

**¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL QUE SE ENCUENTRA
UBICADA EN EL RANGO DE EDAD DE LA GENERACIÓN Z?**

**TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO**

Realizado por:

Claudia Yaneth Franco Uribe

Yiseth Melisa García Salgado

Raquel María Graciano

Lina Rojo Ortiz

Asesor:

Mónica Eliana Aristizabal Velásquez

Universidad Católica Luis Amigó

Medellín

2020

¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL QUE SE ENCUENTRA UBICADA EN EL RANGO DE EDAD DE LA GENERACIÓN Z?

PALABRAS CLAVES: Generación Z, cultura organizacional, rotación de personal, motivación laboral.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es identificar por medio de la percepción de la cultura organizacional los factores que influyen en la rotación de personal, específicamente de la generación Z, la investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo y se hizo revisión en diferentes bases de datos de estudios y artículos realizados a nivel mundial, se identificó que la generación Z prefiere cambiar de roles en el mismo empleo y explorar opciones de carrera dentro de la misma organización, además que el equilibrio entre la vida laboral y personal es una de las principales fuentes de motivación para ellos y que prefieren la comunicación presencial, concluyendo así que si no encuentran estos aspectos en la organización tienden inmediatamente a renunciar.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se enfrentan al reto de lograr mantenerse en el medio y adaptarse a la exigencias del entorno, el cual cada vez es más cambiante y es por ello que algunos especialistas como **Héctor Infer, director de transformación de Global Parther de Barret**, manifiesta que en el escenario en el que ahora nos movemos nos impulsa a realizar no solo cambios en la estrategia organizacional, sino también en la cultura, porque este es un factor importante para el éxito de la estrategia, debido a que las conductas, los valores y las creencias de cada individuo aportan de manera significativa a la cultura organizacional, por tal razón las organizaciones deben de crear procesos claves desde talento humano, que permitan vincular al colaborador, mostrarle interés por su desarrollo personal y profesional, de esta forma la experiencia laboral sería mucho más satisfactoria para los integrantes de la empresa, lo que finalmente repercute en un gana gana, es decir, el colaborador crece y suple sus necesidades de realización personal e impulsando a la empresa a su desarrollo económico y social.

Del mismo modo (Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. 2017) determinan cómo la cultura organizacional influye de manera directa en el desarrollo de la organización y expone que el avance tecnológico y la globalización ha generado que las empresas

adopten nuevas formas de trabajar, generando en ellas la búsqueda constante de nuevas y diversas estrategias que generen valor a los procesos, a través de una cultura que forje en sus colaboradores la creatividad e innovación, es por ello que diversos artículos y trabajos han estado analizando las dimensiones de la cultura y la relación con el desarrollo organizacional, planteando, por ejemplo, la relación social y ambiental a través de la educación (Avilés, Pérez y Rosano, 2014), Además resaltando la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana en las organizaciones (Saldarriaga, 2013), para (Espinoza, Turpin, Vázquez, Vázquez, Cisneros, de la Torre & García, 2013) expresan la importancia de la implementación del desarrollo sustentable como parte fundamental de la cultura en las instituciones de educación superior.

(Ayala, P. 2014) Al realizar una revisión de la literatura relacionada, se pudo encontrar dos corrientes de pensamiento que se centran en las formas de los comportamientos de las personas en las organizaciones, las cuales son: La “teoría del comportamiento en la administración” y la “teoría del desarrollo organizacional”. retomando a (Chiavenato, 1995). A partir de los años 50 en donde se comienza a desarrollar la “teoría del comportamiento de la administración” cual conlleva a nuevas ideas que se introdujeron en la teoría administrativa, ideas que se basaron en el comportamiento humano, y que son tomadas principalmente desde las ciencias de la conducta en la psicología organizacional, como lo señala.

Este mismo autor expresa que una de las ideas principales de esta teoría es que para poder dar explicación a la forma en cómo se comportan las personas dentro de la organización, se hace ineludible hacer una referencia de lo que es la “motivación humana” y al respecto revisar la postura que Abraham H. Maslow propone en 1954, cuando señala que las necesidades tienen una jerarquización, representándolas por medio de una pirámide, estando en la base las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas) y en la cima de la pirámide las necesidades más elevadas (necesidades de autorrealización). Estas necesidades en los seres humanos toman diferentes matices y la manera en que se manifiestan son variadas y a veces muy complejas; convirtiéndose en un verdadero desafío para quienes buscan en el interior de las organizaciones los cambios que ayuden en la transformación de líneas productivas o tecnologías que hagan más y más competitivas a las industrias.

Por otra parte, este mismo autor menciona que la segunda corriente de pensamiento, la denominada “Teoría del Desarrollo Organizacional”, surge en los años 60, como una

compleja acumulación de ideas relacionadas con el comportamiento del hombre en las organizaciones, “el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones por otro” (Chiavenato, 1995:582-586). Así entonces, dentro de los conceptos que el Desarrollo Organizacional entrega para una mejor comprensión de las organizaciones, es el concepto de “cultura organizacional” describiéndola como la existencia de una organización que esta principalmente basada en la existencia de los individuos que interactúan dentro de ella, y que buscan de acuerdo a sus necesidades el logro de objetivos individuales para satisfacerlas, lo que a su vez conlleva a cumplir objetivos comunes con otros individuos, lo que permite alcanzar los objetivos que tiene la organización, la interacción de los individuos finalmente se hace de una forma determinada, variando de organización en organización; dando como resultado lo que se da en denominar “la cultura organizacional”.

Para concluir en nuestra investigación nos centramos en las necesidades que tienen las organizaciones para fortalecer su cultura organizacional identificando cuáles son los hábitos, conductas y valores en cada uno de los colaboradores de la generación Z que pueden influir en la misma.

OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación de personal que se encuentra ubicada en la generación Z.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Categorizar las
- Analizar los factores de la cultura de una organización y su influencia negativa o positiva de los jóvenes de la generación Z.
- Identificar los factores que influyen en la cultura organizacional

JUSTIFICACIÓN

El propósito de la presente investigación es identificar por medio de la percepción de la cultura organizacional los factores que influyen en la rotación de personal, específicamente de la generación Z, Para (Chirinos, N. 2013) la naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones merece consideración especial y el proceso de búsqueda de personal no hay que verlo solamente como un simple proceso administrativo de ingreso de personas, sino que se debe tener en cuenta que una organización con trabajadores flexibles, con capacidad para aprender y comprometidos con la misma son particularmente indispensables cuando la competencia arrecia, la

inflación es alta y el futuro se torna imprevisible. Bajo estas circunstancias la capacidad para reclutar y retener personas es una condición necesaria para el éxito organizacional. En virtud de ello los empresarios, y en especial los gestores de recursos humanos deben asumir criterios de excelencia en la búsqueda de personal. A fin de sustituir las prácticas muy arraigadas y consideradas, hasta “sagradas” en los procesos administrativos.

Este mismo autor argumenta que el panorama de los recursos humanos se orienta hacia la necesidad de una fuerza de trabajo más especializada, con mayor demanda que oferta, en algunos sectores y posiciones claves, con dificultades para la operacionalización de nuevas formas organizativas (cooperativas y empresas de producción social), alta fuga de talentos, procesos cada vez más informatizados que responden a las tendencias globalizantes del mundo y sobre todo el contar con trabajadores comprometidos con el marco filosófico de la empresa; que practiquen los valores definidos por la misma para alcanzar la transformación cultural y social que la empresa y el país necesita. Sin embargo, las prácticas de gestión humana siguen teniendo el mismo marco referencial, focalizada en ser socialmente de reclutamiento, selección y formación son los procesos, a mi entender, más desarrollados en lo referente a la mejor administración de los recursos humanos, teniéndolos como aquellos procesos que a nuestro parecer son los más desarrollados en lo referente a la mejor administración del recurso humano.

Basados en la realidad que el capital humano desempeña un papel fundamental para el crecimiento económico y el mantenimiento de una organización, se hace indispensable reconocer las necesidades y motivaciones de los colaboradores, además establecer maneras en las cuales las organizaciones aporten al cumplimiento de las mismas, por consiguiente es la cultura organizacional definida por (Rodríguez, G. & Blanca, N. 2017) y citando en su investigación a (Charón, D. 2007) como un modelo de comportamiento general a través de la misión institucional; por medio del cual transmiten un cúmulo de creencias y valores comunes a sus miembros a fin de elevar la unidad interna y moldear el sentido de pertenencia. La cultura organizacional puede llegar a facilitar o dificultar los cambios; tanto los valores como las creencias, que forman parte de la filosofía de la gestión, guían a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización.

Es por ello que hemos considerado guiar nuestra investigación, por medio de la cultura y a través de sus componentes detectar las razones que motivan a la mayoría de los jóvenes pertenecientes a la generación Z a renunciar a las organizaciones, y

comprender si finalmente lo hacen por las ganancias económicas, su aprendizaje, la difícil adaptación al entorno o al solo hecho de estar ligados a unos valores o normas establecidas dentro de cada cultura organizacional.

Es importante detallar para nuestro estudio la generación que recibe el nombre de NATIVOS DIGITALES. Casanova (2019), afirma que: Es la generación que realmente ha crecido con la tecnología, capaces de usar hasta 5 pantallas diferentes” estas personas son aquellos nacidos entre 1994 – 2010 los que conforman esta generación (menos de 23 años) viven en un mundo muy competitivo con altos niveles de exigencia y también de incertidumbre. Su entorno se define en términos de volatilidad e inmediatez; necesitan estar permanentemente conectados, todo es efímero. Algunos incluso saben que están trabajando en negocios que entre cinco o diez años habrán desaparecido o evolucionado hacia otra cosa. Pero no tienen miedo, asumen el reto preparándose para él sobre la marcha. (p.20 y 21).

