

Determinación de factores para la retención del talento en organizaciones, en particular para la generación Z

Determination of factors for talent retention in organizations, particularly for generation Z

Abigail Aguiñaga Cervantes

a.aguinagacervantes@ugto.mx

Cesar Saul Andrade Barrientos

cs.andradebarrientos@ugto.mx

Victor Eduardo Cruz Rico

ve.cruzrico@ugto.mx

Brenda Gallegos Rojas

b.gallegosrojas@ugto.mx

Mitzi Guadalupe Juárez Martínez

mg.juarezmartinez@ugto.mx

Allyson Michele Lopez Navarro

am.lopeznavarro@ugto.mx

José Martín López Custodio

custodio@ugto.mx

Edgar René Vázquez González

edgar10@ugto.mx

Afiliación: Universidad de Guanajuato.

Resumen

El mercado laboral a la fecha se distingue porque convergen distintas generaciones dentro de las organizaciones, esto propicia una importante creación de conocimiento, diversidad cultural, fomento a la innovación, entre otros elementos, que inciden directamente en la competitividad de estas. Sin embargo, este fenómeno ha implicado la transformación y rediseño de las prácticas en la gestión del talento humano. Desafortunadamente, no todas las organizaciones han logrado reaccionar oportunamente a estos cambios, lo que se traduce en problemas que retrasan el desarrollo de las actividades de los centros de trabajo con las implicaciones que esto deriva. El presente estudio identifica algunos de los factores para la retención del talento, específicamente en la generación Z, que explican la decisión de permanecer o abandonar a la organización. Se elaboró un análisis de la literatura relacionada al tema a fin de contar con un marco referencial que permitió el diseño de un instrumento que determine los factores de retención, mismo que se aplicó a través de entrevistas de profundidad a 25 actores en distintas organizaciones del estado de Guanajuato. Con la aplicación se identificaron principales factores de retención del talento para la generación estudiada. Se espera que este estudio pueda ser un referente para la toma de decisiones en gestión del talento humano en otras organizaciones.

Palabras clave: generación Z; factores de retención del talento; equilibrio vida trabajo.

Introducción

La generación Z

A lo largo de la vida las personas se adaptan a la sociedad, crean pertinencia e identidad en el círculo en el que se relacionan, eso se le conoce como el nivel de pertenencia desde el ámbito personal, pero al mismo

tiempo forman parte de una generación que se va creando con el paso de los años, en este caso se marca la generación Z, dicha generación se considera a los nacidos entre los años 1995 al 2012, (Dimock, 2019, pág. 5) sin embargo, no hay consenso real de esta última fecha. El año 2019 se convirtieron en la generación más numerosa, constituyendo el 32% de la población global superando a los millenials y baby boomers (Spitznagel, 2020 citado por Entina et al., 2021). Las generaciones difieren una de las otras por las experiencias que las han formado. La generación Z ha crecido en un mundo drásticamente distinto a la generación anterior, resultando en diferencias en sus actitudes clave, tendencias y perspectivas sobre la vida (Casey, 2021).

La referida generación se basa de diferentes maneras de actuar en su vida cotidiana, tales como: laborales, estudiantiles, familiares, o bien también existe la forma individual de optarse por estar bien consigo mismo sin antes tener algún tipo de. Se dice que se adentra en una generación nativa única adiestrada a lo digital, es decir, tener aparatos electrónicos y digitales, los cuales son de mucha utilidad para ellos como celulares, tabletas electrónicas, computadoras, etc. Dando no solo el uso adecuado de estos, si no sobrepasando el nivel y tratando de sacar más de ellos. (Marck & Mc. Beth, 2022) aclara que para formar parte de esta generación, y que esta multitud de personas sea más eficiente, debemos de tener o sugerir formas educativas y apoyar a los miembros de la generación Z en la educación superior y lugar de trabajo, ya que en el corto tiempo esta generación será parte importante de los recursos humanos para el trabajo.

