

Teambuilding en Proyectos de TI – Estrategia para romper la barrera de la edad

J. Stuart. Pérez, *Lic. Administración de proyectos*
(Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica,
jorgestewart.perez@ucr.ac.cr)

Resumen—En el mercado laboral actual, las empresas utilizan los equipos de trabajo como sus principales unidades productivas, en especial, aquellas dedicadas en el área de tecnologías de información; sin embargo, existe una creciente brecha generacional entre los integrantes de dichos equipos. El conocer y respetar las diferencias existentes entre las generaciones presentes es de suma importancia para que el administrador de proyectos pueda conseguir el mejor desempeño posible de su equipo. El *teambuilding* se ofrece como una estrategia para mejorar diferentes características de los equipos, desde su cohesión, pasando por el flujo de información que se genera hasta incluir la resolución de conflictos. Dicha estrategia puede ser mejorada y adaptada a los equipos multigeneracionales, lo cual generará herramientas que permitan un mejor manejo de las diferencias presentes en los equipos y mejorará los resultados que el *teambuilding* puede ofrecer a la administración de proyectos.

Abstract-- In the modern workforce, the group teams have become the main functional unity, especially in the information technology market. However, there is a growing problematic in the multi-generational aspects of this group teams. Learn how to know and respect this difference in generation is very important for the project manager, so the best performance of the team can be achieved. Teambuilding is offer in response, as a strategy for improve many characteristics of the group teams, including group cohesion, information flow, and even conflict resolution. This known strategy can be improved and adapt to respond to the differences in multi-generation work teams, and new tools can be offered to the project manager, so allow a better understanding of the age groups differences presents in the teams, achieving better results out of the *teambuilding* exercises and improving the overall work of the team, and hence the target project.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas requieren más que nunca del trabajo en equipo, las unidades funcionales dentro de las organizaciones han dejado de ser la línea de producción, para convertirse en una amalgama de personalidades, capacidades y opiniones diversas, que llegan de diferentes profesionales en una infinidad de áreas. Conceptos como los equipos multidisciplinarios son

cada vez más utilizados en el ambiente laboral, como la mejor manera de conseguir los objetivos organizacionales.

Las compañías desarrolladoras de *software* están directamente relacionadas con esta temática, ya que sus unidades funcionales son los equipos de trabajo, generados y nacidos directamente de la teoría de administración de proyectos [1]. No obstante, aunque en los desarrollos de TI, los equipos tienden a tener una sola disciplina en común, entra en juego la multigeneración de sus miembros; es decir, las diferencias de edades, vivencias y estilos que cada uno de los integrantes pueda aportar al desarrollo del proyecto.

El cómo enfrentar estas diferencias es de vital importancia para la administración de proyectos, pero, para ello, se requiere del suficiente conocimiento, no solo de las características esenciales que definen a cada una de las generaciones presentes en el mercado laboral actual, sino en diferentes estrategias sobre cómo manejar dichas diferencias y cómo poder sacar lo mejor de cada capacidad, individual y grupal.

El *teambuilding* ha sido una estrategia ampliamente utilizada en los ámbitos gerenciales, para mejorar diferentes aspectos del trabajo en equipo y buscar unidades de trabajo más unidas, con mejor comunicación y que generen, finalmente, mayor productividad en el desarrollo de los objetivos organizacionales. Sin embargo, esta estrategia necesita ser redirigida y replanteada, de manera que se ajuste a los equipos multigeneracionales y que pueda explotar al máximo las capacidades de estos. Este es el tipo de propuesta presente en el siguiente trabajo de investigación, el cual busca generar una herramienta más actualizada y con un enfoque centralizado en la diferencia de edad y en cómo explotar esta característica para el bien general de los proyectos que se desarrollen.

II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del estudio, se evaluaron los conceptos de equipo de trabajo, equipo de trabajo dentro del contexto de tecnologías de información, *teambuilding* y su aplicación. Además, se profundizó en los conceptos de la multigeneración y las diferentes “generaciones” que se pueden vincular hoy en día en un ambiente laboral, como los *boomers*, *millennials*, generación X, entre otras.

El procedimiento de búsqueda de estos conceptos se realizó por medio de bases de datos indexadas, con acceso desde los portales de la Universidad de Costa Rica, así como del Instituto Tecnológico.

