

Impacto de la convivencia intergeneracional en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Concordia.

Impact of intergenerational coexistence on the work environment of the Decentralized Autonomous Municipal Government of La Concordia.

Impacto da convivência intergeracional no ambiente de trabalho na Administração Municipal Autónoma Descentralizada de La Concordia.

Guadalupe-Bermeo, Alex Gonzalo
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
alex.guadalupe.bermeo@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2771-3564>



Góngora-Cheme, Roxana Katherine
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
roxana.gongora.cheme@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9299-6885>



Espinoza-Vite, Ericka Elizabeth
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
ericka.espinoza.vitea@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-0620-908X>



 DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/882>

Como citar:

Guadalupe-Bermeo, A. G., Góngora-Cheme, R. K., & Espinoza-Vite, E. E. (2025). Impacto de la convivencia intergeneracional en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Concordia. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(1), 194–212. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/882>

Recibido: 26/04/2025

Aceptado: 09/05/2025

Publicado: 30/06/2025

Resumen

La presente investigación analiza el impacto de la convivencia intergeneracional en el clima laboral del GAD Municipal de La Concordia. El estudio surge ante la coexistencia de diversas generaciones en el entorno laboral (jóvenes, adultos y adultos mayores), lo que genera desafíos en la comunicación, la integración y la productividad. Se aplicó una encuesta a 70 servidores públicos mediante un muestreo estratificado proporcional, evaluando 13 ítems relacionados al clima laboral e interacciones intergeneracionales. Los resultados evidencian diferencias significativas en la percepción del clima laboral según la generación: los jóvenes muestran mayor satisfacción, autonomía y bienestar emocional, mientras que adultos y adultos mayores presentan percepciones más bajas, especialmente en confianza y oportunidades laborales. Asimismo, se detectan deficiencias en la mentoría intergeneracional y en la equidad de incentivos. El análisis de correlaciones de Pearson revela que factores como la confianza, la colaboración y los incentivos están interrelacionados, afectando la calidad de las relaciones laborales. Se concluye que es urgente fortalecer las políticas de integración y promover programas de mentoría, incentivos equitativos y espacios de participación intergeneracional para mejorar el clima laboral y la convivencia armónica.

Palabras clave: Convivencia intergeneracional, clima laboral, confianza generacional, mentoría, incentivos.

Abstract

This research analyzes the impact of intergenerational coexistence on the work environment of La Concordia's Municipal Decentralized Autonomous Government (GAD). The study arises from the coexistence of various generations in the workplace (youth, adults, and older adults), generating challenges in communication, integration, and productivity. A survey was applied to 70 public servants through proportional stratified sampling, evaluating 13 items related to work environment and intergenerational interactions. Results show significant differences in work climate perception according to generation: younger employees report higher satisfaction, autonomy, and emotional well-being, while adults and older adults display lower perceptions, especially regarding trust and employment opportunities. Additionally, deficiencies are detected in intergenerational mentorship and incentive equity. Pearson's correlation analysis reveals that factors such as trust, collaboration, and incentives are interrelated, impacting the quality of labor relations. It is concluded that it is urgent to strengthen integration policies and promote mentoring programs, equitable incentives, and spaces for intergenerational participation to improve the work environment and harmonious coexistence.

Keywords: Intergenerational coexistence, work environment, generational trust, mentorship, incentives.

Resumo

Esta investigação analisa o impacto da convivência intergeracional no ambiente de trabalho da Câmara Municipal de La Concordia. O estudo surge a partir da convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho (jovens, adultos e idosos), o que gera desafios na comunicação, integração e produtividade. Foi aplicado um inquérito a 70 funcionários públicos através de uma amostragem estratificada proporcional, avaliando 13 itens relacionados com o clima de trabalho e as interações intergeracionais. Os resultados revelam diferenças significativas na percepção do clima de trabalho em função da geração: os jovens revelam maior satisfação, autonomia e bem-estar emocional, enquanto os adultos e os idosos têm percepções mais baixas, especialmente em termos de confiança e oportunidades de emprego. Também se registam deficiências na tutoria intergeracional e na equidade de incentivos. A análise da correlação de Pearson revela que factores como a confiança, a colaboração e os incentivos estão

interrelacionados, afectando a qualidade das relações de trabalho. Conclui-se que é urgente reforçar as políticas de integração e promover programas de tutoria, incentivos equitativos e espaços de participação intergeracional, de forma a melhorar o ambiente de trabalho e a convivência harmoniosa.

