diferencias generacionales	52
Tabla 3 Características demográficas de los participantes.....	81

Introducción

En un contexto empresarial en constante evolución, la diversidad generacional se presenta como un fenómeno tan complejo como atractivo. En la actualidad, las organizaciones deben enfrentarse con la presencia activa de hasta cuatro generaciones en el lugar de trabajo, cada una con sus propias perspectivas, valores y formas de interactuar con la tecnología. Esta mezcla generacional, que abarca desde los baby boomers hasta la Generación Z, presenta tanto retos como oportunidades. La necesidad de atraer y retener talento se ha convertido en una prioridad, así como el desarrollo de modelos de gestión de recursos humanos más flexibles, que se adapten a las características únicas y aspiraciones de cada grupo generacional. Según González (2021), las organizaciones enfrentan la dificultad de asignar roles y establecer bases claras para la cooperación intergeneracional, lo que revela la urgencia por transformar sus estructuras y enfoques. Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar (2022) también destacan la importancia de gestionar la diversidad en el trabajo como un factor clave para mejorar el rendimiento organizacional.

El sector tecnológico en Bogotá sirve como un claro ejemplo de estos desafíos y oportunidades. La Generación Z, que ha crecido en un entorno digital, se encuentra constantemente en interacción con los millenials, quienes tienden a ser más colaborativos y adaptables a las nuevas situaciones (Camacho García, 2021). Por su parte, la Generación X y los baby boomers ofrecen una experiencia vital e intereses consolidados, elementos que son valiosos pero que pueden generar tensiones en el contexto laboral si no se gestionan adecuadamente. Como señalan Pérez y López (2022), las empresas deben reconocer que el ritmo

acelerado de los cambios económicos y tecnológicos requiere que los equipos sean adaptativos y ágiles en su respuesta ante nuevos desafíos. Para lograr esto, es crucial fomentar una cultura organizacional que reconozca y respete las particularidades de cada generación.

La importancia de contar con un equipo cohesionado está bien documentada. Maxwell (2020) resalta que, para que un equipo opere con eficacia, es fundamental que sus miembros compartan una visión común y presenten habilidades y estilos de trabajo compatibles. Sin embargo, las diferencias generacionales en la comunicación y el entendimiento pueden dar lugar a malentendidos, lo que podría perjudicar la productividad y el ambiente laboral (Gómez de Rojas, 2023). Las organizaciones tienen la responsabilidad de desarrollar estrategias efectivas que aseguren una comunicación clara y que todos los empleados se sientan incluidos y valorados. Como enfatiza Ramírez (2023), la interacción entre individuos y equipos es un factor esencial que influye en el comportamiento organizacional, ya que los diferentes estilos de comunicación de cada generación pueden influir en la dinámica de trabajo y en la capacidad de la organización para adaptarse a un mercado en constante cambio.

Ignorar las brechas generacionales supone un riesgo considerable para las empresas, ya que podría llevar a la resistencia al cambio y a confusiones sobre los objetivos organizacionales. Esta falta de entendimiento puede resultar en lagunas de competencias y de conocimiento, lo que obstaculiza la implementación de prácticas de gestión de talento humano que maximicen el potencial colectivo. Según Fernández y Castro (2022), las empresas que no abordan activamente

estas diferencias corren el riesgo de perder una importante ventaja competitiva, especialmente en un mundo donde la innovación es crucial para el éxito. Bernedo Moreira (2022) también subraya que la diversidad generacional puede influir significativamente en la productividad laboral dentro de las organizaciones.

Este estudio pretende revelar cómo la diversidad generacional puede transformarse de un reto en una ventaja competitiva. Es crucial que los líderes empresariales y aquellos que investigan las dinámicas de talento humano en entornos tecnológicos comprendan este análisis. La diversidad generacional no solo debe ser vista como un aspecto meramente demográfico, sino como una oportunidad para enriquecer la cultura corporativa y mejorar la toma de decisiones. De hecho, las organizaciones que logran integrar con éxito a diferentes generaciones suelen beneficiarse de una mayor creatividad, innovación y resiliencia, elementos indispensables en el contexto actual.

A través de este análisis, se busca ofrecer un aporte significativo a la construcción de organizaciones más inclusivas, adaptativas e innovadoras, alineadas con las demandas del mercado y las expectativas de las nuevas generaciones. De acuerdo con López (2024), el reconocimiento de las habilidades y contribuciones de cada grupo generacional puede impulsar no solo el ambiente laboral, sino también la percepción de la empresa ante los clientes y la comunidad en general. Así, la diversidad generacional deja de ser un mero rasgo del entorno laboral para convertirse en una palanca estratégica, capaz de impulsar la sostenibilidad y el éxito de las empresas en un panorama global que exige cada vez más adaptación y agilidad.

Este documento no solo ofrece una visión crítica y reflexiva sobre el papel de la diversidad generacional en las organizaciones, sino que también brinda una guía para abordar este desafiante pero emocionante campo. Al explorar con profundidad y rigor académico una de las dimensiones más fascinantes de la gestión del talento humano en el siglo XXI, se espera contribuir al desarrollo de estrategias que no solo faciliten la convivencia y la colaboración intergeneracional, sino que también permitan a las empresas prosperar en un contexto cada vez más competitivo y exigente. Las organizaciones que logran integrar de manera efectiva las diferentes generaciones en su equipo humano estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mañana y aprovechar las oportunidades que se presentan, construyendo así un futuro más dinámico y colaborativo.

Descripción del Problema

En la actualidad, la diversidad generacional se ha convertido en un factor crítico en la gestión del talento humano en las organizaciones. La coexistencia de las generaciones baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), X (1965-1980), Y (1981-1996) y Z o Centennials (nacidos a partir de 1997) en el ámbito laboral presenta tanto oportunidades como desafíos significativos. Según Gabrielova y Buchko (2021), cada generación trae consigo un conjunto único de características, expectativas y estilos de trabajo, lo que plantea retos importantes para la gestión organizacional. Aunque la generación baby boom ha sido predominante en el mercado laboral durante un prolongado período, su influencia está disminuyendo. Esto ha abierto la puerta a que las generaciones más jóvenes asuman roles de liderazgo. La generación X, por ejemplo, está empezando a ocupar posiciones clave, seguida por los millennials y los Centennials, que a menudo son recién graduados o están en empleos de medio tiempo mientras completan sus estudios.

Es fundamental que los líderes creen un entorno que fomente la colaboración y el compromiso entre los empleados de todas las generaciones. Erhan, Uzunbacak y Aydin (2022) sostienen que un liderazgo efectivo que priorice la inclusión y el entendimiento intergeneracional puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional. La gestión adecuada de la diversidad generacional se interrelaciona estrechamente con la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, ya que un entorno laboral inclusivo puede motivar a los empleados y maximizar su productividad.

Sin embargo, mantener un equilibrio entre las diferencias de edad, la cohesión intergeneracional y la cultura laboral diversificada no es tarea fácil. La transferencia del conocimiento entre las generaciones y el aprovechamiento de las contribuciones únicas de cada grupo son esenciales para el éxito organizacional, donde las experiencias de los más veteranos complementan las nuevas ideas y habilidades tecnológicas de las generaciones más jóvenes.

En el ámbito tecnológico, las diferencias en las expectativas y comportamientos laborales entre las generaciones se vuelven aún más evidentes. Mientras que las generaciones X, Y, Z tienden a preferir una comunicación efectiva y en línea, así como una alta competencia tecnológica, también valoran la cooperación y el trabajo informal. Racołta-Paina e Irini (2021) destacan que estas generaciones suelen buscar ascensos profesionales rápidos y un ambiente que les permita desarrollo continuo. En contraste, la generación baby boom se siente más cómoda en estructuras organizativas formales, donde la comunicación es más protocolar y donde suelen permanecer en un mismo lugar durante períodos prolongados, desarrollando su carrera de manera lineal y vertical.

Las organizaciones que cuentan con una gran diversidad generacional enfrentan significativos desafíos derivados de estas brechas. Estos desafíos pueden conducir a conflictos en las prácticas laborales, formas de comunicación y estilos de trabajo, lo que afecta directamente la cohesión y la productividad del equipo. Acheampong (2021) argumenta que, para atraer, reclutar y retener a la Generación Z en organizaciones del sector público, es fundamental comprender sus preferencias y motivaciones en el ámbito laboral. Las organizaciones deben

adoptar enfoques innovadores en la gestión del talento humano que respeten y valoren estas diferencias generacionales para evitar malentendidos y resentimientos que puedan surgir en un entorno de trabajo diverso.

En consecuencia, gestionar la diversidad generacional de manera efectiva implica reconocer la variabilidad en las expectativas, preferencias y comportamientos de cada grupo generacional. Esto requiere que las organizaciones desarrollen estrategias personalizadas que permitan no solo una colaboración fluida, sino también el aprovechamiento de las fortalezas únicas de cada generación. Al hacerlo, las organizaciones pueden fomentar una cultura de inclusión y respeto que maximice no solo la productividad, sino también la satisfacción y el bienestar de todos los empleados.

Los líderes organizacionales de hoy tienen la responsabilidad de entender las dinámicas intergeneracionales y crear un entorno propicio que permita la colaboración efectiva entre todas las generaciones. Reconocer y gestionar las diferencias generacionales no es solo una cuestión de eficiencia operativa; es esencial para construir un futuro organizacional en el que todas las voces sean escuchadas y respetadas, permitiendo así que las organizaciones se adapten y prosperen en un entorno laboral cada vez más diverso y desafiante.

De esta forma, este trabajo tiene como:

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas de diversidad generacional de talento humano que impactan hoy a las empresas de tecnología de la ciudad de Bogotá?

Objetivos

Objetivo general

Analizar y describir las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnologías de la información (TI) de la ciudad de Bogotá para proporcionar información clave que ayude a optimizar la gestión del talento multigeneracional, fomentar la colaboración intergeneracional y aprovechar la diversidad como un recurso estratégico en las organizaciones.

Objetivos específicos

- Identificar las principales características generacionales reconociendo sus principales diferencias y similitudes en el contexto empresarial.
- Analizar las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnología para identificar las oportunidades de mejoramiento.
- Priorizar y presentar actividades de mejoramiento para la gestión de la diversidad generacional en las empresas de tecnología.

Tabla de cumplimiento de los objetivos específicos:

Objetivo	Características Generacionales	Prácticas de Diversidad	Actividades de Mejoramiento
Identificar las principales características generacionales	- Baby Boomers: Lealtad, trabajo en equipo	- Programas de mentoría intergeneracional	- Talleres de sensibilización sobre diferencias generacionales
	- Generación X: Independencia, adaptabilidad	- Equipos diversos en proyectos	- Crear espacios para el intercambio de experiencias
	- Millennials: Innovación, tecnología	- Flexibilidad en horarios y trabajo remoto	- Implementar programas de formación sobre habilidades digitales

Objetivo	Características Generacionales	Prácticas de Diversidad	Actividades de Mejoramiento
	- Generación Z: Inclusividad, diversidad	- Iniciativas de inclusión y diversidad	- Desarrollar políticas de diversidad más inclusivas
Analizar las prácticas de diversidad generacional	- Reconocimiento de fortalezas y debilidades de cada generación	- Encuestas de satisfacción laboral	- Mejorar la comunicación entre generaciones
	- Capacitación en habilidades blandas	- Actividades de Team Building	- Fomentar el trabajo en equipo intergeneracional
Priorizar y presentar actividades de mejoramiento	- Evaluar la efectividad de las prácticas actuales	- Revisión periódica de políticas de diversidad	- Establecer un comité de diversidad generacional
	- Identificar brechas en la gestión de talento humano	- Programas de feedback continuo	- Crear un plan de acción con objetivos claros

Justificación

La presente monografía tiene como finalidad analizar las prácticas de diversidad generacional en la gestión del talento humano en empresas del sector tecnológico. Este análisis es crucial, dado que el entorno laboral actual se caracteriza por la coexistencia de diversas generaciones, cada una con sus propias perspectivas, objetivos y expectativas. A través de un enfoque multidimensional, se explorarán las estrategias implementadas por estas organizaciones para fomentar la integración intergeneracional, identificar los retos asociados a la convivencia de diferentes generaciones en un mismo espacio laboral y evaluar el impacto de estas prácticas en el desempeño organizacional. Además, se propondrán recomendaciones basadas en un análisis crítico que incorpora la literatura actual sobre el tema.

La metodología del estudio se fundamenta en una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de identificar patrones y tendencias en el comportamiento y la interacción de los miembros de equipos intergeneracionales. La evolución de las dinámicas laborales desde el siglo XX hasta el XXI ha sido notable. En el siglo pasado, valores como la estabilidad laboral y la permanencia en un lugar de residencia eran predominantemente apreciados, llevando a las personas a establecerse en un mismo empleo a lo largo de su vida profesional, a menos que circunstancias adversas hicieran necesaria una reevaluación de sus opciones. Sin embargo, con la llegada del siglo XXI y la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral, las expectativas han cambiado drásticamente. Los empleados actuales buscan mayor flexibilidad, oportunidades de crecimiento, una compensación más atractiva y,

fundamentalmente, un equilibrio entre la vida laboral y personal que asegure su bienestar general (Maldonado & Osio, 2020).

A pesar de los desafíos que conlleva unir a individuos con diferentes objetivos, intereses y valores laborales, es esencial fomentar un ambiente donde el trabajo en equipo y la colaboración se conviertan en una práctica habitual. Hernández (2021) enfatiza que la diversidad cultural, religiosa y tecnológica puede generar tensiones, pero también ofrece múltiples oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, es primordial analizar las prácticas efectivas que las organizaciones tecnológicas implementan para integrar a diferentes generaciones, así como identificar áreas de mejora que puedan optimizar estas prácticas.

Dentro de este contexto de transformación constante, las empresas que integran trabajadores de distintas edades y generaciones enfrentan desafíos significativos en términos de liderazgo y gestión del talento. Las diferencias en estilos de liderazgo y enfoques hacia la diversidad generacional pueden dar lugar a conflictos que impactan negativamente en la creatividad, motivación y retención del personal. Sin embargo, como argumenta Codonio (2016), al adoptar modelos innovadores y fomentar la diversidad, las empresas pueden fortalecer su cultura organizativa y atraer talento valioso que impulse su crecimiento. Esto se traduce en un ciclo positivo donde una gestión efectiva del talento humano se convierte en un factor clave para el éxito organizacional.

La diversidad generacional en el lugar de trabajo no solo afecta a la dinámica del equipo, sino que también puede influir en la manera en que una

empresa se adapta a las demandas del mercado. En un entorno empresarial donde la tecnología, el análisis de datos, la comunicación y la colaboración están transformando la gestión organizativa, es vital considerar cómo la diversidad generacional impacta en el ambiente laboral. Por ejemplo, empresas que implementan prácticas inclusivas pueden adaptarse de manera más ágil a los cambios del entorno, lo que les permite mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución (García et al., 2022).

La coexistencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo también conlleva beneficios significativos. Cada generación aporta un conjunto único de habilidades, experiencias y enfoques que pueden enriquecer la cultura de la empresa. Según una investigación realizada por Zamora y Romero (2023), la integración de equipos intergeneracionales puede conducir a una mayor innovación, ya que, al combinar diversas perspectivas, las organizaciones son más capaces de abordar problemas complejos de manera creativa. Además, la colaboración entre generaciones facilita la transferencia de conocimientos, lo que puede acortar la curva de aprendizaje para los empleados más jóvenes y maximizar el aprovechamiento de la experiencia acumulada de los trabajadores más veteranos.

Sin embargo, es fundamental que las empresas sean proactivas en la identificación y superación de los desafíos asociados a las brechas generacionales. Esto implica no solo la creación de programas de mentoring que promuevan el intercambio de experiencias entre generaciones, sino también la implementación de políticas laborales que apoyen la conciliación entre la vida

personal y profesional. Al hacerlo, las organizaciones no solo se alinean con las expectativas de sus empleados, sino que también cultivan un ambiente de trabajo positivo y motivador.

En resumen, el análisis de las prácticas de diversidad generacional en la gestión del talento humano es un tema relevante y de gran actualidad para las empresas tecnológicas. A medida que el entorno laboral continúa evolucionando, es imperativo que las organizaciones comprendan y valoren las aportaciones únicas de cada generación. Este enfoque no solo contribuirá a resolver las tensiones que puedan surgir en el lugar de trabajo, sino que también permitirá a las empresas construir una cultura organizacional inclusiva y resistente, capaz de prosperar en un mundo laboral en constante cambio.

Marco Teórico

Diversidad generacional en el ámbito laboral

En el ambiente dinámico y en constante evolución de las empresas tecnológicas, la diversidad generacional se configura como un factor clave que influye en la cultura y la innovación organizacional. La convivencia de diferentes generaciones, desde los nacidos en la era digital hasta los profesionales experimentados, plantea desafíos y oportunidades únicas. La comprensión y gestión efectiva de estas diversidades no solo es esencial para la cohesión del equipo, sino que también es fundamental para impulsar la creatividad y la adaptabilidad en un sector caracterizado por cambios tecnológicos rápidos. En este sentido, desarrollar prácticas efectivas para gestionar la diversidad generacional se convierte en un reto estratégico para el éxito sostenible de las empresas tecnológicas.

Identidad generacional y su impacto en las organizaciones

El estudio de la diversidad generacional revela que cada grupo trae consigo un conjunto único de valores, capacidades y expectativas que pueden enriquecer la cultura organizacional. Colliander y Olsson (2023) enfatizan la importancia del ajuste persona-organización, especialmente para la Generación Z, que busca alinearse con empresas que reflejen sus propios valores y visiones. Esta búsqueda de un "ajuste perfecto" puede influir de manera significativa en la retención de talento y en la satisfacción laboral. Por lo tanto, comprender la identidad generacional se transforma en una herramienta esencial no solo para promover un sentido de pertenencia, sino también para alinear las expectativas de los empleados con los valores organizacionales.

Por otro lado, la gestión efectiva de la diversidad generacional implica reconocer y motivar a los empleados, así como comprender sus necesidades en un contexto social cada vez más complejo. Como argumentan Stiglbauer, Penz y Batinic (2022), los valores laborales varían considerablemente entre generaciones, lo que hace que las organizaciones deban adaptarse a estas diferencias para mantener un ambiente de trabajo satisfactorio y productivo. La implementación de políticas que consideren estas diversas perspectivas puede promover la cohesión y mitigar los conflictos intergeneracionales, permitiendo un flujo de comunicación más eficiente y un mejor trabajo en equipo.

Una vez que los individuos tienen una comprensión clara de su identidad generacional, se abre la oportunidad para compartir recursos, habilidades y valores de manera más efectiva. Esto implica tanto la aceptación como la resistencia a las influencias externas, lo que puede facilitar la adaptación y la innovación dentro de la organización (González, 2021). La capacidad para intercambiar conocimientos y experiencias entre generaciones se traduce no solo en un ambiente colaborativo, sino también en el desarrollo de soluciones innovadoras y enfoques creativos para abordar los desafíos organizacionales.

Además, Adamus-Matuszyńska y Marzec (2024) destacan que las diferencias en los valores laborales entre las generaciones influyen en sus actitudes hacia el trabajo y en sus expectativas respecto a la gestión. Por ejemplo, mientras que generaciones más viejas pueden valorizar la estabilidad y la lealtad, las generaciones más jóvenes tienden a priorizar la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Este reconocimiento de las diferencias generacionales no

solo permite a las organizaciones adaptar sus estrategias de recursos humanos, sino también crear un marco que respete y valore estas diversidades, contribuyendo así al bienestar general del equipo.

Estrategias para la gestión de la diversidad generacional

La coexistencia de generaciones en el lugar de trabajo puede ser un activo valioso para las empresas, permitiendo aprovechar las habilidades y experiencias de los empleados. Sin embargo, este tipo de diversidad también plantea desafíos importantes para las organizaciones y sus líderes. Es fundamental que los directivos desarrollen estrategias efectivas para liderar y gestionar el mix generacional, puesto que las diferencias entre las generaciones pueden generar conflictos y obstaculizar la colaboración. Según Martin y Tulgan (2002), un liderazgo efectivo en un entorno generacionalmente diverso requiere la empatía y la comprensión de las necesidades y preferencias de cada grupo, lo que resulta esencial para evitar frustraciones y disminuir el rendimiento.

