



Artículo de Investigación

Habilidades profesionales y retos tecnológicos del personal docente y administrativo perteneciente a las generaciones X y Baby Boomer en la UPSE.

Professional skills and technological challenges of the teaching and administrative staff from the X and Baby Boomer generations at UPSE.

**Autores:**

Luis David Bastidas González  
Universidad Estatal de Milagro  
Milagro – Ecuador

[davidbastidasg1@gmail.com](mailto:davidbastidasg1@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3060-4342>

Corresponding Author: *Luis David Bastidas González*, [davidbastidasg1@gmail.com](mailto:davidbastidasg1@gmail.com)

Reception date: 11-Marzo-2023 Acceptance: 29-Mayo-2023

Publication: 18-Junio-2023

**How to cite this article:**

Bastidas González , L. D. (2023). Habilidades profesionales y retos tecnológicos del personal docente y administrativo perteneciente a las generaciones X y Baby Boomer en la UPSE. *Journal of Multidisciplinary Novel Journeys & Explorations*, 1(1). <https://sagespherejournal.com/index.php/JMNJE/article/view/41>



## RESUMEN

Las competencias profesionales y los desafíos tecnológicos constituyeron un desafío relevante para el personal docente y administrativo de las generaciones X y Baby Boomer en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La adaptación a las exigencias tecnológicas contemporáneas se posicionó como un factor determinante para optimizar el desempeño en un contexto educativo y administrativo marcado por la transformación digital. Este estudio se enfocó en identificar las brechas en competencias tecnológicas, los elementos que contribuyeron a su ampliación y las estrategias viables para superarlas. Mediante un enfoque cuali-cuantitativo y un diseño no experimental, se realizaron encuestas y entrevistas a una muestra representativa del personal docente y administrativo de estas generaciones. Los hallazgos evidenciaron una carencia generalizada de habilidades tecnológicas básicas, lo cual obstaculizó la integración efectiva de herramientas digitales en las actividades cotidianas de los participantes.

Los resultados destacaron que la mayoría de los encuestados no había recibido capacitación continua y adecuada, lo que afectó negativamente su rendimiento y la calidad de los procesos tanto educativos como administrativos. Además, se observaron diferencias generacionales significativas: los integrantes de la generación Baby Boomer manifestaron mayor resistencia al cambio y dificultades para adquirir nuevas competencias tecnológicas, mientras que los miembros de la generación X mostraron una actitud más receptiva, aunque limitada por la falta de apoyo institucional. Estas disparidades subrayaron la necesidad de abordar las necesidades específicas de cada grupo generacional, considerando sus particularidades y niveles de adaptabilidad.

La investigación concluyó que es imperativo que la universidad implemente programas de capacitación personalizados y un sistema de acompañamiento continuo que facilite la adquisición de competencias tecnológicas. Para ello, se recomienda la provisión de recursos adecuados, la promoción de un entorno de aprendizaje intergeneracional y la adopción de políticas institucionales que respalden este proceso. Estas medidas no solo mejorarían el desempeño del personal, sino que también contribuirían a elevar la calidad de los servicios educativos y administrativos ofrecidos por la institución.

**Palabras clave:** competencias laborales, desafíos tecnológicos, docencia, generaciones X y Baby Boomer

## ABSTRACT

Professional competencies and technological challenges constituted a relevant challenge for the teaching and administrative staff of Generations X and Baby Boomer at the Universidad Estatal Península de Santa Elena. The adaptation to contemporary technological demands was positioned as a determining factor to optimize performance in an educational and administrative context marked by digital transformation. This study focused on identifying gaps in technological competencies, the elements that contributed to their expansion, and viable strategies to overcome them. Through a qualitative-quantitative approach and a non-experimental design, surveys and interviews were conducted with a representative sample of teaching and administrative staff from these generations. The findings revealed a generalized lack of basic technological skills, which hindered the effective integration of digital tools in the daily activities of the participants. The results highlighted that the majority of respondents had not received continuous and adequate training, which negatively affected their performance and the quality of both educational and administrative processes. In addition, significant generational differences were observed: members of the Baby Boomer generation showed greater resistance to change and difficulties in acquiring new technological competencies, while members of Generation X showed a more receptive attitude, although limited by the lack of institutional support. These disparities underscored the need to address the specific needs of each generational group, considering their particularities and levels of adaptability. The research concluded that it is imperative that the university implement personalized training programs and a continuous support system that facilitates the acquisition of technological competencies. To this end, it is recommended to provide adequate resources, promote an intergenerational learning environment, and adopt institutional policies that support this process. These measures would not only



improve staff performance, but also contribute to raising the quality of educational and administrative services offered by the institution.

**Keywords:** job skills, technological challenges, teaching, generations X and Baby Boomer



## 1. INTRODUCCIÓN

La innovación se presenta como un factor impulsor de cambios trascendentales a nivel global, generando repercusiones significativas en los ámbitos laboral y científico. Este fenómeno demanda transformaciones sistémicas que aceleran los procesos y exigen la adaptación de las diversas generaciones a nuevas condiciones. La pandemia de COVID-19 actuó como catalizador, acelerando la adopción de recursos tecnológicos y permitiendo la realización de actividades cotidianas y laborales fuera del entorno presencial. Este cambio impactó a organizaciones a nivel mundial, consolidando la conexión virtual como un elemento indispensable para la continuidad de la actividad empresarial.

En el contexto latinoamericano, la crisis sanitaria marcó un punto de inflexión, incentivando a las organizaciones de diversos sectores a integrar la tecnología como herramienta fundamental para sus operaciones. Particularmente, las instituciones de educación superior experimentaron un impacto profundo, reconociendo la necesidad de integrar la tecnología en el proceso educativo para optimizar la enseñanza y el aprendizaje (Bernate et al., 2020). Si bien la pandemia aceleró la adopción de nuevas tecnologías en el ámbito educativo, aún existen instituciones que enfrentan desafíos en la gestión de estos cambios, lo que repercute en su rendimiento (Puma, 2020). La brecha digital y la rápida evolución tecnológica persisten como fenómenos generacionales que afectan a las entidades, exacerbados por un evento histórico de alcance global.