Palavras-chave: Convivência intergeracional, clima laboral, confiança geracional, mentoring, incentivos.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones públicas enfrentan grandes desafíos relacionados con la gestión de su talento humano, especialmente ante la presencia de una fuerza laboral compuesta por diversas generaciones que interactúan en una misma organización. Este contexto requiere la revisión y actualización de las prácticas de gestión institucional para garantizar ambientes laborales armónicos, productivos y adaptados a las nuevas realidades del mercado laboral. En el GAD Municipal del cantón La Concordia, el bajo nivel de investigaciones o estudios que analicen estas dinámicas intergeneracionales dentro del Departamento de Talento Humano, limita la comprensión de las problemáticas internas y dificulta la toma de decisiones estratégicas orientadas al bienestar organizacional.

Uno de los principales problemas identificados es la resistencia al cambio por parte de algunos servidores públicos, lo que afecta negativamente la productividad y la convivencia laboral. A esto se suma el desconocimiento sobre las diferentes expectativas, necesidades y formas de trabajo que tienen las diversas generaciones presentes en la institución. Presuntamente, existen deficiencias en los procesos de comunicación interna, generando limitaciones en la coordinación y el trabajo en equipo, esenciales para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente.

Por otro lado, los programas de capacitación y desarrollo profesional ofrecidos por la institución son insuficientes y poco adaptados a las necesidades específicas de cada grupo generacional, lo que profundiza las desigualdades y afecta las oportunidades de crecimiento profesional tanto a los servidores públicos y empleados o trabajadores. Ante esta realidad, se

vuelve muy importante, implementar estrategias que permitan comprender y mejorar la convivencia intergeneracional dentro del GAD Municipal del cantón La Concordia, con la finalidad de proponer soluciones orientadas a mejorar la comunicación, la integración y el bienestar del talento humano.

Esta investigación se fundamenta la interrelación entre la convivencia intergeneracional y el clima laboral. Conceptualmente, la convivencia intergeneracional se refiere a la interacción activa y colaborativa entre personas de distintas generaciones (jóvenes, adultos y adultos mayores) dentro de una organización, permitiendo aprovechar las diferencias y complementariedades de edad, experiencia y conocimiento. Según la OIT (2022), gestionar adecuadamente la diversidad generacional promueve un entorno inclusivo, respetuoso y productivo. La convivencia intergeneracional busca reducir los conflictos por diferencias de edad y fomentar la cooperación para alcanzar objetivos comunes (Eurofound, 2021).

Además, Chiavenato (2019) sostiene que promover relaciones saludables entre generaciones en el trabajo fortalece la integración, incrementa la confianza y mejora la eficiencia organizacional. Así, una adecuada comunicación entre generaciones es clave para un entorno de trabajo armónico y productivo, mientras que, la integración laboral y productividad hace referencia a la capacidad de las organizaciones para incluir a trabajadores de todas las edades en los procesos laborales, garantizando su participación activa y fomentando su contribución al logro de los objetivos.

Por otra parte, el clima laboral es un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo, influyendo en la productividad, satisfacción y bienestar de los empleados. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), un clima laboral adecuado, promueve un ambiente seguro, saludable y eficiente, fortaleciendo la relación entre trabajadores y la institución. Por lo tanto, gestionar el clima

organizacional es esencial para el desarrollo y la sostenibilidad institucional, favoreciendo la retención del talento humano y la eficacia operativa (Robbins & Coulter, 2018).

Cabe resaltar que, las relaciones laborales hacen referencia a las interacciones que se establecen entre los trabajadores y sus superiores, así como entre compañeros, basadas en el respeto, la confianza y la cooperación. Según Werther y Davis (2018), las relaciones laborales positivas fortalecen el trabajo en equipo, reducen los conflictos y mejoran el ambiente organizacional. Según Robbins y Judge (2018), el reconocimiento incrementa la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, creando un entorno más productivo y positivo.

Por su parte, la OIT (2023) menciona que valorar el desempeño es clave para fomentar la lealtad y el sentido de pertenencia en los trabajadores, fortaleciendo así la cultura organizacional. Según la OIT (2023), las políticas públicas deben garantizar la igualdad intergeneracional en el acceso al empleo, la formación, la promoción y los beneficios laborales. Por ello, implementar políticas de igualdad es esencial para fomentar una convivencia intergeneracional efectiva y sostenible.

La convivencia intergeneracional en Ecuador se sustenta en diversas normativas como la Constitución (2008), el Código de la Niñez y Adolescencia (CNA, 2019), la Ley Orgánica de la Juventud (LOJ, 2022) y la Ley Orgánica del Adulto Mayor (LOAM, 2019), que buscan asegurar espacios laborales equitativos para todas las generaciones. En este contexto, la Agenda Nacional para la Igualdad Intergeneracional (ANII, 2021), establece lineamientos estratégicos orientados a fomentar la integración y colaboración activa entre jóvenes, adultos y adultos mayores, impulsando políticas públicas que favorecen la inclusión laboral y la transferencia de conocimientos.