Los líderes deben aprender a reconocer y valorar las contribuciones de cada generación, desarrollando políticas y prácticas que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo. Esto es crucial porque la falta de iniciativas que integren efectivamente a todos los grupos generacionales puede llevar a la frustración de los empleados y, en consecuencia, a una menor productividad. Según la investigación reciente de Ramírez-Herrero, Ortiz-de-Urbina-Criado y Medina-Merodio (2024), un enfoque de liderazgo intergeneracional puede ser una estrategia efectiva para gestionar la diversidad y aprovechar las tecnologías emergentes, facilitando así la integración de diferentes perspectivas.

Diferentes generaciones en el lugar de trabajo presentan diversas actitudes y valores que han sido moldeados por sus experiencias vividas, plantean que los empleados mayores tienden a permanecer en su lugar de trabajo en lugar de buscar la jubilación, lo que ha resultado en la coexistencia de hasta cinco generaciones en una misma organización. Aunque esta diversidad puede ser un punto fuerte, también puede generar conflictos, dado que estas diferencias a menudo dificultan la interacción entre generaciones. En este sentido, la investigación de Singh, Verma y Chaurasia (2021) sugiere que la falta de entendimiento y las percepciones distorsionadas entre generaciones pueden exacerbar estos conflictos.

La gestión efectiva de esta diversidad generacional se vuelve cada vez más esencial. Festing y Schäfer (2021) argumentan que las organizaciones deben adoptar un enfoque estratégico hacia la gestión del talento que reconozca y valore las diferencias generacionales, lo que incluye la creación de programas adaptados a las necesidades y expectativas de cada grupo. Esto no solo ayuda a mitigar las tensiones intergeneracionales, sino que también fomenta un clima de trabajo que potencia la colaboración y la mejora continua.

Por otro lado, una de las estrategias más prometedoras para la gestión de la diversidad generacional es la implementación de programas de mentoría intergeneracional. Según Browne (2021), este enfoque no solo ayuda a transferir conocimientos y habilidades entre generaciones, sino que también permite desarrollar relaciones laborales más sólidas. Asimismo, facilita un aprendizaje mutuo, donde los empleados más jóvenes pueden aprender de la experiencia de

sus mayores, mientras que los trabajadores de mayor edad pueden beneficiarse de las nuevas perspectivas y habilidades digitales que aportan los más jóvenes. Esta "mentoría inversa" fomenta un sentido de comunidad y colaboración en el lugar de trabajo.

Además, es fundamental que los líderes expliquen la importancia de la comunicación intergeneracional, que comprende y adapta las formas de comunicación a las preferencias de cada generación facilitará la resolución de conflictos y se traducirá en una mayor eficacia organizacional. En este contexto, la formación en habilidades comunicativas adaptadas a las diferentes generaciones puede ser una inversión valiosa.

Al abordar las diferencias en los valores laborales y en las expectativas hacia el empleo, es crucial que los líderes mantengan un enfoque flexible. Gabrielova y Buchko (2021) indican que los millenials, por ejemplo, están acostumbrados a un entorno de trabajo basado en la tecnología y a menudo valoran la flexibilidad laboral. Por otro lado, los baby boomers pueden tener una perspectiva centrada en la seguridad y el compromiso a largo plazo con la organización. Esta diversidad de valores requiere que los líderes implementen prácticas de recursos humanos que puedan atraer y retener a los talentos de cada generación. Al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente que fomente el aprendizaje continuo, las organizaciones pueden lidiar con la rotación de personal y fomentar la lealtad.

Otro aspecto para considerar es la implementación de encuestas internas para capturar perspectivas sobre la gestión generacional. Esto permite a los

líderes identificar áreas de mejora y adaptar sus estrategias en consecuencia.

Asimismo, proporciona a los empleados la oportunidad de expresar sus experiencias y preocupaciones, lo que puede contribuir a una atmósfera de inclusión y valoración de las diferencias.

De acuerdo con Mahmud et al. (2021), es vital que las organizaciones trabajen en un enfoque proactivo hacia la identificación y resolución de conflictos generacionales. Este enfoque puede incluir la implantación de reuniones periódicas para abordar inquietudes y fomentar la armonía en el lugar de trabajo. Crear un equipo diverso y representativo en estas reuniones garantiza que cada voz sea escuchada y que se trabaje en la resolución de malentendidos.

Gestión del talento humano en entornos multigeneracionales

La gestión del talento humano se ha convertido en un desafío significativo para los líderes en entornos laborales caracterizados por la diversidad generacional. La globalización, como proceso que transforma los modelos económicos, organizacionales y culturales (Delgado, 2009), exige un enfoque renovado hacia la gestión del talento humano. Este nuevo enfoque implica ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento para los empleados, lo que no solo los hace sentir valorados, sino también comprometidos y motivados. Para alcanzar estos objetivos, los líderes deben ser flexibles y abiertos al cambio, además de tener la disposición para escuchar las opiniones y necesidades de sus equipos.

La comunicación efectiva y la transparencia son pilares fundamentales para cultivar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Según Ortiz et al. (2024), el liderazgo intergeneracional se presenta como un recurso valioso que puede

facilitar la integración de distintas generaciones, permitiendo así una gestión más eficaz del talento humano. Este tipo de liderazgo no solo fomenta la colaboración, sino que también permite a los líderes adaptarse a las características particulares de cada grupo generacional, teniendo en cuenta sus necesidades y estilos de trabajo.

Otra dimensión crítica en la gestión del talento humano es la creciente competencia entre organizaciones por atraer y retener a los mejores talentos. En un mercado laboral dinámico, los líderes deben ser proactivos en proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento, asegurándose de que los empleados sientan que sus habilidades y talentos son apreciados. Agüero (2023) argumenta que un liderazgo efectivo en este contexto debe enfocarse en fomentar un sentido de pertenencia y bienestar entre los empleados, lo cual es esencial para impulsar la motivación y el compromiso laboral.

Asimismo, la tecnología y las telecomunicaciones desempeñan un papel cada vez más relevante en este escenario; han acelerado el ritmo de trabajo y han hecho del mundo un lugar más pequeño, generando complejidad en la tarea de los trabajadores (Carrasco Cahuchola, 2019). Este fenómeno puede generar tensiones intergeneracionales, ya que los trabajadores más jóvenes suelen adaptarse más rápidamente a nuevas tecnologías, mientras que sus contrapartes más experimentadas pueden mostrarse reacias al cambio. La gestión de este conocimiento, que reside en las personas, se vuelve imperativa para que las organizaciones sigan siendo competitivas. En este sentido, los activos intangibles,

como la capacidad de los colaboradores para comunicarse eficazmente, resolver conflictos y adaptarse a nuevas circunstancias son esenciales.

La calidad en el trabajo, no solo en términos de productos y servicios, sino también en la calidad humana de los colaboradores, ha cobrado especial relevancia. Barreto (2022) menciona que la transformación digital de las organizaciones requiere una gestión del talento humano que integre tanto habilidades técnicas como competencias interpersonales. Por lo tanto, el valor que aportan los empleados debe ser considerado en un sentido global, ya que el rendimiento de la organización depende del compromiso y la eficacia de cada uno de sus integrantes.

La claridad en los objetivos organizacionales es otro factor que influye significativamente en la gestión del talento humano. Los colaboradores, al entender sus metas y cómo su contribución impacta en el resultado final, se sienten más motivados y alineados con la misión de la empresa. La cultura organizacional, que enfatiza la calidad y el servicio al cliente, se convierte entonces en un elemento crucial para atraer y retener talento valioso.

Finalmente, para que la gestión del talento humano sea efectiva en entornos multigeneracionales, es fundamental adoptar enfoques que fomenten la colaboración y la inclusión entre diferentes generaciones. Esto incluye diseñar escenarios de aprendizaje andragógicos que promuevan la interacción y el aprendizaje conjunto (Becerra, 2023). Al hacerlo, las organizaciones pueden ser más competitivas en un entorno en constante cambio, mientras cultivan un equipo

diverso que refleje la amplia gama de habilidades y perspectivas que cada generación aporta.

La gestión de talento humano es un desafío para los líderes en un entorno laboral que se caracteriza por la diversidad generacional. La globalización, como proceso (Delgado, 2009), ha llevado a cambios significativos en los modelos económicos, organizacionales y culturales, lo que requiere una nueva forma de gestión del talento. Esto implica brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional, personal y laboral a los empleados, para que se sientan comprometidos y motivados. Para lograr esto, los líderes deben ser flexibles y abiertos al cambio, y estar dispuestos a escuchar las opiniones de sus equipos. Además, la comunicación efectiva y la transparencia son fundamentales para crear un ambiente laboral inclusivo y diverso.

Además de lo anterior, es importante destacar que la gestión del talento humano es un tema cada vez más importante en la actualidad, ya que las organizaciones compiten por atraer y retener a los mejores talentos. Los líderes deben ser capaces de ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento para que los empleados se sientan valorados y comprometidos con la organización. Asimismo, la gestión del talento humano también implica considerar las necesidades y estilos de trabajo de diferentes generaciones, lo que requiere una comprensión profunda de las características y necesidades de cada grupo.

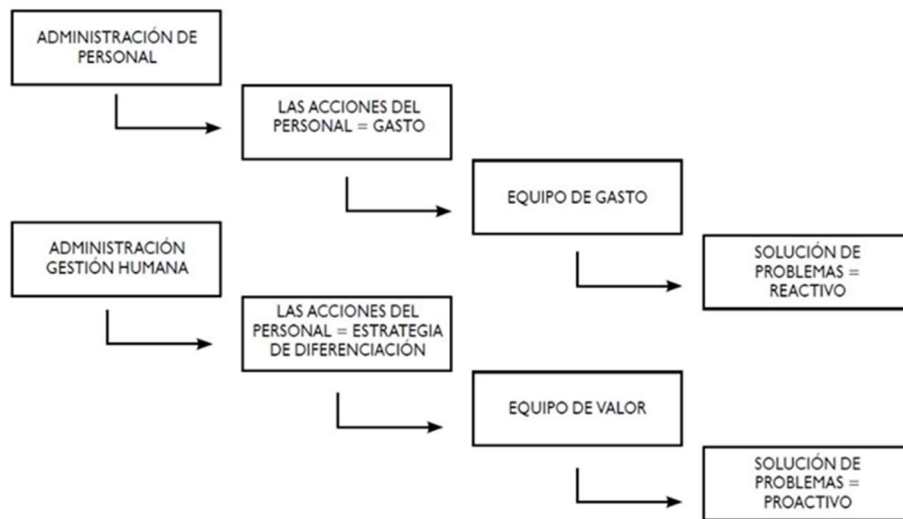
Ahora bien, la tecnología y las telecomunicaciones también han cobrado un papel importante, y esto se debe a que cada vez hacen del mundo un lugar no solo más pequeño sino también más veloz ya que su crecimiento ha acelerado el

ritmo de la humanidad creando complejidad en el trabajo ya que los trabajadores deben esforzarse por estar al día, lo que puede generar tensiones entre las diferentes generaciones (Carrasco Cahuchola (2019). Por otra parte, siendo el conocimiento otro activo importante dentro de las organizaciones, se vuelve imperativo gestionar dicho conocimiento que reside en las personas para hacer de la empresa una entidad competente: es así como los activos intangibles cobran gran importancia, entre ellos se encuentran los colaboradores, la comunicación asertiva entre ellos, su agilidad para resolver conflictos, el continuo aprendizaje, su adaptabilidad y sus relaciones interpersonales. Agregar valor desde las organizaciones se ha vuelto un reto constante, esto incluye la calidad, pero no solo la de un producto o servicio sino también la calidad humana de los colaboradores, ya que el resultado tangible de cualquier organización deriva de las acciones de todas las personas involucradas. Es por lo anterior que la contribución de las personas es fundamental cuando tienen claridad de los objetivos a alcanzar, así como de una cultura organizacional de calidad de cara a satisfacer a los clientes (sin importar cuáles sean estos).

A lo largo de las décadas, hemos evolucionado de un modelo taylorista a uno más holístico en el que las personas son el centro de este (Delgado, 2009, p29.) manteniendo la eficiencia y la eficacia como elementos indispensables en la rentabilidad de las empresas, y es por esto por lo que al interior de las organizaciones se ha venido evolucionando de un enfoque de dirección de personal a un enfoque orientado a la gestión humana. Un modelo orientado a la dirección de personal entiende el mismo como gasto y busca minimizarlo,

mientras que la gestión de talento humano reconoce este último como el principal activo de la empresa y requiere ser desarrollado para que aporte nuevas ideas y así pueda afrontar los nuevos retos que surgen para las organizaciones (ver figura 1).

Figura 1. Diferencias entre el enfoque de dirección de personal y gestión humana.



Fuente: Delgado Bohórquez, V. (2009, p.29).

Según Colmenares, López y Soto (2015), la diversidad de edades entre los empleados es un reto actual para las organizaciones, ya que retener el talento es clave para mantenerse competitivas. Por eso, atraer, desarrollar y retener el talento es un objetivo prioritario para las empresas, que deben gestionar este recurso de manera efectiva. Los responsables de Recursos Humanos deben analizar factores que generen sentimiento de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que implica elevar la motivación y la satisfacción de las personas.

Esto requiere comprender los intereses de las diferentes generaciones y desarrollar una Propuesta de Valor de la Empresa (PVE) que satisfaga las expectativas de los empleados. En este sentido, la PVE se refiere a la síntesis de lo que los empleados esperan obtener de la empresa en términos de trabajo, cultura organizacional, recompensas y características del trabajo (Colmenares et al., 2015). Lo anterior implica que la fidelización del talento humano sea imperativa para asegurar una de las principales ventajas competitivas que las organizaciones necesitan hoy en día, y es de resaltar que luego del covid-19, las áreas de gestión humana suponen tener que reinventarse en cuanto a políticas, retención, motivación y desarrollo de los colaboradores debido a que las circunstancias han cambiado.

Según Daissón (2022), la creciente demanda de interacción y participación de los empleados dentro de las empresas ha llevado a la Organización a considerar la lealtad del talento humano como un factor crucial para reducir la rotación de personal. La retención de talento implica diseñar planes de carrera y compensación adecuados que satisfagan las necesidades de los empleados y la empresa. Además, la fidelización se basa en el reconocimiento del bienestar y el respeto en las relaciones interpersonales. La adaptabilidad, flexibilidad y versatilidad se han vuelto fundamentales en la cultura organizacional. (Daissón, 2022) Ejemplos de esto incluyen la adopción de modelos de trabajo híbrido, desarrollo profesional, promociones, salario emocional y uso de tecnologías para entrenar al personal.

Además, la fidelización también implica considerar la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. La comunicación interna efectiva y el reconocimiento del esfuerzo y logros de los empleados también son fundamentales. La Organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios constantes en el mercado laboral y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados. Al mismo tiempo, es importante implementar políticas de bienestar emocional y físico, como programas de bienestar mental y acciones para reducir el estrés laboral.

Liderazgo y gestión multigeneracional en las empresas

Según Festing & Schäfer (2021), la gestión humana efectiva, en particular la enfocada en el desarrollo y retención del talento, tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial y en la motivación, participación, compromiso y deseo de los empleados de permanecer en la organización. En este sentido, el liderazgo organizacional es fundamental, ya que implica la influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos a través del cambio (Lussier, 2016, p. 34). Un líder exitoso debe fomentar la comunicación, el compromiso y el incentivo entre su equipo para alcanzar la transformación y los resultados deseados.

En la actualidad, de acuerdo con de Asís Aguado (2019), los nuevos avances a nivel tecnológico, así como la diversidad generacional y su llegada al interior de las organizaciones con una visión muy diferente de lo que es el trabajo, está retando a las empresas a mantenerse competitivas y que sean atractivas para el talento, buscando lograr un balance entre cumplir los objetivos y el hecho de mantener una flexibilidad en la gestión de su actividad. Lo anterior, se refiere a los

objetivos empresariales que se transfieren a los líderes, quienes deben ser capaces de liderar y motivar a su equipo para alcanzar las metas establecidas.

De acuerdo con Zaccaro y Klimoski (2002, p.6), la mayoría de las definiciones sobre liderazgo organizacional es que no logran expresar su verdadero impacto al interior de las empresas. Algunas definiciones suelen centrarse en la interacción entre líderes y seguidores, pero no haciendo referencia a la parte estratégica de las organizaciones y existen otras que se enfocan fuertemente en la estrategia, pero olvidando la parte social e interpersonal del entorno organizacional. Es así como los autores se dan una aproximación al concepto de liderazgo organizacional involucrando aspectos tales como la necesidad de existir procesos y resultados que están alineados con el desarrollo de un propósito a nivel organizacional. De igual forma, este liderazgo expresa la influencia del líder basado en procesos políticos, sociales y cognitivos tomando así importancia las habilidades y actitudes que debe poseer para gestionar a las personas que hacen parte de diferentes generaciones: lo anterior permite a los líderes un correcto uso tanto de similitudes como diferencias, siendo esto un importante insumo para el potencial de la organización y así crear valor para la empresa y una mejor comunicación intergeneracional logrando que una organización, a partir de las diferencias generacionales, pueda ser mucho más innovadora, productiva y flexible a los cambios (Uriburu y Victorio, 2019).

Según Wey Smola y Sutton (2022), una generación se define como un grupo de personas que comparten un período de nacimiento y una serie de eventos históricos y sociales que los afectan significativamente. Debido a los cambios

culturales, tecnológicos, demográficos y productivos, así como la longevidad, hoy en día es común encontrar personas que interactúan con al menos tres generaciones dentro de las organizaciones (Uriburu & Victorio, 2019). En este sentido, se han identificado cuatro generaciones clave: la generación Baby Boom, la X, la Y y la Z. A continuación, se presentarán características relevantes de cada una de estas generaciones.

Generaciones

Baby boomers

Después de la conclusión de la Segunda Guerra Mundial, en occidente se observó un crecimiento explosivo en la tasa de nacimientos, resultado del entusiasmo y la intervención gubernamental en el desarrollo económico de las familias (fomento laboral, préstamos, entre otros). Durante más de seis décadas, los nacidos durante el baby boom han sido considerados como una de las fuerzas clave en la economía, la sociedad y la política global, personificando el espíritu de idealismo, los movimientos sociales y el cambio (Almeida Guzmán, M. E., 2012).

Según Deal (2006), la generación de baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964) ha caracterizado por ser comprometida con el trabajo y ocupar posiciones de liderazgo en las organizaciones. Estos individuos valoran fundamentalmente el amor, la familia y la integridad, siendo la familia el valor más relevante que les hace sacrificar gran parte de su tiempo en el trabajo para garantizar su bienestar. La pasión por el trabajo y la lealtad hacia sus empleadores son también características comunes en esta generación, que no ve el ocio como una opción y prioriza la productividad.

A medida que los baby boomers se acercan a la jubilación, se espera que esta generación entregue el mando a los millenials y otros grupos demográficos más jóvenes. Sin embargo, esta transición no será fácil, ya que los baby boomers han dominado la escena laboral durante décadas y han desarrollado patrones de pensamiento y comportamiento que pueden ser difíciles de cambiar. Además, la transición generacional puede generar conflictos en el lugar de trabajo, ya que los líderes jóvenes pueden tener estilos de liderazgo y valores diferentes a los de sus predecesores.