Por lo anterior, consideramos que nuestra investigación permitirá a las áreas de talento humano comprender el porqué de la rotación en dicha generación y ampliar su visión en cuanto a la retención del personal desde una cultura que por medio de la innovación y creatividad , se logre atraer a los colaboradores generando estabilidad y mayor competitividad para las organizaciones; tal como Ramírez (2016) afirma: tener un alto índice de rotación de personal puede significar un gran problema no solo por la afectación que presenta en la parte laboral, sino también en lo económico, puesto que una alta rotación representa un gasto considerable para la organización, según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario (p.1).

Teniendo en cuenta lo anterior, el estimado en los costos de salario de la persona mientras se cubre la vacante, el periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses. La inversión en tiempo y capacitación no se recupera si el candidato se va de la empresa en el corto plazo, es por ello que es tan importante esta investigación para nosotros, porque el tema de la rotación y más para los Centennials y/ o generación Z es muy alta, por lo general un joven de esta generación dura en promedio en un cargo laboral de 6 a 8 meses, sin embargo para algunos no está mal visto no tener una estabilidad laboral, por el contrario lo consideran un valor, porque se pueden adaptar rápidamente al entorno.

Sinseles (2019), afirma que “Según el periódico The Independent, el 43% de los millennials, planean cambiar de trabajo en los próximos dos años, y solo un 28% piensa permanecer en su trabajo más de dos años. Si bien el salario se cita en el informe como un factor de peso a la hora de cambiar de trabajo, los protagonistas declaran que se debe mayormente a que no están de acuerdo con la ética de las empresas o sus prácticas” (p.1), ahora bien, al momento de analizar a profundidad las motivaciones de los altos índices de rotación se encuentra que las nuevas generaciones se comprometen aún más con las organizaciones que les reconocen y les brindan valores emocionales, son motivados y se adhieren más al hacerlos participes en el desarrollo de la misma, así, como en la toma de decisiones que tienen que ver directamente con su labor o bienestar.

Para (Chirinos, N. 2013) es interesante conocer investigaciones orientadas al aspecto generacional, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño. En otras palabras, estas investigaciones orientarían la forma de comportarse las personas en relación al trabajo de acuerdo a su época generacional. Por ello, los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal.

Este mismo autor define que el término generación citando a (Gilburg.2007) está referido a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006). De otro modo para William Strauss y Neil Howe (1991), citados por Gilburg (ob.cit), autores y oradores conocidos por sus teorías sobre un ciclo recurrente de generaciones en la historia; “una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el período de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación.

En la misma línea en el artículo realizado por (Ganter, N., Carrasco, D. & Pinto, P. 2018) citando a (Margulis, 2003) expresan que la generación más joven (o cualquiera de sus facciones) actúa como barómetro de las nuevas tendencias culturales, políticas, económicas, etc. En la actualidad, esto se puede observar de manera más radical en el segmento juvenil, donde la aceleración de las tendencias sociales se deja ver más penetrante en estos componentes de la población, debido a que poseen una inédita

capacidad para asimilar, procesar e integrar transversalmente la información y los códigos sociales desanclados que hoy circulan por todo el planeta. Por tal motivo es importante comprender como cultivar el dinamismo, energía e innovación de la generación Z, es importante la identificación de elementos que permitan mantener un alto grado de compromiso hacia la organización en la que se encuentran, en este mismo sentido, es importante identificar la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de su labor; de acuerdo al artículo emitido por la firma Deloitte, en el cual establece que para el año 2025 la fuerza laboral mundial estará conformada en un 75% por la generación Z, y como caso particular, mencionan que dicha generación expresará menos interés por la compensación económica, dándole así, mayor relevancia a otros factores.

En el mismo sentido, encontramos que en el artículo de Randstand, sobre un estudio generacional, en el cual habla acerca de la generación z en el ambiente laboral, en este artículo coincide con lo manifestado por Deloitte, sobre que la generación Z no tendrá como motivación principal el dinero, siendo las oportunidades de carrera más potentes que el sueldo, de hecho, informa que son la generación más emprendedora y al ser la generación nativa digital dispondrá de otros medios para la realización de la labor. Cabe resaltar que un aspecto importante, a tener en cuenta al momento de analizar la percepción de la cultura organizacional en las empresas, es que con la llegada de la generación Z, habrá una mayor mezcla generacional en las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Teoría de las generaciones

Cómo lo describe el filósofo español en la teoría de las generaciones de Ortega y Gasset en una lectura del Siglo XXI (Ortega y Gasset, 2009, página 98) , el desarrollo de los conocimientos y los cambios de paradigmas con el pasar de los tiempos se establecen rasgos diferenciadores y comparativos entre las generaciones, manifiesta que es indispensable comprender cada segmento generacional, así mismo se describe que cada generación tiene el deber moral de transmitir y legar valores a las generaciones sucesoras, como lo menciona la teoría de Ortega y Gasset al hablar de generaciones no se hace alusión al aspecto biológico como lo determina la escuela positivista de Leopold Von Ranke, se hace desde un análisis y aspecto social.

En este mismo estudio de las generaciones se encuentra que John Stuart Mill (Marías 1961:37) dice “cada causa de la situación de la sociedad es la situación de la sociedad

inmediatamente precedente. El problema fundamental, por tanto, de la ciencia social es encontrar las leyes según las cuales una situación de la sociedad produce la situación que la sucede y reemplaza”, en este texto encontramos que todas las personas son responsables de los resultados que se centran en la sociedad actual.

Por su parte Ortega y Gasset (1951; 34) dice “1° el hombre constantemente hace mundo, forja horizonte, 2° todo cambio del mundo, del horizonte, trae consigo in cambio en la estructura del drama vital, el hombre puede no cambiar, no obstante cambia su vida porque ha cambiado el mundo, y el hombre no es su alma y su cuerpo, sino su vida,” esto es que la vida siempre definida por distintos periodos y creencias han marcado a lo largo de la historia las creencias y estructuras de la humanidad, definiendo así las generaciones, así un ser humano se abstenga a los cambios, los cambios llegan a su vida, y esto es lo que ocurre con las generaciones.

Las generaciones

Se conoce como generación en genealogía al total de seres que forman parte de la línea de sucesión anterior o posterior de un individuo de referencia. Al tomarse como punto de partida a un determinado individuo se le considera como primera generación, también se utiliza el término generación para denominar al conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos, compartiendo creencias, valores y rasgos conductuales.

La sociedad de hoy esta definida por una serie de conceptos y estereotipos, los cuales encasillan a las personas en un comportamiento u otro, se habla de generaciones ya no desde la teoría científica, si no desde una concepción de comportamientos, de acuerdo a lo estudiado no existe una razón científica sobre porque se nombran las generaciones de una u otra forma, generalmente son nombradas de forma que tengan mayor acogida. Un ejemplo de ello es los millenians los cuales son llamados así por un libro escrito por dos sociólogos Nell Howe y William Strauss en el año 2000, sin embargo, utilizaban el término desde el año 1991.

Otro ejemplo de ello, es la llamada generación X, nombramiento que fue dado por el fotógrafo Robert Capa, quien llamo así a su trabajo luego de realizar unas fotografías a unos jóvenes, en él quería plasmar los interrogantes sobre como sería la vida de los jóvenes después de la segunda guerra mundial.

Clasificación de las generaciones

Baby Boomers (de 1946 a 1964)

Fue llamada así a la generación de las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, ya que se dio un repunte en las tasas de natalidad, a esta generación le toco vivir dos mundos diferentes, una niñez como la de sus padres y una adultez sin tanto temor.

Características laborales: (MAYTE RIUS, BARCELONA 02/04/2016)

- Vivieron en la época de Guerra Fría etapa en la que habían más ideales que dinero, se dio la reivindicación de derechos sociales y la incorporación de la mujer al mercado laboral.
- En cuanto a lo laboral, el trabajo es importante para ellos, son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos.
- Esperan del trabajo seguridad y estabilidad; están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa.
- Son la voz de la experiencia

Generación X (1965 y 1981)

Son llamados la generación perdida por no haber logrado establecer un mundo nuevo, tener un puesto de trabajo ha sido un gran reto, trabajar y producir parece ser su filosofía de vida, el individualismo, la ambición y la adición al trabajo son valores con los que han crecido.

A la generación X le tocó enfrentarse a una sociedad cada vez más diversificada, ecléctica y vertiginosa en sí misma, pero decepcionada de todo, durante esta época se dio el crecimiento tecnológico más vertiginoso en la historia de la humanidad, se dio deterioro de la misma, y se podría decir que los medios masivos de comunicación fueron los padres suplentes de esta generación.

En la generación X se identifica el consumismo y la comodidad, capaz de disolver cualquier intento de transformación, representan un conglomerado de modas y actitudes dispersas entre sí, a diferencia de los Baby Boomers, quienes buscaban el poder mediante la preparación especializada, el control de los medios de producción y de los círculos políticos.

La generación X se caracteriza por la carencia de ideales, moldeadas por la modernidad, las familias de los "X" son más pequeñas, diversas y heterogéneas, el rol de proveedor es compartido entre padre y madre, existe mayor expectativa de vida para los hijos y hay un profundo cambio de las relaciones al interior del matrimonio, incluso,

el concepto de familia cambió, ya una mujer sola con sus hijos es considerada tan familia como el tradicional esquema de padre, madre y niño.

