



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v11i1.4295>

Ciencias Económicas
Artículo de Investigación

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

Generational Diversity and Productivity in Financial Institutions

Diversidade Geracional e Produtividade nas Instituições Financeiras

Iza Ronquillo Mishell Abigail ^I

izamishel@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-7486-5541>

Cárdenas Milton Marcelo ^{II}

Cardenasmilton@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2492-6460>

Correspondencia: izamishel@gmail.com

***Recibido:** 27 de enero de 2025 ***Aceptado:** 23 de febrero de 2025 * **Publicado:** 13 de marzo de 2025

- I. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Resumen

En un contexto de cambios demográficos significativos, la diversidad generacional en el lugar de trabajo presenta tanto desafíos como oportunidades para las organizaciones. Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la diversidad generacional en la productividad de las instituciones financieras. Utilizando un diseño cuantitativo correlacional con un diseño no experimental y transversal, se recopilieron datos a través de cuestionarios aplicados a 85 empleados de dos instituciones financieras. Los instrumentos previamente validados y con un Alfa de Cronbach de 0.992, evalúan la percepción de la diversidad generacional y productividad a través de dimensiones clave. Los resultados analizados mediante SPSS para análisis descriptivos y SmartPLS para modelos de ecuaciones estructurales, revelan una moderada presencia de diversidad generacional y su estimulación positiva con la productividad evidenciada por un coeficiente de trayectoria de 0.835 y un R-cuadrado de 0.698. Este estudio subraya la importancia de adoptar estrategias de gestión inclusivas y colaborativas que maximicen los beneficios para dichas organizaciones.

Palabras Claves: Diversidad generacional; productividad; equipos multigeneracionales.

Abstract

In a context of significant demographic changes, generational diversity in the workplace presents both challenges and opportunities for organizations. This study aims to analyze the influence of generational diversity on productivity in financial institutions. Using a non-experimental, cross-sectional, correlational quantitative design, data were collected through questionnaires administered to 85 employees of two financial institutions. The instruments, previously validated and with a Cronbach's alpha of 0.992, assess the perception of generational diversity and productivity across key dimensions. The results, analyzed using SPSS for descriptive analysis and SmartPLS for structural equation modeling, reveal a moderate presence of generational diversity and its positive influence on productivity, evidenced by a path coefficient of 0.835 and an R-squared of 0.698. This study underscores the importance of adopting inclusive and collaborative management strategies that maximize benefits for these organizations.

Keywords: Generational diversity; productivity; multigenerational teams.

Resumo

Num contexto de mudanças demográficas significativas, a diversidade geracional no local de trabalho apresenta desafios e oportunidades para as organizações. Este estudo tem como objetivo analisar a influência da diversidade geracional na produtividade das instituições financeiras. Utilizando um desenho correlacional quantitativo com um desenho não experimental e transversal, os dados foram recolhidos através de questionários aplicados a 85 colaboradores de duas instituições financeiras. Os instrumentos previamente validados, com um Alfa de Cronbach de 0,992, avaliam a percepção da diversidade geracional e da produtividade através de dimensões-chave. Os resultados analisados utilizando o SPSS para as análises descritivas e o SmartPLS para os modelos de equações estruturais, revelam uma presença moderada de diversidade geracional e o seu estímulo positivo com a produtividade evidenciada por um coeficiente de caminho de 0,835 e um R-quadrado de 0,698. Este estudo realça a importância da adoção de estratégias de gestão inclusivas e colaborativas que maximizem os benefícios para estas organizações.

Palavras-chave: Diversidade geracional; produtividade; equipas multigeracionais.

Introducción

Actualmente, el entorno empresarial contemporáneo, ha presentado cambios demográficos en la fuerza laboral dando resultado una composición diversa de individuos de diferentes edades, experiencias y objetivos. A nivel internacional, un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (2022) señala que las empresas que integran efectivamente la diversidad y la inclusión tienden a experimentar mayores niveles de productividad e innovación. Sin embargo, sólo un tercio de las empresas mide estos factores.

Estudios realizados en empresas líderes en España, como BBVA y Santander, han corroborado que la diversidad generacional puede tener tanto efectos positivos como desafíos para la productividad. La combinación de distintas perspectivas y experiencias puede impulsar la innovación y la solución de problemas. Sin embargo, dichas diferencias pueden generar conflictos en el entorno laboral afectando negativamente la eficiencia operativa (Zélity, 2023).