Martin y Tulgan (2012), consideran que esta generación debería dividirse en dos categorías donde la primera está representada por los denominados Woodstockers (nacidos por 1953) y los Young Boomers (Boomers jóvenes) haciendo referencia a los nacidos después de 1953. Los primeros se criaron bajo un ambiente estricto centrado en la niñez habiendo aprendido a exigir gratificación inmediata y también, soñaban con una revolución social, pero al alcanzar sus 30 años esos sueños de cambio fueron abandonados para empezar a desarrollarse en el mundo laboral. Los jóvenes de la generación Baby Boomers no contaban con la madurez suficiente para participar plenamente en la movilización social de las generaciones anteriores, y tampoco disfrutaban de un trato tan indulgente. En realidad, sus padres tenían expectativas extremadamente elevadas hacia ellos. Durante la década de 1970, se enfrentaron a numerosas desilusiones, incluyendo el escándalo Watergate y una economía inestable. En ese periodo, los Jóvenes Boomers llegaron a comprender que el cambio debía surgir desde su interior.

La generación de los boomers, según Lancaster y Sillman (2002), se caracterizó por una época de optimismo y crecimiento en la que vivieron innovaciones como la semana laboral de 60 horas, la lucha por los derechos civiles y el trabajo en equipo. También experimentaron cambios tecnológicos, como la llegada de la televisión en casa y la vacuna contra la polio. Esta generación se destacó por expandir la libertad individual, lo que se refleja en su apoyo a movimientos sociales como los derechos civiles, el feminismo, la inclusión de los homosexuales y el derecho a la intimidad (Almeida Guzmán, 2012). La influencia de sus padres, que trabajaron arduamente para brindarles oportunidades que no tuvieron, también fue clave en el desarrollo de esta generación, que se caracteriza por tener una cultura más rica e idealista.

Aunque una gran parte de los miembros de la generación baby boom siguen trabajando y conviven con otras generaciones, se han caracterizado por mantener una estabilidad laboral constante, lo que ha llevado a las empresas a definir su vida laboral y a destacar su lealtad. La posesión de títulos universitarios les permitió no solo superar a aquellos que solo tenían formación técnica, sino también aspirar al crecimiento dentro de las empresas, asociando este objetivo con el estatus relacionado con mejores cargos, oficinas más grandes y privadas.

Aunque los boomers han enfrentado el desbalance entre su vida laboral y familiar, siendo la laboral la más prioritaria, también es cierto que las organizaciones pueden aprovechar sus habilidades, como la experiencia y la sabiduría adquirida, para que puedan trabajar en equipo con miembros de generaciones más jóvenes (Stanley, 2006). Sin embargo, es importante

mencionar que el retiro de los boomers con habilidades importantes, como los ingenieros nucleares, está empezando a afectar a las organizaciones debido a la falta de profesionales en estas áreas.

Según Squyres (2020), la contratación de baby boomers aporta significativos beneficios, como la acumulación de experiencia laboral y habilidades de liderazgo, así como la capacidad de construir relaciones interpersonales sólidas. Esta generación, caracterizada por su positivismo, optimismo e idealismo, está dispuesta a ir más allá en cada tarea y lograr objetivos.

En la gestión de los Baby Boomers, los líderes deben reconocer que han alcanzado un nivel de madurez y experiencia en el trabajo, y merecen un respeto y consideración por sus logros y contribuciones. Al interactuar con las generaciones más jóvenes, es importante no descuidar la valía y habilidades de los Baby Boomers, como su puntualidad y capacidad para cumplir con las normas y procedimientos establecidos. Esto puede ser aprovechado para promoverlos como mentores y recursos para los colaboradores más jóvenes, lo que puede beneficiar a la organización en general (Cahuchola, 2019).

De acuerdo con Martin & Tulgan (2012) los Baby Boomers tienen muchas expectativas de sus líderes: cuando se trabaja con los Baby Boomers, sus superiores deberían honrar su memoria histórica, así como la experiencia que poseen para comprender por qué ciertas cosas no funcionarán, conocimiento con el que pueden ayudar para educar a las generaciones más jóvenes. De igual forma, los autores afirman la importancia de reconocerles su trabajo, logros,

habilidades y contribuciones, así como el escucharlos de manera activa. Por otra parte, los gerentes deben comprender que los Boomers se debaten constantemente entre el deseo de destacar y la necesidad de formar parte de equipos productivos, por lo que demostrarles que enfocarse en sus equipos es la mejor manera de sobresalir. Por último, pero no menos importante, dar coaching a los baby boomers es indispensable para así poder establecer aquello sobre lo que desean aprender y seguir facilitándoles alcanzar sus objetivos.

Generación X

Según un estudio publicado por Diaz, López y Roncallo en 2017, la generación X, que se compone de personas nacidas entre 1965 y 1980, creció en un entorno cultural definido por los miembros de la generación boomers y se caracterizó por sus influencias en la moda y el consumo en la década de 1980. Esta generación, que se distingue por su capacidad para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, representa el 21% de la población global en 2016, según datos recopilados por la misma investigación. Además, esta generación X se caracteriza por ser la primera en crecer con la popularidad de la televisión y el internet, lo que ha influido en su forma de vivir y relacionarse con otros. A medida que avanza la edad, esta generación está experimentando cambios en sus prioridades y valores, como el énfasis en la flexibilidad laboral y el equilibrio entre trabajo y vida personal (United Census Bureau, 2016).

Esta generación tuvo padres trabajadores (los baby boomers), que en algunos casos estaban divorciados, lo que ocasionó en algunos casos un entorno inseguro a nivel familiar. Se caracterizaron por ser independientes ya que vivieron

solos mientras sus padres trabajaban. Si bien fueron educados pensando en que ir a la universidad aseguraría un buen empleo, nacieron con ideas liberales siendo materialistas y adictos al consumo (Coupland 1989 mencionado por Diaz-Sarmiento, López-Lambraño & Roncallo-Lafont, 2017).

La generación X creció en un entorno tecnológico en constante evolución, desde la aparición de los computadores personales hasta la expansión del internet. Esto les permitió adaptarse rápidamente a los cambios y desarrollar una personalidad individualista que busca el apoyo de grupos (Smola & Sutton, 2002). En el mercado laboral, la generación X encontró oportunidades para alcanzar sus objetivos sin necesariamente comprometerse con una empresa por largo plazo, lo que se diferencia de la actitud más leal y comprometida de los boomers (Diaz-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017).

La generación que creció en la era digital posee una comprensión profunda de la tecnología, lo que la hizo muy atractiva para las empresas durante el auge de la economía punto com. Aunque la crisis económica de 2000 causó un impacto significativo, esta generación no solo mantuvo su espíritu de independencia, sino que este fenómeno se extendió y se consolidó en la sociedad (McCrindle, 2001).

La generación X, según Marshall (2004), coloca un gran énfasis en el equilibrio entre su vida laboral y personal. Al mismo tiempo, su capacidad de adaptación a la tecnología, diversidad y cambio se traduce en una ventaja para abordar conflictos dentro de las organizaciones. Están constantemente enfocados en lograr sus objetivos y los de la empresa, y actualmente se esfuerzan por ser

responsables y maduros en la toma de decisiones, valorando el reconocimiento, las relaciones interpersonales y la retroalimentación para mejorar.

La generación X, caracterizada por su individualismo y enfoque en resultados, se encuentra influenciada por la incertidumbre laboral y la crisis de la seguridad social. La experiencia de despidos masivos y la precariedad del empleo han generado un sentimiento de escepticismo y precariedad. En respuesta, esta generación se organiza en torno al trabajo, considerando este como la base de su estabilidad y seguridad. Al mismo tiempo, su pragmatismo y orientación a resultados les permiten adaptarse a cambios y desafíos laborales. Sin embargo, este enfoque en el trabajo puede llevar a un desequilibrio en la vida personal y profesional, lo que puede generar estrés y fatiga. La generación X también se caracteriza por su capacidad de adaptarse a diferentes contextos y roles laborales, lo que les permite ser versátiles y flexibles en el mercado laboral. A pesar de esto, su orientación al trabajo puede generar un riesgo de burnout y ausencia de equilibrio en la vida personal. Es importante que las organizaciones promuevan la flexibilidad y el bienestar laboral para satisfacer las necesidades de esta generación. Al mismo tiempo, los individuos deben aprender a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales para lograr una mayor satisfacción y estabilidad.

La generación X está conformada por individuos innovadores lo que puede permitirles a los gerentes hoy en día aprovechar su potencial entendiendo las expectativas de estos. Su autosuficiencia les hace sentir especial atracción por organizaciones que tienen especial énfasis en la capacitación, es por ello por lo

que los gerentes que trabajan con las personas de la generación X deben invertir en el desarrollo de su talento y respetar el deseo que tienen estas personas por la flexibilidad. Por otra parte, permitirles entrar en procesos de mentoring ya que valoran fuertemente las relaciones de largo aliento con colaboradores más experimentados valorando así la experiencia. Por último, pero no menos importante, es necesario entender que tienen una especial motivación por el dinero, pero no solo por la adquisición de bienes materiales: tienen familias que criar, así como sus padres están ya envejecidos y deben pensar en su cuidado, y son conscientes de que la seguridad social cada día estará más lejana de ellos porque no estará disponible para cuando sean mayores.

Generación Y

La generación nacida entre 1981 y 1999, también conocida como los Millenials, ha ingresado a la fuerza laboral y ha crecido con un enfoque planificado en la vida, según Chirinos (2009). Como resultado, han desarrollado una mentalidad que les gusta recibir reconocimiento, sin importar el resultado, lo que puede ser un factor motivador en su trabajo y relaciones. Además, están caracterizados por su versatilidad tecnológica, capacidad para acceder a información y conocimiento de otras culturas debido a su perspectiva global. También tienden a medir a los demás por sus logros y logros, lo que puede influir en su forma de interactuar y evaluar a los otros. Esta generación ha sido influenciada por la autoestima de la década de los 90 y ha desarrollado una mentalidad enfocada en el logro y el reconocimiento.

Uno de los principales retos con esta generación, al interior de las organizaciones, es que es un segmento de la fuerza laboral que viene creciendo de manera importante y tiene altas expectativas de las empresas y sus gerentes, así como son abiertos a aceptar nuevas oportunidades de trabajo en otros espacios marcando una alta rotación cuando hay carencia de programas de beneficios, independientemente de su nivel salarial (Hernández & Osorio, 2016). Ahora bien, de acuerdo con Darrel & Morrel (2019), las personas de la generación Y requieren ser dirigidas y revisión por parte de sus supervisores, así como un apoyo abrumador ya que no son independientes como sus antecesores (generación X), además de tener baja tolerancia al fracaso y a ser criticados.

Si bien tienen muchos estudios, aún carecen de experiencia y los afecta especialmente el no tener desarrolladas habilidades que les permitan la autogestión en organizaciones competitivas sin mucha supervisión donde no existen los entrenamientos.

Los gerentes que deben gestionar integrantes Millenials, pueden adoptar diferentes prácticas para poder no solo estar a la altura de las expectativas de esta generación sino también para gestar un entorno de trabajo dinámico conociéndolos de manera más informal, entendiendo sus habilidades, metas y ambiciones. Por otra parte, establecer procesos de coaching en el desarrollo de la relación resulta ser un factor importante ya que al entregarles herramientas cuando las necesitan y feedback permiten un enfoque constante en lo que están haciendo bien. De igual forma, la apertura a recibir sus ideas y ser escuchados es

importante ya que generalmente los Millenials aprecian ser tratados como colaboradores y no como personas sin experiencia.

La generación actual se enfoca en la búsqueda de la felicidad, está constantemente conectada y valoriza la colaboración. Están influenciados por una mentalidad social y tienen una perspectiva pragmática y creativa. A nivel educativo, están bien preparados y tienen una formación académica sólida. Además, son personas comprometidas, con una actitud optimista ante los desafíos y necesitan sentidos de propósito y reconocimiento a través de oportunidades de crecimiento y ascensos que les permitan mejorar su calidad de vida.

Generación Z

La generación Z, que abarca a las personas nacidas a partir del año 2000, está alcanzando la edad adulta y se encuentra en la etapa final de sus estudios. Esto los lleva a estar preparados para entrar en el mercado laboral y contribuir con su habilidad y experiencia en la economía actual. Además, esta generación ha crecido rodeada de tecnología y ha desarrollado habilidades digitales desde una edad temprana, lo que los hace más aptos para enfrentar los desafíos y oportunidades del siglo XXI. Con su perspectiva única y su educación en línea, la generación Z está lista para dejar su huella en el mundo laboral y hacer una diferencia significativa.

Actualmente, las personas están inmersas en un entorno hiperconectado (Carrasco, 2019) y se han acostumbrado a vivir rodeadas de tecnología desde edades tempranas. La proximidad con dispositivos como tabletas, computadores

y celulares, así como la constante interacción con redes sociales, ha configurado su identidad digital. Sin embargo, este estilo de vida les plantea desafíos para mantener la atención y puede afectar su capacidad para redactar textos extensos al ser acostumbrados a comunicarse de manera breve y superficial.

En lugar de enfrentar desafíos, su principal recurso para resolverlos es la red. Además, carecen de lealtad hacia las empresas, lo que les permite buscar la satisfacción personal sin necesidad de un trabajo estable. A medida que las empresas han enfrentado retos al servir a la generación X y Y, ahora deben adaptarse para atraer y retener a la generación Z, desarrollando estrategias innovadoras para anticipar las necesidades del lugar de trabajo y motivar a este talento (Singh y Dagmei, 2016).

Como miembros de la generación X, hijos de los nacidos en la era de los baby boomers, se caracterizan por una estrecha relación con sus familiares y por su capacidad para ayudarles con cuestiones tecnológicas. Estos individuos tienen un enfoque hacia el conocimiento y la educación, y disfrutan de la flexibilidad laboral y el trabajo en entornos no tradicionales. Además, están comprometidos con la idea de generar un impacto positivo en el mundo y no se sienten intimidados por la incertidumbre. También son conocidos por ser personas inclusivas y acogedoras (Magallón, 2016).

La generación Z, y de acuerdo con el Institute for Emerging Issues (2012), es la más diversa no solo a nivel de sofisticación tecnológica sino también a nivel étnico. Su manera de comunicarse es muy informal y directa, así como su actividad social a nivel de redes es relevante para sus vidas.

La generación actual caracterizada por un liderazgo social y ambientalmente consciente se siente atraída por la colaboración y el intercambio de conocimientos. La tecnología es fundamental para ellos, ya que son dependientes de ella y valoran la libertad de utilizarla. Sin embargo, la pérdida de control sobre el uso del tiempo puede llevar a la pérdida de compromiso con las organizaciones. Por otra parte, de acuerdo con Dolot (2018), una de las principales características de la generación Z es la de obtener retroalimentación por parte de aquellas personas que les delegan tareas, esto deriva del hecho que son personas que por medio del feedback en redes sociales se han acostumbrado a dar y recibir el mismo, lo que para ellas es una importante fuente de valor.

Ahora bien, a la generación Z le encanta aprender y usar nuevas tecnologías, también está abierta a viajes de negocios en el extranjero, suelen usar sus calendarios para programar sus actividades y se han mostrado consistentes en enfocarse en una actividad llevándola a la culminación. Para estas personas, separar su vida laboral de la vida personal es muy importante, así como también les encanta estar en diversas actividades al tiempo (multitasking) y se sienten cómodas con los cambios.

En la tabla 1 se relacionan aspectos relevantes de cada una de las generaciones.

Tabla 1 Generaciones consideradas para la investigación

Rango de edad Actual	Baby Boomers (1946-1964) 77 a 59 años	Generación X (1965-1980) 58 a 43 años	Millennial o Y (1981-1996) 42 a 27 años	Generación Z (1997- actualidad) 26 años
Aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos Directivos • Formar parte de sistemas ya estructurados • Mujeres buscan reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral • Poco interés en pertenecer a gobierno o empresas privadas pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad • No quieren establecerse en una sola empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del conocimiento • Trabajar en cualquier lugar y tiempo • Pertenecer a organizaciones con voluntariado y apoyo a causas sociales • Flexibilidad laboral
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivos • Optimistas y diligentes • Enfocados • Leales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivos • Individualistas • Escépticos • Dan importancia a sus relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsivos • Inmediatez • Su trabajo es por el presente • A veces poco realistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes estructurados Individualistas, creen en ellos • Su identificación es por medio de las redes sociales • Emprendedores • Autodidactas
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional importante para su ética laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en su ética • Personas decididas 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy importante
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren el consenso 	<ul style="list-style-type: none"> • Lideran por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Un estilo mas colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderazgo mas social
Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresados 	<ul style="list-style-type: none"> • La manejan por cortesía pero no es importante para ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • No la consideran relevante
Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación propia • Competitivos • Primero el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualistas • Confiados en ellos mismos • Definidos por la información • Disfrutan el trabajo • Trabajan por objetivos y para vivir 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizados, inclusivos • Busca información y quieren compartirla • Pensamiento colaborativo • Seguros de sí mismos • Creativos • Vivir primero, luego el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Afinidad con temas ambientales y sociales • Orientados a trabajar en equipo • Dependen de la tecnología, necesitan de libertad para su uso • Les gusta la virtualidad • Si su tiempo es condicionado dejan de tener compromiso, les gusta la libertad • Vivir
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificación anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad para desarrollar su trabajo cuando lo desean • Balance de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback por logros y resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gusta ser recompensados de forma inmediata por calidad (no por tiempo invertido)

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Adaptado de “Características de las generaciones”, por Colmenares, López y Soto (2015), Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional y de “The general characteristics of three generations of employees”, por Malaysia de Dries et al. (2008) y Zemke et al. (2000), Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees.

Estudios

El entendimiento de la teoría generacional, y cómo esta juega un importante papel en el ambiente laboral, es importante para poder entender los comportamientos de los colaboradores (Mundy & Roy, 2022).

Keeter & Taylor (como se citó en Mundy & Roy, 2022) plantean que las diferencias generacionales pueden ser el resultado de tres procesos que se sobrepone y que a la vez distan entre ellos, los cuales son el ciclo de vida, el grupo de personas y los efectos del periodo (ver Tabla 2).

Tabla 2 Producto de las diferencias generacionales

Tipo de Efecto	Descripción
EFECTO DEL CICLO DE VIDA	El impacto biológico del envejecimiento y los cambios de roles que la gente ejerce en la medida que avanzan en edad.
EFECTO COHORTE	Circunstancias históricas únicas que impactan una cohorte durante la adolescencia y la juventud temprana dejando una impresión duradera; generando así, diferencias que perduran incluso a medida que la cohorte envejece.
EFECTO PERIODO	Los acontecimientos principales que es probable que tengan un impacto al mismo tiempo en todas las franjas de edad, pero que tienen una influencia mayor en los jóvenes, ya que sus valores y costumbres son menos arraigados en comparación con los otros grupos de edad.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: adaptado de “Productos de las diferencias generacionales” por Mundy & Roy, 2022, *Managing Generational Differences in the Utility Workplace*.

Howe y Strauss (2007) explican que el avance de una generación a otra no sigue una línea recta. Cuando cada generación alcanza el poder, generalmente

alrededor de la mediana edad, tiende a corregir los excesos de las generaciones anteriores. A medida que cada generación envejece, se desplaza y asciende dentro de su grupo generacional. Cada generación aporta consigo ideas y valores ya formados que difieren de los de la generación anterior, y a medida que atraviesan estados de ánimo y comportamientos característicos de su grupo generacional, se inicia un cambio fundamental.

Por otra parte, dentro las organizaciones fuerzas externas han influenciado su cambio: algunos ejemplos son el capitalismo, el socialismo, los avances tecnológicos e incluso la innovación; todo lo anterior asociado también al nivel de complejidad al que se enfrentan hoy las empresas por la diversidad de generaciones, ya que si bien, para los sociólogos 20 años de duración eran suficientes para analizarlas, este factor se ha vuelto menos relevante para generaciones recientes ya que por un lado sus características van cambiando debido a que las cohortes están adaptándose rápidamente a las nuevas tecnologías, opciones de estudios diferentes, así como los cambios en los valores sociales, y por otro lado el tiempo de nacimientos de padres e hijos se ha extendido por más de tres décadas según Howes & Strauss (1991).