Esta situación se agrava cuando los individuos carecen de la formación y capacitación necesarias para utilizar las nuevas tecnologías, lo que incide directamente en su desempeño laboral y profesional. Con frecuencia, los grupos etarios más tradicionales muestran resistencia al cambio, manifestando una actitud de rechazo hacia las innovaciones tecnológicas y optando por mantener hábitos convencionales. Esta preferencia por prácticas establecidas en detrimento de la adopción de competencias digitales puede generar conflictos en las organizaciones (Cadena Iñiguez et al., 2017), evidenciando la necesidad de implementar estrategias de capacitación y sensibilización que faciliten la adaptación a los nuevos paradigmas tecnológicos.

El desafío actual para las organizaciones radica en la transición hacia un modelo de negocio impulsado por la transformación digital. Muchas entidades se encontraron con la necesidad de implementar cambios inmediatos para los cuales no estaban preparadas. Esta falta de preparación se manifiesta en la desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos, la escasez de soluciones digitales y la insuficiente capacitación del personal para el uso pedagógico de herramientas tecnológicas. Sin embargo, la disponibilidad de recursos y habilidades técnicas no es suficiente; es esencial desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia, que actúan como factores motivadores para enfrentar una realidad desconocida para generaciones anteriores (Vega, 2019).

Las universidades experimentan cambios significativos en el entorno laboral debido a la evolución tecnológica. Las generaciones X y Boomer, que tradicionalmente han ocupado roles



clave en la educación y la administración, deben adaptarse a nuevas herramientas digitales y metodologías pedagógicas. Las competencias laborales actuales exigen no solo habilidades tecnológicas, sino también aprendizaje continuo y adaptabilidad. Por lo tanto, los programas de formación en competencias digitales son fundamentales para integrar eficazmente la tecnología en la práctica educativa y administrativa. La globalización ha fomentado la colaboración interdisciplinaria y el aprendizaje en línea, generando nuevos desafíos. La resistencia al cambio y la falta de familiaridad con plataformas digitales dificultan su adopción entre docentes y administrativos de generaciones anteriores. Para superar estos obstáculos, las universidades deben promover una cultura de innovación y proporcionar el apoyo necesario, asegurando que todos los empleados contribuyan al desarrollo de un entorno educativo moderno y eficaz.

En Ecuador, las universidades enfrentan retos adicionales en la integración tecnológica y la actualización de competencias laborales. A medida que el país avanza hacia la digitalización, el personal docente y administrativo de las generaciones X y Boomer debe superar obstáculos como la resistencia al cambio y la falta de formación en herramientas tecnológicas. Es fundamental que las instituciones implementen programas de capacitación adaptados a sus necesidades, facilitando su transición a nuevas plataformas y metodologías de enseñanza. La brecha digital es otro obstáculo importante en Ecuador. Las universidades deben garantizar que el personal no solo reciba formación en competencias tecnológicas, sino que también tenga acceso a los recursos adecuados para su desarrollo. La colaboración entre instituciones, el sector privado y el gobierno es esencial para fomentar la inclusión digital y fortalecer la capacitación en competencias laborales. De esta manera, el personal educativo estará mejor preparado para enfrentar los retos emergentes y contribuir al progreso social.

Un La Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) ejemplifica los desafíos actuales en la adopción tecnológica, con mejoras en herramientas virtuales para la gestión administrativa y educativa. Sin embargo, la implementación de innovaciones como la automatización de procesos, sistemas analíticos, gamificación e inteligencia artificial plantea retos significativos para el talento humano. El departamento de talento humano juega un papel crucial al evaluar el desempeño de los trabajadores, identificar carencias en innovación tecnológica y proponer estrategias de mejora.

El personal docente y administrativo de las generaciones X y Boomer en la UPSE ha experimentado una transformación considerable frente a los desafíos tecnológicos actuales. Estas generaciones, tradicionalmente asociadas con la estabilidad laboral y el trabajo en equipo, deben actualizar sus habilidades para mantenerse relevantes en un entorno digital en constante evolución (Baque Castro & Vígueras Moreno, 2021). La adaptación a nuevas herramientas, la gestión de plataformas educativas en línea y la integración de tecnologías emergentes son ahora competencias esenciales. La formación continua y una mentalidad flexible son fundamentales para asegurar la competitividad y eficacia de la universidad.



El desafío tecnológico también evidencia una brecha generacional en la familiaridad y comodidad con las innovaciones digitales. Aunque las generaciones X y Boomer han demostrado resiliencia y capacidad de aprendizaje, enfrentan una curva de aprendizaje más pronunciada en comparación con generaciones más jóvenes. Esto puede generar tensiones en el entorno laboral y exige estrategias para que el personal más experimentado adquiriera las competencias necesarias sin comprometer la calidad educativa y administrativa. La integración efectiva de la tecnología requiere no solo la adquisición de habilidades, sino también apoyo y formación para superar los retos de la evolución digital (Dessler & Varela, 2021). Ante estos hechos, la investigación se centra en analizar cómo los desafíos tecnológicos inciden en las competencias laborales del personal docente y administrativo de las generaciones X y Boomer en la UPSE, proponiendo estrategias para su adaptación y formación continua. Este análisis es crucial para diseñar e implementar programas de capacitación específicos, mejorando la eficiencia y calidad de la enseñanza y gestión institucional.