Características laborales: (MAYTE RIUS, BARCELONA 02/04/2016)

- En la actualidad son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo.
- Accedieron al empleo en la época de capitalismo salvaje y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal.
- Las mujeres se incorporan de manera más habitual al mercado laboral pero todavía hay un alto porcentaje que se ocupa de la gestión de la casa.
- Desean desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales.
- Son estables, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza.
- Se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior.

Millenians (1981 a 1996)

Los millenians o también conocidos como generación Y o nativos digitales, tienen como características comunes entre países: la globalización, las redes sociales y el ser nacidos en democracias tras periodos de dictaduras, la tecnología forma parte de su día a día, todas sus actividades pasan por la intermediación de una pantalla.

A diferencia de las generaciones anteriores, el mundo, con motivo de la crisis económica, les exige una mayor preparación para optar a un puesto de trabajo, donde cada vez la competencia se hace mayor, sin embargo, esta generación posee la etiqueta de ser perezosa, narcisista y consentida.

Características laborales: (MAYTE RIUS, BARCELONA 02/04/2016)

- Llegaron al mundo laboral durante la muerte del capitalismo puro y después de ver que sus padres trabajaron mucho y ese esfuerzo desmedido no les permitió alcanzar sus ambiciones o no les libró de ser despedidos durante la crisis de los 90, así que esta generación prefiere disfrutar en el momento.
- De niños fueron muy escuchados y felicitados, por lo que su autoconfianza es muy alta y esperan del jefe (la autoridad) lo mismo que tenían en casa.
- Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades.

- Tienen mucho compromiso, pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo.
- No conciben la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas.
- Ven a la generación precedente como adictos al trabajo y ellos priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal.
- La mujer no está dispuesta a renunciar a desarrollar su vida profesional.
- Les gusta emprender y aprender y tomar parte en la toma de decisiones.

Generación Z (1997 a 2012)

Esta generación se encuentra enmarcada por el internet, esta herramienta forma parte de su ADN, se encuentra presente en todos los aspectos de su vida, hogares, educación y en cómo socializan.

Su dominio de las tecnologías hace que descuiden sus relaciones interpersonales, sin embargo, son quienes dan más voz a las causas sociales vía Internet, les gusta obtener todo lo que desean de forma inmediata, ya que el mundo digital así se los ha permitido, su estilo de vida se encuentra marcado por los youtubers.

Son multitarea, pero su tiempo de atención es muy breve, son independientes y consumidores exigentes, en cuanto a lo laboral, se puede decir que muchos de ellos, ocuparan cargos que hoy aun no existen y este es un factor que se encuentra ya enmarcado en la cuarta revolución industrial.

De acuerdo al artículo de la (revista Atrevia, consultora global de comunicación, Generación Z, el dilema), los jóvenes de esta generación.

“Son los primeros jóvenes en separarse de los patrones que caracterizaban a los millennials. Pero el mundo no es todavía digital 100%. Tienen que elegir entre renunciar a parte de su identidad para adaptarse a una realidad hecha por y para sus padres y abuelos, o por el contrario ser ellos mismos aun a riesgo de quedar en la periferia del sistema. Seguir buscando el trabajo que ansiaban sus hermanos mayores o trabajar por proyectos y abrazar la gig economy”.

De acuerdo a este artículo los jóvenes de esta generación no tienen fácil la toma de decisiones, ya que deben romper esquemas.

Otra característica que se ha encontrado en esta generación es que posee una sexualidad más abierta y fluida, de acuerdo, de acuerdo a estudios tan solo el 66% de los jóvenes, con edades comprendidas entre 16 y 22 años, se identifican como exclusivamente heterosexuales, la cifra más baja de cualquier generación, en comparación con el 71% de los millennials y el 85% de la generación X.

En cuanto a lo laboral buscan flexibilidad laboral, prefieren horarios que les permitan la conciliación con el resto de los ámbitos de su vida, prefieren carreras de ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas, gustan de ambientes de trabajo creativos, así como recibir feedback de sus superiores, como cualidades negativas se resalta su impaciencia y su déficit de atención (8 segundos frente a 12 de los millenians)

Características laborales: (MAYTE RIUS, BARCELONA 02/04/2016)

- Su vida gira en torno a la tecnología. Estudian y leen online y recurren a YouTube para sus trabajos de clase.
- Es difícil captar su atención y se preocupan por el medio ambiente y las personas.
- Una gran mayoría aspira a tener su propia empresa y/o a poder vivir de sus hobbies.
- Buscan trabajos flexibles, a distancia, y que les permitan realizar varias actividades a la vez.
- Son muy creativos.
- No pueden concebir el mundo sin internet.
- Son los verdaderos nativos digitales.
- No conciben un mundo sin Wi-Fi, YouTube o Instagram.
- Pueden usar hasta cinco dispositivos a la vez.
- Son más recelosos con su intimidad.
- Están habituados a hacer múltiples tareas.
- Son más autosuficiente, autodidactas y están muy preparados.

Como esta descrito en el artículo de la Vanguardia, “Así vemos el trabajo según la edad” Mayte Rius, Barcelona 02/04/2016, cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido unas vivencias particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian de las demás y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional. El empleo y la autoridad no significan lo mismo para quienes nacieron en la posguerra, vivieron en medio de una crisis o se criaron bajo la premisa de que a los padres se les obedece que para quienes nacieron en una sociedad con la libertad como uno de los pilares fundamentales.

El desafío, dicen los expertos, es lograr que generaciones tan diferentes no sólo convivan en una misma organización sino que además se entiendan, y para ello el

primer paso es conocerse, saber cuáles son sus claves y también sus expectativas vitales y profesionales.

Cultura Organizacional

Uno de los conceptos principales en esta investigación, es el de Cultura organizacional, aquí nos encontraremos con algunas definiciones, las cuales nos llevan a identificar cuáles podrían llegar a ser una de las principales diferencias en cada organización, ya que todas las organizaciones formales e informales se rigen por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo, pero condicionan la actuación de los individuos. En la literatura, las normas en las organizaciones son conocidas como cultura (Fitzgerald. 2002. pág. 103). La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida (Geertz, 1989), una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad (Vaitsman, 2000. pág. 848). A partir de la génesis del concepto de cultura se establecen cuatro categorías fundamentales: 1) Cognitiva, en la que la cultura se vuelve inteligible como un estado mental general, soportando la idea de la perfección, del logro individual o de la emancipación. 2) Colectiva, que invoca un estado de desarrollo intelectual o moral en la sociedad, vinculando la cultura con la idea de la civilización. 3) Concreta y descriptiva, ve la cultura como un cuerpo de destrezas y trabajos intelectuales dentro de cualquier sociedad, como el campo de simbolismos producidos y sedimentados de una sociedad. 4) Social, relaciona la cultura con la forma integral de vida, en un sentido plural y potencialmente democrático (Jenks, 1993. págs. 11-12). Bajo ninguna circunstancia, la concentración geográfica de las organizaciones garantiza la homogeneidad en sus culturas internas. Por el contrario, en ocasiones las diferencias son tan marcadas como las que podrían existir entre instituciones de distintas localidades, regiones o países. Si a esto se agregan las diferencias propias de los sectores en los cuales se encuentran inmersas, el resultado final será una diversidad en la Cultura Organizacional, A este respecto, autores como Herbert (2000: 148) concluyen que la principal influencia de la Cultura Organizacional, es la idiosincrasia nacional o regional del país donde opera, en tanto la industria o sector que enmarca sus actividades ayuda a moldear sus valores culturales. El desarrollo de la cultura es lo que distingue la sociedad humana de las sociedades de otras especies, la diferencia radica en las formas de actuar, pensar y sentir transmitidas de una generación a otra a través del aprendizaje (Albrow, 1999. pág. 6). A su vez, la cultura en una organización está relacionada con la

forma como los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios.

Frente a culturas dispersas, la gente tendrá diferentes percepciones e interpretaciones de los cambios organizacionales y, por consiguiente, esquemas diversos sobre el cambio (Lau and Woodman, 1995 en Lau et al. 2002. pág. 539). Derivado de la cantidad de disciplinas que han estudiado la cultura para explicar fenómenos concretos, un sinnúmero de definiciones complejas y divergentes aparecen en la bibliografía especializada. Al interior de las Ciencias Sociales por ejemplo —especialmente en estudios de antropología social, de sociología, de psicología social y organizacional—, existe poco consenso en torno al significado del concepto, dadas las diferentes representaciones que intervienen en la formación del mismo. Los estudios organizacionales y gerenciales, por ejemplo, han atribuido de manera entusiasta el concepto de cultura a fuentes antropológicas y sociológicas. Desde el referente de la antropología social la cultura se considera como un conjunto compartido de valores sobre asuntos de relevancia societal, tales como la vida, la muerte, las relaciones de consanguinidad, la religión y la etnia de sus miembros; desde la perspectiva sociológica, como el agregado de relaciones que sirven y corresponden a las necesidades de la estructura social en los agrupamientos de trabajo². La cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones. Concretamente, ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable. Esta consideración descarta la imposición mediante la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento —manual, código o prontuario—, en su lugar, es transmitida de manera casual. Es así como muchas organizaciones del mundo han demostrado que el éxito se ha derivado de las reglas no escritas y los entendimientos compartidos alrededor del balance entre autonomía y control, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas. Central para los propósitos de este escrito, a continuación, se profundizará en dicho concepto. (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009, p 119-120).