De acuerdo con estudios realizados entre 2009 y 2013 por Mundy & Roy, en los cuales analizaron los problemas entre generaciones en el lugar de trabajo, tuvieron hallazgos de diferencias muy marcadas entre los Baby Boomers, la generación X y la Y para así concluir que la gestión de los primeros debe ser reconocida desde su pensamiento de trabajo con esfuerzo y en equipo, los segundos desde el entendimiento de la importancia en su balance de vida así

como el respeto a la individualidad y para el tercero la importancia de marcar una diferencia en el mundo y el respeto por la diversidad. Un estudio realizado en 2007 por la Asociación Americana de Personas Retiradas (AARP) explica cómo en San Diego la organización médica sin ánimo de lucro, Scripps Health, implementó un sistema para atraer y retener trabajadores de todas las generaciones, logrando que la satisfacción y retención de estos incrementaran de manera significativa medido por el Work Trust Index™ pasando de 58 a 82; para lograrlo los esfuerzos estuvieron enfocados en dictar entrenamiento sobre las generaciones a todos sus líderes, aprendiendo sobre motivaciones y desmotivaciones, estilos para comunicarse así como el hecho de adoptar compromisos para llevar a cabo estrategias específicas de liderazgo. Desarrollaron un programa de beneficios y de ciclo de vida con enfoque a lo que los empleados necesitan de acuerdo con cierta época de su vida personal y laboral. De igual forma, crearon programas de bienestar tanto laborales como de vida, con masajes en el lugar de trabajo y estudios de salud. También, implementaron entrenamientos y planes de carrera y coaching, así como programas de mentoring, adopción de medidas ergonómicas, apoyo para el reenfoque de los empleados y la creación de oportunidades de trabajo, así como mejorar las estrategias de comunicación en lo que se refería a planes de carrera de las personas.

En cuanto a la generación Z, aún es escasa la información que haga referencia a su gestión como generación. Estudios realizados por Addeco en 2015 y de acuerdo con Erickson (2023), esta generación representaría entre 2019 y 2025

casi el 30% de la fuerza laboral en países como Estados Unidos y Canadá, así como en Rumania para 2015 ya representaba cerca del 6.38% (Iorgulesco, 2016, p48). De acuerdo con Chillakuri & Mahanandia (2018), las organizaciones necesitan empezar a observar a esta generación, así como a rediseñar sus estrategias para lograr comprometer a esta cohorte que empieza a tener relevancia en el ámbito laboral. Debido a que la generación Z es experta en temas relacionados con la tecnología y les es imperativo el que todo esté conectado, las empresas deberán entender que la tecnología será el medio de comunicación preferido por los Z.

De acuerdo con Martin & Tulgan (2012), para liderar un entorno multigeneracional, se necesitan tres habilidades esenciales: comunicación, enfoque y customización. Algunas de las prácticas que los líderes pueden ejercer son:

- Mantener la continua motivación por medio de dar a entender por qué la gente está haciendo algo, así como tener una definición clara de sus roles y responsabilidades.
- Revisar con el equipo la misión de la empresa, y si ésta ya no es relevante, cambiarla o darle mejor significancia.
- Las personas necesitan entender su misión dentro de la organización a través de actividades que permitan responder preguntas tales como por qué existe el equipo, qué se espera de este, entre otros.
- Las personas como equipo necesitan tener claridad en sus metas, tareas y responsabilidades.

- Construir rutas que permitan a las personas y los equipos alcanzar los objetivos.
- Identificar las fortalezas de cada generación para así poder apoyarlas en su desarrollo profesional, esto requiere de compromiso por parte del líder, así como entrenamiento.

Equidad de género

Según la Organización de las Naciones Unidas (2023), el quinto objetivo de desarrollo (ODS 5) busca promover la igualdad de género, un derecho fundamental y base para un mundo próspero, pacífico y sostenible. Aunque se ha logrado un progreso moderado en el 61.5% de los indicadores, un 15.4% ha avanzado significativamente y un 23.1% se encuentra muy lejos de cumplir con las metas. Se estima que puede tomar cerca de 140 años para que las mujeres tengan una representación justa en los puestos de poder y liderazgo. Sin embargo, según el Consejo Nacional de Planificación Económica Social (2022), Colombia ha logrado avances significativos en igualdad de género, reflejados en el aumento de la participación femenina en la economía como trabajadoras, empresarias y líderes en sectores público y privado, lo que ha llevado a Colombia a ocupar el primer lugar en Latinoamérica y el decimotercero en el ranking. En Colombia, el gobierno promulgó la Ley 2117 de 2021 para reducir la brecha digital entre las mujeres y la tecnología. Diversas estrategias han sido implementadas para apoyar a las mujeres en su camino educativo, laboral y económico, fomentando su participación en el desarrollo productivo y social del país y trabajando hacia la igualdad de género en el mercado laboral. Entre estas

acciones, se destacan esfuerzos concretos para aumentar la inserción laboral de las mujeres, priorizando la igualdad de género y el trabajo decente (Ley 2117 de 2021). Siendo la tecnología un área de potencial desarrollo para Colombia, el Ministerio de Educación ha diseñado y deberá seguir implementando hasta 2030 estrategias para impulsar el camino educativo y laboral de las mujeres a través del financiamiento para su acceso a la educación superior en área CTIAM.

Segundo, siendo las oportunidades del desarrollo digital un importante sector para la inclusión de las mujeres, a través del fortalecimiento de habilidades, el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) diseñó e implementó el acceso, apropiación de las TIC y su uso por parte de las mujeres para que la oferta TIC sea orientada a estas con propósitos productivos entre otros.

En el plan de acción, el Ministerio del Trabajo de Colombia establece como objetivo para 2022-2023 identificar y eliminar prácticas discriminatorias que limitan la participación laboral de las mujeres en sectores de alta rentabilidad económica. Posteriormente, con el apoyo de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, el Servicio Nacional de Aprendizaje y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE), se diseñará e implementará una estrategia para promover la inserción laboral de las mujeres en campos tradicionalmente masculinizados, como la tecnología, que son fundamentales para el crecimiento económico del país.

De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, en el periodo comprendido entre julio y septiembre de 2023, el 80.9% de la población

encuestada estaba en edad de trabajar en 13 ciudades y áreas metropolitanas de Colombia, donde en el caso de los hombres el 79.5% estaba en edad de trabajar, así como el 82.1% de las mujeres estando la tasa de ocupación en niveles del 70 y 51.7% respectivamente (ver Anexo A). Es importante resaltar, que del total de mujeres y hombres ocupados (10.940), mientras que las mujeres ocupan el 1% en cargos en la rama de información y comunicaciones (108), el 1.7% de los hombres (191) denotan una brecha amplia entre ambos géneros. No obstante, lo anterior permite observar que las mujeres en la rama de actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos representan un 5.7% de la población ocupada (621 mujeres) con respecto a un 5% representado por los hombres (545), excediendo las mujeres en esta rama (ver Anexo B). Si bien el total de hombres y mujeres encuestados y que están en ocupación arroja resultados diferentes en ambas ramas, es importante resaltar que, para ambos casos, tanto el 6.7% de hombres como de mujeres se encuentran ocupados, esto demuestra que Colombia avanza hacia la generación de oportunidades de trabajo en temas de tecnología para las mujeres.

Finalmente, teniendo en cuenta el análisis que se desea hacer alrededor de las prácticas de la diversidad generacional del talento humano, para efectos de esta investigación se ha abordado el concepto de prácticas en donde:

- La Real Academia Española (2014) define práctica como el dicho de un conocimiento que enseña el modo de hacer algo.
- Navicelli (2022) la define como la ejecución continuada de una actividad conforme a sus reglas, que cuenta con un conocimiento previo para así poder alcanzar resultados positivos.

- Pérez y Gardey (2021) definen práctica como la acción que se desarrolla con la aplicación de ciertos conocimientos.

Es así como se utilizará para esta investigación la definición de Navicelli (2022) dado que permitirá evidenciar y analizar las prácticas de diversidad generacional que las empresas de tecnología están aplicando de acuerdo con su conocimiento frente a la necesidad de gestionar su mix generacional.

Análisis del Sector Tecnológico

La Organización de Naciones Unidas elaboró la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) para clasificar a las empresas dentro de actividades económicas por medio de procesos productivos. En el caso de Colombia, las CIIU fueron revisadas y aprobadas por el DANE, cuyo propósito es ofrecer una agrupación de categorías de actividades que se emplea para análisis estadísticos con respecto a dichas actividades (DANE, 2024). Para efectos de esta investigación, se han seleccionado empresas del sector tecnológico que hacen parte del CIIU 6202 (Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas), del CIIU 6209 (Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos) y del CIIU 7490 (Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p). Las empresas que hacen parte del primer y segundo código se caracterizan por la elaboración y concepción de sistemas informáticos que comprenden el conjunto de dispositivos (hardware), aplicaciones informáticas (software) y tecnologías de comunicación (englobando redes LAN y redes WAN, entre otras). Las empresas categorizadas en estos códigos tienen la capacidad de suministrar los elementos de respaldo físico y lógico (como el hardware y el software) como parte de sus servicios integrados, o bien, dichos componentes pueden ser suministrados por terceros o proveedores externos. En diferentes casos, las empresas clasificadas en estas clases instalan el sistema, así como entrenan y dan soporte a los usuarios del sistema ofreciendo servicios de gerencia y operación, procesamiento de datos, consultoría en lo que se refiere a diseños de sistemas para administrar la

información, así como los equipos, entre otros. También ofrecen sus servicios para recuperar información de computadores de tipo personal, instalación y configuración de estos e instalación de software. Ahora bien, las empresas que pertenecen del tercer código, el CIIU 7490, y que hacen parte de esta investigación, se caracterizan por consultorías de tipo profesional y técnico relacionadas con el diseño, implementación y/o puesta en marcha de sistemas eléctricos, electrónicos de seguridad, monitoreo y telecomunicaciones.

Estructura del sector y dinamismo económico

El sector tecnológico en Bogotá ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, consolidándose como un motor clave del desarrollo económico y la generación de empleo en la región. De acuerdo con datos de Invest in Bogotá (2023), la capital colombiana alberga aproximadamente el 66% de las empresas de tecnología de la información (TI) del país, lo que la posiciona como el epicentro de la industrial digital en Colombia. Además, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic, 2024) señala que la digitalización de procesos en el país ha crecido exponencialmente, impulsando la demanda de talento especializado y fomentando nuevas oportunidades de negocio del sector.

El ecosistema tecnológico de Bogotá está compuesto por una amplia variedad de empresas, que abarcan desde startups emergentes hasta multinacionales consolidadas. Según la Clasificación Industrial Uniforma (CIIU), revisada y aprobada por el DANE (2024), las empresas tecnológicas en Bogotá se agrupan principalmente en las tres categorías mencionadas previamente.

Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la transformación digital de diversos sectores económicos, facilitando la automatización de procesos y el desarrollo de nuevas soluciones digitales adaptadas a las necesidades del mercado colombiano.

Impacto económico y empleo

Según el reporte el reporte de Relaciones laborales dependientes de 2023 del DANE (ver Anexo C), el sector de Información y comunicaciones tuvo contratados en promedio 8.6% de personas menores de 25 años (Generación Z), 78.1% de personas entre 25 y 54 años (Generaciones Y y X) y 4.8% de personas mayores de 55 años (Generación boomers): si bien lo anterior no permite calcular con exactitud el porcentaje de dependientes laborales por generación, se puede observar la predominancia que hay hoy día tanto de la generación X como de la Y donde la primera es probablemente la que tiene los cargos de mayor jerarquía y debe prepararse para ir transfiriendo, en los años por venir, la experiencia a las generaciones Y y Z, para lo cual, las prácticas de diversidad generacional del talento humano continuarán siendo importantes en el tiempo con el fin de garantizar una transición efectiva del conocimiento y fortalecer la sostenibilidad del sector.

Además, el sector de tecnología en Bogotá ha crecido a una tasa promedio anual del 10% en la última década (Invest in Bogotá, 2023). Este crecimiento se ve reflejado en:

- Generación de empleo: se estima que cerca del 78.1% de los trabajadores del sector TI en Colombia se encuentran en Bogotá (DANE, 2024).
- Exportaciones: las empresas de tecnología en Bogotá han incrementado sus exportaciones de software y servicios digitales en un 15% anual.
- Atractivo para la inversión: Bogotá se ha posicionado como un hub tecnológico en América Latina, atrayendo empresas multinacionales y startups innovadoras (ProColombia, 2024).

Comparación con otras ciudades y tendencias globales

Bogotá compite con otras ciudades de la región, como Medellín, São Paulo y Ciudad de México, en la atracción de inversiones tecnológicas. Sin embargo, su ventaja radica en:

- Talento altamente calificado: Universidades y centros de investigación tecnológica han impulsado la formación de profesionales especializados en desarrollo de software, inteligencia artificial y ciberseguridad.
- Estrategias de apoyo gubernamental: Programas como Apps.co y la Cámara de Comercio de Bogotá han facilitado la creación y escalamiento de startups tecnológicas.
- Crecimiento del ecosistema Fintech y de comercio electrónico: Empresas del sector financiero y retail han aumentado su inversión en tecnología, promoviendo la digitalización de la economía (Invest in Bogotá, 2024).

Retos y oportunidades

A pesar del crecimiento sostenido, el sector enfrenta desafíos como:

- Brecha generacional en el uso de tecnologías emergentes.
- Dificultad para retener talento calificado.
- Regulaciones y marcos legales en evolución.

No obstante, también presenta oportunidades como:

- Expansión de la industria 4.0 y automatización.
- Mayor integración con el mercado global a través del comercio digital.
- Inversión en infraestructura de conectividad y ciudades inteligentes.

Bogotá se ha consolidado como el principal polo tecnológico de Colombia, con un ecosistema dinámico que combina talento, inversión y desarrollo de innovaciones. La gestión de la diversidad generacional dentro de este sector será un factor clave para su crecimiento sostenible en los próximos años.

Hipótesis

Como interés de los autores de este proyecto de investigación, se han definido las siguientes tres hipótesis a evaluar:



Variables

Las variables son fundamentales en la investigación, ya que permiten definir los aspectos que se medirán y analizarán durante el proceso. A partir de las hipótesis, se identifican y definen las variables, tanto conceptualmente (indicando su significado) como operacionalmente (estableciendo cómo se pueden medir).

Al clasificar las variables, se distingue entre las dependientes e independientes, aunque en estudios correlacionales no se puede establecer una relación de causalidad entre ellas. Es importante tener en cuenta que la clasificación y definición de las variables depende del alcance y especificidad del estudio.

En resumen, las variables son cruciales para la investigación, ya que permiten definir y analizar los aspectos clave que se van a estudiar. Para ello, se deben definir y clasificar cuidadosamente, considerando la relación entre las variables y el objetivo del estudio.

Definición de Variables según las Hipótesis

Variables para hipótesis 1

A continuación, se consideraron las siguientes variables:

- **Variable Independiente:** Prácticas de gestión del mix generacional.
 - **Definición Conceptual:** Desarrollo e implementación de estrategias y políticas diseñadas al interior de las empresas de tecnología de Bogotá (Volumen SAS, JIC Ingeniería, E-DEA NETWORKS, ITSense) con el objetivo de crear un ambiente laboral inclusivo y armonioso que integre a trabajadores de diversas generaciones. Esto implica

reconocer y valorar las diferencias y las fortalezas que cada generación aporta al lugar de trabajo, desde los baby boomers y la Generación X hasta los millennials y la Generación Z.

- **Definición Operacional:** Se enfocará en cómo se miden y evalúan la efectividad de las estrategias y políticas destinadas a integrar las diferencias generacionales en las empresas de tecnología de Bogotá (Volumen SAS, JIC Ingeniería, E-DEA NETWORKS, ITSense). Estas políticas se analizan para determinar si están diseñadas para satisfacer las necesidades de diferentes generaciones y si efectivamente contribuyen a un entorno de trabajo integrador. Por otra parte, se evalúan los programas de capacitación intergeneracional, diseñados para facilitar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre empleados de distintas edades. Estos programas pueden incluir talleres, sesiones de mentoría y otras actividades que promuevan la colaboración y el entendimiento mutuo entre generaciones.
- **Variable Dependiente:** Coexistencia de generaciones.
 - **Definición Conceptual:** Esta se refiere a la presencia y dinámica relacional entre empleados de distintas generaciones, como los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z, en las empresas de tecnología de Bogotá (Volumen SAS, JIC Ingeniería, E-DEA NETWORKS, ITSense). El concepto implica no solo la coexistencia física de estas generaciones en el mismo espacio

laboral sino también su interacción, colaboración y el modo en que estas trabajan juntas, comparten conocimientos, influyen en la cultura de la empresa y contribuyen conjuntamente al logro de los objetivos organizacionales. Se centra en cómo estas generaciones se entrelazan para crear un ecosistema laboral que aprovecha las fortalezas y particularidades de cada grupo, fomentando un ambiente inclusivo y dinámico que promueve la innovación y la eficiencia.

- **Definición Operacional:** Para aplicar y evaluar la coexistencia de generaciones en las empresas de tecnología de Bogotá (Volumen SAS, JIC Ingeniería, E-DEA NETWORKS, ITSense), se considera el análisis de la estructura demográfica de las empresas, que implica examinar la proporción y distribución de empleados de distintas generaciones dentro de las organizaciones.

Variables para hipótesis 2

A continuación, se consideraron las siguientes variables:

- **Variable Independiente:** Nivel salarial ofrecido
 - **Definición Conceptual:** Se refiere al conjunto de compensaciones económicas que se proporcionan a los empleados en el sector tecnológico. Esto no solo incluye el salario básico, sino también otros aspectos como bonificaciones, comisiones y otros incentivos financieros. La remuneración económica se considera un reflejo del valor que la empresa asigna a la experiencia, habilidades y

contribuciones de estos empleados. Este concepto también contempla cómo la estructura salarial se alinea con las expectativas y necesidades de los trabajadores, teniendo en cuenta factores como la experiencia, el nivel de educación, la especialización en sus roles y la comparación con las remuneraciones del mercado en el sector tecnológico.

- **Definición Operacional:** Esta se evaluará con una comparación de índices de satisfacción laboral y motivación, para determinar cómo el nivel salarial afecta su percepción del empleo y su compromiso con la empresa.
- **Variable Dependiente:** Permanencia
 - **Definición Conceptual:** Este concepto se centra en la duración del vínculo laboral y el grado de lealtad de los empleados en las empresas de tecnología. Analiza el tiempo que estos trabajadores permanecen en una organización y su compromiso a largo plazo. La permanencia se interpreta como un indicador de la satisfacción laboral, el desarrollo de carrera y la alineación de los valores y objetivos personales con los de la empresa.
 - **Definición Operacional:** Se examina la duración promedio de empleo dentro de la compañía, lo cual ofrece una visión de cuánto tiempo los empleados tienden a permanecer en la organización. Además, se recogen datos sobre la rotación laboral, para entender las razones detrás de la decisión de permanecer o dejar la empresa.

Esto puede incluir análisis de las condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios y cómo estos factores influyen en la decisión de los empleados de continuar en su puesto de trabajo.

Variables para la hipótesis 3

A continuación, se consideraron las siguientes variables:

- **Variable Independiente:** Percepción de beneficios
 - **Definición Conceptual:** Se refiere a cómo los individuos valoran y perciben los beneficios y compensaciones ofrecidos por su empleador en el sector tecnológico. Esta valoración incluye no solo la compensación monetaria directa (como el salario) sino también beneficios adicionales como oportunidades de desarrollo profesional, balance entre vida laboral y personal, y otras iniciativas de bienestar. La percepción de estos beneficios es crucial, ya que refleja la alineación entre las ofertas de la empresa y las expectativas y necesidades, influyendo en su satisfacción laboral y compromiso con la organización.
 - **Definición Operacional:** Para medir esta percepción, se utilizan encuestas detalladas sobre satisfacción con los beneficios, donde los empleados evalúan los distintos aspectos de su paquete de compensaciones y beneficios. Estas encuestas ayudan a entender cuán valorados y adecuados son estos beneficios para ellos. Esta medición ayuda a las empresas a ajustar y mejorar sus ofertas de

beneficios para satisfacer mejor las necesidades y mejorar la retención de empleados de esta generación.