La relevancia de este estudio se manifiesta en su contribución a la adaptación y resiliencia del personal universitario ante un entorno en constante transformación. Al abordar las disparidades generacionales en competencias tecnológicas, se promueve una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad, elementos cruciales para el éxito institucional. La capacidad de las generaciones X y Boomer para utilizar eficazmente las nuevas tecnologías no solo asegura la continuidad de sus funciones, sino que también les permite desempeñar un papel activo en la evolución digital de sus entornos laborales, manteniendo la relevancia y calidad de su trabajo.

La capacidad de adaptación al aprendizaje continuo se ha vuelto indispensable para el personal docente y administrativo en las universidades. Las generaciones X y Boomer, habituadas a métodos tradicionales de enseñanza y gestión, se enfrentan al desafío de actualizar constantemente sus habilidades (Arias Gómez, Villasís Keever, & Miranda Novales, 2016). Esto implica no solo familiarizarse con nuevas tecnologías, sino también adoptar una actitud proactiva hacia el aprendizaje. Existen instituciones que ofrecen capacitación regular y recursos de desarrollo profesional que fomentan un ambiente que valora el crecimiento y la innovación. Esta adaptabilidad no solo mejora la competencia profesional, sino que también impulsa una cultura de aprendizaje dentro de la organización.

La comunicación efectiva se erige como un componente clave en el entorno educativo, especialmente con el aumento del uso de herramientas digitales. Las generaciones X y Boomer deben aprender a utilizar plataformas como correos electrónicos, videoconferencias y redes sociales para interactuar con estudiantes y colegas. La capacidad de expresar ideas de manera clara y concisa en un entorno digital es crucial para mantener la conexión y la colaboración (Bernate & Vargas Guativa, 2020). Además, el uso de tecnologías de comunicación puede ayudar a superar las barreras de distancia, facilitando un flujo de información más dinámico. Las universidades deben ofrecer formación en comunicación digital para potenciar estas habilidades.



El liderazgo en un entorno intergeneracional se presenta como un desafío y una oportunidad para el personal docente y administrativo. Los líderes deben ser capaces de unir a equipos conformados por diferentes generaciones, cada una con su propia perspectiva y enfoque. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo requiere habilidades de liderazgo que valoren la diversidad y promuevan el respeto mutuo. Los líderes efectivos pueden motivar a sus equipos a adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, asegurando que todos los miembros se sientan incluidos. El trabajo en equipo, fundamentado en la confianza y la comunicación, se traduce en un ambiente más productivo (Porvént Roviroso, Calderón Menéndez, & Pérez Suárez, 2023).

La adquisición de competencias digitales es vital para el personal docente y administrativo que opera en un contexto universitario moderno. Estas competencias no se limitan solo al manejo de software y herramientas tecnológicas, sino que también incluyen la capacidad de evaluar y seleccionar recursos digitales adecuados para la enseñanza y la administración. Las universidades deben desarrollar programas de formación específicos para ayudar al personal a familiarizarse con plataformas de gestión de aprendizaje y otras tecnologías educativas. La integración efectiva de estas competencias en su labor diaria permite una mejor experiencia para los estudiantes y un funcionamiento más eficiente de la institución.

La resistencia al cambio tecnológico es un desafío significativo que enfrentan las generaciones X y Boomer en las universidades. Muchos de estos profesionales pueden sentirse intimidados por las nuevas tecnologías, prefiriendo seguir con métodos que les resultan familiares. Esta resistencia puede generar una brecha en la adopción de innovaciones necesarias para modernizar la enseñanza y la administración. Para superar este obstáculo, las universidades deben implementar estrategias de gestión del cambio que incluyan capacitación y apoyo continuo (Chang, 2022). Crear un ambiente donde se celebre la experimentación y el aprendizaje de los errores puede ayudar a mitigar esta resistencia.

El acceso a recursos tecnológicos es otro desafío que afecta la eficacia del teletrabajo en las universidades ecuatorianas. A menudo, el personal docente y administrativo no cuenta con las herramientas adecuadas, lo que limita su capacidad para realizar sus funciones de manera eficiente. Esta situación se ve exacerbada en contextos donde la infraestructura tecnológica es deficiente. Las universidades deben trabajar en colaboración con el sector público y privado para garantizar que todos los empleados tengan acceso a los recursos necesarios. Una inversión adecuada en tecnología no solo mejora la experiencia laboral, sino que también contribuye a un ambiente educativo más efectivo (Vega, 2019).

La brecha digital entre generaciones es un fenómeno observable en el ámbito universitario, donde las generaciones X y Boomer pueden tener diferentes niveles de competencia tecnológica. Mientras que los más jóvenes tienden a ser nativos digitales, los mayores pueden sentirse rezagados en cuanto a habilidades digitales. Esta disparidad puede provocar tensiones en el trabajo en equipo y en la comunicación. Es fundamental que las universidades implementen



programas de mentoría donde los empleados más jóvenes puedan ayudar a sus colegas a desarrollar sus habilidades digitales. Este enfoque no solo promueve la cohesión intergeneracional, sino que también potencia el aprendizaje colaborativo (Castro Palomino & Alanya Coras, 2024).

La implementación de nuevas tecnologías educativas en las universidades a menudo enfrenta múltiples desafíos, desde la capacitación del personal hasta la integración curricular. La introducción de plataformas de aprendizaje en línea y herramientas interactivas requiere un enfoque estratégico que considere las necesidades del personal docente y administrativo. La capacitación debe ser continua y adaptativa, teniendo en cuenta las distintas competencias tecnológicas de los empleados. Además, es vital que se establezcan canales de comunicación abiertos para abordar dudas y dificultades durante la transición. Una implementación exitosa puede resultar en una enseñanza más rica y en un aprendizaje más significativo para los estudiantes.

