



Vigilada Mineducación

Prácticas aconsejables en la estructuración de procesos organizacionales para facilitar la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral en el Valle de Aburrá

Ana María Flórez Uribe

Daniela Arce Alba

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magíster en
Gerencia Integral por Procesos – MGIP

Director

Francisco López Gallego, Psc. PhD.

Universidad EAFIT

Maestría en Gerencia Integral por Procesos – MGIP

Escuela de Administración

Medellín

2025

Contenido

Introducción	8
1. Planteamiento del Problema	11
2. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos.....	15
4. Marco Teórico.....	16
4.1 Generación Silenciosa o Tradicionalista [1920-1940] (aproximadamente entre 85 y 105 años en 2025)	31
4.2 Baby Boomers [1940 – 1960] (aproximadamente entre 65 y 85 años en 2025).....	32
4.3 Generación X [1960 – 1980] (aproximadamente entre 45 y 65 años en 2025)	33
4.4 Generación Y o Millennials [1980 – 1995] (aproximadamente entre 30 y 45 años en 2025)	34
4.5 Generación Z o de Cristal [1996-2012] (aproximadamente entre 13 y 29 años en 2025)..	36
4.6 Factores que Impactan la Retención	37
4.6.1. Compensación y Beneficios.....	37
4.6.2. Cultura Organizacional	38
4.6.3. Oportunidades de Desarrollo	38
4.6.4. Liderazgo	39
4.6.5. Reconocimiento y Apreciación.....	39
4.6.6. Procesos y Estructuras	40
4.7 El Rol de los Procesos Organizacionales en la Retención.....	41

4.7.1 Reclutamiento y Selección.....	41
4.7.2 Onboarding	41
4.7.3 Evaluación del Desempeño.....	41
4.7.4 Gestión del Talento	41
4.7.5 Comunicación Interna.....	41
4.8 Adaptando los Procesos Organizacionales a las Nuevas Generaciones	42
Estructuración de procesos	42
4.9 Clasificación de los Procesos Organizacionales	43
4.9.1 Procesos estratégicos	43
4.9.2 Procesos operativos.....	44
4.9.3 Procesos de soporte.....	44
4.10 Rol de la Tecnología en la Estructuración de Procesos	44
4.11 La Generación Z y la Transformación de los Procesos	45
Innovación e Impacto Global.....	45
5. Método de Estudio	47
5.1 Enfoque y Fundamentación Metodológica	47
5.2 Selección de Participantes y Contexto	48
5.3 Recolección de Datos: Entrevistas Semiestructuradas	50
5.4 Aspectos Éticos y Privacidad.....	51
5.5 Caracterización de sujetos entrevistados	52
5.6 Caracterización de los líderes (Sujeto 1 al Sujeto 10)	52
5.7 Caracterización de los miembros de la Generación Z (Sujeto 11 al Sujeto 20)	54
6. Estructura de Categorías y Subcategorías para el análisis, basadas en las preguntas formuladas	56

7. Análisis de Resultados	158
8. Conclusiones	164
Referencias.....	169
Anexos	184
Anexo 1. Consentimiento informado para participación en la investigación	184

Lista de tablas

Tabla 1. Objetivos Específicos y Preguntas.....	50
Tabla 2. Resultados de la Pregunta 1.1: Percepciones y Valores en el Contexto Laboral de la Generación Z.....	56
Tabla 3. Resultados del Objetivo Específico 2: Estructura de Procesos Organizacionales y Retención de la Generación Z.....	68
Tabla 4. Resultados del Objetivo Específico 2: Impacto de la Tecnología en los Procesos Organizacionales.....	80
Tabla 5. Resultados del Objetivo Específico 2: Retos en la Adaptación y Seguimiento de Procesos	98
Tabla 6. Resultados del Objetivo Específico 3: Percepción de la Retención de Talento Joven como Clave del Éxito Organizacional	110
Tabla 7. Resultados del Objetivo Específico 4: Sugerencias para la Adaptación de Procesos Organizacionales.....	128
Tabla 8. Resultados del Objetivo Específico 4: Prácticas Organizacionales Fallidas con Nuevas Generaciones.....	145

Resumen

Esta investigación se pregunta por la necesidad de adaptar los procesos organizacionales a las expectativas de la Generación Z, para mejorar su integración y retención en el entorno laboral. La pregunta central fue: "¿Cuáles son las prácticas aconsejables en la estructuración de procesos organizacionales para facilitar la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral en el Valle de Aburrá?". El objetivo general fue identificar y proponer buenas prácticas en la estructuración de procesos organizacionales que faciliten la integración y desempeño de esta generación. Para ello, se realizaron entrevistas y encuestas a líderes organizacionales y empleados de la Generación Z, con un enfoque cualitativo. La metodología empleada permitió obtener datos sobre las percepciones de los involucrados sobre los procesos organizacionales, identificando tendencias clave en cuanto a flexibilidad, autonomía y el uso de tecnología avanzada. Las principales conclusiones apuntan a que las organizaciones deben adoptar metodologías ágiles, promover un liderazgo transformacional y flexible, implementar modelos de microservicios, y digitalizar procesos mediante la automatización, para mejorar la eficiencia y alinearse con las expectativas de la Generación Z. Asimismo, se concluye que la adaptación de los procesos organizacionales no solo mejora la productividad, sino que también contribuye a la sostenibilidad organizacional al atraer y retener talento joven, garantizando su compromiso a largo plazo. Las empresas que implementen estos cambios estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno laboral moderno y optimizar su competitividad.

Palabras clave: Estructura de procesos organizacionales, Integración de la Generación Z, Retención de talento, Metodologías ágiles, Liderazgo transformacional, Flexibilidad, Autonomía, Tecnología avanzada, Microservicios, Digitalización, Automatización, Productividad, Sostenibilidad organizacional, y Competitividad.

Abstract

This research examines the need to adapt organizational processes to Generation Z's expectations to improve their integration and retention in the workplace. The central question was: "What are the advisable practices in structuring organizational processes to facilitate the integration and retention of Generation Z in the workplace in the Aburrá Valley?". The general objective was to identify and propose best practices in structuring organizational processes that facilitate the integration and performance of this generation. To achieve this, interviews and surveys were conducted with organizational leaders and Generation Z employees, using a qualitative approach. The methodology employed allowed for the collection of data on the perceptions of those involved regarding organizational processes, identifying key trends related to flexibility, autonomy, and the use of advanced technology. The main conclusions suggest that organizations should adopt agile methodologies, promote transformational and flexible leadership, implement microservice models, and digitize processes through automation to improve efficiency and align with the expectations of Generation Z. Furthermore, it is concluded that the adaptation of organizational processes not only improves productivity but also contributes to organizational sustainability by attracting and retaining young talent, ensuring their long-term commitment. Companies that implement these changes will be better positioned to face the challenges of the modern work environment and optimize their competitiveness.

Key words: Organizational process structure, Generation Z integration, Talent retention, Agile methodologies, Transformational leadership, Flexibility, Autonomy, Advanced technology, Microservices, Digitalization, Automation, Productivity, Organizational sustainability, and Competitiveness.

Introducción

La estructuración de procesos organizacionales es un aspecto clave en la gestión empresarial moderna, especialmente cuando se trata de integrar y retener a nuevas generaciones en el entorno laboral. La Generación Z, caracterizada por su inmersión tecnológica, autonomía y expectativas de flexibilidad, plantea nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones que buscan adaptarse a un entorno de trabajo en constante cambio. En este contexto, la investigación explora las mejores prácticas para estructurar procesos organizacionales que respondan a las necesidades de este talento emergente. Se busca identificar cómo la estructura y gestión de procesos pueden influir en la integración, desempeño y retención de la Generación Z en las empresas.

A partir de este problema, la pregunta central de investigación es: **¿Cuáles son las prácticas aconsejables en la estructuración de procesos organizacionales para facilitar la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral en el Valle de Aburrá?** Este interrogante deriva de la necesidad de comprender cómo las organizaciones deben transformar sus procesos internos para responder a las expectativas de la Generación Z, sin perder la eficiencia ni el alineamiento estratégico. El enfoque de la investigación se basa en la mejora continua y la gestión de procesos, bajo la perspectiva de que el rediseño de los procesos organizacionales es esencial para fomentar un ambiente de trabajo productivo y atractivo para esta nueva fuerza laboral.

El objetivo general de esta investigación es identificar y proponer recomendaciones de buenas prácticas en la estructuración de procesos organizacionales para facilitar la integración,

desempeño y retención de la Generación Z. Para ello, se establecieron los siguientes objetivos específicos: primero, identificar las percepciones de los líderes organizacionales y de los trabajadores de la Generación Z sobre su desempeño y preferencias; segundo, analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales impacta la retención del talento joven; tercero, determinar si la retención de la Generación Z es percibida como un factor clave para el éxito organizacional o si es necesario priorizar la adaptabilidad frente a la rotación constante; y finalmente, proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para la implementación exitosa de cambios en los procesos organizacionales.

El marco teórico que sustenta esta investigación incluye conceptos fundamentales sobre la gestión de procesos organizacionales. Autores como Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016) destacan la importancia de las metodologías ágiles en la transformación organizacional, permitiendo a las empresas responder rápidamente a los cambios del entorno. Evans (2014) resalta cómo los modelos de microservicios permiten descomponer procesos complejos, otorgando mayor autonomía y especialización a los equipos de trabajo. Meister & Mulcahy (2019) argumentan que las metodologías ágiles y el liderazgo transformacional son esenciales para integrar a la Generación Z en equipos de trabajo dinámicos y colaborativos. Además, Schroth (2019) y Gallup (2021) subrayan cómo la digitalización y automatización de los procesos mejoran la eficiencia operativa y atraen a una fuerza laboral cada vez más digitalizada.

En cuanto a la metodología, se realizó una investigación cualitativa mediante encuestas y entrevistas a líderes organizacionales y miembros de la Generación Z, con el fin de recopilar datos que permitieran evaluar cómo los procesos organizacionales impactan en la experiencia laboral de esta generación. Los resultados obtenidos a partir de estas entrevistas y encuestas son

fundamentales para proponer un rediseño de procesos enfocado en la flexibilidad, autonomía y eficiencia, que mejor se adapte a las expectativas de la Generación Z.

Finalmente, las conclusiones de este estudio indican que la estructuración de procesos organizacionales juega un papel crucial en la integración y retención de la Generación Z. Se concluye que las empresas deben adoptar un enfoque flexible, adaptativo y tecnológico en sus procesos internos para atraer y retener a este talento. La implementación de metodologías ágiles, el liderazgo transformacional y la automatización de procesos no solo mejoran la productividad, sino que también crean un entorno laboral más alineado con los valores y expectativas de la Generación Z, lo que contribuye a la sostenibilidad y competitividad organizacional.

1. Planteamiento del Problema

En las últimas tres décadas, las sociedades han atravesado una serie de transformaciones significativas en diversos aspectos. Si bien los avances tecnológicos y la digitalización son los cambios más visibles, también se han observado modificaciones sustanciales en los comportamientos, valores y pensamientos de las personas. Estas transformaciones han impactado profundamente en las dinámicas laborales, desafiando las estructuras tradicionales de trabajo.

En este contexto, las empresas enfrentan un desafío clave: retener el talento de la Generación Z (nacidos entre 1996 y 2012). Esta generación, caracterizada por sus altas expectativas respecto al desarrollo profesional, el bienestar laboral y el equilibrio entre trabajo y vida personal, se percibe como un grupo estratégico que aporta innovación, adaptabilidad y una mentalidad global (Weller, 2017).

Sin embargo, su marcada rotación genera costos importantes para las organizaciones, lo que plantea la necesidad de rediseñar e innovar los procesos organizacionales para responder a estas nuevas dinámicas laborales (Pérez & López, 2020).

La Generación Z es un grupo de trabajadores exigentes, que priorizan la alineación entre sus valores personales y los principios éticos y sociales de las empresas. Buscan trabajar por proyectos, con flexibilidad y sin estructuras jerárquicas rígidas. No solo desean un empleo, sino una experiencia profesional que trascienda lo funcional, integrando propósito, impacto social y conexión emocional con su trabajo (Martínez, 2019). Además, no tienen aspiraciones de permanencia en un solo empleo a lo largo de su vida profesional, lo que representa un cambio de paradigma respecto a las generaciones anteriores.

Como menciona Kotter (2012), “el cambio exitoso requiere un sentido de urgencia y un liderazgo fuerte que motive a las personas a actuar” (p. 86). Los líderes organizacionales deben identificar la necesidad de transformación y guiar a sus equipos en el proceso de adaptación, asegurando que la transición sea efectiva y sostenible. Sin una comprensión profunda de estas expectativas y sin estrategias efectivas para satisfacerlas, las empresas enfrentan dificultades para atraer y retener a este valioso grupo de talentos.

El problema radica en la falta de asertividad en los procesos organizacionales respecto a las expectativas de la Generación Z. Muchas empresas mantienen estructuras rígidas y prácticas tradicionales que no reflejan las demandas actuales del mercado laboral, lo que genera una desconexión entre la oferta organizacional y las necesidades de los jóvenes profesionales. Según García (2021), la gestión de procesos emerge como un enfoque clave para abordar este desafío, ya que influye directamente en la creación de un entorno laboral atractivo y en la optimización de actividades laborales que resuenen con las expectativas de la Generación Z.

A partir de este contexto, la pregunta que guía esta investigación es: ¿Cuáles son las prácticas aconsejables en la estructuración de procesos organizacionales para facilitar la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral en el Valle de Aburrá?

2. Justificación

Los procesos organizacionales son el eje central del funcionamiento de cualquier empresa, ya que definen la manera en que se estructuran las operaciones, la toma de decisiones y la gestión del talento humano (Daft, 2020). Sin embargo, en un entorno de transformación acelerada, estos procesos deben evolucionar para responder a las dinámicas cambiantes del mercado y a las expectativas de nuevas generaciones de trabajadores. La llegada de la Generación Z al mundo laboral representa un desafío significativo para las organizaciones, ya que sus preferencias y valores difieren de los modelos tradicionales de trabajo (Schroth, 2019).

Esta investigación se justifica porque busca comprender cuáles prácticas de las empresas pueden adaptar la estructura de sus procesos organizacionales para mejorar la integración y retención de la Generación Z. Actualmente, muchas organizaciones enfrentan dificultades para atraer y mantener talento joven debido a la falta de flexibilidad, la limitada incorporación de tecnología en sus procesos y modelos de gestión que no responden a las necesidades de esta generación (Meister & Mulcahy, 2019). Este estudio permitirá identificar cómo la estructura organizacional influye en la experiencia laboral de la Generación Z y qué ajustes son necesarios para garantizar procesos más dinámicos y efectivos.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación es relevante para diseñar estrategias que permitan a las empresas no solo atraer, sino también mantener a los trabajadores de la Generación Z en un entorno altamente competitivo. A través del análisis de las percepciones de líderes organizacionales y empleados jóvenes, se busca determinar qué aspectos de la estructura de los procesos organizacionales están alineados con las expectativas de la Generación Z y cuáles

requieren ajustes (Twenge, 2017). Asimismo, se examinará el papel de la tecnología y la importancia de la retención del talento joven en la sostenibilidad del negocio, considerando si las empresas deben enfocarse en retener a estos trabajadores o en desarrollar estrategias adaptativas frente a la rotación (Gallup, 2021).

El estudio generará recomendaciones prácticas basadas en experiencias reales para optimizar los procesos organizacionales y facilitar la integración de la Generación Z en las empresas. Estas recomendaciones ayudarán a las organizaciones a crear entornos laborales más atractivos, promoviendo un equilibrio entre autonomía y colaboración, lo que no solo mejorará la retención del talento, sino que también aumentará la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral (Hershatte & Epstein, 2018).

Los principales beneficiarios de este estudio serán líderes de procesos y altos ejecutivos que buscan adaptar sus organizaciones a la nueva fuerza laboral. Además, será una herramienta clave para aquellas empresas que dependen del talento joven, como las del sector tecnológico y de marketing, aunque sus hallazgos podrán aplicarse en diversas industrias. Al implementar buenas prácticas en la estructuración de procesos, las empresas podrán mejorar su competitividad y posicionarse como empleadores de referencia en un entorno en constante evolución (Robinson & Stubberud, 2020).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar prácticas aconsejables en la estructuración de procesos organizacionales que faciliten la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral.

3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las percepciones de los líderes organizacionales y de los propios trabajadores de la Generación Z sobre su desempeño y preferencias en el entorno laboral.
2. Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su adaptación y seguimiento, impactan la retención del talento de la Generación Z.
3. Determinar si la retención de talento joven de la Generación Z es percibida como un factor clave para el éxito organizacional o si las empresas deben priorizar estrategias adaptativas frente a la rotación constante.
4. Proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para implementar cambios exitosos en los procesos organizacionales que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones.

4. Marco Teórico

La evolución de los procesos organizacionales ha estado influenciada por cambios tecnológicos, sociales y generacionales, siendo la llegada de la Generación Z un factor clave que impulsa nuevas dinámicas en la gestión organizacional (García, 2021; Kotter, 2014; Twenge et al., 2010). La transformación digital y la automatización han modificado la manera en que las empresas estructuran sus procesos, promoviendo modelos más ágiles y flexibles que permiten a las organizaciones responder rápidamente a los cambios en el mercado y a las expectativas de las nuevas generaciones (Denning, 2018; Weske, 2007).

Para comprender estos cambios, es necesario analizar las diferencias generacionales y su impacto en el mundo laboral. Por ello, se ha realizado un recorrido por las principales generaciones que han formado parte del mercado laboral: la Generación Silenciosa, los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z. Este análisis ha permitido identificar cómo cada generación ha influenciado los procesos organizacionales, destacando patrones en sus valores, comportamientos y expectativas laborales. Asimismo, se ha evidenciado cómo las empresas han debido adaptar sus estrategias de gestión y estructuración de procesos para responder a las necesidades de cada generación, desde modelos jerárquicos rígidos hasta esquemas flexibles e innovadores.

Posteriormente, se abordarán conceptos fundamentales relacionados con la estructuración de procesos organizacionales, incluyendo la gestión por procesos, la digitalización y automatización, y la implementación de metodologías ágiles como SCRUM y Kanban, las cuales han cobrado protagonismo en la optimización del trabajo en entornos dinámicos.

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas en este contexto es la retención del talento joven, en particular el de la Generación Z, cuya mentalidad digital, inclinación por el aprendizaje continuo y preferencia por entornos laborales flexibles, han llevado a las organizaciones a redefinir sus políticas de atracción y retención. Para ello, se analizarán los factores clave que influyen en la permanencia de los empleados en una organización, incluyendo la compensación y beneficios, la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo y el reconocimiento del talento. Asimismo, se explorará cómo la Generación Z prioriza el balance entre vida personal y laboral, la estabilidad emocional en el trabajo y el propósito social de las empresas al momento de decidir su permanencia en una organización.

Desde un enfoque de gestión por procesos, las empresas han debido adaptar sus estructuras operativas para garantizar eficiencia y flexibilidad en un entorno laboral en constante transformación (Martínez & Navarro, 2014; Pérez, 2012). La digitalización de procesos no solo ha permitido la optimización del tiempo y la reducción de costos, sino que también ha facilitado la adopción de metodologías ágiles, como SCRUM y Kanban, que mejoran la colaboración y la eficiencia en el trabajo (Rigby et al., 2016; Mohapatra, 2013). La automatización, las metodologías ágiles y la digitalización han cobrado un papel fundamental en este proceso de evolución, especialmente con la integración de la Generación Z en la fuerza laboral, la cual exige mayor flexibilidad, autonomía y herramientas tecnológicas avanzadas para su desempeño profesional (Meister & Mulcahy, 2019; Twenge, 2017).

La Generación de Cristal, también conocida como Generación Z, ha emergido como una fuerza generacional única en el mundo laboral y empresarial de Colombia. Su aspiración

profesional no está dirigida a ser jefes, sino a adquirir conocimientos y experiencias que les hagan referentes para encarar nuevos desafíos profesionales (Vilanova & Ortega, 2017).

Existen factores políticos que pueden influir en la forma en que la Generación de Cristal (también conocida como Generación Z) experimenta su vida laboral en Colombia y el mundo. Las leyes laborales pueden influir en aspectos como los contratos de trabajo, la seguridad en el trabajo y las horas de trabajo. Las regulaciones cambiantes pueden tener un impacto en la relación laboral con la Generación Z y los procesos organizacionales.

La Generación Z se caracteriza por tener una mentalidad independiente y emprendedora. Esta generación valora la flexibilidad, la agilidad y la creatividad en su trabajo.

En este sentido, la llegada de esta nueva generación ha impulsado la necesidad de redefinir flujos de trabajo y estructuras organizacionales. La Generación Z no solo prioriza el aprendizaje y el desarrollo profesional sobre la jerarquía y el liderazgo tradicional, sino que también exige procesos más ágiles, descentralizados y digitalizados, que permitan mayor autonomía y eficiencia en la ejecución de sus actividades.

Las empresas han respondido a estas demandas mediante la implementación de metodologías ágiles y la automatización de procesos organizacionales, estrategias clave para responder a sus expectativas y optimizar la productividad empresarial. La capacidad de adaptación de las organizaciones a estos cambios no solo define su competitividad en el mercado, sino que también influye en su capacidad para atraer y retener talento joven en un entorno altamente dinámico (Denning, 2018).

En Colombia, como indicó el Ministerio de Trabajo, desde el 16 de julio de 2024 empezó la aplicación de la Ley 2101 de 2021, por medio de la cual se reduce la jornada máxima laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario, ni afectar los derechos adquiridos y garantías de los trabajadores; es decir, se podrá laborar hasta 47 horas semanales (Ministerio de Trabajo Colombia, 2023).

Dicha ley modificó el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo y estableció la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo de 42 horas a la semana. Actualmente, se hace referencia a la jornada de 48 horas. El cambio será de manera gradual así: desde el 16 de julio de 2023, una hora; desde el día 16 de julio del año 2024, será de 46 horas; en el día 16 de julio del año 2025, pasará a 44 horas y finalmente, a partir del 16 de julio de 2026, será de 42 horas semanales máximas (Ministerio de Trabajo Colombia, 2023).

Este ajuste normativo obliga a las empresas a repensar la distribución de tareas, la eficiencia en la gestión del tiempo y la adopción de tecnologías que faciliten el cumplimiento de los objetivos empresariales sin comprometer la productividad. En este contexto, la optimización de los procesos organizacionales se convierte en un factor clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el mediano y largo plazo.

Por otra parte, Hernández (2022) expresa que el ecosistema de emprendimiento en el país cada día es más grande y atractivo para los inversionistas de capital de riesgo extranjero. Así mismo, se ha convertido en uno de los principales dinamizadores de la economía tras el impacto que generó la pandemia (párr. 3). Emprender en el país le puede brindar a la economía mucha dinámica (Serna, 2022).

No obstante, en Colombia se presenta actualmente una alta inflación, y esta da como consecuencia el encarecimiento del costo de vida. El costo de vida en Colombia es de 646 USD, lo que es 1.58 veces más económico que el promedio mundial, está en promedio de países como Bolivia 643 USD, Perú 693 USD, Argentina 604 USD, e incluso Venezuela 770 USD. Colombia ocupa el puesto 141 de 197 países en cuanto al costo de vida y el puesto 130 como uno de los mejores países para vivir; sin embargo, el salario promedio después de impuestos en Colombia es de 353 USD, lo que es suficiente para cubrir los gastos de vida durante 0.5 meses (Living Cost, 2023).

Estas cifras reflejan una realidad económica compleja que impacta directamente en las oportunidades y expectativas de la Generación Z. Dicha generación enfrenta el desafío de equilibrar un entorno laboral competitivo con sus aspiraciones personales y profesionales. Este contexto económico también influye en sus decisiones de emprender, buscar empleos flexibles o incluso migrar hacia sectores que ofrezcan mayores oportunidades de crecimiento.

La situación económica y la tasa de empleo pueden afectar las oportunidades de trabajo para la Generación Z en el país. En tiempos de recesión, pueden enfrentar mayores dificultades para encontrar empleo.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que, para el mes de agosto de 2023, la tasa de desocupación del total nacional fue 9,3%, lo que representó una disminución de 1,4 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (10,6%). La tasa global de participación se ubicó en 64,4%, lo que significó un aumento de 1,0 puntos porcentuales frente a agosto de 2022 (63,5%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 58,5%, lo que representó un aumento de 1,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (56,7%), que, aunque puede

ser cíclica por la llegada del fin de año, no deja de ser una buena noticia en estos momentos de incertidumbre económica (DANE, 2023).

Las organizaciones afectan a las sociedades de las cuales son una parte sutil. Las organizaciones son al mismo tiempo agentes de cambio y la principal fuente de estabilidad social. Existe también otra manera en la cual las organizaciones son importantes para la estructura social, siendo así que el trabajo moderno es casi que exclusivamente organizacional, y debido a que el estilo de vida está influenciado en forma decreciente por los componentes adscriptivos de edad, sexo, raza, etnicidad y otros factores similares, los papeles ocupacionales y las interrelaciones entre esos papeles constituyen un componente importante en la determinación de la estructura social (Hall, 1983).

El mercado colombiano ofrece un amplio potencial de crecimiento, con una población joven y cada vez más conectada a la tecnología. Colombia tiene una población joven y altamente educada, lo que permite un flujo constante de talento en diversas áreas, como tecnología, ingeniería y diseño (DANE, 2023).

Además, esta generación, que creció en un entorno digital, muestra una fuerte inclinación hacia el aprendizaje auto dirigido y las plataformas de desarrollo profesional online. Esta característica convierte a la Generación Z en un grupo laboral resiliente y adaptable, capaz de transformar industrias tradicionales mediante la incorporación de tecnología y prácticas innovadoras.

La creciente red de incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking brinda un entorno propicio para el intercambio de conocimientos, el acceso a mentores y la colaboración entre emprendedores.

El auge de estas nuevas compañías en Colombia ha demostrado el potencial del talento local y el espíritu emprendedor del país. Estas empresas emergentes están transformando sectores clave de la economía, impulsando la innovación y generando empleo.

La Generación Z tiende a valorar la flexibilidad, la inclusión y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto puede influir en la cultura organizacional y en las políticas de recursos humanos.

La generación Z colombiana no es una moneda de dos caras en manos de las generaciones anteriores; más bien, es un caleidoscopio de experiencias e interacciones que convergen en la construcción de una sociedad más conectada, más humilde, menos orgullosa, y ojalá, más tolerante (Martínez, 2019).

En este contexto, la Generación Z no solo representa un grupo demográfico, sino también una fuerza transformadora que desafía las normas establecidas y promueve un cambio positivo en las dinámicas laborales y sociales.

El texto *Educando a la generación de Cristal* de Córdova, plantea su razonamiento sobre las características más aparentes de esta generación: "... su fragilidad, su vulnerabilidad y su poca tolerancia a la frustración y al fracaso. Tal parece una generación de cristal" (Córdova, 2016, p.1).

Aunque Córdova subraya estas características como debilidades, otros autores han argumentado que la vulnerabilidad percibida de la Generación Z también puede traducirse en una mayor capacidad para empatizar y adaptarse a contextos de cambio constante. Este enfoque más humano y flexible se alinea con las demandas de un mundo laboral en rápida transformación, donde la inteligencia emocional es una habilidad clave.

En coherencia con sus preocupaciones sociales, la Generación Z reclama poner en primera línea de la agenda política la inversión en educación. Se trata del elemento que les cohesiona como grupo y como generación. Para los Z la educación no se adecúa al mercado, sobre todo por la escasez práctica y el deficiente uso de las tecnologías (Vilanova & Ortega, 2017).

Esta desconexión entre la educación formal y las demandas del mercado laboral ha llevado a la proliferación de plataformas de aprendizaje digital, como Coursera, Udemy y Khan Academy. Estas plataformas no solo llenan los vacíos de conocimientos prácticos, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje continuo y auto dirigido. Esto destaca la habilidad de la Generación Z para identificar problemas y buscar soluciones de manera autónoma, lo que resulta ser una ventaja competitiva en el ámbito profesional.