El ámbito estuvo limitado a artículos científicos y libros, que cubrieran los conceptos investigados. Se incluyeron palabras clave como *teambuilding*, multigeneración, *boomers*, *millennials*, así como conectores lógicos. Con los artículos recolectados en esta fase, se procedió a ejecutar una revisión profunda de su contenido, con miras a determinar su idoneidad y vinculación con los términos investigados.

Para algunos casos, se utilizó la herramienta web gratuita www.wordclouds.com, que permite obtener la visualización de un mapa de palabras, el cual resalta con un mayor tamaño aquellas que aparezcan con más frecuencia en el texto, este análisis permite determinar si el contenido del artículo se dirige hacia los objetivos de la investigación. Como resultado, se obtuvieron los artículos que se referencian en este documento.

Una vez planteadas las definiciones, se procedió a crear una vinculación teórica de estas, utilizando la bibliografía como refuerzo, para crear un planteamiento estratégico que permita una aproximación al trabajo con equipos multigeneracionales y que facilite el *teambuilding* para aprovechar de esta manera, las ventajas de este. Finalmente, se presentan ejercicios de ejemplo, basados en la bibliografía, con el objetivo de facilitar la vinculación de los equipos de trabajo y general valor agregado al artículo.

III. MARCO TEÓRICO

El planteamiento de la estrategia propuesta requiere una fundamentación sólida de las bases teóricas del estudio; por lo tanto, resulta imperativo profundizar en una serie de definiciones que ayuden a crear el sustento teórico para presentar la estrategia. El desglose de los términos se presenta de manera escalonada, para ir avanzando poco a poco en el tema de investigación.

A. Generación y multigeneracional

El término de multigeneración, como puede apreciarse, está compuesto por dos conceptos, que expresan una multiplicidad de generaciones; es decir, que está compuesto por varias generaciones. No obstante, esta separación presenta entonces la necesidad de definir el concepto de generación.

Este concepto tiene una connotación sociológica importante y puede rastrearse hacia atrás hasta el siglo XIX, donde autores como Comte y Dilthey [2] presentaron bases para crear reflexiones en el término; no obstante, sería hasta el año de 1928 cuando Karl Mannheim [3] estableciera con propiedad el concepto en su artículo “*Das Problem der Generationen*”, quien argumentó que “puede decirse que los jóvenes que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación” [3]. Este autor consideraba las generaciones como dimensiones analíticas de gran utilidad para los estudios, tanto para explicar dinámicas de cambio social como para definir estilos de pensamiento y actitud de las diferentes épocas.

De este modo, según Mannheim [3], lo que configura a una generación no es compartir la fecha de nacimiento, sino, más bien, el proceso histórico que los jóvenes de la misma edad y clase comparten. Por su parte, el sociólogo inglés Philip Abrams [4] se basa en los estudios de Mannheim para presentar el concepto de generación mezclándolo directamente con el tiempo individual; es decir, vinculando el concepto de generación con el de identidad, por lo tanto, definiendo que las generaciones crean nuevas identidades [4].

De ambos autores, se puede dilucidar que las generaciones son entidades histórico-sociales, que generan una identidad y que, de alguna forma, vinculan el tiempo biográfico y el tiempo histórico dentro de sí misma.

Una síntesis interesante del término la podemos encontrar en el trabajo de McCrindle y Wolfinger [5], quienes aseguran que, en la actualidad, tenemos las primeras generaciones globales, que no se encuentran vinculadas con un único espacio físico, sino que los acontecimientos mundiales también determinan sus características. Además, definen a las nuevas generaciones como una cohorte unida por la edad, las etapas vividas, las condiciones, los eventos, la experiencia e, inclusive, la tecnología que los rodea [5].

Con esta mezcla de conceptos sobre el término generación, se procede a realizar una exploración de las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral de la actualidad. Si bien es cierto la bibliografía del tema

es muy internacional, la globalización presente en la sociedad desde los años 70 ha borrado los límites nacionales, y las generaciones en Costa Rica tienen los comportamientos esperados del resto de los países, en especial de los pertenecientes al primer mundo, quienes resultan de mayor influencia en la geopolítica económica y social.