La problemática abordada en este estudio de investigación se enfoca en los conflictos derivados a raíz de la coexistencia de diferentes generaciones en la organización. Su adopción es clave para fomentar la creatividad y desarrollo de nuevas ideas, aspectos críticos para el éxito empresarial sostenible de

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

las empresas esta forma de trabajo puede generar tensiones, pero también ofrece una oportunidad de innovar y mejorar la productividad mediante estrategias de liderazgo adaptativas y flexibles (Cruel Preciado et al., 2023).

Tal situación presentada se complica en el sector financiero popular y solidario ya que, enfrenta desafíos significativos como refleja la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024), que reporta una disminución anual del 4.5% en el número de entidades activas, esta tendencia refleja un entorno desafiante que puede impactar la estabilidad y seguridad laboral de los empleados. De igual forma estudios desarrollados en las micro empresas de Ecuador reconocen la importancia de contar con estrategias intergeneracionales claras y con una estructura organizativa que fomente la innovación, profesionalización y la planificación para lograr la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

A pesar del interés creciente en este tema, persisten importantes vacíos en la literatura científica. Si bien se reconoce que la diversidad generacional puede influir en la productividad, no se comprenden completamente los mecanismos específicos que median esta relación, ni cómo los contextos organizacionales y culturales pueden moderar estos efectos. La mayoría de los estudios se han limitado a descripciones generales o correlaciones básicas, dejando de lado análisis más profundos sobre estrategias concretas que permitan aprovechar la diversidad generacional para maximizar la productividad (Rudolph et al., 2020). Este vacío es especialmente evidente en sectores donde la integración de generaciones es crítica debido a la rapidez de los cambios tecnológicos y las diferencias en competencias digitales (Bernedo et al., 2023).

Este estudio busca comprender cómo la diversidad generacional influye en la productividad en empresas del sector financiero y explorar estrategias de gestión efectivas para maximizar los beneficios de equipos multigeneracionales. A través de un diseño cuantitativo correlacional, se analizarán datos obtenidos mediante cuestionarios validados que evalúan tanto la percepción de la diversidad generacional como su impacto en indicadores clave de productividad. Esta investigación aspira a proporcionar una base empírica sólida que permita tanto identificar patrones significativos como proponer prácticas de gestión basadas en evidencia científica.

Revisión de Literatura

Diversidad Generacional

La diversidad generacional se ha convertido en un tema central en la gestión de recursos humanos, especialmente en un entorno donde las organizaciones buscan ser más inclusivas y adaptativas. La presencia simultánea de hasta cinco generaciones en la fuerza laboral plantea oportunidades y desafíos únicos. Según Roberson (2019), cada generación trae consigo características distintivas moldeadas por experiencias compartidas, valores y expectativas laborales que influyen en sus interacciones y comportamientos en el lugar de trabajo. Esta diversidad genera un espectro más amplio de habilidades, perspectivas y enfoques que pueden enriquecer la dinámica organizacional, pero también puede derivar en conflictos intergeneracionales si no se gestionan adecuadamente.

En términos de ventajas, estudios recientes han mostrado que la diversidad generacional mejora el intercambio de conocimientos y la capacidad de resolución de problemas. La presencia de múltiples generaciones puede facilitar un enfoque integral para abordar desafíos organizacionales complejos. Wu et al. (2019) destacan que la diversidad en las características superficiales, como la edad, fomenta el procesamiento de información diversa y conduce a mejores decisiones estratégicas en equipos de alta dirección.

Sin embargo, los beneficios de la diversidad generacional no están exentos de tensiones. Según Becker et al. (2020), los equipos multigeneracionales enfrentan desafíos en la comunicación y la transferencia de conocimientos debido a diferencias en estilos de trabajo y competencias tecnológicas. Este tipo de fricciones puede impactar negativamente la cohesión del equipo y, en última instancia, el desempeño organizacional si no se implementan estrategias efectivas de gestión.

Adicionalmente, la investigación en mercados emergentes revela que factores contextuales, como la desigualdad social, pueden limitar la diversidad generacional en los órganos de toma de decisiones, afectando la adaptabilidad de las organizaciones a entornos cambiantes (Iwasaki et al., 2023). Estos hallazgos subrayan la importancia de comprender cómo las dinámicas culturales e institucionales influyen en la composición generacional dentro de las organizaciones.