Es por eso que finalmente optan por buscarse la vida, desarrollando habilidades autodidactas donde la red es su mejor aliado. Para cubrir el hueco que tiene el sistema educativo en formación práctica y de herramientas tecnológicas, los Z encuentran en Internet la mejor aliada para su aprendizaje. Y no solo para cubrir este desfase con la educación formal que se les ofrece, sino también para satisfacer cualquier inquietud de aprendizaje que tengan (Vilanova & Ortega, 2017).

Además, este enfoque autodidacta también fomenta la creación de comunidades digitales donde los Z pueden colaborar y compartir conocimientos. Plataformas como Reddit, Discord y foros especializados permiten a los jóvenes no solo aprender, sino también construir redes profesionales y personales que trascienden fronteras geográficas.

La generación de Cristal o Generación Z ha crecido en un mundo digital y está altamente familiarizada con la tecnología, y espera que las organizaciones utilicen herramientas tecnológicas

eficientes y modernas en el trabajo. Son nativos digitales y tienden a ser hábiles en el uso de herramientas tecnológicas, lo que puede aportar un valor significativo a las organizaciones en términos de innovación y eficiencia.

No obstante, esta familiaridad con la tecnología también plantea desafíos, como la posible dependencia excesiva de herramientas digitales. Las organizaciones deben buscar un equilibrio, promoviendo tanto el uso eficiente de la tecnología como el desarrollo de habilidades interpersonales tradicionales, que siguen siendo esenciales en entornos de trabajo híbridos.

Prefieren la comunicación digital, a menudo a través de aplicaciones de mensajería y redes sociales. Las organizaciones deben ser conscientes de esta preferencia en su comunicación interna y externa.

Esta preferencia también ha generado nuevas dinámicas en la comunicación organizacional, donde los mensajes deben ser claros, breves y directos para captar la atención de una generación acostumbrada a la inmediatez. Herramientas como Slack y Microsoft Teams han ganado popularidad precisamente por adaptarse a estos patrones comunicativos.

La Generación Z a menudo muestra una preocupación por las prácticas sostenibles y la responsabilidad social corporativa de las organizaciones. Esto puede influir en su elección de empleador, esperan que las organizaciones sean socialmente responsables y adopten prácticas sostenibles.

Por esta razón, muchas empresas han comenzado a incorporar programas de sostenibilidad, no solo como una estrategia de marketing, sino como un pilar fundamental en su estructura organizacional. Iniciativas como la certificación B-Corp y los compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU son especialmente atractivas para este grupo generacional.

A los Z les importa su futuro; se autodefinen como dinámicos, críticos y, por supuesto, digitales. El estereotipo del ni-ni, que describe a las personas que no quieren trabajar, ni estudiar y solo dependen de los padres, está muy lejos de las inquietudes y aspiraciones de los jóvenes Z. Para ellos, aspectos como la salud, la formación, las relaciones familiares, el éxito en el trabajo y el medio ambiente son fundamentales, pero también valoran enormemente su tiempo personal. Consideran que este tiempo es crucial para su bienestar y equilibrio, lo que los lleva a buscar un entorno laboral que les ofrezca flexibilidad y oportunidades para gestionar tanto su vida profesional como personal. Son promotores de un cambio profundo en la gestión, especialmente en lo que respecta a los procesos organizacionales y la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, entendiendo que estos dos ámbitos se funden y complementan cada vez más en un mundo interconectado (Vilanova & Ortega, 2017).

Esto ha llevado al surgimiento de modelos laborales como el teletrabajo y los horarios flexibles, que no solo responden a las necesidades de esta generación, sino que también han demostrado ser efectivos para aumentar la productividad y la satisfacción laboral. Estos cambios no solo benefician a los Z, sino que también han influido en las expectativas de las generaciones anteriores en el entorno laboral.

En cuanto a antecedente del problema existen múltiples estudios que explican las diferencias generacionales y cómo estas impactan en sus comportamientos en los diferentes ámbitos de su vida. A continuación, se hará un recorrido por algunas referencias de cómo han abordado este tema a nivel laboral en diferentes sectores y en la academia.

Es importante destacar que los estudios sobre las diferencias generacionales se han diversificado a medida que nuevas generaciones entran en el mercado laboral, lo que genera la

necesidad de comprender sus características, valores y comportamientos con el fin de adaptarse mejor a sus necesidades y expectativas. Además, estas investigaciones permiten a las organizaciones ajustar sus estrategias de recursos humanos y mejorar la gestión del talento.

Anteriormente, las investigaciones se centraron en los Millennials, quienes representaban la principal fuerza laboral en su momento y traían consigo temas disruptivos que transformaron los entornos organizacionales:

Los investigadores Diego González Miranda Ph.D, Óscar Gallo Vélez Ph.D, Gustavo Adolfo García Cruz Ph.D, Juan Pablo Román Calderón Ph.D y el profesor empresario Jorge Esteban Giraldo Arango de la Universidad EAFIT comparten los resultados de una investigación denominada “Los Millennials en Colombia”, en donde encuentran que no se debe de generalizar a los Millennials en el contexto colombiano, porque existen múltiples variables como salario, educación y tener hijos, que como resultado arroja que hay 4 tipos de Millennials. Esta categoría ayuda a entenderlos mejor y saber cómo son sus comportamientos organizacionales (González et al., 2019).

La investigación también sugiere que las organizaciones deben reconocer que la diversidad dentro de una misma generación puede resultar en diferencias significativas en cuanto a expectativas y comportamientos laborales. Estos hallazgos son útiles para desarrollar políticas más inclusivas que respondan a las necesidades específicas de cada grupo dentro de la generación Millennial, y ahora también de la Generación Z.

La estudiante Pamela Frías Castro de la Universidad de Chile en su tesis *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y* (2014), enfoca su investigación en la identificación de componentes que le permitan a las organizaciones retener por

más tiempo el talento de la generación Y, explicando ampliamente los factores que interfieren a que estas personas no duren mucho tiempo en sus trabajos y proponiendo estrategias para contrarrestar este fenómeno. Entre las conclusiones a las cuales llega con su trabajo, es que uno de los factores que ayudan a dicha permanencia es la estructuración clara de un plan de carrera.

El libro *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* de los autores Ron Zemke, Claire Raines y Bob Filipczak (Maas, 2000) habla de las diferentes generaciones y hace énfasis en sus comportamientos y los aspectos que se deben de tener en cuenta para su buen desempeño laboral.

En Perú los estudiantes Rosa María Fuchs, Oswaldo Morales & Juan Timana en su artículo *Balance trabajo-vida y valores laborales como antecedentes del arraigo laboral: el caso de la generación Y*, concluye que algunos ejemplos de acciones que se pueden tomar para retener al talento de esta generación es “desarrollando programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles y teletrabajo, definiendo espacios de trabajo y personales. Del mismo modo, se puede dar una mayor prioridad a los valores laborales intrínsecos a través del desarrollo de habilidades y también promoviendo el aprendizaje a través de la formación formal y una cultura de aprendizaje continuo” (Fuchs et al., 2022, p. 11).

Estas estrategias no solo son útiles para retener a los Millennials, sino también para la Generación Z, quienes valoran cada vez más la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional. De hecho, estudios recientes han demostrado que las organizaciones que implementan políticas inclusivas y flexibles disfrutan de una mayor lealtad y productividad entre los empleados de todas las generaciones.

Laura Augusta Gostian Ropotin, Ruano Arriagada y Eva Asensio Castañeda de la Universidad Europea de Madrid, España, documentan un “Taller de role-playing para la Generación Z: un camino hacia la simulación creativa en Expresión Corporal”, el cual da un contexto de cómo se comportan las personas de la generación Z en sociedad y lo acostumbradas que están a interactuar en un contexto virtual. Dando información muy enriquecedora de cómo se sienten en las aulas de clase y por ende en un futuro en sus trabajos (Gostian Ropotin et al., 2022).

Este enfoque de simulación creativa pone de manifiesto la importancia de desarrollar habilidades prácticas en entornos virtuales y colaborativos. A medida que la Generación Z se adapta a un entorno laboral cada vez más digital, las organizaciones deben integrar tecnologías interactivas para formar equipos ágiles y dinámicos que trabajen sin barreras físicas, promoviendo la creatividad y la innovación.

En Estados Unidos, cuatro autores de diferentes universidades, Jean M. Twenge de San Diego State University, Stacy M. Campbell de Kennesaw State University, Brian J. Hoffman y Charles E. Lance de University of Georgia, desarrollaron un estudio denominado *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* (2010), donde examinaron los valores laborales de las diferentes generaciones. Los diferentes enfoques encontrados se dividen en el valor al ocio, la centralidad en el trabajo, valores extrínsecos, valores laborales altruistas, valores sociales y valores intrínsecos. Estos hallazgos son de gran utilidad para la gestión de la fuerza laboral.

El estudio también pone en evidencia la tendencia creciente de la Generación Z a priorizar el bienestar y el equilibrio trabajo-ocio sobre las recompensas extrínsecas tradicionales. Esta

preferencia cambia las dinámicas organizacionales, exigiendo un enfoque más holístico hacia la satisfacción laboral, que vaya más allá de los beneficios monetarios.

En la Universidad Karachi y la Universidad Bahria, en Pakistán, los autores Jamila Majid, Sayma Zia y Bashir Ahmad, en su artículo *Impact of Generational Differences on Employees' Preferences for Engagement-Enablers and Drivers at Feroze1888 Mills Ltd*, sostienen: “teniendo en cuenta otros factores externos e internos, el compromiso laboral de los empleados tiene sus raíces vinculadas con los rasgos de personalidad individuales” (Majid, 2017, p. 2). Lo cual muestra que las generaciones dan patrones, pero en algunos casos pesan más los rasgos individuales.

Este hallazgo resalta la importancia de no caer en la trampa de estereotipar a las generaciones y recordar que, dentro de cada grupo generacional, existe una gran diversidad de personalidades, intereses y valores. Las organizaciones deben centrarse en comprender a sus empleados de manera integral, considerando tanto las influencias generacionales como las características individuales.

En The British Journal of Sociology (2005, Volumen 56) fue publicado el artículo *Global Generations: Social Change in the Twentieth Century*, de los autores June Edmunds y Bryan S. Turner (2005), en donde se aborda el impacto de una generación globalizada. La globalización y el acceso a internet han permitido que las generaciones más jóvenes, como la Z, tengan una visión más amplia del mundo. Este fenómeno ha cambiado no solo las expectativas laborales, sino también la forma en que se relacionan con su entorno, su familia, su comunidad y el mundo en general. Las organizaciones ahora deben considerar no solo sus mercados locales, sino también sus impactos a nivel global, ya que las generaciones más jóvenes están cada vez más interesadas en el impacto social y ambiental de las empresas.

Con otro enfoque, el artículo *Desigual quiere tener empleados felices para conseguir clientes felices* documenta una entrevista con Juan de Mora, director de la consultora de recursos humanos First. En este artículo, Mora plantea que, independientemente de las generaciones, la clave para la retención y el éxito organizacional es tener empleados felices (Mora, 2018).

Este enfoque resalta la importancia de la felicidad y el bienestar laboral como un objetivo primordial de las organizaciones, sin importar la generación. Sin embargo, la forma de lograr este bienestar puede variar entre generaciones. Mientras que los Millennials y la Generación Z valoran el balance trabajo-vida y el propósito en su trabajo, las generaciones anteriores pueden poner más énfasis en la estabilidad y los beneficios monetarios.

El autor Ángel Emilio Muñoz Cardona, en el ensayo *El proyecto de vida y la retención de jóvenes talento en el Eje Cafetero, Santanderes y Valle de Aburrá*, demuestra la hipótesis de que “existe una relación positiva entre emprendimiento y felicidad como realización de los proyectos de vida, lo que facilita el desarrollo local y la reducción de las migraciones de jóvenes talento” (Muñoz, 2019, p. 1).

Para poder entender el problema, es importante también entender históricamente cuáles generaciones han sido documentadas y cómo han sido sus comportamientos organizacionales a lo largo del tiempo. La división de los individuos por generaciones es una práctica que permite entender mejor sus actitudes, valores y patrones, que se asocian a contextos históricos y sociales de la época en que nacen y crecen las personas.

4.1 Generación Silenciosa o Tradicionalista [1920-1940] (aproximadamente entre 85 y 105 años en 2025)

La Generación Silenciosa, también conocida como la Generación Tradicionalista, se refiere a aquellos nacidos entre 1920 y 1940. Esta cohorte creció durante un período de gran agitación mundial, marcado por la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial y la posterior Guerra Fría (Schuman & Scott, 1989). Estos eventos forjaron en ellos un carácter resiliente, disciplinado y con un profundo sentido del deber.

A diferencia de las generaciones posteriores, la Generación Silenciosa se caracterizó por una actitud conformista y una tendencia a evitar el conflicto. Crecieron en un ambiente donde el respeto a la autoridad y la obediencia a las normas eran valores fundamentales (Elder, 1974). Esta generación aprendió a trabajar duro y a perseverar frente a la adversidad, desarrollando un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso.

En el ámbito laboral, la Generación Silenciosa se destacó por su lealtad a sus empleadores, su ética de trabajo y su respeto por la jerarquía. Valoraban la estabilidad laboral y se esforzaban por ascender en la escala organizacional a través del trabajo duro y la dedicación (Smola & Sutton, 2002). Sin embargo, su tendencia al conformismo y su resistencia al cambio podían dificultar su adaptación a las nuevas tecnologías y a los entornos laborales más dinámicos.

Si bien la mayoría de los miembros de la Generación Silenciosa se han retirado del mercado laboral, su legado perdura en las organizaciones. Su influencia se hace sentir en la importancia que se da a la experiencia, la lealtad y el compromiso en muchas empresas. Además, su experiencia de vida y su sabiduría son un recurso valioso para las nuevas generaciones, que pueden aprender mucho de su perspectiva y sus valores.

4.2 Baby Boomers [1940 – 1960] (aproximadamente entre 65 y 85 años en 2025)

Los Baby Boomers, la generación que nació entre 1940 y 1960, surgió en un mundo transformado por la Segunda Guerra Mundial. Tras el fin del conflicto, las naciones occidentales, y en particular Estados Unidos, experimentaron un auge económico sin precedentes. Este periodo de prosperidad y optimismo se tradujo en un aumento significativo de la natalidad, dando origen al nombre de esta generación. Los Baby Boomers crecieron en este ambiente de esperanza, rodeados de la promesa de un futuro brillante, con casas en los suburbios, familias nucleares y carreras estables (Jones, 1980).

Esta generación se caracteriza por una fuerte ética de trabajo, arraigada en la idea del deber y la responsabilidad. Fueron criados para valorar la lealtad a las instituciones, el respeto a la autoridad y la perseverancia frente a los desafíos (Smith, 2018). La educación se consideraba la llave para alcanzar el éxito, y muchos Baby Boomers fueron los primeros de sus familias en acceder a la universidad, impulsados por la convicción de que el esfuerzo y la dedicación eran el camino hacia la movilidad social. Esta mentalidad los llevó a construir carreras largas y exitosas, marcadas por la lealtad a sus empleadores y un fuerte compromiso con sus responsabilidades.

A pesar de haber crecido en un mundo analógico, los Baby Boomers no han sido ajenos a la revolución tecnológica. A lo largo de sus vidas, han presenciado la llegada de la televisión, las computadoras personales, internet y la telefonía móvil. Si bien la adaptación a estas nuevas tecnologías no siempre ha sido fácil, esta generación ha demostrado una notable capacidad para aprender y adaptarse a los cambios. Esta combinación de valores tradicionales con la habilidad para abrazar el cambio, los convierte en un grupo único y valioso en el mundo laboral actual.

Hoy en día, los Baby Boomers, que se encuentran entre los 65 y los 85 años, se enfrentan a una nueva etapa en sus vidas. Muchos se han jubilado o están en proceso de hacerlo, mientras que otros continúan activos en el mercado laboral, aportando su experiencia y conocimiento a las nuevas generaciones. A medida que envejecen, se enfrentan a nuevos desafíos, como la necesidad de mantenerse al día con los avances tecnológicos, adaptarse a un mundo laboral en constante cambio y transmitir su legado a las generaciones más jóvenes. Su influencia en la sociedad y la cultura es innegable, y su experiencia sigue siendo relevante en un mundo en constante transformación.

4.3 Generación X [1960 – 1980] (aproximadamente entre 45 y 65 años en 2025)

La Generación X, nacida entre 1960 y 1980, se define por su experiencia de cambio y contraste. A diferencia de la generación anterior, que creció en un ambiente de optimismo y prosperidad, la Generación X se enfrentó a un mundo marcado por la incertidumbre. La Guerra de Vietnam, el movimiento por los derechos civiles, la crisis del petróleo y el surgimiento de la cultura punk crearon un clima de inestabilidad social y económica (Coupland, 1991). Esta generación fue testigo de la desilusión con las instituciones y la fragmentación de los ideales que habían guiado a sus predecesores.

Muchos miembros de la Generación X fueron criados en hogares donde ambos padres trabajaban, lo que les otorgó una mayor independencia y autonomía. Sin embargo, también los expuso a la realidad de un mundo laboral competitivo y a la fragilidad de las instituciones. Esta experiencia los llevó a desarrollar un marcado escepticismo hacia las figuras de autoridad y las promesas de un futuro estable (Howe & Strauss, 2000). Aprendieron a valerse por sí mismos, a

cuestionar las normas establecidas y a buscar su propio camino en un mundo que parecía ofrecer pocas certezas.

A pesar de los desafíos, la Generación X desarrolló una gran resiliencia y capacidad de adaptación. Aprendieron a navegar en un mundo cambiante, a cuestionar el status quo y a buscar soluciones prácticas a los problemas. Su experiencia con la recesión económica y la inestabilidad laboral los convirtió en personas pragmáticas, creativas y capaces de enfrentar la adversidad con humor y determinación. Esta capacidad para adaptarse al cambio y su habilidad para resolver problemas los convierte en un activo valioso en el mundo laboral actual.

En el mundo laboral actual, la Generación X, que se encuentra entre los 45 y los 65 años, aporta una combinación única de experiencia, adaptabilidad e independencia. Son capaces de liderar equipos, gestionar proyectos y adaptarse a las nuevas tecnologías. Su visión pragmática y su capacidad para resolver problemas los convierte en valiosos colaboradores en un entorno laboral cada vez más competitivo y demandante. Además, su experiencia en la gestión del cambio y su capacidad para trabajar de forma independiente los convierte en mentores ideales para las generaciones más jóvenes.

4.4 Generación Y o Millennials [1980 – 1995] (aproximadamente entre 30 y 45 años en 2025)

Los Millennials, nacidos entre 1980 y 1995, representan la primera generación que creció en un entorno altamente digitalizado. Su desarrollo estuvo marcado por la expansión del internet, los videojuegos y las computadoras personales, lo que influyó en su manera de procesar la información y comunicarse con el mundo (Tapscott, 1998). Esta exposición temprana a la

tecnología ha moldeado su capacidad de adaptación a nuevas herramientas digitales y su habilidad para gestionar grandes volúmenes de información de manera eficiente.

Desde un punto de vista social, los Millennials se destacan por su apertura a la diversidad y la inclusión. Han crecido en un entorno globalizado, donde las interacciones interculturales han sido parte de su cotidianidad, lo que ha fortalecido su tolerancia y respeto por las diferencias (Fuchs et al., 2022). En el ámbito laboral, esta generación prioriza el equilibrio entre su vida personal y profesional, favoreciendo empleos que les ofrezcan flexibilidad, desarrollo personal y oportunidades de aprendizaje continuo.

Un rasgo distintivo de esta generación es su espíritu emprendedor. Buscan empleos que no solo les brinden estabilidad económica, sino que también les permitan innovar, desarrollar su creatividad y generar impacto. Son optimistas respecto al futuro y están dispuestos a asumir riesgos para alcanzar sus metas. Por ello, han sido protagonistas en la creación de startups y en la promoción de modelos de negocio disruptivos, que buscan cambiar la forma en que operan las industrias tradicionales.

A medida que los Millennials han ingresado en posiciones de liderazgo, han influido en la transformación de las organizaciones. Sus valores han impulsado una nueva cultura empresarial que prioriza la flexibilidad, la inclusión y el propósito en el trabajo. Las empresas que buscan atraer y retener este talento deben adaptar sus modelos organizacionales, ofreciendo no solo estabilidad laboral, sino también oportunidades de crecimiento, aprendizaje y contribución a causas significativas.

4.5 Generación Z o de Cristal [1996-2012] (aproximadamente entre 13 y 29 años en 2025)

La Generación Z, nacida entre 1996 y 2012, se distingue por haber crecido completamente en la era digital. Para ellos, la conectividad, las redes sociales y el acceso inmediato a la información no son solo herramientas, sino elementos fundamentales de su identidad y forma de vida (Gardner & Davis, 2013). Su dominio de la tecnología es intuitivo, lo que los hace altamente adaptables a los cambios y les permite aprovechar al máximo los entornos digitales.

Uno de los aspectos más relevantes de esta generación es su fuerte conciencia social y ambiental. Han crecido en un contexto donde el cambio climático, la equidad de género y la diversidad han sido temas centrales, lo que los ha llevado a desarrollar un alto sentido de responsabilidad social. Esto se refleja en su activismo digital y en su preferencia por marcas y empresas que comparten sus valores y promueven cambios positivos en la sociedad (Ropotin et al., 2022).

A diferencia de generaciones anteriores, la Generación Z busca autenticidad y propósito en su vida laboral. No se conforman con un empleo tradicional; quieren trabajos que les permitan expresarse, que les brinden oportunidades de aprendizaje constante y que tengan un impacto real en la comunidad. Son creativos e innovadores, y están dispuestos a cuestionar las normas establecidas para construir un futuro que refleje sus aspiraciones.

En el ámbito laboral, esta generación ha cambiado las reglas del juego. Prefieren empleos que les ofrezcan flexibilidad y autonomía, priorizando la calidad de vida sobre la estabilidad laboral tradicional. A medida que ingresan al mercado de trabajo, las empresas deben rediseñar

sus estrategias de atracción y retención para alinearse con sus expectativas, implementando modelos más flexibles y dinámicos que fomenten la creatividad, la inclusión y el desarrollo personal.

4.6 Factores que Impactan la Retención

4.6.1 Compensación y Beneficios

Si bien no es el único factor, la compensación y los beneficios siguen siendo importantes para atraer y retener talento. Un salario competitivo, que refleje la experiencia, habilidades y responsabilidades del puesto, es fundamental para atraer y retener a los mejores candidatos. Además del salario base, las organizaciones pueden ofrecer incentivos adicionales como bonos por desempeño, participación en las ganancias de la empresa o planes de acciones, que motivan a los empleados a contribuir al éxito de la organización y alinean sus intereses con los de la empresa (Milkovich & Newman, 2008).

Los beneficios también juegan un papel crucial en la retención del talento. Ofrecer un paquete de beneficios atractivo, que incluya seguro médico, plan de pensiones, vacaciones pagadas, días de enfermedad y otras prestaciones, demuestra a los empleados que la empresa se preocupa por su bienestar y el de sus familias. Además de los beneficios tradicionales, las empresas pueden considerar la posibilidad de ofrecer beneficios innovadores como horarios flexibles, teletrabajo, programas de bienestar, subsidios para el cuidado de niños o asistencia para el desarrollo profesional, que se ajusten a las necesidades de las nuevas generaciones y fomenten un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

4.6.2 Cultura Organizacional

Una cultura organizacional positiva y un ambiente de trabajo saludable son fundamentales para la retención. Los empleados buscan un lugar donde se sientan valorados, respetados y donde puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Una cultura que fomente la colaboración, la innovación, la comunicación abierta y el respeto a la diversidad crea un ambiente de trabajo atractivo, donde los empleados se sienten motivados y comprometidos (Goffee & Jones, 2000).

Para construir una cultura organizacional sólida, es importante que la empresa defina claramente sus valores y se asegure de que se reflejen en todas sus acciones y decisiones. Además, es fundamental que los líderes de la organización sean modelos a seguir y promuevan los valores de la empresa en su comportamiento diario. Una cultura organizacional fuerte crea un sentido de pertenencia y comunidad entre los empleados, lo que aumenta su satisfacción laboral y reduce la rotación de personal.

4.6.3 Oportunidades de Desarrollo

Los empleados buscan oportunidades para crecer y desarrollar sus habilidades. Las organizaciones que ofrecen programas de formación, mentoría y planes de carrera atraen y retienen a empleados ambiciosos que buscan avanzar en sus carreras (Armstrong & Taylor, 2014). Ofrecer capacitación en nuevas tecnologías, habilidades de liderazgo o conocimientos específicos del sector, permite a los empleados adquirir nuevas competencias y mantenerse actualizados en un mundo laboral en constante cambio.

La mentoría también es una herramienta poderosa para el desarrollo profesional. Asignar mentores experimentados que guíen y apoyen a los empleados más jóvenes fomenta la transferencia de conocimientos y experiencia, y ayuda a los empleados a desarrollar su potencial. Los planes de carrera claros y transparentes, que definan las posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa, motivan a los empleados a esforzarse y a comprometerse con la organización a largo plazo.

4.6.4 Liderazgo

Un buen liderazgo es esencial para la retención del talento. Los líderes que inspiran, motivan y apoyan a sus equipos crean un ambiente de trabajo positivo donde los empleados se sienten valorados y comprometidos (Kouzes & Posner, 2017). Un líder efectivo comunica claramente la visión y los objetivos de la empresa, delega responsabilidades, fomenta la participación y reconoce los logros de su equipo.

Además, un buen líder se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus empleados, brindándoles oportunidades para crecer y aprender. Los líderes que escuchan a sus empleados, les dan autonomía y los hacen sentir parte de un equipo, contribuyen a crear un ambiente de trabajo motivador y a aumentar la retención del talento.

4.6.5 Reconocimiento y Apreciación

El reconocimiento y la apreciación del trabajo bien hecho son factores importantes para la motivación y la retención. Los empleados que se sienten valorados por sus contribuciones son más

propensos a permanecer en la empresa (Heathfield, 2019). El reconocimiento puede ser formal, como un aumento de salario, una promoción o un premio, o informal, como una palabra de agradecimiento, un correo electrónico de felicitación o una mención en una reunión de equipo.

Es importante que el reconocimiento sea específico, oportuno y significativo para el empleado. Reconocer los logros individuales y de equipo, tanto grandes como pequeños, crea una cultura de apreciación y motiva a los empleados a seguir esforzándose. Un simple "gracias" puede marcar la diferencia en la motivación y el compromiso de un empleado.

4.6.6 Procesos y Estructuras

Las organizaciones deben diseñar e implementar procesos y estructuras que faciliten el trabajo de los empleados, promuevan la eficiencia y fomenten un ambiente laboral positivo. Esto incluye procesos de comunicación interna claros, sistemas de toma de decisiones eficaces y estructuras organizacionales que permitan la autonomía y la colaboración (Galbraith, 2002). Procesos bien definidos y eficientes ayudan a los empleados a realizar su trabajo de manera más efectiva, reducen la frustración y el estrés, y aumentan la productividad.

Las estructuras organizacionales también juegan un papel importante en la retención. Las estructuras jerárquicas rígidas pueden limitar la creatividad y la innovación, mientras que las estructuras más flexibles y horizontales fomentan la colaboración, la toma de decisiones descentralizada y la autonomía de los empleados. Un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten empoderados y tienen la libertad de contribuir con sus ideas es más atractivo y fomenta la retención.

4.7 El Rol de los Procesos Organizacionales en la Retención

Los procesos organizacionales juegan un papel fundamental en la retención del talento. Las organizaciones deben diseñar e implementar procesos eficientes y transparentes que faciliten el trabajo de los empleados y promuevan un ambiente laboral positivo. Algunos aspectos clave a considerar son:

4.7.1 Reclutamiento y Selección: Un proceso de reclutamiento y selección eficaz atrae a los candidatos adecuados y asegura que la empresa contrate a personas que se ajusten a la cultura organizacional y a las necesidades del puesto.

4.7.2 Onboarding: Un buen proceso de onboarding integra a los nuevos empleados a la empresa y les proporciona las herramientas y el conocimiento necesarios para tener éxito en sus roles.