B. Baby boomers

Dentro de las primeras generaciones que aún podemos encontrar en el espacio laboral, se encuentran los *baby boomers*, esta generación la integran los nacidos entre 1946 y hasta 1964 [6]. Es una generación marcada por el periodo posguerra, donde se dio un importante incremento en la población mundial y, en general, un crecimiento económico y social importante en los países desarrollados, con consecuencias directas en el tercer mundo. Los *boomers*, como se les conoce, son una generación caracterizada por el trabajo duro, adecuados a jornadas de trabajo largas, prefieren el trabajo a presión y se sienten acostumbrados a los entornos jerárquicos [7].

Aun cuando su edad ya se acerca a la edad oficial de pensión, todavía están presentes en puestos de alta jerarquía y decisión, como jefaturas o dueños de empresas, por lo que se mantienen insertos en el mercado laboral.

C. Generación X

La generación preponderante en las empresas actualmente es, sin duda, la generación conocida como la X, posterior a los *boomers*, sus fechas se pueden aproximar entre los nacidos de 1965 a 1980 [6], dentro de sus principales características se encuentran el ser adolescentes en la época de los 80, años marcados por un declive en el mercado laboral, con dura competencia y que no aseguraba una estabilidad laboral como la gozada por sus predecesores [8].

Tienden a presentar una alta educación, promovida por el auge de las universidades, y una buena disposición para la tecnología [9]. En cuanto a su filiación laboral, consideran el trabajo como algo temporal y a las empresas como escalones para alcanzar algo mejor; no obstante, se esfuerzan por alcanzar las metas, tanto las personales como las de la organización [10].

D. Generación Y o millennials

Otra generación importante en el mercado laboral actual es la conocida como los *millennials*, nacidos entre 1981 y 1997, conforman también una parte importante de la fuerza de trabajo, ya que se encuentran en su edad más

productiva. Son los hijos de los últimos *boomers* y los primeros X [8], se caracterizan por comprender la tecnología como parte integral de su vida, tienen una marcada afinidad por el mundo digital, vieron el nacimiento del Internet, del auge de la telefonía celular y las redes sociales. En el apartado educativo, contemplan carreras y oficios poco tradicionales y se apoyan de sistemas como la educación virtual [11]. En el ambiente laboral, buscan un balance entre el trabajo y la vida familiar, prefieren la flexibilidad laboral [9] y no mantienen mucha lealtad con los empleadores. Los *millennials* prefieren mantener las líneas de comunicación abiertas y demandan un alto respeto por su estilo de vida [12], tanto a nivel personal como laboral.

Una vez analizadas las generaciones presentes en el espacio de trabajo, se procederá a resolver los términos que continúan dando sustento a la investigación, en el tema propiamente del trabajo en equipo y *teambuilding*.

E. Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo son una de las unidades más investigadas en los diferentes estudios organizacionales, su concepto ha variado mucho a lo largo de los años; sin embargo, se pueden encontrar definiciones claras como decir que son las unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, conformadas por miembros estables, que tienen una dedicación de tiempo completo a sus actividades y con vinculación formal a una organización [13].

Otros autores como Sundstrom et al. [14] los definen como pequeños grupos de individuos independientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones.

Finalmente, Kozlowski e Ilgen [15] los definen como dos o más individuos que interactúan socialmente, que poseen objetivos comunes y desarrollan tareas organizacionales relevantes, con diferentes roles y responsabilidades.

F. Equipos en TI - desarrollo de software

Teniendo claras las definiciones de equipo de trabajo, podemos vincular el desarrollo de *software* en equipos de trabajo e indicar que son las unidades de individuos que interactúan para alcanzar los objetivos comunes propuestos por el proyecto específico que están desarrollando.

Es ampliamente conocido que el trabajo en equipo es vital para las empresas del área de tecnología, especialmente para las desarrolladoras de *software*, muchos empresarios y líderes de proyecto coinciden en que el triunfo de sus proyectos se debe al trabajo de equipo [1].

G. Teambuilding

El concepto de *teambuilding* fue inicialmente concebido como un proceso de intervención en un grupo o equipo de trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y las relaciones sociales de los miembros del equipo [16]; no obstante, con el tiempo, ha evolucionado para incluir conceptos como la consecución de resultados, alcance de objetivos propuestos, resolución de conflictos y organización de tareas [17].

Muchos autores presentan diferentes aproximaciones sobre las componentes del *teambuilding*; sin embargo, parece existir consenso en la búsqueda de cuatro principales objetivos:

- Definir objetivos
- Mejorar relaciones interpersonales
- Solucionar problemas
- Clarificar roles

Los resultados de estos ejercicios o la consecución de estos objetivos pueden dividirse, de igual manera, en cuatro grandes grupos de beneficios, los cuales son el cognitivo, el afectivo, la mejora en los procesos y la mejora general del desempeño del equipo [16].