- **Variable Dependiente:** Rotación laboral
 - **Definición Conceptual:** Este concepto aborda la frecuencia y las razones detrás del cambio de empleo por parte de los individuos en el sector tecnológico. La rotación laboral incluye tanto la salida de empleados (tasa de desvinculación) como la entrada de nuevos (tasa de incorporación), reflejando la movilidad laboral dentro de esta generación. Este fenómeno puede ser indicativo de varios factores, como la satisfacción laboral, el nivel de compromiso con la empresa, la búsqueda de mejores oportunidades, o la percepción de que sus habilidades y necesidades no están siendo satisfechas por el empleador actual.
 - **Definición Operacional:** En este caso existirá una medición de la visión clara de la estabilidad laboral y los factores que motivan a los empleados a permanecer en una empresa o a buscar nuevas oportunidades. Investigar las razones detrás de la rotación puede ayudar a las organizaciones a entender mejor las necesidades y expectativas, así como a implementar estrategias para mejorar la retención y la satisfacción laboral.

Metodología

Método de investigación

En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra (segmento de la población) a una colectividad mayor (población objeto), toda vez que se busca regularidades y relaciones causales entre varios elementos. Los métodos cuantitativos utilizan la recolección de datos para probar las hipótesis propuestas, teniendo como base la medición de variables en un determinado contexto y el análisis de las mediciones resultantes con métodos estadístico, de estos últimos se establecen pautas de comportamiento de los datos y se pueden plantear conclusiones que respecto a la hipótesis inicial. (Hernández Sampieri, 2023)

De acuerdo con lo anterior, el método cuantitativo es el adecuado para analizar las prácticas de diversidad generacional en empresas tecnológicas de Bogotá. Este enfoque permitirá explorar las percepciones y experiencias de diferentes generaciones y medir de forma objetiva la efectividad de las prácticas organizacionales del talento humano.

La población objetivo incluyó empleados de varias generaciones en empresas tecnológicas seleccionadas, se aplicó un muestreo aleatorio en dichas empresas además de utilizar la técnica del muestreo por bola de nieve para alcanzar la muestra, en el cual se solicita la participación voluntaria de los empleados; a medida que se recolectó la información se verificó que se obtengan respuestas de empleados pertenecientes a las generaciones estudiadas, además, el instrumento se midió por medio de una encuesta con preguntas cerradas que ayudó a

cuantificar aspectos importantes sobre las prácticas generacionales de gestión humana en empresas de tecnología.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se orienta en la creación de principios ampliamente aplicables, utilizando técnicas como el muestreo aleatorio y encuestas para recopilar datos numéricos que puedan ser analizados estadísticamente (Martínez Ruiz, 2018).

De acuerdo con lo anterior, el enfoque cuantitativo se aplicó para analizar cómo las prácticas de diversidad generacional influyen en las empresas de tecnología en Bogotá. Para ello, se empleó un muestreo aleatorio por medio de una encuesta para obtener datos numéricos sobre aspectos como la permanencia de la generación X y la rotación laboral de la generación Y. Estos datos se analizaron estadísticamente para validar las hipótesis y alcanzar los objetivos planteados, buscando patrones y relaciones que permitan entender y mejorar la gestión generacional de estas empresas.

Alcance de la investigación

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, es decir se pretende especificar propiedades, características y perfiles del fenómeno en estudio (Hernández Sampieri, 2023). Específicamente, pretende analizar las características de las prácticas de diversidad generacional, de esta forma se busca describir propiedades, características importantes y analizar las tendencias de la población incluida.

Población y muestra

Es fundamental para el análisis de las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnología de la ciudad de Bogotá, delimitar la población, muestra y perfilado, dado que, al definir la población objetivo, se está garantizando que se abarquen organizaciones con diversidad generacional para que los resultados sean útiles en el análisis.

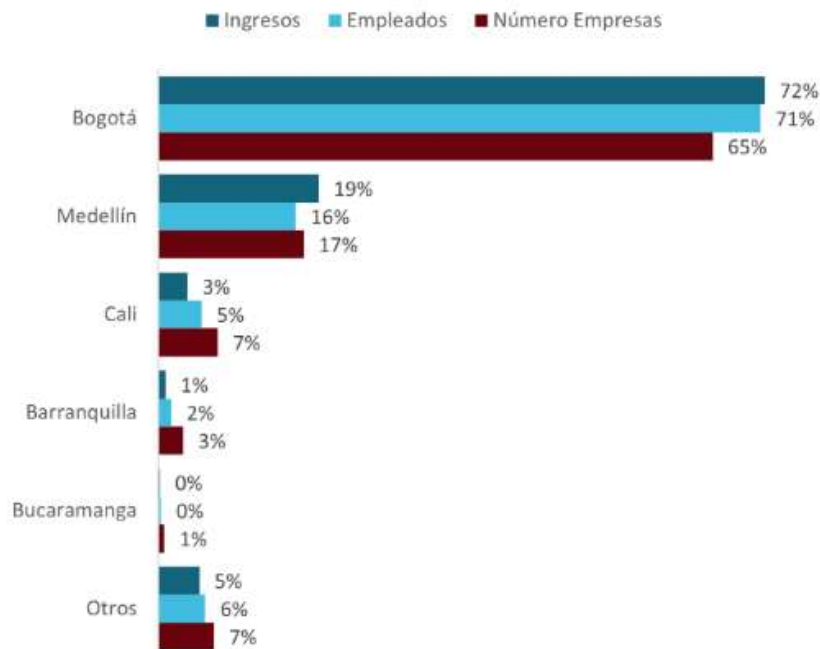
Por otra parte, al tener una muestra representativa y un perfilado detallado de las organizaciones y sus colaboradores, se pueden identificar las prácticas de talento humano según cada generación, con la finalidad de tener una visión precisa y poder comprender el impacto de la población estudiada.

A continuación, determinaremos población, muestra y su perfilado:

- **Población:** La población para el análisis son empresas colombianas de tecnología de la ciudad de Bogotá, que puedan contar con colaboradores de diferentes generaciones, es decir, que tengan tanto Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z en sus diferentes departamentos.

En Colombia el 65 % de las empresas del sector de tecnologías de la información (TI) se encuentra en Bogotá. La ciudad también concentra más del 70% de los ingresos y empleos generados en la industria nacional (Invest In Bogotá con base en información recopilada de EMIS, 2022).

Concentración del Sector TI por ciudades de Colombia – 2022



Fuente: *Invest In Bogotá con base en información recopilada de EMIS, 2022. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/la-industria-de-ti-en-bogota/>*

- **Muestra:** Bogotá se destaca como la capital tecnológica de Colombia, alojando dos tercios de todas las compañías de tecnología de la información (TI) del país y acumulando una gran parte de los ingresos y oportunidades laborales del sector de acuerdo con la información de Invest in Bogotá, basada en datos de EMIS de 2022. Este hecho convierte a la ciudad en un lugar estratégico para examinar las corrientes que mueven la industria tecnológica nacional.

Para nuestro análisis, se ha seleccionado un grupo de empresas tecnológicas que son espejo de la diversidad: Volumen SAS, JIC Ingeniería, E-DEA NETWORKS e ITSense. Estas cuatro empresas emergen como representantes destacados de la industria tecnológica bogotana, cada una con una composición

generacional que refleja la diversidad del talento humano que impulsa la innovación y la productividad en este sector. La inclusión de estas empresas en el análisis proporciona una muestra significativa para evaluar cómo las brechas generacionales afectan la dinámica laboral y, en última instancia, la eficiencia organizacional en el contexto específico de la tecnología en Bogotá. Esto permite una comprensión integral de las interacciones generacionales en el entorno laboral actual.

Al centrar nuestra investigación en estas empresas de tecnología, se busca comprender mejor las estrategias que pueden optimizar la colaboración entre generaciones y cómo estas prácticas pueden ser aplicadas de manera más amplia para impulsar la competitividad en la industria de TI. Este enfoque no solo es relevante para el desarrollo empresarial en la capital, sino que también tiene el potencial de informar políticas y programas en toda la región y más allá, sentando bases para el futuro de una industria tecnológica inclusiva y productiva.

- **Perfilado:** a continuación, se presentan las principales características de las empresas incluidas en esta investigación:

1. Volumen SAS

Es una compañía fundada en 1995 con el objetivo de ofrecer soluciones de tecnología de la información, ingeniería e innovación ofreciendo a sus clientes proyectos con altos estándares de calidad, adaptados a las necesidades actuales del mercado y a la creciente exigencia propia de esta área. Opera a nivel nacional e Internacional.

Su objetivo principal se centra en brindar soluciones integrales de diseño, ingeniería y tecnología de la información a través de consultoría, venta, instalación, capacitación, mantenimiento y monitoreo para lograr una mayor eficiencia en las operaciones, con prácticas que les den valor a los negocios y propicien ambientes sostenibles. (Recuperado en octubre 2024 de <https://volumen.com.co/>)

2. JIC Ingeniería

Se trata de una empresa constituida en 1998, se dedica a diseñar y construir proyectos de sistemas eléctricos, sistemas de misión crítica, data center, subestaciones, sistemas de telecomunicaciones, seguridad electrónica, automatización, estructuras inteligentes y afines, con impacto a nivel local como internacional.

Su misión se enfoca en la exigencia y la excelencia en soluciones de ingeniería eléctrica, electrónica y afines para proyectos de alto nivel, proporcionando a sus clientes confiabilidad y tranquilidad, bajo los más altos estándares de calidad y seguridad. (Recuperado en octubre 2024 de <https://jicingeneria.com/>)

3. E-DEA NETWORKS

Es una compañía colombiana con más de 14 años de experiencia en la implementación de soluciones de optimización, monitoreo y gestión de infraestructura tecnológica para todo tipo de empresas, sin importar su tamaño. Acompañado de una completa suite de soluciones de monitoreo y gestión de TI.

Su objetivo principal se centra en ayudar a las organizaciones a ser más viables, identificando y gestionando sus datos de TI, proporcionando tranquilidad y alineándose a sus iniciativas estratégicas mediante una reconocida vocación de servicio. (Recuperado en octubre 2024 de <https://www.e-dea.co/>)

4. ITSense

Es una empresa colombiana con sede en Nueva York, que, desde hace 10 años, se dedica a brindar soluciones de software y data science a distintos negocios. Se han posicionado como un aliado para liderar la transformación digital en el sector empresarial. (Recuperado en octubre 2024 de <https://itsense.com.co/>)

Instrumentos

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados se diseñó un cuestionario estructurado que incluye preguntas sobre la diversidad y equilibrio generacional en el ambiente laboral y desafíos de retención del talento humano. Se seleccionó a Google Forms, como la plataforma en línea adecuada para la recolección de las respuestas en la encuesta, esto teniendo en cuenta su fácil acceso y sus funcionalidades para exportar los datos y realizar análisis en tiempo real (Ver ANEXO D).

La verificación de la encuesta fue realizada por un grupo de expertos en recursos humanos y diversidad generacional, con el objetivo de asegurar la relevancia, claridad y efectividad de las preguntas formuladas. Para esta etapa se utilizó el método V de AIKEN (Valoración de Indicadores de Evaluación de Causas Efectivas

y Necesidades), se realizó revisión de la estructura de la encuesta, validez de las preguntas y su alineación con los objetivos del estudio (Ver ANEXO E).

Una vez se realizaron las modificaciones recomendadas, se solicitó autorización a las empresas seleccionadas para aplicar la encuesta y se les solicitó la difusión de esta en forma virtual. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Así mismo se aseguró que la participación fuera voluntaria y que en cualquier momento sus respuestas podrían ser retiradas.

Técnicas para el análisis de la información

Los datos recopilados se exportaron a un software de análisis estadístico para su procesamiento, en esta investigación se utilizó el software Microsoft Excel®. Posteriormente se procedió con el análisis de la información obtenida mediante técnicas de estadística descriptiva; con el fin de filtrar y resumir se utilizó el cálculo de razones y proporciones. Los principales resultados obtenidos se muestran en tablas o gráficos.

Trabajo de Campo

Procesamiento de los datos

Esta etapa es fundamental en cualquier estudio de investigación, ya que permite transformar la información recopilada en insights significativos y relevantes. En el contexto de este estudio sobre las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnología, el procesamiento de datos se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, a través de herramientas de estadísticas descriptiva, se presentan las variables de interés.

La encuesta fue aplicada a 175 personas; en la Tabla 3, se especifican los resultados:

Tabla 3 Características demográficas de los participantes

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Compañía		
E-dea Network	46	26,3
ITSense	31	17,7
JIC y CIA SAS	64	36,6
Volumen SAS	12	6,8
Otro	22	12,6
Sexo		
Femenino	59	33,7
Masculino	116	66,3
Edad		
0 - 26	51	29,1
27 - 42	90	51,4
43 – 58	30	17,2

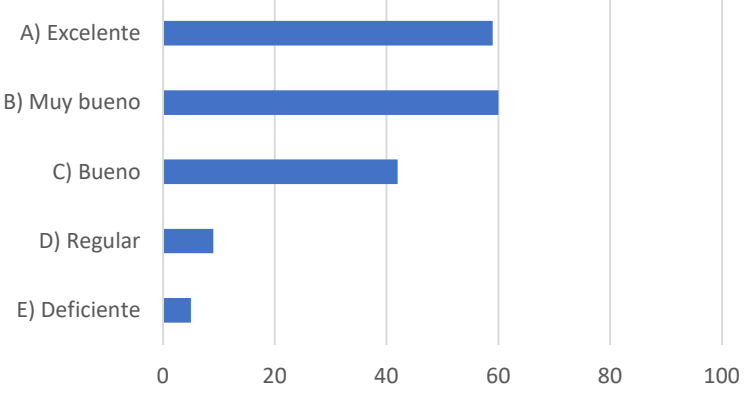
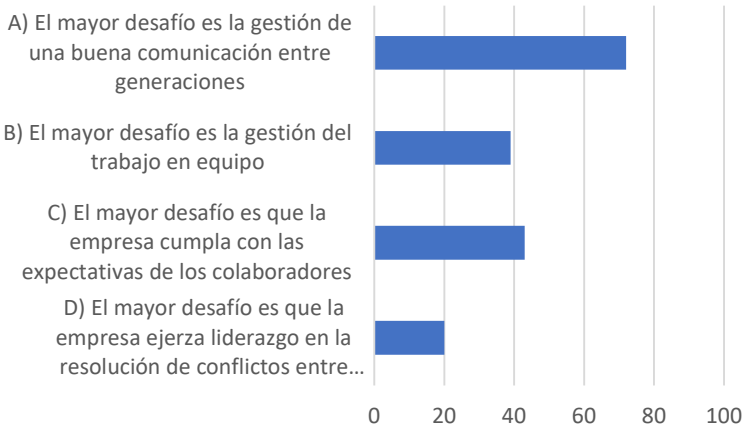
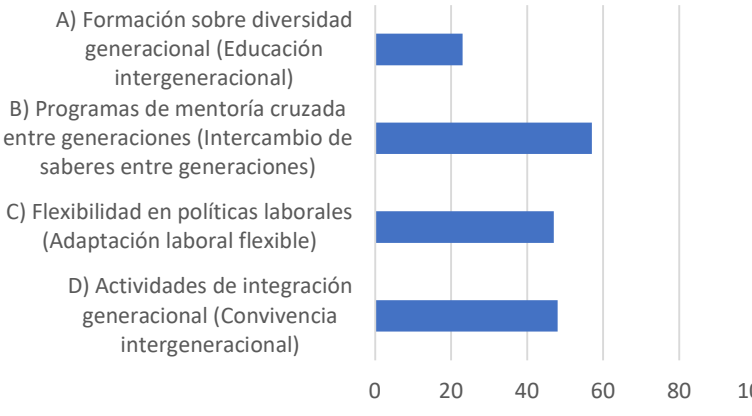
	59 – 77	4	2,3
Área laboral			
Alta dirección	18		10,2
Gerencia	17		9,7
Supervisión	24		13,7
Profesional	54		30,8
Técnico	25		14,3
Apoyo			
administrativo y	27		15,4
operativo			
Ventas,			
mercadeo o servicio	10		5,7
al cliente			

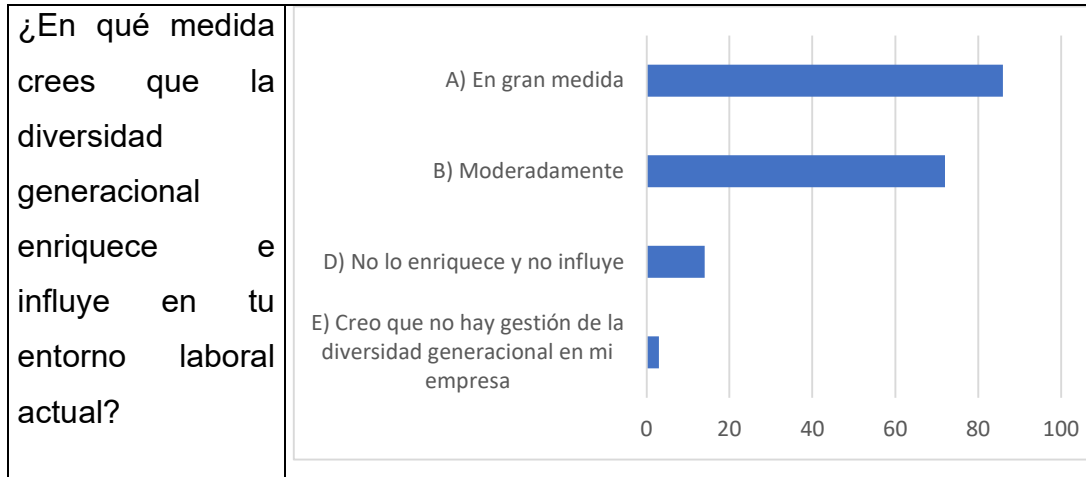
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada

1. Diversidad generacional

En cuanto al planteamiento de la diversidad generacional se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2. Características de la diversidad generacional

Pregunta	Respuestas												
<p>¿Cómo calificas la forma en la que la empresa gestiona la diversidad generacional de personas que trabajan en ella?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) Excelente</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>B) Muy bueno</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>C) Bueno</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>D) Regular</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>E) Deficiente</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	A) Excelente	58	B) Muy bueno	58	C) Bueno	42	D) Regular	10	E) Deficiente	8
Respuesta	Porcentaje												
A) Excelente	58												
B) Muy bueno	58												
C) Bueno	42												
D) Regular	10												
E) Deficiente	8												
<p>¿Para ti cuál es el mayor desafío que enfrenta tu empresa al manejar una fuerza laboral multigeneracional?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) El mayor desafío es la gestión de una buena comunicación entre generaciones</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>B) El mayor desafío es la gestión del trabajo en equipo</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>C) El mayor desafío es que la empresa cumpla con las expectativas de los colaboradores</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>D) El mayor desafío es que la empresa ejerza liderazgo en la resolución de conflictos entre...</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	A) El mayor desafío es la gestión de una buena comunicación entre generaciones	70	B) El mayor desafío es la gestión del trabajo en equipo	38	C) El mayor desafío es que la empresa cumpla con las expectativas de los colaboradores	42	D) El mayor desafío es que la empresa ejerza liderazgo en la resolución de conflictos entre...	18		
Respuesta	Porcentaje												
A) El mayor desafío es la gestión de una buena comunicación entre generaciones	70												
B) El mayor desafío es la gestión del trabajo en equipo	38												
C) El mayor desafío es que la empresa cumpla con las expectativas de los colaboradores	42												
D) El mayor desafío es que la empresa ejerza liderazgo en la resolución de conflictos entre...	18												
<p>¿Cuál de las siguientes prácticas consideras la más importante para que tu empresa gestione las diferentes generaciones que trabajan en ella?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Práctica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) Formación sobre diversidad generacional (Educación intergeneracional)</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>B) Programas de mentoría cruzada entre generaciones (Intercambio de saberes entre generaciones)</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>C) Flexibilidad en políticas laborales (Adaptación laboral flexible)</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>D) Actividades de integración generacional (Convivencia intergeneracional)</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>	Práctica	Porcentaje	A) Formación sobre diversidad generacional (Educación intergeneracional)	22	B) Programas de mentoría cruzada entre generaciones (Intercambio de saberes entre generaciones)	58	C) Flexibilidad en políticas laborales (Adaptación laboral flexible)	48	D) Actividades de integración generacional (Convivencia intergeneracional)	48		
Práctica	Porcentaje												
A) Formación sobre diversidad generacional (Educación intergeneracional)	22												
B) Programas de mentoría cruzada entre generaciones (Intercambio de saberes entre generaciones)	58												
C) Flexibilidad en políticas laborales (Adaptación laboral flexible)	48												
D) Actividades de integración generacional (Convivencia intergeneracional)	48												