Según Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia,(2009, p.67). Una organización laboral puede verse como un microambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos,

puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

1. El general: Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.

2. El operativo: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

3. El interno: Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Cultura Organizacional: Delimitación Conceptual

Como lo afirma Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, (2003, p 114). A pesar de que el término cultura organizacional puede haber sido empleado por algunos autores en años anteriores a la década de los ochenta, es en ésta cuando toma fuerza, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió Teoría Z; Peters y Waterman (1982), con su best seller En busca de la excelencia; Deal y Kennedy (1982), con Culturas corporativas, y los trabajos de Smircich (1983), Organizaciones y cultura y de Schein (1988), La cultura empresarial y liderazgo. A estos trabajos se suman los aportes de los canadienses Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard y Simard (1992) publicados inicialmente en 1988. La cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo en las organizaciones en concordancia con los planteamientos de Olga Lucia Anzola (2003) citado por MendozaTorres & Ortiz Riaga, (2006, p 122).

Se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

Funcionalidad Y Fortaleza De La Cultura Organizacional

Distintos autores han considerado el tema de la funcionalidad de la cultura organizacional. Schein (1988, p. 64) considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la

“adaptación externa” a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social”. • La construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea. • La integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. (Rodríguez Garay, 2009, p 75).

MOTIVACIÓN LABORAL

De otro modo es de vital importancia para nuestro estudio reconocer el valor que la motivación laboral tiene dentro de una organización y como a través de la cultura se puede lograr una motivación mucho más alta que genere en los colaboradores mayor sentido de pertenencia y mayor compromiso en la consecución de los objetivos organizacionales, por ende, se hace necesario definir que es motivación.

En el artículo realizado por (Lopez.2005) se conceptualiza la motivación como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, añadiendo que la motivación, dentro del ámbito laboral, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos de la organización, es importante que los líderes o administradores conozcan las causas que impulsan la acción de los colaboradores, ya que permitirán que su productividad y funciones sean las adecuadas y que los miembros se sientan satisfechos al ser parte de las organizaciones.

En la misma línea (Añez, S. 2006) en artículo y citando a (Dessler. 1999) argumenta que la motivación es una de las tareas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas ya que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive. A nivel del campo gerencial, es un elemento fundamental, clave para el éxito de una gestión. Los directivos deben asegurar hasta donde sea posible, la armonía entre los deseos y las necesidades de sus miembros con los objetivos organizacionales. A lo largo de la Historia, han existido diversas teorías acerca de la motivación, entre ellos la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de Necesidades de Alderfer (1972), la Teoría de las Tres (3) Necesidades Sociales de McClelland (1961) (Robbins: 1999) y la Teoría de los Dos (2) Factores de Herzberg, (1959).

Este mismo autor toma de referencia la teoría de Factores de Herzberg, (1959), la cual trata de explicar la relación que existe entre los elementos que influyen en el puesto de trabajo con la motivación e insatisfacción que pueda sentir el personal. El primer grupo de factores señalados por el autor son los motivadores, los cuales incluyen: Logros y Reconocimiento en el trabajo, Responsabilidad, El trabajo en sí. Crecimiento y Progreso Laboral. El segundo grupo de factores son los denominados de higiene o mantenimiento, los mismos son externos al trabajo en sí, forman parte del ambiente laboral. Algunos factores de higiene o mantenimiento son: Condiciones de trabajo, Seguridad laboral, Remuneraciones Laborales, Administración y políticas de la Institución y Relaciones interpersonales. La ausencia de estos factores puede llevar a la insatisfacción y desmotivación laboral y hasta evitar realizar el trabajo.

Por su parte (Ramírez, R., Abreu. L & Badiila, M. 2008) en su artículo exponen que la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo y tomando los argumentos del el autor Reeve (1994) resaltan la existencia de un proceso motivacional que se direcciona a el ritmo dinámico de estados internos que permiten el comportamiento humano, además teniendo en cuenta que se estipula un ciclo para ello que consta de cuatro etapas principales cuales son:

- 1) anticipación.
- 2) activación y dirección.
- 3) conducta activa y retroalimentación del resultado.
- 4) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.

Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la

persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.

Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Por ende, se da a entender que la motivación es proveniente de una necesidad interna y es ella quien impulsa la acción del individuo y obteniendo un resultado de la misma. (Añez, S. 2006) en su estudio habla de la importancia de la cultura en relación con la motivación laboral, expresando que por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones, razón por la cual se debe considerar aquellos factores que motivan a los colaboradores dentro de una cultura, como las características de los puestos y las prácticas organizacionales direccionadas a que es lo que motiva el comportamiento de los colaboradores, estudiar cómo motivarlos y recompensarlos.

ROTACIÓN PERSONAL

Es indispensable para nuestra investigación definir y conceptualizar el termino de rotación de personal, el cual se conoce como el proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o múltiples empleados no debidos a procesos naturales como la jubilación. Por lo general se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, si bien en ocasiones puede incluir el cambio de funciones y puesto sin que el empleado en cuestión cese su relación con la organización (Castillo Aponte, J.2006).

Retomando lo anterior este mismo autor considera que hay diferentes tipos de rotación y los clasifica de la siguiente manera.

Tipos de rotación:

1. **Rotación voluntaria:** Se entiende por rotación voluntaria toda aquella situación de rotación de personal que es buscada o llevada a cabo de forma voluntaria por el empleado. Dicho de otro modo, se trata de una renuncia al puesto, sea porque el sujeto

decide que el puesto no le compensa (por ejemplo, no existe un buen clima laboral o la empresa no satisface o valora su trabajo) o porque ha encontrado una oferta de trabajo que encaja más con sus expectativas.

2. Rotación involuntaria: Podemos considerar por rotación involuntaria aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de este. Dicho de otro modo, es un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa (es poco eficiente o productivo o es conflictivo, por ejemplo) o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

3. Rotación externa: La rotación externa es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

4. Rotación interna: Otro tipo de rotación es la interna, en la que en realidad no existe una desvinculación entre empresa y empleados: no hay despidos ni renunciaciones, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales.

DISEÑO METODOLÓGICO

Introducción

Como diseño metodológico para realizar la investigación se usó un enfoque cuantitativo, con el fin de identificar las variables que interfieren en la rotación de personal en la generación Z.

Alcance

El alcance de la presente investigación se desarrollará bajo la metodología descriptiva, toda vez, que el objeto de estudio es la determinación de los aspectos de la cultura organizacional que influyen en la rotación del personal de la generación Z, para ello, se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo.

Desarrollo del diseño de investigación:

La investigación se basará en un diseño metodológico no experimental y transversal. Identificando como variables de análisis:

- Variable dependiente: rotación de personal (despidos, renunciaciones, traslados)

- Variable independiente: generación Z (edad, costumbres, gustos, edad, profesión, aspiración salarial)

Definición y selección de la muestra

Como características del objeto de estudio se desarrollarán XXX encuestas tipo test a personas de la generación a estudiar en la empresa Konecta, buscando de esta manera medir y obtener información que permita comprender mejor en qué factores se basa la problemática a analizar con la investigación, y cómo podría llevarse a cabo una integración en los procesos internos para facilitar la adaptación y disminución de la rotación.

Se evaluarán temas como: acompañamiento, entrenamiento, proyectos, percepción del clima laboral, reconocimiento.

1. Recolección de datos

Se desarrollarán las técnicas: encuesta virtual tipo test y se complementará el ejercicio con un grupo focal de dicha generación.

Hipótesis

Conociendo la importancia de la cultura organizacional y el aporte que esta tiene en el desarrollo de los objetivos, se hace necesario realizar un análisis sobre la influencia que este ejerce en la rotación del personal, especialmente en la generación Z, toda vez, que son personas que buscan otros estándares al momento de desarrollar su vida profesional.

FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL QUE SE ENCUENTRA UBICADA EN EL RANGO DE EDAD DE LA GENERACIÓN Z DE LA EMPRESA KONECTA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SUBSIDIOS Y BANCOLOMBIA A LA MANO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

La investigación se llevará a cabo utilizando como herramientas el cuestionario cerrado y el grupo focal, con este último se complementará la información suministrada por los representantes de servicios de atención al cliente de subsidios y Bancolombia a la mano.

Cuestionario:

1. Aspectos demográficos o sociodemográficos
 - a. Qué edad tienes:
 - Entre los 18 y los 20 años
 - Entre los 21 y los 23 años

- Entre los 24 y los 26 años
 - Más de 26 años
 - b. Genero:
 - Femenino
 - Masculino
 - c. Nivel académico:
 - Bachiller
 - Técnico
 - Tecnólogo
 - Profesional
 - d. Estrato socioeconómico:
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - e. Tiempo que lleva laborando
 - Rangos
2. Componentes del ser
- a. Cuánto tiempo crees que podrías mantenerte en el cargo de atención de servicios.
 - Menos de 1 año
 - Entre 1 año y 2 años
 - Entre 3 años y 4 años
 - Más de 4 años
 - b. De las siguientes opciones para usted cuál le brinda mayor satisfacción en una organización, elija una.
 - Flexibilidad laboral
 - Equilibrio entre la vida laboral y profesional
 - Remuneración
 - c. De las siguientes opciones cuál le gustaría que la empresa implementara, elija una
 - Permisos remunerados

- Sala de juegos virtuales
- Un lugar para leer y alejarte del ruido
- Cursos recreativos
- d. De las siguientes, cuál es la actividad que más le gusta realizar:
 - Uso de la tecnología
 - Viajar
 - Música
 - Deporte
 - Leer
- e. Se siente comprometido con su trabajo
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de desacuerdo
- 3. Laboral
 - a. Estas satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización Konecta
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de desacuerdo
 - b. Considera que la organización está comprometida con su desarrollo profesional
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de desacuerdo
 - c. Está satisfecho con el entrenamiento y la formación proporcionada por su organización
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente de desacuerdo
- d. Se siente inspirado (a) a cumplir con sus objetivos en el trabajo
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de desacuerdo
- e. Está satisfecho con su remuneración
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de desacuerdo

Aspectos relacionados con la rotación

Que lo haría renunciar a su trabajo

- Un sueño
- Emprendimiento
- Viaje

De los siguientes aspectos de la organización que lo haría desistir de su trabajo

- Ambiente
- Liderazgo

-....