Otros autores como Scarnati [18] han definido al *teambuilding* como un proceso solidario que permite lograr resultados óptimos dentro de los equipos. De este modo, el proceso de *teambuilding* ha sido desde hace varios años y es considerado un refinamiento de los equipos de trabajo, donde se ejercita la capacidad de los miembros para la consecución de los objetivos de la organización, tanto para el desarrollo de un proyecto específico como para el trabajo constante dentro de la empresa.

IV. ESTRATEGIA PROPUESTA

Como puede extraerse del concepto de *teambuilding*, este proceso ha sido utilizado en muchos ámbitos para mejorar sustancialmente las relaciones a lo interno de diferentes grupos de trabajo, consiguiendo resultados tanto en las interacciones personales y sociales de la unidad como en la consecución de metas comunes [16].

Para el planteamiento y ejecución de intervenciones o ejercicios de *teambuilding*, es importante considerar el proceso de planificación de este, en el cual se debe visualizar cuál de las cuatro dimensiones del ejercicio utilizar o la estrategia para enfrentar cada una de ellas.

Una de las principales características de la diferencia entre generaciones es la forma en la que cada una de ellas percibe y administra la comunicación; es decir, cómo reciben de manera efectiva la comunicación y qué hacen con la información recibida. En este ámbito, los ejercicios y las intervenciones propias del *teambuilding* pueden ayudar a mejorar la calidad de la comunicación trasegada en los equipos de trabajo, así como limar las diferencias entre el mensaje que el emisor presenta y lo que cada una de las generaciones presentes en el grupo de trabajo percibe.

La vinculación emocional que puede realizarse desde el *teambuilding* debe ser una que respete los espacios disponibles de cada generación presente en el ejercicio. Así, es responsabilidad importante de la planificación considerar la manera en la que se emite el mensaje y transformarlo de forma tal que pueda ser bien percibido por los participantes del ejercicio.

Se recomienda la elaboración de un estudio previo de la población a la cual se aplicará la intervención. Para ello, se recolectan datos como edad, puesto, responsabilidades, proyecto al que están inscritos y experiencias previas laborales. Esto con el fin de caracterizar el equipo presente y poder definir una estrategia de comunicación que considere a todos los participantes [19].

En la teoría, se definen dos tipos diferentes de equipos de trabajo, los equipos fijos, que suelen formar parte de un departamento y son responsabilizados con tareas específicas. Estos equipos usualmente se mantienen juntos durante grandes periodos de tiempo y no tienen a variar de funciones.

El segundo tipo de equipo es aquel que es conformado para la consecución de un proyecto particular, usualmente, es creado con características especiales para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, y separado, una vez que el proyecto llega su final [20].

En la administración de proyectos de TI, se acostumbra a trabajar con equipos del segundo grupo, por lo cual, su temporalidad es menor y el tiempo de cohesión de sus miembros se ve reducido. De ahí, la importancia de que los ejercicios de *teambuilding* se ejecuten temprano en la vida del proyecto, para poder aprovechar de esta manera

sus efectos, durante toda la ejecución de este.

Para una efectiva ejecución del *teambuilding*, resulta de vital importancia obtener el apoyo directo de la alta gerencia de la organización; por este motivo, es importante presentar ante los gerentes que los objetivos primordiales de los ejercicios de *teambuilding* se alinean de forma directa con los de la organización o, en todo caso, con los específicos del proyecto en ejecución. Con el soporte de la alta gerencia, resulta más sencillo obtener la participación de los miembros del equipo, ya que ven en el *teambuilding* una estrategia organizacional, más que una idea temporal.

A. Ejecutando el *teambuilding*

Ya en la práctica, el administrador del proyecto debe enfocarse en una realización efectiva y concisa del ejercicio de *teambuilding*, buscando dejar claro los objetivos primordiales del ejercicio. Esto se puede hacer con una exposición directa a los participantes, que defina el porqué de la reunión y cuáles son los objetivos por conseguir.