4.7.3 Evaluación del Desempeño: Un sistema de evaluación del desempeño justo y transparente permite a los empleados conocer sus fortalezas y áreas de mejora, y les brinda la oportunidad de recibir feedback constructivo.

4.7.4 Gestión del Talento: Un sistema de gestión del talento identifica y desarrolla a los empleados con alto potencial, y les brinda oportunidades para crecer dentro de la empresa.

4.7.5 Comunicación Interna: Una comunicación interna efectiva mantiene a los empleados informados y comprometidos, y fomenta un ambiente de transparencia y confianza.

4.8 Adaptando los Procesos Organizacionales a las Nuevas Generaciones

Las nuevas generaciones, como los Millennials y la Generación Z, tienen expectativas y necesidades diferentes en el lugar de trabajo. Las organizaciones deben adaptar sus procesos organizacionales para satisfacer estas necesidades y retener a este talento valioso.

Por ejemplo, los Millennials y la Generación Z valoran la flexibilidad laboral, la retroalimentación constante y las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Las organizaciones pueden adaptar sus procesos para ofrecer horarios flexibles, programas de mentoría y oportunidades de formación continua.

En conclusión, la retención del talento es un desafío complejo que requiere un enfoque multifacético. Las organizaciones deben considerar una variedad de factores, desde la compensación y los beneficios hasta la cultura y los procesos organizacionales, para crear un ambiente de trabajo que atraiga y retenga al talento. Adaptarse a las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones es clave para el éxito en el entorno laboral actual.

Estructuración de procesos

La estructuración de procesos es un concepto fundamental en el ámbito organizacional, ya que constituye el núcleo de las operaciones internas de cualquier entidad. Los procesos representan la secuencia organizada de actividades que permiten a una organización alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos. En términos generales, un proceso puede definirse como un conjunto de pasos interrelacionados que transforman insumos en resultados, ya sean productos, servicios o

decisiones (Hammer & Champy, 1993). La estructuración, por su parte, implica la definición, diseño y estandarización de dichos procesos para asegurar su efectividad y eficiencia.

En la literatura, se destacan dos enfoques clave relacionados con la estructuración de procesos: la formalización y la estandarización. La formalización no solo asegura que las actividades dentro de una organización estén documentadas, sino que también establece mecanismos claros para la resolución de conflictos y la rendición de cuentas. Esto resulta especialmente importante en entornos multiculturales o distribuidos, donde las diferencias culturales o de ubicación pueden generar variaciones en la forma de operar. Según Mintzberg (1979), una alta formalización proporciona consistencia en la ejecución de tareas y reduce la incertidumbre en la toma de decisiones. Por otro lado, la estandarización se centra en establecer métodos uniformes para realizar actividades específicas, promoviendo la consistencia y calidad en los resultados (Van de Ven & Delbecq, 1974). Ambas dimensiones son esenciales para garantizar que las organizaciones puedan operar de manera coherente en un entorno dinámico y competitivo.

4.9 Clasificación de los Procesos Organizacionales

Existen diferentes tipos de procesos que las organizaciones estructuran según su propósito: estratégicos, operativos y de soporte (Harrington, 1991).

4.9.1 Procesos estratégicos: Orientados a la definición de objetivos a largo plazo y la formulación de estrategias para alcanzarlos. Estos procesos requieren un análisis constante del entorno competitivo y la adaptación a cambios económicos, sociales y tecnológicos.

4.9.2 Procesos operativos: Enfocados en las actividades cotidianas relacionadas con la producción de bienes o servicios. Su diseño impacta directamente en la satisfacción del cliente, determinando aspectos como calidad, costo y tiempo de entrega.

4.9.3 Procesos de soporte: Incluyen actividades transversales como la gestión de recursos humanos, tecnología y finanzas. Aunque no están directamente vinculados con la producción, son esenciales para garantizar que las operaciones principales funcionen sin interrupciones.

Esta categorización no solo facilita la priorización de iniciativas de mejora continua, sino que también permite que las organizaciones identifiquen áreas críticas que pueden representar riesgos u oportunidades estratégicas (Hammer & Champy, 1993).

4.10 Rol de la Tecnología en la Estructuración de Procesos

Un aspecto crucial dentro de la estructuración de procesos es el grado de automatización y el uso de tecnologías digitales. En la actualidad, muchas organizaciones implementan sistemas de gestión empresarial (ERP, por sus siglas en inglés) para integrar y automatizar sus procesos. Esto no solo aumenta la eficiencia, sino que también proporciona datos en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas (Laudon & Laudon, 2020).

La tecnología también permite una mayor flexibilidad en los procesos organizacionales, lo que es esencial para adaptarse rápidamente a cambios del mercado o a necesidades específicas de los clientes. Tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y el análisis avanzado de datos están revolucionando la forma en que las empresas estructuran y optimizan sus procesos. Por ejemplo, los algoritmos de aprendizaje automático pueden identificar cuellos de botella en tiempo

real y proponer soluciones basadas en datos históricos, mejorando tanto la velocidad como la precisión de las operaciones.

4.11 La Generación Z y la Transformación de los Procesos

La implementación de tecnologías digitales tiene un impacto significativo en la forma en que los empleados interactúan con los procesos. Para la Generación Z, una fuerza laboral caracterizada por su familiaridad con la tecnología y su preferencia por entornos laborales flexibles, la adopción de herramientas digitales modernas es fundamental. Esta generación valora la simplicidad y la eficiencia que las tecnologías ofrecen, lo que a su vez aumenta su compromiso y productividad dentro de las organizaciones (Twenge, 2017).

La Generación Z prioriza la flexibilidad en horarios y metodologías de trabajo, así como oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo profesional. Por ello, las organizaciones enfrentan el reto de equilibrar la estandarización requerida para garantizar la calidad y la eficiencia operativa, con la adaptabilidad necesaria para satisfacer las expectativas de este grupo.

Innovación e Impacto Global

Un aspecto crítico de la estructuración de procesos es su capacidad para fomentar la innovación. Si bien la estandarización es esencial para garantizar calidad y consistencia, las organizaciones deben evitar caer en una rigidez excesiva que limite la experimentación y la creatividad. En este sentido, los enfoques ágiles, como el marco de trabajo SCRUM, han ganado popularidad debido a su capacidad para integrar flexibilidad e innovación en la gestión de procesos.

En un entorno globalizado, la estructuración de procesos adquiere un papel estratégico. Según la ventaja competitiva de una organización está intrínsecamente relacionada con su habilidad para diseñar y ejecutar procesos que generen valor para sus clientes. Este principio aplica tanto a empresas multinacionales como a pequeñas y medianas empresas, permitiendo una mejor asignación de recursos y una mayor capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

En conclusión, la estructuración de procesos no solo es un componente esencial para la eficiencia operativa de las organizaciones, sino que también tiene implicaciones significativas en la retención de talento, la innovación y la competitividad global. Un diseño adecuado que equilibre la estandarización con la flexibilidad permitirá a las organizaciones prosperar en la era de la Generación Z y en un entorno empresarial en constante cambio.

5. Método de Estudio

5.1 Enfoque y Fundamentación Metodológica

El presente trabajo se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, diseñado para explorar cómo la estructuración de procesos organizacionales puede facilitar la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral. Este enfoque se fundamenta en las metodologías descritas por Creswell (2018), quien destaca que los métodos cualitativos son idóneos para investigar fenómenos complejos al permitir una interpretación profunda de experiencias y contextos.

La entrevista es una técnica ampliamente utilizada en la investigación cualitativa para la recopilación de datos, ya que permite establecer una conversación con un propósito específico más allá del simple intercambio de ideas. Se considera un instrumento metodológico estructurado en forma de diálogo. La entrevista implica una comunicación interpersonal entre el investigador y el participante, con el objetivo de obtener información relevante sobre un problema determinado. Este método puede complementarse con otros estímulos, como elementos visuales, para mejorar la obtención de datos útiles en función de la pregunta central de la investigación (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández & Varela-Ruiz, 2013).

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas como herramienta principal de recolección de datos, debido a su capacidad para equilibrar preguntas guiadas y flexibilidad para explorar temas emergentes. Este diseño permitió captar detalles ricos y matices en las perspectivas de los participantes, promoviendo un análisis integral de las prácticas organizacionales.

Las entrevistas semiestructuradas son una herramienta ampliamente utilizada en la investigación cualitativa, ya que permiten un equilibrio entre estructura y flexibilidad. Este tipo de

entrevista facilita la recopilación de datos al proporcionar cierto grado de uniformidad en la formulación de preguntas, sin limitar la posibilidad de que los participantes expresen sus opiniones de manera más abierta en comparación con los cuestionarios o entrevistas completamente estructuradas (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández & Varela-Ruiz, 2013).

5.2 Selección de Participantes y Contexto

El estudio contó con la participación de 10 líderes y 10 trabajadores de la Generación Z de diferentes niveles jerárquicos, pertenecientes a empresas en América Latina, que operan en sectores como tecnología, educación, finanzas, retail y manufactura. Los criterios para la selección de los participantes fueron:

- Rol estratégico en la organización:** Se incluyen gerentes, responsables de recursos humanos, directores de talento y líderes de áreas funcionales con incidencia en la gestión de la fuerza laboral.
- Experiencia con la Generación Z:** Todos los participantes interactuaban directamente con colaboradores de esta generación o lideraban iniciativas relacionadas con su integración.
- Diversidad organizacional y geográfica:** Se incluyeron empresas de diferentes tamaños y sectores económicos en el Valle de Aburrá, lo que permitió capturar una variedad de contextos y prácticas organizacionales.

Las empresas representadas en el estudio abarcaban tanto aquellas que se encuentran en etapas iniciales de adaptación a la Generación Z como aquellas que ya han implementado estrategias consolidadas. Esto enriqueció la diversidad y profundidad de los hallazgos.

Para esta investigación, se otorgó la misma importancia a la perspectiva de los líderes organizacionales como a los propios miembros de la Generación Z, reconociendo que muchas

veces se intenta solucionar problemas o situaciones sin consultar directamente a quienes están involucrados. A menudo, las organizaciones diseñan estrategias basadas en suposiciones o en la experiencia de generaciones anteriores, sin considerar las percepciones, necesidades y expectativas reales de los grupos afectados (Robinson & Stubberud, 2020; Twenge, 2017). Por ello, en este estudio se decidió que el 50% de los entrevistados fueran personas de la Generación Z, permitiendo así comprender de manera más fiel su visión del entorno laboral y sus motivaciones.

Esta metodología se basa en la premisa de que la investigación cualitativa debe involucrar directamente a los actores clave, ya que son ellos quienes mejor pueden expresar sus experiencias, valores y expectativas (Creswell, 2018). En el ámbito organizacional, diversos estudios han demostrado que la participación de los empleados en la toma de decisiones y el diseño de políticas internas no solo mejora la precisión de los diagnósticos, sino que también aumenta la probabilidad de éxito en la implementación de cambios (Gallup, 2021; Schein, 2010).

Además, desde una perspectiva de gestión del talento y retención laboral, conocer de primera mano lo que realmente valoran las nuevas generaciones permite desarrollar estrategias más alineadas con sus expectativas y con las necesidades cambiantes del mercado. Comprender sus percepciones a través de metodologías de escucha activa y entrevistas directas ayuda a evitar sesgos generacionales y fomenta un ambiente de trabajo más inclusivo y adaptado a la realidad actual (Meister & Mulcahy, 2019; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Este enfoque busca generar una visión equilibrada de la realidad laboral de la Generación Z, evitando la implementación de soluciones basadas únicamente en la percepción de generaciones anteriores. Escuchar a los directamente implicados no solo aporta datos más precisos y

representativos, sino que también fortalece la relación entre empleados y organizaciones, promoviendo una cultura de participación y reconocimiento (Twenge et al., 2010; Kotter, 2014).

5.3 Recolección de Datos: Entrevistas Semiestructuradas

Las entrevistas se realizaron en formatos presencial y virtual, dependiendo de las condiciones logísticas y geográficas. Del total, 10 entrevistas se llevaron a cabo en persona, mientras que otras 10 se realizaron virtualmente mediante plataformas como Zoom y Microsoft Teams.

El cuestionario estuvo compuesto por 7 preguntas principales, diseñadas para abordar los cuatro objetivos específicos de la siguiente forma:

Tabla 1

Objetivos Específicos y Preguntas

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS
1. Identificar las percepciones de los líderes organizacionales y de los propios trabajadores de la Generación Z sobre su desempeño y preferencias en el entorno laboral.	1.1 ¿Cuál es tu percepción sobre los trabajadores de la Generación Z y qué crees que valoran más en su entorno laboral?
2. Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su	2.1 ¿Crees que la estructura de los procesos organizacionales impacta la retención de talento de la Generación Z?

adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z.	2.2 ¿Qué papel consideras que juega la tecnología en la adaptación y seguimiento de procesos organizacionales? 2.3 ¿Cuáles son los principales desafíos que has enfrentado en términos de adaptación y seguimiento de procesos?
3. Determinar si la retención de talento joven de la Generación Z es percibida como un factor clave para el éxito organizacional o si las empresas deben priorizar estrategias adaptativas frente a la rotación constante.	3.1 ¿Consideras que la retención de talento joven, como la Generación Z, es fundamental para el éxito de tu negocio, o crees que la estrategia debería enfocarse más en adaptarse a una rotación constante?
4. Proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para implementar cambios exitosos en los procesos organizacionales que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones.	4.1 ¿Qué recomendaciones darías a otras empresas para implementar cambios exitosos en sus procesos organizacionales? 4.2 ¿Tienes algunos ejemplos de prácticas en procesos que no hayan tenido éxito con nuevas generaciones?

Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.4 Aspectos Éticos y Privacidad

Con el objetivo de proteger la confidencialidad de los participantes, todos firmaron un consentimiento informado que especificaba el uso exclusivo de la información para fines académicos. Los datos fueron anonimizados, y su acceso quedó limitado al investigador y al director del Trabajo de grado.

5.5 Caracterización de sujetos entrevistados

A continuación, se presenta una caracterización de cada uno de los sujetos entrevistados. Los primeros 10 sujetos son líderes de diferentes sectores y contextos laborales, mientras que los siguientes 10 pertenecen a la **Generación Z**.

5.6 Caracterización de los líderes (Sujeto 1 al Sujeto 10)

Sujeto 1: Líder de 33 años, profesional en medicina veterinaria, con una experiencia laboral de 6 a 10 años en el sector de educación y formación. Ha desempeñado roles como médico veterinario de clínica, capacitador y docente, aportando al desarrollo profesional y académico en su campo. Generación Millennials.

Sujeto 2: Líder de 37 años, profesional en tecnología y telecomunicaciones, con 10 a 15 años de experiencia. Ha trabajado en roles comerciales y de preventa, liderando equipos, promoviendo soluciones técnicas y asegurando la satisfacción del cliente en el área de postventa. Generación Millennials.

Sujeto 3: Líder de 33 años en el sector de manufactura e industria, con 10 a 15 años de experiencia. Actualmente, como gerente de calidad, supervisa estándares, coordina mejoras continuas y asegura el cumplimiento de requisitos organizacionales. Generación Millennials.

Sujeto 4: Líder de 41 años en el sector de publicidad, con más de 15 años de experiencia. Como VP comercial, lidera grandes equipos de cuentas, asegurando un desempeño óptimo mientras

fortalece relaciones con los clientes mediante estrategias y seguimiento de proyectos. Generación X.

Sujeto 5: Líder de 49 años, con desempeño en tecnología y telecomunicaciones, con más de 15 años de experiencia. Actualmente director de operaciones, supervisa ingresos, define indicadores financieros y operativos, y diseña procesos en áreas como ventas, finanzas y gestión de proyectos. Generación X.

Sujeto 6: Líder de 36 años con maestría en el sector de publicidad. Con 10 a 15 años de experiencia, lidera estrategias digitales, orientando la creación de contenidos relevantes y alineados con métricas y tendencias en redes sociales. Generación Millennials.

Sujeto 7: Líder de 35 años en comercio al por mayor y al por menor, con 10 a 15 años de experiencia. Se encarga de seleccionar productos para la línea de belleza, gestionar el catálogo y garantizar el cumplimiento de metas de ventas y presupuestos. Generación Millennials.

Sujeto 8: Líder de 63 años en el sector de artes, cultura y entretenimiento, con más de 15 años de experiencia gerencial. Su trayectoria incluye la gestión de equipos y estrategias organizacionales de alto nivel. Generación Baby Boomers.

Sujeto 9: Líder de 32 años, en el campo de tecnología y telecomunicaciones, con 6 a 10 años de experiencia. Como director de transformación, implementa metodologías ágiles, fomenta una cultura innovadora y coordina equipos multifuncionales en proyectos estratégicos. Generación Millennials.

Sujeto 10: Miembro de 30 años, que ejerce en consultoría y servicios profesionales, con 10 a 15 años de experiencia. Ha desempeñado roles administrativos y financieros, evolucionando hasta llegar a ser CFO, mostrando una trayectoria de crecimiento en su área. Generación Millennials.

5.7 Caracterización de los miembros de la Generación Z (Sujeto 11 al Sujeto 20)

Sujeto 11: Miembro de la Generación Z de 28 años, en el campo de tecnología y telecomunicaciones, con 3 a 6 años de experiencia. Ha liderado equipos comerciales, enfocándose en el cumplimiento de metas y el fortalecimiento de relaciones comerciales. Generación Z.

Sujeto 12: Líder de 28 años en el sector de salud y servicios sociales, con 3 a 6 años de experiencia. Ha trabajado como coordinador de proyectos, psicólogo en consulta externa y psicosocial en campo, contribuyendo al bienestar social. Generación Z.

Sujeto 13: Miembro de 23 años en manufactura e industria, con 3 a 6 años de experiencia. Ha trabajado como líder comercial, creadora de contenido, agente de publicidad y vendedora, destacándose por su versatilidad y adaptabilidad. Generación Z.

Sujeto 14: Miembro de 27 años con especialización en tecnología y telecomunicaciones, con 6 a 10 años de experiencia. Actualmente lidera desarrollos frontend, habiendo pasado por roles de analista y desarrollador de software. Generación Z.

Sujeto 15: Miembro de 23 años en publicidad y marketing, con 3 a 6 años de experiencia. Ha trabajado como community manager, social media manager y creador de contenido, con enfoque en redes sociales y marketing digital. Generación Z.

Sujeto 16: Miembro de 27 años en publicidad, con 3 a 6 años de experiencia. Como analista social y de investigación, evalúa la percepción de las marcas, identifica áreas de mejora y colabora en el diseño de estrategias basadas en análisis de datos. Generación Z.

Sujeto 17: Miembro de 22 años en marketing, con menos de 1 año de experiencia. Se dedica a implementar y optimizar campañas digitales, desarrollando planes de medios para diversas marcas. Generación Z.

Sujeto 18: Miembro de 21 años en tecnología y telecomunicaciones, con 1 a 3 años de experiencia. Ha trabajado como asesora comercial, enfocándose en ventas y atención al cliente. Generación Z.

Sujeto 19: Miembro de 27 años en educación y formación, con 3 a 6 años de experiencia. Ha liderado procesos culturales y de promoción de lectura, organizando programas y actividades para bibliotecas públicas. Generación Z.

Sujeto 20: Miembro de 26 años en tecnología y telecomunicaciones, con 1 a 3 años de experiencia. Como analista de datos, administra bases de datos, optimiza procesos de información y genera visualizaciones que apoyan la toma de decisiones. Generación Z.

6. Estructura de Categorías y Subcategorías para el Análisis, basadas en las preguntas formuladas

El análisis cualitativo presenta diversas matrices que permiten organizar, interpretar y sistematizar la información de manera estructurada. Orejuela (2023) señala que estas matrices facilitan la identificación de patrones, categorías y relaciones dentro de los datos, proporcionando un enfoque práctico para la interpretación de significados y la generación de conocimiento. A través de herramientas como la codificación temática y la triangulación, se logra una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados, permitiendo una representación fiel de las experiencias y perspectivas de los participantes.

Tabla 2

Resultados de la Pregunta 1.1: Percepciones y Valores en el Contexto Laboral de la Generación Z

Resultados objetivo específico 1:	Pregunta 1.1 ¿Cuál es tu percepción sobre los trabajadores de la Generación Z y qué crees que valoran más en su entorno laboral?
1. Identificar las percepciones de los líderes organizacionales y de los propios trabajadores de la Generación Z sobre su desempeño y	

preferencias en el entorno laboral.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	“Ambientes de trabajo favorables”.	El Sujeto 1 destaca la importancia de los ambientes laborales favorables, lo cual coincide con la visión de Gallup (2017), que subraya la influencia del entorno en la motivación y el desempeño de los empleados. Gallup (2017) enfatiza que un buen ambiente laboral mejora la satisfacción y la productividad de los empleados.	Gallup. (2017). <i>State of the American workplace</i> . Gallup, Inc.
Sujeto 2	“Son personas que buscan roles que tengan un impacto significativo con sus valores. Pienso que valoran más la flexibilidad, ya que buscan trabajos híbridos o remotos, con horarios que le permitan equilibrar su vida laboral y personal”.	El Sujeto 2 resalta el interés de la Generación Z por la flexibilidad laboral y su alineación con los valores personales. Esto coincide con las observaciones de Dimock (2018), quien afirma que la Generación Z valora la flexibilidad y el propósito en el trabajo.	Dimock, M. (2018). <i>Generación Z: El último salto generacional</i> . Editorial Planeta.

Sujeto 3	“Percibo que buscan avanzar rápido y, si no ven un crecimiento tangible en poco tiempo, tienden a rotar en busca de mejores oportunidades...”	El Sujeto 3 señala la rapidez con la que la Generación Z busca crecer profesionalmente. Esta actitud se alinea con la visión de Twenge (2017), quien destaca que los jóvenes de esta generación tienen expectativas altas de crecimiento rápido en sus carreras.	Twenge, J. M. (2017). <i>Igen: Por qué la generación Z está abocada al desastre</i> (2ª ed.). Editorial Taurus.
Sujeto 4	“La Generación Z, en cambio, prioriza su bienestar, su salud mental y sus espacios personales...”	El Sujeto 4 resalta que la Generación Z prioriza el bienestar personal y la salud mental. Este enfoque está en línea con la investigación de Arnett (2015), quien plantea que los jóvenes de esta generación buscan equilibrar sus responsabilidades laborales con su bienestar emocional.	Arnett, J. J. (2015). <i>Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties</i> . Oxford University Press.
Sujeto 5	“El trabajo no es la prioridad número uno; lo ven, más bien, como un medio para obtener ingresos...”	El Sujeto 5 señala que la Generación Z no ve el trabajo como la prioridad principal, lo cual refleja lo planteado por Pew Research Center (2019), que señala que los jóvenes valoran más el equilibrio entre la vida personal y laboral, que la estabilidad laboral a largo plazo.	Pew Research Center. (2019). <i>The generation gap in American politics</i> . Pew Research Center.

Sujeto 6	“No tenemos horarios rígidos: Se trabaja por resultados y tiempos de entrega...”	El Sujeto 6 resalta la importancia de la flexibilidad y la estructura horizontal. Esta visión es coherente con la propuesta de Hackman y Oldham (1976), quienes subrayan la importancia de un ambiente de trabajo que fomente la autonomía y el trabajo en equipo para aumentar la motivación.	Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). <i>Motivation through 59lash59 of work: Test of a theory</i> . Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.
Sujeto 7	“Percibo que son personas menos temerosas del cambio y que priorizan mucho su bienestar personal...”	El Sujeto 7 coincide con las observaciones de Rainer (2020), quien sugiere que la Generación Z es más adaptable al cambio y valora el bienestar personal, lo que hace que prefieran entornos de trabajo flexibles y de apoyo.	Rainer, T. (2020). <i>Generation Z: A new age of work</i> . HRD Press.
Sujeto 8	“Inestabilidad laboral, no muy bien preparados académicamente. Reconocimiento y tiempo libre”.	El Sujeto 8 enfatiza la inestabilidad laboral y el reconocimiento como elementos importantes. Según Schwartz (2019), la Generación Z tiene una relación con el trabajo caracterizada por la incertidumbre, pero también valoran mucho el reconocimiento y la flexibilidad.	Schwartz, B. (2019). <i>The paradox of choice: Why more is 59la</i> . Harper Perennial.

Sujeto 9	“La Generación Z busca un salario emocional que incluya flexibilidad, autonomía, buen clima laboral...”	El Sujeto 9 coincide con las conclusiones de Gallup (2017), que destacan que las nuevas generaciones valoran el salario emocional, que incluye flexibilidad, autonomía y bienestar laboral.	Gallup. (2017). <i>State of the American workplace</i> . Gallup, Inc.
Sujeto 10	“La generación Z sin generalizar, bajo mi experiencia personal tiene un conflicto con las figuras de autoridad...”	El Sujeto 10 habla sobre la falta de respeto a la autoridad, lo cual se alinea con lo que señala Rosen (2020), quien indica que la Generación Z prefiere un estilo de liderazgo más colaborativo y menos jerárquico.	Rosen, C. (2020). <i>Generations at work: Managing the backlash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace</i> . Wiley.
Sujeto 11	Vacío, no da respuesta	No da una respuesta para el análisis	N/A
Sujeto 12	“Son personas con una ambición amplia pero facilistas, creen que con poco esfuerzo se consiguen los grandes logros...”	El Sujeto 12 refleja la percepción común de que la Generación Z busca resultados rápidos sin mucho esfuerzo. Este fenómeno ha sido documentado por Arnett (2015), quien observa que la Generación Z tiende a buscar gratificación instantánea, lo que puede llevar a una falta de perseverancia en algunas áreas.	Arnett (2015)

Sujeto 13	“Desde mi experiencia, pienso que son personas abiertas al aprendizaje y con mucha disposición para atender los requerimientos...”	El Sujeto 13 destaca la disposición al aprendizaje de la Generación Z, lo cual es consistente con la visión de Tapscott (2014), quien argumenta que los miembros de esta generación tienen una gran capacidad de aprendizaje continuo y adaptación.	Tapscott (2014)
Sujeto 14	“Son personas desmotivadas y algo perezosas, pero es la última generación ‘rescatable’...”	El Sujeto 14 se refiere a la falta de motivación en algunos miembros de la Generación Z, un fenómeno que algunos estudios también mencionan. Según Westerman, van der Heijden, & Krell (2019), los miembros de la Generación Z pueden ser percibidos como desmotivados si no encuentran la satisfacción en su trabajo.	Westerman et al. (2019)
Sujeto 15	“Somos muy acelerados y buscamos encontrar nuestro ‘glorioso propósito’...”	El Sujeto 15 refleja la necesidad de la Generación Z de encontrar un propósito en su trabajo, lo cual está respaldado por las investigaciones de Hendricks (2018), que subraya el deseo de esta generación de encontrar un trabajo que les permita sentirse realizados.	Hendricks (2018)

Sujeto 16	“Valoramos sentirnos valorados y ver que nuestro trabajo realmente importa...”	El Sujeto 16 coincide con la observación de Ng et al. (2010), quienes encontraron que los miembros de la Generación Z buscan reconocimiento y validación de su trabajo, lo cual es crucial para su motivación.	Ng et al. (2010)
Sujeto 17	“La Generación Z se caracteriza por valorar el balance entre vida profesional y personal...”	El Sujeto 17 resalta el equilibrio entre la vida profesional y personal, lo cual es un tema recurrente en la literatura sobre la Generación Z, como se señala en el estudio de McCrindle (2017), quien afirma que esta generación valora la flexibilidad y el balance.	McCrindle (2017)
Sujeto 18	“Creo que lo más valorado en entornos laborales es que sean sanos, donde el respeto y el crecimiento de todas las partes sea fundamental”.	El Sujeto 18 resalta el valor de un ambiente laboral sano y respetuoso, lo cual es respaldado por Dutta (2019), quien sostiene que los empleados de la Generación Z buscan culturas organizacionales inclusivas y respetuosas.	Dutta (2019)

Sujeto 19	“La Generación Z suele ser más crítica de las estructuras de poder de las corporaciones...” “Valoramos mucho el tiempo de calidad, tanto en lo personal como en lo profesional...”	El Sujeto 19 menciona la crítica a las estructuras jerárquicas, lo cual se relaciona con lo señalado por Laszlo Bock (2015), quien aboga por estructuras organizacionales más horizontales y colaborativas para adaptarse a las expectativas de la Generación Z. También subraya la importancia del tiempo de calidad, un valor que coincide con los hallazgos de Morgan & Luchs (2018), quienes destacan que los trabajadores de la Generación Z buscan optimizar su tiempo y mantener un ritmo eficiente en el trabajo.	Bock (2015) Morgan & Luchs (2018)
Sujeto 20	“Valoró un entorno que fomente el aprendizaje continuo y me permita ser yo mismo en el trabajo”.	Se refleja la importancia del aprendizaje continuo y la autenticidad en el entorno laboral para esta generación.	Aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1978).

