

Artículo Original

Organigrama Funcional Colaborativo: Optimizando la Gestión Intergeneracional en el
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel

Collaborative Functional Organization Chart: Optimizing Intergenerational Management in
Local Governments

Rafael A. Sánchez-Macías 
Universidad Estatal de Bolívar

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Rafael A. Sánchez-Macías.
Email: rsanchez@ueb.edu.ec

Fecha de recepción: 19 de diciembre de 2024.

Fecha de aceptación: 29 de enero de 2025.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Sánchez-Macías, R.A. (2025). Organigrama Funcional Colaborativo: Optimizando la Gestión Intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel. *Revista Científica Hallazgos21*, 10 (1), 23-36. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 0801 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec.

Resumen

La presente investigación analizó cómo la elaboración de un organigrama funcional colaborativo optimizará la gestión intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel, facilitando la interacción y colaboración entre diferentes generaciones de empleados. La necesidad de abordar los desafíos inherentes a la gestión intergeneracional y aprovechar las fortalezas de cada generación lo convierte en un trabajo de relevancia. El objetivo fue evaluar el impacto que tendrá la elaboración del organigrama funcional colaborativo en aspectos como la colaboración, comunicación y eficiencia colaborativa entre generaciones. Se empleó un enfoque mixto, con alcance exploratorio y de diseño no experimental.

El instrumento utilizado fue una encuesta que se aplicó a los 243 funcionarios de la institución. Los resultados revelaron las posibles mejoras significativas en la colaboración, comunicación y eficiencia colaborativa posterior a la elaboración del organigrama, aunque persistieron desafíos relacionados con diferencias generacionales en valores, expectativas y motivaciones laborales. Se concluye que la elaboración del organigrama funcional colaborativo optimizará la gestión intergeneracional al facilitar la interacción entre generaciones, pero requiere de estrategias educativas adaptadas a las preferencias de cada grupo generacional.

Palabras clave: Organigrama funcional colaborativo; gestión intergeneracional; eficiencia colaborativa; diversidad laboral.

Abstract

The present research analyzed how creating a collaborative functional organizational chart will optimize intergenerational management at the Decentralized

Autonomous Government of San Miguel canton, facilitating interaction and collaboration among different generations of employees. The need to address the inherent challenges of intergenerational management and leverage the strengths of each generation makes this a relevant study. The objective was to assess the impact that creating a collaborative functional organizational chart will have on aspects such as collaboration, communication, and collaborative efficiency among generations.

A mixed-methods approach was used, with an exploratory scope and a non-experimental design. The instrument used was a survey applied to the 243 employees of the institution. The results revealed potential significant improvements in collaboration, communication, and efficiency following the creation of the organizational chart, although challenges related to generational differences in values, expectations, and work motivations persisted. It is concluded that the development of the collaborative functional organizational chart will optimize intergenerational management by facilitating interaction among generations. Still, it requires educative strategies tailored to the preferences of each generational group.

Keywords: Collaborative functional organization chart; intergenerational management; collaborative efficiency; labor diversity.

Organigrama Funcional Colaborativo: Optimizando la Gestión Intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel

En la era actual, de rápida evolución tecnológica y cambios demográficos, las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes en la gestión de su capital humano. La diversidad generacional en el lugar de trabajo se ha convertido en una

realidad innegable, presentando tanto oportunidades como retos para las instituciones a nivel global (Johnson & Suskewicz, 2020). Esta pluralidad de perspectivas, habilidades y experiencias entre las distintas generaciones de empleados ha llevado a las organizaciones a replantearse sus estrategias de gestión del talento humano, buscando optimizar la colaboración y el desempeño en entornos cada vez más heterogéneos (Rudolph et al., 2020). Así, la coexistencia de hasta cinco generaciones en el ámbito laboral ha generado un escenario complejo que demanda enfoques innovadores en la estructura y dinámica organizacional.

Según un estudio realizado por Meister y Willyerd (2020), el 68% de los líderes organizacionales consideran que la gestión intergeneracional es uno de los mayores desafíos que enfrentan en la actualidad. Esta realidad ha impulsado la búsqueda de herramientas y estrategias que permitan aprovechar las fortalezas de cada grupo generacional, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo y productivo (Lyons et al., 2020). En este contexto, la elaboración de organigramas funcionales colaborativos ha emergido como una solución potencial educativa para abordar los retos de la gestión intergeneracional.