*En esta figura las barras expresan las frecuencias absolutas de las respuestas

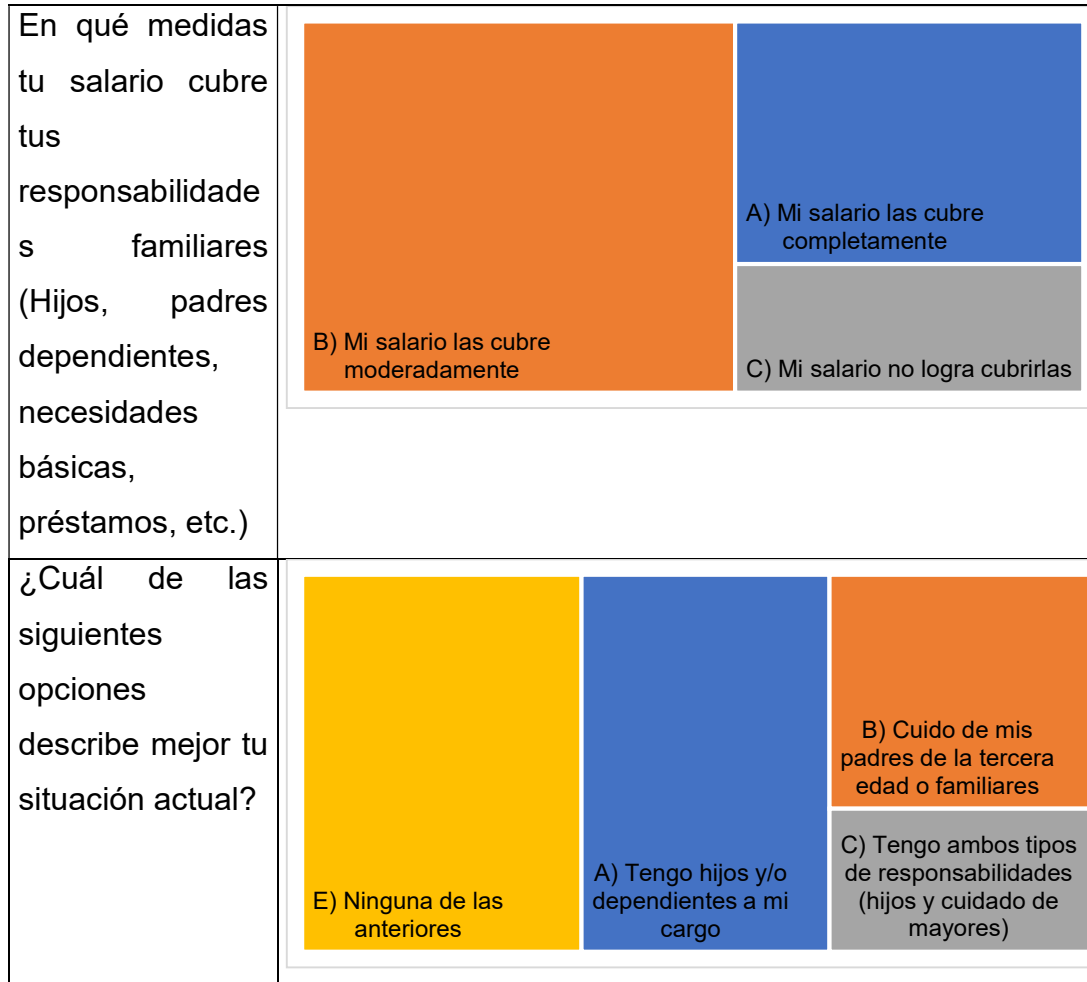
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada

2. Equilibrio generacional

Los datos obtenidos en las preguntas sobre equilibrio generacional se presentan a continuación:

Figura 3. Equilibrio generacional

Pregunta	Respuestas					
<p>¿De los siguientes aspectos, cuál consideras es el más importante en este momento de tu vida laboral?</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="630 1276 971 1715"> <p>A) El balance entre mi trabajo y mi vida personal</p> </td> <td data-bbox="971 1276 1166 1715"> <p>E) Libertad para desarrollar tu trabajo (entendido como control con confianza para desarrollar mi trabajo)</p> </td> <td data-bbox="1166 1276 1429 1507"> <p>C) Salario</p> </td> <td data-bbox="1166 1507 1429 1715"> <p>B) Que me den retroalimentación por logros y resultados</p> </td> <td data-bbox="1429 1276 1461 1715"> <p>D) Salario</p> </td> </tr> </table>	<p>A) El balance entre mi trabajo y mi vida personal</p>	<p>E) Libertad para desarrollar tu trabajo (entendido como control con confianza para desarrollar mi trabajo)</p>	<p>C) Salario</p>	<p>B) Que me den retroalimentación por logros y resultados</p>	<p>D) Salario</p>
<p>A) El balance entre mi trabajo y mi vida personal</p>	<p>E) Libertad para desarrollar tu trabajo (entendido como control con confianza para desarrollar mi trabajo)</p>	<p>C) Salario</p>	<p>B) Que me den retroalimentación por logros y resultados</p>	<p>D) Salario</p>		



*En esta figura el tamaño de los cuadrados corresponde a la frecuencia de cada una de las respuestas

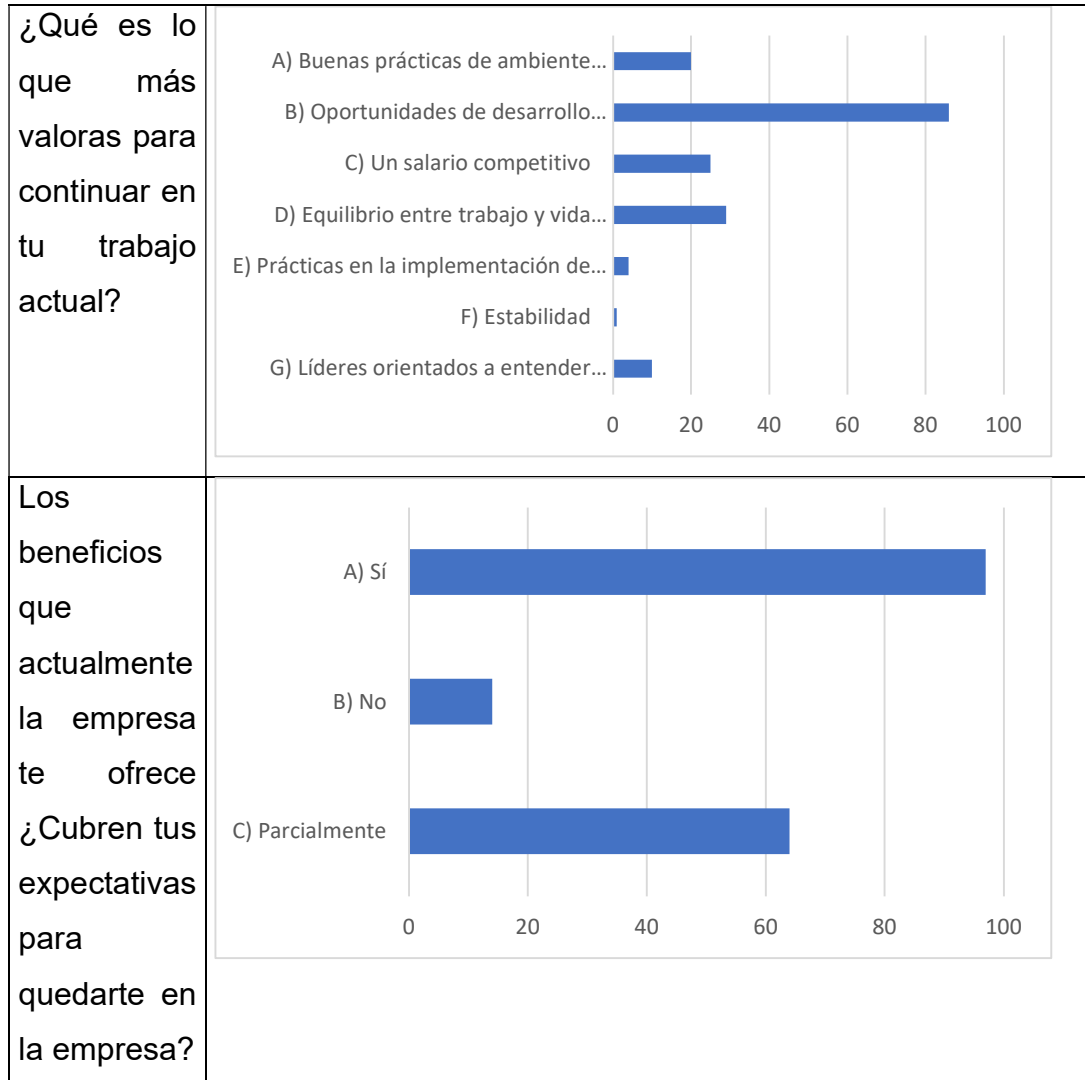
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada

3. Desafíos de retención del talento humano

Finalmente se presentan los resultados obtenidos en cuanto a las preguntas sobre los desafíos que enfrenta las empresas de tecnología en la retención del talento humano:

Figura 4. Desafíos en la retención del talento humano

Pregunta	Respuestas																
<p>¿Cuántos trabajos has tenido en los últimos 5 años?</p>	<table border="1"> <caption>Data for: ¿Cuántos trabajos has tenido en los últimos 5 años?</caption> <thead> <tr> <th>Opción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) 1</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>B) 2</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>C) 3</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>D) más de 3</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Opción	Porcentaje	A) 1	42	B) 2	68	C) 3	52	D) más de 3	15						
Opción	Porcentaje																
A) 1	42																
B) 2	68																
C) 3	52																
D) más de 3	15																
<p>¿Cuál fue la principal razón para dejar tu empleo anterior?</p>	<table border="1"> <caption>Data for: ¿Cuál fue la principal razón para dejar tu empleo anterior?</caption> <thead> <tr> <th>Opción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) Insatisfacción con el salario</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>B) Falta de oportunidades de...</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>C) Mal ambiente laboral</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>D) Deseo de cambio</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>E) Falta de balance entre la vida...</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>F) Insatisfacción por falta de...</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>G) Terminación del contrato</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Opción	Porcentaje	A) Insatisfacción con el salario	25	B) Falta de oportunidades de...	55	C) Mal ambiente laboral	25	D) Deseo de cambio	42	E) Falta de balance entre la vida...	22	F) Insatisfacción por falta de...	5	G) Terminación del contrato	1
Opción	Porcentaje																
A) Insatisfacción con el salario	25																
B) Falta de oportunidades de...	55																
C) Mal ambiente laboral	25																
D) Deseo de cambio	42																
E) Falta de balance entre la vida...	22																
F) Insatisfacción por falta de...	5																
G) Terminación del contrato	1																
<p>¿Con qué frecuencia has considerado cambiar de trabajo en el último año?</p>	<table border="1"> <caption>Data for: ¿Con qué frecuencia has considerado cambiar de trabajo en el último año?</caption> <thead> <tr> <th>Opción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) Muy frecuente (al menos una vez al mes)</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>B) Frecuentemente (al menos una vez por trimestre)</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>C) Algunas veces (unas dos veces al año)</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>D) Rara vez (una vez al año)</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>E) Nunca</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Opción	Porcentaje	A) Muy frecuente (al menos una vez al mes)	8	B) Frecuentemente (al menos una vez por trimestre)	10	C) Algunas veces (unas dos veces al año)	50	D) Rara vez (una vez al año)	65	E) Nunca	40				
Opción	Porcentaje																
A) Muy frecuente (al menos una vez al mes)	8																
B) Frecuentemente (al menos una vez por trimestre)	10																
C) Algunas veces (unas dos veces al año)	50																
D) Rara vez (una vez al año)	65																
E) Nunca	40																



*En esta figura las barras expresan las frecuencias absolutas de las respuestas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada

Análisis de resultados

El análisis de datos sobre la diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnología tiene como objetivo explorar las dinámicas y el impacto de la colaboración entre diferentes grupos de edad en el entorno laboral. A través de los datos de la encuesta, se busca identificar patrones y tendencias que revelen cómo la convivencia entre diferentes generaciones influye en la

innovación, la productividad y el bienestar general de los empleados. Este análisis permitirá no solo evaluar el estado actual del equilibrio generacional, sino también proporcionar recomendaciones estratégicas para fomentar un ambiente inclusivo y maximizar el potencial de cada generación en las organizaciones.

Se obtuvieron 175 respuestas a la encuesta, como se observa en la Tabla 3, la mayor participación fue de personas que laboran en la compañía JIC y CIA SAS con el 36,6%, seguido por E-dea Network y ITSense con el 26,3 y el 17,7% respectivamente. El sexo masculino presenta la mayor participación con 116 respuestas (66,3%) en comparación con el femenino. El rango de edad más frecuente fue el 27 a 42 años, seguido por los menores de 26 años, presentando un porcentaje del 51,4 y 29,1 en su orden. El área laboral con mayor representación fue la de profesionales, que incluye los especialistas en áreas funcionales, con el 30,4% de las respuestas, en segundo lugar, se encuentra el área de apoyo administrativo y operativa con el 15,4%.

Al investigar las prácticas de diversidad generacional en el entorno de empresas de tecnología, se busca identificar oportunidades y desafíos que permitan a las compañías en este ámbito maximizar el potencial de su capital humano. Como se representa en la Figura 2., a la pregunta sobre la gestión de la diversidad generacional de su empresa, el 61,7% de los encuestados aseguran que la gestión es excelente o muy buena y solo el 8% manifiesta que dicha gestión es regular o deficiente. La gestión de una buena comunicación entre generaciones fue seleccionada por el 41,1% de los participantes como el mayor desafío en su empresa para manejar una fuerza laboral multigeneracional,

seguido por la opción que la empresa cumpla con las expectativas de sus colaboradores (24,6%). Para la mayoría de los encuestados la práctica más importante para que su empresa gestione las diferencias generacionales es la implementación de programas de mentoría cruzada (intercambio de saberes entre generaciones), seguidamente se encuentra la opción de actividades de integración generacional, con 32,6 y 27,4% respectivamente. En cuanto a cómo la diversidad generacional enriquece e influye el entorno laboral la mayoría de los encuestados consideran que lo hace en gran medida o moderadamente (90,3%).

El entorno laboral en las empresas de tecnología es un espacio dinámico y en constante evolución, caracterizado por la rápida adopción de nuevas herramientas y metodologías, así como por la creciente diversidad en la fuerza laboral. Este análisis se propone explorar las características clave de este entorno representa, según datos de la encuesta aplicada y que se pueden observar en la Figura 3., el 42,3% de los encuestados aseguran que tener un balance entre su trabajo y su vida personal es el aspecto más importante en este momento de su vida laboral y el 25,1% considera que la libertad para desarrollar su trabajo es el aspecto más importante. En cuanto al salario y cómo este cubre las responsabilidades familiares, como necesidades básicas, préstamos, gastos de hijos y padres, etc., más de la mitad de los participantes manifiestan que cubre sus responsabilidades moderadamente (55,4%), mientras que el 15,4% dice no lograr cubrirlas. Solo 12,8% de los participantes dicen tener responsabilidades de dependencia económica hacia sus hijos o personas mayores, mientras que el 35,4% no se identifica con la responsabilidad de personas a cargo.

La retención de talento humano en las empresas de tecnología se ha convertido en un desafío crítico en un mercado laboral altamente competitivo y en constante transformación. A medida que la demanda de habilidades técnicas y creativas sigue en aumento, las organizaciones enfrentan dificultades para mantener a sus empleados más valiosos. Este análisis se enfoca en identificar los principales factores que influyen en la rotación de personal, de esta forma se observa en el Figura 4. los resultados. A la pregunta sobre el número de trabajos que los encuestados han tenido en los últimos 5 años, el 68% mencionada que ha tenido dos o tres trabajos, solo el 8% tuvieron más de 3 empleos. Para los participantes la principal razón para dejar el empleo anterior fue la falta de oportunidades de desarrollo (plan carrera) con el 32%, seguido del deseo de cambio con el 24%, solo una persona responde que dejó su empleo anterior por terminación del contrato. Al preguntarle a los encuestados con qué frecuencia ha considerado cambiar de trabajo en el último año, mencionan con mayor frecuencia que una vez al año (37,1%); además 41 personas, es decir el 23,4%, mencionan que nunca han considerado cambiar de trabajo en el último año. Lo más valorado por los participantes para continuar en el trabajo actual son las oportunidades de desarrollo personal con el 49,1%, seguido del equilibrio entre trabajo y vida personal con el 16,6%; solo una persona menciona que los más valorado es la estabilidad. Más de la mitad de las encuestados (55,4%) dice que los beneficios que ofrece la empresa cubren sus expectativas, mientras que el 36,6% dice que las cubre parcialmente.

Con base en las hipótesis planteadas y el análisis de los datos recolectados, se obtienen los siguientes hallazgos y reflexiones:

Hipótesis 1: La coexistencia de cuatro generaciones depende de la implementación de prácticas efectivas para la gestión y sostenimiento del mix generacional.

De acuerdo con los datos, la coexistencia de varias generaciones en las empresas de tecnología parece estar bien gestionada, ya que un 61,7% de los encuestados considera que la gestión de la diversidad generacional es excelente o muy buena. Esto puede estar relacionado con la implementación de prácticas efectivas para el manejo del mix generacional, como la mentoría cruzada (32,6%) y las actividades de integración generacional (27,4%), que coinciden con la hipótesis de que una buena gestión de la diversidad generacional depende de la implementación de prácticas efectivas. Estas estrategias parecen estar contribuyendo a crear un ambiente favorable para la convivencia intergeneracional, apoyando el trabajo conjunto de las generaciones X, Y, Z y Baby Boomers dentro de las empresas de tecnología. La percepción general de que la diversidad generacional enriquece e influye en gran medida el entorno laboral (90,3%) sugiere que las empresas han comenzado a reconocer y capitalizar las ventajas de este mix generacional, aunque persisten áreas de mejora en comunicación e integración.

Hipótesis 2: La permanencia de la Generación X está influenciada por el nivel salarial, dado su contexto de responsabilidades familiares.

Los resultados de este trabajo muestran que el nivel salarial es un factor clave sobre la permanencia de la Generación X, ya que esta generación debe equilibrar responsabilidades familiares y cuidado de padres mayores. En la encuesta más de la mitad de los participantes (55,4%) consideran que su salario cubre de forma moderada sus responsabilidades, lo que sugiere que, en general, los salarios podrían ser adecuados, pero no completamente satisfactorios, especialmente para aquellos en la Generación X que tienen mayores responsabilidades familiares, lo que puede limitar su permanencia. Dado que la Generación X tiende a valorar la estabilidad, las empresas deben priorizar estrategias de compensación competitiva, especialmente en un mercado laboral altamente dinámico.

Hipótesis 3: La falta de percepción de beneficios ofrecidos por las empresas de tecnología incide en la alta rotación laboral de la Generación Y.

En relación con la Generación Y, su alta rotación laboral, la encuesta revela que la principal razón para cambiar de empleo en los últimos 5 años fue la falta de oportunidades de desarrollo (32%), lo que está en línea con la hipótesis que menciona la percepción de los beneficios ofrecidos por las empresas de tecnología como un factor clave. En particular, la Generación Y, que valora el desarrollo personal y la flexibilidad, podría estar experimentando una desconexión con las ofertas actuales de las empresas. Además, La principal razón para abandonar un empleo anterior es la falta de oportunidades de desarrollo (32%), mientras que un 24% lo hace por el deseo de cambio. Esto coincide con la

hipótesis de que la percepción de beneficios y oportunidades de crecimiento es clave para la retención.