Si el ejercicio fue motivado por la resolución de conflictos, es importante realizar una intervención inicial, donde se establezcan de forma clara las pautas y reglas de respeto que se van a mantener durante todo el ejercicio, con el fin de evitar roces que puedan complicar la cohesión del equipo. Es de suma importancia que el administrador o el realizador del ejercicio cuente con experiencia en manejo de grupos y tenga las suficientes competencias personales y profesionales para dirigirse a los miembros de manera clara [20].

La presentación de los miembros y un espacio para la apertura personal siempre es recomendable, se puede echar mano de ejercicios “rompehielo”, con el fin de iniciar a los participantes en la conversación y de que no se convierta en una clase magistral del realizador.

Una recomendación presente en la bibliografía revisada es el establecimiento de un nombre del equipo, el cual puede ser acordado entre todos los miembros del equipo [17]. Muchas organizaciones, en especial las empresas de desarrollo de *software*, ya acostumbran a dar nombres a sus equipos, los cuales muchas veces van vinculados con el proyecto en ejecución. Estos nombres pueden mantenerse para el proceso de *teambuilding* o puede escogerse uno nuevo, exclusivo para el momento de la intervención.

Siempre teniendo en mente la naturaleza intergeneracional de los equipos tratados en la investigación, la estrategia primordial es considerar las

diferencias y las características esenciales de los grupos existentes durante la ejecución de los ejercicios de *teambuilding*.

De esta manera, es importante que el realizador considere el alto compromiso que presentan los *boomers* presentes, así como apelar a la responsabilidad organizacional que exhiben la generación X [8]. No obstante, estas estrategias no funcionan bien con los *millennials*, quienes no tienen una marcada afinidad con las organizaciones. Por este motivo, también es importante incluir en la estrategia, la presentación de los objetivos como un crecimiento individual, un aprendizaje único que los miembros del equipo pueden obtener del ejercicio y, de esta manera, interesar a la característica de crecimiento personal, muy presente en los grupos de *millennials*.

La consecución de los objetivos del ejercicio puede desligarse de cierta manera de los objetivos organizacionales, al menos, en su planteamiento al equipo. Es decir, se pueden presentar de forma que se perciban por los miembros del equipo, como algo propio del proyecto y que les genera crecimiento personal, intelectual o profesional, sin que esto vaya ligado directamente con, por ejemplo, la “misión” y “visión” de la empresa.

B. Los ejercicios

A manera de recomendación, se presentan los siguientes posibles ejercicios de *teambuilding*, para realizar en el ambiente de trabajo. Estos ejercicios pueden ser ejecutados a manera de retiro, en alguna actividad organizacional específica o, inclusive, en una reunión programada. Cada ejercicio individual no toma mucho tiempo y es importante que defina un objetivo específico. Los aquí presentados buscan metas definidas, pero con leves variantes en su ejecución, pueden conseguir diferentes resultados.

1) El Post-it®

Este ejercicio es recomendado en las etapas iniciales del proyecto, ya que funciona de manera especial en romper el hielo y establecer relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo. El objetivo principal del ejercicio es el conocimiento entre los miembros, así como aumentar la comunicación no verbal y poder encontrar afinidades comunes entre los participantes. Este ejercicio puede tomar aproximadamente 40 minutos dependiendo del tamaño del equipo.

Para su ejecución, se necesita solamente un paquete de Post-it®, que pueden ser de diferentes colores y lapiceros. El ejercicio consiste en organizar al equipo alrededor de una mesa o sentados en círculo, repartir las etiquetas y que

cada miembro tome las que desee, aproximadamente entre 3 y 5 cada uno. Posteriormente, cada miembro deberá escribir en la etiqueta alguna característica, *hobbies*, gusto descripción de sí mismo, que considere que nadie más del grupo conoce acerca de él. Es importante aclarar que no es necesario poner ningún tipo de información personal que no se desee que se conozca o que no se sientan presionados a revelar nada con lo que se sientan incómodos, lo colocado en la etiqueta debe ser completamente libre, puede ser película favorita, *hobbies*, gusto por moda, etc. Como alternativa, se le puede solicitar a los miembros que prioricen sus apuntes desde lo que consideren lo más fascinante.

Una vez escritos los datos, se pueden ejecutar dos o tres rondas donde los miembros leen en voz alta lo escrito. La intención es generar una conversación hacia la información que se revela, durante la cual el miembro que la lee presenta sus intereses y explica sus puntos de vista, lo que genera un mayor conocimiento entre los miembros. Además, se pueden encontrar intereses comunes y generar lazos empáticos entre diferentes miembros del equipo, con la posibilidad de reducir diferencias y encontrar puntos comunes de comunicación.