Estos instrumentos, que van más allá de la mera representación jerárquica, buscan facilitar la interacción y cooperación entre diferentes grupos etarios, promoviendo una cultura organizacional basada, educativa en el respeto mutuo y el aprovechamiento de la diversidad (Hernández & Clark, 2020). La elaboración de estos organigramas ha mostrado

resultados prometedores en diversos sectores, mejorando la comunicación, la transferencia de conocimientos y la eficiencia colaborativa (Zhang & Guo, 2020).

Según Naim (2019), la colaboración efectiva entre generaciones puede impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones y promover un ambiente laboral más inclusivo y productivo. Además, como señalan Deloitte Insights (2018) y Schawbel (2019), las organizaciones que adoptan estrategias educativas de gestión intergeneracional logran una mayor retención de talentos, una mejor transferencia de conocimientos y una mayor satisfacción laboral. En este sentido, la elaboración de un organigrama funcional colaborativo puede facilitar la interacción y la comprensión mutua entre generaciones, al definir roles y responsabilidades claros y fomentar la cooperación en torno a objetivos comunes (Eriksson et al., 2018).

La gestión intergeneracional se basa en el reconocimiento de las diferencias y similitudes entre las generaciones presentes en el lugar de trabajo (Knapp et al., 2020). Según Dimock (2019), estas diferencias pueden manifestarse en aspectos como los valores, las preferencias de comunicación, las expectativas laborales y la relación con la tecnología. Comprender estas diferencias es fundamental para aprovechar las fortalezas de cada generación y promover un ambiente laboral inclusivo y colaborativo.

Uno de los principales desafíos de la gestión intergeneracional es la brecha en cuanto a las perspectivas y expectativas laborales. Según Deloitte Insights (2018), la generación de los *Baby Boomers* (nacidos

entre 1946 y 1964) tiende a valorar la estabilidad laboral, el compromiso organizacional y el progreso jerárquico, mientras que los *Millennials* (nacidos entre 1981 y 1996) y la *Generación Z* (nacidos después de 1997) suelen priorizar la flexibilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y las oportunidades de desarrollo constante. Estas diferencias pueden generar conflictos y malentendidos en el lugar de trabajo, afectando la comunicación, la colaboración y la eficiencia organizacional (Knapp et al., 2020). Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias que fomenten la comprensión mutua y la apreciación de las fortalezas de cada generación.

En este contexto, la elaboración de un organigrama funcional colaborativo puede desempeñar un papel fundamental en la educación y optimización de la gestión intergeneracional. Según Eriksson et al. (2018), un organigrama bien diseñado puede facilitar la interacción y la colaboración entre generaciones al definir roles y responsabilidades claros, establecer canales de comunicación efectivos y promover la cooperación en torno a objetivos comunes.

Así también, un organigrama funcional colaborativo puede contribuir a la transferencia de conocimientos entre generaciones, lo cual es crucial para el desarrollo y la continuidad de las operaciones organizacionales.

Como señala Schawbel (2019), la combinación de la experiencia y la sabiduría de los trabajadores más veteranos con la energía, la creatividad y el dominio tecnológico de las generaciones más jóvenes puede impulsar la innovación y mejorar la productividad. Sin embargo, la elaboración de un organigrama funcional colaborativo no está exenta de desafíos. Según Naim (2019), es necesario superar los estereotipos y prejuicios

intergeneracionales que pueden obstaculizar la comunicación y la cooperación efectiva. Además, como sugieren Deloitte Insights (2018) y Schawbel (2019), se requiere un liderazgo comprometido con la gestión intergeneracional, capaz de promover una cultura organizacional inclusiva y de fomentar el respeto y la valoración de las diferentes perspectivas y habilidades.