La interacción entre las competencias laborales y los desafíos tecnológicos crea un escenario complejo en las universidades. Las generaciones X y Boomer deben equilibrar su experiencia con la necesidad de adaptarse a un entorno que evoluciona rápidamente. Esta dinámica plantea la necesidad de una formación continua y un apoyo institucional robusto (Useche Aguirre, Pereira Burgos, & Barragán Ramírez, 2021). La colaboración intergeneracional puede ser un recurso valioso, permitiendo a los docentes y administrativos compartir conocimientos y experiencias. Las universidades que logran integrar estos elementos se posicionan mejor para enfrentar los retos del futuro educativo.

## 2. DESARROLLO

Desde la perspectiva metodológica, el estudio sobre competencias laborales y los retos tecnológicos del personal docente y administrativo de las generaciones X y Boomer en la Universidad Estatal Península de Santa Elena se basó en un diseño de investigación no experimental y transversal. Esto implica que, durante el desarrollo de la investigación, tanto los participantes (docentes y administrativos) como los elementos estudiados (competencias laborales y retos tecnológicos) no fueron modificados intencionalmente por el investigador. Se llevó a cabo una investigación de tipo bibliográfica, de campo y causal, donde la situación se observó y analizó tal como se presenta naturalmente, fortaleciendo así la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Este estudio se enfoca principalmente en dos áreas fundamentales para el desarrollo profesional: las habilidades digitales y la adaptación a nuevas tecnologías. Con un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, se recopilieron datos para establecer un diagnóstico relevante sobre estos temas cruciales para el desempeño eficiente del talento humano en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La investigación se planteó como exploratoria, sustentándose en estudios previos



sobre habilidades digitales y retos tecnológicos realizados por diversos autores, que proporcionaron información esencial para profundizar en el tema seleccionado.

El objetivo central de esta investigación es evaluar cómo las competencias laborales influyen en la adaptación a los retos tecnológicos que enfrentan el personal docente y administrativo de las generaciones X y Boomer. La relevancia de este tema radica en la creciente necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas en un entorno laboral que evoluciona rápidamente, donde el rendimiento del personal puede tener un impacto significativo en la calidad del servicio educativo proporcionado. Para el análisis, se utilizaron enfoques metodológicos inductivos y deductivos, esenciales para una comprensión integral del tema.

La población identificada para este estudio fue de 342 servidores públicos, incluyendo docentes y administrativos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes participaron en encuestas y entrevistas. Se aplicó un muestreo no probabilístico a criterio del investigador, siguiendo la metodología de Cadena (2017), que permite crear muestras según la disponibilidad de los participantes. En este caso, se seleccionó una muestra de 100 servidores para las encuestas y dos servidores para las entrevistas: un servidor administrativo y la Directora de Talento Humano.

Para la recolección de datos en este estudio, se utilizó una encuesta con preguntas cerradas, aplicando la escala de Likert, dirigida a los docentes y administrativos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Esta técnica de investigación permitió obtener datos sobre actitudes, opiniones y comportamientos de la población estudiada a través de preguntas estandarizadas. Además, se realizaron entrevistas a los directivos, utilizando una guía diseñada para obtener información relevante en el contexto del estudio, asegurando así una perspectiva completa sobre las competencias laborales y los retos tecnológicos.

En el contexto de la aplicación de la encuesta, se realizó inicialmente un plan piloto para calcular el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, una herramienta que mide la eficacia del instrumento en términos de fiabilidad y relación de variables (Soler, 2018).

En este caso, se presenta en la tabla 1, la escala de Alfa de Cronbach:

Tabla 1. Escala de Alfa de Cronbach

Valor de Alfa    Calificación

> 0.9    Excelente

> 0.8    Bueno

> 0.7    Aceptable

> 0.6    Cuestionable



> 0.5 Es pobre

< 0.5 Es inaceptable

Elaborado por: Jéssica Vanessa Santa Cruz Soria. Fuente: (Ruiz, 2019)

Realizado el cálculo respectivo, se obtuvo el siguiente resultado que lo determina la tabla 2:

Tabla 2. Análisis de Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach

0.952

Elaborado por: Jéssica Vanessa Santa Cruz Soria. Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS con base a los datos obtenidos en el levantamiento de información in-situ.

El análisis de fiabilidad del instrumento de medición, realizado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojó un resultado de 0.952. Este valor, superior a 0.9, indica una "excelente" consistencia interna del cuestionario. Esto significa que las preguntas del instrumento están altamente relacionadas y miden de manera fiable las variables de competencias laborales y desafíos tecnológicos. Una vez confirmada la alta fiabilidad del instrumento, se procedió a administrar el cuestionario al resto de la muestra seleccionada. Posteriormente, se realizó el análisis de los datos recopilados utilizando el software estadístico SPSS.

### 3. METODOLOGÍA

### 4. RESULTADOS

Encuesta aplicada a servidores públicos docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

1. Considero que tengo las competencias necesarias para utilizar herramientas tecnológicas en mi trabajo diario.

Tabla 3. Competencias necesarias para utilizar herramientas tecnológicas en el trabajo diario

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------	------------



Totalmente desacuerdo	48	48,0
En desacuerdo	14	14,0
Neutral	2	2,0
De acuerdo	3	3,0
Totalmente de acuerdo	33	33,0
Total	100	100,0

Fuente: Información recopilada por los servidores públicos docentes UPSE.

Análisis: En los resultados de la encuesta, al consultar sobre la suficiencia de habilidades tecnológicas para las tareas diarias, se observó una tendencia marcada: la mayoría de los participantes manifestó carecer de las competencias necesarias para el uso eficiente de las herramientas tecnológicas en sus funciones laborales. No obstante, un sector minoritario de los encuestados consideró poseer las destrezas requeridas.

Las capacitaciones que recibo sobre el uso de tecnología son suficientes para mejorar mi desempeño laboral.