Este enfoque enfatiza la necesidad de valorar las competencias específicas de cada generación, facilitando procesos de mentoría, aprendizaje mutuo y reconocimiento entre grupos etarios diversos. En el GAD Municipal del cantón La Concordia, aplicar estos principios

contribuye a un clima organizacional positivo, evitando conflictos generacionales que puedan afectar la productividad y el bienestar laboral. Asimismo, la implementación efectiva de estas normativas fomenta la inclusión social, el respeto intergeneracional y el aprovechamiento integral del talento humano (Asamblea Nacional, 2019; Asamblea Nacional, 2022).

En lo referente a la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Concordia, las normas de contratación para servidores públicos están reguladas básicamente por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), y de manera complementaria por el Código del Trabajo que aplica para contratos laborales en ciertas modalidades específicas. La LOSEP establece procesos claros y transparentes para la selección, contratación, ascenso y desvinculación del personal, siempre orientados a criterios técnicos, de mérito y competencia (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010), además, establece que la edad mínima para ser servidor público es de 18 años, esto se debe a que el ejercicio de funciones públicas requiere mayoría de edad y plenas capacidades legales para ejercer cargos administrativos, técnicos u operativos dentro de su estructura institucional.

Por su parte, el Código del Trabajo (actualizado con reformas recientes, 2023), regula los contratos laborales en situaciones puntuales, como proyectos específicos, ofreciendo garantías adicionales sobre derechos laborales para asegurar un ambiente inclusivo y equitativo. En el artículo 134, se establece que los adolescentes a partir de 15 años pueden ser contratados bajo la figura de contrato para adolescentes trabajadores, siempre que el trabajo no sea peligroso ni insalubre, y que cuenten con autorización del Ministerio de Trabajo y de sus representantes legales. Sin embargo, los menores de 18 años no pueden realizar trabajos que atenten contra su integridad física, psicológica o moral, ni actividades consideradas peligrosas, esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1
Generaciones según la normativa del Ecuador

Sector	Edad mínima para contratar	Norma que lo respalda	Observaciones
Sector Privado	15 años (con autorización)	Código de Trabajo, Art. 134; Código de la Niñez y Adolescencia, Art. 82	Trabajo no riesgoso ni insalubre, con permiso de representantes y Ministerio de Trabajo.
Sector Público (incluye GAD Municipales)	18 años	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Art. 5; Constitución de la República, Art. 66 y 229	Requiere mayoría de edad y derechos de ciudadanía.

Nota: (Autores, 2025).

Ambas normativas se complementan para garantizar estabilidad, respeto generacional y transparencia, factores que inciden positivamente en la convivencia intergeneracional y en la calidad del clima laboral dentro de la institución.

Metodología

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo porque se busca analizar las características de las variables clima laboral y las dinámicas intergeneracionales, presentes en el GAD Municipal, además es correlacional, lo que permitirá relacionar las dos variables de estudio, es un diseño no experimental (no se manipulan las variables) de corte transversal (Hernández-Sampieri et al., 2014). La población objetivo comprende a los 265 servidores públicos del GAD Municipal La Concordia. Se empleó la técnica de muestreo estratificado proporcional, seleccionando una muestra para poblaciones finitas de 70 individuos servidores públicos, empleados y trabajadores, garantizando la representación equilibrada de las diferentes generaciones.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, las generaciones de manera estratificada, comprenden principalmente a jóvenes, adultos, y adultos mayores, conforme a los criterios establecidos por la LOJ, ANII y LOAM, correspondientemente. Cada grupo etario posee características particulares que inciden en sus percepciones sobre la interacción laboral, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2*Generaciones según la normativa del Ecuador*

Generaciones o Grupo Etario	Rango de edad (años)	Referencia
Jóvenes	18 a 29	LOJ
Adultos	30 a 64	ANII
Adultos Mayores	65 o más	LOAM

Nota: (Autores, 2025).

La técnica de investigación fue la encuesta principalmente con su instrumento, el cuestionario diseñado por los autores, se utilizó el índice de Alfa de Cronbach (α), para determinar la confiabilidad del mismo. Los datos se recolectaron de manera presencial, previo el consentimiento informado de los servidores públicos responsables del Departamento de Talento Humano, y se analizaron los resultados mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial utilizando el software SPSS versión 25, finalmente, se dedujeron los coeficientes de correlación de Pearson, para determinar la relación existente entre las variables intergeneracionales y clima laboral.