En cuanto a la diferencia de edad, la actividad puede presentar similitudes en gustos, preferencias o *hobbies*, que, aunque separados por la edad y la generación, puedan tener en común los participantes, destacando detalles de que, aun con la diferencia de vivencias personales, se pueden encontrar aficiones comunes, atemporales y universales que pueden servir de punto de entrada para mejorar la comunicación.

Finalmente, se puede poner al equipo a discutir cómo se sintieron durante la actividad, si creen tener ahora un mayor conocimiento de sus compañeros de trabajo, si existe aún alguna idea o pensamiento que quisieran compartir con el grupo.

2) *Un problema real*

Si el equipo está presentando algún problema específico que está afectando directamente su rendimiento o las relaciones internas, se puede utilizar esta actividad para visualizar el conflicto de una manera ordenada.

La idea del ejercicio es concentrar al equipo en la percepción de los problemas que enfrentan, y generar una lluvia de ideas de como presentan una posible solución, o al menos la propuesta de una.

Para esto, se pone a disposición del equipo una serie de cartas, pueden ser fichas, en las cuales, cada miembro escribirá una lista de los problemas que considera se

presentan actualmente y que están afectando al equipo, a cualquier nivel. La idea es colocar un problema por tarjeta y pasar las tarjetas al miembro que tenga a la derecha.

Cada vez que un miembro recibe una tarjeta, la lee y esto puede generar nuevas ideas de problemas que no consideró y que pueden ampliar su lista. Este tipo de lluvia de ideas se puede realizar de forma silenciosa e individual para cada miembro, lo cual permite que tengan mayor apertura a dar sus opiniones.

Esta estrategia resulta efectiva para grupos con diversidad generacional, donde los miembros mayores pueden dar una imagen de mayor autoridad y cohibir a los miembros más jóvenes a dar sus opiniones, si se realizara en voz alta. Además, permitir escribir en silencio resulta más atractivo a generaciones más individualistas como los X y representa una forma de respetar el espacio personal y de expresión, que es muy demandado por los *millennials*.

Cuando la lista de los problemas se encuentra completa, se descartan los repetidos y se genera una lista concisa, de la cual, se solicita escoger uno como el principal -que será tema de discusión para la reunión-, los otros temas pueden ser dejados para otras intervenciones.

Una vez escogido el tema, se procede a ejecutar algún método de resolución de problemas, se establecen los parámetros de la discusión y se genera una lluvia de ideas sobre el porqué del problema y de propuestas para la solución.

La idea principal es lograr en el equipo completo una visualización de la constante del problema, entender cómo cada miembro puede proponer una solución y allanar las diferencias que las brechas generacionales puedan influenciar en el origen del problema o, inclusive, cómo utilizar dichas diferencias para llegar a una solución posible.

V. CONCLUSIONES

El mercado laboral actual es una amalgama de generaciones interconectadas, cada una con sus características predominantes y sus vivencias históricas y geográficas marcadas. Los equipos de trabajo que se conforman en las organizaciones deben tener la capacidad de manejar todas estas diferencias de una forma sutil, con la intención clara de potenciar las capacidades de sus individuos, pero sin dejar de perseguir los objetivos establecidos, ya sea en la consecución de un proyecto particular o en los que guían a la organización como un todo.

Es posible estudiar el fenómeno de las generaciones desde diferentes ópticas; sin embargo, no es posible separar el factor sociocultural que existe en ellas. Si bien, cada grupo etario tiene sus características marcadas, es viable encontrar similitudes en sus fortalezas o determinar patrones en sus debilidades, con el fin de aprovechar las primeras y minimizar las segundas, y así conseguir el éxito en los proyectos que involucran grupos multigeneracionales.

Las empresas que se desarrollan en el área de tecnologías de información tienen un alto componente de multigeneración en sus equipos de trabajo. Como se vio en la literatura investigada, los equipos de trabajo son la unidad predominante en la industria, ya que son el eje de la administración de proyectos. Estos equipos necesitan estar en sintonía, con los objetivos propios de la organización y del proyecto, para poder desarrollar de la mejor manera posible su trabajo.