En el contexto ecuatoriano, la gestión intergeneracional ha cobrado especial relevancia en los últimos años, particularmente en el sector público. Las instituciones gubernamentales, tradicionalmente caracterizadas por estructuras rígidas y jerarquizadas, se han visto en la necesidad de adaptarse a las nuevas dinámicas laborales impuestas por la diversidad generacional (Romero & Vinueza, 2020). Estudios recientes han revelado que el 72% de las entidades públicas ecuatorianas reportan dificultades en la integración efectiva de diferentes generaciones de empleados, lo que impacta negativamente en la eficiencia y la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía (Andrade et al., 2020).

La situación se torna aún más compleja en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), donde la cercanía con la comunidad y la necesidad de responder ágilmente a las demandas locales hacen imperativa una gestión del talento humano más flexible y adaptativa. En este sentido, el cantón San Miguel, ubicado en la provincia de Bolívar, no es ajeno a esta realidad. Con una plantilla de empleados que abarca desde la generación *Baby Boomer* hasta la *Generación Z*, el GAD de San Miguel enfrenta el reto de armonizar las diversas perspectivas, expectativas y estilos de trabajo de su personal (Cevallos y Morales, 2020).

La presente investigación se enfoca en analizar cómo la elaboración de un

organigrama funcional colaborativo puede optimizar la gestión intergeneracional en el GAD del cantón San Miguel. Este enfoque innovador docente busca no solo mejorar la estructura organizacional, sino también fomentar un ambiente de trabajo que capitalice las fortalezas de cada generación, promoviendo la colaboración efectiva y el aprendizaje mutuo (Paredes & Lara, 2020). La relevancia de este estudio radica en su potencial para abordar una problemática crítica en la administración pública local, ofreciendo puntos de vista valiosos sobre cómo las instituciones pueden adaptarse a los desafíos de una fuerza laboral multigeneracional. Además, contribuye al cuerpo de conocimiento sobre gestión intergeneracional en el contexto específico de los gobiernos autónomos descentralizados ecuatorianos, un área que ha sido poco explorada hasta la fecha (Espinoza & Vega, 2020).

A través de un análisis exhaustivo de las dinámicas intergeneracionales presentes en el GAD de San Miguel y la evaluación del impacto potencial de la elaboración de un organigrama funcional educativo colaborativo, esta investigación busca proporcionar herramientas prácticas y recomendaciones estratégicas para optimizar la gestión del talento humano en entornos laborales diversos.

Los resultados de este estudio no solo beneficiarán al GAD de San Miguel, sino que también podrían servir como referencia para otras instituciones públicas que enfrentan desafíos similares en la gestión de su capital humano intergeneracional (Torres & Mendoza, 2020).

Para optimizar la gestión intergeneracional en el gobierno autónomo descentralizado del cantón de San Miguel, un organigrama funcional educativo colaborativo puede ser decisivo. Este enfoque fomenta la comunicación efectiva y el intercambio de recursos entre generaciones, mejorando el rendimiento de la organización. Las acciones de gestión que promueven la colaboración conducen a mejores resultados organizativos, como el rendimiento fiscal y la calidad de la educación, al fomentar la confianza y el intercambio de información entre los burócratas (Méndez, 2023).

El objetivo de la investigación fue analizar cómo la elaboración de un organigrama funcional, educativo y colaborativo optimizará la gestión intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel, al facilitar la interacción y la colaboración entre diferentes generaciones de empleados.

Método

En la presente investigación se empleó un enfoque mixto, siguiendo las recomendaciones de Hernández y Mendoza (2018) para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. El estudio se llevó a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel, con el objetivo de analizar la factibilidad de la elaboración de un organigrama funcional colaborativo y su impacto en la gestión intergeneracional.

Para la recolección de datos, se utilizó el instrumento de la encuesta, diseñada con preguntas cerradas y semicerradas, para evaluar la percepción de los funcionarios

sobre aspectos clave de la gestión intergeneracional, como la colaboración entre generaciones, la comunicación y la eficiencia colaborativa, además de comprender las funciones que cada persona realiza. Este enfoque es consistente con las recomendaciones de Knapp et al. (2020), quienes sugieren la importancia de considerar las diferencias generacionales en la motivación laboral. La población objetivo estuvo conformada por los 243 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel, y todos participaron en el estudio debido a la relevancia de la información de cada uno de ellos para la elaboración del organigrama.