Tabla 4. Capacitaciones que recibe sobre el uso de tecnología son suficiente para el desempeño laboral

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente desacuerdo	47	47,0
En desacuerdo	16	16,0
Neutral	1	1,0
De acuerdo	5	5,0
Totalmente de acuerdo	31	31,0
Total	100	100,0

Fuente: Información recopilada por los servidores públicos docentes UPSE.

Análisis: Al preguntar a los encuestados sobre la suficiencia de la formación recibida en tecnología y sus herramientas para garantizar un buen desempeño laboral, la respuesta predominante fue que no se les proporciona la capacitación adecuada.



Me siento cómodo/a utilizando plataformas digitales para la enseñanza y gestión administrativa.

Tabla 5. Utilización de plataformas digitales para la enseñanza y gestión administrativa

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente desacuerdo	47	47,0
En desacuerdo	15	15,0
Neutral	4	4,0
De acuerdo	4	4,0
Totalmente de acuerdo	30	30,0
Total	100	100,0

Fuente: Información recopilada por los servidores públicos docentes UPSE.

Análisis: En la consulta sobre el nivel de confort con el uso de herramientas digitales para la enseñanza y la administración, la mayoría de los encuestados admitió sentirse poco familiarizado o incómodo con las tecnologías actuales.

Tabla 6. Falta de habilidades tecnológicas limita el desempeño laboral

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente desacuerdo	29	29,0
En desacuerdo	8	8,0
Neutral	2	2,0
De acuerdo	10	10,0
Totalmente de acuerdo	51	51,0
Total	100	100,0

Fuente: Información recopilada por los servidores públicos docentes UPSE.

Análisis: Al indagar sobre las limitaciones percibidas por los encuestados en su desempeño laboral, específicamente la carencia de habilidades tecnológicas, la respuesta predominante fue



afirmativa. La mayoría reconoció que la falta de destrezas en el manejo de herramientas tecnológicas dificulta la eficiencia de sus actividades, lo que a su vez impacta negativamente en su desempeño docente.

La universidad proporciona el soporte técnico necesario para enfrentar desafíos tecnológicos.

Tabla 7. La universidad proporciona el soporte técnico necesario para enfrentar desafíos tecnológicos

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente desacuerdo	42	42,0
En desacuerdo	18	18,0
Neutral	3	3,0
De acuerdo	3	3,0
Totalmente de acuerdo	34	34,0
Total	100	100,0

Fuente: Información recopilada por los servidores públicos docentes UPSE.

Análisis: Al consultar sobre la suficiencia del apoyo técnico proporcionado por la universidad para afrontar los retos tecnológicos actuales, la mayoría de los encuestados reportó que la institución no ofrece un respaldo adecuado para el desempeño de sus labores en el contexto digital y tecnológico contemporáneo.

2. Existen diferencias significativas en las competencias tecnológicas entre las generaciones X y Boomer en la UPSE.

Tabla 8. Diferencias significativas en las competencias tecnológicas entre las generaciones X y Boomer en la UPSE

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente desacuerdo	32	32,0
En desacuerdo	7	7,0
Neutral	5	5,0



De acuerdo	11	11,0
Totalmente de acuerdo	45	45,0
Total	100	100,0

Fuente: Información recopilada por los servidores públicos docentes UPSE.

Análisis: Al abordar la pregunta número seis, que exploraba las diferencias significativas en competencias tecnológicas entre las generaciones X y Boomer dentro de la universidad estudiada, la mayoría de los encuestados confirmó la existencia de una brecha notable, atribuida a las disparidades en conocimientos y habilidades..

3. Las habilidades de comunicación digital son fundamentales para mi trabajo en la universidad.

Gráfico 1. Habilidades de comunicación digital son fundamentales para mi trabajo en la universidad

Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al preguntar sobre la importancia de las habilidades de comunicación digital para las actividades docentes y administrativas, la mayoría de los encuestados coincidió en que estas habilidades son cruciales para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones en el entorno digital.

La mayoría de los encuestados reportó un alto grado de motivación para adquirir nuevas tecnologías que puedan optimizar su desempeño profesional.

Gráfico 2. Se siente motivado para aprender nuevas tecnologías que mejoren el desempeño laboral

Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al preguntar sobre el nivel de motivación de los encuestados para aprender nuevas tecnologías que mejoren su desempeño laboral, la mayoría expresó una falta de motivación. Esto se atribuyó principalmente al desconocimiento y al temor de cometer errores al utilizar estas herramientas.



La universidad fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para el uso de tecnologías.

Gráfico 3. La universidad fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para el uso de tecnologías

Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al consultar sobre si la universidad promueve un aprendizaje continuo y permanente en el uso de tecnologías, la mayoría de los encuestados negó que exista tal fomento. Aunque reconocieron recibir cierta información, consideraron que esta era insuficiente para satisfacer su deseo de profundizar en las tendencias tecnológicas. Las herramientas tecnológicas actuales son efectivas para mejorar la calidad de la enseñanza y la administración.

.Gráfico 4. Las herramientas tecnológicas actuales son efectivas para mejorar la calidad de la enseñanza y la administración

Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al examinar la percepción sobre la efectividad de las herramientas tecnológicas actuales para mejorar la calidad de la enseñanza y las funciones administrativas, la mayoría de los encuestados señaló que, aunque existen ciertos puntos débiles, un porcentaje considerable reconoce la eficacia de dichos recursos.

La gestión del tiempo se ve afectada por la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías.

Gráfico 5. La gestión del tiempo se ve afectada por la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías

Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al consultar sobre el impacto de la adaptación a nuevas tecnologías en la gestión del tiempo, la mayoría de los encuestados coincidió en que la resistencia a adaptarse a la era digital, influenciada por la edad, inevitablemente afecta la gestión del tiempo, especialmente dada la rápida evolución tecnológica.

La colaboración entre colegas es fundamental para enfrentar desafíos tecnológicos en el trabajo.