Gracias

PRUEBA PILOTO

FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Tamaño de la prueba piloto: 16 personas

Análisis de resultados:

1. Qué edad tienes



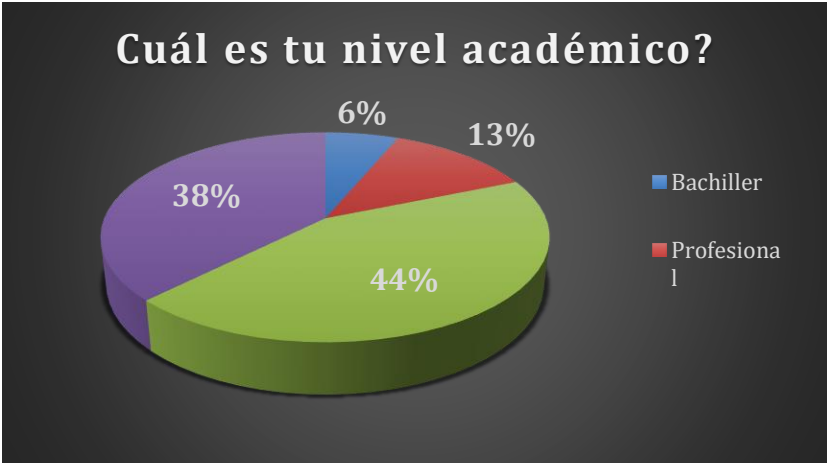
Se evidencia que el 81% de la población que realizó la prueba piloto en la empresa Konecta se encuentran en el rango de edad correspondiente a la generación Z, lo que afirma que esta población tiene una participación importante en la organización.

2. Cuál es tu género



Entre la población encuestada el 88% corresponden a mujeres, lo cual demuestra que este género tiene mayor participación en la empresa Konecta.

3. Cuál es tu nivel académico



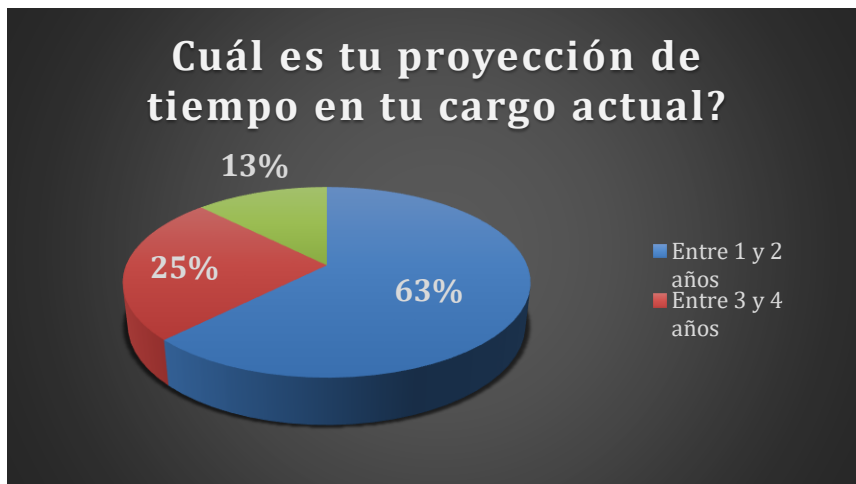
En cuanto al nivel académico se evidencia que el personal que pertenece al servicio subsidios y Bancolombia a la mano de Konecta su nivel académico es técnico y tecnológico, lo cual es coherente con el rango de edad de la generación Z.

4. Cuánto tiempo lleva trabajando en Konecta



En la prueba piloto se denota que la mayor parte de la población lleva laborando en la empresa Konecta menos de un año, es de tener en cuenta, que el servicio de subsidios y Bancolombia a la mano surgió a raíz de la pandemia, es decir, se constituyó en abril de 2020.

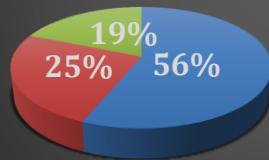
5.Cuál es tu proyección de tiempo en tu cargo actual



De acuerdo a las respuestas de la prueba piloto, se evidencia que los colaboradores de Konecta se proyectan entre uno y dos años a permanecer en la organización.

6.Cuál de las siguientes opciones para usted ¿cuál le brinda mayor satisfacción en una organización?

De las siguientes opciones para usted ¿cuál le brinda mayor satisfacción en una organización?

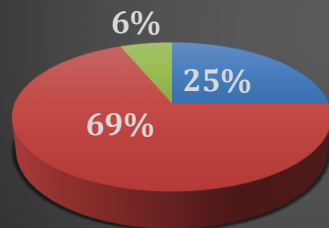


■ Equilibrio entre la vida personal y profesional

Encontramos en las respuestas que el 56% de la población prefiere tener como beneficio una vida equilibrada entre lo personal y profesional y que un 25% tener flexibilidad horaria.

7. Dada la situación actual, con cuál modalidad de trabajo se siente mas productivo y satisfecho

Dada la situación actual, con ¿cuál modalidad de trabajo se siente más productivo y satisfecho?

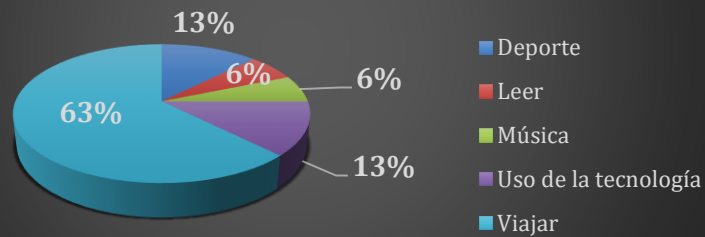


■ Teletrabajo
■ Trabajo en casa
■ Trabajo en oficina del empleador

Se evidencia que de acuerdo a las respuestas dadas en la prueba piloto el 96% prefieren trabajar en casa, esto está alineado a las características de la generación Z, toda vez que de acuerdo a los estudios se evidencia que es una población a la cual no le gusta tener jefes y estar supervisado.

8. De las siguientes, ¿cuál es la actividad que más le gusta realizar?

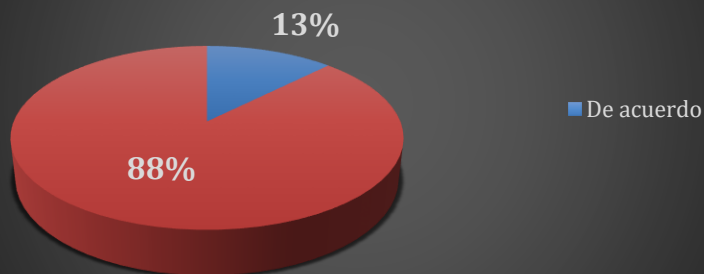
De las siguientes, ¿cuál es la actividad que más le gusta realizar?



De las actividades que les gusta realizar a la población encuestada, se encuentra que el 63% prefiere viajar y el 26% realizar deporte y hacer uso de la tecnología, lo cual es coherente con los gustos de la generación Z.

9. Se siente comprometido con su trabajo

Se siente comprometido con su trabajo?



En la prueba piloto se denota que el 100% de la población se siente comprometidos con su trabajo.

10. Estás satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización Konecta



Se evidencia con la prueba piloto que el 87% de la población se encuentra satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le brinda la empresa Konecta.

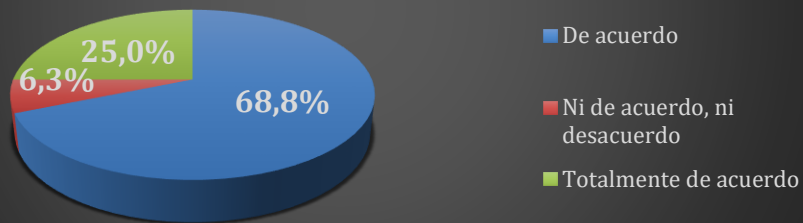
11. Considera que la organización está comprometida con su desarrollo profesional?



El 50% de la población encuestada en la prueba piloto, considera que la organización está comprometida con su desarrollo profesional.

12. Está satisfecho con el entrenamiento y la formación proporcionada por la organización?

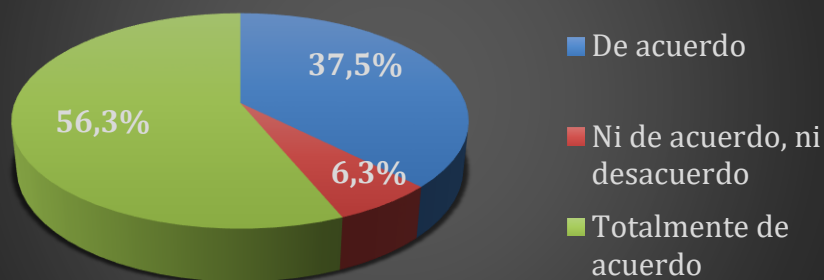
Está satisfecho con el entrenamiento y la formación proporcionada por la organización?