Así también, se realizó una revisión de la literatura existente sobre gestión intergeneracional y organigrama funcional colaborativo, siguiendo el método propuesto por Eriksson et al. (2018) para obtener información más detallada sobre la elaboración del organigrama funcional colaborativo y su impacto en la gestión intergeneracional. Este enfoque mixto permitió una exploración profunda de las dinámicas intergeneracionales en el contexto organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel.

Este enfoque mixto permitió una exploración profunda de las dinámicas intergeneracionales en el contexto organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel. La importancia de este enfoque se ve respaldada por Dimock (2019), quien destaca la necesidad de comprender las diferencias generacionales en el lugar de trabajo para una gestión efectiva; y también se está respaldada por Urlick (2020), quien enfatiza la necesidad de comprender las percepciones intergeneracionales en el lugar de trabajo para fomentar una colaboración efectiva. Además, el diseño del estudio consideró las recomendaciones de Schawbel

(2019) sobre la importancia de adaptar las estrategias de gestión a las preferencias y expectativas de cada generación presente en la organización. El diseño del estudio consideró las recomendaciones de Lyons y Kuron (2014) sobre la importancia de utilizar métodos mixtos para capturar la complejidad de las diferencias generacionales en entornos laborales.

Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación arrojaron luz sobre la elaboración del organigrama funcional colaborativo y su impacto en la gestión intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel.

A través de la encuesta, se evaluó la percepción de los funcionarios sobre diversos aspectos relacionados con la colaboración entre generaciones, la comunicación y la eficiencia colaborativa. Los resultados destacaron aspectos positivos y áreas de mejora.

El 67% de los encuestados indicó que la colaboración entre generaciones mejoraría significativamente con la elaboración del organigrama funcional colaborativo. Esto se vio reflejado en una mayor disposición a compartir conocimientos y experiencias, así como en un aumento en la confianza y el respeto mutuo.

Sin embargo, el 33% restante expresó que aún existen desafíos en cuanto a la comprensión de las diferentes perspectivas y expectativas laborales entre generaciones (Figura 1). Estos resultados coinciden con lo señalado por Knapp et al. (2020), quienes sugieren que las diferencias generacionales en la motivación laboral pueden influir en la eficacia de la colaboración intergeneracional.

El 72% de los encuestados manifestó que la comunicación entre generaciones

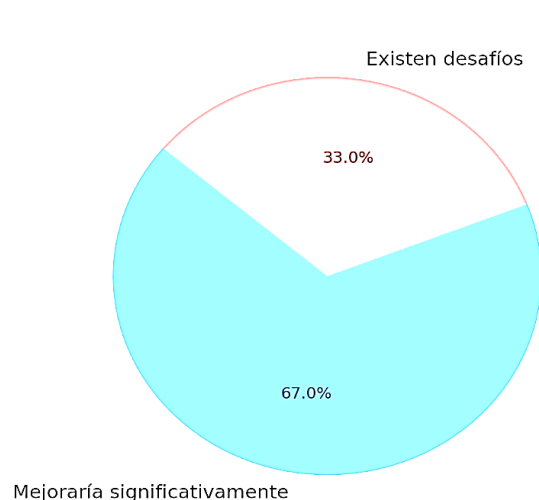


Figura 1. Colaboración entre generaciones.
Fuente: Encuesta a los funcionarios.

mejoraría gracias a la elaboración del organigrama funcional colaborativo. Esto se debe, en gran medida, al establecimiento de canales de comunicación claros y a la definición de roles y responsabilidades específicas para cada puesto. Sin embargo, el 28% restante indicó que persisten algunas barreras de comunicación, principalmente relacionadas con las preferencias de comunicación de cada generación. Este hallazgo resalta la importancia de adoptar estrategias de comunicación adaptadas a las diferentes generaciones presentes en la organización (Figura 2).