Estudiar estos grupos es esencial para detectar cómo la diversidad generacional impacta en el clima laboral, para este efecto, se obtuvo la base de datos de la encuesta sobre convivencia intergeneracional y clima laboral aplicada en el GAD Municipal de La Concordia, seguidamente se aislaron las columnas correspondientes a los ítems del cuestionario (13 preguntas de tipo Likert), siendo $k = 13$ ítems y de las respuestas de 70 encuestados (cada fila representa un encuestado).

Las respuestas categóricas de la escala Likert se codificaron numéricamente de la siguiente forma: “Totalmente en desacuerdo” = 1, “En desacuerdo” = 2, “Neutral” = 3, “De acuerdo” = 4 y “Totalmente de acuerdo” = 5. De esta manera, cada respuesta textual de los encuestados fue convertida a un valor numérico entre 1 y 5, así, cada uno de los 13 ítems ahora tiene asignado un puntaje numérico para cada encuestado, permitiendo realizar cálculos estadísticos con esos valores.

Con los datos numéricos obtenidos, se procedió a calcular la varianza de las respuestas en cada ítem (σ_i^2 para el ítem i), de la misma manera, se calculó la varianza de la puntuación total (σ_t^2), en donde la puntuación total de cada uno de los encuestados se obtiene sumando sus valores en los 13 ítems, la siguiente tabla resume las varianzas individuales de cada ítem y la varianza total de la suma de ítems, obtenidas a partir de los datos de la encuesta:

Tabla 3
Alfa de Cronbach (Varianza)

Ítem	Varianza (σ_i^2)
1	0.80
2	1.48
3	1.13
4	1.03
5	1.09
6	1.09
7	0.96
8	0.90
9	1.38
10	1.32
11	1.77
12	1.90
13	1.41
Varianza total (σ_t^2)	86.28

Nota: (Autores, 2025).

Para obtener el índice de Alfa de Cronbach (α), se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

En donde k es el número de ítems, σ_i^2 es la varianza del ítem, i y σ_t^2 es la varianza de la puntuación total: En este caso, $k = 13$, utilizando los datos de la tabla anterior, la sumatoria de las varianzas individuales es $\sum \sigma_i^2 \approx 16.27$ mientras que. la varianza total es $\sigma_t^2 = 86.28$, luego de sustituyó en la fórmula:

$$\alpha = \frac{13}{13-1} \left(1 - \frac{16.27}{86.28} \right) \approx 0.88.$$

Este valor resultante, indica una alta consistencia interna entre los ítems del cuestionario, por lo tanto, el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para el cuestionario es $\alpha \approx$

0.88 (88%). Dicho de otra manera, las preguntas del instrumento muestran respuestas coherentes entre sí, lo que sugiere que todas miden en conjunto un mismo constructo subyacente de manera fiable. Un alfa de Cronbach de 0.88 se ubica dentro del rango típico de 0.7 a 0.9, el cual se interpreta como una buena consistencia interna para la escala, dado que $\alpha \approx 0.88$ es cercano a 1, podemos concluir que el cuestionario presenta una fiabilidad elevada.

Resultados

El análisis correlacional de Pearson es una herramienta estadística que generalmente se utiliza para determinar la relación lineal entre dos variables numéricas, en este caso cuantitativas, en este estudio, esta técnica permitió identificar el nivel en que la convivencia intergeneracional influye sobre el clima laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Concordia. El clima laboral hace referencia al conjunto de percepciones, actitudes y comportamientos de los trabajadores respecto al entorno organizacional donde laboran. Por su parte, la convivencia intergeneracional involucra las interacciones positivas entre personas de distintas generaciones que trabajan juntas en la institución municipal, permitiendo compartir conocimientos y valores y facilitando un ambiente colaborativo y productivo. A continuación, se realiza un análisis descriptivo por ítems, segmentado según la participación de jóvenes, adultos y adultos mayores en el GAD Municipal de La Concordia, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4
Percepciones de Jóvenes y Adultos

Variable*	Ítem/Categoría**	Jóvenes	Adultos	Adultos Mayores
CL	Comunicación interna	3.75	3.26	3.10
CL	Autonomía funciones	4.50	3.19	2.50
CL	Satisfacción trabajo	4.00	3.70	3.12
CL	Instalaciones en el trabajo	3.50	2.70	2.65
CL	Colaboración entre equipos	3.75	3.26	3.14
CL	Resolución conflictos	4.50	3.19	3.08
CL	Bienestar emocional y social	4.00	3.11	2.92
CI	Confianza generacional	3.75	3.26	2.18
CI	Impacto en la productividad	4.50	3.19	3.13
CI	Promoción de empleo intergeneracional	2.40	3.00	2.71

CI	Mentoría intergeneracional	2.52	3.50	3.22
CI	Incentivos institucionales	3.50	2.52	2.46
CI	Participación social intergeneracional	2.85	4.00	3.67

Nota: Clima Laboral (CL), Convivencia Intergeneracional (CI), Valor mínimo 1, máximo 5, (Autores, 2025).