Encontramos que el 93.8% se encuentra satisfecho con el entrenamiento que le brinda la organización.

13. se siente inspirado (a) a cumplir con sus objetivos en el trabajo?

Se siente inspirado (a) a cumplir con sus objetivos en el trabajo?



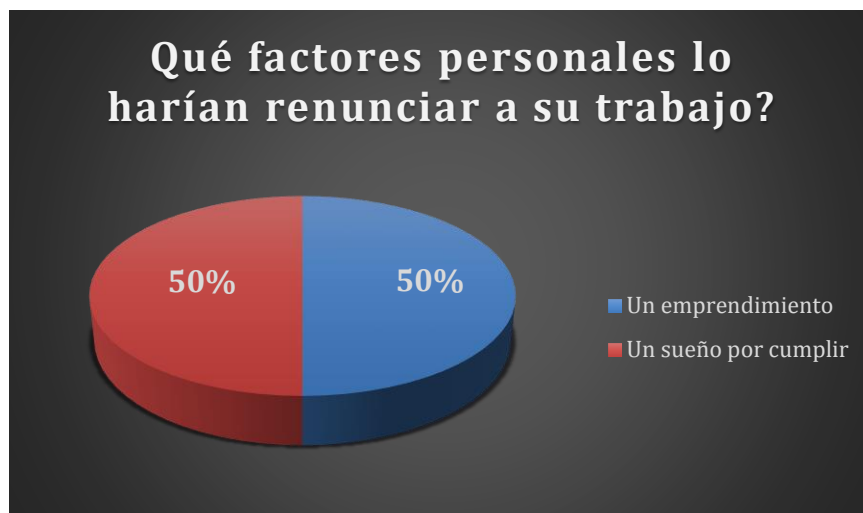
El 93% de la generación Z encuestada se encuentra inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo, ya que cuentan con la respuesta anterior se evidencia que cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

14. Está satisfecho con su remuneración?



En la prueba piloto se denota que el 50% se encuentra de acuerdo con su remuneración, es importante resaltar que el 13% de la población se encuentra en desacuerdo con ésta.

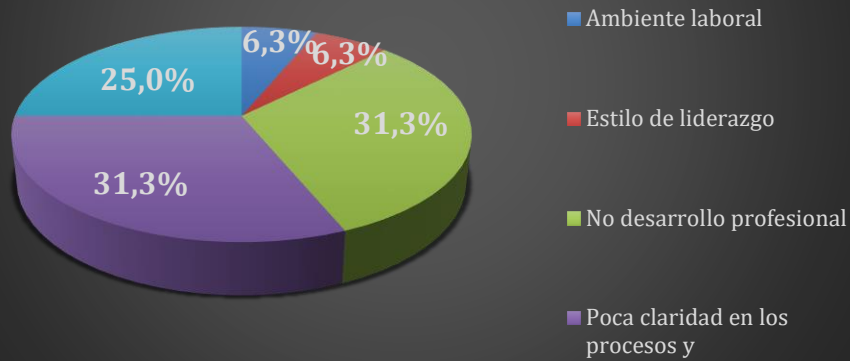
15. Qué factores personales lo harían renunciar a su trabajo?



Encontramos que los factores que influirían para renunciar al trabajo, en un 50% esta llevar a cabo un emprendimiento y el otro 50% en cumplir sus sueños.

16. De los siguientes aspectos de la organización que lo haría desistir de su trabajo?

De los siguientes aspectos de la organización que lo haría desistir de su trabajo?



Encontramos que en la generación Z encuestada considera que los aspectos más importantes que lo haría renunciar a su trabajo, con un 31% tener poca claridad en los procesos y responsabilidades, con este mismo porcentaje se evidencia que es importante para los encuestados no poseer un desarrollo profesional, cabe destacar que en un 25% de la población no tener un estilo de liderazgo acorde dentro la organización es un factor influyente.

ANALISIS A LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

Tamaño de la prueba piloto: 162 personas

2. Qué edad tienes



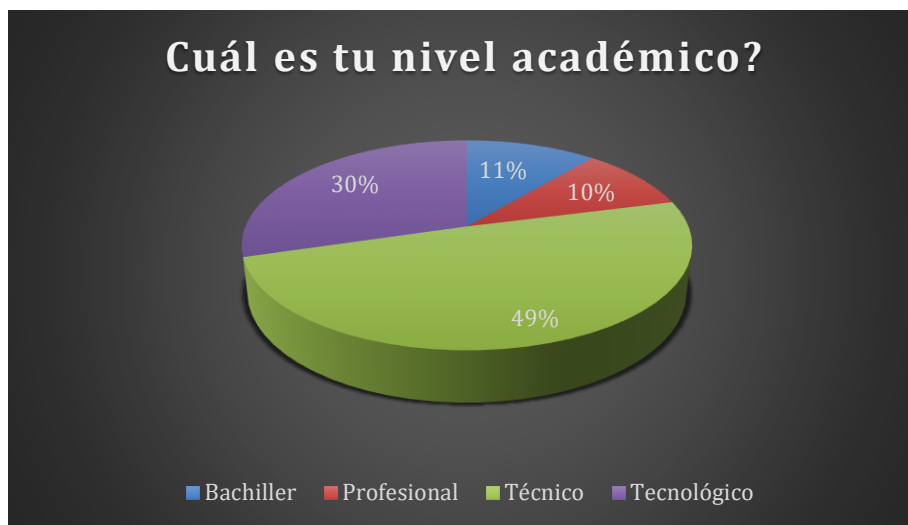
Se evidencia que el 66% de la población que realizó la encuesta en la empresa Konecta se encuentran en el rango de edad correspondiente a la generación Z, lo que afirma que esta población tiene una participación importante en la organización.

2. Cuál es tu género



Entre la población encuestada el 83% corresponden a mujeres, lo cual demuestra que este género tiene mayor participación en la empresa Konecta.

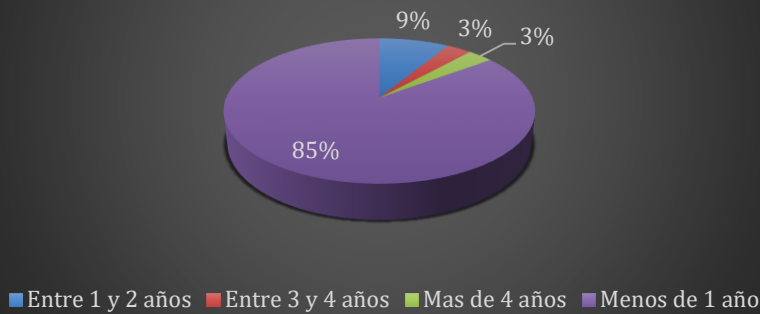
3. Cuál es tu nivel académico



En cuanto al nivel académico se evidencia que el personal que pertenece al servicio subsidios y Bancolombia a la mano de Konecta su nivel académico es técnico y tecnológico con un 79%, lo cual es coherente con el rango de edad de la generación Z.

4. Cuánto tiempo lleva trabajando en Konecta

Tiempo que lleva laborando en Konecta?



En la prueba piloto se denota que el 85% de la población lleva laborando en la empresa Konecta menos de un año, es de tener en cuenta, que el servicio de subsidios y Bancolombia a la mano surgió a raíz de la pandemia, es decir, se constituyó en abril de 2020.

4.Cuál es tu proyección de tiempo en tu cargo actual

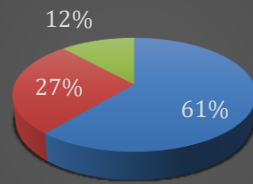
Cuál es tu proyección de tiempo en tu cargo actual?



De acuerdo a las respuestas de la prueba piloto, se evidencia que los colaboradores de Konecta se proyectan entre uno y dos años a permanecer en la organización con un 41%, seguido de un 23%, los cuales expresan que su proyección es menor a un año.

6.Cuál de las siguientes opciones para usted ¿cuál le brinda mayor satisfacción en una organización?

De las siguientes opciones para usted cuál le brinda mayor satisfacción

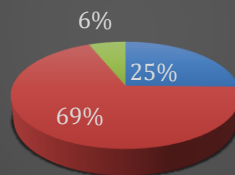


- Equilibrio entre la vida personal y profesional
- Flexibilidad horaria
- Remuneración

Encontramos en las respuestas que el 61% de la población prefiere tener como beneficio una vida equilibrada entre lo personal y profesional y que un 27% tener flexibilidad horaria.

7. Dada la situación actual, con cuál modalidad de trabajo se siente más productivo y satisfecho

Dada la situación actual, con cuál modalidad de trabajo se siente más productivo y satisfecho

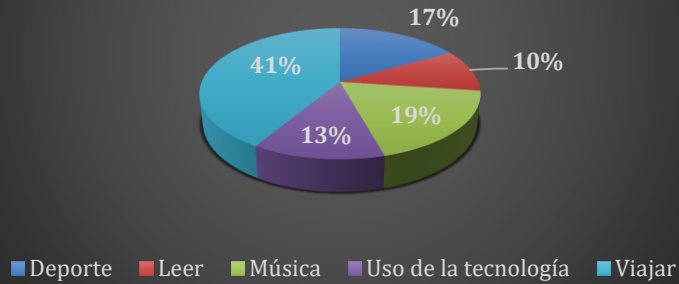


- Teletrabajo
- Trabajo en casa
- Trabajo en oficina del empleador

Se evidencia que de acuerdo a las respuestas dadas en la encuesta el 94% prefieren trabajar en casa, esto está alineado a las características de la generación Z, toda vez que de acuerdo a los estudios se evidencia que es una población a la cual no le gusta tener jefes y estar supervisado.