Esta generación es parte importante del mundo ya que las condiciones de vida por las cuales nacieron son totalmente distintas a las demás personas, es decir, esta generación se fue actualizando con el paso del tiempo además de que aparecieron cuando ya se existía el internet, herramienta importante de las personas hoy en día que trabajan o estudian de manera eficiente, además este recurso es de suma importancia no solo para esta parte del planeta, sino para las generaciones que vienen en camino, además las nuevas tecnologías son un entorno natural para ellos. Sin embargo, las relaciones con los iguales o bien personas laborales son diferentes, se ofrecen más en estar en contacto con las personas, su facilidad de hablar es aún más eficaz, pero se retrocede un tanto hacerlo en público por la manera de sacar su estrés o bien generan una ansiedad o escenario de pánico, puede que sean eficientes en un estado de soledad, pero de manera grupal pueden ser todo lo contrario, sin embargo, esta parte de crisis de ansiedad no es generalizada hacia toda la población, porque el 72% de esta generación, se puede mover o trasladar con facilidad a otra parte, refiriéndonos en forma viajera, es decir que si por parte de algún trabajo los mandan, acceden a realizar este trabajo, pero solo será una estancia no permanente. Sin embargo, esta clasificación de personas son más eficaces al mercado laboral pero de forma extremista, se basan más en poder salir de la zona de confort. Aunque se dice que cambian fácilmente de trabajo, según los resultados de la investigación (Dolot, 2018), estarían felices de ser empleados por un período más largo por un solo empleador (incluso toda su vida: 39%), pero su trabajo debe ser atractivo, al menos para ellos. Se dice que el estudio ha sido la prioridad para esta generación, sin embargo, el tiempo en una carrera no lo es todo, se puede poner la palabra para referirse periodo corto; una carrera rápida como prioridad para la generación Z fue la característica más raramente elegida (solo el 17% se identifica con esta afirmación).

La generación Z y mercado laboral: la retención y compensaciones

La generación Z tiene muy poco tiempo integrada al mercado laboral, es por ello que existen pocas investigaciones acerca de este tema, pero entre las principales aportaciones que se han hecho se describen sus características, qué es lo que están buscando, y cómo podrían incluirse de una mejor manera al centro del trabajo. Ninguna de las generaciones ha tenido tantas denominaciones como la generación Z (Dolot, 2018). Un término muy frecuente que se ha encontrado en las investigaciones es la *"sostenibilidad de carrera"*, la cual se refiere al ajuste persona-carrera, es decir una buena combinación entre la vida personal y profesional. La generación a la que nos enfocamos valora las oportunidades de desarrollo, y espera de sus empleadores orientación, tutoría y apoyo durante la fase inicial de su carrera profesional. Los empleados de esta generación conceden una gran importancia a las iniciativas de apoyo de la organización, como las introducciones en la empresa y los mentores en el lugar de trabajo.

A lo largo del tiempo el mundo ha estado en un constante cambio, y sin duda una de las cosas que esto ha tenido un gran impacto han sido las fuentes de trabajo, esto ha traído consigo algunos beneficios para las empresas, sin embargo, también ha traído algunas dificultades en las cuales aún se está trabajando para poder mejorar, una de estas dificultades ha sido la retención de los colaboradores, específicamente, los colaboradores de la generación Z.

Algunas de las razones por las que los colaboradores de la generación Z tienden a rotar rápidamente entre empleos se encontraron una serie de causales, una de ellas son las compensaciones que se les otorga en las organizaciones, esto debido a que la mayoría de las veces en la organización no se le pregunta a los

colaboradores sobre los beneficios que les gustaría recibir, sino que se hace de una manera mucho más subjetiva a lo que los directivos observan. Según Bussin y Mouton (2019) las compensaciones son una herramienta que juega un rol muy importante dentro de la organización, ya que gracias a ellas las personas llegan a sentirse satisfechas y motivadas con su trabajo, además de que serán de utilidad para que se cree un sentido de pertenencia, de aquí nace el que sea tan importante contar con un buen modelo de compensaciones.

Gaan y Shin (2022) exploraron la intención de rotación entre los profesionales de software de la Generación Z, centrando su atención en el liderazgo resonante, la autoeficacia, la identificación organizativa, el rendimiento laboral y la intención de rotación. El liderazgo resonante, alineado con la teoría del intercambio social, tuvo un impacto positivo en el rendimiento laboral, mientras que la teoría de la identidad social destacó el papel de los líderes resonantes en fomentar la identificación organizativa. El estudio planteó que el liderazgo resonante influía positivamente en el rendimiento laboral y afectaba negativamente a la intención de rotación, con la autoeficacia y la identificación organizativa como mediadores.