La diversidad generacional, por lo tanto, representa una herramienta valiosa para fomentar la innovación y la resiliencia organizacional, siempre y cuando se gestione con estrategias que promuevan la inclusión y la colaboración intergeneracional. Esta gestión requiere no solo reconocer

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

las diferencias, sino también diseñar entornos que aprovechen las fortalezas de cada generación para maximizar el potencial colectivo.

Productividad

La productividad ha sido ampliamente estudiada como un indicador clave del rendimiento empresarial y un motor fundamental del desarrollo económico. La productividad, definida como la eficiencia con la que los insumos del proceso productivo se transforman en productos, es una medida de la capacidad económica real de una empresa más allá de las contribuciones de los costos de entrada Chircop, J. (2024). La literatura destaca que la mejora de la productividad empresarial está vinculada a múltiples factores, incluidos la calidad de la gestión, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), y las innovaciones en procesos y productos (Keraga & Araya, 2023).

Uno de los determinantes principales de la productividad es la calidad de la infraestructura de soporte empresarial. Fiorini et al. (2021) analizan cómo la infraestructura vial mejora la conectividad internacional, permitiendo a las empresas acceder a insumos importados a menor costo y adoptar tecnologías avanzadas que incrementan su productividad total de factores. Del mismo modo, Sheng et al. (2022) documentan que las decisiones de gestión orientadas al corto plazo, conocidas como miopía gerencial, tienen un impacto negativo en la productividad, al reducir las inversiones en innovación y eficiencia operativa.

En el contexto de la globalización, la propiedad extranjera ha surgido como un factor importante que influye en la productividad empresarial. Yoon (2024) demuestra que la participación extranjera en empresas japonesas mejora significativamente su productividad, no solo por la transferencia de tecnología, sino también por la introducción de mejores prácticas de gestión y conexiones con mercados internacionales. Sin embargo, este impacto depende de la capacidad de las empresas locales para absorber y aplicar estas innovaciones de manera efectiva.

Finalmente, el papel de la innovación en la mejora de la productividad es innegable. Keraga y Araya (2023) encontraron que las empresas innovadoras, ya sea a través de mejoras en productos o procesos, son consistentemente más productivas que aquellas que no innovan. La relación entre I+D, innovación y productividad es particularmente crítica en economías en desarrollo, donde el acceso a habilidades laborales calificadas y financiamiento afecta directamente la capacidad de innovación empresarial.

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

La literatura revisada subraya que la productividad es un fenómeno multidimensional influenciado por factores internos y externos. Sin embargo, específicamente la diversidad generacional en el lugar de trabajo se está consolidando como un tema de investigación relevante, dado que ambos conceptos están profundamente entrelazados. Mientras la productividad refleja la eficiencia organizacional, la diversidad generacional introduce un conjunto único de perspectivas, habilidades y dinámicas que pueden influir significativamente en los resultados de las empresas.

Diversidad Generacional y Productividad

La diversidad generacional, definida como la coexistencia de varias cohortes de edad con diferentes valores, experiencias y habilidades en el entorno laboral, tiene el potencial de influir significativamente en los resultados organizacionales. Según Sida Ponce et al. (2021), cada generación aporta fortalezas específicas que, cuando se integran adecuadamente, pueden mejorar la innovación y la toma de decisiones en las empresas.

En términos de impacto en la productividad, investigaciones como las de Justiniano Advíncula (2020) destacan que los equipos multigeneracionales tienden a generar niveles más altos de compromiso organizacional, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral y productividad. Esto se debe a que las interacciones intergeneracionales fomentan un intercambio de conocimientos único, combinando la experiencia y las competencias tecnológicas de los distintos grupos generacionales. Este intercambio, sin embargo, no está exento de tensiones, ya que las diferencias en las expectativas y estilos de trabajo pueden generar conflictos que afecten la cohesión del equipo y, en última instancia, su productividad.

Por otro lado, estudios empíricos han demostrado que los efectos de la diversidad generacional en la productividad pueden variar según las condiciones laborales y el contexto organizacional. Sida Ponce et al. (2021) encontraron que, en el contexto de México, la precariedad laboral impactó de manera diferencial a las generaciones, siendo los millennials los más afectados por condiciones adversas, lo que disminuyó su productividad en comparación con generaciones mayores. Este hallazgo subraya la necesidad de estrategias específicas de gestión que atiendan las necesidades particulares de cada generación para maximizar su desempeño.