8. De las siguientes, ¿cuál es la actividad que más le gusta realizar?

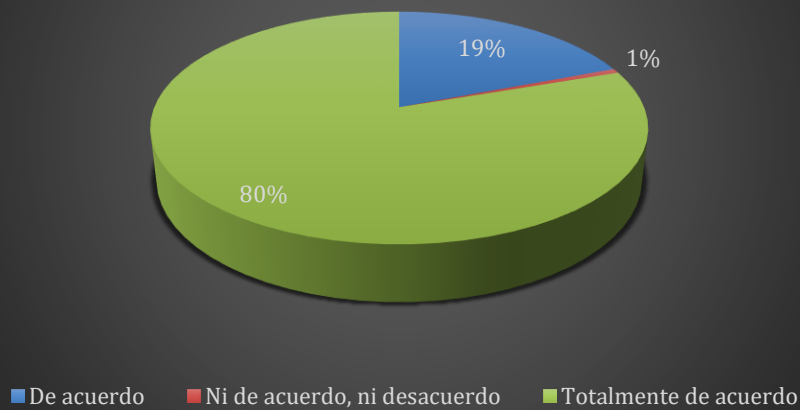
De las siguientes, cuál es la actividad que más le gusta realizar?



De las actividades que les gusta realizar a la población encuestada, se encuentra que el 41% prefiere viajar, el 19% la música, el 17% realizar deporte y hacer uso de la tecnología con un 13%, lo cual es coherente con los gustos de la generación Z.

9. Se siente comprometido con su trabajo

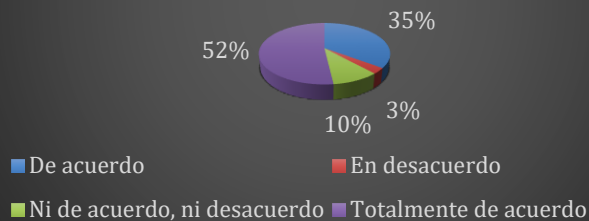
Se siente comprometido con su trabajo



En la prueba piloto se denota que el 100% de la población se siente comprometidos con su trabajo.

10. Estás satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización Konecta

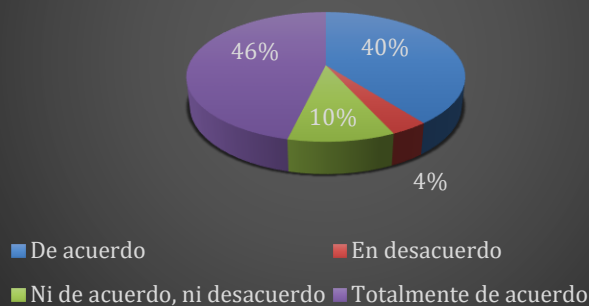
Estás satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización



Se evidencia que el 87% de la población encuestada se encuentra satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le brinda la empresa Konecta.

11. Considera que la organización está comprometida con su desarrollo profesional?

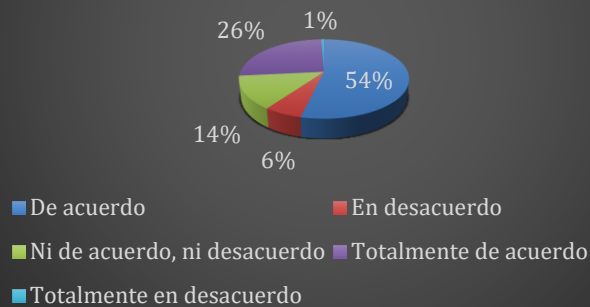
Considera que la organización está comprometida con su desarrollo



El 86% de la población encuestada, considera que la organización está comprometida con su desarrollo profesional.

12. Está satisfecho con el entrenamiento y la formación proporcionada por la organización?

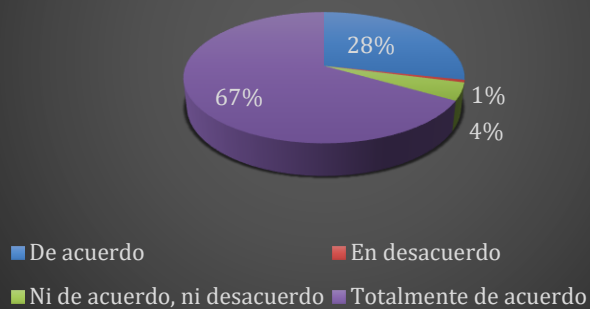
Está satisfecho con el entrenamiento y la formación proporcionada por la organización



Encontramos que el 80% se encuentra satisfecho con el entrenamiento que le brinda la organización y solo el 6% se encuentra en desacuerdo.

13. se siente inspirado (a) a cumplir con sus objetivos en el trabajo?

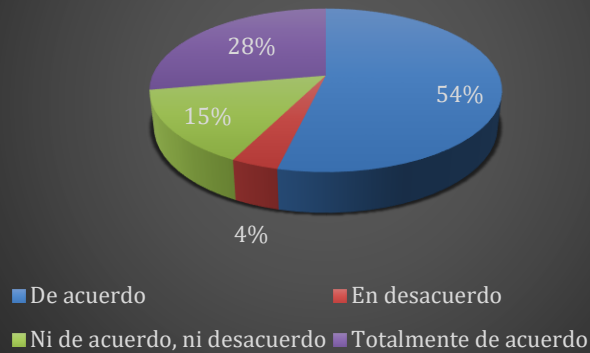
Se siente inspirado (a) a cumplir con sus objetivos en el trabajo



El 95% de la generación Z encuestada se encuentra inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo, dado que se evidencia que cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

14. Está satisfecho con su remuneración?

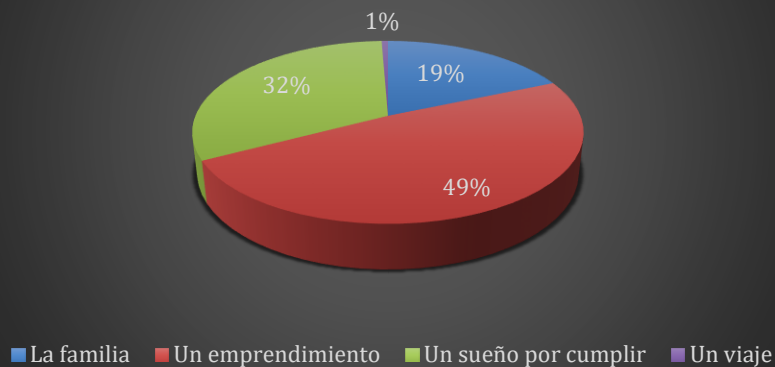
Está satisfecho con su remuneración



En la prueba piloto se denota que el 82% se encuentra de acuerdo con su remuneración, es importante resaltar que el 4% de la población se encuentra en desacuerdo con ésta.

15. Qué factores personales lo harían renunciar a su trabajo?

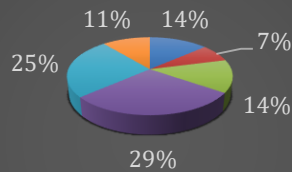
Qué factores personales lo harían renunciar a su trabajo



Encontramos que los factores que influirían para renunciar al trabajo, en un 49% esta llevar a cabo un emprendimiento, el 32% en cumplir sus sueños y el 19% la familia.

16. De los siguientes aspectos de la organización que lo haría desistir de su trabajo?

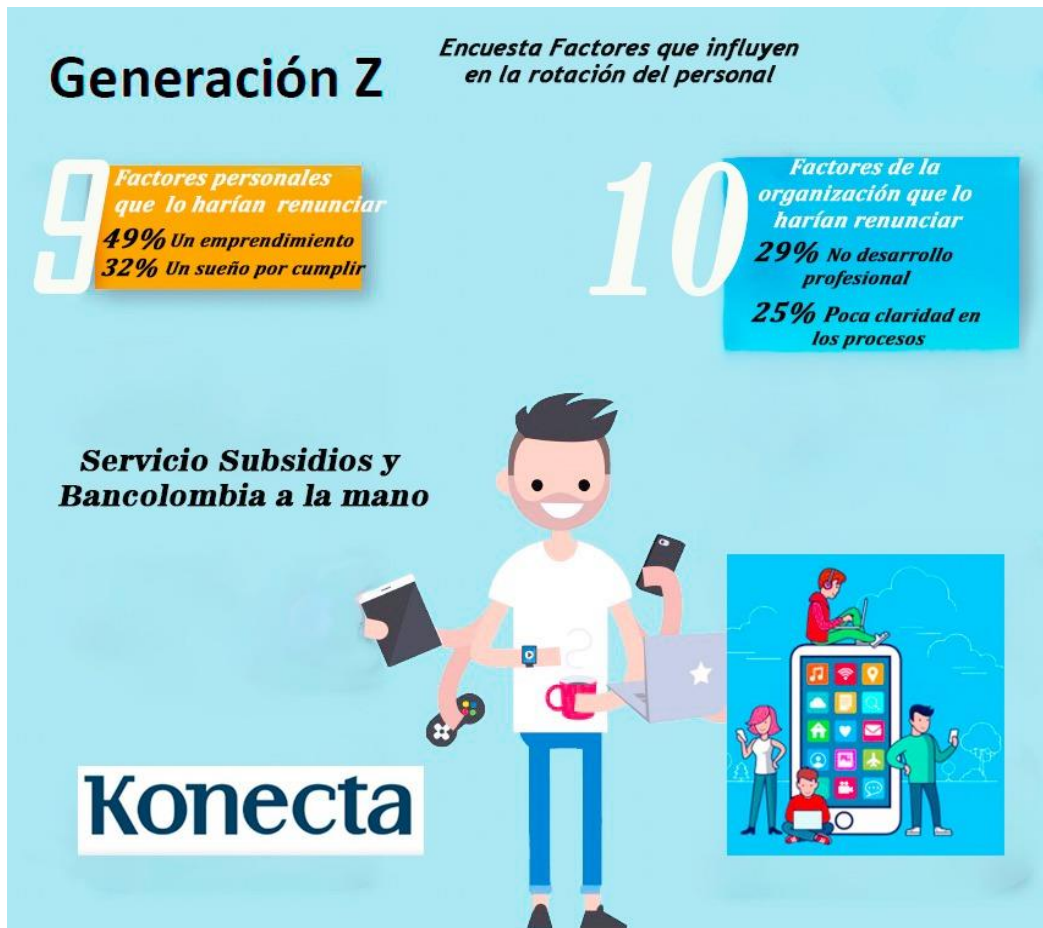
De los siguientes aspectos de la organización que lo haría desistir de su trabajo