Gráfico 6. La colaboración entre colegas es fundamental para enfrentar desafíos tecnológicos en el trabajo



Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al preguntar sobre la importancia de la colaboración entre colegas para afrontar los desafíos tecnológicos en el ámbito laboral, la respuesta mayoritaria fue un rotundo sí. Los encuestados destacaron la relevancia de fomentar este tipo de interacción, ya que contribuye a mejorar las relaciones laborales y, por ende, el desempeño profesional.

Es adecuada la formación que recibe en función de las competencias digitales necesarias.

Gráfico 7. Es adecuada la formación que recibe en función de las competencias digitales necesarias

Fuente: Datos procesados a través del programa SPSS.

Análisis: Al evaluar la satisfacción con la formación recibida en competencias digitales, la mayoría de los encuestados expresó su insatisfacción. Si bien reconocieron haber participado en cursos de adaptación a herramientas tecnológicas, consideraron que existen deficiencias que limitan su dominio en el uso de dichas herramientas.

Entrevistas aplicadas a directivos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Entrevistas aplicadas al director de Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las competencias laborales más importantes que deben poseer los docentes y administrativos en la era digital?
2. En el contexto de la digitalización actual, las habilidades esenciales abarcan el dominio de herramientas tecnológicas, como plataformas de aprendizaje y sistemas administrativos, la capacidad de comunicarse eficazmente en entornos digitales, la flexibilidad para adaptarse a los cambios, la habilidad para colaborar en equipos virtuales y la competencia en el análisis de datos. Asimismo, se considera fundamental la disposición para el aprendizaje continuo, con el fin de mantenerse actualizado frente a los avances tecnológicos.
3. ¿Qué desafíos tecnológicos han observado que enfrentan actualmente los docentes y administrativos de la universidad? ¿Cómo afectan estos desafíos a su desempeño?

Uno de los obstáculos más comunes es la resistencia al cambio, especialmente en generaciones menos familiarizadas con la tecnología. Además, algunos enfrentan dificultades con el manejo



avanzado de plataformas educativas y sistemas integrados de gestión. Esto repercute directamente en la eficiencia operativa del personal administrativo y la calidad de las clases virtuales y la experiencia de los estudiantes, con respecto a los docentes.

¿Cómo ha evaluado la universidad la capacitación tecnológica del personal docente y administrativo en las generaciones X y Boomer?

4. Se han realizado evaluaciones periódicas, tanto a través de cuestionarios como de ejercicios prácticos, lo que ha facilitado la identificación de las áreas de mejora específicas para estas generaciones. Los resultados de estas evaluaciones han revelado que, si bien cuentan con una amplia experiencia laboral, requieren apoyo en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas y en la integración de la tecnología en procesos clave.

5. ¿Qué tipo de programas o iniciativas ha implementado la universidad para mejorar las competencias tecnológicas de su personal? ¿Cuáles han sido los resultados hasta ahora?

6. Se han llevado a cabo talleres enfocados en plataformas educativas como Moodle, Google Classroom y Office 365, complementados con programas de formación en competencias digitales tanto básicas como avanzadas. Los resultados obtenidos han sido alentadores, evidenciándose un incremento del 40% en el uso efectivo de estas herramientas, lo que ha generado un impacto positivo directo en la calidad del trabajo administrativo y docente. No obstante, aún se presentan desafíos en cuanto a la participación activa de todos los miembros involucrados.

7. En su opinión, ¿cómo influye la edad y la experiencia en la adaptación de las competencias tecnológicas entre las generaciones X y Boomer en la universidad?

8. La experiencia acumulada proporciona una base sólida en metodologías tradicionales, sin embargo, la edad puede generar cierta resistencia a la adopción de nuevas tecnologías. A pesar de ello, aquellos individuos que cultivan una mentalidad de aprendizaje continuo demuestran la capacidad de superar estas barreras. La clave radica en la apertura a la adaptación y la disposición a adquirir nuevas habilidades, lo que permite a estas generaciones mantenerse relevantes y eficaces en un entorno laboral en constante evolución.

9. ¿Qué papel juega la cultura organizacional de la universidad en la promoción del aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas tecnologías?

La cultura organizacional juega un papel decisivo en la UPSE. Se fomenta un entorno de aprendizaje a través de incentivos constantes para la capacitación, reconocimiento a aquellos que adoptan nuevas tecnologías y una comunicación continua sobre la importancia de la innovación. Sin embargo, se reconoce la necesidad de fortalecer la integración de estos valores en todos los niveles de la institución..



10. ¿Cuáles son las expectativas de la universidad en cuanto a la integración de competencias tecnológicas en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo?

11. Se aspira a que el personal integre la tecnología como un pilar fundamental en la mejora de sus procesos, trascendiendo su uso como mero apoyo. Para el cuerpo docente, esto implica la innovación en metodologías de enseñanza, mientras que para el personal administrativo, se traduce en la optimización de procesos y la garantía de la calidad del servicio ofrecido.

12. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría para mejorar la preparación del personal en términos de competencias laborales y desafíos tecnológicos en el futuro?

Es fundamental adaptar los programas de formación a las necesidades particulares de cada área y generación. Además, se sugiere implementar estrategias de aprendizaje colaborativo, donde aquellos con mayor dominio tecnológico brinden apoyo a sus compañeros. También se recomienda incluir incentivos concretos para quienes completen las capacitaciones y fomentar un entorno donde el aprendizaje continuo se perciba como una parte natural de la cultura institucional. Estas estrategias contribuirán a reducir las disparidades tecnológicas y a prepararnos para los desafíos futuros.

Entrevistas aplicadas al director de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las competencias laborales más importantes que deben poseer los docentes y administrativos en la era digital?