Los autores, Sesen y Donkor (2023) examinaron el job crafting, el aburrimiento laboral y la diversidad generacional en una industria de producción. Descubrieron que la satisfacción laboral, especialmente con la remuneración y el apoyo del supervisor, tuvo un impacto negativo en la intención de rotación. El job crafting, que implica ajustes proactivos a los límites del trabajo, condujo a resultados favorables, reduciendo el aburrimiento laboral. La diversidad generacional desempeñó un papel moderador, beneficiando más a la Generación X que a los Millennials en prácticas de job crafting.

Por su parte, Primasheila et al. (2022) investigaron las influencias de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo en la intención de rotación. En una industria de producción, la satisfacción laboral, específicamente la remuneración y el apoyo del supervisor, tuvo un impacto negativo en la intención de rotación. Sin embargo, el compromiso organizativo no mostró una asociación significativa con la intención de rotación.

Los temas analizados destacan la importancia de diversos factores para comprender la intención de rotación. Gaan y Shin (2022) enfatizan el papel del liderazgo resonante en promover el rendimiento laboral y reducir la intención de rotación. Sesen y Donkor (2023) destacan los beneficios del job crafting para reducir el aburrimiento laboral, especialmente para los empleados de la Generación X. Primasheila et al. (2022) resaltan el impacto de la satisfacción laboral en la intención de rotación en las industrias de producción y enfermería. En general, los estudios aportan valiosas perspectivas sobre la intención de rotación y ofrecen estrategias prácticas para mejorar la participación y retención de los empleados en diversos entornos organizacionales

Por su parte, (Garavito Quiroga, et.al., 2022), señalan que la estrecha relación con la tecnología es uno de los rasgos clave de la Generación Z. Llevan toda la vida rodeados de dispositivos digitales y están acostumbrados a conectarse con frecuencia a las redes sociales. Por ello, aprecian un ambiente de trabajo que haga uso de las herramientas tecnológicas, fomentando el trabajo en equipo y el intercambio rápido y eficaz de información.

Según (Moroko & Uncles 2009) para poder construir un modelo de compensaciones adecuado a lo que los colaboradores de la organización desean, se deben de analizar diferentes variables, por un lado tenemos la variables de la organización como lo son el ambiente laboral, el desarrollo profesional y personal, el balance vida - trabajo, los valores de la organización y las compensaciones que se pueden ofrecer, mientras que por otro lado contamos con todas las variables de los individuos en las cuales podemos mencionar la edad, el nivel de educación, el tiempo que lleva una persona en el mercado laboral, el grupo étnico o raza al que pertenece, su generación, entre otros.

A partir de la revisión de la literatura, permitió realizar las entrevistas de campo, pues las preguntas se realizaron a lo abordado dentro de este texto, porque resalta aspectos muy puntuales, como que la Generación Z busca sentido y propósito en sus trabajos, algo muy recurrente dentro de las entrevistas realizadas, incluso coinciden con que la mayoría de miembros de la Generación Z están navegando a través de empresas que compartan sus ideales para apoyar las preocupaciones sociales y medioambientales. La incorporación de iniciativas de responsabilidad social y medioambiental en la cultura empresarial puede contribuir significativamente a retener a estas personas.

La flexibilidad laboral es un factor clave para la Generación Z, pues se señala son partidarios de trabajar en una modalidad híbrida que combine el trabajo presencial y a distancia. Las empresas que les permitan

conciliar su vida personal y profesional, así como horarios flexibles, serán valoradas por ellos. Como señalan los autores a lo largo del artículo, mantener este talento en el lugar de trabajo requiere ser consciente de las necesidades y opiniones de la Generación Z. La clave para contratar y mantener a miembros de esta edad en la plantilla es adaptarse a su conexión con la tecnología, crear un sentido de propósito y deber social, y ofrecer alternativas de empleo flexibles.

Marco metodológico

En primera instancia, se inició con una investigación documental que permitió tener un panorama claro acerca de los conceptos descritos en el marco conceptual. Posteriormente se diseñó el instrumento de recopilación de información que corresponde a un cuestionario para aplicar entrevistas, el cual contiene preguntas que facilitan la obtención de datos para manejar información de carácter cualitativo, esto para una mejor comprensión de la situación a investigar. Como ya se mencionó el cuestionario se elaboró a partir de la revisión de la literatura.