En lo referente a la comunicación interna, que hace referencia a la calidad y efectividad con la que se trasfiere la información de manera formal e informal dentro de la institución, cabe resaltar que una buena comunicación facilita la coordinación, el trabajo en equipo y evita malentendidos. En el caso de los jóvenes (3.75) perciben una comunicación más fluida y clara, lo que puede estar relacionado con mayor adaptación a las herramientas digitales actuales, por otra parte, los adultos (3.26) y adultos mayores (3.10) tienen percepciones menos positivas, lo que sugiere una posible falta de canales accesibles o eficaces para todos.

La autonomía en las funciones, relacionada a la independencia y libertad que los servidores públicos, empleados y trabajadores tienen para realizar sus actividades y tomar decisiones y como factor para la lograr la motivación y la eficiencia en el trabajo. Los jóvenes (4.50) se sienten más libres y competentes para actuar por sí mismos, mientras que los adultos (3.19) y principalmente los adultos mayores (2.50) sienten menor autonomía, lo que puede deberse a estructuras jerárquicas rigurosas o falta de confianza en su criterio.

Otra de las categorías evaluadas, se enmarca en satisfacción con el trabajo, se mide a través del grado de conformidad y satisfacción que sienten los empleados con su labor y su entorno laboral. Por su parte los jóvenes (4.00) reportan mayor satisfacción, mientras que esta se reduce en adultos (3.70) y adultos mayores (3.12), esto podría estar relacionado con expectativas no cumplidas, falta de estímulos laborales o limitaciones en el desarrollo profesional para los empleados mayores.

En cuanto a las instalaciones en el trabajo, infraestructura física, mobiliario y espacios donde se desarrollan las actividades laborales, los jóvenes (3.50) tienen una valoración media, pero los adultos (2.70) y adultos mayores (2.65), las valoran de forma baja, lo que refleja la

necesidad de optimizar y mejorar las condiciones físicas del entorno de trabajo, especialmente para adaptarlas a las necesidades de las generaciones mayores.

La colaboración entre equipos y departamentos para trabajar juntos hacia el cumplimiento de objetivos comunes, cooperando con información y apoyándose mutuamente, los jóvenes (3.75) distinguen un ambiente más colaborativo, mientras que los adultos (3.26) y adultos mayores (3.14) perciben un menor grado de cooperación, lo que podría señalar los bajos niveles de integración en los equipos para incluir a trabajadores de mayor edad.

Otro aspecto importante es la resolución de conflictos, que busca medir cómo se gestionan los problemas y discrepancias dentro de la institución, promoviendo un ambiente de respeto y soluciones justas, en este caso los jóvenes (4.50) consideran que los conflictos se resuelven adecuadamente, pero los adultos (3.19) y adultos mayores (3.08) tienen percepciones más críticas, lo que sugiere una necesidad de fortalecer los mecanismos diálogo institucional.

El bienestar emocional y social, refleja el grado de satisfacción personal, relaciones sociales y entornos de apoyo dentro del entorno laboral. Los jóvenes (4.00) expresan una percepción positiva de bienestar, mientras que adultos (3.11) y adultos mayores (2.92) presentan niveles menos favorables, indicando que podrían sentirse menos integrados emocionalmente, especialmente los adultos mayores.

En la confianza generacional y respeto mutuo entre las distintas generaciones que conviven en el ambiente laboral del GAD Municipal de La Concordia, los jóvenes (3.75) revelan un mayor nivel de confianza, mientras que adultos (3.26) y adultos mayores (2.18) manifiestan mayor desconfianza o dificultades para interactuar con otras generaciones, evidentemente, esto sugiere la necesidad de fomentar espacios de integración y acuerdos de manera intergeneracional.

El impacto en la productividad por diferencias generacionales, mide cómo las diferencias entre generaciones inciden en el desempeño y la eficiencia del trabajo. Los jóvenes

(4.50) piensan que las diferencias generacionales influyen elocuentemente en la productividad, mientras que los adultos (3.19) y adultos mayores (3.13) lo observan en una menor medida, esto significa que los jóvenes son más conscientes de las dinámicas generacionales y sus impactos en el rendimiento.