Además, la diversidad generacional influye en cómo se adoptan y utilizan las tecnologías dentro de las empresas. Generaciones más jóvenes, como los millennials y la Generación Z, suelen ser más hábiles en el uso de herramientas digitales, mientras que generaciones mayores, como los baby

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

Boomers y la Generación X, aportan conocimientos estratégicos y una perspectiva a largo plazo. Este equilibrio entre habilidades tecnológicas y experiencia puede generar sinergias que impulsen la productividad, siempre y cuando las empresas promuevan una cultura inclusiva que fomente la colaboración intergeneracional Justiniano Advíncula (2020)

Se evidencia así que, la relación entre diversidad generacional y productividad depende en gran medida de las estrategias de gestión implementadas por las organizaciones. Una adecuada integración de las generaciones en el lugar de trabajo no solo mejora los resultados organizacionales, sino que también crea un entorno más inclusivo y dinámico. La evidencia empírica revisada resalta la importancia de abordar tanto las oportunidades como los desafíos que plantea la diversidad generacional para maximizar su impacto positivo en la productividad empresarial.

Aunque se ha avanzado en la comprensión de cómo la diversidad generacional y la productividad están relacionadas, persiste un vacío significativo en la literatura respecto a cómo estas variables interactúan de manera directa en contextos organizacionales específicos, como los de América Latina. La mayoría de los estudios existentes se centran en descripciones generales o correlaciones, dejando de lado un análisis integral que explore esta relación en escenarios reales y relevantes. Esta investigación busca cubrir este vacío al estudiar de forma directa cómo la diversidad generacional influye en la productividad organizacional, ofreciendo evidencia empírica y recomendaciones aplicables que permitan a las empresas maximizar los beneficios de una fuerza laboral multigeneracional. Esta meta dio lugar a la formulación de la siguiente hipótesis: La diversidad generacional influye significativamente en la productividad laboral en instituciones financieras.

METODOLOGÍA

La investigación se clasifica como pura, conforme a Gonzales (2022), en la que se enfoca en generar conocimientos y teorías desde las cuales pueden surgir aplicaciones prácticas futuras, Siguiendo a Cohen & Gómez Rojas (2019), adoptamos un enfoque cuantitativo, que implica la recolección y análisis de datos para responder preguntas de investigación, utilizando la medición numérica y el análisis estadístico. El alcance fue correlacional y explicativo se centra en identificar la relación entre estas variables para determinar el nivel y dirección de la asociación entre variables con el propósito de comprobar la hipótesis del estudio.(Gonzales, 2022)

La investigación se basó en un diseño no experimental, y transversal como lo describen Hernández Sampieri et al., (2014), en este tipo de diseño, las variables no se manipulan, si no que se recolectan

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

datos para analizar las percepciones y comportamientos de los participantes de manera pasiva, lo que permite analizar la situación actual de las distintas generaciones de empleados sin intervenir en su comportamiento o percepciones.

Se utilizó la técnica de encuesta con un cuestionario como instrumento, realizado por Bernedo Moreira et al. (2023), el cual consta de 36 ítems, siendo los ítems de 1 al 18 la variable de diversidad generacional, midiendo tres dimensiones: uso de tecnologías de la información, desarrollo profesional y actitud ante el trabajo, y los ítems del 19 al 36 la variable de productividad laboral, midiendo tres dimensiones: eficacia, eficiencia y efectividad. Se utilizó una encuesta con la escala de Likert de 5 puntos, que se presentará a los participantes en un único cuestionario. La validez del instrumento fue establecida mediante juicio de expertos, técnica que permite garantizar el rigor y trazabilidad en la construcción de instrumentos de medición, como lo recalca Maldonado-Suárez & Santoyo-Telles (2024). Además, que tener una confiabilidad de 0.992 según el coeficiente Alpha de Cronbach, lo que demuestra una alta consistencia.

Tras revisar la información oficial sobre datos laborales se identificó una población total de 85 empleados en dos instituciones financieras en diversas áreas de la empresa. Debido a que la población es finita y de tamaño manejable, optamos por un censo, aplicando la encuesta a todos los empleados para captar un panorama completo de la organización.