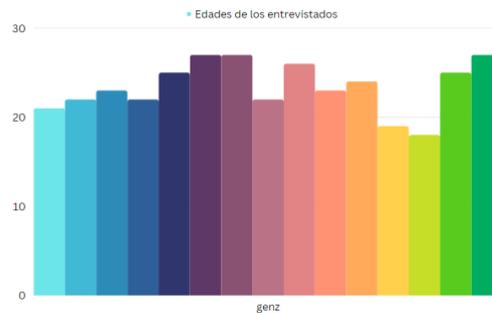
El uso del método cualitativo constituye el principal enfoque de la investigación realizada. Para aplicar las entrevistas, se utilizó un muestreo por conveniencia, toda vez que se tuvo que ir a empresas u organizaciones en particular para realizar entrevistas, a trabajadores que cuentan con la edad para ser reconocidos como parte de la generación Z; en lo que respecta a la aplicación de entrevistas a profesionales de recursos humanos, se realizaron invitaciones y se decidió entrevistar aquellos que atendieron de manera positiva a la invitación. Se entrevistaron a 15 personas que laboran y que encuadran en la generación Z, y a 10 gestores de recursos humanos, de organizaciones y empresas de diversos sectores ubicadas principalmente en el estado de Guanajuato.

Para el análisis de la información de las entrevistas se utilizó el software *Nvivo* versión 14, el cual ayuda a realizar análisis cualitativos que permiten la generación de nodos a través de códigos que facilita la organización de los datos, conforme al objeto de estudio.

Resultados

Primeramente, se realizó un análisis del perfil de los entrevistados, particularmente: edad, puesto en el que trabajan, antigüedad y funciones. Como se aprecia en la gráfica 1, se identifican participantes de entre los rangos de edades de 18 a 27 años. Que en este caso corresponden a la generación Z, que es el grupo de personas nacidas a finales de la década de 1990 e inicios de los 2000 (1995-2010), y que tienen la peculiaridad de estar familiarizadas con el uso de la tecnología digital, internet y los medios sociales desde una edad temprana.

Gráfica 1. Edades de los entrevistados



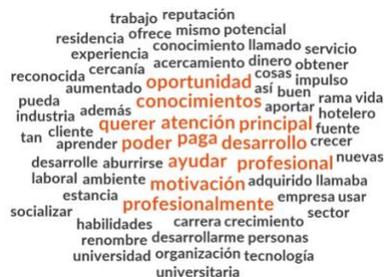
Fuente: Elaboración propia

En lo que corresponde a los entrevistados, se identifica que la mayoría de ellos cuentan con más de 5 años de antigüedad en sus trabajos, lo que permite confirmar la existencia de cierta estabilidad laboral, lo que ratifica que la información recolectada será un elemento para considerar en las estrategias de retención.

En lo que respecta a las motivaciones para trabajar en la organización en la que laboran actualmente, los entrevistados de la generación Z, se encontró la flexibilidad y oportunidades como uno de los principales

motivadores, en el Ilustración 1, muestra la nube de palabras frecuentes que se encontraron en el análisis de los resultados de las entrevistas.

Ilustración 1. Nube de palabras frecuentes sobre motivación



Fuente: Elaboración propia.

Un dato a destacar es que la palabra oportunidad está asociada a que las organizaciones les brinden oportunidades de obtener más conocimientos, de desarrollo profesional y personal, remuneración adecuada, calidad de vida, ambiente laboral sano, enfrentarlos a retos y experiencias positivas.

Una vez analizadas las entrevistas y con ello los resultados obtenidos se pudo identificar los intereses de los entrevistados de la generación Z, hablando del tema de compensaciones se les preguntó sobre cuáles eran las compensaciones que les gustaría recibir de acuerdo a su desempeño, contrario a lo que podríamos pensar acerca de la importancia de la retribución económica como el principal deseo de retribución, la generación demostró tener un gran interés en el balance de las compensaciones, no sólo les importa tener dinero, viajes, o premios materiales como principal retribución, sino también, todas aquellas compensaciones que les permitan seguir teniendo un crecimiento dentro de la organización y de su vida personal, esto lo podemos observar al hacer la comparativa entre los resultados arrojados en las entrevistas, en donde se muestra tener un balance 50/50 sobre los deseos de retribución de la generación Z (Ver anexo 1).