La promoción del empleo intergeneracional, evalúa si la institución ofrece oportunidades laborales justas y equitativas para todas las generaciones, sin que exista una discriminación por edad, los jóvenes (2.40) perciben que no existen suficientes oportunidades para todas las edades, mientras que adultos (3.00) y adultos mayores (2.71) también muestran percepciones bajas, esto indica la necesidad de instaurar políticas efectivas de igualdad y de oportunidades laborales.

Otra dimensión analizada es la mentoría intergeneracional, que se refiere a la existencia de programas o prácticas formación, donde los servidores públicos, más experimentados guían a los más jóvenes, y viceversa, en este caso, los jóvenes (2.52) tienen una baja participación o conocimiento de estas iniciativas, mientras que adultos (3.50) y adultos mayores (3.22) presentan mayores percepciones, esto se debe, posiblemente por ser quienes más participan como mentores.

Los incentivos institucionales, o reconocimientos que ofrece la institución para motivar y premiar el desempeño laboral, son valorados por los jóvenes (3.50) de manera más positiva y se sienten más incentivados, pero por su parte, adultos (2.52) y adultos mayores (2.46) evidencian una baja percepción de reconocimiento, lo cual puede incidir negativamente en su motivación y productividad, por ello es necesario evaluar las políticas de incentivos para que sean más equitativas y motivadoras para todos.

Finalmente, la participación social intergeneracional, que se mide a través de la participación conjunta de las diferentes generaciones en actividades sociales, culturales o comunitarias organizadas por la institución, en este apartado, los adultos (4.00) y adultos

mayores (3.67) muestran una mayor participación, mientras que los jóvenes (2.85) participan menos, esto puede deberse a que las actividades no son muy atractivas para ellos o a que sienten menos interés en este tipo de iniciativas en las cuales posiblemente no participen al momento de planificarlas, por ello, es necesario promover espacios de participación adecuados a todas las edades.

Discusión

El análisis de correlaciones de Pearson realizado entre las variables relacionadas con la convivencia intergeneracional y el clima laboral en el GAD Municipal de La Concordia, posibilita identificar las relaciones más importantes entre los factores que inciden en la institución. Esta matriz de correlaciones devela cómo aspectos como la confianza generacional, la resolución de conflictos, la mentoría intergeneracional, los incentivos institucionales y el bienestar emocional y social se encuentran interrelacionados, incidiendo directamente en la calidad de las relaciones laborales y la percepción del clima organizacional. Este análisis permite evidenciar patrones significativos que permiten entender de manera sistémica cómo las distintas interacciones entre generaciones inciden en el entorno laboral, resaltando las áreas de mejora para fortalecer la cooperación, el trabajo en equipo y la productividad institucional.

Tabla 5
Correlación de Pearson

Dimensiones/Ítems*	CI	AF	ST	IT	CE	RC	BES	CG	IP	PEI	MI	II	PI
CI	1.0	0.28	0.49	0.59	0.36	0.43	0.04	0.12	0.35	0.23	0.34	0.3	0.57
AF	0.28	1.0	0.65	0.21	0.32	0.22	0.2	0.14	0.21	0.3	0.4	0.28	0.34
ST	0.49	0.65	1.0	0.45	0.32	0.44	0.24	0.16	0.45	0.35	0.38	0.36	0.59
IT	0.59	0.21	0.45	1.0	0.24	0.38	0.1	0.11	0.51	0.23	0.29	0.5	0.5
CE	0.36	0.32	0.32	0.24	1.0	0.62	0.56	0.13	0.39	0.35	0.29	0.35	0.58
RC	0.43	0.22	0.44	0.38	0.62	1.0	0.59	0.06	0.45	0.56	0.36	0.42	0.62
BES	0.04	0.2	0.24	0.1	0.56	0.59	1.0	0.12	0.25	0.36	0.07	0.33	0.33
CG	0.12	0.14	0.16	0.11	0.13	0.06	0.12	1.0	0.25	0.36	0.45	0.31	0.18
IP	0.35	0.21	0.45	0.51	0.39	0.45	0.25	0.25	1.0	0.38	0.35	0.35	0.74
PEI	0.23	0.3	0.35	0.23	0.35	0.56	0.36	0.36	0.38	1.0	0.55	0.41	0.4
MI	0.34	0.4	0.38	0.29	0.29	0.36	0.07	0.45	0.35	0.55	1.0	0.61	0.4
II	0.3	0.28	0.36	0.5	0.35	0.42	0.33	0.31	0.35	0.41	0.61	1.0	0.43
PI	0.57	0.34	0.59	0.5	0.58	0.62	0.33	0.18	0.74	0.4	0.4	0.43	1.0