El 81% de los encuestados percibe un aumento de la eficiencia colaborativa después de la elaboración del organigrama funcional colaborativo. Esto se atribuyó a una mejor coordinación y una mayor claridad en la distribución de tareas y responsabilidades. Sin embargo, el 19% restante expresó que aún existen algunas

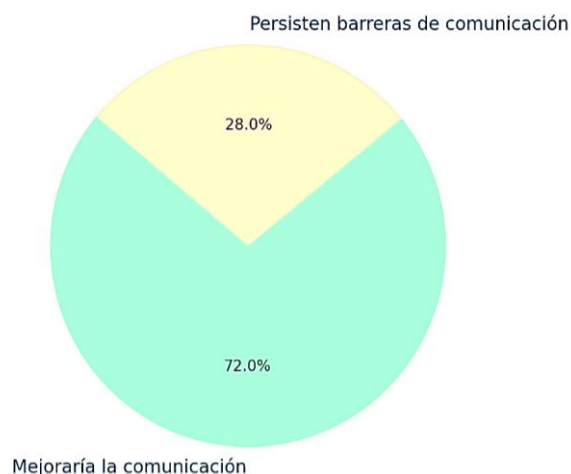


Figura 2. Comunicación entre generaciones.
Fuente: Encuesta a los funcionarios.

deficiencias en cuanto a la transferencia de conocimientos entre generaciones y la optimización de los flujos de trabajo colaborativos. Estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar programas específicos de transferencia de conocimientos y de fomentar una cultura de colaboración continua (Figura 3).

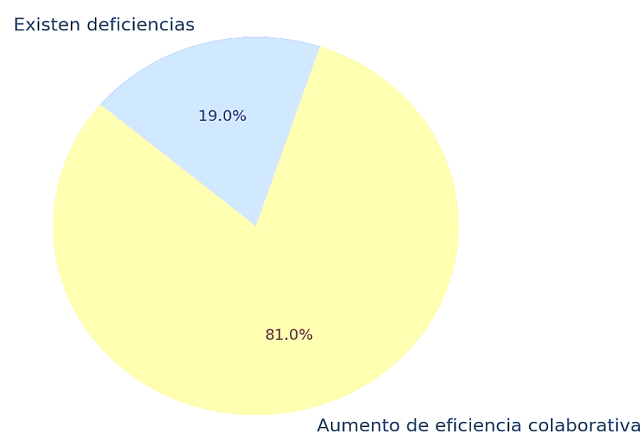


Figura 3. Eficiencia colaborativa.
Fuente: Encuesta a los funcionarios.

Las encuestas realizadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo

Descentralizado del cantón San Miguel proporcionaron información valiosa sobre la elaboración del organigrama funcional colaborativo y su impacto en la gestión intergeneracional. Los encuestados destacaron la importancia de contar con un liderazgo comprometido y una comunicación efectiva durante el proceso de elaboración del organigrama funcional colaborativo. Además, se enfatizó la necesidad de involucrar a los empleados de todas las generaciones en el proceso de diseño y elaboración del organigrama; esto permitió considerar las perspectivas y necesidades de cada generación, lo que contribuyó a una mayor aceptación y compromiso con el cambio organizacional. Los funcionarios encuestados coincidieron en que la elaboración funcional del organigrama colaborativo tendrá un impacto positivo en la gestión intergeneracional, destacando las posibles mejoras significativas en áreas como la colaboración entre generaciones, la comunicación y la eficiencia colaborativa.

Si bien los resultados obtenidos fueron prometedores, los encuestados, como se lo ha mencionado en líneas anteriores, también reconocieron la existencia de desafíos y áreas de mejora en la gestión intergeneracional. Entre los principales desafíos mencionados se encuentran la superación de estereotipos y prejuicios intergeneracionales que pueden obstaculizar la colaboración efectiva entre generaciones; la adaptación a las preferencias generacionales de acuerdo a las expectativas de cada generación; la formación continua en gestión intergeneracional para los líderes y gestores con el fin de mantener un ambiente laboral inclusivo y productivo.