Los resultados también destacan que lo más valorado para permanecer en el empleo actual son las oportunidades de desarrollo personal (49,1%) y el equilibrio entre trabajo y vida personal (16,6%). Esto resalta la importancia de prácticas enfocadas en satisfacer estas prioridades.

Las hipótesis planteadas se validan en gran medida con los datos obtenidos de la encuesta. En términos generales, se observa que la coexistencia de múltiples generaciones en las empresas de tecnología es viable y está siendo gestionada de manera efectiva a través de prácticas como la mentoría cruzada. La Generación X tiene una permanencia moderada en una empresa de tecnología, pero podría beneficiarse de mejoras salariales y beneficios que se ajusten a sus necesidades familiares. La Generación Y experimenta alta rotación laboral debido a la falta de desarrollo profesional y desconexión con los beneficios ofrecidos por las empresas. El equilibrio entre trabajo y vida personal es un aspecto fundamental para todos los grupos generacionales, pero especialmente para los más jóvenes.

Estos hallazgos subrayan la importancia de que las empresas de tecnología implementen estrategias de retención basadas en el desarrollo profesional, salarios adecuados, beneficios enfocados en el equilibrio vida-trabajo y prácticas de comunicación inclusivas para gestionar con éxito su fuerza laboral multigeneracional.

Discusión

La problemática de la diversidad generacional en el talento humano en empresas de tecnología presenta un panorama complejo, pero a la vez, repleto de oportunidades estratégicas. En un sector en continuo cambio, la coexistencia de diversas generaciones —Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z— enriquece el ambiente laboral al aportar diferentes perspectivas, habilidades y enfoques hacia la innovación. Sin embargo, esta diversidad también conlleva desafíos significativos que deben ser abordados para maximizar su potencial.

Uno de los hallazgos clave de esta investigación es la necesidad de mejorar la comunicación entre generaciones. A pesar de que se han implementado programas de mentoría y actividades de integración generacional, la percepción de deficiencias en la comunicación intergeneracional sigue siendo una barrera importante para consolidar ambientes laborales inclusivos. La falta de comunicación efectiva no solo puede llevar a malentendidos, sino que también puede disminuir la colaboración y el compromiso de los empleados. Por ende, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo para abordar estas brechas comunicativas. Iniciativas como talleres de sensibilización y capacitación en habilidades interpersonales pueden ser útiles para fomentar un diálogo abierto y honesto entre los colaboradores de diversas generaciones.

Además, la necesidad de establecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es crucial para atraer y retener el talento, especialmente en un sector donde la alta rotación es común. Las empresas de tecnología en Bogotá, por

ejemplo, deberían explorar modelos de trabajo híbrido y remoto que ofrezcan flexibilidad y autonomía a sus empleados. Esta flexibilidad no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también puede mejorar la productividad al permitir que los empleados operen desde entornos donde se sientan más cómodos y concentrados.

Otro aspecto relevante de la discusión es la percepción de los beneficios y las oportunidades de desarrollo profesional. Los resultados apuntan a que estos factores tienen un impacto directo en la retención de talento, especialmente en la Generación X y la Generación Y. Las empresas deben diseñar planes de carrera claros y competitivos que no solo aborden las expectativas salariales de la Generación X, que suelen priorizar la estabilidad económica, sino que también incluyan oportunidades de crecimiento personal y profesional que resonarán con los Millennials, quienes valoran la capacitación y el desarrollo continuo. Esto demuestra que un enfoque de “talla única” no es adecuado; es esencial personalizar las prácticas de gestión para atender las necesidades específicas de cada grupo generacional.

Asimismo, la importancia de fomentar un ambiente desafiante que incentive a los empleados a salir de su zona de confort es crítica. Las iniciativas que promueven el desarrollo personal, como seminarios de actualización y talleres de habilidades blandas, no solo benefician a los empleados, sino que también contribuyen al éxito organizacional al aumentar la versatilidad y resistencia de la fuerza laboral.

Finalmente, es imperativo que las empresas de tecnología en Bogotá se adapten a los cambios del entorno laboral y respondan a las expectativas diversas de su talento humano. La gestión del talento humano multigeneracional no es solo una estrategia para la retención; es un enfoque integral que puede transformar la cultura organizacional, fomentar la innovación y mejorar la competitividad. Reconocer y valorar las diferencias generacionales es, sin duda, un camino hacia la creación de un entorno laboral más inclusivo y productivo, en el que todos los colaboradores se sientan valorados y comprometidos. Al hacerlo, las organizaciones no solo se posicionan mejor en el mercado laboral, sino que también maximizan el potencial humano diverso en un sector que exige constantemente adaptación e innovación.

Propuesta de solución a la problemática

La diversidad generacional del talento humano en las empresas de tecnología se ha convertido en un factor crucial para el éxito organizacional, especialmente en un entorno laboral que se caracteriza por su constante cambio y evolución. La coexistencia de diferentes generaciones —Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z— enriquece el ámbito laboral, aportando una variedad de perspectivas, habilidades y enfoques hacia la innovación. Sin embargo, esta diversidad también plantea desafíos significativos que las organizaciones deben gestionar adecuadamente para maximizar su potencial.

Para abordar esta problemática, las empresas deben diseñar y ejecutar planes estratégicos que mejoren la comunicación entre generaciones. Esto implica la implementación de programas de mentoría y el fomento del intercambio de conocimientos, lo que permite la retroalimentación entre los empleados de

distintas generaciones. Estas iniciativas no solo ayudan a desarrollar habilidades y competencias, sino que también facilitan la creación de un ambiente laboral más cohesivo y colaborativo. Por ejemplo, un programa de mentoría cruzada puede ayudar a los Millennials y la Generación Z a aprender de la experiencia y el conocimiento de los Baby Boomers y la Generación X, mientras que, a su vez, los más jóvenes pueden aportar su conocimiento digital y adaptabilidad tecnológica a sus mentores.

Un aspecto fundamental para enfrentar los desafíos de las empresas tecnológicas es conocer el entorno laboral en el que operan. Esto permite identificar los elementos esenciales para crear un ambiente de trabajo atractivo y productivo que impulse la creatividad y el rendimiento. En este sentido, se recomienda que las empresas promuevan un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal de sus colaboradores. Esto incluye ofrecer opciones de trabajo remoto o híbrido, lo cual ha demostrado ser un factor decisivo para mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento. El bienestar de los empleados juega un papel crucial en su compromiso y desempeño; por ende, una mayor flexibilidad puede resultar en una fuerza laboral más motivada y productiva.

La investigación realizada sugiere que las políticas salariales de las empresas tecnológicas se encuentran, en su mayoría, en un rango competitivo, lo cual permite cubrir las responsabilidades familiares de los colaboradores. Sin embargo, el salario no es el único factor determinante para la retención del talento. Es fundamental que las organizaciones ofrezcan beneficios que complementen la compensación económica, como opciones de horarios flexibles,

seguros médicos robustos, y programas de desarrollo personal y profesional.

Reconocer y atender las necesidades específicas de cada generación permitirá crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito de la empresa.

Un paso esencial para fomentar un ambiente laboral inclusivo es contar con un plan de carrera estructurado que permita a los colaboradores ver un camino claro de desarrollo dentro de la organización. Esto es especialmente importante para la Generación X, que tiende a priorizar la estabilidad y las oportunidades de crecimiento económico. Las empresas deben implementar programas que faciliten el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, como talleres de liderazgo, cursos de actualización y seminarios que permitan a los empleados adquirir nuevos conocimientos. Esto no solo elevará el nivel de competencia dentro de la organización, sino que también generará un sentido de pertenencia y lealtad.

Por otra parte, es crucial reconocer que la percepción de beneficios y oportunidades de desarrollo profesional tiene un impacto directo en la retención de talento humano. La Generación Y, en particular, valora profundamente las oportunidades de crecimiento personal, la posibilidad de equilibrar su vida laboral y personal, así como la satisfacción que deriva de realizar un trabajo significativo. Las empresas deben comprender que cada generación presenta expectativas y necesidades únicas y, por ende, deben adoptar un enfoque estratégico que personalice las prácticas de gestión según estas diferencias.

Para el caso específico de las empresas de tecnología en Bogotá, aunque se han evidenciado avances significativos en la gestión del talento humano multigeneracional, persisten retos importantes como la mejora de la comunicación intergeneracional. Identificar la comunicación como una prioridad es fundamental para consolidar ambientes laborales inclusivos. Se recomienda implementar capacitaciones en habilidades de comunicación y trabajo en equipo que faciliten el entendimiento mutuo. Un enfoque en la colaboración intergeneracional puede servir como un puente que une las distintas perspectivas y contribuye a una cultura de respeto y confianza.

Además, las iniciativas para el desarrollo personal de los colaboradores, como la implementación de programas de bienestar emocional y físico, pueden resultar en una mejora significativa en la satisfacción y el bienestar general de los empleados. Estas prácticas fomentan no solo el crecimiento profesional, sino también el desarrollo integral de cada individuo, promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

La implementación de políticas de compensación competitivas es igualmente crucial. En un entorno laboral caracterizado por la alta rotación, las empresas de tecnología deben ofrecer salarios y beneficios que sean atractivos para todos los grupos de edad, incluyendo bonos por rendimiento, opciones de acciones o participación en las ganancias a través de planes de incentivos. Estas estrategias no solo atraerán talento, sino que también contribuirán a la lealtad a largo plazo de los empleados.

Finalmente, abordar la diversidad generacional en las empresas de tecnología no es solo una cuestión de cumplir con las expectativas de distintas generaciones, sino de aprovechar una oportunidad estratégica para impulsar la innovación y la competitividad. Las organizaciones que logran integrar adecuadamente a todas las generaciones podrán maximizar el potencial humano disponible, creando así un entorno laboral enriquecedor y productivo donde cada empleado se sienta valorado y motivado. Este enfoque permitirá a las empresas no solo atraer y retener talento diverso, sino también capitalizar la riqueza de ideas y perspectivas que cada generación aporta a la mesa.

Conclusiones y trabajo futuro

Conclusiones de características generacionales en empresas de tecnología:

- La Generación Z y los Millennials están buscando activamente empresas que ofrezcan oportunidades de crecimiento rápido, flexibilidad y un fuerte enfoque en la tecnología. La Generación X y los Baby Boomers valoran la seguridad laboral, reconocimiento de su experiencia y comodidad en el lugar de trabajo.
- Las similitudes entre generaciones incluyen el deseo de ser valorados y la necesidad de un salario justo. Sin embargo, lo que se valora puede variar, con las generaciones más jóvenes centradas en el crecimiento y las generaciones mayores en la estabilidad.

Conclusiones sobre prácticas de diversidad generacional:

- Las empresas de tecnología en Bogotá deben implementar diversas prácticas para gestionar la diversidad generacional e invertir en programas de mentoría y liderazgo, así como en beneficios adaptados a cada generación, puede mejorar la cohesión y la productividad.
- La diversidad generacional no solo debe ser gestionada, sino también utilizada estratégicamente para mejorar la innovación y la resolución de problemas dentro de las empresas.

Conclusiones de actividades de mejoramiento para la gestión de la diversidad generacional:

- Establecer una comunicación clara sobre cómo los beneficios apoyan el desarrollo profesional y personal es crucial. Esto incluye no solo

beneficios tangibles, sino también oportunidades de aprendizaje y desarrollo, especialmente para las generaciones más jóvenes.

- Para la Generación X y los Baby Boomers, la revisión de las estructuras salariales y la implementación de beneficios que apoyen la seguridad laboral y familiar son pasos fundamentales para mejorar su permanencia en las empresas.

Trabajo futuro

De acuerdo con el análisis de esta monografía en cuatro empresas del sector tecnológico de la ciudad de Bogotá, se está experimentando la convergencia de una diversidad generacional significativa en su fuerza laboral. La coexistencia de estas generaciones presenta tanto desafíos como oportunidades para las empresas que buscan innovar y mantenerse competitivas en sus mercados. Analizando las hipótesis y correlacionándolas con los datos de las empresas encuestadas en los distintos rangos de edad, podemos considerar las siguientes estrategias de implementación por generación:

Hipótesis 1: Coexistencia de generaciones y gestión de diversidad

La efectividad en la gestión de la diversidad generacional depende de la implementación de prácticas efectivas.

- **Generación Z (0-26 años):**

Implementar formación y desarrollo tecnológico adaptado a sus necesidades, aprovechando su familiaridad con la tecnología y crear espacios de innovación donde puedan aportar ideas frescas.

- **Generación Y (27-42 años):**

Ofrecer oportunidades de liderazgo y desarrollo de carrera que permitan una rápida progresión y fomentar políticas de inclusión que valoren la diversidad de pensamiento y antecedentes.

- **Generación X (43-58 años):** Proveer programas de desarrollo que ofrezcan seguridad en la madurez de sus carreras y establecer roles de mentoría donde puedan compartir su experiencia con las generaciones más jóvenes.
- **Baby Boomers (59-77 años):** Crear roles de consultoría o asesoramiento para aprovechar su experiencia y adaptar el entorno laboral para garantizar su comodidad y productividad.

Hipótesis 2: dependencia salarial en la Generación X

La permanencia de la Generación X en las empresas de tecnología depende del nivel salarial, ya que tienen responsabilidades familiares y personales crecientes.

Generación X (43-58 años): Revisar las estructuras salariales para asegurarse de que son competitivas y reconocen la experiencia y ofrecer paquetes de beneficios que se alineen con sus necesidades, como seguros de salud, educación para sus hijos y descuentos con aliados estratégicos para diversión de sus padres.

Hipótesis 3: percepción de beneficios y rotación laboral en la Generación

Y

Independientemente de su género o nivel salarial, la rotación laboral de la Generación Y incide en la percepción de los beneficios que ofrecen las empresas de tecnología.

Generación Y (27-42 años): Mejorar los paquetes de beneficios para incluir flexibilidad laboral, bienestar y opciones de trabajo remoto, así como establecer una comunicación clara sobre las oportunidades de crecimiento y cómo los beneficios apoyan su desarrollo profesional y personal.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que, en el sector de la tecnología, la retención del talento y la satisfacción laboral están entrelazadas con el desarrollo e innovación. Por ende, el desafío radica no solo en mantenerse a la vanguardia, sino también en gestionar efectivamente una fuerza laboral diversa que abarca múltiples generaciones, cada una con sus propias expectativas y motivaciones.

Las encuestas revelan una clara indicación de que la satisfacción de los empleados está intrínsecamente ligada a cómo la empresa aborda y valora sus necesidades individuales y colectivas.

Para capitalizar la diversidad generacional y fomentar un entorno laboral positivo, se propone implementar una estrategia general que incluya:

- **Evaluación continua de la satisfacción laboral:** Encuestas de satisfacción periódicas permitirán a las empresas detectar y responder proactivamente a las necesidades cambiantes de sus empleados.

- **Políticas de beneficios dinámicas:** Adaptar las políticas de beneficios para reflejar las preferencias de cada generación es esencial para una gestión de personal exitosa.

Al adoptar estas estrategias, y ajustarlas continuamente a través de un enfoque basado en datos, las empresas de tecnología podrán construir un ambiente de trabajo que no solo responda a las tendencias actuales, sino que también sea resiliente y adaptable al futuro.

Referencias

- Abrudan, D. (2021). *The impact of multigenerational leadership on organizational performances*. Ecoforum, 10(1), 0-0.
- Acheampong, N. A. A. (2021). *Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations*. Compensation & Benefits Review, 53(2), 75-97.
- Adamus-Matuszyńska, A., & Marzec, I. (2024). *Work Values from the Perspective of Different Generations*. Perspektywy Kultury, 47(4), 447-466.
- Agüero, C. F. R. (2023). *Cómo liderar el nuevo talento: Liderazgo multigeneracional en entornos de cambio: ¡autoayuda para líderes que gestionan talento inusual!*. Vértice de Ideas.
- Barreto, I. M. O. (2022). *La gestión del talento humano: clave en la transformación digital empresarial*. Transformación digital en las organizaciones, 167-186.
- Beam, T. L. (2024). *Leading a Multigenerational Workforce: Challenges and Strategies from the Leader Perspective* (Doctoral dissertation, Amridge University).
- Becerra, J. N. M. *El diseño de escenarios de aprendizaje andragógico como elemento promotor de colaboración multigeneracional*. Innovación y tecnología educativa, 93.
- Bernedo Moreira, D. H. (2022). *Diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021*.

Browne, I. (2021). Exploring Reverse Mentoring;" Win-Win" Relationships in The Multi-Generational Workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15.

Camacho García, M. (2021). *La incidencia de la diversidad generacional en los planes de capacitación*.

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>

Colliander, E., & Olsson, E. (2023). *Finding the Perfect Fit: A Study of Person-Organisation Fit Between Generation Z and Employers*.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2022). *Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el Desarrollo Sostenible del País*. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4080.pdf>

Cox, V. (2021). *Generational Transfer and Retention of Knowledge: An Exploratory Case Study*. University of Phoenix.

Daissón Azcárraga, L. (2022). La fidelización del talento en la era postpandemia: los casos de inditex y mercadona. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61398/TFM-E-192.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DANE (2024). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional->

<https://www.proquest.com/wire-feeds/diversidad-generacional-el-nuevo-gran-desafio-que/docview/2564116522/se-2?md5=16124c69456dc191bf73bc60fb031393&pid=1-s2.0-S000768132100015X-main.pdf>

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768132100015X/pdf?md5=16124c69456dc191bf73bc60fb031393&pid=1-s2.0-S000768132100015X-main.pdf>

García, A., López, T., & Salgado, M. (2022). *Workplace Diversity: Challenges and Opportunities in the Technology Sector*. *Journal of Business Research*, 134, 543-554.

Goins, C. M. (2021). *Strategies managers use to increase collaboration and productivity among multigenerational Workers* (Doctoral dissertation, Walden University).

Gómez de Rojas, I. (2023). DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA EMPRESA: Su impacto en el siglo XXI.

Hernández, G. (2021). Diversidad generacional, el nuevo gran desafío que enfrentan las empresas. *El Economista*. Recuperado de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/wire-feeds/diversidad-generacional-el-nuevo-gran-desafio-que/docview/2564116522/se-2>

Hernández Sampieri, M. T. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill

Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>

Hernández, R. (2021). Promoting Intergenerational Collaboration in Organizations:

Challenges and Strategies. *International Journal of Business Management*, 9(1), 45-61.

Invest In Bogotá con base en información recopilada de EMIS, 2022. Recuperado

de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/la-industria-de-ti-en-bogota/>

Invest in Bogotá. (2023). *Informe Anual 2023*. Recuperado de

<https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2024/06/IIB-Informe-Gestion-2023.pdf>

Invest in Bogotá. (2024). *Informe de Levantamiento de Capital en Bogotá*.

Recuperado de <https://es.investinbogota.org/noticias/informe-de-levantamiento-de-capital-en-bogota/>

Kurata, Y. B., Ong, A. K. S., Andrada, C. J. C., Manalo, M. N. S., Sunga, E. J. A.

U., & Uy, A. R. M. A. (2022). Factors affecting perceived effectiveness of multigenerational management leadership and metacognition among service industry companies. *Sustainability*, 14(21), 13841.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We

aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.

Maldonado, J., & Osio, L. (2020). Generational Dynamics in the Workplace:

Implications for Human Resource Management. *Journal of Human
Resources Management*, 15(2), 123-142.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).

(2024). *Estudios del Sector - 2024*. Recuperado de

[https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36370-
915903.html](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-multipropertyvalues-36370-915903.html)

Mundy, I. I., & Roy, W. (2022). Managing Generational Differences in the Utility

Workplace. *Journal of New England Water Works Association*, 136(4).