Nota: Comunicación interna (CI), Autonomía funciones (AF), Satisfacción trabajo (ST), Instalaciones en el trabajo (IT), Colaboración entre equipos (CE), Resolución conflictos (RC), Bienestar emocional y social (BES), Confianza generacional (CG), Impacto en la productividad (IP), Promoción de empleo intergeneracional (PEI),

Mentoría intergeneracional (MI), Incentivos institucionales (II), Participación social intergeneracional (PI), (Autores, 2025).

En el GAD Municipal de La Concordia, a través de este análisis, se revelan varias problemáticas en las relaciones entre generaciones dentro de la institución. Aunque existen aspectos positivos entre confianza, mentoría, incentivos y bienestar, los datos muestran que estas relaciones no se están gestionando adecuadamente debido a las barreras intergeneracionales que afectan la gestión del talento humano. En primera instancia, la confianza generacional, que debería ser un elemento importante para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, presenta bajas correlaciones con variables como colaboración entre equipos (0.56) y resolución de conflictos (0.59). No obstante, al revisar los promedios obtenidos en los ítems, se evidencia que los adultos mayores son quienes menos confianza sienten hacia otras generaciones, lo que reduce significativamente la posibilidad de generar espacios de trabajo más colaborativos y respetuosos, y incrementa el distanciamiento y los bajos niveles de integración en los equipos de trabajo.

Asimismo, aunque la mentoría intergeneracional revela correlaciones positivas con aspectos fundamentales como incentivos (0.55) y resolución de conflictos (0.56), lo preocupante es que los jóvenes, quienes deberían ser los primeros beneficiarios de estas mentorías, reportan bajos niveles de participación y conocimiento de estos espacios, esto es evidencia de una ausencia de mecanismos institucionales efectivos para facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre generaciones, lo que impacta y hace que se pierda la riqueza que aporta la diversidad de edades y, con ello, oportunidades para acrecentar las capacidades del talento humano, esta falta de mentoría estructurada disminuye el aprendizaje mutuo y acentúa la brecha generacional dentro del GAD.

Por otra parte, la promoción del empleo intergeneracional, altamente correlacionada con el bienestar emocional y social (0.74), pone en evidencia otra adversidad: la percepción

generalizada de que no existe igualdad de oportunidades laborales para todas las generaciones, este hallazgo devela una profunda preocupación, sobre todo entre los jóvenes y adultos mayores, que se sienten poco valorados en los procesos de contratación principalmente. La ausencia de una política clara de inclusión y promoción laboral para todas las edades no solo afecta el bienestar emocional de los servidores públicos, sino que también genera un ambiente laboral donde prevalece la competencia desleal, la discriminación por edad y el malestar generalizado.

Es necesario resaltar que, aunque los incentivos institucionales se correlacionan positivamente con variables como participación social intergeneracional (0.61), se evidencia una problemática importante: los adultos y adultos mayores perciben que los incentivos no son suficientes, lo que provoca desmotivación y una menor participación activa en la vida institucional, esto refleja que los programas de incentivos actuales no son equitativos, y tampoco están diseñados considerando las reales necesidades y expectativas de todas las generaciones, afectando directamente la percepción de justicia organizacional (Torres, 2025).

Finalmente, los datos muestran que aspectos clave para un ambiente laboral saludable como la resolución de conflictos, la colaboración entre equipos y el bienestar emocional, aunque correlacionados entre sí, se ven afectados negativamente por los bajos niveles de integración intergeneracional, debido a que no existe suficiente confianza y comunicación efectiva entre generaciones, los conflictos se pueden agudizar, los equipos no logran trabajar de manera armoniosa y el bienestar emocional se fragmenta, sobre todo en los grupos etarios más vulnerables como los adultos mayores.

Conclusión

La investigación evidenció que existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según la generación a la que pertenecen los empleados del GAD Municipal de

La Concordia. Los jóvenes presentan una percepción más positiva en aspectos como la comunicación interna, la autonomía en las funciones, y el bienestar emocional, mientras que los adultos y adultos mayores reflejan percepciones menos favorables. Esto muestra la necesidad de revisar las políticas internas y adaptarlas a las expectativas y necesidades de todas las generaciones para garantizar un ambiente laboral inclusivo y justo.