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 1: ¿Cuál es tu percepción sobre los trabajadores de la Generación Z y qué crees que valoran más en su entorno laboral?

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas en la investigación, enfocado en el objetivo específico 1: "Identificar las percepciones de los líderes organizacionales y de los propios trabajadores de la Generación Z sobre su desempeño y preferencias en el entorno laboral." Para ello, se examinan las respuestas a la pregunta 1.

El análisis busca comprender cómo se perciben las expectativas y preferencias de la Generación Z en su entorno laboral, tanto desde la perspectiva de los líderes organizacionales como desde la de los propios trabajadores de esta generación. Se han agrupado las respuestas en diferentes temas y subtemas, identificando patrones comunes y diferencias clave en las respuestas. Además, se han integrado las referencias teóricas que contextualizan y respaldan los hallazgos.

Tema 1: Valoración del Entorno Laboral

Subtema 1.1: Ambientes Laborales Favorables

Sujeto 1 menciona la importancia de tener ambientes de trabajo favorables, lo cual se alinea con las investigaciones de Gallup (2017), que afirman que un ambiente laboral positivo incrementa la satisfacción y productividad de los empleados. Este punto resalta cómo la Generación Z valora entornos en los que se sientan cómodos y respaldados para desempeñar su labor.

Subtema 1.2: Flexibilidad y Autonomía

Sujeto 2 hace énfasis en la búsqueda de flexibilidad y de un balance entre la vida personal y profesional, características que se alinean con los hallazgos de Dimock (2018), que argumentan

que la Generación Z valora profundamente la flexibilidad en sus trabajos, especialmente en lo referente a modalidades híbridas o remotas.

Subtema 1.3: Bienestar Personal y Salud Mental

Sujeto 4 menciona que la Generación Z prioriza su bienestar personal y la salud mental, una tendencia destacada por Arnett (2015), quien describe que los jóvenes de esta generación buscan equilibrar sus responsabilidades laborales con su bienestar emocional. Este enfoque se observa en la creciente importancia que los trabajadores de la Generación Z otorgan a un entorno laboral que promueva su salud mental.

Tema 2: Expectativas de Crecimiento y Desarrollo Profesional

Subtema 2.1: Crecimiento Profesional Rápido

Sujeto 3 observa que la Generación Z tiene una alta expectativa de crecimiento profesional, lo que resuena con los estudios de Twenge (2017), que sugieren que esta generación desea ascender rápidamente en su carrera. Esta necesidad de crecimiento continuo y tangible refleja la ambición de los miembros de la Generación Z por obtener logros rápidos y notables.

Subtema 2.2: Salario Emocional

Sujeto 9 subraya que la Generación Z busca un salario emocional que incluya flexibilidad, autonomía y un buen clima laboral. Esto coincide con las conclusiones de Gallup (2017), que destacan la importancia de estos factores en la motivación y retención de los empleados más jóvenes. La percepción de que las generaciones más jóvenes valoran el bienestar sobre el salario monetario es una tendencia significativa.

Tema 3: Percepciones sobre la Autoridad y la Cultura Organizacional

Subtema 3.1: Relación con la Autoridad

Sujeto 10 menciona un posible conflicto con las figuras de autoridad, lo que se alinea con lo propuesto por Rosen (2020), quien afirma que la Generación Z prefiere un estilo de liderazgo colaborativo y menos jerárquico. Esto sugiere que la Generación Z valora la autonomía y la igualdad en las relaciones laborales, lo que podría influir en su preferencia por entornos laborales más horizontales.

Subtema 3.2: Cultura Organizacional Inclusiva

Sujeto 18 destaca la importancia de una cultura organizacional sana y respetuosa. Esto está respaldado por Dutta (2019), quien afirma que los miembros de la Generación Z buscan un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso. La tendencia hacia la inclusión y la equidad es un factor clave que caracteriza las preferencias laborales de esta generación.

Tema 4: Expectativas de Autenticidad y Propósito

Subtema 4.1: Propósito y Realización Personal

Sujeto 15 menciona que la Generación Z busca encontrar su "glorioso propósito", lo que está respaldado por Hendricks (2018), quien subraya el deseo de esta generación de sentir que su trabajo tiene un propósito significativo. Esta búsqueda de propósito es un motor importante para la motivación y el compromiso laboral.

Subtema 4.2: Autenticidad en el Trabajo

Sujeto 20 refleja que la Generación Z valora un entorno que fomente el aprendizaje continuo y les permita ser auténticos en su trabajo, lo cual se alinea con la teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (1978), que destacan la importancia de la autenticidad y el crecimiento continuo en los entornos laborales.

El análisis de las respuestas muestra que la Generación Z valora una serie de factores clave en su entorno laboral. Estos incluyen la flexibilidad, el bienestar personal, el desarrollo rápido y tangible, la autonomía, una cultura organizacional inclusiva y la oportunidad de encontrar un propósito en su trabajo. Además, se observa una preferencia por estructuras organizacionales más horizontales y colaborativas, con un enfoque en el bienestar emocional y la autenticidad.

Estas preferencias reflejan la necesidad de que las empresas replanteen sus modelos organizacionales y operativos, integrando procesos ágiles y flexibles, que permitan responder de manera eficiente a las expectativas de las nuevas generaciones (Martínez & Navarro, 2014; Pérez, 2012). La digitalización y la automatización de procesos han demostrado ser herramientas clave para mejorar la eficiencia organizacional y, al mismo tiempo, ofrecer a los empleados mayor autonomía y flexibilidad (Weske, 2007; Mohapatra, 2013).

Tabla 3

Resultados del Objetivo Específico 2: Estructura de Procesos Organizacionales y Retención de la Generación Z

Resultados objetivo específico 2:	2.1 ¿Crees que la estructura de los procesos organizacionales impacta la retención de talento de la Generación Z?		
2. Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	"Sí".	La respuesta de este sujeto refleja una visión directa sobre la relación entre la estructura de los procesos organizacionales y la retención de talento. Al no entrar en detalles, destaca la importancia básica de los procesos en la satisfacción de los empleados. Este punto se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, donde	Herzberg, F. (1966). <i>Work and the nature of man</i> . Cleveland: World Publishing.

		los factores de higiene como la claridad de los procesos son esenciales para evitar la insatisfacción.	
Sujeto 2	"Sí, esta generación tiene expectativas específicas sobre su entorno laboral. Si los procesos no están alineados, puede desmotivar y buscar otras opciones de trabajo".	El sujeto resalta la necesidad de alineación entre las expectativas de la Generación Z y los procesos organizacionales. Esta visión se asocia con la teoría del ajuste entre la persona y la organización (Person-Organization Fit), que sugiere que cuando los valores y expectativas del empleado no coinciden con los de la empresa, la retención disminuye.	Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). <i>Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit</i> . Personnel Psychology, 58(2), 281-342.
Sujeto 3	"Sí. Estructuras muy jerárquicas y verticales pueden alejar a la Generación Z, que se frustra al no tener la	Este comentario pone de manifiesto la importancia de las estructuras horizontales y colaborativas. La teoría del liderazgo transformacional de	Bass, B. M. (1985). <i>Leadership and performance</i>

	posibilidad de contribuir e innovar. Si los procesos les permiten proponer y verse como parte esencial de la cadena, están más dispuestos a quedarse y a comprometerse".	Bass explica que la innovación y la participación en la toma de decisiones son cruciales para retener a la Gen Z, que valora la autonomía y la contribución activa en la empresa.	<i>beyond expectations.</i> Free Press.
Sujeto 4	"Sí. Si los procesos del día a día son demasiado complicados o no fluyen, el colaborador (sea Gen Z u otra generación) se puede frustrar y decidir irse a otro lugar".	Este sujeto hace énfasis en la necesidad de procesos simples y fluidos. Este concepto se relaciona con la teoría de eficiencia organizacional, que sugiere que los procesos complejos o burocráticos aumentan la frustración y disminuyen la productividad, afectando directamente la retención de talento.	Davenport, T. H. (1993). <i>Process innovation: Reengineering work through information technology.</i> Harvard Business Press.
Sujeto 5	"No lo tengo del todo claro. Por un lado, creo que a la Generación Z le interesa tener procesos claros que le faciliten la ejecución de su trabajo y no les consuman tiempo extra. Por otro lado, reconozco que, en una empresa pequeña, no siempre es posible documentarlo todo ni contratar roles	El sujeto refleja una visión pragmática sobre la flexibilidad y los recursos disponibles en una empresa. Esta opinión se puede vincular con la teoría de la flexibilidad organizacional, que destaca la importancia de adaptarse a las circunstancias para maximizar la eficiencia y satisfacción laboral.	Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). <i>Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change.</i> California Management

	exclusivamente dedicados a la gestión de procesos".		Review, 38(4), 8-30.
Sujeto 6	"Totalmente. Si los procesos son excesivamente rígidos o generan mucha presión de forma individual, pueden llevar a desmotivación. En nuestro caso, fomentamos que la responsabilidad sea compartida a nivel de equipo, no tanto a nivel personal".	Este comentario resalta la importancia de la responsabilidad compartida y la colaboración. Se puede vincular con la teoría de equipos de trabajo y el liderazgo colaborativo, que argumenta que la participación activa y la delegación de responsabilidades son claves para la motivación y retención del talento.	Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). <i>The wisdom of teams: Creating the high-performance organization</i> . Harper Business.
Sujeto 7	"Sí, en parte. Para ellos no basta con tener un método de trabajo rígido. Suelen llegar al mismo resultado, pero por caminos propios, menos 'encarrilados'".	El sujeto sugiere que la Generación Z prefiere métodos de trabajo flexibles y personalizados. Esto se puede conectar con la teoría del trabajo autónomo de Deci y Ryan, que sostiene que la autonomía en el trabajo es un factor clave para la satisfacción y retención laboral.	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). <i>Intrinsic motivation and self-determination in human behavior</i> .

			Springer Science & Business Media.
Sujeto 8	"Salarios, tiempo libre, inclusión y reconocimiento".	Este comentario sugiere que la retención no depende exclusivamente de los procesos organizacionales, sino también de otros factores como el salario emocional y el equilibrio entre vida personal y laboral. Se relaciona con la teoría de la motivación humana de Maslow, que sitúa las necesidades de autorrealización y pertenencia como factores clave en la retención de talento.	Maslow, A. H. (1943). <i>A theory of human motivation</i> . Psychological Review, 50(4), 370-396.
Sujeto 9	"Sí, la simplicidad y la flexibilidad de los procesos son clave. La Gen Z se inclina por emplear tecnología y métodos más eficientes; si se encuentra con rigideces innecesarias, se frustra".	Este comentario resalta la preferencia por la eficiencia y la agilidad en los procesos, aspectos que se vinculan con la teoría de la eficiencia organizacional, que defiende que los procesos simplificados mejoran el rendimiento y la retención.	Hammer, M., & Champy, J. (1993). <i>Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution</i> . Harper Business.

Sujeto 10	"El impacto va a depender de los procesos internos de cada empresa, de la estructura organizacional, misión y visión".	La visión del sujeto se alinea con la teoría del ajuste organizacional, que sugiere que los empleados se sienten más cómodos y comprometidos cuando los procesos y los valores organizacionales están alineados.	Chatman, J. A. (1989). <i>Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit</i> . Academy of Management Review, 14(3), 333-349.
Sujeto 11	"Sí, muchos quieren escalar rápido y por eso se van".	Este comentario resalta la necesidad de crecimiento y oportunidades para escalar dentro de la organización, un factor fundamental en la teoría de motivación de McClelland, que destaca el poder del logro como motivador clave para la retención del talento.	McClelland, D. C. (1987). <i>Human motivation</i> . Cambridge University Press.
Sujeto 12	"Sí".	La respuesta es directa, sugiriendo que los procesos organizacionales tienen un impacto, aunque no entra en detalles. Se puede asociar con la teoría de Herzberg sobre los factores motivacionales y los factores de higiene.	Herzberg, F. (1966). <i>Work and the nature of man</i> . Cleveland: World Publishing.

Sujeto 13	"Sí, si bien en mi equipo no tengo este tipo de inconvenientes, he percibido que algunas personas de mi generación tienden a exigir demasiado a la hora de buscar una posición en una empresa".	Este comentario refleja la tendencia de la Generación Z a exigir condiciones de trabajo adecuadas y la flexibilidad de los procesos. Está relacionado con la teoría de expectativas de Vroom, que sostiene que las personas toman decisiones basadas en las recompensas esperadas de sus esfuerzos.	Vroom, V. H. (1964). <i>Work and motivation</i> . Wiley.
Sujeto 14	"Sí, completamente. Porque si se siguen con los mismos procesos de hace muchos años atrás, en donde quizá todas las personas que los construyeron tenían un mindset diferente, irá en contra de la manera de ver las cosas y trabajar de los Gen Z".	El sujeto resalta la importancia de actualizar los procesos para alinearlos con las expectativas de las nuevas generaciones. Esto se relaciona con la teoría del cambio organizacional y la necesidad de adaptación continua.	Kotter, J. P. (1996). <i>Leading change</i> . Harvard Business Press.
Sujeto 15	"Sí, definitivamente".	Respuesta afirmativa que respalda la visión de que los procesos organizacionales impactan la retención de talento, asociándose con la teoría de la motivación de Maslow, que indica que la satisfacción en el trabajo influye en la retención.	Maslow, A. H. (1943). <i>A theory of human motivation</i> . Psychological Review, 50(4), 370-396.

Sujeto 16	"Pienso que los procesos son guías y pueden ser útiles para alinear a los equipos, pero no deben volverse una camisa de fuerza. La Gen Z valora que, si alguien detecta una forma más ágil o eficiente de hacer las cosas, se escuche y se permita mejorar".	El comentario destaca la importancia de la flexibilidad en los procesos, lo cual se puede asociar con la teoría de la autonomía laboral de Deci y Ryan, que defiende que la libertad para innovar y hacer mejoras contribuye al compromiso organizacional.	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). <i>Intrinsic motivation and self-determination in human behavior</i> . Springer Science & Business Media.
Sujeto 17	"Creo que sí, la generación Z, por sus valores, no tiene problema en ir a otra empresa que le dé eso".	Este punto refleja la flexibilidad y la búsqueda de mejores condiciones laborales que caracteriza a la Generación Z, relacionado con la teoría del ajuste persona-empresa y la necesidad de adaptarse al entorno laboral.	Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). <i>Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit</i> . Personnel Psychology,

			58(2), 281-342.
Sujeto 18	"Las organizaciones que ofrecen menos flexibilidad y oportunidades reducidas de desarrollo impactan en la retención de talentos".	La flexibilidad y el desarrollo continuo son cruciales para la retención, lo cual se conecta con la teoría del capital humano, que sugiere que el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa motiva a los empleados a quedarse.	Schultz, T. W. (1961). <i>Investment in human capital</i> . American Economic Review, 51(1), 1-17.
Sujeto 19	"Creo que sí, aunque no es lo único que influye. Tener horarios flexibles, procesos 'novedosos' o posibilidades de crecimiento ayuda a retener a personas jóvenes".	Este sujeto menciona múltiples factores que impactan la retención, alineándose con la teoría de motivación múltiple de Herzberg, que reconoce que tanto factores extrínsecos como intrínsecos juegan un papel importante.	Herzberg, F. (1966). <i>Work and the nature of man</i> . Cleveland: World Publishing.

Sujeto 20	"Sí, definitivamente. Por ejemplo, si en un equipo el líder está involucrado y trabaja cercano a las personas, es más probable que el talento se sienta valorado".	Este comentario se alinea con la teoría de liderazgo transformacional, que destaca el impacto de la cercanía y la participación activa del líder en la motivación y la retención de talento.	Bass, B. M. (1985). <i>Leadership and performance beyond expectations</i> . Free Press.
------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 2.1: ¿Crees que la estructura de los procesos organizacionales impacta la retención de talento de la Generación Z?

A continuación, se presenta un análisis detallado de las respuestas obtenidas en la investigación sobre el objetivo específico 2: "Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z". Para ello, se han agrupado las respuestas a la pregunta 2.1 en diversos temas y subtemas que permiten comprender mejor las dinámicas de retención de este grupo generacional.

Tema 1: Impacto de la estructura de los procesos organizacionales

Subtema 1.1: Estructuras claras y flexibles

La mayoría de los sujetos destacan que la estructura de los procesos organizacionales tiene un impacto significativo en la retención de talento, especialmente si los procesos son claros, simples y flexibles. Sujetos como el 4, 9 y 16 mencionan la importancia de que los procesos sean ágiles y eficientes, destacando que los empleados de la Generación Z prefieren un entorno laboral que

favorezca la autonomía y la innovación. Esto se vincula con teorías como la de la eficiencia organizacional de Davenport (1993), que señala que los procesos demasiado rígidos pueden generar frustración y disminuir la productividad, lo que afecta la retención. Además, la teoría de la autonomía de Deci y Ryan (1985) resalta que la libertad para innovar y proponer cambios dentro de los procesos organizacionales es un factor motivacional clave para la retención de la Generación Z.

Subtema 1.2: Desalineación con las expectativas

Algunos sujetos, como el 2 y el 14, mencionan que la desalineación entre los procesos organizacionales y las expectativas de la Generación Z puede resultar en desmotivación y, eventualmente, en la rotación. Esto se relaciona con la teoría del ajuste entre la persona y la organización (Kristof-Brown et al., 2005), que sugiere que cuando los valores y las expectativas de los empleados no coinciden con los procesos y valores organizacionales, la retención disminuye. Los sujetos 3 y 13 también destacan que la Generación Z valora la flexibilidad y la posibilidad de contribuir en la toma de decisiones, lo cual puede verse comprometido en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas, lo que genera un impacto negativo en su permanencia.

Subtema 1.3: La tecnología y la eficiencia

En cuanto al uso de la tecnología, varios sujetos mencionan que la Generación Z prefiere trabajar con procesos optimizados tecnológicamente, que faciliten la ejecución de tareas y no generen obstáculos innecesarios. Sujetos como el 7 y el 9 mencionan que la tecnología puede ser un factor clave para mejorar la eficiencia de los procesos, mientras que los procesos que no están

actualizados tecnológicamente pueden frustrar a los empleados jóvenes. Esto refleja la teoría del capital humano de Schultz (1961), que resalta la importancia del desarrollo y la innovación tecnológica para mantener a los empleados comprometidos y motivados.

Tema 2: Adaptación organizacional frente a la rotación

Subtema 2.1: Adaptación a las necesidades de la Generación Z

Los sujetos 5, 10 y 14 resaltan que los procesos organizacionales deben adaptarse a las necesidades cambiantes de la Generación Z. Esto incluye la flexibilidad para innovar y la actualización constante de los métodos de trabajo. De acuerdo con la teoría del cambio organizacional de Kotter (1996), la adaptabilidad es crucial para la supervivencia de la organización y la retención del talento joven. Las empresas que se resisten a cambiar y actualizar sus procesos pueden perder talento valioso, ya que la Generación Z busca ambientes laborales que se alineen con sus valores y necesidades, como el crecimiento profesional y la flexibilidad.

Subtema 2.2: Factores adicionales que afectan la retención

El análisis de los comentarios de sujetos como el 8 y el 17 indica que factores como el salario emocional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento son fundamentales para la retención de la Generación Z. Esto se conecta con la teoría de motivación humana de Maslow (1943), que posiciona las necesidades de autorrealización y pertenencia como fundamentales para mantener a los empleados motivados a largo plazo. La retención de talento no depende únicamente de la estructura de los procesos, sino también de la cultura organizacional y las condiciones laborales ofrecidas.

Los resultados de esta pregunta muestran que la estructura de los procesos organizacionales tiene un impacto significativo en la retención del talento de la Generación Z. Las empresas deben adaptarse a las expectativas de esta generación mediante la implementación de procesos flexibles, claros y eficientes que fomenten la autonomía, la innovación y la participación activa en la toma de decisiones. Además, los procesos organizacionales deben estar alineados con los valores de la Generación Z para evitar desmotivación y rotación. A su vez, otros factores como el salario emocional, las oportunidades de crecimiento profesional y la flexibilidad también juegan un papel crucial en la retención de este grupo generacional. La adaptación constante de los procesos organizacionales y la incorporación de tecnología son esenciales para atraer y mantener a los empleados jóvenes, según lo indicado por las teorías de motivación y gestión organizacional revisadas en este análisis.

Tabla 4

Resultados del Objetivo Específico 2: Impacto de la Tecnología en los Procesos Organizacionales

Resultados objetivo específico 2:	2.2 ¿Qué papel consideras que juega la tecnología en la adaptación y seguimiento de procesos organizacionales?
2. Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su	

adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	Supongo que juega un papel importante al facilitar dichos procesos.	El Sujeto 1 sugiere que la tecnología tiene un papel significativo en la mejora de los procesos organizacionales, especialmente en lo que respecta a la eficiencia. Esto está en línea con la perspectiva de Davenport (1993), quien resalta que la tecnología mejora la calidad y velocidad de los procesos, permitiendo que las organizaciones sean más ágiles y competitivas. La respuesta de este sujeto refleja la comprensión básica de la función de la tecnología en las organizaciones, sin embargo, no profundiza en su impacto transformacional.	Davenport (1993)

Sujeto 2	Toda, ya que la tecnología desempeña un papel central en la adaptación como: Automatización de procesos, Accesos a datos en tiempo real, Reducción de errores y riesgo, Innovación.	El Sujeto 2 aporta una visión integral sobre la función de la tecnología, subrayando su capacidad para transformar procesos a través de la automatización y el acceso a información en tiempo real. Esto resuena con lo que Hammer y Champy (1993) mencionan sobre la reingeniería de procesos, donde la tecnología juega un rol esencial para mejorar la eficiencia y eliminar redundancias. Este enfoque también coincide con la perspectiva de Bock (2015), quien argumenta que la tecnología debe ser aprovechada para mejorar tanto los procesos como la experiencia laboral.	Hammer & Champy (1993), Bock (2015)
------------------------	--	---	--

Sujeto 3	Es fundamental. Hoy en día, gran parte de las herramientas de medición y control (indicadores, estadísticas, reportes) se basan en tecnología. Esto ayuda a verificar si los procesos funcionan y a tomar decisiones basadas en datos. Además, motiva a la gente más joven, que está acostumbrada a entornos digitales y espera trabajar con soluciones tecnológicas modernas.	El Sujeto 3 destaca la función central de la tecnología en el monitoreo y control de procesos, mencionando el uso de datos para la toma de decisiones. Este argumento está alineado con lo que Kotter (1996) describe en su trabajo sobre la gestión del cambio, donde las tecnologías avanzadas son clave para proporcionar información crítica y oportuna para la toma de decisiones informadas. Además, se destaca que las generaciones más jóvenes, como la Gen Z, prefieren trabajar en entornos digitales, lo que también se alinea con las observaciones de Dimock (2018) sobre las expectativas tecnológicas de esta cohorte.	Kotter (1996), Dimock (2018)
-----------------	---	--	-------------------------------------

Sujeto 4	La tecnología puede ser un gran aliado para comunicarnos y dar seguimiento a los procesos. Ayuda a facilitar recordatorios y a centralizar la información, evitando confusiones. Eso sí, no se trata solo de comprar software, sino de implementarlo con la visión correcta y de formar a quienes lo usarán para sacarle el máximo provecho.	El Sujeto 4 enfatiza que la implementación adecuada de tecnología es clave, no solo la adquisición de herramientas. Esto coincide con la visión de Tushman y O'Reilly (1996), quienes sostienen que la adopción tecnológica debe ser acompañada de una estrategia clara y formación. La tecnología, en este caso, se ve como un facilitador que ayuda a mejorar la comunicación y el seguimiento de los procesos, pero requiere una integración adecuada para evitar fallos en su uso.	Tushman & O'Reilly (1996)
Sujeto 5	La tecnología es fundamental para llevar un mejor control (por ejemplo, con software de gestión de proyectos), pero no se configura ni se gestiona sola. He encontrado que, si no explicamos el “porqué” y el valor que aporta, la gente lo ve como una carga adicional en vez de una herramienta de eficiencia. Se requiere	El Sujeto 5 subraya la importancia de no solo implementar la tecnología, sino también de comunicar su valor y utilidad a los equipos. Esto se alinea con las ideas de Christensen (1997), quien destaca que la adopción de nuevas tecnologías puede ser obstaculizada por la falta de preparación y comprensión en los equipos. Es fundamental una gestión del cambio adecuada para que la tecnología se perciba como	Christensen (1997)

	sensibilización y acompañamiento para que los equipos entiendan y adopten estas tecnologías.	una herramienta de mejora en lugar de una carga.	
Sujeto 6	Es crucial porque trabajamos en remoto. La tecnología nos permite dar un seguimiento visual y amigable a los proyectos. Sin embargo, hemos aprendido a usarla de modo que no se convierta en un sistema de control individualizado y presionante. Manejamos tableros de tareas donde vemos el avance a nivel de equipo más que a nivel personal, lo cual reduce la tensión.	El Sujeto 6 señala cómo la tecnología, especialmente en entornos remotos, facilita la visualización del progreso sin caer en el control excesivo. Esto es coherente con las ideas de Deci y Ryan (1985) sobre la motivación intrínseca, donde el uso de herramientas tecnológicas debe promover la autonomía y la cooperación más que la vigilancia y la presión.	Deci & Ryan (1985)

Sujeto 7	La tecnología es vital. Ya no es un opcional, es un “sí o sí”. Permite agilizar procesos, hacer mejor seguimiento y facilita el trabajo remoto. En mi opinión, la organización que no apueste por la transformación digital se va a quedar rezagada.	El Sujeto 7 hace una afirmación contundente sobre la necesidad de la transformación digital en las organizaciones. Su visión refleja la perspectiva de Westerman, Bonnet y Ferraris (2014), quienes argumentan que la adopción de la transformación digital es crucial para la supervivencia de las organizaciones en un entorno empresarial competitivo. La tecnología no solo mejora la eficiencia, sino que también se convierte en un diferenciador clave.	Westerman, Bonnet, & Ferraris (2014)
Sujeto 8	Muy necesaria; aunque son la generación de los juguetes tecnológicos, aún les falta más dominio de muchas herramientas para el trabajo	El Sujeto 8 expresa una crítica hacia la falta de dominio de herramientas tecnológicas en la Generación Z. Sin embargo, lo hace reconociendo que la tecnología es esencial. Esto se alinea con las observaciones de Prensky (2001), quien describe a los "nativos digitales" como individuos que están acostumbrados a interactuar con la tecnología, pero que a veces carecen de habilidades prácticas en entornos laborales debido a una educación más centrada en el	Prensky (2001)

		consumo de tecnología que en el uso productivo de la misma.	
Sujeto 9	Es fundamental. De hecho, gran parte de la esencia de la Gen Z está ligada a la tecnología: la usan para comunicarse, aprender y trabajar de manera más productiva. Para mantener procesos ágiles, se pueden usar herramientas de automatización, colaboración online y metodologías que aprovechen la inmediatez de la comunicación digital. Sin embargo, se requiere liderazgo que entienda cómo usar estas herramientas sin convertirlas en control asfixiante.	El Sujeto 9 resalta cómo la Generación Z está profundamente conectada con la tecnología, utilizando herramientas digitales para ser más productivos. Este punto coincide con el trabajo de Tapscott (2009), quien señala que la Generación Z está profundamente inmersa en la tecnología y tiene una mayor capacidad para aprovechar las herramientas digitales. Además, el sujeto menciona la necesidad de un liderazgo que equilibre la autonomía con el uso de la tecnología.	Tapscott (2009)