Desde una perspectiva práctica, el estudio demuestra que la elaboración de un organigrama funcional colaborativo puede ser una herramienta valiosa para optimizar la gestión intergeneracional en los gobiernos

autónomos descentralizados y en otras organizaciones públicas y privadas. Al definir roles y responsabilidades claros, establecer canales de comunicación efectivos y promover la colaboración en torno a objetivos comunes, un organigrama funcional colaborativo puede facilitar la interacción y la comprensión mutua entre generaciones, así mejorando la eficiencia colaborativa y la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a enriquecer el conocimiento existente sobre la gestión intergeneracional y su relación con la estructura organizacional. Los hallazgos obtenidos respaldan la importancia de adoptar un enfoque integral que considere las diferencias generacionales en aspectos como los valores, las preferencias de comunicación y las expectativas laborales. Además, los resultados sugieren que un organigrama funcional colaborativo puede ser un componente clave en las estrategias de gestión intergeneracional, al facilitar la transferencia de conocimientos y la creación de un ambiente laboral inclusivo y productivo.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación brindan perspectivas valiosas sobre los beneficios que genera la elaboración funcional de un organigrama colaborativo para la optimización de la gestión intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel.

La Teoría de la Aceptación de la Tecnología (TAM) propuesta por Davis (1989), proporciona un marco para comprender cómo los factores externos, como la percepción de utilidad y la percepción de facilidad de uso, influyen en la aceptación de una nueva tecnología o sistema por parte de los usuarios. En el contexto de la presente investigación, la

elaboración del organigrama funcional colaborativo puede considerarse como una "nueva tecnología" organizacional que requiere la aceptación de los empleados de diferentes generaciones. Los resultados obtenidos en el estudio sugieren que la percepción de utilidad del organigrama colaborativo es un factor clave para su aceptación. Los funcionarios que percibieron los beneficios tangibles del organigrama, como la mejora de la colaboración intergeneracional y la eficiencia colaborativa, mostraron una mayor disposición para adoptarlo. Por otro lado, aquellos que enfrentaron desafíos iniciales en la comprensión y el uso del organigrama tienden a resistirse más al cambio.

En línea con estos hallazgos, Rudolph et al. (2021) argumentan que la adopción de nuevas tecnologías y prácticas organizacionales en entornos intergeneracionales requiere un enfoque adaptativo que considere las diferentes experiencias y expectativas de cada generación. Los autores organizacionales sugieren que la implementación de estrategias de cambio personalizadas puede mejorar significativamente la aceptación y el éxito de nuevas iniciativas nacionales.

La Teoría de las Generaciones propuesta por Schroeder (1994) y desarrollada posteriormente por Strauss y Howe (1997), establece que las diferencias generacionales influyen en las actitudes, valores y comportamientos de los individuos en el lugar de trabajo. Los resultados obtenidos en el estudio respaldan la relevancia de esta teoría en el contexto de la gestión intergeneracional. Los resultados de la encuesta revelaron diferencias

significativas en las preferencias de comunicación, las expectativas laborales y la motivación entre las diferentes generaciones presentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel. Estas diferencias representan desafíos para la elaboración eficaz del organigrama funcional colaborativo y la optimización de la eficiencia colaborativa. La elaboración del organigrama funcional colaborativo requiere de adaptaciones específicas para cada generación, como la formación en gestión intergeneracional y la adopción de estrategias de comunicación adaptadas a las preferencias generacionales.

En este sentido, Goh y Okumus (2020) destacan la importancia de desarrollar un liderazgo intergeneracional que sea capaz de navegar y aprovechar las diferencias generacionales en el lugar de trabajo. Los autores proponen un modelo de liderazgo que enfatiza la flexibilidad, la empatía y la capacidad de adaptar los estilos de comunicación y motivación a las necesidades específicas de cada generación.

La Teoría de la Motivación Laboral Intergeneracional propuesta por Knapp et al. (2020), sugiere que las diferencias motivacionales entre generaciones pueden influir en la eficacia de la colaboración intergeneracional y la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos en el estudio respaldan la importancia de abordar estas diferencias motivacionales. Los hallazgos revelan que existen diferencias significativas en las expectativas laborales y las fuentes de motivación entre las diferentes generaciones presentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado. Estas

diferencias motivacionales pueden influir en la efectividad de la colaboración intergeneracional y en la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados sugieren la necesidad de adaptar las estrategias de motivación y reconocimiento a las preferencias y expectativas de cada generación, con el fin de promover un ambiente laboral inclusivo y productivo.