De igual manera se analizaron las respuestas de los encargados de recursos humanos, esta vez, para conocer si ellos estaban enterados de cuáles eran las motivaciones y deseos de compensaciones de los colaboradores, a lo cual la respuesta fue que la mayoría de ellos no los conocía, ya que nunca se le había dado el tiempo a realizar algún tipo de encuesta o charla para saber lo que realmente los colaboradores querían, esto a su vez, hacía que muchas de las compensaciones y de las maneras de motivarlos fueran estrategias creadas con base en lo que se creía les podía servir, en este punto se pudo observar como la mayoría de los encargados piensan que el mayor deseo de los jóvenes es el dinero cuando en realidad, lo que buscan es un balance entre incentivos económicos y oportunidades de crecimiento.

En lo que respecta al análisis de la importancia de la flexibilidad laboral y sus estrategias, resulta relevante destacar que todos los entrevistados tienen alguna conexión con la importancia de la flexibilidad laboral; sin embargo, existe un par notable de disparidad en cuanto a la representación de cada grupo respecto a las estrategias relacionadas con dicha flexibilidad.

En concreto, se observa que únicamente dos de los 10 gestores de recursos humanos participantes se encuentra del lado de las estrategias de flexibilidad laboral. Esta situación podría sugerir que, en la muestra analizada, la mayoría de los Responsables de RH no están directamente involucrados o enfocados en abordar específicamente las estrategias de flexibilidad laboral para la retención del talento de la generación Z.

Respecto al desarrollo y tradicionalismo, de los 25 actores entrevistados, una persona de la generación Z se identifica con el desarrollo, mientras que otra persona de la generación Z se inclina hacia el tradicionalismo. Sin embargo, es relevante notar que la gran mayoría de los actores, es decir, 23 de ellos, están relacionados con ambos aspectos, lo que significa que estos actores pueden tener una perspectiva que integra elementos de ambas posturas (desarrollo y tradicionalismo). Estos resultados sugieren que en la generación Z hay una diversidad de opiniones y actitudes hacia el desarrollo profesional y las prácticas tradicionales en el ámbito laboral (Ver anexo 2).

Respecto a los horarios fijos y la resistencia al cambio: En este caso, un miembro de la generación Z se posiciona a favor de los horarios fijos, mientras que tanto un gestor de recursos humanos como otra persona de la generación Z se encuentran del lado de la resistencia al cambio. Estos resultados indican que existe una división de opiniones dentro del grupo estudiado, donde algunos miembros de la generación Z pueden preferir horarios fijos, mientras que otros pueden ser más abiertos o receptivos a cambios en la estructura de horarios laborales. Además, el hecho de que un gestor de recursos humanos también esté en el lado de la resistencia al cambio podría implicar que algunos líderes o encargados del área de Recursos Humanos pueden enfrentar desafíos al implementar cambios en las políticas o prácticas laborales dentro de la organización.

En general, estos hallazgos muestran la diversidad de opiniones y actitudes dentro de la generación Z en relación con el desarrollo profesional, las prácticas tradicionales, los horarios laborales y la resistencia al cambio. Estos resultados podrían tener implicaciones significativas para las estrategias de retención del talento en organizaciones que buscan atraer y mantener a miembros de la generación Z.

Por otro lado, se realizó un análisis sobre la importancia de un equilibrio entre su puesto de trabajo, y los apartados escolar, mental, psicológico, personal y social, dando como resultado la siguiente información. Primero, es necesario aclarar que se compararon los códigos en los que los entrevistados más coinciden y en los que menos lo hicieron, creando un análisis de 2 comparativas para la Generación Z y los gestores de recursos humanos. En ese orden de ideas, se identificó que, solo un sujeto entrevistado habla de que uno de los apartados en los que enfoca y prioriza su equilibrio es en el escolar, dando a entender que hace una división de su tiempo entre la escuela y su puesto de trabajo. En otras palabras, el individuo prefiere dedicar el tiempo que tiene fuera de su puesto a realizar actividades académicas, a comparación del apartado mental-emocional, en el cual, la mayoría hizo enfoque, hecho que evidencia la importancia de la salud y las situaciones mentales que le dan los jóvenes pertenecientes a la Generación Z, mencionado por ellos mismos que es de su agrado contar con espacios en los que puedan destinarse a reflexionar, pensar, priorizar su estado mental y su tranquilidad emocional (Ver anexo 3).