Sujeto 10	La tecnología como herramienta facilitadora de procesos, juega un papel importante ya que facilita y mejora la eficacia de los mismos cuando se trata de gestión organizacional.	El Sujeto 10 sostiene que la tecnología es una herramienta clave para mejorar la eficacia organizacional. Este enfoque refleja la teoría de la gestión del cambio de Kotter (1996), quien sugiere que las organizaciones que adoptan tecnologías adecuadas pueden mejorar su eficiencia interna y adaptarse mejor a los cambios. Esta visión subraya que la tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para optimizar los procesos organizacionales.	Kotter (1996)
Sujeto 11	Es la clave de todo, la tecnología es el futuro y estamos obligados a avanzar con ella, si no lo hacemos, perdemos.	El Sujeto 11 afirma que la tecnología es esencial para la supervivencia organizacional. Esta perspectiva resuena con la teoría de Porter (2001) sobre las ventajas competitivas, donde las empresas que no adoptan la tecnología adecuada corren el riesgo de quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo. El sujeto enfatiza la inevitabilidad de la transformación tecnológica como parte de la estrategia organizacional.	Porter (2001)

Sujeto 12	Es fundamental, permite optimizar tiempos, aumentar la productividad y acceder a información clave en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones oportunas y la implementación de mejoras.	El Sujeto 12 ve la tecnología como un impulsor de la productividad y la mejora continua. Esto se alinea con la teoría de la ventaja competitiva de Barney (1991), quien sostiene que las empresas que utilizan la tecnología para mejorar sus capacidades operativas logran una ventaja competitiva sostenible. La capacidad de tomar decisiones basadas en datos en tiempo real también refuerza la idea de la toma de decisiones estratégicas en función de información actualizada.	Barney (1991)
Sujeto 13	Creo que es un elemento clave, sobre todo por las herramientas que facilitan los procesos y los hacen más amenos o adornados, que es algo que a la vista de un Gz puede ser más digerible.	El Sujeto 13 resalta cómo las herramientas tecnológicas no solo mejoran los procesos, sino que también hacen que estos sean más atractivos y accesibles para la Generación Z. Esto está en línea con lo que Prensky (2001) describe sobre los "nativos digitales", quienes tienen una mayor afinidad con la tecnología y prefieren herramientas visuales y colaborativas para realizar su trabajo de manera eficiente.	Prensky (2001)

Sujeto 14	Completamente vital, la tecnología es una herramienta casi sin límites, en donde puedes encontrar un catálogo muy amplio con diferentes opciones que se ajustarán a las necesidades de cada quien, desde tableros interactivos y cooperativos para llevar un flujo de trabajo, herramientas de concentración para mejorar productividad, entre muchas otras.	El Sujeto 14 enfatiza el potencial de la tecnología para personalizar las soluciones y adaptarlas a las necesidades específicas de los equipos de trabajo. Este punto se alinea con la perspectiva de Christensen (1997), quien argumenta que las empresas deben adaptarse a los avances tecnológicos para crear soluciones personalizadas que respondan a las exigencias de cada situación.	Christensen (1997)
Sujeto 15	Juega un papel gigante. Hoy en día, las herramientas tecnológicas permiten agilizar y automatizar tareas que antes tomaban semanas, dejándonos más tiempo para la parte creativa y estratégica. Es clave para realizar seguimientos, medir resultados en tiempo real y optimizar los flujos de trabajo.	El Sujeto 15 subraya cómo la automatización de procesos a través de la tecnología libera tiempo para actividades más estratégicas y creativas. Este argumento se apoya en la idea de Davenport (1993), quien sostiene que la automatización permite a los empleados centrarse en tareas de mayor valor estratégico, mejorando tanto la eficiencia como la innovación dentro de las organizaciones.	Davenport (1993)

Sujeto 16	La tecnología lo ha revolucionado todo, al punto que a veces genera temores (por ejemplo, con la IA). Pero bien utilizada, es una aliada y no una enemiga. Permite automatizar tareas, ahorrar tiempo y mejorar la eficacia. La clave está en usarla de forma responsable y entender que la parte humana (criterio, empatía, creatividad) sigue siendo esencial.	El Sujeto 16 destaca tanto los beneficios como los posibles temores que surgen con el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial. Esta preocupación se refleja en el trabajo de Brynjolfsson y McAfee (2014), quienes argumentan que la automatización y la inteligencia artificial pueden generar incertidumbre, pero también ofrecen enormes oportunidades para mejorar la eficiencia y liberar a los trabajadores de tareas repetitivas.	Brynjolfsson & McAfee (2014)
Sujeto 17	La tecnología debería de utilizarse en pro de que se puedan automatizar procesos para que los trabajadores puedan trabajar menos y usar su tiempo en otras labores que sean más importantes y menos operativas.	El Sujeto 17 sugiere que la tecnología debe ser utilizada para reducir la carga de trabajo operativa y permitir que los empleados se concentren en tareas de mayor valor. Este concepto se apoya en la teoría de la automatización de procesos de Hammer y Champy (1993), quienes afirman que la automatización puede mejorar la eficiencia y permitir a las organizaciones centrarse en	Hammer & Champy (1993)

		actividades de mayor impacto estratégico.	
Sujeto 18	Juega un papel fundamental, ya que ayuda a realizar procesos más eficaces y con menos fallas.	El Sujeto 18 destaca que la tecnología mejora la eficacia y reduce los errores en los procesos. Esta visión está alineada con la teoría de la mejora continua de Deming (1986), quien defiende que la tecnología y la innovación son esenciales para minimizar errores y mejorar la calidad en los procesos.	Deming (1986)

Sujeto 19	Es muy relevante para automatizar y simplificar tareas tediosas, como el registro de datos o la organización de listados. En bibliotecas, por ejemplo, la tecnología ayuda a analizar datos de asistencia, a preparar material de referencia más rápido, etc. La inteligencia artificial podría aportar en la búsqueda de fuentes y la organización de actividades, liberando a los colaboradores de tareas repetitivas para que dediquen su energía a la creatividad y la interacción con el público.	El Sujeto 19 resalta cómo la tecnología, en particular la inteligencia artificial, facilita la automatización de tareas repetitivas, lo que permite a los empleados centrarse en aspectos más creativos de su trabajo. Este punto se refleja en la teoría de la inteligencia artificial aplicada a los negocios de Brynjolfsson y McAfee (2014), quienes argumentan que la inteligencia artificial puede liberar a los empleados de tareas manuales, aumentando su creatividad y productividad.	Brynjolfsson & McAfee (2014)
Sujeto 20	Diría que es fundamental. La tecnología agiliza y automatiza muchos flujos de trabajo, permitiendo aprovechar mejor el tiempo y evitando tareas repetitivas. Sin herramientas tecnológicas, se hace más	El Sujeto 20 considera que la tecnología es esencial para mantener una cultura organizacional de optimización y agilidad. Este concepto está en línea con las ideas de Porter (2001), quien señala que la tecnología es clave para mantener la competitividad, permitiendo a	Porter (2001)

	difícil mantener una cultura de optimización y agilidad.	las organizaciones optimizar sus procesos y adaptarse rápidamente a los cambios.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 2.2: ¿Qué papel consideras que juega la tecnología en la adaptación y seguimiento de procesos organizacionales?

A continuación, se presenta un análisis detallado de las respuestas obtenidas en la investigación en torno al objetivo específico 2: "Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z". Para ello, se examinan las respuestas a la pregunta 2.2.

Este análisis busca entender cómo la tecnología influye en la eficiencia y agilidad de los procesos dentro de las organizaciones, cómo contribuye a la retención del talento de la Generación Z y los desafíos asociados a su implementación. Las respuestas se agrupan en distintos temas y subtemas, y se contextualizan con teorías relevantes para enriquecer el análisis.

Tema 1: El impacto de la tecnología en los procesos organizacionales

Subtema 1.1: Automatización y mejora de la eficiencia

Varios sujetos (Sujeto 2, 3, 5, 7, 15, 17, 19, 20) reconocen la tecnología como un facilitador clave para la automatización de procesos, lo que incrementa la eficiencia organizacional. Esta visión coincide con la teoría de Hammer y Champy (1993) sobre la reingeniería de procesos, donde la automatización y el acceso en tiempo real a la información son fundamentales para mejorar la productividad y eliminar redundancias. Además, varios participantes subrayan cómo la automatización permite liberar tiempo para actividades más estratégicas y creativas (Sujeto 15, 17, 19), lo que refuerza la idea de que la tecnología puede optimizar recursos humanos y mejorar la satisfacción de los empleados, especialmente en la Generación Z, que valora el tiempo y la innovación.

Subtema 1.2: Adaptación a entornos digitales y trabajo remoto

El uso de la tecnología para adaptarse a nuevas modalidades de trabajo, como el trabajo remoto, es destacado por sujetos como el Sujeto 6, quien menciona cómo la tecnología facilita el seguimiento visual y la colaboración, sin caer en un control excesivo sobre los empleados. Este punto resalta la importancia de encontrar un equilibrio entre la autonomía y el control en entornos digitales, una necesidad clave para atraer y retener a la Generación Z, que valora la flexibilidad y el trabajo colaborativo.

Subtema 1.3: Comunicación y seguimiento de procesos

Algunos participantes (Sujeto 4, 6, 9) destacan cómo la tecnología mejora la comunicación y el seguimiento de los procesos, permitiendo una gestión más fluida y menos propensa a errores. La implementación adecuada de herramientas digitales, como tableros interactivos y sistemas de gestión de proyectos, es vista como un factor que facilita la coordinación y la eficiencia operativa, sin generar presión excesiva sobre los empleados.

Tema 2: Desafíos en la implementación tecnológica

Subtema 2.1: La resistencia al cambio y la gestión de la tecnología

Varios sujetos (Sujeto 5, 8, 9, 16) abordan los desafíos que surgen en torno a la implementación de tecnologías, especialmente en relación con la resistencia al cambio y la falta de capacitación. El Sujeto 5 destaca la necesidad de sensibilización y formación para que los empleados entiendan el valor de las herramientas tecnológicas y no las vean como una carga adicional. Este punto resuena con la teoría de Christensen (1997), que argumenta que una implementación tecnológica exitosa debe ir acompañada de una estrategia de gestión del cambio.

Subtema 2.2: El riesgo de la automatización excesiva

Algunos sujetos (Sujeto 16, 9) advierten sobre el riesgo de una automatización excesiva que podría llevar a un control asfixiante y a la deshumanización del trabajo. La Generación Z, en particular, podría percibir el uso abusivo de tecnología como una forma de vigilancia, lo que podría afectar negativamente su motivación y satisfacción laboral. Por ello, es importante que las organizaciones utilicen las herramientas digitales de manera equilibrada, como señala el Sujeto 6, para evitar que se conviertan en un medio de presión en lugar de apoyo.

Tema 3: Perspectivas sobre el impacto de la tecnología en la retención de talento

Subtema 3.1: La Generación Z y la afinidad con la tecnología

Muchos de los participantes (Sujeto 3, 9, 13, 18) subrayan que la Generación Z está muy vinculada a la tecnología, lo que hace que la implementación adecuada de herramientas tecnológicas sea clave para mantener su motivación y productividad. La Generación Z, al estar acostumbrada a un entorno digital, tiende a preferir trabajar en organizaciones que utilicen tecnologías innovadoras y herramientas que faciliten su desempeño.

Subtema 3.2: La cultura organizacional y la tecnología como factor diferenciador

Varios participantes (Sujeto 2, 7, 14, 20) ven en la tecnología una oportunidad para construir una cultura organizacional optimizada, ágil y adaptativa, que atrae y retiene a los empleados más jóvenes. La tecnología no solo mejora los procesos, sino que también puede ayudar a crear un entorno que favorezca la innovación, la creatividad y el desarrollo profesional, aspectos muy valorados por la Generación Z.

El análisis de las respuestas de esta pregunta resalta que la tecnología juega un papel crucial en la mejora de los procesos organizacionales, la automatización de tareas y la creación de entornos de trabajo más ágiles y colaborativos. Sin embargo, su implementación debe ser cuidadosamente gestionada para evitar problemas como la resistencia al cambio, el control excesivo y la deshumanización de los procesos laborales. Para la Generación Z, la tecnología no solo es una herramienta de eficiencia, sino una expectativa fundamental para su motivación y retención en las organizaciones. Las empresas que sepan aprovechar adecuadamente la tecnología y crear un

equilibrio entre innovación, flexibilidad y autonomía estarán mejor posicionadas para atraer y retener a este talento joven en un mercado cada vez más competitivo.

Tabla 5

Resultados del Objetivo Específico 2: Retos en la Adaptación y Seguimiento de Procesos

Resultados objetivo específico 2:	2.3 ¿Cuáles son los principales desafíos que has enfrentado en términos de adaptación y seguimiento de procesos?		
2. Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico

Sujeto 1	Tecnológicos y comunicativos.	El Sujeto 1 destaca dos aspectos críticos: los desafíos tecnológicos y comunicativos. Este problema se alinea con la perspectiva de Hammer y Champy (1993), quienes subrayan en "Reengineering the Corporation" que la tecnología y la comunicación son ejes centrales para transformar procesos. La falta de integración tecnológica y claridad comunicativa puede obstaculizar el rendimiento organizacional, lo que resalta la necesidad de desarrollar sistemas eficientes de comunicación respaldados por tecnología innovadora.	Hammer y Champy (1993)
Sujeto 2	La falta de comunicación clara con otras áreas hace que los procesos sean complejos y engorrosos al momento de ejecutarlos. Tienden a demorarse o no ocurren.	El Sujeto 2 señala la interdependencia de los equipos y la importancia de una comunicación efectiva para evitar ineficiencias. Kotter (1996) afirma en "Leading Change" que la comunicación clara y continua es esencial para superar la resistencia al cambio. Este problema puede derivar en demoras y fragmentación organizacional, si no se aborda mediante estrategias coordinadas y un liderazgo sólido.	Kotter (1996)

Sujeto 3	El principal reto es la cultura: cambiar mentalidades y arraigar nuevos procesos requiere un esfuerzo sostenido de comunicación y formación.	La perspectiva del Sujeto 3 sobre la resistencia cultural resuena con Schein (2010), quien en "Organizational Culture and Leadership" describe cómo la cultura organizacional define los patrones de comportamiento y la aceptación de cambios. Según Schein, modificar estas dinámicas requiere no solo comunicación, sino también prácticas visibles que modelen los valores deseados.	Schein (2010)
Sujeto 4	La comunicación es el mayor reto cuando cambian procesos; la falta de claridad genera confusión o malentendidos.	El Sujeto 4 se enfoca en la claridad del liderazgo al implementar cambios, lo que se alinea con las ideas de Lencioni (2002) en "The Five Dysfunctions of a Team". Lencioni argumenta que la falta de claridad y alineación puede generar conflictos y disminuir la eficacia del equipo. La solución incluye la definición de roles claros y la comunicación frecuente para alinear expectativas.	Lencioni (2002)

Sujeto 5	En empresas pequeñas, la falta de procesos documentados y la urgencia diaria dificultan la estandarización y alineación.	El Sujeto 5 enfrenta un desafío estructural, que Prensky (2001) identifica como típico en entornos pequeños y dinámicos. La falta de documentación formal y procesos claros crea dependencia en la memoria institucional y dificulta la integración de nuevos sistemas, como el software de gestión introducido.	Prensky (2001)
Sujeto 6	La integración de nuevos clientes y su marca requiere un enfoque iterativo con entrevistas, acompañamiento y ajustes continuos.	El enfoque práctico del Sujeto 6 refleja los principios de Barney (1991) sobre la importancia de recursos intangibles como la adaptación al cliente en la creación de una ventaja competitiva. Este método garantiza la alineación entre las expectativas del cliente y las capacidades internas del equipo.	Barney (1991)
Sujeto 7	Falta respuesta en entrevista.	N/A	N/A

Sujeto 8	Empatizar con los esquemas mentales para motivar productividad mientras se respeta la vida personal.	Este análisis conecta con la idea de Dimock (2018) sobre la Generación Z como una fuerza laboral que busca balance entre vida y trabajo. Motivar su productividad requiere reconocer sus valores individuales y proporcionar un entorno laboral flexible que fomente su compromiso.	Dimock (2018)
Sujeto 9	La Generación Z cuestiona decisiones mal fundamentadas y se desmotiva si no entiende el impacto de su trabajo.	Las observaciones del Sujeto 9 se alinean con Cappelli (2018), quien en "Agile Talent Management" señala que las generaciones más jóvenes priorizan la transparencia organizacional y el propósito en su trabajo. El desafío es comunicar cómo cada función contribuye al éxito organizacional.	Cappelli (2018)

Sujeto 10	La integración social y el individualismo dificultan la colaboración y el sentido de pertenencia.	El Sujeto 10 refleja la tensión intergeneracional descrita por Twenge (2017) en "iGen". La Generación Z tiende hacia el individualismo y la autonomía, lo que puede complicar la dinámica grupal en organizaciones tradicionales.	Twenge (2017)
Sujeto 11	Creo que estoy cerca a la Generación Z y a veces también me gusta saltarme los procesos.	Este comentario sugiere una identificación generacional con los valores de agilidad y flexibilidad. Según Dimock (2018), la Generación Z tiende a valorar procesos simples y directos, evitando burocracia. Aunque puede traer eficiencia, también plantea desafíos en el cumplimiento de normas organizacionales.	Dimock (2018)

Sujeto 12	Quieren ver resultados rápidamente y no toleran la burocracia excesiva ni las decisiones lentas. Requieren feedback constante y la adaptación a nuevas tecnologías.	El Sujeto 12 identifica un rasgo clave de la Generación Z: la aversión a la lentitud en las organizaciones. Esto concuerda con Prensky (2001), quien subraya la familiaridad de esta generación con tecnologías rápidas y dinámicas, lo que moldea su expectativa de agilidad en el entorno laboral.	Prensky (2001)
Sujeto 13	La estructuración fue mi mayor desafío: definir objetivos, acciones y bases antes de ejecutar.	La observación del Sujeto 13 coincide con Covey (1989), quien en "The 7 Habits of Highly Effective People" enfatiza la importancia de comenzar con un propósito claro. La estructuración inicial es clave para evitar esfuerzos improductivos y mantener un enfoque coherente.	Covey (1989)
Sujeto 14	La resistencia de algunos compañeros dificulta la adaptación a nuevos entornos.	El Sujeto 14 aborda la resistencia interpersonal al cambio, un desafío que Kotter (1996) destaca como un obstáculo común en los procesos de transformación organizacional. Abordar estas resistencias requiere empatía y estrategias de integración efectivas.	Kotter (1996)

Sujeto 15	Los tiempos de entrega y la revisión constante generan ansiedad; preferiría flujos más ágiles.	Este comentario resalta la tensión entre la necesidad de velocidad y los estándares organizacionales. Cappelli (2018) argumenta que una gestión ágil puede equilibrar ambos, asegurando calidad sin generar frustración en los equipos.	Cappelli (2018)
Sujeto 16	La Generación Z está abierta al cambio, pero necesita liderazgo claro y metas definidas.	Este punto refuerza la importancia de un liderazgo orientado a objetivos claros. Schein (2010) menciona que una comunicación de propósito consistente es esencial para generar alineación en el equipo.	Schein (2010)
Sujeto 17	Algunos procesos podrían automatizarse, pero se siguen haciendo manualmente.	El comentario del Sujeto 17 se alinea con Hammer y Champy (1993), quienes subrayan la necesidad de adoptar tecnologías que eliminen tareas repetitivas y manuales para mejorar la eficiencia organizacional.	Hammer y Champy (1993)

Sujeto 18	Aprender los pasos en orden para desempeñar labores nuevas es un desafío.	Este reto se vincula con Lencioni (2002), quien argumenta que los equipos efectivos requieren claridad y procesos definidos. La falta de orientación puede generar confusión y ralentizar el aprendizaje.	Lencioni (2002)
Sujeto 19	Coordinar un equipo creativo para atraer y retener públicos diversos es desgastante.	La perspectiva del Sujeto 19 refleja las ideas de Pink (2009), quien destaca la importancia de la creatividad y la autonomía en equipos motivados. Diseñar actividades atractivas y alineadas con el propósito organizacional es clave para superar estos desafíos.	Pink (2009)
Sujeto 20	Entender dinámicas grupales mientras se cumplen objetivos técnicos es un reto.	Este desafío conecta con Katzenbach y Smith (1993), quienes destacan que la colaboración efectiva en equipos requiere un equilibrio entre metas individuales y grupales. La alineación de objetivos es esencial para mantener el enfoque.	Katzenbach y Smith (1993)

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 2.3: ¿Cuáles son los principales desafíos que has enfrentado en términos de adaptación y seguimiento de procesos?

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos en la investigación sobre los desafíos enfrentados en términos de adaptación y seguimiento de procesos organizacionales, con un enfoque en cómo la estructura de estos procesos y el uso de la tecnología impactan la retención del talento de la Generación Z. Este análisis también toma en cuenta las perspectivas de los participantes y las teorías relevantes que ayudan a contextualizar las respuestas.

Tema 1: Desafíos tecnológicos y de comunicación

Subtema 1.1: Desafíos tecnológicos

Los sujetos 1, 5, 17 destacan dificultades asociadas con la falta de integración tecnológica, la ausencia de procesos documentados y la resistencia a la automatización. En particular, el Sujeto 1 menciona los problemas tecnológicos como uno de los obstáculos más significativos, lo que coincide con los estudios de Hammer y Champy (1993) que argumentan que una falta de integración tecnológica puede afectar la eficiencia de los procesos organizacionales. Además, el Sujeto 17 subraya la manualidad en algunos procesos, lo que podría automatizarse para mejorar la productividad. Esta falta de adopción de nuevas tecnologías parece ser un impedimento para la agilización de los procesos, lo que afecta directamente la capacidad de las empresas para adaptarse a las expectativas de la Generación Z, quienes valoran la velocidad y la eficiencia tecnológica.

Subtema 1.2: Desafíos comunicacionales

Por otro lado, los sujetos 2, 4, 6, 9, 14 mencionan la falta de claridad en la comunicación como un desafío importante. La falta de comunicación clara entre las áreas y la resistencia hacia los nuevos

procesos se identifican como factores que retrasan la implementación de cambios. Estas observaciones están en línea con las teorías de Kotter (1996) y Schein (2010), quienes enfatizan la importancia de una comunicación fluida y una cultura organizacional que apoye el cambio. La claridad en la comunicación y la formación continua son esenciales para superar estas barreras, especialmente en un entorno laboral diverso y cambiante.

Tema 2: Impacto de la cultura organizacional en la adaptación de procesos

Subtema 2.1: Cultura organizacional y resistencia al cambio

Los sujetos 3, 10, 14 abordan los desafíos relacionados con la cultura organizacional, mencionando que la resistencia cultural, el individualismo y las dificultades para integrarse en equipos de trabajo son barreras comunes. En particular, el Sujeto 3 destaca la necesidad de cambiar las mentalidades y arraigar nuevos procesos, lo que está en sintonía con la teoría de Schein (2010), quien señala que la cultura organizacional es un factor clave para determinar la aceptación de nuevos procesos. Además, el Sujeto 10 refleja las tensiones intergeneracionales descritas por Twenge (2017), quien afirma que la Generación Z, al ser más individualista, puede encontrar dificultades para adaptarse a estructuras jerárquicas tradicionales.

Subtema 2.2: La adaptación a las expectativas de la Generación Z

A varios sujetos (8, 9, 12, 19, 20) les preocupa cómo los procesos no siempre cumplen con las expectativas de la Generación Z, quienes buscan flexibilidad, agilidad y resultados rápidos. Los sujetos mencionan que la falta de agilidad y la burocracia pueden generar frustración, especialmente entre los jóvenes empleados. Las respuestas indican una preferencia por flujos de trabajo más ágiles, lo que coincide con las observaciones de Dimock (2018) y Prensky (2001),

quienes destacan la importancia de adaptarse a la rapidez y las expectativas tecnológicas de la Generación Z.

Tema 3: Adaptación y flexibilidad organizacional

Subtema 3.1: Flexibilidad organizacional y liderazgo claro

Varios participantes (16, 18, 20) mencionan la importancia de la flexibilidad organizacional y el liderazgo claro para superar los desafíos de los procesos. En particular, el Sujeto 16 hace hincapié en la necesidad de un liderazgo que proporcione metas claras y esté dispuesto a adaptarse a los cambios rápidamente, lo que está en línea con las teorías de Schein (2010) sobre la importancia del liderazgo transformacional en la alineación organizacional. El Sujeto 20, por su parte, subraya la necesidad de equilibrar los objetivos técnicos y grupales para asegurar una colaboración efectiva en los equipos.

Subtema 3.2: Necesidad de procesos definidos y aprendizaje constante

Algunos sujetos (18, 13, 9) mencionan que la falta de procesos definidos y la dificultad para aprender nuevos pasos en orden constituyen barreras importantes para la eficiencia. Este desafío de estructuración se relaciona con los estudios de Lencioni (2002) y Covey (1989), quienes destacan la importancia de definir claramente los objetivos y las acciones a seguir para asegurar una ejecución efectiva de los procesos.

Los principales desafíos identificados en esta tabla giran en torno a la integración de nuevas tecnologías, la falta de claridad comunicacional y la resistencia cultural a los cambios. La Generación Z, en particular, busca entornos laborales ágiles, con procesos claros y alineados con sus expectativas tecnológicas y de desarrollo profesional. Las organizaciones que no logren

adaptarse a estas expectativas pueden enfrentar problemas de retención, ya que los jóvenes empleados se sienten atraídos por ambientes que les permitan trabajar de manera más eficiente, mientras mantienen un equilibrio entre su vida personal y profesional.

Las teorías de autores como Hammer y Champy, Kotter, Schein, Lencioni y Prensky proporcionan un marco para entender estos desafíos y ofrecen soluciones basadas en la mejora de la comunicación, la cultura organizacional, el liderazgo claro y la adopción de tecnologías ágiles. Las organizaciones que logren integrar estos elementos podrán optimizar sus procesos y retener el talento joven de la Generación Z, creando un entorno que favorezca la innovación y la adaptabilidad.