- Ambiente laboral
- Estilo de liderazgo
- Falta de motivación por parte de su empleador
- No desarrollo profesional
- Poca claridad en los procesos y responsabilidades
- Sobre carga laboral

Encontramos que en la generación Z encuestada considera que los aspectos más importantes que lo haría renunciar a su trabajo, con un 29% no encontrar desarrollo profesional, con un 25% poca claridad en los procesos, un mal ambiente laboral y poca motivación con un 14% respectivamente, y con un 11% sobre carga laboral.





DISCUSIÓN

“Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional”

- Existen grandes expectativas en torno a estos jóvenes, al ser la primera generación que ha crecido con internet.
- Los miembros de esta generación están marcados por el hito de la globalización
- Los nacidos en la generación Z tiene como característica el fenómeno emprendedor.
- Su habilidad para maximizar su efectividad hace que las generaciones mayores los traten de “perezosos”
- Manpower Inc. (2010). El estudio revela que uno de los desafíos más importantes de las organizaciones está en poder atraer, motivar y retener a los jóvenes talentos para construir el futuro.
- **“El 40% de los Gen Z se arrepiente luego de aceptar una oferta de trabajo”**
- El 40% de los trabajadores de la generación Z dijeron que lamentan haber aceptado una oferta de trabajo, según una encuesta de Gartner.

- Los datos de la encuesta mostraron que las oportunidades de desarrollo eran una gran atracción para el 23% de los encuestados de la Generación Z, en comparación con solo el 17% de los millennials en la misma edad en 2013.
- InsideOut Development encontró que el 75% de la Generación Z esperan ser entrenados por sus gerentes.
- Un informe reciente de Udemy demostró que Gen Z quiere flexibilidad en sus horarios de trabajo tanto como las generaciones anteriores.

CONCLUSIONES A LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

Con los resultados arrojados en la encuesta realizada a 162 personas pertenecientes a la generación Z, se buscar dar respuesta a la pregunta de investigación la cual es determinar los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación de las personas pertenecientes a esta generación, para ello, encontramos que:

1. La generación Z de la empresa Konecta se visualizan en la organización entre 1 y 2 años a diferencia de sus predecesores, los cuales de acuerdo con investigaciones el tiempo promedio de permanencia en una empresa es de 2 a 3 años, esto se podría dar toda vez que evidencian poca posibilidades de asensos, ya que es importante anotar en el presente análisis que una de las diferencias entre estas generaciones es que Los millennials son conocidos como job-hoppers puesto que tienden a cambiar constantemente de trabajos, ya que prefieren ambientes cambiantes, y que por el contrario la generación Z prefiere el role-hopping, lo cual implica cambiar de roles en el mismo empleo y explorar opciones de carrera dentro de la misma organización.
2. El equilibrio entre la vida laboral y personal continúa siendo para la generación Z una de las principales fuentes de motivación, es por ello, que de acuerdo a la investigación realizada, el 61% de la población lo manifiesta, seguido de flexibilidad horaria con un 27% y en último lugar la remuneración con un 12%.
3. Las generaciones son marcadas por la historia ya que comparten un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores, es así, como encontramos que la generación Z prefiere la comunicación presencial, cara a cara, en concordancia con la encuesta llevada a cabo en donde se analiza que el uso de la tecnología como hobby no es tan apasionante como el viajar, sin dejar de decir que la generación Z es completamente dependiente a la tecnología para

realizar todas sus actividades, tales como compras, pagos, consultas, esta generación es nativa tecnológica.

4. Hoy en día los líderes organizacionales deben conocer las características de cada una de las generaciones que se encuentran en el mercado laboral y tener claridad sobre cuáles son las características que buscan para su equipo de trabajo, esto nos lleva a analizar la preferencia en cuanto a la modalidad de trabajo de la generación Z, toda vez que una de sus características es que prefieren el trabajo independiente, a este postulado apunta la pregunta realizada en la encuesta sobre la preferencia en la modalidad de trabajo, en donde encontramos que un 96% de la población prefieren trabajar desde casa, sea mediante la figura de teletrabajo o trabajo en casa versus un 6% que prefiere laborar desde las instalaciones de la empresa.

REFERENCIAS:

- Carro, Jorge., Sarmiento, Susana. & Rosano, Genoveva. (2017) La Cultura Organizacional Y Su Influencia En La Sustentabilidad Empresarial. La Importancia De La Cultura En La Sustentabilidad Empresarial. *El sevier España,S.L.U.* Disponible en:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2717/3330
- Ayala Espinoza, Patricio (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19),44-55. [fecha de Consulta 18 de marzo de 2020]. ISSN: Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- Chirinos, Nilda (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4),133-153. [fecha de Consulta 15 de abril de 2020]. ISSN: 1856-9099. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Rodríguez Garza & Blanca Nelly. (2017) Validación de un instrumento que mide la percepción del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y la Cultura Organizacional en la diversidad generacional de las organizaciones en México. *Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, Monterrey, Nuevo León*,

México.

http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_3/84.%20Rodriguez_Garza_Blanca_Nelly.pdf

- Ganter, Rodrigo & Carrasco San Martín, Daniela & Valenzuela, Pablo. (2018). Corpografías juveniles y generaciones en contextos de incertidumbre: subjetivación, *divergencia e industria de la felicidad en el Chile actual. Última década*. 26. 59-100. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/udecada/v26n49/0718-2236-udecada-26-49-00059.pdf>
- La Rotación Laboral de los Centennials. *Revista Sociedad Empresarial* (2019). <https://sociedad.com.ar/la-rotacion-laboral-de-los-centennials/>
- Casanova Arenillas, Belén (2019). *Nativos digitales. Efectos en el diseño de espacios de trabajo*. Proyecto Fin de Carrera / Trabajo Fin de Grado, E.T.S. Arquitectura (UPM).
- ALEJANDRO RAMÍREZ PEÑA (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. *Revista Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Sinseles (2019). La rotación laboral: los centennials duran un promedio de 8 meses en los trabajos. *Opinión*. <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373134-la-rotacion-laboral-los-centennials-duran-un-promedio-de-8-meses-en-los-trabajos.html>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Revista Cuadernos de Administración*, 16(25), pp.109-137. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Massaras, P., Sahinidis, A., & Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. *The case of the City of Zografou*. *Revista Procedia economics and finance*, 14, pp. 415-424. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114007308>
- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14, pp. 118-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, 12(22), pp. 67-92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 24(4), pp 67-75. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S10249435200900100004
- Toca Torres, C., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Revista Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), pp.117-135. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100212301008>
- López Más, J. (2005). Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Añez, Silenis (2006). Cultura Organizacional Y Motivación Laboral De Los Docentes Universitarios. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 4 Edición No 1.* <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431>
- Ramírez, R., J. L. Abreu & M. H. Badii. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1) : 143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431>
- Ortega y Gasset, 2009, Teoría de las Generaciones: una lectura del Siglo XXI, España, Escuela de historia y geografía, *Universidad del Bio- Bio*. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>
- John Stuart Mill, Marías 1961:37 MAYTE RIUS, 02/04/2016, Así vemos el trabajo según la edad, BARCELONA, *La Vanguardia* <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>

- *Revista Atrevia*, consultora global de comunicación, Generación Z, el dilema, file:///D:/Especialización/Trabajo%20de%20grado/generaciones/EIDilema_GeneracionZ_2017.pdf
- *Vanguardia*, “Así vemos el trabajo según la edad” Mayte Rius, Barcelona 02/04/2016, <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>
- Castillo Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. *ECO Ediciones*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>
- Copyright 2020 Ventrevista S.A - Designed & developed by ARUKI Agencia de Comunicación Estratégica, Diseño & Branding - *Imaginamos.com* <https://www.ventrevista.com/blog/el-40-de-los-gen-z-se-arrepiente-luego-de-aceptar-una-oferta-de-trabajo/>
- Dutra, M. (2017). “Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional” (*Tesis de maestría*). Universidad de la república de Uruguay. <https://sifp.psico.edu.uy/generaci%C3%B3n-z-entre-las-nuevas-formas-de-organizaci%C3%B3n-del-trabajo-y-la-convivencia-generacional>