Para el análisis de los datos recolectados, empleamos dos programas estadísticos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) utilizado para realizar análisis descriptivos y determinar la validez convergente y discriminante, además SmartPLS 4 utilizado para el análisis de modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

Tabla 1. Análisis descriptivo de la diversidad generacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Débil	15	17,6	17,6	17,6
Moderado	58	68,2	68,2	85,9
Alta	12	14,1	14,1	100
Total	85	100	100	

Nota. Elaboración propia según SPSS

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

De acuerdo al análisis podemos decir el 17.6% de la población percibe que la diversidad generacional en su lugar de trabajo es débil. Esto puede indicar una falta de inclusión generacional o una dominancia de una cierta generación en el lugar de trabajo. A pesar de esto la mayoría de los encuestados perciben una diversidad generacional moderada, con un 68.2% lo que sugiere un equilibrio relativo. Por último, un segmento menor del 14% perciben una alta diversidad, lo que podría reflejar un ambiente de trabajo variado.

Tabla 2. Análisis descriptivo de la productividad laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	12	14,1	14,1	14,1
Moderada	64	75,3	75,3	89,4
Alta	9	10,6	10,6	100
Total	85	100	100	

Nota. Elaboración propia según SPSS

De manera similar sucede con la productividad laboral demostrando que el mayor porcentaje de la población, el 75.3% ve su productividad como moderada. Esto puede indicar que, mientras que el ambiente de trabajo es funcional, hay espacio para mejorar en términos de cómo las capacidades generacionales son aprovechadas para optimizar la productividad.

Validez y confiabilidad de escalas

Previo al análisis del modelo estructural que permite la comprobación de hipótesis, es necesario analizar la confiabilidad de escalas. Como lo afirma Ramírez et al., (2021) El Índice de Confiabilidad Compuesta (CR) y la Varianza Media Extraída (AVE) están enfocadas en asegurar la validez y confiabilidad del modelo de medición, lo que a su vez impacta directamente la calidad de las inferencias hechas a partir del modelo estructural. La Tabla 1 muestra los valores obtenidos para cada uno de los constructos.

Tabla 3. Confiabilidad de escalas

Variable Latente	Índice de Confiabilidad Compuesta	Número de Ítems	AVE (Varianza Extraída)	Promedio
------------------	-----------------------------------	-----------------	-------------------------	----------