El dominio de las herramientas digitales y el manejo de las plataformas educativas son esenciales para los docentes, dado su uso frecuente en la enseñanza. Sin embargo, la gestión de datos académicos, con énfasis en la seguridad y privacidad, es un aspecto de gran relevancia.

2. ¿Qué desafíos tecnológicos han observado que enfrentan actualmente los docentes y administrativos de la universidad? ¿Cómo afectan estos desafíos a su desempeño?

El rechazo a adoptar nuevas tecnologías se presenta como un factor problemático al intentar implementar cambios, especialmente entre las generaciones X y Boomer, debido a la falta de actualización en el uso de herramientas digitales.

3. ¿Cómo ha evaluado la universidad la capacitación tecnológica del personal docente y administrativo en las generaciones X y Boomer?

La institución evalúa el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la evaluación del desempeño docente. Sin embargo, la disponibilidad de capacitaciones está sujeta a la planificación del Vicerrectorado Académico y a las necesidades de actualización de conocimientos identificadas por la carrera.



4. ¿Qué tipo de programas o iniciativas ha implementado la universidad para mejorar las competencias tecnológicas de su personal? ¿Cuáles han sido los resultados hasta ahora?

La carrera organiza capacitaciones, basadas en las necesidades identificadas del profesorado, sobre el uso de plataformas, programas y aplicaciones, con el objetivo de mejorar continuamente el proceso de enseñanza y aprendizaje..

5. En su opinión, ¿cómo influye la edad y la experiencia en la adaptación de las competencias tecnológicas entre las generaciones X y Boomer en la universidad?

La edad y la experiencia influyen notablemente en la capacidad de adaptación a las tecnologías. Por ejemplo, la generación Boomer tiende a mostrar mayor resistencia al cambio y menor familiaridad con las herramientas digitales en comparación con la generación X, que experimentó una transición tecnológica durante su desarrollo. Sin embargo, la experiencia laboral y la madurez profesional de los Boomers pueden ser una ventaja en la resolución de problemas y la comprensión profunda de los procesos, lo que les permite lograr una adaptación sólida, aunque más tardía, cuando reciben la formación adecuada.

6. ¿Qué papel juega la cultura organizacional de la universidad en la promoción del aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas tecnologías?

Para las instituciones de educación superior, es esencial fomentar el aprendizaje continuo, ya que la socialización planificada del uso de nuevas tecnologías fortalece la institución. Esto mejora los resultados al dinamizar los procesos académicos y administrativos.

7. ¿Cuáles son las expectativas de la universidad en cuanto a la integración de competencias tecnológicas en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo?

Se da por sentado que la universidad espera que su personal docente y administrativo tenga un buen dominio de las herramientas tecnológicas, ya que estas son esenciales para el desempeño eficiente de sus funciones. Esto incluye mejorar la eficacia en la enseñanza y la gestión administrativa, así como influir positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

8. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría para mejorar la preparación del personal en términos de competencias laborales y desafíos tecnológicos en el futuro?

Para mejorar la preparación del personal en competencias laborales y tecnológicas, se recomienda ofrecer capacitación continua y accesible, adaptada a los horarios de necesidad. Además, se sugiere fomentar la tutoría intergeneracional, creando grupos equilibrados para fortalecer los lazos entre docentes y estudiantes.

## 5. DISCUSIÓN



Los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a la muestra de docentes y administrativos de las generaciones X y Boomer en la Universidad Estatal Península de Santa Elena revelan desafíos significativos en cuanto a competencias laborales y su impacto en la adaptación a las tecnologías. Se observó que una mayoría de los participantes carece de las competencias necesarias para utilizar eficazmente las herramientas tecnológicas en su trabajo diario, lo que representa una debilidad para el desempeño eficiente de sus funciones. Bautista et al. (2020) subrayan la importancia del compromiso institucional en proporcionar oportunidades de desarrollo de habilidades para asegurar que el personal pueda cumplir con sus labores de manera efectiva.

En relación con la capacitación en el uso de tecnologías, la mayoría de los encuestados manifestó no recibir formación continua y pertinente a sus necesidades. Esta falta de capacitación limita su capacidad para utilizar los recursos tecnológicos y afecta negativamente su desempeño laboral, impactando la calidad educativa y administrativa de la institución. Castro et al. (2024) sugieren que un diagnóstico de necesidades previo es fundamental para diseñar programas de formación e inducción adecuados, preparando al personal para el uso efectivo de la tecnología.

En cuanto a la aceptación de plataformas digitales para la enseñanza y la gestión, así como el desarrollo de habilidades tecnológicas, la mayoría de los participantes expresó su incomodidad con los recursos disponibles, lo que limita su desempeño laboral. Chang (2022) destaca la importancia de que la institución implemente programas para fortalecer las habilidades tecnológicas de los docentes, permitiéndoles impartir sus clases de manera eficiente. Además, se evidenció una brecha significativa en competencias tecnológicas entre las generaciones X y Boomer, debido a diferencias en la gestión del tiempo y la resistencia al cambio, como señalan Velarde y Arroyo (2022), quienes enfatizan la necesidad de un compromiso tripartito para abordar estas diferencias.

Si bien la mayoría reconoce la importancia de las habilidades de comunicación digital, muchos no se sienten motivados para aprender nuevas tecnologías debido a limitaciones personales y falta de apoyo institucional. Porvént et al. (2023) destacan la importancia de fomentar un ambiente de aprendizaje permanente, basado en las necesidades del personal, para mejorar el desempeño laboral y la calidad educativa. Finalmente, las entrevistas a los directivos resaltaron la necesidad de una evaluación continua del personal para fortalecer sus debilidades y asegurar un desempeño laboral eficaz en un entorno digital en constante evolución.