En la comparativa del apartado social y el apartado personal, reflejado en el anexo 4, son dos los entrevistados que relacionan ambos apartados, dando a entender que, para ellos, el equilibrio laboral se ve compartido con su vida social y con el pasar tiempo consigo mismos, pero la balanza se inclina hacia el lado personal, lo cual, indica que las preferencias de los jóvenes entrevistados se cimentan en lo personal, en la recreación, el aprendizaje y el crecimiento. Lo anterior debido a que, a la hora de buscar un puesto de trabajo adecuado para ellos, buscan un ambiente en el que puedan desarrollar habilidades personales, laborales, e incluso, emocionales.

Aunado a lo anterior, analizando las entrevistas y respuestas de los gestores de recursos humanos, se comparan los apartados de días libres y los de horarios flexibles, dando como resultado que la mitad incluye ambos apartados y la segunda parte solo coincide con uno de ellos, logrando considerar así, que son los dos más frecuentes y repetidos dentro de las respuestas brindadas, dando a entender que son los puntos que optimizan la retención del personal joven perteneciente a la Generación Z .

Pasando ahora a los apartados con menor frecuencia, tenemos las Prestaciones que superen las de la ley y la posibilidad de realizar un trabajo de manera remota, esto denotando la poca efectividad que ejerce ante la compleja retención de la Generación Z que se vive actualmente, pues son solo tres los entrevistados que mencionan ambas medidas y en la totalidad de ellas, hacen hincapié en la limitada respuesta positiva ante estas estrategias implementadas.

A efecto de analizar la pregunta seis, relacionada con las prestaciones que se consideran necesarias para los trabajadores, se identificó, primeramente, que existe una diversidad de respuestas en este sentido. Sin embargo, de manera específica, se observó que la respuesta con mayor frecuencia fue la accesibilidad a programas de crecimiento, así como ambientes laborales adecuados y flexibles. Así mismo, se observó un hallazgo interesante, relacionado con la necesidad de contar con ambientes laborales incluyentes.

Para analizar la pregunta siete, inicialmente se procedió a examinar los seis resultados de los especialistas de RH. Primero, se utilizó el código *soft skills*, ya que se pudo observar que en varias respuestas se mencionaban habilidades que se podían clasificar de esta manera, de dónde se desprenden cinco subcódigos, los cuales son; Trabajo en equipo, resolución de conflictos, negociación, inteligencia emocional y comunicación; cabe destacar que de estos la inteligencia emocional fue la que más se destacó por los entrevistados. Adicionalmente, se identificaron competencias relacionadas idiomas, excel y comunicación.

Específicamente, de los entrevistados, cuatro de ellos resaltan la importancia de las *soft skills*, siendo la más mencionada la inteligencia emocional, seguido de la comunicación. Estos hallazgos nos revelan que las habilidades blandas son más valoradas y requeridas en las organizaciones, que las destrezas técnicas en la actualidad. Lo anterior permite determinar que, la actualización y el desarrollo constante de carrera es un tema que resalta por parte de dos especialistas, lo que representa que muchas materias han quedado obsoletas, y el mundo se encuentra en un constante cambio donde se debe estar en constante capacitación y actualización (Ver anexo 5).

Una vez examinados los resultados de los gestores de recursos humanos, se dispuso a analizar los quince resultados de los actores de la generación z. Los códigos que se obtuvieron en base a los resultados fueron: tecnología, talleres, deportes, finanzas y nuevamente *soft skills*, de las cuales se desprenden los subcódigos; valores, trabajo en equipo, resolución de conflictos, pensamientos críticos, liderazgo, inteligencia emocional y comunicación. Al igual que en los resultados de los especialistas se resaltan enormemente las *soft skills*, en este caso diez de los quince entrevistados hicieron gran hincapié en este aspecto, especialmente en la comunicación (Ver anexo 6).

Seguido de este código se encuentra la tecnología, ya que cuatro personas indicaron la importancia de esta para su desarrollo, puesto que la tecnología avanza muy rápido y es una gran herramienta, pero lamentablemente en muchas ocasiones no se saca el máximo potencial de esta, o no se da a conocer su uso correcto (Anexo 7).

Finalmente se compararon las respuestas de los dos diferentes grupos, analizando los veintiuno resultados (Anexo 8). Se puede concluir que ambos grupos coinciden en la importancia de implementar en los planes de estudio acciones para desarrollar habilidades blandas; principalmente ejercicios en los que se desarrolle la comunicación efectiva, de igual manera resaltan la importancia de implementar materias para tener un buen liderazgo, así como la parte del manejo de emociones, incluso las habilidades blandas resultan ser más importantes que los conocimientos técnicos.