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

Diversidad Generacional	0.80	18	0.538
Productividad	0.85	18	0.655

Nota. Elaboración propia según SPSS

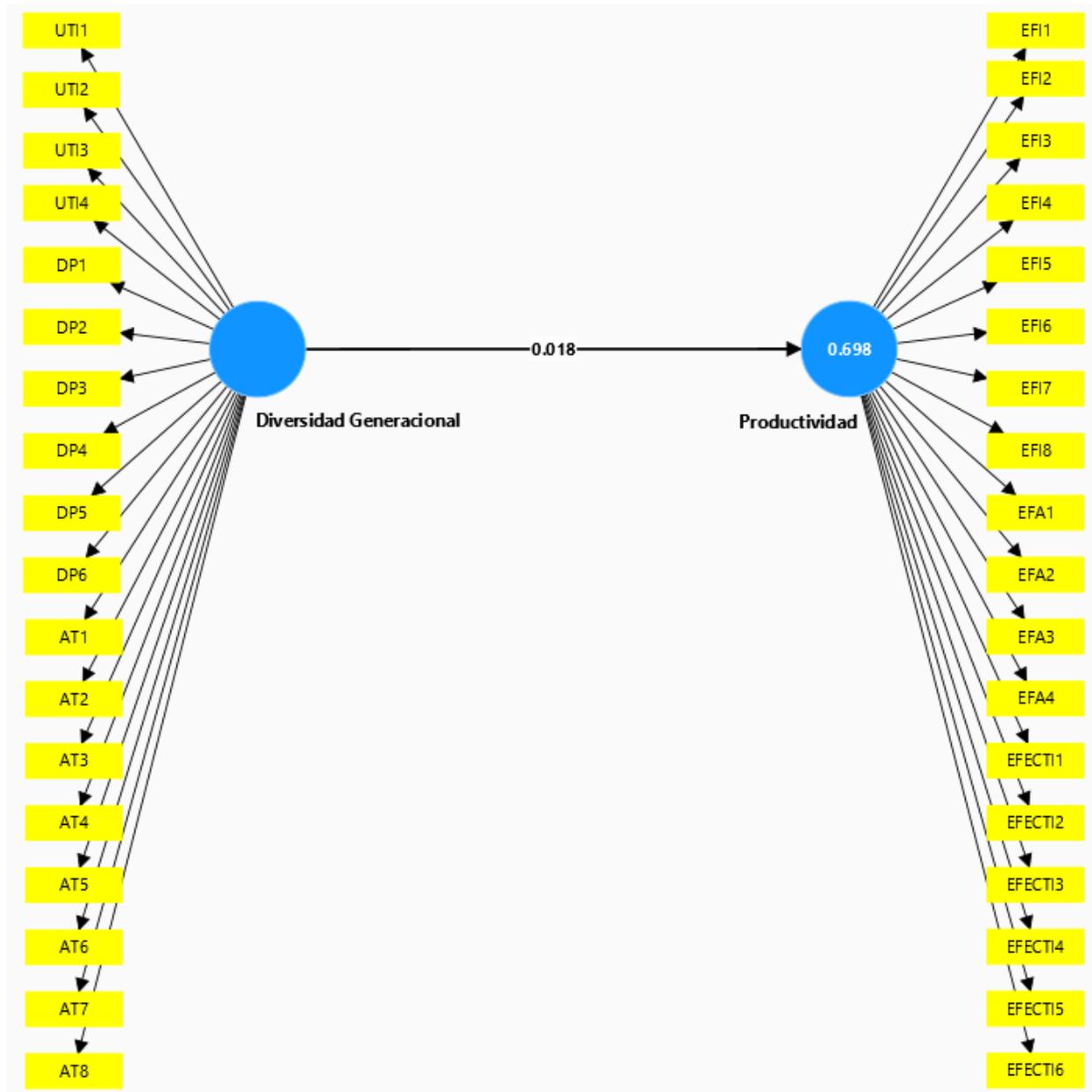
Ambos constructos, Diversidad Generacional y Productividad Laboral, mostraron un CR superior a 0.7, lo que no solo confirma la confiabilidad de las escalas sino también una consistencia excepcional en las mediciones de los ítems asociados. Además, se realizó un análisis factorial confirmatorio que no solo corroboró la validez convergente de los constructos, con valores de AVE superiores al umbral de 0.50, sino también confirma su validez discriminante, la comparación de la raíz cuadrada del AVE con las correlaciones entre constructos evidencia que cada constructo mide dimensiones distintas y relevantes, proporcionando una base sólida para inferencias precisas en el análisis estructural.

4.3. Comprobación de Hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada se evalúa el modelo teórico o estructural, centrándose principalmente en el análisis de las relaciones entre los constructos latentes García-Martínez et al., (2024). En la Figura 1 se presenta un esquema del modelo estructural que se sometió a prueba.

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

Ilustración 1. Modelo estructural con estimación PLS de la diversidad generacional y la productividad laboral



Nota. Elaboración propia según SmartPLS

De acuerdo al análisis PLS podemos comprobar que la hipótesis H1, según la cual la diversidad generacional influye significativamente en la productividad laboral de instituciones financieras, se prueba debido a los valores ($\beta=0.835$, $t=20365$, $p < 0.05$).

Tabla 4. Prueba de hipótesis

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

Hipótesis	Influencia	Coeficiencia de trayectoria (β)	Desviación estándar (DE)	Estadístico Student (Boostrapping)	t p-valor
H1	Diversidad generacional => Productividad laboral	0,835	0,353	2,365	0,018

Nota. Elaboración propia según Smart PLS

Tabla 5. Resultados de métricas PLS

Métrica	Valor	Descripción
R-cuadrado (R^2)	0,698	Porcentaje de la varianza en la variable dependiente explicada por las variables independientes.
R-cuadrado ajustado	0,694	R^2 ajustado por el número de predictores en el modelo
Alfa de Cronbach	0,798	Medida de la confiabilidad interna
Confiabilidad compuesta (rho_c)	0,823	Confianza en la consistencia de los artículos que componen un constructo.
Confiabilidad compuesta (rho_a)	0,867	Confianza en la consistencia de los artículos que componen un constructo

Nota. Elaboración propia según SmartPLS

Las métricas presentadas en la Tabla 4 demuestran que el modelo tiene una capacidad notable para explicar la variabilidad en la variable dependiente, con un R^2 de 0.698. Esto implica que aproximadamente el 69.8% de la variación en la productividad laboral puede ser explicada por las diferencias en la diversidad generacional entre los empleados de instituciones financieras, lo que refuerza la robustez de este modelo, ajustándose ligeramente por el número de predictores utilizados lo que confirma que el modelo no está sobredimensionado. El Alfa de Cronbach de 0.798 indican una alta confiabilidad interna. Adicionalmente, la Confiabilidad compuesta proporcionan la confirmación

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

adicional de la confiabilidad del modelo, aseguran que los constructos son estables y que las inferencias realizadas a partir de este modelo son confiables.

5. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos en este estudio indican que la relación entre diversidad generacional y productividad laboral, con un coeficiente de trayectoria de 0.835, lo que indica una influencia positiva y notable, y un coeficiente de determinación del 69.8% de la varianza en la productividad puede explicarse por la diversidad generacional. Estos resultados son consistentes con la literatura revisada, que destaca el impacto positivo de los equipos multigeneracionales, en el desempeño, siempre y cuando se gestione adecuadamente esta diversidad.

Según Panchana et al., (2019) cada generación contribuye un conjunto de valores, habilidades y experiencias que, al integrarse eficazmente, pueden fomentar la sostenibilidad de las organizacionales, Este planteamiento encuentra respaldo en los resultados obtenidos en esta investigación, lo que puede contribuir como una base para desarrollar estrategias de inclusión para la sostenibilidad de las instituciones financieras como Cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en surgimiento. Además, las interacciones intergeneracionales enriquecen el compromiso organizacional y promueve el intercambio de conocimientos como lo menciona Justiniano Advíncula (2020). No obstante, también existen investigaciones que advierten sobre los desafíos que la diversidad generacional puede generar, como tensiones en los equipos de trabajo o dificultades en la adaptación a nuevos estilos de gestión Cruel Preciado et al., (2023). Por lo tanto, es posible que la relación entre diversidad generacional y productividad esté mediada o moderada por otras variables no consideradas en este estudio, como el liderazgo, la cultura organizacional o el grado de inclusión y gestión de la diversidad en la empresa.

Una posible explicación para los resultados obtenidos en los análisis descriptivos de sobre los empleados que perciben una diversidad generacional y productividad moderada es la falta de estrategias organizacionales enfocadas en la gestión de la diversidad generacional. Si bien la presencia de diferentes generaciones en un entorno de trabajo puede ofrecer beneficios como mayor creatividad y diversidad de pensamiento, también puede generar barreras comunicacionales y diferencias en expectativas laborales que afecten la colaboración y, en consecuencia, la productividad

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

como afirman Mejía & Vergara (2024). La ausencia de programas de integración, capacitación y políticas inclusivas podría limitar el potencial positivo de la diversidad generacional.

Otra consideración relevante es que el impacto de la diversidad generacional podría diferir según el tipo de industria o sector económico. En sectores donde la innovación y el intercambio de conocimientos son críticos, la diversidad generacional podría tener un impacto positivo más pronunciado, mientras que, en entornos altamente estructurados con procedimientos rígidos, su efecto podría ser menos evidente. Futuros estudios podrían analizar cómo la cultura organizacional y la dinámica laboral afectan esta relación.

Los resultados obtenidos ponen en evidencia la necesidad de seguir explorando la relación entre diversidad generacional y productividad en distintos contextos organizacionales, incorporando factores adicionales que puedan influir en esta relación. Además, se recomienda mejorar la medición del constructo de productividad para obtener resultados más robustos y representativos en futuras investigaciones. Finalmente, se sugiere que las organizaciones implementen estrategias efectivas para fomentar la colaboración intergeneracional, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo que maximice los beneficios de la diversidad generacional.

5. Conclusiones

Los resultados destacan que la mayoría de los empleados perciben una diversidad generacional moderada en sus lugares de trabajo, lo que sugiere un equilibrio relativo en la coexistencia de distintas generaciones. La productividad laboral también fue percibida como moderada por la mayoría de los empleados, lo cual indica que, hay un buen nivel de funcionamiento y existen oportunidades para mejorar la gestión de la diversidad generacional para optimizar aún más los niveles de productividad. Las organizaciones pueden beneficiarse de iniciativas como programas de mentoría, formación en habilidades blandas y talleres de cohesión. Estas acciones facilitan el intercambio de conocimiento y maximizan las fortalezas únicas de cada generación, combinando experiencia estratégica con habilidades tecnológicas avanzadas. Además, los líderes organizacionales deben abordar las tensiones que puedan surgir en equipos diversos mediante la capacitación en resolución de conflictos y el fortalecimiento de la comunicación. En contextos emergentes, como América Latina, estas estrategias pueden ser especialmente valiosas para maximizar el potencial de los equipos multigeneracionales. El modelo estructural confirma que la diversidad generacional tiene un impacto positivo y significativo en la productividad organizacional. Desde una perspectiva teórica, este trabajo amplía