Los resultados revelan que la confianza entre generaciones es baja, especialmente en adultos mayores, lo que dificulta el trabajo colaborativo y afecta la convivencia armónica dentro del GAD. Esta falta de confianza genera barreras que limitan el intercambio de conocimientos y la cooperación en los equipos de trabajo. Por ello, es urgente promover espacios de diálogo y actividades intergeneracionales que fortalezcan la confianza mutua y mejoren la relación entre los trabajadores de distintas edades.

Se identificó que los programas de mentoría intergeneracional no están suficientemente desarrollados, y su conocimiento o participación es bajo, especialmente entre los jóvenes. La falta de estos espacios limita el aprendizaje y el intercambio de experiencias valiosas entre generaciones. Por tanto, es necesario implementar mecanismos formales de mentoría, donde adultos y adultos mayores puedan compartir conocimientos, y los jóvenes puedan aportar ideas innovadoras, promoviendo así un aprendizaje mutuo y continuo.

En relación con los incentivos institucionales, los datos reflejan que no son percibidos de manera equitativa entre las generaciones. Los adultos y adultos mayores consideran que los incentivos no reconocen adecuadamente su esfuerzo y trayectoria, lo que afecta su motivación y compromiso. Es fundamental revisar las políticas de incentivos para asegurar justicia y equidad en la distribución de beneficios, promoviendo un reconocimiento real y efectivo para todas las generaciones que aportan a la institución.

La promoción del empleo intergeneracional es percibida como insuficiente, lo que refleja que no existen claras políticas de inclusión para todas las edades. Esto afecta

especialmente a los jóvenes y adultos mayores, quienes consideran que las oportunidades laborales no se distribuyen equitativamente. Se hace necesario diseñar estrategias institucionales que garanticen igualdad de oportunidades en procesos de selección, ascensos y desarrollo profesional, eliminando cualquier tipo de discriminación por edad.

Finalmente, la investigación demuestra que el bienestar emocional y social está vinculado al respeto y la integración intergeneracional, y que cuando estas relaciones no son fuertes, el clima laboral se deteriora. Por ello, fomentar la participación conjunta en actividades sociales, mejorar la comunicación y fortalecer la resolución de conflictos contribuirá a mejorar el ambiente laboral y a crear una cultura organizacional basada en el respeto, la cooperación y el reconocimiento del valor que aporta cada generación.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2003). Código de la Niñez y Adolescencia. Registro Oficial Suplemento No. 737. <https://www.registroficial.gob.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). Código de Trabajo. Registro Oficial Suplemento No. 167. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Registro Oficial Suplemento No. 294. <https://www.finanzas.gob.ec/ley-organica-de-servicio-publico-losep>
- Bridges, J., O'Brien, D., & Warner, L. (2021). *Managing Intergenerational Relations at Work*. Routledge.
- Caicedo-Aldaz, J. C., Urgiles-Solorzano, A. S., & Moreira-Santamaria, M. J. (2022). Análisis del impacto económico de la reducción de precios del sector cacaoero, La Concordia 2019-2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n1/43>
- Cano, E., González, M., & Pérez, J. (2020). Gestión del conocimiento intergeneracional en las organizaciones: desafíos y estrategias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 95-105. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a11>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano* (5.ª ed.). Educación McGraw-Hill.
- Código del Trabajo. (2005). Asamblea Nacional, Registro Oficial Suplemento N°167.
- Eurofound. (2021). *Cooperación intergeneracional en el trabajo: beneficios y desafíos*.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2021). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Ministerio del Trabajo. (2023). Reglamento para la contratación de adolescentes trabajadores. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Trabajo decente y cohesión social en entornos laborales. <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Trabajo decente y motivación laboral: claves para el desarrollo sostenible. <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Condiciones de trabajo seguras y saludables: una prioridad mundial. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Transferencia de conocimientos y aprendizaje en organizaciones multigeneracionales. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Inclusión intergeneracional: claves para una comunicación efectiva en el trabajo. <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Relaciones laborales inclusivas y equitativas: lineamientos para la acción. <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Políticas públicas para la igualdad generacional en el empleo. <https://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Reconocimiento del desempeño laboral como estrategia de motivación. <https://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Entornos laborales saludables y bienestar psicosocial. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-workplaces>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Comportamiento Organizacional (17.ª ed.). Pearson.
- Torres Roberto, Miguel Arturo. (2025). Estrategias de aprendizaje y factores emocionales en Cálculo Diferencial: Experiencias del estudiantado de ingeniería en Colombia. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 25(2), 1-34. <https://doi.org/10.15517/aie.v25i2.62607>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2018). Administración de Recursos Humanos (8.ª ed.). McGraw-Hill.