Recuperado de [https://web-s-ebSCOhost-](https://web-s-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4a738f67-1ff1-4ae1-9f6e-8b0accbd4db2%40redis)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&
sid=4a738f67-1ff1-4ae1-9f6e-8b0accbd4db2%40redis](https://web-s-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4a738f67-1ff1-4ae1-9f6e-8b0accbd4db2%40redis)

Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Recuperado de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-
Development-Goals-Report-](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023-Spanish.pdf?_gl=1*1xezhmf*_ga*MTA3MzM1MTYwNC4xNjk5MjA4OTI4*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcwMDQ5NjM2MC42LjEuMTcwMDQ5NjM4MS4wLjAuMA..)

[2023_Spanish.pdf?_gl=1*1xezhmf*_ga*MTA3MzM1MTYwNC4xNjk5MjA4O
TI4*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcwMDQ5NjM2MC42LjEuMTcwMDQ5NjM4MS4
wLjAuMA..](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023-Spanish.pdf?_gl=1*1xezhmf*_ga*MTA3MzM1MTYwNC4xNjk5MjA4OTI4*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcwMDQ5NjM2MC42LjEuMTcwMDQ5NjM4MS4wLjAuMA..)

Navicelli, V. (8 de septiembre de 2022). *Definición de práctica. Características y*

su clasificación. Definición.com. <https://definicion.com/practica/>

Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a

review of the Western world literature. *European Journal of Training and
Development*, 45(6/7), 566-587.

Ortiz, S. M., Gutiérrez, K. P. G., Madrigal, H. A. B., Rocha, A. R., & Díaz, E. C.

(2024). *Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales*. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 6306-6317.

Pérez Porto & Gardey. Actualizado el 16 de junio de 2021. *Práctica - Qué es, características, definición y concepto*. Disponible en

<https://definicion.de/practica/>

ProColombia. (2024). *Software & TI | Invierta en Colombia*. Recuperado de <https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologias-e-industrias-creativas/software-ti>

Pujol-Cols, L. J., & Lazzaro-Salazar, M. (2022). *Gestión de la Diversidad en el Trabajo*.

Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). *Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study*. *Calitatea*, 22(183), 78-85.

Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J. A. (2024). *Intergenerational leadership: a leadership style proposal for managing diversity and new technologies*. *Systems*, 12(2), 50.

Shovon, S. M., Akash, F. A., Rahman, W., Rahman, M. A., Chakraborty, P., Hossain, H. Z., & Monir, M. U. (2024). *Strategies of managing solid waste and energy recovery for a developing country—A review*. *Heliyon*.

Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2021). *Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across*

generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*,
42(3), 470-487.

Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). *Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028072.

Stubblefield, T. D. (2023). *The Impact of Leadership Style and Leaders' Behaviors to the Success and Relationship Dynamics of a Multigenerational Work Team* (Doctoral dissertation, Beulah Heights University).

Vallejo Ruiz, M., Portela Pruaño, A., Nieto Cano, J. M., García Hernández, M. L., & Torres Soto, A. (2023). Análisis crítico de la diversidad generacional docente en el contexto universitario. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 10(2), 127-135.

Zamora, I., & Romero, E. (2023). Innovation and Intergenerational Teams: A Study on Knowledge Transfer and Team Performance. *Journal of Innovation Management*, 11(1), 65-82.

Anexo A. Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH

Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH

**% población en edad de trabajar, tasa global de participación, de ocupación, de
desocupación y de subocupación**

**Población total, en edad de trabajar, fuerza de trabajo, ocupada, desocupada, población
fuera de la fuerza de trabajo, subocupados y fuerza de trabajo potencial según sexo (en
miles)**

Total 13 ciudades y áreas metropolitanas

Serie trimestre móvil 2007 – 2023

HOMBRES

Concepto	2023						
	Ene - Mar	Feb - Abr	Mar - May	Abr - Jun	May - Jul	Jun - Ago	Jul - Sep
% población en edad de trabajar	79.4	79.4	79.4	79.4	79.5	79.5	79.5
TGP	75.9	75.9	75.9	75.7	76.1	76.7	76.6
TO	67.9	68.8	68.7	68.8	69.3	70.3	70.0
TD	10.5	9.3	9.4	9.1	9.0	8.3	8.6

TS	7.0	7.3	7.3	7.5	7.4	7.7	7.8
Población total	10,619	10,627	10,635	10,643	10,651	10,660	10,668
Población en edad de trabajar	8,428	8,437	8,445	8,455	8,464	8,473	8,483
Fuerza de trabajo	6,395	6,400	6,406	6,398	6,438	6,497	6,501
Población ocupada	5,721	5,802	5,803	5,819	5,862	5,958	5,942
Población desocupada	674	598	603	579	577	539	559
Población fuera de la fuerza de trabajo	2,033	2,037	2,039	2,056	2,025	1,976	1,982
Subocupados	446	468	470	478	478	503	507
Fuerza de trabajo potencial	214	197	200	218	218	217	207

MUJERES

Concepto

2023

	Ene - Mar	Feb - Abr	Mar - May	Abr - Jun	May - Jul	Jun - Ago	Jul - Sep
% población en edad de trabajar	82.0	82.0	82.0	82.1	82.1	82.1	82.1
TGP	57.0	57.3	57.6	57.6	58.0	57.9	58.0
TO	49.0	49.9	50.3	50.8	51.6	51.7	51.7
TD	14.0	13.0	12.7	11.9	11.1	10.7	10.9
TS	8.2	8.4	8.1	8.1	8.1	8.5	8.5
Población total	11,719	11,729	11,739	11,749	11,759	11,769	11,779
Población en edad de trabajar	9,609	9,620	9,630	9,641	9,652	9,663	9,674
Fuerza de trabajo	5,474	5,511	5,547	5,556	5,597	5,596	5,610
Población ocupada	4,706	4,796	4,844	4,895	4,977	4,998	4,999
Población desocupada	768	715	703	661	619	598	612
Población fuera de la fuerza de trabajo	4,136	4,109	4,083	4,085	4,055	4,067	4,064
Subocupados	448	463	450	452	453	476	478

Fuerza de trabajo potencial	468	448	435	479	459	470	434
-----------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Anexo B. Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH

Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH

Población ocupada según sexo y ramas de actividad (en miles)

Total 13 ciudades y áreas metropolitanas

Serie trimestre móvil 2015 - 2023

CIU Rev. 4 A.C.

HOMBRES

Concepto	2023						
	Ene - Mar	Feb - Abr	Mar - May	Abr - Jun	May - Jul	Jun - Ago	Jul - Sep
Total ocupados	5,721	5,802	5,803	5,819	5,862	5,958	5,942
No informa	2	1	2	1	1	1	0
Industrias manufactureras	756	784	812	804	772	786	806
Construcción	627	646	607	599	611	627	624
Comercio y reparación de vehículos	1,217	1,228	1,216	1,213	1,221	1,239	1,212
Alojamiento y servicios de comida	294	310	300	284	268	286	291

Transporte y almacenamiento	775	780	763	783	837	815	843
Información y comunicaciones	178	183	198	205	202	195	191
Actividades financieras y de seguros	100	105	127	143	143	124	128
Actividades inmobiliarias	115	109	118	120	128	144	153
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	574	551	552	546	546	568	545
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	599	609	598	585	576	605	607
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	294	308	319	325	325	339	326
Otras ramas*	189	187	191	212	231	230	214

MUJERES

Concepto	2023						
	Ene - Mar	Feb - Abr	Mar - May	Abr - Jun	May - Jul	Jun - Ago	Jul - Sep
Total ocupados	4,706	4,796	4,844	4,895	4,977	4,998	4,999
No informa	-	-	-	-	0	0	0

Industrias manufactureras	532	556	571	597	591	599	589
Construcción	61	73	64	69	69	87	95
Comercio y reparación de vehículos	956	973	954	953	992	971	971
Alojamiento y servicios de comida	441	439	442	433	439	441	459
Transporte y almacenamiento	82	84	96	109	110	103	104
Información y comunicaciones	112	117	124	104	99	95	108
Actividades financieras y de seguros	177	176	176	178	183	185	177
Actividades inmobiliarias	65	69	65	58	66	74	77
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	651	613	630	634	644	629	621
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	901	974	999	1,032	1,039	1,046	1,027
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	647	648	655	655	661	674	680
Otras ramas*	80	75	68	72	84	94	89

Anexo C. Relaciones laborales dependientes 2023

Relaciones laborales dependientes						
Sector	Información y comunicaciones			Actividades profesionales. científicas. técnicas y servicios administrativos		
Mes / Edad	Menos de 25 años	25 a 54 años	55 años o más	Menos de 25 años	25 a 54 años	55 años o más
Jan-19	15.8%	78.1%	5.5%	18.5%	73.7%	7.0%
Feb-19	15.9%	78.0%	5.5%	18.0%	74.0%	7.1%
Mar-19	15.9%	78.0%	5.5%	17.9%	74.1%	7.2%
Apr-19	15.9%	77.9%	5.5%	17.9%	74.0%	7.2%
May-19	15.9%	78.0%	5.5%	17.9%	74.0%	7.2%
Jun-19	15.6%	78.2%	5.5%	17.9%	73.9%	7.3%
Jul-19	15.8%	78.0%	5.5%	17.9%	73.8%	7.3%
Aug-19	15.6%	78.2%	5.5%	17.8%	73.8%	7.3%
Sep-19	15.5%	78.2%	5.5%	17.8%	73.9%	7.3%

Oct-19	15.5%	78.2%	5.5%	17.9%	73.7%	7.3%
Nov-19	15.4%	78.2%	5.6%	18.2%	73.5%	7.3%
Dec-19	15.4%	78.3%	5.6%	18.6%	73.1%	7.3%
Jan-20	15.3%	78.3%	5.6%	18.1%	73.4%	7.4%
Feb-20	15.5%	78.2%	5.6%	17.8%	73.6%	7.5%
Mar-20	15.2%	78.4%	5.6%	17.4%	73.9%	7.6%
Apr-20	14.4%	79.0%	5.8%	16.3%	74.7%	7.9%
May-20	14.1%	79.3%	5.8%	15.7%	75.1%	8.1%
Jun-20	14.1%	79.2%	5.9%	15.6%	75.1%	8.1%
Jul-20	13.6%	79.8%	5.8%	15.7%	75.0%	8.1%
Aug-20	13.5%	79.8%	5.9%	15.7%	75.0%	8.1%
Sep-20	13.5%	79.8%	5.9%	15.9%	74.9%	8.0%
Oct-20	13.6%	79.7%	5.9%	16.2%	74.7%	7.9%
Nov-20	13.6%	79.7%	5.8%	16.6%	74.3%	7.8%

Dec-20	13.5%	79.7%	5.9%	16.9%	74.1%	7.7%
Jan-21	13.6%	79.3%	6.1%	16.7%	74.2%	7.8%
Feb-21	13.8%	79.2%	6.1%	16.4%	74.4%	7.8%
Mar-21	13.9%	79.0%	6.0%	16.4%	74.4%	7.8%
Apr-21	14.1%	78.9%	6.0%	16.5%	74.3%	7.8%
May-21	14.1%	78.9%	6.0%	16.3%	74.5%	7.9%
Jun-21	14.3%	78.7%	6.0%	16.4%	74.4%	7.8%
Jul-21	14.5%	78.5%	6.0%	16.7%	74.2%	7.8%
Aug-21	14.4%	78.5%	5.9%	16.5%	74.0%	7.8%
Sep-21	12.4%	78.3%	4.9%	13.4%	73.9%	7.5%
Oct-21	12.2%	78.2%	4.9%	13.3%	73.6%	7.5%
Nov-21	12.1%	78.1%	4.9%	13.3%	73.3%	7.4%
Dec-21	12.1%	78.1%	4.9%	13.2%	72.9%	7.4%
Jan-22	12.1%	78.2%	4.6%	12.7%	73.2%	7.5%

Feb-22	12.0%	78.0%	4.6%	12.4%	73.3%	7.6%
Mar-22	11.9%	77.9%	4.6%	12.3%	73.1%	7.6%
Apr-22	11.7%	77.8%	4.7%	12.0%	73.0%	7.6%
May-22	11.5%	77.7%	4.7%	11.8%	72.9%	7.6%
Jun-22	11.3%	77.6%	4.7%	11.6%	72.7%	7.7%
Jul-22	11.1%	77.6%	4.7%	11.3%	72.6%	7.7%
Aug-22	11.0%	77.6%	4.7%	11.1%	72.5%	7.7%
Sep-22	10.7%	77.7%	4.7%	10.8%	72.4%	7.7%
Oct-22	10.5%	77.7%	4.8%	10.6%	72.2%	7.7%
Nov-22	10.4%	77.7%	4.5%	10.7%	71.8%	7.3%
Dec-22	10.1%	77.7%	4.6%	10.4%	71.4%	7.4%
Jan-23	9.9%	77.7%	4.6%	10.1%	71.7%	7.4%
Feb-23	9.6%	77.7%	4.7%	9.7%	72.0%	7.6%
Mar-23	9.4%	77.9%	4.7%	9.5%	72.0%	7.5%

Apr-23	9.1%	78.0%	4.7%	9.2%	72.0%	7.5%
May-23	8.8%	78.1%	4.7%	8.9%	72.0%	7.6%
Jun-23	8.5%	78.0%	4.8%	8.6%	72.1%	7.6%
Jul-23	8.2%	78.1%	4.8%	8.4%	72.1%	7.6%
Aug-23	7.9%	78.3%	4.8%	8.1%	72.1%	7.6%
Sep-23	7.5%	78.5%	5.0%	7.6%	72.2%	7.9%
Oct-23	7.2%	78.7%	5.0%	7.4%	72.2%	7.8%

Notas: La información de sector económico proviene de la integración por aportante con el DEE (Directorio Estadístico de Empresas) actualizado el 19 de diciembre de 2023 con una cobertura del 99% sobre las relaciones laborales dependientes.

Anexo D. Encuesta

Disponible en:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8WdxXbhL1rCajx5bskJK77ffUj6-J8MiyhuxnHUXQ2TuakA/viewform>

Equipos generacionales trabajando juntos

Al compartir tu experiencia y perspectiva, contribuyes directamente a la creación de un mejor lugar de trabajo para todos. Tus **insights** son muy importantes, por lo tanto agradecemos tu activa participación en el diligenciamiento de esta breve encuesta.

Cambiar cuenta

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria



Anexo E. Validación instrumento de medición - VAIKEN

<p>VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN</p> <p>Análisis de las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnología de la ciudad de Bogotá</p>
--

CONSOLIDADO	CONSOLIDADO EMPRESAS	Fecha de aplicación: 15/02/24
--------------------	-----------------------------	--

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación con **su grado de claridad, pertinencia y relevancia**. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión alguna de las variables identificada.
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

	EVALUADOR 1			
Planteamiento1. Diversidad Generacional en el Ambiente Laboral	CLARIDA D	PERTINENCI A	RELEVANCI A	Observaciones

Preguntas	1	<p>¿Cómo calificarías la forma en la que la empresa gestiona las diferentes generaciones de personas que trabajan en ella?</p> <p>A) Muy eficaz B) Neutra C) Poco eficaz D) Nada eficaz E) No aplica</p>	0	1	1	<p>Recomendaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. no usar palabras condicionales (cambiar calificarías por calificas). 2. Cambiar "diferentes generaciones" por "diversidad generacional" y vale la pena aclarar el concepto dentro de la pregunta. 3. Definir "eficaz" es importante para comprender mejor el sentido de la respuesta. Tal vez usar una palabra más genérica (bueno/malo)
	2	<p>¿Para ti cuál es el mayor desafío que enfrenta tu empresa al manejar una fuerza laboral multigeneracional?</p> <p>A) La Gestión de una buena Comunicación entre generaciones B) Gestión del Trabajo en equipo C) La empresa cumple con las expectativas los colaboradores D) Liderazgo en Resolución de conflictos entre generaciones E) Ninguno de los anteriores</p>	1	1	1	<p>Esta es más una pregunta abierta, con las respuestas se está sesgando la percepción/opinión de quien responde, Tal vez agregar una opción de respuesta "otro" en que se abra la posibilidad de poner algo adicional o diferente a los enunciados ya propuestos.</p>

3	<p>¿Cuál de las siguientes prácticas consideras sería la más importante para que tu empresa gestione las diferentes generaciones que trabajan en ella?</p> <p>A) Formación sobre diversidad generacional (Educación intergeneracional)</p> <p>B) Programas de mentoría cruzada entre generaciones (Intercambio de saberes entre generaciones)</p> <p>C) Flexibilidad en políticas laborales (Adaptación laboral flexible)</p> <p>D) Actividades de integración generacional (Convivencia intergeneracional)</p> <p>E) Otras prácticas ¿cuáles? (Especifica brevemente)</p>	1	1	1	Solo cambiaría la forma de redactar la pregunta, intentando no usar palabras condicionales (sería): ¿Cuál de las siguientes prácticas consideras la más importante para que tu empresa gestione las diferentes generaciones que trabajan en ella?
4	<p>¿En qué medida crees que la diversidad generacional enriquece e influye en el entorno laboral?</p> <p>A) En gran medida</p> <p>B) Moderadamente</p> <p>D) No lo enriquece</p> <p>E) Creo que no hay gestión de la diversidad generacional en mi empresa</p>	1	1	1	¡Excelente pregunta! Se le puede dar más relevancia en el instrumento? Se puede añadir un "justifique su respuesta?"
Planteamiento 2. Equilibrio Generacional		CLARIDA D	PERTINENCI A	RELEVANCI A	Observaciones

Preguntas	1	<p>¿De los siguientes aspectos, cuál consideras es el más importante en este momento de tu vida laboral?</p> <p>A) balance entre trabajo y vida personal B) Retroalimentación por logros y resultados C) Salario D) Salario emocional E) Libertad para desarrollar tu trabajo (entendido como control con confianza para desarrollar trabajo)</p>	1	1	1	
	2	<p>2. En qué medidas tu salario cubre tus responsabilidades familiares (Hijos, padres, necesidades básicas, prestamos, etc.)</p> <p>A) Mi salario las cubre completamente B) Mi salario las cubre moderadamente C) Mi salario no logra cubrirlas D) No afectan</p>	1	1	1	
	3	<p>¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación actual en relación con la dependencia (personas dependientes)?</p> <p>A) Tengo hijos y/o dependientes a mi cargo B) Cuido de mis padres te la tercera edad o familiares C) Tengo ambos tipos de responsabilidades (hijos y cuidado de mayores) D) No tengo estas responsabilidades E) Ninguna de las anteriores</p>	0	1	1	No es clara la pregunta. Propongo algo como: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación actual?
Planteamiento 3. Desafíos de Retención			CLARIDA D	PERTINENCI A	RELEVANCI A	Observaciones

Preguntas	1	<p>¿Cuántos trabajos has tenido en los últimos 5 años?</p> <p>A) 1 B) 2 C) 3 D) más de 3</p>	1	0	0	En mi opinión, la pertinencia y relevancia solo son importantes si desean obtener información estadística de permanencia/rotación
	2	<p>¿Cuál fue la principal razón para dejar tu empleo anterior?</p> <p>A) Insatisfacción con el salario B) Falta de oportunidades de desarrollo (plan de carrera) C) Mal ambiente laboral D) Deseo de cambio E) Falta de balance entre la vida laboral y la vida personal F) Insatisfacción por falta de beneficios G) Otro</p>	1	1	1	
	3	<p>¿Con qué frecuencia has considerado cambiar de trabajo en el último año?</p> <p>A) Muy frecuente B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca</p>	1	1	1	

4	<p>¿Qué es lo que más valoras para continuar en tu trabajo actual?</p> <p>A) Buenas prácticas de ambiente laboral B) Oportunidades de desarrollo profesional C) Un salario competitivo D) Equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal E) Prácticas en la implementación de beneficios innovadores F) Líderes orientados a entender mis necesidades y expectativas</p>	1	1	1	Pregunta debe tener opción para "otro" y que se pueda ampliar el universo de respuestas.
5	<p>Los beneficios que actualmente la empresa te da</p> <p>¿Cubren tus expectativas para quedarte en la empresa?</p> <p>A) Si B) No C) No lo sé</p>	1	1	1	