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

la comprensión de la diversidad generacional como un factor crítico en el desempeño organizacional, integrando evidencia empírica con planteamientos teóricos previos. Los hallazgos confirman la relevancia de teorías que destacan la complementariedad entre experiencia y educación en equipos multigeneracionales, como la propuesta de Zélity (2023). Asimismo, esta investigación enfatiza la importancia de explorar la diversidad generacional como un constructo dinámico, capaz de transformar tensiones potenciales en oportunidades de innovación y productividad mediante una gestión adecuada.

Referencias

- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2020). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442–463. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Chircop, J. (2024). The relation between accounting comparability and firm productivity. *Journal of Accounting Research*, 62(1), 45-70. <https://doi.org/10.1111/joar.12345>
- Cruel Preciado, P. I., Cruel Preciado, M., Gaspar Castro, M. F., & Montaña Flores, D. (2023). Gestión de Transiciones Generacionales: Herramientas y Métodos para el Liderazgo Empresarial Efectivo. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(2), 1304–1315. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/288>
- Fiorini, M., Checchi, D., & Vecchi, G. (2021). Infrastructure and firm productivity: Evidence from Italian manufacturing firms. *Regional Studies*, 55(2), 284-300. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1858304>
- García-Martínez, R., Poblano-Ojinaga, E. R., & Noriega-Morales, S. A. (2024). Modelo de regresión lineal PLS-SEM para evaluar el efecto de las capacidades dinámicas en el proceso de mejoramiento de la competitividad en las empresas. *Ciencia UAT*, 140–156.
- Justiniano Advíncula, M. G. (2020). Diversidad generacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. *Balances. Tingo María*, (Perú), 8(12), 4–15.
- Keraga, K., & Araya, T. (2023). R&D innovations and firms' productivity in Ethiopia. *African Journal of Economic Studies*, 10(4), 456-478. <https://doi.org/10.1080/12345678.2023.00002>

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

- Mejía, J. D. P., & Vergara, A. R. G. (2024). Desarrollo laboral y profesional de la mujer en las PYMES. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 8(29), 32–44.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión Resumen ejecutivo.
- Panchana, M., Peña, H., Cochea, H., & Ana, R. (2019). La Diversidad Generacional Y La Micro-Empresa Familiar. *Ciencia Y Tecnología*, 21(94), 18–28. <https://orcid.org/0000-0002-8392-2216>.
- Ramírez, M. A. N., Salgado, P. M., & Realivazquez, K. A. G. (2021). Validez de un instrumento para medir capital intelectual en empresas. *Investigación administrativa*, 50(158), 1–20.
- Roberson, Q. M. (2019). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2020). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Sida Ponce, R., Loayza A., H., & Gonzales L., J. (2021). Análisis de la productividad y la precariedad laboral a través de la diversidad generacional en las empresas públicas de México. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1(1), 20-35. <https://doi.org/10.56294/saludcyt.2021.00102>
- Sheng, T., Guo, H., & Zhu, Z. (2022). The impact of managerial myopia on firm productivity: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 137, 312-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.003>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). Data superintendencia de economía popular y solidaria.
- Wu, J., Zhang, T., & Chen, Y. (2019). Top management team surface-level diversity, strategic change, and long-term firm performance: A mediated moderation model. *Strategic Management Journal*, 40(4), 678-697. <https://doi.org/10.1002/smj.2978>

Diversidad generacional y Productividad en Instituciones Financieras

- Yoon, H. (2024). Impact of foreign ownership on firm productivity: Evidence from Japanese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 247, 108456. <https://doi.org/10.1080/13547860.2021.2024363>
- Zélity, B. (2023). Diversidad de edades y productividad agregada. *Journal of Population Economics*, 36(3), 1863–1899. <https://doi.org/10.1007/s00148-022-00911-3>.

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).