Complementando esta perspectiva, Zhang et al. (2022) subrayan la importancia de crear un "contrato psicológico intergeneracional" en las organizaciones. Este contrato implícito entre empleados de diferentes generaciones y la organización puede ayudar a fomentar el respeto mutuo y promover un sentido de propósito compartido, lo que a su vez puede mejorar la colaboración intergeneracional y la satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen implicaciones prácticas y teóricas significativas. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos resaltan la importancia de desarrollar estrategias efectivas para abordar las diferencias generacionales y optimizar la gestión intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel.

En este contexto, Urick (2020) propone un marco de "gestión intergeneracional basada en fortalezas" que se centra en identificar y aprovechar las competencias únicas de cada generación, en lugar de enfocarse en las diferencias como barreras. Este enfoque puede ser particularmente útil en la elaboración de organigramas funcionales colaborativos, ya que permite diseñar estructuras que maximicen las contribuciones de cada grupo generacional.

La elaboración exitosa del organigrama funcional colaborativo requiere de un enfoque proactivo en la gestión de los desafíos asociados con las diferencias generacionales; esto incluye el desarrollo de

programas de formación y sensibilización para superar las resistencias iniciales, la adaptación de las estrategias de comunicación y motivación a las preferencias generacionales, y la adopción de un enfoque inclusivo y participativo en la elaboración del organigrama. Desde una perspectiva teórica, los resultados obtenidos en esta investigación contribuyen a enriquecer el conocimiento existente sobre la gestión intergeneracional y la elaboración de estructuras organizacionales colaborativas. Los hallazgos respaldan la relevancia de la Teoría de las Generaciones y la Teoría de la Motivación Laboral Intergeneracional en el contexto de la colaboración y la eficiencia organizacional.

Además, los resultados sugieren la necesidad de desarrollar un enfoque integrado que combine la comprensión de las diferencias generacionales con la adaptación de las estrategias de gestión para abordar de manera efectiva los desafíos de la colaboración intergeneracional. Este enfoque integrado debe estar respaldado por una sólida base teórica que considere tanto las perspectivas generacionales como las motivacionales en el contexto de la elaboración de estructuras organizacionales colaborativas.

Si bien los resultados obtenidos en esta investigación contribuyen a la comprensión de la gestión intergeneracional y la elaboración de estructuras organizacionales colaborativas, es importante reconocer las limitaciones del estudio. Una de las principales limitaciones radica en el enfoque específico del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales. Además, debido a la naturaleza exploratoria del estudio, es necesario realizar investigaciones adicionales para examinar de manera más profunda las estrategias e intervenciones

específicas que podrían optimizar la gestión intergeneracional y la elaboración de estructuras organizacionales colaborativas en diversos entornos.

Los resultados obtenidos en esta investigación destacan la importancia de adoptar un enfoque integral, educativo, para optimizar la gestión intergeneracional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel. Este enfoque implica reconocer y abordar las diferencias en valores, expectativas laborales y fuentes de motivación entre las diferentes generaciones presentes en la organización. La elaboración exitosa del organigrama funcional colaborativo requiere un liderazgo comprometido con la gestión intergeneracional, capaz de promover una cultura de inclusión, respeto y valoración de las perspectivas de cada generación. Además, es fundamental desarrollar estrategias efectivas para fomentar la colaboración intergeneracional, mejorar la comunicación y promover un ambiente laboral inclusivo y productivo.

Conclusiones

La elaboración del organigrama funcional, educativo y colaborativo motivará a la interacción y la colaboración entre diferentes generaciones de empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel, optimizando la gestión intergeneracional al definir roles y responsabilidades claros, y promoviendo la cooperación en torno a objetivos comunes.

La elaboración del organigrama funcional educativo permitirá el mejoramiento de la comunicación entre generaciones al establecer canales de comunicación efectivos y adaptados a las preferencias de cada grupo generacional, lo cual optimiza la gestión intergeneracional.

La elaboración exitosa del organigrama funcional colaborativo garantizará el aprovechamiento de las fortalezas de cada generación, fomentando una mayor transferencia de conocimientos y una mayor eficiencia colaborativa, factores clave para optimizar la gestión intergeneracional.