Un aspecto que resaltó en la generación z, y que los especialistas no hicieron tanto hincapié fue la importancia de la educación financiera, así como la importancia de implementar materias para aprender las nuevas tecnologías y programas de office. Los hallazgos resultan de gran relevancia, ya que, si bien las habilidades blandas se inculcan a lo largo de la trayectoria académica, nunca son tan valorados como los conocimientos técnicos en nuestro sistema educativo. Esto definitivamente debe de cambiar, porque los principales problemas a los que se enfrentan los centros de trabajo, no es precisamente por falta de conocimiento y habilidades, como se esperaría, sino más bien por falta de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, solo por mencionar algunos.

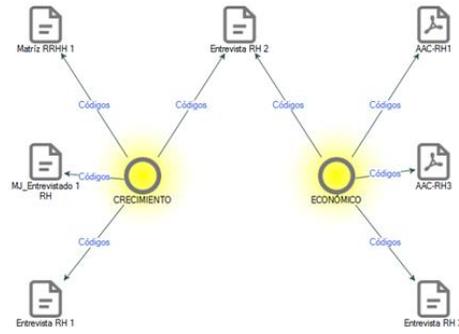
Para realizar un análisis de comentarios generales de los entrevistados de generación Z, se diseñó una nube de comentarios donde resaltamos algunas palabras entre las que destacan: oportunidades, experiencia, práctica, estudio, habilidades y tiempo.



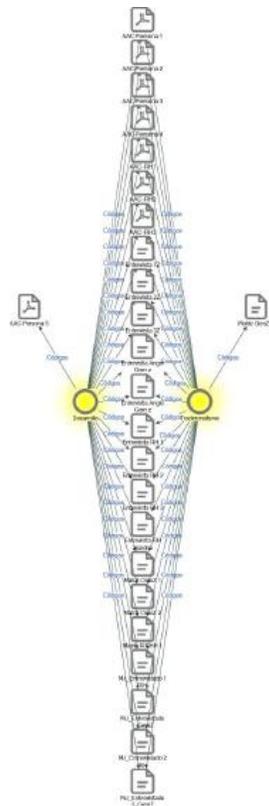
Para analizar los comentarios adicionales de los gestores de recursos humanos se elaboró una lluvia de ideas o en este caso una nube de comentarios. En ese sentido se identifica que las palabras entre las que se destacan: saber, generación, gustos.

- Entina, T., Karabulatova, I., Kormishova, A., Ekaterinovskaya, M., & Troyanskaya, M. (2021). Tourism industry management in the global transformation: Meeting the needs of generation Z. *Polish Journal of Management Studies*, 23.
- Borg, J., Scott-Young, C. M., & Borg, N. (2023). What Generation Z needs: the role of project-based organizations in creating career sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 571–591. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2022-0273>.
- Garavito Quiroga, J., Cuervo Ospina, L y Benavides Franco, J. (2022). *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los milenials y generación Z*. Bogotá : Fundación Universitaria del Área Andina
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology* (New Brunswick, N.J.). <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- Mark K. McBeth (2022) Coddled or Engaged? Teaching Political Tolerance to Generation Z Students, *Journal of Political Science Education*, 18:4, 438-454, DOI: 10.1080/15512169.2022.2097915
- Mouton, H., & Bussin, M. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Moroko, L., Uncles, M. Employer branding and market segmentation. *J Brand Manag* 17, 181–196 (2009). <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>
- Primasheila, D., Perizade, B., Hanafi, A., & Widiyanti, M. (2022). Influences of job atisfaction and organizational commitment on turnover intention. *International Research Journal of Management IT and Social Sciences*, 9(1), 119–130. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n1.2014>
- Sesen, H., & Donkor, A. A. (2023). Job crafting, job boredom and generational diversity: Are Millennials different from Gen XS? *Sustainability*, 15(6), 5058. <https://doi.org/10.3390/su15065058>

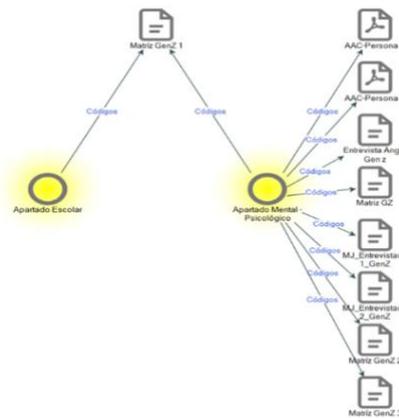
Anexos.