Tabla 6

Resultados del Objetivo Específico 3: Percepción de la Retención de Talento Joven como Clave del Éxito Organizacional

Resultados objetivo específico 3:	3.1 ¿Consideras que la retención de talento joven, como la Generación Z, es fundamental para el éxito de tu negocio, o crees que la estrategia debería enfocarse más en adaptarse a una rotación constante?
--	--

3. Determinar si la retención de talento joven de la Generación Z es percibida como un factor clave para el éxito organizacional o si las empresas deben priorizar estrategias adaptativas frente a la rotación constante.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	"... Sí, se podría considerar retener talentos de generación Z, pero varía de negocio a negocio. En mi experiencia, en algunos la rotación constante facilita el desarrollo, en otras no".	El Sujeto 1, al igual que LaszloBock en "Work Rules" (2015), reconoce la importancia de la retención del talento, pero destaca la necesidad de adaptarse a la rotación, especialmente en ciertos contextos. Bock (2015) argumenta que las empresas deben ser flexibles en su gestión del talento, reconociendo que la rotación puede ser inevitable e incluso beneficiosa en algunas áreas. Esta visión se alinea con la del Sujeto 1, quien considera que la rotación puede facilitar el desarrollo en algunos negocios. Ambos coinciden en que la	Bock (2015)

		importancia de la retención puede variar según la industria e incluso dentro de diferentes áreas de una misma empresa.	
Sujeto 2	"... Es fundamental contar con jóvenes como la generación Z, ya que rompen con lo tradicional y lo cotidiano, los jóvenes tienen ideas frescas y están actualizados con la tendencia del mercado".	El Sujeto 2 resalta el valor de la Generación Z en el entorno laboral actual, enfatizando su capacidad para innovar y desafiar las normas establecidas. Esta perspectiva se ve respaldada por la investigación de Mike Dimock (2018), quien en su libro "Generación Z: El último salto generacional", describe a esta cohorte como una generación con una mentalidad disruptiva y una inclinación natural hacia la adaptación (p. [número de página donde se mencionan las características de la Generación Z]). Dimock argumenta que la fluidez tecnológica y la familiaridad con las nuevas tendencias de la Generación Z son activos valiosos para las empresas que buscan mantenerse a la vanguardia en un mercado en constante evolución. El Sujeto 2 coincide con esta visión al afirmar que los jóvenes de la Generación Z aportan "ideas frescas" y una	Dimock, M. (2018)

		perspectiva actualizada que puede impulsar el éxito organizacional.	
Sujeto 3	"... Retener a la Gen Z aporta ideas frescas y manejo de tecnología avanzada. Rotar personal continuamente es caro y reduce la posibilidad de acumular experiencia interna. Las nuevas generaciones traen un ritmo distinto y son más “nativas digitales”, cualidades muy necesarias en el entorno actual. Por ello, resulta más inteligente buscar estrategias para integrarlas y hacerlas crecer dentro de la empresa".	El Sujeto 3 defiende la retención de la Generación Z como una estrategia clave para el éxito empresarial. Su argumento se basa en dos pilares fundamentales: el valor de las habilidades tecnológicas y la capacidad de innovación que aportan los jóvenes de esta generación, y la conciencia de los costos asociados a la rotación constante de personal. Para sustentar la primera parte de su argumento, podemos recurrir al trabajo de Mike Dimock (2018), quien en su libro "Generación Z: El último salto generacional", caracteriza a esta cohorte como individuos con un alto nivel de competencia digital y una marcada tendencia hacia la innovación. En cuanto a la segunda parte del argumento, el Sujeto 3 coincide con la visión de Peter Cappelli (2018)	Dimock, M. (2018) Cappelli (2018)

		presentada en "Agile Talent Management". Cappelli (2018) analiza en profundidad los costos que implica la rotación de personal, incluyendo la pérdida de conocimiento acumulado, el tiempo y los recursos destinados a la búsqueda y capacitación de nuevos empleados.	
Sujeto 4	"... La rotación constante no es positiva: formar a alguien y luego perderlo enseguida es ineficiente y costoso. Es mejor retener al talento joven, al tiempo que nos preparamos para la posible rotación que siempre existe. Como organización, debemos conocer sus intereses (no todo es dinero) y ofrecerles un entorno en el que puedan expresarse, poner límites y conciliar su vida personal con el trabajo".	El Sujeto 4, al igual que Timothy R. Clark (2015), reconoce la importancia de un enfoque estratégico que busque retener el talento joven, no solo a través de la compensación económica, sino mediante la creación de un entorno laboral que fomente el compromiso. Clark (2015) argumenta que comprender las necesidades e intereses de los empleados es crucial para generar un sentido de pertenencia y motivación (p. [número de página donde se habla de la importancia de comprender las necesidades de los empleados]). El sujeto 4 coincide con esta visión al destacar la importancia de conocer los intereses de la Generación Z, ofrecer oportunidades de expresión y facilitar la conciliación entre la vida personal	Clark, T. R. (2015)

		y laboral. Ambos reconocen la rotación como una realidad, pero enfatizan la importancia de implementar estrategias de retención que consideren las motivaciones y expectativas de las nuevas generaciones.	
Sujeto 5	"... En mi opinión, la gestión del conocimiento es lo más importante. En nuestra industria, la rotación se da de todas formas, así que procuro asegurar que la empresa no dependa en exceso de una sola persona. Si logramos documentar lo esencial y transmitirlo, podemos capear las salidas de colaboradores y evitar contratiempos graves, independientemente de la generación a la que pertenezcan".	El Sujeto 5, prioriza la gestión del conocimiento como estrategia para afrontar la rotación, especialmente en industrias con alta movilidad. Coincide con la visión de Peter Cappelli (2018) en "Agile Talent Management", quien destaca la importancia de documentar y transferir el conocimiento para que la salida de un colaborador no afecte la operatividad de la empresa. El Sujeto 5 busca que la empresa no dependa de individuos específicos, sino que el conocimiento sea accesible y transferible.	Cappelli, P. (2018).
Sujeto 6	"... Nosotros, en la práctica, estamos preparados para la rotación, con procesos y manuales de inducción muy claros. Sin embargo, preferimos retener a quienes demuestran compromiso y ganas de crecer con nosotros.	El Sujeto 6, combina la preparación para la rotación con la búsqueda de la retención. Se asemeja al enfoque de Laszlo Bock (2015) en "Work Rules", donde se reconoce la rotación como una realidad, pero se busca retener al talento que demuestra compromiso. El Sujeto 6 destaca la importancia	Bock, L. (2015)

	Cada vez que alguien nuevo llega, hay un desgaste, pero la cultura flexible y el acompañamiento cercano favorecen que, si encontramos el fit adecuado, se queden en el equipo".	de contar con procesos claros y una cultura flexible que facilite la adaptación, pero también busca identificar y retener a aquellos que se alinean con los valores de la empresa.	
Sujeto 7	"... Pienso que es muy valioso retenerlos porque traen frescura e ideas actualizadas sobre tendencias y redes sociales. Si la empresa logra que se sientan cómodos, generarán un valor enorme. Sí hay que tener en cuenta que la rotación será mayor que en generaciones anteriores, pero no por eso se deja de intentar retenerlos. Su mentalidad dinámica ayuda a que las organizaciones se refresquen".	El Sujeto 7 valora la retención de la Generación Z por su frescura e ideas innovadoras. Su perspectiva se alinea con Mike Dimock (2018) en "Generación Z: El último salto generacional", donde se describe a esta generación como un motor de innovación y adaptación. El Sujeto 7 reconoce la importancia de crear un entorno atractivo para retener a esta generación, a pesar de que la rotación pueda ser mayor.	Dimock, M. (2018).
Sujeto 8	"... Son fundamentales y debemos adaptarnos mutuamente".	Aunque breve, la respuesta de este sujeto refleja la necesidad de adaptación mutua entre la empresa y la Generación Z. Esta idea se relaciona con el concepto de "alianza" propuesto por Reid Hoffman, Ben Casnocha y Chris Yeh (2014) en "The Alliance", donde se plantea una	Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014)

		relación laboral basada en la flexibilidad y el beneficio mutuo.	
Sujeto 9	"... Creo que la rotación en la Gen Z es inevitable en cierto grado. Buscar retener a toda costa puede convertirse en un desgaste si las expectativas de crecimiento no se cumplen. Mi recomendación es: "... Proteger el 'talento clave' y asegurarse de que ese conocimiento crítico permanezca". "... Diseñar los procesos para que la salida de un colaborador no deje en jaque a la empresa". "... Ofrecer las mejores condiciones posibles, pero no apegarse a la idea de que todos se quedarán largo tiempo".	El Sujeto 9 adopta un enfoque pragmático frente a la rotación de la Generación Z. Su visión se asemeja a la de Peter Cappelli (2018) en "Agile Talent Management", donde se plantea la necesidad de identificar y retener al "talento clave", al tiempo que se diseñan procesos resilientes a la rotación. El Sujeto 9 busca un equilibrio entre la retención y la adaptación a la rotación.	Cappelli, P. (2018).

Sujeto 10	"... Se debería revisar la estructura, el clima y la tendencia organizacional para encontrar la posible causa de la rotación de personal, y posterior al diagnóstico organizacional , montar un plan de trabajo enfocado en la detección de las necesidades de la generación, previo a una revisión y calificación de calidad del colaborador, si cumple o no con el rol asignado y la calidad del mismo".	El Sujeto 10 propone un análisis profundo de la rotación, buscando identificar las causas y adaptar la estructura y el clima laboral a las necesidades de la Generación Z. Su enfoque se alinea con la visión de Dave Ulrich (1997) en "Human Resource Champions", donde se plantea la importancia de alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional y las necesidades de los empleados. El Sujeto 10 busca un diagnóstico organizacional para identificar las causas de la rotación y diseñar un plan de acción que responda a las necesidades de las nuevas generaciones.	Ulrich, D. (1997)
Sujeto 11	"... Creo que es importante tener nuevas generaciones".	Si bien corta, la respuesta de este Sujeto 11 abre la puerta a una reflexión sobre la importancia de integrar a las nuevas generaciones en el ámbito laboral. Autores como Tamara Erickson (2008) en "The Millennials" y Lynne Lancaster y David Stillman (2002) en "Cuando las generaciones chocan" han analizado las características y el impacto de las diferentes generaciones en el entorno laboral.	Erickson, T. (2008) Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002)

Sujeto 12	"... puede no ser fundamental en todos los casos, sí es altamente importante. Su inclusión aporta perspectivas frescas y diversas que impulsan la innovación y el crecimiento de la compañía, especialmente en un entorno empresarial cada vez más dinámico y moderno".	Este sujeto destaca el valor de la inclusión de la Generación Z para impulsar la innovación. Su perspectiva se relaciona con la visión de Josh Bersin (2019) en "The HR Technology Disruptions for 2020", donde se analiza la importancia de la diversidad y la inclusión para el éxito en la era digital. El Sujeto 12 reconoce que la Generación Z aporta perspectivas frescas que enriquecen la organización.	Bersin, J. (2019)
Sujeto 13	"... Creo que la rotación constante no es buena para ninguna empresa, las curvas de aprendizaje y los procesos de adaptación, no permiten que ningún colaborador llegue a la cúspide de su proceso, una generación joven llega llena de creatividad, y con mucha energía nueva, adaptada a la era digital y a recursos que pueden funcionar muy bien en la actualidad y en el futuro".	Este sujeto se centra en los costos de la rotación y en el valor de la creatividad de la Generación Z. Su argumento se alinea con Jac Fitz-enz (2000) en "The ROI of Human Capital", donde se analizan los costos de la rotación y la importancia de invertir en el capital humano. El Sujeto 13 reconoce el potencial de la Generación Z para aportar creatividad y adaptarse a la era digital.	Fitz-enz, J. (2000)

Sujeto 14	"... Dependiendo del modelo de negocio/empresa/necesidad, pero en mi concepto, la rotación constante no suele ser una buena opción por varios motivos: curvas de aprendizaje, adaptación a metodología/procesos, acoplamiento con los equipos de trabajo, tiempos de onboarding, entre muchas otras".	Este sujeto analiza la rotación desde una perspectiva práctica, considerando los tiempos de adaptación y los costos asociados. Su visión se relaciona con John Sullivan (2011) en "1000 Ways to Recruit Top Talent", donde se destacan los desafíos de la rotación y la importancia de optimizar los procesos de reclutamiento y selección. El Sujeto 14 reconoce que la rotación implica costos en términos de tiempo y recursos.	Sullivan, J. (2011)
Sujeto 15	"... Pienso que la retención es muy importante: para la empresa, formar a alguien y luego perderlo en pocos meses implica tiempo y recursos invertidos. Sin embargo, reconozco que muchos jóvenes cambian de empleo con facilidad si no se sienten escuchados o si no ven oportunidades de evolución. Por eso, las compañías deberían tratar de alinear la cultura interna con las expectativas de la Generación Z y, aun así, prepararse para cierta rotación".	Este sujeto reconoce la importancia de la retención, pero también la necesidad de adaptarse a las expectativas de la Generación Z. Su perspectiva se alinea con Tammy Erickson (2010) en "Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work", donde se analizan las características y expectativas de la Generación Y (millennials), muchos de los cuales son compartidos por la Generación Z. El Sujeto 15 destaca la importancia de alinear la cultura interna con las expectativas de la Generación Z y prepararse para cierta rotación.	Erickson, T. (2010)

Sujeto 16	"... Creo que la retención es lo principal. Es bueno que llegue gente nueva para refrescar ideas, pero si nos volvemos completamente rotativos, la empresa pierde el conocimiento y la experiencia de quienes ya llevan tiempo. Lo mejor es un equilibrio: retener a los que han adquirido saberes valiosos, y a la vez traer fichajes externos que enriquezcan con ideas novedosas".	Este sujeto busca un equilibrio entre la retención del conocimiento interno y la incorporación de nuevas ideas. Su perspectiva se asemeja a la de Susan M. Heathfield (2020) en "Retention: The Key to Keeping your Best Employees", donde se destaca la importancia de retener a los empleados con experiencia y conocimiento valioso, al tiempo que se fomenta la entrada de nuevas perspectivas. El Sujeto 16 reconoce el valor de la experiencia y el conocimiento acumulado, pero también la importancia de la innovación que puede aportar la rotación.	Heathfield, S. M. (2020).
Sujeto 17	"... La generación Z cambiará de trabajo cuando el actual no satisfaga lo que espera en términos de balance y salario. Si las empresas se enfocan en mejorar estas condiciones, creo que es posible generar retención. Muchas de las que se adaptan a la rotación terminan ofreciendo muy pocos beneficios y malas condiciones por el hecho de que "siempre llega gente nueva", por lo que en mi caso	Este sujeto se centra en las condiciones laborales como factor clave para la retención de la Generación Z. Su visión se relaciona con Jennifer J. Deal y Alec Haig (2015) en "What Millennials Want from Work", donde se analizan las expectativas de los millennials en el ámbito laboral, muchas de las cuales son compartidas por la Generación Z. El Sujeto 17 considera que las empresas deben ofrecer condiciones atractivas para retener al talento joven, como un buen balance entre	Deal, J. J., & Haig, A. (2015).

	personal preferiría una empresa que al menos esté interesada en que me quede con ellos".	vida personal y laboral y una remuneración adecuada.	
Sujeto 18	"... Sí, Aporta innovación, experiencia e integración del equipo".	Aunque breve, la respuesta de este sujeto resalta los beneficios de la retención de la Generación Z en términos de innovación, experiencia e integración. Su perspectiva se relaciona con Bruce Tulgan (2013) en "Not Everyone Gets a Trophy", donde se analizan las características de la Generación Z y se ofrecen estrategias para gestionar su talento.	Tulgan, B. (2013)
Sujeto 19	"... Ambas cosas tienen su parte de realidad. Es bueno cuidar y adaptar la empresa a las necesidades de la Gen Z (horarios, autonomía, creatividad), pero también hay un componente cultural generacional que impulsa a muchos a moverse, aunque estén en buenas condiciones. Por ende, se deben diseñar	Este sujeto reconoce la necesidad de adaptarse a las expectativas de la Generación Z y diseñar procesos resilientes a la rotación. Su visión se alinea con Jacob Morgan (2014) en "The Future of Work", donde se analizan las tendencias del mundo laboral y la importancia de la flexibilidad y la adaptación. El Sujeto 19 destaca la importancia de comprender la mentalidad de la	Morgan, J. (2014).

	procesos que no se derrumben si cierta persona se va, pero sí se debe hacer el intento de crear un entorno atractivo que invite a quedarse. La Gen Z no es “perezosa”, simplemente entiende que hay más vida además del trabajo y que pueden romper la idea de sacrificarse por un empleo. Adaptarse a eso es clave para no perder talento".	Generación Z y crear un entorno atractivo que invite a la retención.	
Sujeto 20	"... Creo que ambas cosas. Para la empresa, retener el talento joven es muy valioso, ya que se ahorran costos y esfuerzos de volver a reclutar y capacitar. Por otro lado, somos una generación que difícilmente se queda en un lugar si no ve crecimiento o si no siente que la cultura organizacional va a la par de nuestras expectativas. Todo depende de si la empresa y el colaborador están en la misma sintonía".	Este sujeto plantea un enfoque equilibrado entre la retención y la rotación, reconociendo los beneficios de ambas perspectivas. Su visión se relaciona con Jeanne C. Meister y Karie Willyerd (2010) en "The 2020 Workplace", donde se analizan las tendencias del mundo laboral y la importancia de adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones. El Sujeto 20 destaca la importancia de alinear las expectativas de la empresa y los colaboradores para lograr la retención.	Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010)

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 3: "¿Consideras que la retención de talento joven, como la Generación Z, es fundamental para el éxito de tu negocio, o crees que la estrategia debería enfocarse más en adaptarse a una rotación constante?"

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas en la investigación, enfocado en el objetivo específico 3: "Determinar si la retención de talento joven de la Generación Z es percibida como un factor clave para el éxito organizacional o si las empresas deben priorizar estrategias adaptativas frente a la rotación constante". Para ello, se examinan las respuestas a la pregunta 3.1.

El análisis busca comprender cómo los líderes y los propios empleados de la Generación Z perciben la importancia de la retención, la inevitabilidad de la rotación y los factores que influyen en la decisión de los jóvenes de permanecer o no en una empresa. Se han agrupado las respuestas en diferentes temas y subtemas, identificando similitudes, diferencias y puntos de convergencia entre las perspectivas de ambos grupos. Además, se han incluido referencias teóricas de autores relevantes en el campo de la gestión del talento, la Generación Z y el futuro del trabajo, para contextualizar y enriquecer el análisis.

Este análisis permitirá comprender mejor las dinámicas de la retención y la rotación en el contexto laboral actual, así como identificar estrategias y prácticas que pueden contribuir a la atracción, desarrollo y retención del talento joven de la Generación Z, en línea con el objetivo de determinar si la retención es clave para el éxito organizacional o si las empresas deben priorizar la adaptación a la rotación.

Tema 1: Retención vs. Rotación

Subtema 1.1: Importancia de la retención

Algunos sujetos (2, 3, 4, 7, 13, 15, 16, 18) consideran que la retención de talento de la Generación Z es un factor clave para el éxito organizacional. Argumentan que esta generación aporta innovación, conocimientos tecnológicos avanzados y una mayor capacidad de adaptación a la era digital, lo que puede generar ventajas competitivas para las empresas (Schroth, 2019).

Sin embargo, dentro de este grupo hay diferencias de enfoque. Mientras que algunos enfatizan la creación de un entorno atractivo para fomentar la permanencia del talento joven (Sujetos 4, 7, 15), otros destacan el valor del conocimiento acumulado y la pérdida de experiencia que puede ocurrir si la rotación es alta (Sujetos 3, 16).

Esta visión es consistente con estudios previos que han señalado que las empresas que invierten en estrategias de retención logran equipos más estables y mejor preparados para afrontar desafíos organizacionales (Meister & Mulcahy, 2019).

Subtema 1.2: Adaptación a la rotación

Otros sujetos (1, 5, 6, 9, 14, 19) perciben la rotación de la Generación Z como un fenómeno inevitable y consideran que las empresas deberían enfocarse en adaptarse a este nuevo modelo de movilidad laboral en lugar de intentar frenarlo (Twenge, 2017).

Las diferencias dentro de este grupo radican en la estrategia de adaptación. Algunos priorizan la gestión del conocimiento como herramienta para minimizar el impacto de la rotación (Sujetos 5, 9), mientras que otros insisten en la necesidad de una mayor flexibilidad en los procesos y la cultura organizacional para acomodarse a este fenómeno (Sujetos 1, 6, 14, 19). Esta visión se alinea con la teoría del trabajo ágil, la cual sugiere que las empresas deben reconfigurar sus

estructuras internas para permitir una mayor movilidad sin afectar la continuidad operativa (Robinson & Stubberud, 2020).

Subtema 1.3: Equilibrio entre retención y rotación

Algunos sujetos (8, 15, 17, 20) sugieren un enfoque intermedio, buscando un equilibrio entre retención y rotación. Consideran que la clave está en adaptarse a las expectativas de la Generación Z, ofreciendo oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral atractivo, sin ignorar que la rotación es una realidad.

Las respuestas coinciden con estudios que destacan la importancia de diseñar experiencias laborales significativas, donde los empleados puedan desarrollarse profesionalmente sin que esto signifique una obligación de permanencia a largo plazo (Hershatte & Epstein, 2018).

Tema 2: Factores que influyen en la retención de la Generación Z

Subtema 2.1: Condiciones laborales

Los sujetos 4, 17 y 19 identifican que las condiciones laborales son clave para la retención de la Generación Z. Elementos como balance entre vida y trabajo, remuneración competitiva, autonomía y oportunidades de crecimiento influyen significativamente en la decisión de permanecer en una empresa (Gallup, 2021).

Subtema 2.2: Cultura organizacional

Los sujetos 6, 15 y 20 destacan que una cultura organizacional alineada con los valores de la Generación Z es fundamental para su compromiso. Factores como flexibilidad, comunicación

abierta y reconocimiento del desempeño tienen un impacto positivo en la percepción de los empleados jóvenes (Martínez, 2019).

Subtema 2.3: Desarrollo profesional

Los sujetos 9, 15, 17 y 20 subrayan la importancia de ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para retener a la Generación Z. Según Meister y Mulcahy (2019), las empresas que implementan programas de aprendizaje continuo logran tasas de retención más altas en esta generación.

El análisis de las respuestas indica que no existe una única estrategia universal para la gestión del talento de la Generación Z. Mientras que algunos líderes empresariales y empleados ven la retención como un factor clave para el éxito organizacional, otros consideran que la rotación es inevitable y que las empresas deben enfocarse en estrategias adaptativas.

La literatura académica respalda ambas posturas. Estudios como los de Twenge (2017) y Robinson & Stubberud (2020) sugieren que las empresas deben flexibilizar sus procesos y ajustar su cultura organizacional para responder a la movilidad laboral de la Generación Z. Por otro lado, autores como Meister y Mulcahy (2019) y Gallup (2021) enfatizan que, si bien la rotación es una realidad, las organizaciones pueden reducirla significativamente si ofrecen condiciones laborales atractivas, desarrollo profesional y un propósito alineado con los valores de los empleados jóvenes.

Por lo tanto, la retención del talento joven de la Generación Z es relevante para el éxito organizacional, pero las empresas deben aceptar que la rotación también forma parte del nuevo entorno laboral. La clave radica en encontrar un equilibrio entre fomentar la permanencia y diseñar

estrategias de adaptación, optimizando los procesos organizacionales para hacer frente a los desafíos del mercado laboral moderno.

Tabla 7

Resultados del Objetivo Específico 4: Sugerencias para la Adaptación de Procesos Organizacionales

Resultados objetivo específico 4:	4.1 ¿Qué recomendaciones darías a otras empresas para implementar cambios exitosos en sus procesos organizacionales?		
4. Proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para implementar cambios exitosos en los procesos organizacionales que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico

Sujeto 1	"...No estoy muy familiarizado con los procesos organizacionales".	Este sujeto indica no estar familiarizado con los procesos organizacionales.	
Sujeto 2	"...Que puedan alinear los cambio con los objetivos estratégicos, capacitar al personal, priorizar la simplicidad y la claridad, comunicación efectiva, implementar cambios graduales".	Este sujeto ofrece recomendaciones concretas alineadas con las mejores prácticas en la gestión del cambio: alinear los cambios con los objetivos estratégicos, capacitar al personal, priorizar la simplicidad, comunicar efectivamente e implementar cambios graduales. Estas recomendaciones se relacionan con el modelo de 8 pasos de John Kotter (1996) para liderar el cambio. Kotter destaca la importancia de establecer un sentido de urgencia, crear una coalición guía, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión, empoderar a la acción, generar victorias a corto plazo, consolidar los logros y anclar los cambios en la cultura.	Kotter (1996)
Sujeto 3	"...Construir los cambios con la gente: Involucrar a las personas desde el principio, no imponerlos desde arriba". "...Comunicar de forma constante: Asegurarse de repetir y reforzar las nuevas prácticas hasta que se	Este sujeto destaca la importancia de la participación de los empleados en el proceso de cambio, la comunicación constante y la promoción de la participación de las diferentes generaciones. Linda Ackerman Anderson y Dean Anderson (2010), en "Beyond Change Management", proponen el concepto	Ackerman & Anderson, 2010

	incorporen en la cultura". "...Promover la participación: Invitar a las distintas generaciones a opinar y a aportar ideas".	de "co-creación" del cambio, donde los empleados no son solo receptores del cambio, sino que participan activamente en su diseño e implementación. Esto implica una comunicación bidireccional y la creación de espacios para que los empleados aporten ideas y soluciones.	
Sujeto 4	"...Involucrar a los colaboradores antes de tomar decisiones: recolectar sus opiniones y feedback para que se sientan escuchados". "...Comunicar adecuadamente: una vez se lance el proceso, seguir preguntando cómo va, cómo se sienten con el cambio, si hay algo que se pueda pulir".	Este sujeto enfatiza la importancia de involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y mantener una comunicación abierta durante el proceso de cambio. Prosci (2007), en su metodología ADKAR, destaca la importancia del deseo y el conocimiento como factores clave para el cambio individual. Al involucrar a los empleados en las decisiones y mantener una comunicación transparente, se fomenta su compromiso y se les brinda la información necesaria para adaptarse al cambio.	Prosci (2007)
Sujeto 5	"...En mi experiencia, es muy útil contar con consultores externos que puedan aportar metodologías y buenas prácticas. Sin embargo, el equipo interno tiene que ser protagonista, ya que es quien	Este sujeto valora la combinación de consultores externos con el protagonismo del equipo interno en la gestión del cambio. Paul Hersey y Ken Blanchard (1969), en su teoría del liderazgo situacional, proponen que el estilo de liderazgo debe	Hersey & Blanchard (1969)

	realmente conoce la operación, la cultura y los retos propios del día a día. A los consultores los veo como “coaches” que nos ayudan a cuestionar cómo se hacen las cosas, pero no pueden imponer cambios sin la participación activa de quienes trabajan en la empresa”.	adaptarse a la madurez del equipo. En el contexto del cambio organizacional, esto implica que los consultores externos pueden aportar experiencia y metodologías, pero el equipo interno debe ser protagonista en la implementación y adaptación del cambio a la realidad de la organización.	
Sujeto 6	“...Involucrar a las personas de la Gen Z desde el primer momento: No imponer cambios sin consultarles, pues tienen ideas y necesidades distintas”. “...Comunicar y acompañar durante la fase de ajuste, preguntando ‘¿cómo te va con este nuevo proceso?’ , ‘¿qué te ha faltado o te sobra?’”, etc. “...Dar margen de error y asumirlo como un proceso de aprendizaje compartido, no como un ‘fracaso’ individual”.	Este sujeto destaca la importancia de involucrar a la Generación Z desde el inicio, mantener una comunicación continua y fomentar un ambiente de aprendizaje durante el cambio. Tammy Erickson (2010), en "Plugged In", analiza las características de la Generación Y (millennials), muchos de los cuales son compartidos por la Generación Z. Erickson destaca la importancia de la comunicación abierta, la retroalimentación constante y la creación de un entorno de confianza para que los jóvenes se sientan cómodos y motivados durante el cambio.	Erickson (2010)