## 6. CONCLUSIÓN

Los resultados de la investigación revelan una carencia significativa en las competencias tecnológicas necesarias para que el personal docente y administrativo desempeñe sus funciones de manera eficiente en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Este déficit impacta directamente en la calidad educativa y administrativa, dado que las tecnologías digitales son fundamentales en el entorno actual. La mayoría de los participantes indicó no contar con



formación adecuada, lo que limita su capacidad para aprovechar herramientas tecnológicas en sus labores diarias. Por tanto, es imprescindible que la institución implemente programas de formación y actualización continua, diseñados a partir de un diagnóstico preciso de necesidades. Estas iniciativas deben enfocarse en dotar al personal de habilidades prácticas y en garantizar un aprendizaje sostenido, promoviendo la confianza y efectividad en el uso de recursos tecnológicos. Solo de esta forma será posible fortalecer las competencias laborales y responder a los desafíos de un entorno digital en constante cambio.

En la investigación se identificaron diferencias significativas en el manejo de herramientas tecnológicas entre las generaciones X y Boomer. Estas brechas generacionales son atribuibles a factores como la resistencia al cambio, la falta de familiaridad con los recursos digitales y las distintas formas de abordar el aprendizaje tecnológico. Mientras que algunos docentes y administrativos presentan mayor disposición para adaptarse, otros manifiestan inseguridad o desconocimiento, lo que genera desigualdad en el desempeño. Estas disparidades dificultan la integración tecnológica en la universidad y afectan la dinámica laboral y educativa. Es necesario que la institución fomente un enfoque colaborativo que involucre a toda la comunidad educativa. Esto incluye estrategias que reduzcan las brechas, incentiven el aprendizaje intergeneracional y promuevan el uso de tecnologías de manera inclusiva. Este enfoque garantizará que todos los empleados puedan responder a las exigencias actuales, sin importar su grupo generacional.

La falta de motivación identificada entre los participantes para adquirir nuevas habilidades tecnológicas refleja una problemática mayor que incluye el limitado respaldo institucional y la percepción de insuficiencia en los recursos y oportunidades de capacitación ofrecidos. Muchos participantes señalan que, aunque reconocen la importancia de las tecnologías digitales, no se sienten incentivados para actualizarse debido a barreras como la edad, la falta de apoyo técnico o programas formativos específicos. Este escenario subraya la necesidad de que la universidad implemente políticas de apoyo claras y sostenidas, con énfasis en la creación de un ambiente de aprendizaje continuo y accesible. Además, resulta fundamental promover una cultura organizacional que valore la innovación tecnológica y motive a los empleados a superar sus limitaciones. Con un respaldo institucional sólido, los docentes y administrativos podrán afrontar con mayor seguridad los retos tecnológicos, mejorando su desempeño y contribuyendo a la excelencia académica y administrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amezcu, M. (2018). Factores psicosociales y sintomatología depresiva en profesionales docentes que trabajan con alumnos especiales. *Educación y*
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (abril-junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2),



201-206. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>

Ávila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., & Díaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169.

doi:<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37527/41115>

Baque Castro, G., & Viguera Moreno, J. (2021). El docente y su desempeño en la educación virtual. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 991-1005. doi:10.23857/pc.v6i3.2417

Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & David Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación de Valor Agregado*, 7(1), 109-121.

Bernate, J., & Vargas Guativa, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). doi:Universidad del Zulia

Cadena Iñiguez, P., Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Salinas Cruz, E., de la Cruz Morales, F. d., & Sangerman Jarquín, D. M. (septiembre-noviembre de 2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>

Castro Palomino, L., & Alanya Coras, E. (2024). Herramientas digitales en el desempeño de los docentes: revisión sistemática. *Revista Horizontes*, 8(32), 288 - 299. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.723>

Chang, A. (2022). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Dessler, G., & Varela, R. (2021). *Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

González Barranco, J. (2020). LA GENERACIÓN BABY BOOMER ANTE LA ALFABETIZACIÓN DIGITAL:Un estudio de caso. UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.

Guirado Aguilera, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom. Obtenido de



<https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf?sequence=1&isAl>

Hernán García, M., Lineros González, C., & Ruiz Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gac Sanit.* doi:<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>

López Torres, V. G., Pérez Rivas, D. A., & Galván Mendoza, O. (2020). El mercado laboral en el contexto de la cuarta revolución industrial, perfil del trabajador profesional de las ciencias administrativas: competencias y habilidades. *Revista Gestión y Estrategia*(57), 41-53.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50, 370-396.

Porvént Roviroso, L., Calderón Menéndez, A., & Pérez Suárez, R. (2023). Los entornos virtuales: un desafío para los docentes de la educación superior. *Educación y Sociedad*, 21(Especial), 506-520.

Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45-53. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/viewFile/2141/2263>

Ruiz, L. (22 de mayo de 2019). Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ): qué es y cómo se usa en estadística. Obtenido de El Alfa de Cronbach es un coeficiente usado para saber cuál es la fiabilidad de una escala o test. Artículo Científico: <https://psicologiymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>

Soler, S. (febrero de 2018). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. Obtenido de *Rev. Med. Electrón.* vol.34 no.1 Matanzas ene.-feb. 2018, Artículo Original: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000100001)

Useche Aguirre, M. C., Pereira Burgos, M. J., & Barragán Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 271-286.

Vega, M. (2019). El desempeño laboral en el siglo XXI y la motivación en los colaboradores de las comoañías. *Economundo*, 25.

Velarde Samaniego, J., Caballero Arroyo, K. M., & Alex Sandro, L. (2022). Diversidad Generacional: Desafíos para la educación universitaria en el siglo XXI. *Revista de Filosofía*, 39(102), 664-673. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7063329>



**Conflicto de Intereses:** Los autores afirman que no existen conflictos de intereses en este estudio y que se han seguido éticamente los procesos establecidos por esta revista. Además, aseguran que este trabajo no ha sido publicado parcial ni totalmente en ninguna otra revista.