Una herramienta efectiva para alinear el desempeño en los equipos de trabajo es el *teambuilding*, esta ofrece una serie de alternativas para tratar diferentes escenarios, y busca como fin último, generar mejor cohesión en el equipo, mayor conocimiento interpersonal, social y de comunicación, que termina propiciando un ambiente en el que la productividad aumenta y los conflictos se logran reducir.

Si bien es cierto el *teambuilding* no es nuevo en el ambiente gerencial, la interacción de múltiples generaciones en el espacio de trabajo obliga a adaptar sus metodologías para abarcar más grupos de edad, y para poder alcanzarlos de manera más eficiente, por medio de las actividades definidas.

Es importante considerar el tipo de grupo, como siempre se ha planteado, para estas actividades; sin embargo, ahora deben realizarse considerando las diferencias generacionales que predominan en ellos. Si esta consideración está presente en el desarrollo de las actividades, será posible obtener los mejores resultados y conseguir, finalmente, equipos de trabajo que se relacionen de mejor manera, a pesar de sus diferencias.

Por último, las estrategias propuestas para el desarrollo efectivo del *teambuilding* buscan facilitar a los administradores de proyectos en el área de tecnologías de información enfrentar de manera más efectiva los retos y dificultades que un ambiente multigeneracional les pueda propiciar.

VI. REFERENCIAS

- [1] L. P. Carranza Guerrero, "Gestión en proyectos de software", TIA, pp. 12–19, 2016. [En línea]. Disponible en: <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tia/issue/archive>
- [2] C. Leccardi y C. Feixa, "El concepto de generación en las teorías sobre la juventud", *Ultima década*, vol. 19, núm. 34, pp. 11–32, jun. 2011, DOI: 10.4067/S0718-22362011000100002.
- [3] K. Mannheim, "El Problema de las Generaciones", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, pp. 193–242, 1993.
- [4] P. Abrams, *Historical Sociology*. En Cornell paperbacks. Cornell University Press, 1982. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.co.cr/books?id=-RmkWjYAszC>
- [5] M. McCrindle y E. Wolfinger, "Generations Defined", *Ethos* (Carlton, Victoria), vol. 18, núm. 1, pp. 8–13, 2010.
- [6] R. Fry, "Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation", *Pew Research Center*, el 25 de abril de 2016.
- [7] M. Las Heras y E. Jiménez, "Generaciones y Talento", Navarra, 2012.
- [8] C. Díaz-Sarmiento, M. López-Lambrano, y L. Roncallo-Lafont, "Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials", *Clio América*, vol. 11, núm. 22, jul. 2017, DOI: 10.21676/23897848.2440.
- [9] N. Chirinos, "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 2, núm. 4, pp. 133–153, 2009, [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- [10] K. Wey Smola y C. D. Sutton, "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium", *J Organ Behav*, vol. 23, núm. 4, pp. 363–382, jun. 2002, DOI: <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- [11] R. F. Ferreira, "El reto de la educación del siglo XXI: la generación N", *Apertura*, vol. 6, núm. 5, pp. 72–85, 2006, [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68800506>
- [12] P. Garcia Lombardia, G. Stein, y J. R. Pin, "Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y", *IESE Business School*, 2008. DOI: **Pendiente**
- [13] J. R. Hackman, "The design of work teams", en *Handbook of organizational behavior*, J. Lorsch, Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.
- [14] E. Sundstrom, K. De Meuse, y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, vol. 45, pp. 120–133, feb. 1990, DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.120.
- [15] S. W. J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, núm. 3, pp. 77–124, dic. 2006, DOI: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x.
- [16] C. Klein et al., "Does Team Building Work?", *Small Group Res*, vol. 40, núm. 2, pp. 181–222, 2009, DOI: 10.1177/1046496408328821.
- [17] V. Payne, *The Team building Workshop*, 1a ed., vol. 1. Chicago, 2001.
- [18] J. Scarnati, "On becoming a team player", *Team Performance Management*, vol. 7, pp. 5–10, feb. 2001, DOI: 10.1108/13527590110389501.

- [19] M. R. Beauchamp, D. McEwan, y K. J. Waldhauser, "Team building: conceptual, methodological, and applied considerations", *Curr Opin Psychol*, vol. 16, pp. 114–117, 2017, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.02.031>.
- [20] G. S. Topchik, *The First-time Manager's Guide to Team Building*, First, vol. First. 2007.