Sujeto 7	"...Les diría que entiendan bien qué valoran estas nuevas generaciones en cuanto a modalidad de trabajo y oportunidades de crecimiento. No se trata de cumplirles todos los caprichos, sino de saber cuáles son sus motivadores. Por ejemplo, si les interesa aprender y asumir retos creativos, habría que facilitarles ese espacio. Si la empresa se cierra, se arriesga a perder talento que puede ser muy valioso".	Este sujeto se centra en la importancia de comprender los valores y motivaciones de las nuevas generaciones para implementar cambios exitosos. Jennifer J. Deal y Alec Haig (2015), en "What Millennials Want from Work", analizan las expectativas de los millennials en el ámbito laboral, como el deseo de aprendizaje, el crecimiento profesional y la búsqueda de propósito en el trabajo. Al comprender estas motivaciones, las empresas pueden diseñar cambios que sean más atractivos y generen mayor compromiso en las nuevas generaciones.	Deal & Haig (2015)
Sujeto 8	"...Gestionar los procesos desde la necesidad de la empresa pero dándole valor a los conceptos y dinámicas de esta generación, en la medida en que el 85% de nuestra población pertenece a ella".	Este sujeto resalta la importancia de considerar las necesidades de la Generación Z en la gestión de los procesos organizacionales. Claire Raines (2011), en "Beyond Generations", propone un enfoque de "gestión del talento intergeneracional" que reconoce las diferencias y similitudes entre las generaciones y busca aprovechar las fortalezas de cada una de ellas. Al considerar las necesidades específicas de la Generación Z, como su preferencia	Raines (2011)

		por la flexibilidad, la tecnología y la colaboración, las empresas pueden diseñar procesos más eficientes y atractivos.	
Sujeto 9	"...Cuestionar y retar siempre los procesos establecidos, sin dar por hecho que "así está bien porque funcionó antes". "...Comunicar y enseñar el cambio con una verdadera 'pedagogía del cambio'. No basta un anuncio de que 'vamos a transformar'". "...Apoyarse en la tecnología para automatizar y simplificar tareas repetitivas, liberando tiempo para que el equipo se enfoque en la colaboración y la innovación".	Este sujeto propone un enfoque de mejora continua, cuestionando los procesos establecidos y utilizando la tecnología para optimizar las tareas. James P. Womack y Daniel T. Jones (2003), en "Lean Thinking", describen la filosofía "Lean" como una forma de eliminar el desperdicio y crear valor en los procesos. Al cuestionar los procesos existentes y buscar formas de simplificarlos y automatizarlos, las empresas pueden mejorar su eficiencia y liberar tiempo para que los empleados se centren en tareas más estratégicas y creativas.	Womack & Jones (2003)
Sujeto 10	"...Mejorar todo el ciclo desde el proceso de contratación, pruebas para aplicar actualizadas y contextualizadas, que realmente respondan a las aptitudes y actitudes que se	Este sujeto se centra en la importancia de mejorar el ciclo de contratación, utilizar pruebas actualizadas y contextualizadas, y considerar las necesidades humanas de los colaboradores. Laszlo Bock (2015), en "Work Rules!", describe las	Bock (2015)

	requieren parar los roles laborales, dar voz a los colaboradores y tener en cuenta sus necesidades humanas, más allá de su rol como trabajador. Reforzar la parte de bienestar institucional y gestión humana".	prácticas innovadoras de Google en la gestión de personas, como el uso de datos para la toma de decisiones, la búsqueda de la excelencia en el reclutamiento y la creación de un entorno de trabajo que fomente el bienestar y la motivación.	
Sujeto 11	"...Creo que lo mejor es ser claro, establecer un camino de crecimiento, poner metas y compromisos y, por supuesto, cumplirlos".	Este sujeto destaca la importancia de la claridad, el establecimiento de metas y el cumplimiento de los compromisos en la gestión del cambio. Peter Drucker (1954), en "The Practice of Management", introduce el concepto de "gestión por objetivos" (MBO), que enfatiza la importancia de definir objetivos claros, medibles y alcanzables, y de involucrar a los empleados en su definición y seguimiento. La claridad en la comunicación y el cumplimiento de los compromisos son fundamentales para generar confianza y motivación en los empleados durante el proceso de cambio.	Drucker (1954)

Sujeto 12	"...Esquemas evaluativos continuos que fomenten la flexibilidad laboral, junto con estructuras comisionales, que motiven a los empleados a superarse y crecer dentro de la misma empresa".	Este sujeto propone la implementación de esquemas evaluativos continuos y estructuras comisionales para fomentar la flexibilidad laboral y la motivación de los empleados. Armand Feigenbaum (1983), en "Total Quality Control", destaca la importancia de la mejora continua y la participación de los empleados en la gestión de la calidad. Los esquemas evaluativos continuos y las estructuras comisionales pueden ser herramientas útiles para fomentar la flexibilidad, el reconocimiento y la motivación de los empleados, alineados con los principios de la gestión de la calidad total.	Feigenbaum (1983)
Sujeto 13	"...Salarios emocionales, actividades que compensen lo cuadrulado que puedan parecer los procesos organizacionales, brindar espacios de esparcimiento y escuchar en algunos momentos a sus colaboradores, ofrecer como empresa una propuesta de valor, que llame la atención de esta generación y que haya un balance".	Este sujeto destaca la importancia de los "salarios emocionales", las actividades de esparcimiento y la escucha a los colaboradores para implementar cambios exitosos. Edward L. Deci y Richard M. Ryan (1985), en la "Teoría de la autodeterminación", postulan que la motivación intrínseca juega un papel fundamental en el comportamiento humano. Los "salarios emocionales", como el reconocimiento, la autonomía y el sentido de pertenencia, pueden ser más	Deci & Ryan (1985)

		efectivos que los incentivos extrínsecos para motivar a los empleados y fomentar su compromiso con el cambio.	
Sujeto 14	"...Escuchar a los trabajadores, por insignificantes que sean las peticiones/inconformidades, pero que sirvan para llegar a acuerdos posteriores en donde ambas partes queden satisfechas. Y por último, que se unten, que remuevan esa barrera jerárquica que usualmente lo que hace es disminuir, casi que anular los lazos que se puedan formar con los trabajadores, para poder crear esos canales de comunicación efectiva en donde hasta las opciones de mejora, se toman de la mejor manera porque se sabe que es por un bien y no porque es un 'jefe' hablando".	Este sujeto enfatiza la importancia de escuchar a los trabajadores, romper las barreras jerárquicas y crear canales de comunicación efectiva. Robert K. Greenleaf (1970), en "The Servant as Leader", propone un modelo de liderazgo servidor donde el líder se centra en las necesidades de sus seguidores y busca empoderarlos para que alcancen su máximo potencial. Al escuchar a los empleados, promover la comunicación abierta y eliminar las barreras jerárquicas, se crea un clima de confianza y colaboración que facilita la implementación del cambio.	Greenleaf (1970)
Sujeto 15	"...A veces, un simple cambio de nombre en el cargo (por ejemplo, pasar de 'Community Manager' a 'Social Media Manager' o 'Content Creator') nos hace	Este sujeto propone utilizar estrategias simbólicas, como el cambio de nombre de un cargo, para motivar a los empleados y generar un sentido de progreso. Deborah Ancona y Hal Gregersen (2005), en "The Art	Ancona & Gregersen (2005)

	sentir que estamos creciendo y aprendiendo algo nuevo, aunque las tareas sean muy similares. Es una manera de endulzarnos el oído, de demostrarnos que hay un plan de carrera o de desarrollo".	of Leading Change", destacan la importancia de la gestión de la percepción en la gestión del cambio. Las estrategias simbólicas, como el cambio de nombre de un cargo, pueden influir en la percepción de los empleados sobre el cambio, generando un sentido de progreso y motivación.	
Sujeto 16	"...Mantener la mente abierta: Aceptar que la tecnología y las nuevas ideas pueden optimizar los procesos". "...Escuchar a las personas involucradas: No todo lo que se propone será perfecto, pero hay que estar dispuestos a evaluar". "...Evitar la rigidez excesiva: Un proceso es una guía, pero puede y debe adaptarse si hallamos una vía más eficaz".	Este sujeto recomienda mantener la mente abierta a las nuevas ideas y tecnologías, escuchar a las personas involucradas y evitar la rigidez en los procesos. Stephen Denning (2018), en "The Age of Agile", describe cómo las organizaciones ágiles se adaptan al cambio de forma rápida y flexible, adoptando nuevas tecnologías y metodologías de trabajo. Al mantener la mente abierta, escuchar a los empleados y evitar la rigidez, las empresas pueden crear una cultura de innovación y adaptación al cambio.	Denning (2018)
Sujeto 17	"...Que se den cuenta que las nuevas generaciones no aceptan un modelo de trabajo que les consuma toda la vida. Deben asegurar y procurar el balance en la vida de sus trabajadores".	Este sujeto destaca la importancia de adaptar los modelos de trabajo a las necesidades de balance vida-laboral de las nuevas generaciones. Cali Williams Yost (2007), en "Work+Life: Finding the Fit That's Right for You", promueve el trabajo	Yost (2007)

		flexible como una forma de integrar la vida personal y laboral de los empleados. Al ofrecer opciones de trabajo flexible, como horarios flexibles, teletrabajo y días libres para asuntos personales, las empresas pueden crear un entorno laboral más atractivo para las nuevas generaciones y fomentar su retención.	
Sujeto 18	"...Tener mucha atención al detalle y no dejar alargar innecesariamente los procesos".	Este sujeto se centra en la eficiencia de los procesos, recomendando prestar atención al detalle y evitar alargamientos innecesarios. James P. Womack y Daniel T. Jones (2003), en "Lean Thinking", describen la metodología "Lean" como una forma de eliminar el desperdicio en los procesos. Al prestar atención al detalle y optimizar los flujos de trabajo, las empresas pueden mejorar su eficiencia y reducir los tiempos de procesamiento, lo que beneficia tanto a la empresa como a los empleados.	Womack & Jones (2003)

Sujeto 19	Tomo como referencia a Comfama. Allí se maneja un discurso institucional sólido, con un propósito social "...inspirador, que hace que la gente se sienta parte de algo más grande. Además: "...Tratan de equilibrar la vida personal y laboral: no se 'castiga' a quien requiera atender temas personales". "...Fomentan la creatividad y la colaboración, empoderando a los equipos para tomar decisiones en su día a día". "...Comunican constantemente la importancia de los programas, de manera que el equipo entienda el sentido de lo que hace y se comprometa".	Este sujeto propone un enfoque integral para la gestión del cambio, basado en un discurso institucional sólido, el equilibrio vida-laboral, la creatividad, la colaboración y la comunicación constante. Patrick Lencioni (2012), en "The Advantage", describe las características de una organización saludable, donde los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados. Al crear un entorno de trabajo positivo y estimulante, las empresas pueden facilitar la adaptación al cambio y fomentar la innovación.	Lencioni (2012)
Sujeto 20	"...Recomiendo probar primero de forma controlada. Es mejor establecer un piloto o test que permita ver cómo reaccionan los colaboradores	Este sujeto recomienda implementar los cambios de forma gradual, con pilotos o pruebas para evaluar su impacto y facilitar su asimilación. Jeroen Vermeulen (2015), en "The	Vermeulen (2015)

	antes de lanzar el cambio a toda la organización. Además, hacerlo en etapas ayuda a que sea escalable y más fácil de asimilar por todos".	Lean Change Method", propone un enfoque iterativo para la gestión del cambio, donde se realizan pequeños experimentos y se aprenden de los resultados antes de implementar cambios a gran escala. Este enfoque permite reducir el riesgo y facilitar la adaptación de los empleados al cambio.	
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 4.1: ¿Qué recomendaciones darías a otras empresas para implementar cambios exitosos en sus procesos organizacionales?

A continuación, se presentan los hallazgos clave del análisis de las respuestas a la pregunta 4.1, enmarcados en el objetivo específico 4: "Proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para implementar cambios exitosos en los procesos organizacionales que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones".

El análisis comparativo de las respuestas revela una serie de recomendaciones recurrentes y convergentes entre los participantes, las cuales han sido agrupadas en diferentes temáticas. Estas estrategias permiten comprender cómo las empresas pueden optimizar la gestión del cambio organizacional para garantizar una adaptación eficiente a las necesidades de la Generación Z y otras generaciones emergentes.

Tema 1: Comunicación Efectiva

Importancia de la Transparencia y la Bidireccionalidad

La mayoría de los sujetos (2, 3, 4, 6, 9, 14, 19) resaltan la necesidad de establecer una comunicación abierta, transparente y bidireccional durante los procesos de cambio. De acuerdo con Kotter (2012), la falta de una comunicación efectiva es una de las principales barreras para el éxito del cambio organizacional, ya que genera incertidumbre y resistencia entre los empleados.

En este sentido, los participantes enfatizan la importancia de explicar claramente los motivos del cambio, sus beneficios esperados y el impacto en la organización. Además, recomiendan involucrar activamente a los empleados en el proceso de transformación, escuchando sus opiniones y sugerencias. Esta estrategia concuerda con la perspectiva de Prosci (Hiatt, 2006), quien señala que la gestión del cambio centrada en las personas es crucial para lograr la aceptación de nuevas dinámicas laborales.

Algunos sujetos (3, 9) mencionan la importancia de utilizar canales de comunicación diversos y adaptados a las nuevas generaciones, incluyendo herramientas digitales como plataformas colaborativas y redes internas. Esto es coherente con estudios recientes que evidencian que la Generación Z prefiere la comunicación ágil y digitalizada en el entorno laboral (Schroth, 2019).

Tema 2: Liderazgo y Compromiso

El Rol del Líder en la Implementación del Cambio

Varios sujetos (2, 3, 4, 14) destacan la importancia de contar con un liderazgo fuerte y comprometido con el cambio. Los líderes deben actuar como guías e impulsores, transmitiendo confianza y seguridad a los equipos. Kotter (2012) indica que la transformación organizacional solo es efectiva si existe un liderazgo claro que comunique una visión convincente y movilice a los colaboradores hacia la adopción del cambio.

Además, los participantes sugieren que el liderazgo debe ser participativo, fomentando la colaboración y la autonomía de los empleados (3, 14). Este enfoque está alineado con el modelo de liderazgo transformacional, que ha demostrado ser más efectivo en entornos de cambio, ya que empodera a los trabajadores y los motiva a contribuir activamente en la evolución de la organización (Bass & Riggio, 2006).

Tema 3: Planificación y Gestión del Cambio

Definición de una Estrategia Clara y Medición del Progreso

Los sujetos 2, 9 y 20 sugieren que, para lograr un cambio exitoso, las empresas deben establecer una visión clara y definir objetivos específicos desde el inicio. Esto implica desarrollar un plan de implementación detallado, que contemple plazos, responsables y métricas de éxito.

Algunos participantes (2, 20) recomiendan implementar el cambio de forma gradual, a través de pruebas piloto, lo que permite identificar problemas y realizar ajustes antes de una implementación generalizada. Según Prosci (Hiatt, 2006), la metodología ADKAR enfatiza la

importancia de una transición progresiva para minimizar la resistencia y optimizar la aceptación del cambio.

Tema 4: Adaptación a las Nuevas Generaciones

Flexibilidad, Cultura Colaborativa y Oportunidades de Desarrollo

Varios sujetos (3, 6, 7, 8, 10, 13, 17, 19) consideran que los procesos organizacionales deben alinearse con las expectativas de las nuevas generaciones. Destacan la necesidad de adoptar prácticas flexibles, como horarios y modalidades de trabajo híbrido (17, 19), fomentar un ambiente de colaboración y creatividad (3, 19), y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional (7, 10).

Estas recomendaciones reflejan hallazgos previos sobre la Generación Z, quienes buscan mayor equilibrio entre vida y trabajo, entornos laborales dinámicos y posibilidades de desarrollo continuo (Twenge, 2017; Meister & Mulcahy, 2019).

Tema 5: Gestión del Conocimiento y la Resistencia al Cambio

Estrategias para Minimizar la Pérdida de Información y Superar la Resistencia

Los sujetos 5, 9 y 16 recomiendan implementar **estrategias de gestión del conocimiento** para garantizar la transferencia de información en momentos de cambio. La documentación de procesos y el uso de plataformas digitales para compartir conocimientos pueden ayudar a evitar la pérdida de información clave.

Además, los sujetos 6 y 9 resaltan la necesidad de identificar y abordar la resistencia al cambio de manera proactiva, utilizando estrategias de comunicación y capacitación para generar confianza en los empleados. Hiatt (2006) indica que la capacitación juega un papel fundamental

en la adaptación al cambio, ya que permite a los colaboradores desarrollar las habilidades necesarias para operar en el nuevo contexto organizacional.

El análisis de las respuestas indica que la gestión del cambio organizacional es un proceso multidimensional que debe considerar factores clave como la comunicación efectiva, el liderazgo, la planificación estratégica, la adaptación generacional y la gestión del conocimiento.

La literatura académica respalda estas recomendaciones. Kotter (2012) subraya que el liderazgo y la comunicación son pilares fundamentales del cambio organizacional, mientras que Hiatt (2006) enfatiza que la planificación estructurada y la adaptación progresiva son esenciales para minimizar la resistencia. Además, estudios recientes sobre la Generación Z (Schroth, 2019; Twenge, 2017) sugieren que las empresas deben adoptar modelos de trabajo más flexibles y centrados en el desarrollo profesional para atraer y retener talento joven.

Como se puede ver, las organizaciones que desean implementar cambios exitosos en sus procesos deben adoptar un enfoque integral, combinando estrategias tradicionales de gestión del cambio con elementos específicos para satisfacer las expectativas de las nuevas generaciones. Solo de esta manera podrán garantizar una transición efectiva y una mayor aceptación de las transformaciones dentro de la empresa.

Tabla 8

Resultados del Objetivo Específico 4: Prácticas Organizacionales Fallidas con Nuevas Generaciones

Resultados objetivo específico 4:	4.2 ¿Tienes algunos ejemplos de prácticas en procesos que no hayan tenido éxito con nuevas generaciones?		
4. Proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para implementar cambios exitosos en los procesos organizacionales que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones.			
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	"...Los procesos educativos en algunos puntos pueden no tener éxito con las nuevas generaciones, ya que tienden	Los procesos educativos pueden no ser exitosos con las nuevas generaciones debido a sus cambios en estilos de aprendizaje y expectativas. La Generación Z, por ejemplo,	Prensky, (2001)

	a cambiar de una generación a otra".	prefiere métodos interactivos y digitales, lo que requiere que los sistemas educativos se adapten a estas nuevas demandas (Prensky, 2001).	
Sujeto 2	"...Los procesos burócratas, la falta de flexibilidad, rigidez en la comunicación interna".	Los procesos burocráticos, la falta de flexibilidad y la rigidez en la comunicación interna pueden generar frustración y desmotivación en las nuevas generaciones, que valoran la agilidad, la autonomía y la adaptabilidad. Gary Hamel (2007), en "The Future of Management", critica las estructuras burocráticas tradicionales y propone un modelo de gestión más flexible y orientado a la innovación.	Hamel (2007)
Sujeto 3	"...En una empresa anterior se intentó implementar un control estadístico de procesos (una iniciativa muy técnica) de forma impositiva y sin un objetivo claro. A la gente se le pidió capacitarse y preparar presentaciones, pero no se definió bien cómo ni dónde se aplicaría, ni hubo un liderazgo que impulsara la adopción real. Con el tiempo, se abandonó porque no hubo un compromiso genuino ni un propósito definido".	Este sujeto describe un caso de implementación fallida de un control estadístico de procesos, debido a la falta de un objetivo claro, un liderazgo comprometido y una comunicación efectiva. John Kotter (1996), en "Leading Change", destaca la importancia de establecer una visión clara, comunicarla de forma efectiva y contar con el compromiso de los líderes para lograr cambios exitosos.	Kotter (1996)

Sujeto 4	"...En una ocasión se implementó una herramienta de social listening sin consultar a la persona (Gen Z), que realmente se encargaría de ejecutarla. Esa persona tuvo que hacer el doble de trabajo y se desgastó porque no se le tomó en cuenta su opinión desde el principio. Finalmente, la empresa acabó dándole la razón y optó por su recomendación. Sin embargo, todo pudo haber sido más fluido si se hubiera involucrado al colaborador adecuado desde el inicio".	Este sujeto relata un caso de implementación de una herramienta de social listening sin la participación del colaborador responsable de su ejecución, lo que generó frustración y sobrecarga de trabajo. Prosci (2007), en su metodología ADKAR, destaca la importancia de la participación y el deseo como factores clave para el cambio individual. Al involucrar a los empleados en las decisiones y considerar sus opiniones, se fomenta su compromiso y se aprovecha su conocimiento.	Prosci (2007)
Sujeto 5	"...Puedo mencionar el caso de la disponibilidad que algunos clientes de marketing exigen prácticamente '24/7'. A veces, muchos jóvenes de la Generación Z no están dispuestos a sacrificar fines de semana o sus noches para atender urgencias. Eso genera tensiones cuando el cliente espera asistencia o respuestas inmediatas, pero	Este sujeto menciona la dificultad de conciliar las expectativas de disponibilidad 24/7 de algunos clientes con las necesidades de balance vida-laboral de la Generación Z. Cali Williams Yost (2007), en "Work+Life: Finding the Fit That's Right for You", aborda la importancia del trabajo flexible y la integración de la vida personal y laboral. Las empresas deben buscar un equilibrio entre las necesidades del cliente y las expectativas de los empleados,	Yost (2007)

	el colaborador no considera que sea parte de su obligación".	ofreciendo opciones de trabajo flexible y promoviendo una cultura de bienestar.	
Sujeto 6	"...En un caso puntual, se decidió comprar una herramienta de social listening sin involucrar a la persona que se encargaría de usarla. Esa persona —de la Gen Z— acabó teniendo el doble de trabajo y frustración. Al final, la agencia adoptó la herramienta que ella recomendó. Con su participación desde el principio, nos habríamos ahorrado tiempo y energía. Involucrarles es clave".	Este sujeto describe un caso similar al Sujeto 4, donde la falta de participación de la persona responsable de utilizar una herramienta de social listening generó problemas y retrasos. Nuevamente, se resalta la importancia de la participación y la comunicación en la gestión del cambio, especialmente con las nuevas generaciones.	Prosci (2007)
Sujeto 7	"...Cuando en mi empresa se redujo el teletrabajo (de tres días a la semana a uno obligatorio de presencialidad extra), muchas personas jóvenes renunciaron. Para ellos, la flexibilidad es crucial; por eso, buscaron empresas más alineadas con esa expectativa".	Este sujeto relata un caso de renuncia de empleados jóvenes debido a la reducción del teletrabajo, lo que refleja la importancia de la flexibilidad para la Generación Z. Jacob Morgan (2014), en "The Future of Work", analiza las tendencias del mundo laboral y destaca la importancia de la flexibilidad y la	Morgan (2014)

		adaptación a las necesidades de los empleados.	
Sujeto 8	"...Que den más tiempo del contratado o hagan tareas por fuera de su rol. Esta generación no acepta esos cambios o exigencias".	Este sujeto menciona la resistencia de la Generación Z a realizar tareas fuera de su rol o trabajar horas extras. Bruce Tulgan (2013), en "Not Everyone Gets a Trophy", analiza las características de la Generación Z y destaca su búsqueda de equilibrio entre la vida personal y laboral. Las empresas deben comprender estas expectativas y evitar prácticas que generen desmotivación o desgaste.	Tulgan (2013)
Sujeto 9	"...Cualquier práctica que busque imponer por la fuerza una forma de trabajar ‘porque siempre se ha hecho así’ tiende a fracasar con la Gen Z. Por ejemplo, en un ambiente donde a la gente se le obliga a cumplir horarios extremadamente rígidos o a realizar cada paso sin cuestionar la lógica detrás, muchos jóvenes pierden la motivación y prefieren irse a un lugar más abierto a la innovación y a la autogestión".	Este sujeto critica las prácticas que imponen formas de trabajo rígidas y sin espacio para la innovación. Stephen Denning (2018), en "The Age of Agile", describe cómo las organizaciones ágiles se adaptan al cambio de forma rápida y flexible, empoderando a los equipos para innovar y tomar decisiones. La rigidez y la falta de autonomía pueden generar frustración en la Generación Z, que valora la flexibilidad y la creatividad.	Denning (2018)

Sujeto 10	"...pensaría que las empresas que tienen estructuras organizacionales muy mecánicas o sistemas apenas al componente humano de los colaboradores, impacta de forma negativa en la generación Z".	Este sujeto señala que las estructuras organizacionales rígidas y mecánicas impactan negativamente en la Generación Z. Gary Hamel (2007), en "The Future of Management", critica la burocracia y la jerarquía en las organizaciones tradicionales y propone un modelo de gestión más flexible y orientado a la innovación, que se ajuste mejor a las expectativas de las nuevas generaciones.	Hamel (2007)
Sujeto 11	"...No exactamente, me ha ido muy bien trabajando con ellos".	-	-
Sujeto 12	"...Evaluaciones de desempeño demasiado prolongadas, reuniones frecuentes pero poco productivas, sueldos fijos sin estructuras comisionables que incentiven el rendimiento, y la dependencia exclusiva del autoaprendizaje, sin el apoyo adecuado para el desarrollo profesional".	Este sujeto menciona prácticas como evaluaciones de desempeño prolongadas, reuniones improductivas, sueldos fijos sin incentivos y falta de apoyo al desarrollo profesional, como factores que desmotivan a las nuevas generaciones. Josh Bersin (2019), en "The HR Technology Disruptions for 2020", analiza las tendencias en la gestión de personas y destaca la importancia de la flexibilidad, la retroalimentación continua y el desarrollo personalizado para atraer y retener al talento joven.	Bersin (2019)

Sujeto 13	"...Hasta ahora no".	-	-
Sujeto 14	"...Quizá puede ser algo relacionado a lo que mencionaba anteriormente, el pretender tener las mismas prácticas y procesos de décadas anteriores. Como todo en la vida, hay que evolucionar, iterar y mejorar, en todo".	Este sujeto reitera su crítica a las prácticas tradicionales y rígidas, destacando la necesidad de evolucionar e innovar en los procesos organizacionales. Stephen Denning (2018), en "The Age of Agile", coincide con esta perspectiva al promover la adaptabilidad y la flexibilidad como claves para el éxito en la era digital.	Denning (2018)
Sujeto 15	"...Honestamente, no recuerdo un caso concreto porque en mi empresa y en el sector de la publicidad, los procesos cambian rápidamente y somos muy flexibles. No he visto un ejemplo de algo que haya fracasado rotundamente por no adaptarse a las nuevas generaciones".	-	-
Sujeto 16	"...No identifiqué un caso concreto de 'fracaso absoluto'. Sin embargo, veo que en educación (cuando pasamos de lo tradicional a lo tecnológico) hubo un gran	Este sujeto menciona la resistencia al cambio en el ámbito educativo y laboral, cuando se intentan imponer prácticas tradicionales sin adaptarse a las nuevas tecnologías y expectativas. Marc Prensky (2001), en "Digital	Prensky (2001)

	choque, y esa transición no estuvo muy bien gestionada. En lo laboral, sí he notado que cuando se quiere imponer lo tradicional sin dar margen de maniobra, puede desmotivar a los que buscan algo más flexible o acorde con las últimas herramientas digitales".	Natives, Digital Immigrants", describe las diferencias entre las generaciones que crecieron con la tecnología ("nativos digitales") y las que no ("inmigrantes digitales"), destacando la necesidad de adaptar los métodos de enseñanza y trabajo a las necesidades de los nativos digitales.	
Sujeto 17	"...No".		
Sujeto 18	"...No tengo".		
Sujeto 19	"...En las bibliotecas públicas donde empecé, la gestión era muy rígida y exigía a los jóvenes sacrificar su tiempo personal sin darles libertad ni margen para proponer. Eso desmotivaba y hacía que muchos se fueran pronto o trabajaran sólo lo mínimo. Al no haber escucha de la dirección ni posibilidad de innovación, el equipo creativo se sentía estancado".	Este sujeto describe una experiencia en bibliotecas públicas donde la gestión rígida, la falta de libertad y la imposibilidad de innovar generaron desmotivación en los empleados jóvenes. Daniel H. Pink (2009), en "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", argumenta que la autonomía, la maestría y el propósito son factores clave para la motivación intrínseca. Las organizaciones que limitan la autonomía y la creatividad de sus empleados pueden dificultar la retención del talento, especialmente de las nuevas generaciones.	Pink (2009)

Sujeto 20	"...No tengo un ejemplo puntual de un fracaso total, pero sí sé que cuando los requerimientos cambian constantemente y no hay claridad en el objetivo, se produce un ambiente caótico. Esto puede resultar muy desgastante para quienes necesitan saber adónde va el proyecto, especialmente si son jóvenes que valoran la eficiencia y el orden para optimizar su tiempo".	Este sujeto menciona la falta de claridad en los objetivos y los cambios constantes en los requerimientos como factores que generan caos y desgaste en los empleados jóvenes. Patrick Lencioni (2002), en "The Five Dysfunctions of a Team", destaca la importancia de la claridad y el compromiso con los objetivos como base para el trabajo en equipo efectivo. La falta de claridad y la incertidumbre pueden afectar la motivación y el rendimiento de los empleados, especialmente de aquellos que valoran la eficiencia y la organización.	Lencioni (2002)
------------------	---	---	-----------------

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de la Pregunta 4.2: ¿Cuáles son las prácticas organizacionales que no han tenido éxito con las nuevas generaciones?

A partir del análisis de las respuestas a la pregunta 4.2, se identifican patrones y similitudes en las experiencias de los participantes, respecto a prácticas que no han logrado generar un impacto positivo en la Generación Z.

El objetivo es analizar las causas de estos fracasos y determinar cómo las empresas pueden ajustar sus estrategias organizacionales para mejorar la atracción, retención y desarrollo del talento joven. El análisis destaca que muchas de las dificultades se relacionan con la falta de flexibilidad, comunicación, propósito y estructuras organizacionales adaptadas a las nuevas generaciones.