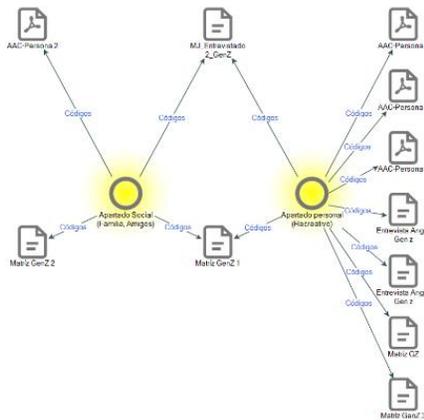
Anexo 1. Ilustración 2. Gráfico comparativo de compensaciones.



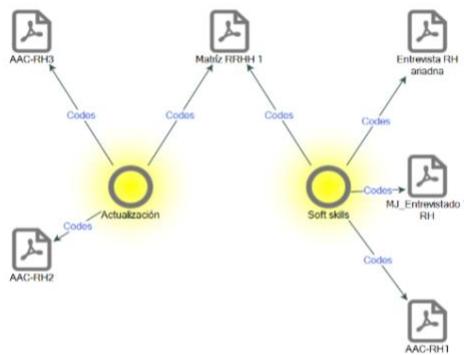
Anexo 2. Desarrollo y Tradicionalismo



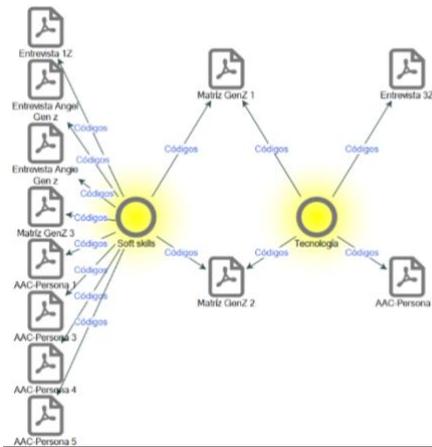
Anexo 3 comparativa entre el Apartado Escolar versus el Apartado Mental – Psicológico



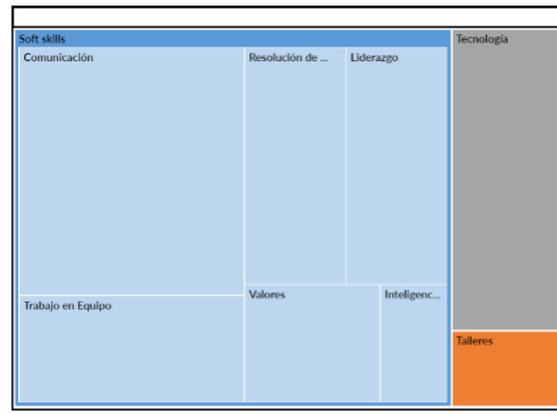
Anexo 4. Comparativa entre el Apartado Social y el Apartado Personal



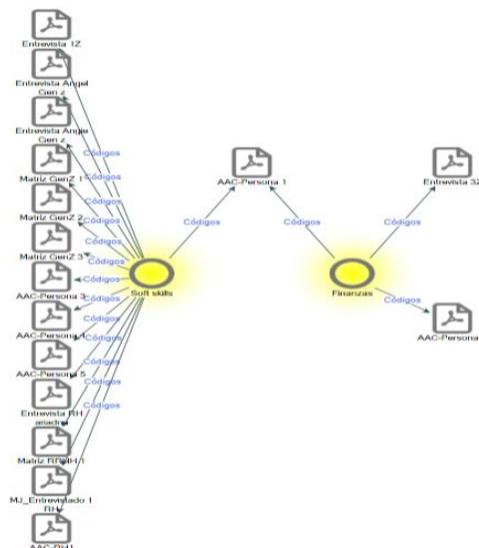
Anexo 5. Comparación entre los 2 códigos más influyentes de especialistas en RH.



Anexo 6. Comparación de los códigos más sobresalientes en análisis de entrevista de la generación z.



Anexo 7. Visualización de códigos en base a respuestas de la generación z



Anexo 8. Comparación de los dos principales códigos al analizar las respuestas de ambos grupos