Referencias

- Andrade, L., Pérez, M., & Suárez, R. (2020). Desafíos de la gestión intergeneracional en el sector público ecuatoriano. *Revista de Administración Pública y Políticas*, 15(3), 78-95.
- Cevallos, J., & Morales, A. (2020). Diversidad generacional en los GAD: Un análisis de caso en la provincia de Bolívar. *Revista Ecuatoriana de Gestión Local*, 8(2), 112-129.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deloitte Insights. (2018). El auge de la empresa social: Tendencias globales de capital humano de Deloitte 2018. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-Globales-de-Capital-Humano2018_El-auge-de-la-empresa-social-WEB_Julio%202018.pdf
- Dimock, M. (2019). Definiendo generaciones: donde terminan los Millennials y comienza la Generación Z. Centro de Investigación Pew. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Eriksson, E., Heath, C., Ljungstrand, P., & Parnes, P. (2018). Makerspace in school—Considerations from a large-scale national testbed. *International Journal of Child-Computer Interaction* (16), 9-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijcci.2017.10.001>
- Espinoza, C., & Vega, D. (2020). Gestión del talento humano en gobiernos autónomos descentralizados: Una revisión sistemática. *Ciencia y Administración*, 12(4), 201-218.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Evitar la burbuja de la fuerza laboral de la hostelería: estrategias para atraer y retener el talento de la generación Z en la fuerza laboral de la hostelería. *Tourism Management Perspectives* (33), 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Hernandez, R., & Clark, T. (2020). Collaborative organizational charts: A tool for intergenerational synergy. *Journal of Organizational Design*, 9(1), 45-62.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.

- Knapp, J.R., Smith, B.R., & Pruyn, P.T. (2020). Diferencias generacionales en la motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología Organizacional*, 20(1), 62-77. <https://doi.org/10.33423/jop.v20i1.2979>
- Johnson, M., & Suskewicz, J. (2020). Leaders, harness the power of generational diversity. *Harvard Business Review*, 98(3), 70-79.
- Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. (2020). Intergenerational conflict in the workplace: A systematic review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 622-644.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2020). The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. HarperBusiness.
- Mendez, N. M. (2023). Do Collaborative Management Actions Lead to Better Organizational Outcomes? *International Journal of Public Administration*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2256994>.
- Naím, M. (2019). El fin de las tensiones intergeneracionales en el lugar de trabajo. Revisión de negocios de Harvard. <https://hbr.org/2019/06/el-fin-de-las-tensiones-laborales-intergeneracionales/>
- Paredes, F., & Lara, M. (2020). Implementación de estrategias colaborativas en el GAD de San Miguel: Un estudio de caso. *Gestión y Desarrollo Local*, 7(1), 88-105.
- Romero, E., & Vinueza, L. (2020). Transformación digital y diversidad generacional en las instituciones públicas ecuatorianas. *Innovación y Modernización Estatal*, 6(2), 145-163.
- Rudolph, C., Rauvola, R., & Zacher, H. (2020). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101357.
- Rudolph, CW, Costanza, DP, Wright, C., & Zacher, H. (2021). Metaanálisis transtemporal: una crítica conceptual y empírica. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 51-68. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09659-2>
- Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**
Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).
Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 0801 00 65. Email: revista.hallazgos21@puces.edu.ec.

- Schawbel, D. (2019). Liderar una fuerza laboral multigeneracional: Estrategias para atraer y retener talento. Revisión de negocios de Harvard. <https://hbr.org/2019/04/liderando-una-fuerza-de-trabajo-multigeneracional>
- Schroeder, J.E. (1994). Marketing generacional. *Gestión de marketing*, 3(4), 58-62.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). El cuarto giro: una profecía americana. Libros de Broadway.
- Torres, G., & Mendoza, P. (2020). Optimización de la gestión intergeneracional en gobiernos locales: Propuesta de un modelo integrado. *Administración y Desarrollo Territorial*, 9(3), 178-195.
- Urick, M. J. (2020). Generational differences and COVID-19: Positive interactions in virtual workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(4), 379-398. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1818662>
- Zhang, L., & Guo, X. (2020). Enhancing intergenerational collaboration through redesigning organizational structures. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 265-280.
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2022). ¿Cómo gestionan las organizaciones la fuerza laboral intergeneracional? Una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación futura. *Journal of Business Research* (139), 1419-1431. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.071>