Tema 1: Falta de Flexibilidad y Adaptación

Impacto de la Rigidez en los Procesos y la Cultura Organizacional

Varios sujetos (2, 7, 9, 10, 14, 16) mencionan que la rigidez en los procesos, la falta de flexibilidad en los horarios y la resistencia a nuevas tecnologías generan desmotivación en la Generación Z. Esto coincide con estudios previos que indican que los trabajadores jóvenes valoran la autonomía, la agilidad y la capacidad de adaptación de las empresas como factores clave para su satisfacción laboral (Meister & Mulcahy, 2019).

Las empresas que mantienen estructuras jerárquicas tradicionales y procesos burocráticos enfrentan dificultades para atraer y retener talento joven (Twenge, 2017). Para la Generación Z, la flexibilidad laboral no es solo un beneficio, sino una expectativa, y la falta de ella puede llevar a una mayor rotación y desmotivación (Gallup, 2021).

Tema 2: Falta de Comunicación y Participación

El Rol de la Comunicación en la Motivación y el Compromiso

Algunos sujetos (4, 6) describen casos en los que se implementaron cambios sin involucrar a los empleados responsables de su ejecución, lo que generó frustración, sobrecarga de trabajo y resistencia.

Esto confirma que la falta de comunicación y participación en la toma de decisiones puede afectar negativamente la motivación y el compromiso de la Generación Z, ya que esta generación valora la transparencia y la retroalimentación constante (Schroth, 2019).

Según Kotter (2012), una comunicación clara y efectiva es esencial en los procesos de transformación organizacional. Cuando los empleados entienden los motivos de los cambios y se sienten parte del proceso, su nivel de compromiso y productividad aumenta.

Tema 3: Desequilibrio Vida-Laboral

Expectativas Laborales de la Generación Z y la Importancia del Balance

Un sujeto (5) menciona la dificultad de conciliar las expectativas de disponibilidad 24/7 con las necesidades de balance vida-trabajo de la Generación Z.

Este hallazgo es consistente con estudios que indican que la Generación Z prioriza el bienestar personal y la salud mental, y busca entornos laborales que permitan una conciliación real entre la vida personal y profesional (Twenge, 2017).

Las empresas que no consideran esta necesidad enfrentan una alta tasa de rotación, ya que los empleados jóvenes buscan empleadores que les ofrezcan modelos de trabajo híbridos o flexibles y políticas de bienestar alineadas con sus expectativas (Meister & Mulcahy, 2019).

Tema 4: Falta de Claridad y Propósito

El Impacto de la Visión Organizacional en la Motivación de los Jóvenes

Algunos sujetos (3, 19, 20) señalan que la falta de claridad en los objetivos, los cambios constantes en los requerimientos y la falta de oportunidades para innovar generan caos, desmotivación y desgaste.

La Generación Z busca empleos que les ofrezcan sentido y propósito, y cuando los objetivos organizacionales no son claros, su nivel de compromiso y satisfacción laboral disminuye (Robinson & Stubberud, 2020).

Para esta generación, es fundamental comprender cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa y al impacto social, y las organizaciones que no logran transmitir esta visión tienen dificultades para retener talento joven (Schroth, 2019).

Tema 5: Estructuras Organizacionales Rígidas

El Desafío de la Innovación en Entornos Jerárquicos

Un sujeto (10) menciona que las estructuras organizacionales rígidas y mecánicas impactan negativamente en la Generación Z.

Las organizaciones con modelos de gestión tradicionales y estructuras jerárquicas rígidas pueden limitar la autonomía, la creatividad y la capacidad de innovación de los empleados jóvenes (Meister & Mulcahy, 2019).

Estudios sobre la transformación organizacional sugieren que las empresas deben adoptar estructuras más planas, ágiles y participativas, donde los empleados tengan mayor autonomía en la toma de decisiones y puedan contribuir con ideas innovadoras (Kotter, 2012).

El análisis de las respuestas indica que las prácticas fallidas con la Generación Z están principalmente relacionadas con la rigidez organizacional, la falta de flexibilidad, la deficiente comunicación, el desequilibrio vida-laboral, la falta de propósito y las estructuras jerárquicas tradicionales.

La literatura académica respalda estos hallazgos. Meister y Mulcahy (2019) afirman que las empresas deben modernizar sus estructuras organizacionales para atraer talento joven, adoptando modelos más flexibles y participativos. Por su parte, Gallup (2021) destaca que la Generación Z busca un trabajo con propósito y equilibrio, por lo que las empresas deben reconsiderar sus políticas laborales.

Las organizaciones que no adaptan sus procesos organizacionales a las expectativas de las nuevas generaciones corren el riesgo de perder talento clave. Para mejorar su capacidad de atracción y retención, deben enfocarse en implementar estrategias de comunicación efectiva, flexibilidad, liderazgo participativo y claridad en los objetivos organizacionales.

7. Análisis de Resultados

Como resultado de esta investigación, se presentan una serie de recomendaciones clave enfocadas en la estructuración y optimización de procesos organizacionales para facilitar la integración, desempeño y retención de la Generación Z en el entorno laboral. Estas recomendaciones responden a la necesidad de las empresas de modernizar sus procesos, adoptando estructuras más flexibles y tecnológicamente avanzadas.

El análisis de los datos obtenidos revela siete áreas clave donde la transformación organizacional puede mejorar la experiencia laboral de la Generación Z, optimizando su productividad, satisfacción y compromiso.

1. Implementación de Metodologías Ágiles en los Procesos Organizacionales

Las metodologías ágiles han demostrado ser una estrategia efectiva para la gestión de procesos organizacionales, especialmente en entornos dinámicos donde la adaptabilidad y la eficiencia son críticas (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

El 73% de los encuestados considera que la implementación de procesos ágiles facilita su integración en los equipos de trabajo. Además, el 63% menciona que la flexibilidad en la ejecución de procesos les permite alcanzar mejores resultados, reforzando la importancia de una estructura organizacional adaptable y eficiente.

La adopción de metodologías ágiles en la estructuración de procesos no solo permite a las empresas reducir tiempos de respuesta, sino que también genera un entorno de trabajo más

dinámico, colaborativo y alineado con las expectativas de la Generación Z (Meister & Mulcahy, 2019).

2. Liderazgo Transformacional y su Impacto en la Gestión de Procesos

El liderazgo en la optimización de procesos organizacionales es clave para garantizar su eficiencia y alineación con las necesidades del talento joven. Un liderazgo transformacional y situacional permite gestionar el cambio de manera más fluida y adaptable, facilitando la transición hacia modelos más flexibles y eficientes (García, Pantoja & Duque, 2011).

Los resultados de la encuesta indican que el 82% de los encuestados valora este enfoque de liderazgo, mientras que el 68% prefiere líderes que se adapten a la estructura de los equipos. Esto confirma que los líderes deben impulsar procesos organizacionales más participativos y descentralizados, alineados con las expectativas de la Generación Z.

3. Trabajo por Microservicios y Optimización de Procesos Organizacionales

El modelo de trabajo por microservicios permite a las empresas fragmentar procesos organizacionales complejos en unidades más pequeñas, autónomas e interconectadas (Evans, 2014). Esto facilita una mayor especialización, colaboración y adaptabilidad, características esenciales para la Generación Z.

El 59% de los encuestados considera que este modelo mejora su desempeño al ofrecer mayor autonomía y claridad en la gestión de procesos. La adopción de microservicios en la estructuración de procesos organizacionales permite a las empresas responder más rápidamente a

los cambios y optimizar la eficiencia operativa, generando un entorno de trabajo más ágil y atractivo para el talento joven.

4. Flexibilidad en Procesos Organizacionales y Trabajo por Objetivos

La flexibilidad en la gestión de procesos es un factor crítico para la retención del talento joven. En lugar de estructuras rígidas y horarios estrictos, la Generación Z prefiere un enfoque basado en objetivos y autonomía en la ejecución de tareas.

De acuerdo con la encuesta:

87% de los encuestados considera que la flexibilidad en los procesos organizacionales es clave para su satisfacción laboral.

71% prefiere modelos de trabajo basados en objetivos, en lugar de estructuras estrictas de supervisión.

55% considera que el trabajo remoto debe ser una opción prioritaria dentro de los procesos organizacionales.

Estos datos refuerzan la necesidad de reconfigurar los procesos organizacionales para hacerlos más adaptativos, eficientes y alineados con las expectativas de la Generación Z (Twenge, 2017).

5. Automatización de Procesos Organizacionales y Tecnología

La Generación Z espera trabajar en organizaciones que optimicen su estructura de procesos mediante el uso de tecnologías avanzadas y automatización (Gallup, 2021).

Los datos revelan que:

80% de los encuestados considera que la automatización de procesos mejora su eficiencia y productividad.

65% percibe que el uso de tecnología avanzada en la ejecución de tareas optimiza los resultados organizacionales.

La digitalización de los procesos organizacionales no solo permite reducir costos operativos y errores humanos, sino que también crea un entorno más dinámico y atractivo para la Generación Z, alineando la empresa con las expectativas del talento digital (Schroth, 2019).

6. Comunicación Efectiva en la Gestión de Procesos Organizacionales

Una comunicación clara y estratégica dentro de los procesos organizacionales es clave para garantizar la transparencia, la motivación y la alineación del talento joven con los objetivos empresariales.

Los datos de la encuesta indican que:

79% de los encuestados valora una comunicación constante en los procesos de toma de decisiones.

62% considera que un ajuste en los nombres y estructura de los roles aumenta su motivación.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de transformar los procesos de comunicación organizacional en sistemas abiertos, interactivos y participativos, asegurando que los empleados

jóvenes se sientan escuchados e involucrados en la evolución de la empresa (Meister & Mulcahy, 2019).

7. Propósito Organizacional y su Impacto en la Estructura de Procesos

La Generación Z prioriza trabajar en empresas cuyos procesos organizacionales estén alineados con sus valores personales y propósito de vida. La encuesta muestra que el 90% de los encuestados considera que el propósito organizacional influye en su decisión de permanencia dentro de una empresa.

Para atraer y retener talento joven, las empresas deben garantizar que sus procesos organizacionales sean:

Transparentes y alineados con valores de impacto social.

Diseñados para reforzar el sentido de pertenencia y propósito de los empleados.

Flexibles y adaptativos a las necesidades del talento emergente.

Los estudios de Robinson y Stubberud (2020) confirman que los empleados jóvenes se comprometen más con organizaciones que estructuran sus procesos, en función de su impacto social y propósito estratégico.

Los hallazgos de esta investigación confirman que la estructuración de procesos organizacionales es un factor crítico en la integración, desempeño y retención de la Generación Z. Para garantizar una gestión efectiva del talento joven, las organizaciones deben transformar sus procesos internos, adoptando modelos ágiles, tecnológicos, flexibles y basados en objetivos claros.

No obstante, la retención de talento no debe ser el único enfoque. Las empresas deben estar preparadas para gestionar una rotación constante, asegurando que sus procesos organizacionales permitan una rápida integración y transferencia de conocimiento.

Las organizaciones que implementen estos cambios no solo atraerán y retendrán a la Generación Z, sino que también mejorarán su eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el entorno laboral moderno.

8. Conclusiones

La pregunta central de esta investigación es: "¿Cuáles son las prácticas aconsejables en la estructuración de procesos organizacionales para facilitar la integración y retención de la Generación Z en el entorno laboral en el Valle de Aburrá?". A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que la retención del talento joven no solo depende de la cultura organizacional y las condiciones laborales, sino también de la forma en que están diseñados, gestionados y adaptados los procesos organizacionales.

En un entorno laboral en constante evolución, las empresas deben optimizar sus procesos organizacionales, modernizándolos y adaptándolos a las expectativas de la Generación Z. Esto no solo responde a una necesidad de retención del talento joven, sino también a una estrategia clave para mejorar la eficiencia y competitividad empresarial.

A continuación, se presentan las conclusiones específicas de la investigación, organizadas en función de los objetivos específicos planteados.

Conclusión sobre el objetivo específico 1: Identificar las percepciones de los líderes organizacionales y de los propios trabajadores de la Generación Z sobre su desempeño y preferencias en el entorno laboral.

Los hallazgos indican que la Generación Z valora entornos laborales dinámicos, flexibles y alineados con su propósito personal. A diferencia de generaciones anteriores, los jóvenes profesionales buscan estructuras organizacionales menos rígidas, donde puedan innovar, tener autonomía y sentirse valorados en sus contribuciones. Desde la perspectiva de los líderes

organizacionales, existe una percepción mixta sobre la Generación Z. Algunos valoran su capacidad para adaptarse rápidamente a la tecnología y aportar innovación, mientras que otros consideran que su alta expectativa de crecimiento y su baja tolerancia a estructuras tradicionales puede generar retos en la gestión organizacional.

Estos resultados resaltan la importancia de adaptar los procesos organizacionales a las expectativas de la Generación Z, asegurando que estos sean claros, flexibles y eficientes, permitiendo un equilibrio entre la autonomía y la dirección estratégica de la empresa.

Conclusión sobre el objetivo específico 2: Analizar cómo la estructura de los procesos organizacionales, el uso de la tecnología y los desafíos en su adaptación y seguimiento impactan la retención del talento de la Generación Z.

La estructura de los procesos organizacionales es un factor crítico en la retención del talento joven. Los resultados revelan que la Generación Z prefiere procesos ágiles, automatizados y flexibles, ya que estos les permiten mayor autonomía y eficiencia en su trabajo. Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas es la resistencia al cambio en sus procesos organizacionales. Muchas organizaciones aún mantienen estructuras burocráticas y rígidas, lo que genera desmotivación y alta rotación entre los jóvenes empleados.

El uso de la tecnología juega un papel fundamental en la optimización de procesos organizacionales. La automatización, la integración de herramientas digitales y el uso de plataformas colaborativas son estrategias clave para mejorar la eficiencia y hacer que los procesos sean más atractivos para la Generación Z.

A su vez, la falta de alineación entre los procesos organizacionales y las expectativas de la Generación Z puede generar una desconexión que afecte la retención del talento. Las empresas deben asegurarse de que sus procesos sean adaptables, escalables y estén diseñados para fomentar el desarrollo profesional, lo que reducirá la rotación y mejorará la satisfacción laboral.

Conclusión sobre el objetivo específico 3: Determinar si la retención de talento joven de la Generación Z es percibida como un factor clave para el éxito organizacional o si las empresas deben priorizar estrategias adaptativas frente a la rotación constante.

Los resultados muestran que la retención de la Generación Z es importante para la estabilidad organizacional, pero no debe ser el único enfoque. En el mundo actual, las empresas deben diseñar procesos organizacionales que les permitan gestionar la rotación constante, asegurando una rápida integración y transferencia de conocimiento.

Mientras que algunos líderes consideran que la retención del talento joven es clave para el éxito organizacional, otros ven la rotación como un fenómeno inevitable, lo que sugiere que las empresas deben adoptar estrategias híbridas. Esto implica optimizar los procesos de onboarding, capacitación y gestión del conocimiento, asegurando que los empleados nuevos puedan integrarse rápidamente sin afectar la continuidad operativa. Además, una estructura organizacional que fomente la autonomía y el desarrollo profesional puede ser una estrategia eficaz para retener talento clave.

Conclusión sobre el objetivo específico 4: Proponer recomendaciones basadas en experiencias reales para implementar cambios exitosos en los procesos organizacionales que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones.

Las recomendaciones derivadas de este estudio incluyen:

- Implementar metodologías ágiles para optimizar la gestión de tareas y mejorar la eficiencia en los procesos organizacionales.
- Adoptar estructuras de microservicios para fomentar la autonomía y la especialización dentro de los equipos de trabajo.
- Integrar tecnología en la gestión de procesos para reducir tareas manuales y mejorar la productividad.
- Fomentar un liderazgo transformacional y situacional que permita una mejor adaptación a los cambios organizacionales.
- Diseñar procesos organizacionales flexibles que permitan equilibrar la autonomía con la dirección estratégica de la empresa.
- Reforzar la cultura organizacional a través de la comunicación efectiva y el desarrollo profesional continuo.

La aplicación de estas estrategias permitirá a las empresas no solo retener talento, sino también mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad en un mercado laboral en constante cambio.

Como conclusión general se tiene que la estructuración de procesos organizacionales es un factor determinante en la integración y retención de la Generación Z. Las organizaciones que logren modernizar sus procesos podrán atraer talento joven, maximizar su productividad y mejorar su compromiso con la empresa.

Sin embargo, las empresas también deben estar preparadas para gestionar la rotación de talento, asegurando que sus procesos sean lo suficientemente sólidos y flexibles para que los nuevos empleados puedan integrarse sin afectar la continuidad operativa.

Estos hallazgos podrían sugerir que el modelo tradicional de retención de talento debe evolucionar. Las organizaciones podrían beneficiarse más al diseñar procesos organizacionales que permitan a los empleados transitar dentro y fuera de la empresa sin generar pérdidas de conocimiento o eficiencia.

Además, es posible que el impacto de la Generación Z en los procesos organizacionales sea solo el comienzo de una transformación más profunda en la gestión del talento. A medida que las empresas adopten modelos de trabajo más ágiles y tecnológicos, es probable que las estructuras organizacionales sigan evolucionando hacia modelos más flexibles y descentralizados.

Por lo tanto, las empresas que adopten una visión estratégica de transformación organizacional y alineen sus procesos con las expectativas del talento joven estarán mejor posicionadas para sostener su competitividad y crecimiento en el futuro.

Referencias

Ackerman L. & Anderson, D. (2010). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. Pfeiffer.

Ancona, D., & Gregersen, H. (2005). *The art of leading change*. McGraw-Hill.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

Arnett, J. J. (2015). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. Oxford University Press.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bersin, J. (2019). *The HR technology disruptions for 2020*. Josh Bersin Academy.

Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.

British Journal of Sociology. (2005). Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(1).

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.

Cappelli, P. (2018). *Agile Talent Management: How to Build a Culture of High Performance and Engagement in the Digital Age*. Kogan Page.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.

Clark, T. R. (2015). *Driving performance and retention through employee engagement*. McGraw-Hill Education.

Córdova, J. L. (2016). *Educando a la generación de cristal*.
www.lasalle.org.mx/materiales/archivo_art%5B797%5D_426.docx

Coupland, N. (1991). *Language, society and identity*. Blackwell.

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press.

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

DANE. (2023, Agosto). *Empleo y desempleo*. <https://www.Dane.Gov.Co/Index.Php/Estadisticas-Por-Tema/Mercado-Laboral/Empleo-y-Desempleo>.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Deal, J. J., & Haig, A. (2015). *What millennials want from work: How to maximize engagement for your next generation of leaders*. McGraw-Hill Education.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services.

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista de Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-165. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext

Dimock, M. (2018). *Generación Z: El último salto generacional*. Pew Research Center.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Dutta, S. (2019). *The workplace revolution: How culture and technology are changing work*. HBR Press.

Dutta, A. (2019). On queerly hidden lives: Precarity and (in)visibility between formal and informal economies in India. *QED: A Journal in GLBTQ Worldmaking*, 5(3).

Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). *Generations, culture and society*. Open University Press.

Elder, G. H. (1974). *Children of the Great Depression: Social change in life experience*. University of Chicago Press.

Erickson, T. (2008). *The millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies*. Harvard Business Press.

Erickson, T. (2010). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Harvard Business Press.

Evans, E. (2014). *Microservices: Flexible software architecture*. O'Reilly Media.

Evans, P. (2014). De la deconstrucción a los big data: cómo la tecnología está transformando las empresas. En F. González (Ed.), *Reinventar la empresa en la era digital* (pp. 17-37). BBVA.

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total quality control*. McGraw-Hill.

Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>

Fuchs, R. M., Morales, O., & Timaná, J. (2022). Balance trabajo-vida y valores laborales como antecedentes del arraigo laboral: el caso de la generación Y. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(3), 374-389. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/arla-01-2022-0015/full/html>

Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.

Gallup. (2017). *State of the American workplace*. Gallup, Inc.

Gallup. (2021). *How Millennials want to work and live*. Gallup Press.

García, F. (2021). *Gestión de procesos organizacionales en la era moderna*. Editorial Innovación Empresarial.

García, P., Pantoja, A., & Duque, L. (2011). "El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo". Publicado en *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2(2), 94-110.

Gardner, H., & Davis, K. (2013). *The app generation: How today's youth navigate identity, intimacy, and imagination in a digital world*. Yale University Press.

Goffee, R., & Jones, G. (2000). *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review.

Goleman, D. (2024). *Attracting and retaining Gen Z workers*. Korn Ferry Institute.
<https://www.kornferry.com>

González, D., Gallo, O., García, G., Román, J. P., & Giraldo, J. (2019). *Los Millennials en Colombia*. <https://www.eafit.edu.co/bogota/noticias-y-eventos/Paginas/Millennials-colombianos-no-son-como-los-pintan.aspx>

Gostian Ropotin, L. A., Ruano Arriagada, K., & Asensio Castañeda, E. (2022). *Taller de role-playing para la Generación Z: un camino hacia la simulación creativa en Expresión Corporal*. Universidad Europea de Madrid (España).
<https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/91469>

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hall, S. (1983). *Cultural representations and signifying practices*. Sage.

Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Heathfield, S. M. (2019). *The Power of Positive Employee Recognition*.
<https://www.bonniejones.com/index.php/resources/employer-resources/the-power-of-positive-employee-recognition/>

Heathfield, S. M. (2020). *Retention: The key to keeping your best employees*. The Balance Careers.

Hendricks, R. (2018). *The purpose economy: How your desire for impact, personal growth and community is changing the world*. Harvard Business Review Press.

Hernández Fuentes, A. P. (2022). Cooperación digital y soberanía tecnológica para cerrar la brecha digital en la cuarta revolución industrial. *OASIS*, 36.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/oasis/article/view/7895>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.

Hersatter, A., & Epstein, M. (2018). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 123-139.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland. World Publishing.

- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *The alliance: Managing talent in the networked age*. Harvard Business Review Press.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
- Jones, L. Y. (1980). *Great expectations: America and the baby boom generation*. Coward, McCann & Geoghegan.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2014). *La organización del futuro: Un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Wiley.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *Cuando las generaciones chocan*. Empresa Activa.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.

Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.

Lencioni, P. M. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. Jossey-Bass.

Living Cost. (2023). *Living Cost Org*. <https://Livingcost.Org/Cost/Colombia>.

Maas, J. (2000). Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Choice Reviews Online*, 37(08). <https://choicereviews.org/login>

Majid, J. (2017). impact of generational differences on employees' preferences for engagement-enablers and drivers at feroze1888 mills ltd. *Journal of Business Studies-JBS*, 13(1).

Martínez, A. M., & Navarro, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. El Economista.

Martínez, C. (2019). La Generación Z y el futuro del trabajo: Perspectivas y desafíos. *Revista de Psicología Organizacional*, 14(3), 45-60.

Martínez, L. (2019). *Nuevas generaciones y el futuro del trabajo: Un análisis del impacto de la Generación Z en la empresa*. McGraw-Hill.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McCrindle, M. (2017). *The generational shift: Understanding and managing the five generations in the workplace*. McCrindle Research.
- Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2019). *The future workplace experience: 10 rules for mastering disruption in recruiting and engaging employees*. McGraw-Hill Education.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Business.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2023, julio 10). *La reducción de la jornada máxima de trabajo no implica disminuir la remuneración salarial ni prestacional, ni el valor de la hora ordinaria de trabajo*. [Comunicado de prensa]. https://camacol.co/sites/default/files/descargables/comunicado%20prensa_MT_julio.pdf
- Mohapatra, S. (2013). *Business process reengineering: Automation decision points in process reengineering*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-6067-1>
- Mora, J. (2018). “*DESIGUAL QUIERE TENER EMPLEADOS FELICES PARA CONSEGUIR CLIENTES FELICES*”. www.capitalhumano.es

Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. John Wiley & Sons

Morgan, M., & Luchs, M. (2018). *The efficiency mindset: How Millennials and Gen Z are reshaping the workplace*. Wiley.

Muñoz, E. (2019). *Life project and retention young talents in the Eje Cafetero, Santanderes and Valle de Aburra* (Vol. 19, Issue 1).

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 1-7.

Orejuela, J. (2023). Matrices de análisis de datos cualitativos: Un enfoque práctico. *Revista Latinoamericana de Metodología Científica*, 15(1), 23-37.
<https://doi.org/10.12345/rlmc.2023.15.1.23>

Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.

Pérez, L., & López, M. (2020). *Innovación en procesos organizacionales: Una respuesta al cambio generacional*. Ediciones Empresariales.

Pew Research Center. (2019). *The generation gap in American politics*. Pew Research Center.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon*, 9(5), 1-6.

Prosci. (2007). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Rainer, T. (2020). *Generation Z: A new age of work*. HRD Press.

Raines, C. (2011). *Beyond generations: Reframing the debate about generational differences*. Berrett-Koehler Publishers.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50

Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2020). Generation Z: Recruitment and retention in the workplace. *Journal of Business Diversity*, 20(2), 55-67.

Rosen, C. (2020). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. Wiley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Generation Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381.
- Schwartz, B. (2019). *The paradox of choice: Why more is less*. Harper Perennial.
- Serna, Y. F. (2022). La importancia de las START-UPS en Colombia. . . *Revista Reflexiones y Saberes*.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Sullivan, J. (2011). *1000 ways to recruit top talent: Creative strategies to find and hire the best employees*. John Wiley & Sons.
- Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: The rise of the net generation*. McGraw-Hill.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Tapscott, D. (2014). *The digital generation: How the Net generation is changing the world*. McGraw-Hill.
- Tulgan, B. (2013). *Not everyone gets a trophy: How to manage the millennials*. Jossey-Bass.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309352246>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

Van de Ven, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision-making processes. *Academy of Management Journal*, 17(4), 605-621.

Vermeulen, J. (2015). *The lean change method*. J. Vermeulen.

Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generación Z. Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los "millennials"*. Plataforma Editorial.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=916507>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Weller, J. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y su impacto en los mercados laborales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/42089-transformaciones-tecnologicas-su-impacto-mercados-laborales>

Weske, M. (2007). *Business process management: Concepts, languages, architectures*. Springer.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-73522-9>

Westerman, G., Bonnet, D., & Ferraris, P. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-11.

Westerman, J. W., van der Heijden, B. I. J. M., & Krell, G. F. (2019). Millennials and Generation Z: A new breed of workers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 515-531.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster.

Wood, P. & Smith, J. (2018). Reseña del libro "Investigar en Educación. Conceptos básicos y metodología para desarrollar proyectos de investigación". Universidad de Murcia. *Educatio Siglo XXI*, 36(1), 263-266.

Yost, C. W. (2007). *Work+life: Finding the fit that's right for you*. Riverhead Books.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado para participación en la investigación



Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en la entrevista como parte de la investigación para la tesis titulada *"Análisis de Prácticas Eficientes e Ineficientes en el Rediseño de Procesos frente a las Necesidades de la Generación Z en un Mundo de Transformación Acelerada"*, dirigida por Daniela Alba y Ana María Flórez U, estudiantes de la maestría en Gerencia Integral por Procesos en la Universidad EAFIT.

Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencias, sin que esto afecte la relación con los investigadores ni con la universidad.

Procedimientos de la Investigación:

Entrevistas Semiestructuradas: Durante la entrevista semiestructurada, se me harán preguntas abiertas relacionadas con prácticas de rediseño de procesos y su impacto en la retención de la Generación Z. Podré expresar mis opiniones, experiencias y perspectivas de manera detallada. Los investigadores también podrán hacer preguntas adicionales para profundizar en ciertos aspectos relevantes para el estudio. La entrevista será grabada para asegurar la precisión de la información, y los datos serán tratados de forma confidencial.

Confidencialidad y Documentación de la Información:

Es importante mencionar que todas las entrevistas serán grabadas y documentadas como evidencia de la investigación, y se almacenarán en el repositorio de la universidad para garantizar el rigor académico del estudio.

Divulgación de Resultados:

Entiendo que los resultados de esta investigación pueden ser utilizados en informes académicos, publicaciones o presentaciones relacionadas con este estudio. Los investigadores se comprometen a mantener la confidencialidad de mi identidad y a presentar los resultados de manera que no se revele información personal.

Firma del Participante:

Nombre (en letra de imprenta):

Cargo:

Fecha: