

Beneficios laborales para centennials en empresas de Bogotá: Un enfoque en la motivación y
retención del talento joven

José Manuel Azuaje Gonzalez

Felipe Vargas Estrada

Administración de Empresas

Colegio De Estudios Superiores De Administración

Bogotá

2023

Beneficios laborales para centennials en empresas de Bogotá: Un enfoque en la motivación y
retención del talento joven

José Manuel Azuaje Gonzalez

Felipe Vargas Estrada

Adela Velez

Administración de Empresas

Colegio De Estudios Superiores De Administración

Bogotá

2023

Tabla de Contenidos

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 7 |
| Introducción | 8 |
| 1. Revisión de la literatura..... | 10 |
| 1.1. Centennials..... | 10 |
| 1.2. Beneficios Laborales..... | 12 |
| 1.2.1. Beneficios Laborales de Flexibilidad..... | 14 |
| 1.2.2. Beneficios Laborales de Propósito..... | 16 |
| 1.2.3. Beneficios Laborales de Apertura | 18 |
| 1.3. Relación entre centennials y beneficios..... | 20 |
| 2. Metodología..... | 23 |
| 2.1. Alcance de Investigación | 23 |
| 2.2. Enfoque | 26 |
| 2.3. Población y muestra..... | 27 |
| 2.4. Diseño de la investigación | 28 |
| 3. Análisis demográfico..... | 30 |
| 4. Análisis Multivariado | 33 |
| 4.1. Métricas de Clasificación..... | 33 |
| 4.1.1. Similaridad | 33 |
| 4.2. Resultados de Clasificación | 34 |
| 4.2.1. Predictores Determinantes..... | 35 |
| 4.3. Interpretación Contextual de la Clasificación..... | 36 |
| 4.4. Beneficios de Flexibilidad | 37 |
| 4.4.1. Horario Flexible | 37 |
| 4.4.2. Trabajo Remoto..... | 38 |
| 4.4.3. Periodos de Vacaciones..... | 39 |
| 4.4.4. Flexibilidad en el Lugar de Trabajo..... | 40 |
| 4.4.5. Licencia de Paternidad o Maternidad..... | 40 |
| 4.4.6. Ubicación Diferente | 41 |
| 4.4.7. Días Libres | 42 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.4.8. | Tareas Específicas | 43 |
| 4.4.9. | Tiempo Parcial | 44 |
| 4.5. | Beneficios de Proposito | 44 |
| 4.5.1. | Valores de Equipo | 44 |
| 4.5.2. | Participación en Proyectos Regionales | 45 |
| 4.5.3. | Impacto Comunitario..... | 46 |
| 4.5.4. | Causa Social o Ambiental | 47 |
| 4.5.5. | Pasión | 48 |
| 4.5.6. | Enfoque Sostenible..... | 48 |
| 4.6. | Beneficios de Apertura | 49 |
| 4.6.1. | Retroalimentación | 49 |
| 4.6.2. | Acceso a la Alta Dirección..... | 50 |
| 4.6.3. | Eventos Empresariales | 51 |
| 4.6.4. | Ambiente Inclusivo | 51 |
| 4.6.5. | Rotación entre Áreas de la Empresa | 52 |
| 4.6.6. | Programas de Capacitación | 53 |
| 4.6.7. | Libre Expresión | 54 |
| 4.6.8. | Equipos Multidisciplinarios | 54 |
| 4.6.9. | Cultura Empresarial Transparente..... | 55 |
| | Conclusiones | 57 |
| | Recomendaciones | 58 |
| | Referencias..... | 59 |

Tabla de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Población de Bogotá D.C. 2005 – 2035 | 27 |
| Figura 2. Rango de edad..... | 30 |
| Figura 3. Sexo | 31 |
| Figura 4. Nivel socioeconómico | 31 |
| Figura 5. Situación de empleabilidad..... | 32 |
| Figura 6. Tamaños de clúster por método bietápico | 35 |
| Figura 7. Medida de silueta de cohesión y separación..... | 35 |
| Figura 8. Importancia de los predictores | 36 |
| Figura 9. Distribución de la puntuación de horario flexible entre clústeres..... | 38 |
| Figura 10. Distribución de la puntuación de trabajo remoto entre clústeres | 39 |
| Figura 11. Distribución de la puntuación de periodos de vacaciones entre clústeres | 39 |
| Figura 12. Distribución de la puntuación de flexibilidad en el lugar de trabajo entre clústeres ... | 40 |
| Figura 13. Distribución de la puntuación de licencias entre clústeres | 41 |
| Figura 14. Distribución de la puntuación de ubicación diferente entre clústeres | 42 |
| Figura 15. Distribución de la puntuación de días libres entre clústeres..... | 43 |
| Figura 16. Distribución de la puntuación de tareas específicas entre clústeres..... | 43 |
| Figura 17. Distribución de la puntuación de tiempo parcial entre clústeres | 44 |
| Figura 18. Distribución de la puntuación de valores de equipo entre clústeres | 45 |
| Figura 19. Distribución de la puntuación de proyectos regionales entre clústeres..... | 46 |
| Figura 20. Distribución de la puntuación de impacto comunitario entre clústeres | 47 |
| Figura 21. Distribución de la puntuación de causa social o ambiental entre clústeres | 47 |
| Figura 22. Distribución de la puntuación de pasión entre clústeres | 48 |
| Figura 23. Distribución de la puntuación de enfoque sostenible entre clústeres..... | 49 |
| Figura 24. Distribución de la puntuación de retroalimentación entre clústeres | 50 |
| Figura 25. Distribución de la puntuación de acceso a la alta dirección entre clústeres | 50 |
| Figura 26. Distribución de la puntuación de eventos empresariales entre clústeres..... | 51 |
| Figura 27. Distribución de la puntuación de ambiente inclusivo entre clústeres | 52 |
| Figura 28. Distribución de la puntuación de rotación entre áreas entre clústeres | 53 |
| Figura 29. Distribución de la puntuación de programas de capacitación entre clústeres | 53 |
| Figura 30. Distribución de la puntuación de libre expresión entre clústeres | 54 |
| Figura 31. Distribución de la puntuación de equipos multidisciplinarios entre clústeres..... | 55 |
| Figura 32. Distribución de la puntuación de cultura empresarial transparente entre clústeres | 56 |

Tabla de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Encuesta realizada..... | 63 |
| Anexo 2. Alfa de Cronbach..... | 71 |
| Anexo 3. Cálculo de Alfa de Cronbach..... | 71 |
| Anexo 4. Matrix de disimilaridad euclídea normalizada | 72 |
| Anexo 5. ANOVA caracterizada por variable de agrupación | 72 |

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad analizar los beneficios laborales que buscan los centennials en las empresas en Bogotá, Colombia. Esto se hizo por medio de encuestas dirigidas a un grupo de individuos desde los 17 años hasta los 26 años pertenecientes a la cohorte de la generación z. Los resultados demostraron a partir de un análisis multivariable que existen dos perfiles psicológicos dentro de este grupo generacional con diferencias muy claras en cuanto a lo que buscan en su entorno laboral. Un primer grupo de demostró tener una gran inclinación hacia un ambiente laboral tradicional, donde más allá de los beneficios que se les brinden esperan que se cumplan lo que les prometieron por sus funciones realizadas. A su vez, el segundo grupo de individuos que tienen una fuerte relación en lo que buscan en el mercado laboral se reflejan como trabajadores de un nuevo paradigma laboral, los cuales más allá de realizar sus funciones buscan una empresa que les brinde las mayores facilidades y comodidades para desarrollarse profesionalmente.

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito recaudar información tanto cualitativa como cuantitativa, que permita establecer los beneficios laborales que buscan los centennials en las empresas ubicadas en Bogotá, Colombia, para así en un futuro permitirle al mercado laboral del país alinear intereses con la generación Z. Gracias a esto se estableció que la pregunta de investigación: ¿Qué beneficios laborales deben implementar las empresas localizadas en Bogotá para adaptar sus organizaciones a la generación Z?

Este documento tiene un trasfondo, día a día las organizaciones, al igual que la sociedad, están evolucionando y transformándose. Los centennials o la generación Z es una generación que recientemente ha entrado a la fuerza laboral y que cuentan con particularidades muy específicas. Junto a esto, las empresas mundialmente año a año vienen desarrollándose e implementando nuevos modelos en diferentes frentes de la organización. Sin embargo, es inminente que los modelos organizacionales, especialmente los beneficios laborales, deben adaptarse a la llegada de estos individuos a las organizaciones. Los beneficios laborales, al igual que la compensación salarial, son factores que han cobrado una gran relevancia en las áreas de gestión humana dentro de las organizaciones, brindando así un estímulo a sus empleados por la labor que realizan.

Dado lo anterior, los autores decidieron realizar una investigación con base en el talento humano. Los autores tienen un interés muy amplio por este tema dada su entrada reciente al mercado laboral, comenzando así una investigación exhaustiva de múltiples fuentes de información, lo que los llevó a que el tema principal iba a estar centrado en una generación entrante al mercado laboral bogotano, los centennials.

Basado en la pregunta de investigación, el objetivo general es: Determinar los beneficios laborales que deben implementar las empresas ubicadas en Bogotá para adaptar sus organizaciones a los centennials.

Junto a esto, los objetivos específicos para responder a la pregunta fueron elaborados a partir de los tres tipos de beneficios laborales no económicos de Pink (2009):

- Identificar los beneficios de flexibilidad laboral que buscan los centennials en el mercado laboral bogotano.
- Describir los beneficios de propósito laboral que busca la generación z en las organizaciones localizadas en Bogotá.
- Identificar los beneficios laborales de apertura que buscan los centennials en las empresas instaladas en Bogotá.

1. Revisión de la literatura

1.1. Centennials

El concepto de centennials tiene una acotación muy difícil debido a que surgen múltiples denominaciones y definiciones. Es por lo que este grupo de individuos también se conocen como la generación Z o posmilénica y van desde mediados de la década de 1990 hasta la década de 2000, sin embargo, entre los diferentes autores existe poco consenso en la fecha de inicio y terminación de esta generación. Lo único claro con respecto a dicho final es que la generación que la precede se le denomina la generación alfa y esta comienza a mediados de la década de 2010 (McCrinkle, 2018).

Para empezar, los centennials o generación Z es la generación que sigue a los millennials, que nacieron entre 1996 y 2010. También se les conoce como pivótales porque se diferencian de los comportamientos y actitudes estándar de los millennials y están entrando en una era diversa y socialmente consciente que buscan dejar de lado las cosas que no le ven sentido de las generaciones anteriores (Vespa, 2017). Por otro lado, son la generación que actualmente presenta más diversidad a nivel mundial. En los Estados Unidos, el cincuenta y cinco por ciento de los centennials son blancos, el veinticuatro por ciento latinos, el catorce por ciento afroamericanos y el siete por ciento asiáticos (Fromm & Read, 2018).

Dill (2015), considera que los cenntenials se encuentran entre los 12 y los 26 años. Junto a esto, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas para 2020, disponiendo de una población mundial de 7.79 billones de personas, en las que 50,4% son

hombres y el 49,6% son mujeres, los individuos de la generación Z representan el 23,7% de la población mundial. No obstante, en Colombia este grupo representan el 24,6% de una población de 50.9 millones de personas (Pies en el Mapa, 2020).

La diversidad dentro de la generación Z ha impulsado a estos individuos a involucrarse en movimientos con iniciativas que luchan por la igualdad, la diversidad y la inclusión. Junto a esto, diferentes sucesos que han pasado en la historia de nuestra sociedad los cuales han presenciado los han motivado a luchar por estos ideales. Son una generación que tienen la fiel intención de lograr una sociedad que respete y trate a todos los humanos por igual (Fromm & Read, 2018). En otras palabras, esta generación es más tolerante y liberal cuando se trata de género, raza y orientación sexual que cualquier otra.

Por otro lado, la generación Z es muy conocida por su uso de la tecnología. De acuerdo con Arango et al., los centennials son una generación que nació en un entorno virtual y tecnológico, la cual creció y convivió desde una edad temprana con la tecnología (2019). Es un hecho inherente a esta generación el uso de la tecnología debido a que desde su nacimiento hasta el día de hoy han estado en un ecosistema digital. Múltiples investigaciones han mostrado que los adolescentes de esta generación revisan sus teléfonos inteligentes más de ochenta veces al día, lo que representa de 6 a 8 horas al día (Twenge, 2017).

Se ha encontrado que los centennials se identifican a sí mismos como compasivos, responsables, determinados y leales. Sin embargo, se ha encontrado que a sus pares los describen como curiosos, competitivos y espontáneos (Grace & Seemiller, 2016). Pese a que la generación

Z comparte con los millennials algunas características comunes, como valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, comunicarse digitalmente, desear liderar y poseer un alto espíritu emprendedor son de las cosas que más valoran en este grupo de individuos (Gabrielova & Buchko, 2021).

1.2. Beneficios Laborales

Los beneficios laborales son múltiples maneras de compensación, aparte de los salarios regulares, que proveen los empleadores a todos los miembros de sus organizaciones. Además, se definen como ventajas y comodidades que conceden las organizaciones, que pueden ser financiados parcial o totalmente por estas para sus empleados, y tienen como propósito contribuir a su satisfacción y productividad (Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión de Talento Humano, 2).

El foco principal de los beneficios laborales se basa en la capacidad que tienen las organizaciones de habilitar la posibilidad de otorgarle al empleado un acceso a prestaciones o servicios que mejoren su calidad de vida (La Torella, 2014). Es por esto por lo que los beneficios laborales son considerados como herramientas que motivan a los empleados (Polo, s.f.). Dado lo anterior, es importante recalcar el concepto de compensación no salarial, se encuentra distribuido en cinco grupos principales, los cuales son: Licencias pagadas, pago suplementario, seguros, jubilación y beneficios legalmente requeridos.

Al momento de construir un plan de beneficios, se deben considerar dos elementos relevantes: el primero hace referencia al retorno de la inversión, es decir que las organizaciones

se ven beneficiadas en el incremento de su productividad, calidad, ambiente laboral, fidelización de talentos, entre otros (Torres et al., 2020).

De esta manera se plantean nuevos modelos a las empresas presentes en el mercado colombiano, con el fin de involucrarse de forma directa a estas fuerzas laborales entrantes. A nivel mundial ya se vienen observando tendencias en este ámbito de la gestión humana, reflejado en que un 78% de las empresas a nivel mundial ya se plantean rediseñar las estrategias de trabajo remoto a futuro (Koss, 2020). Dada esta tendencia, las compañías cada vez más buscan construir planes de beneficios, los cuales deben generar un retorno de la inversión, es decir, que las compañías perciban un incremento en la productividad laboral, y una mejora en el ambiente laboral. (Torres Florez, D., Arce Bonilla, L. C., & Ibarquen Mosquera, H. (2020).

Por consiguiente, el entendimiento de las necesidades que tienen los distintos grupos generacionales brindará beneficios tanto a las empresas como a los individuos que hacen parte de estas. Como lo afirma Diana Ozuna, gerente de recursos humanos de GCG Group Colombia, al tener diferentes beneficios dentro de la organización que abarque a los distintos grupos generacionales se genera un sentido de pertinencia en los colaboradores hacia la compañía, brindándoles el deseo de permanecer en la misma y dar lo mejor de sí mismos (Talento Humano Sodexo, 2022). A esto se le añade que la capacidad productiva del empleado dependerá de qué tan comprometida esté la compañía de poder cumplir con sus expectativas, en términos de los beneficios que estas puedan otorgarle a cada uno de los empleados. (Sierra, E. (2016). Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, los beneficios laborales no económicos se dividen en diferentes categorías, en el caso de esta investigación, es la variable de estudio por medio de los instrumentos. De acuerdo con Pink (2009), los beneficios no monetarios que se ofrecen en el lugar de trabajo son de gran importancia para motivar y satisfacer a los empleados. El capital humano que logra encontrar un propósito en su trabajo, se le brinda un entorno de apertura y flexible para (Dahrendorf, 1986) desarrollar sus funciones, tienen un mayor compromiso, satisfacción y motivación laboral, lo que se refleja en un aumento de la productividad y eficiencia en el trabajo.

1.2.1. Beneficios Laborales de Flexibilidad

Según Ralph Dahrendorf, la flexibilidad laboral se define como la capacidad de los individuos, en la vida económica y en particular en el mercado de trabajo, de renunciar a sus hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias (1986). Además, se determina que la flexibilidad tiene un enfoque orientado a la capacidad que tienen las empresas, para establecer contratos individuales de trabajo que permitan generar cambios de las condiciones laborales dentro de los márgenes permitidos por la ley tales como: la flexibilidad en el horario de trabajo, flexibilidad salarial, y la flexibilidad en jornadas laborales (Fernández, 2011).

Desde el punto de vista económico, se entiende la flexibilidad laboral como la eliminación de las trabas para que los mecanismos de mercado se encarguen de manera espontánea de asignar el factor trabajo en términos de precio y empleo (De La Garza, 2000). Sin

embargo, al tener en cuenta una visión más general, la flexibilidad laboral puede ser vista desde el cómo las políticas de empleo se adaptan a las variaciones del ciclo económico y el cambio tecnológico (OIT, 1986). Dada estas definiciones, la organización para la cooperación y el desarrollo económico establece que la flexibilidad en términos laborales se define como el conjunto de medios destinados a mejorar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad de adaptación a las variaciones en el contexto en el que ella actúa. Esto implica abandonar métodos de gestión orientados netamente hacia resultados, e incursionar a nuevas metodologías que permitan una mayor adaptabilidad del empleado hacia el contexto en el que se encuentre la compañía (OECD, 2005).

Tomando como base lo antes mencionado, actualmente las compañías dedican sus esfuerzos en analizar normativas con el fin de encontrar alternativas que generen que sus procesos sean más dinámicos para crear nuevas formas de trabajo. Por tal razón, se llevan a cabo situaciones tales como no tener una rigidez laboral de 8 horas diarias; a esto se le añade que las organizaciones actualmente establecen contratos específicos que generan que un empleado no esté 100% arraigado a una compañía, permitiéndole así, tener la posibilidad de trabajar en varias empresas a la vez. A partir de esto, los empleados tendrán la libertad de poder distribuir a su parecer los tiempos que quieran otorgarle a cada empresa de la que hagan parte (Gonzales & Osorio, 2014).

Existen diferentes tipos de beneficios de flexibilidad. El primero se basa en la flexibilidad de horario, la cual les permite a los empleados tener un mayor control sobre su tiempo de trabajo ya que les ofrece más comodidad ya sea trabajando a tiempo parcial, o en horarios flexibles (Bal

& Izak, 2020). El segundo trata sobre la flexibilidad de lugar, la cual genera que los empleados puedan ejercer sus funciones desde casa, desde la oficina, o desde cualquier otra ubicación (Russell, O'Connell, & McGinnity, 2007). Este tipo de escenarios son apalancados, por ejemplo, por opciones de trabajo tales como el trabajo remoto, el cual se define como la prestación de una actividad laboral, la cual se realiza principalmente en el hogar del trabajador o en un lugar público elegido por éste, como alternativa a la modalidad presencial que se realiza en el centro de operaciones de la empresa.

Por último, se encuentra la flexibilidad de tarea, la cual se fundamenta en que los empleados tengan la capacidad y libertad de elegir los proyectos que trabajan, o las tareas que realizan en un proyecto en específico (Saragih, 2011). Estos tipos de flexibilidad generan que las organizaciones busquen establecer estrategias efectivas de flexibilidad laboral con el objetivo de apalancar el crecimiento de su competitividad en el mercado. (Gomez & Torres Granda, 2016).

1.2.2. Beneficios Laborales de Propósito

Los beneficios laborales de propósito son aquellos que buscan la creación de un sentido de propósito y significado en el trabajo, siendo estos fundamentales en la motivación, compromiso y satisfacción de los empleados en la organización (Pontefract, 2016). Estos beneficios pueden incluir la oportunidad de trabajar en proyectos que se alinean con los valores personales, la participación en programas de responsabilidad social corporativa y la creación de oportunidades para el desarrollo personal y profesional (Cervone, 2021). Al hacerlo, las

empresas pueden mejorar la satisfacción laboral, la retención de empleados y la productividad, lo que se traducirá en un mayor éxito y crecimiento para la empresa.

La creación de estos beneficios en un mundo laboral que está cada vez más centrado en la automatización y la tecnología, donde se presenta una falta de sentido en el trabajo puede tener un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los empleados. Un estudio de Harvard Business Review encontró que los empleados que encontraban significado en su trabajo eran más comprometidos y tenían una mayor intención de perdurar en dichas entidades (Garrad & Chamorro-Premuzic, 2017).

Existen algunos ejemplos de beneficios laborales de propósito tales como los programas de voluntariado corporativo y responsabilidad social, en los cuales las organizaciones les ofrecen a los empleados la oportunidad de tener participación en voluntariados para causas sociales o ambientales. Esto genera que los empleados aumenten su compromiso con la compañía al poder ser parte de actividades que tengan un impacto positivo con el mundo (Ageeva, Melewar, Foroudi, Dennis, & Zhongqi, 2018). Asimismo, existen beneficios de propósito enfocados en la capacitación del empleado; estos tienen como objetivo que las compañías puedan ofrecer a los empleados el acceso a programas de desarrollo personal, tales como cursos y talleres que puedan ocasionar un crecimiento de aptitud importante en cada uno de los empleados (Costen & Salazar, 2011). Por último, se encuentran los beneficios de propósito sobre los programas de bienestar, los cuales buscan motivar a los empleados desde la pasión, a partir de actividades enfocadas en su salud física y mental. Este tipo de beneficios ofrecen actividades de asesoramiento deportivo y atención médica (Patoli, 2016).

1.2.3. Beneficios Laborales de Apertura

La apertura es un concepto que se entiende como la capacidad de los empleados para expresar sus ideas, opiniones y sugerencias sin miedo a ser juzgados o castigados. Junto a esto son espacios tanto de desarrollo como esparcimiento que las organizaciones le brindan a sus colaboradores en pro de su desarrollo (Pink, 2009). Es una herramienta que permite a los empleados sentirse valorados y motivados para trabajar en equipo y contribuir a la empresa de manera activa. La apertura puede tener múltiples beneficios para la empresa, como mejorar la creatividad y la innovación, aumentar la capacidad de adaptación y retención del talento (Hamel, 2007).

Una de las principales ventajas de la apertura es la mejora en la creatividad y la innovación en la empresa. Los empleados tienen una gran cantidad de ideas y soluciones innovadoras para problemas que enfrenta la empresa, pero a menudo no se sienten cómodos expresándose debido a la jerarquía y la estructura de poder en la empresa. Al fomentar la apertura, se les brinda a los empleados respeto y una posición de valor. Adicionalmente, se sienten más cómodos expresando sus ideas, lo que puede llevar a soluciones creativas y únicas que pueden beneficiar a la empresa (Cross, Rebele, & Grant, 2016).

Además, la apertura laboral también puede mejorar el bienestar emocional de los empleados. Sentirse libres de expresarse, ser escuchados y el entendimiento de los errores puede reducir el estrés y la ansiedad en el lugar de trabajo. Un estudio de Harvard Business Review encontró que la capacidad de hablar abiertamente con los demás se asocia con una mayor satisfacción laboral y una menor probabilidad de experimentar depresión (Delizonna, 2017).

Para que la apertura laboral sea efectiva, es importante que los empleados se sientan cómodos y seguros al expresarse abiertamente. Esto se puede lograr a partir de la implementación de diferentes beneficios; y es que, actualmente, existen beneficios enfocados en la diversidad y la inclusión. Estos beneficios se refieren a que las compañías permitan tener dentro de sus instalaciones de trabajo personas con algún con discapacidades, de diferente género, color de piel, y religión (Hernández, 2023). Asimismo, existen beneficios sobre la cultura organizacional, la cual se define como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, y también como una forma aceptada de interacción de y relaciones dentro de una organización (Chiavenato, 2000). Los beneficios basados en la cultura organizacional se deben enfocar diseñar actividades que generen que los miembros de la compañía se sientan parte de ella, a través de la interacción y de la realización de iniciativas que los haga profesar los mismos valores, y creencias internas (Rivadeneira, 2008).

Además, es relevante tener en cuenta beneficios que impulsen el trabajo en equipo a través de equipos multidisciplinarios, los cuales son, en términos generales, grupos de personas de diferentes especialidades que trabajan en función del mismo objetivo. Este tipo de iniciativas promueven un acercamiento a diferentes miembros de las compañías, incluyendo empleados de altos cargos (EPG Universidad Continental, s.f.). Es importante que la dirección y los gerentes de la empresa fomenten un ambiente de respeto y aceptación. La capacitación y el desarrollo de habilidades de comunicación también pueden ser útiles para asegurarse de que todos los empleados tengan las herramientas necesarias para expresarse de manera efectiva (Grawitch, 2007). También existen beneficios de apertura enfocados en la retroalimentación, los cuales

ayudan a cada uno de los empleados a entender cómo ha sido desempeño en términos las funciones que cumplen dentro de la compañía. Este tipo de beneficios son fundamentales para los empleados ya que puede generar confianza en su propio trabajo y, además, podrían reforzar aquellas habilidades que tienen oportunidades de mejora (Conexión Esan, 2017).

1.3. Relación entre centennials y beneficios

Dado que los centennials están al borde del empleo, se dispone de escasa investigación sobre sus características, necesidades, percepciones y pensamientos; existen todavía lagunas en la investigación realizada sobre los empleados pertenecientes a esta cohorte. Sin embargo, múltiples autores han podido empezar a estudiar a este grupo.

En primer lugar, son múltiples los desafíos que se le presentan a los empleadores. En estos se incluyen la gran diferencia en los valores, actitudes y comportamiento de los centennials en comparación con las otras generaciones. Los gerentes de recursos humanos tendrían que rediseñar las políticas y estrategias de reclutamiento, motivación, compromiso y retención para la próxima generación Z (García, 2021). A esta próxima generación se le debe explicar la relevancia de sus tareas, darles flexibilidad, opciones y oportunidades para expresarse y crear valor para la organización. Estas estrategias asegurarían la participación de los centennials en el lugar de trabajo y mejorarían su participación y compromiso con la organización (Moore, 2019).

Junto a esto, los centennials se destacan por tener una actitud emprendedora, ser confiables, tolerantes y están menos motivados por las ganancias monetarias. Son una cohorte

que se fija mucho a la hora de elegir sus lugares de trabajo y consideran factores como la flexibilidad, el propósito y la apertura en su lugar de trabajo fundamentales a la hora de la elección (Moore, 2019). Los centennials buscan que sus ideas deben ser escuchadas y valoradas cuidadosamente sin importar su cargo dentro de la organización. Creen que en el lugar de trabajo las ideas y las contribuciones deben tomar la delantera sobre la posición o cargo que tenga un individuo dentro de la organización. De igual forma, este grupo espera que las instituciones a las que apoyan, las empresas para las que trabajan o las personas a las que siguen se impliquen en estas causas y, de no hacerlo, cambiará su percepción hacia ellas (García, 2021).

De acuerdo con Jasso-Peña, Gudiño-Paredes y Tamez-Solís otro de los aspectos que resaltan de los centennials es el aprovechamiento y alta utilización de la tecnología, la innovación y la definición de un propio esquema de vida profesional con una alta influencia social (2019). La generación Z tiene una capacidad de toma de decisiones pragmática, multitarea y se siente muy cómoda con los diversos dispositivos y tecnologías digitales. Esta generación es muy sencilla y socialmente bien conectada. Debido a la alta dependencia de la tecnología, esta generación tiene una capacidad de atención muy corta, es impaciente, auto dirigida, individualista y más exigente. Son más realistas y tienen una mentalidad positiva sobre el futuro (Banerjee, Bhalerao, & Kulkarni, 2021).

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que para la generación Z el trabajo debe ser significativo, ya que dos tercios de este grupo no quiere que su actividad sea solo un trabajo, sino una pasión. Junto a esto, buscan que su trabajo tenga un impacto positivo al mundo y es por esto por lo que en la práctica se ha visto que este grupo crea sus propias oportunidades de empleo

para que vayan alineadas tanto a sus pasiones como a su estilo (Grace & Seemiller, 2016). Los Centennials buscan trabajar en empresas que les permitan sentir que están haciendo una contribución positiva al mundo y que su trabajo tiene un propósito más allá de la generación de ganancias.

Actualmente son muy pocas las empresas en la ciudad que cuentan con beneficios laborales óptimos para un grupo de la población como lo son los centennials. Las cifras reportan que alrededor de un 19% de las empresas colombianas no cuentan con planes de beneficios laborales para sus empleados (Hays, 2022). Esta generación es exigente y establece altos estándares en la forma en que operan las empresas. Esto es especialmente cierto ya que los centennials tienen la reputación de dejar empresas que no cumplen con sus estándares. En un competitivo mercado laboral, como lo es el mercado colombiano, se ha encontrado que cerca de un 53% de los empleados cambiarían de empresa por mejores beneficios laborales (Hays, 2022). Es por esto por lo que las empresas deben poder cumplir con estas expectativas si quieren seguir atrayendo a este grupo demográfico.

Brizuela señala en su libro “Claves para progresar en la vida” que los nuevos talentos entrarán de manera inminente a las organizaciones con grandes aportes en los distintos procesos contribuyendo en el desarrollo de estas (Empleo y Recursos Humanos, 2020). Otro factor que ha tenido una transformación en el ambiente laboral son las competencias que se esperan de los funcionarios. Es fundamental acoplar a los centennials, ya que poseen una gran facilidad de aportar en este ámbito con competencias digitales, innovadoras e interpersonales (SHRM, 2019).

2. Metodología

2.1. Alcance de Investigación

Existen diferentes tipos de investigación que, a partir de su método de uso, permiten a los investigadores obtener conclusiones específicas sobre algún caso de estudio. La investigación, según Cervo y Bervian, es una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos (1989).

Desde el punto de vista científico la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes (Morales, 2012). En este caso, la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva. Exploratoria, debido a que busca analizar e investigar aspectos concretos entre los centennials y los beneficios laborales que hasta el momento no han sido analizados a profundidad y aún menos en Colombia. Y descriptiva, ya que se busca dar una descripción lo más precisa posible con respecto al tema tratado.

En términos de la investigación exploratoria se puede definir como los estudios exploratorios que sirven para analizar fenómenos relativamente desconocidos dentro de poblaciones de gran tamaño. Asimismo, este tipo de investigación se basa en datos aproximados y busca recoger información específica que permita obtener una hipótesis sobre una situación determinada (Morales, 2012). En términos generales, la investigación exploratoria es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características. Por tal razón, Selltiz establece lo siguiente:

- a) Pueden ser dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación (Selltiz, 1980).
- b) Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis (Selltiz, 1980).

En términos de la investigación de tipo descriptiva, Gesthuizen, Kovarek, & Rapp, establecen que esta “comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos” (2019). Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. El investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los

datos (personas, grupos, comunidades, etc.) (Nieto, 2018). Asimismo, el objetivo de este tipo de investigación se basa en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Morales, 2012).

Todo lo anterior se llevará a cabo a partir del análisis multivariado, y, para desarrollarlo manera efectiva, se escogió la clasificación por clústeres ya que permite la integración de las múltiples dimensiones en estudio. En concreto, el análisis de clústeres es una técnica estadística que busca asociar a los individuos encuestados tratando de lograr la máxima homogeneidad dentro de cada grupo y la mayor diferencia entre los diferentes grupos (Achttert, 2007).

En contraste con otras metodologías multivariantes –como la regresión o los árboles de decisión–, el análisis de clústeres no requiere de una variable dependiente que esté en función de predictoras, sino que agrupa a los individuos por su similitud en todas las variables (Kraskov & Stögbauer, 2003).

El análisis de clúster se puede realizar mediante tres algoritmos: bietápico (dos etapas), jerárquico, o de K-medias. Cada uno de estos procedimientos emplea un proceso distinto en la

creación de grupos y provee ventajas que no están disponibles en los otros (Böhm, Kailing, Kröger, & Zimek, 2004).

En esta investigación, se eligió la técnica bietápica puesto que incluye características atractivas que superan a las otras técnicas de agrupación tradicionales a saber:

- **Inclusión de variables categóricas y continuas:** Permite integrar tanto predictores cualitativos como cuantitativos, los cuales son aspectos relevantes para la presente encuesta que mide variables sociodemográficas y psicométricas de los centennials.
- **Optimización del número de grupos:** Mediante la comparación de los valores de un criterio de selección para diferentes soluciones de agrupación, el procedimiento puede determinar automáticamente el número óptimo de clústeres.
- **Escalabilidad (muchos registros):** Mediante la construcción de un árbol de características que resume a los registros, el algoritmo de dos etapas puede analizar bases de datos de gran tamaño.

2.2. Enfoque

Teniendo en cuenta que hizo una investigación basada en encuestas a personas que hagan parte de los centennials, las variables usadas en la presente investigación tuvieron un enfoque mixto, es decir, se evaluaron datos tanto cuantitativos como cualitativos. Por un lado, la recolección de datos de tipo cuantitativo fue fundamental, ya que el objetivo de la presente

investigación fue establecer y analizar los beneficios laborales no económicos que buscan los centennials de un nivel socioeconómico alto a través de los datos recolectados. Por otro lado, los datos cualitativos también fueron cruciales ya que, a partir de estos, se logró obtener conclusiones más precisas sobre los factores que esperan los centennials frente a los beneficios laborales otorgados por las organizaciones.

2.3. Población y muestra

Para los fines pertinentes de la presente investigación, se determinó una población y una muestra. En el caso en mención, al hablar de beneficios laborales y centennials se tomó la decisión de trabajar con un grupo de personas entre los 17 y 26 años ubicados en la ciudad de Bogotá. Para lograr este cálculo se utilizó la población de la generación z de los estratos 4,5 y 6 en la ciudad de Bogotá correspondiente a 559.545 personas (Saludata, s.f.) (Figura 1).

Figura 1. Población de Bogotá D.C. 2005 – 2035



Nota: Saludata (2023)

No obstante, la muestra comprendió de 385 personas, la cual tuvo un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, dando la confiabilidad necesaria a la investigación. Debido a la información obtenida, se entrevistó a un total de 518 participantes pertenecientes a la generación z localizados en la ciudad de Bogotá. Dado la falta de representatividad que se obtuvo en respuestas del estrato 1, 2 y 3 se suprimieron las respuestas de estos tres grupos dejando un total de 485 respuestas para el estudio del caso.

2.4. Diseño de la investigación

En términos del diseño metodológico, se planteó abarcarlo desde una única fase, la cual tuvo como enfoque principal obtener respuestas sobre los objetivos planteados previamente en esta investigación. Dada la similitud entre los tres objetivos, los instrumentos usados para la recolección de datos fueron los mismos. Con respecto a la estructuración de la metodología, se usó una única variable: Beneficios laborales. Esta variable fue abarcada bajo tres tipos de beneficios:

- a. Beneficios de flexibilidad
- b. Beneficios de propósito.
- c. Beneficios de apertura.

Para habilitar una mayor precisión, y un mejor entendimiento del ejercicio, se buscó desglosar la variable única (Beneficios laborales), en tres tipos de beneficios: beneficios de flexibilidad, beneficios de propósito, y beneficios de apertura. Al lograr estructurar los

instrumentos en función de los tres tipos de beneficios, iba a ser posible tener una sensibilidad, y una percepción mucho más clara sobre cuáles eran esos beneficios laborales que buscaban los centennials.

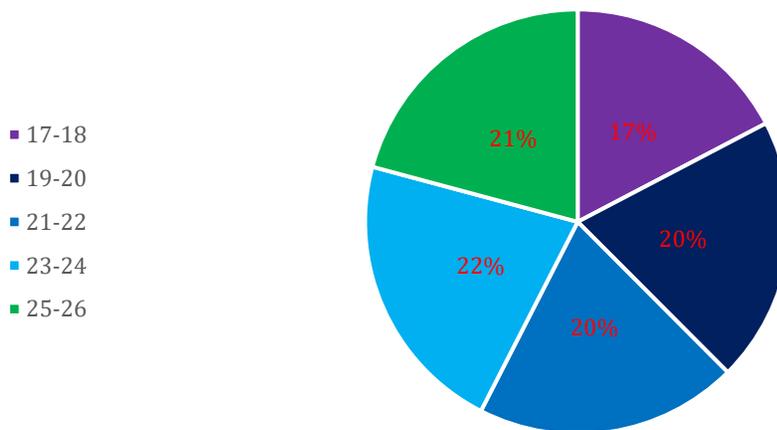
Cada instrumento utilizado se constituyó a partir de preguntas que tenían como foco determinar qué tipo de beneficios son los buscados por los centennials y, además, tenía como foco determinar si existía la posibilidad de poder instaurar estos beneficios en las organizaciones que operan dentro del territorio colombiano. El instrumento fue abarcado por una escala de Likert con un puntaje de 1 a 7; siendo 1 Totalmente no importante, 2 No importante, 3 Ligeramente no importante, 4 Neutro, 5 Ligeramente importante, 6 Importante, 7 Totalmente importante.

3. Análisis demográfico

Como se mencionó en la metodología, dentro del cuestionario enviado, se incluyeron preguntas relacionadas con el contexto demográfico de las personas. El propósito de hacer estas preguntas era poder saber más sobre la muestra de personas, saber su rango de edad, su género, su estrato y su estado actual de empleo.

En primer lugar, de la muestra de 485 personas que respondieron la encuesta, el 17% tenían entre 17 y 18 años, el 20% entre 19 y 20 años, el 20% entre 21 y 22 años, el 22% entre 23 y 24 años, y por último, el 21% personas tenían entre 25 y 26 años (Figura 2).

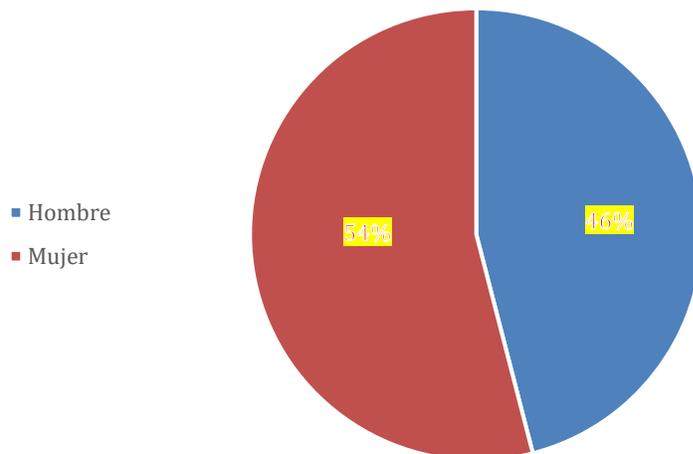
Figura 2. Rango de edad



Nota: Elaboración Propia

De igual forma, de las 485 personas entrevistadas, el 54% son del sexo femenino y el 46% son del sexo masculino (Figura 3).

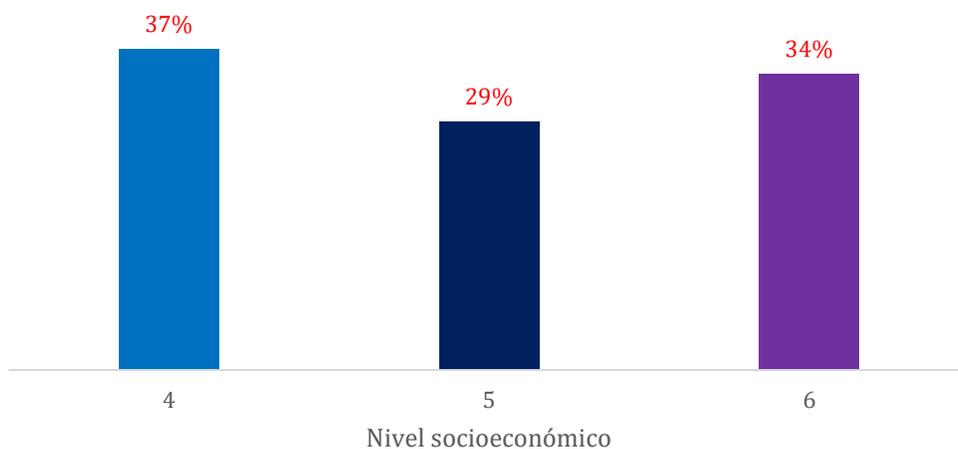
Figura 3. Sexo



Nota: Elaboración Propia

En cuanto al estrato social de las personas, se obtuvo que el 34% de las personas son estrato 6, el 29% son del estrato 5 y finalmente el 37% del estrato 4 (Figura 4).

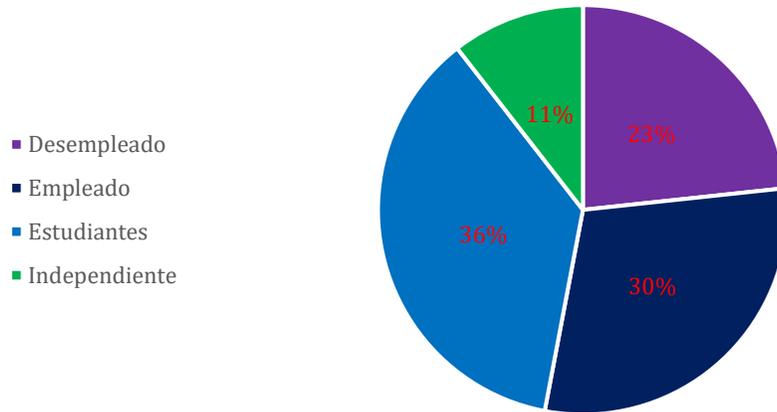
Figura 4. Nivel socioeconómico



Nota: Elaboración Propia

Por último, se midió la situación actual de empleo de cada uno de los entrevistados. De las 485 personas tenemos que el 36% son estudiantes, el 30% son empleados, el 23% se encuentran desempleados y el 11% de las personas trabajan de forma independiente (Figura 5).

Figura 5. Situación de empleabilidad



Nota: Elaboración Propia

4. Análisis Multivariado

Tal como se mencionó en la metodología, y en aras de tener un mayor entendimiento sobre la percepción de las personas frente a la investigación, dentro de la encuesta se incluyeron preguntas que tenían como objetivo identificar la importancia que le dan las personas a los beneficios de flexibilidad, propósito, y apertura. Se realizaron 9 preguntas de beneficios de flexibilidad, 8 de beneficios de propósito y 9 de beneficios de apertura que se analizaran a partir de diferentes técnicas de análisis multivariado.

4.1.Métricas de Clasificación

4.1.1. Similitud

Antes de proceder con la clasificación de centennials en clústeres o conglomerados, conviene evaluar la similitud entre las variables del estudio. La similitud se calcula con métricas de distancia estadística; un tipo frecuente es la métrica de distancia euclídea –que como tal mide la disimilitud–. Esta corresponde a la diferencia mínima entre variables.

Con el fin de obtener una mayor precisión, se tipificaron los datos normalizándolos; así se evitan sesgos por las unidades de medida. Una ventaja de la distancia euclídea es que se puede utilizar con datos de intervalo y binarios.

El anexo 4 representa las medidas de disimilaridad cruzada entre las variables de interés: sociodemográficas (ordinales) y dimensionales (escalares). Así, se identifica que las variables más homogéneas (con disimilaridades más bajas) con las dimensiones psicométricas.

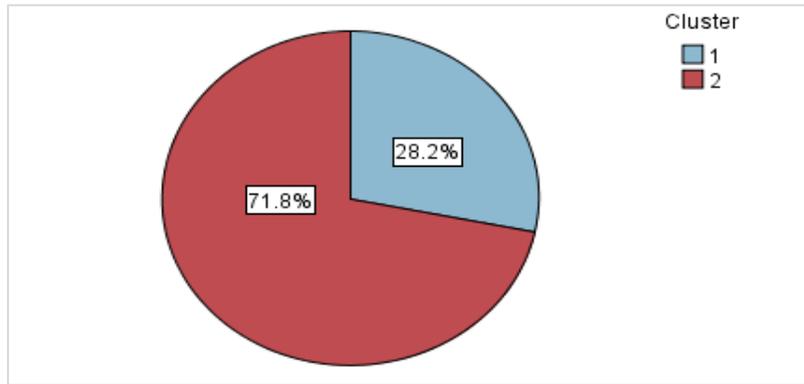
4.1.2. Cohesión y Separación

El nivel de cohesión se mide por la suma de cuadrados intragrupo; y, análogamente, el nivel de separación se mide por la suma de cuadrados entre grupos (Meilă, 2003). Para la presente investigación, con la excepción de las variables sociodemográficas, los grupos de centennials resultaron tener una cohesión interna y una separación externa relativas altas, lo cual es ideal a la hora de agrupar en clústeres (Anexo 5).

4.2. Resultados de Clasificación

Una vez definida la metodología multivariada, se continuó con la clasificación de los centennials. Los resultados generaron dos grupos con frecuencias relativas bien distribuidas y sin aglomeración de datos atípicos; el primer grupo contiene al 28.2% de la muestra, mientras que el segundo contiene al 71.8% de la muestra (Figura 6).

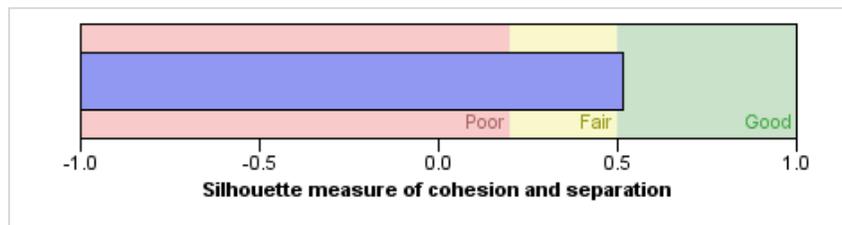
Figura 6. Tamaños de clúster por método bietápico



Nota: Elaboración Propia, software SPSS®

La silueta de relación cohesión-separación (Figura 7) indica que la calidad de los clústeres buena: superando ampliamente la categoría mala (poor) y justo por encima de la categoría regular (fair). Con ello, se concluye que los conglomerados obtenidos tienen una fuerte cohesión interna y una separación externa lo suficientemente discriminante.

Figura 7. Medida de silueta de cohesión y separación



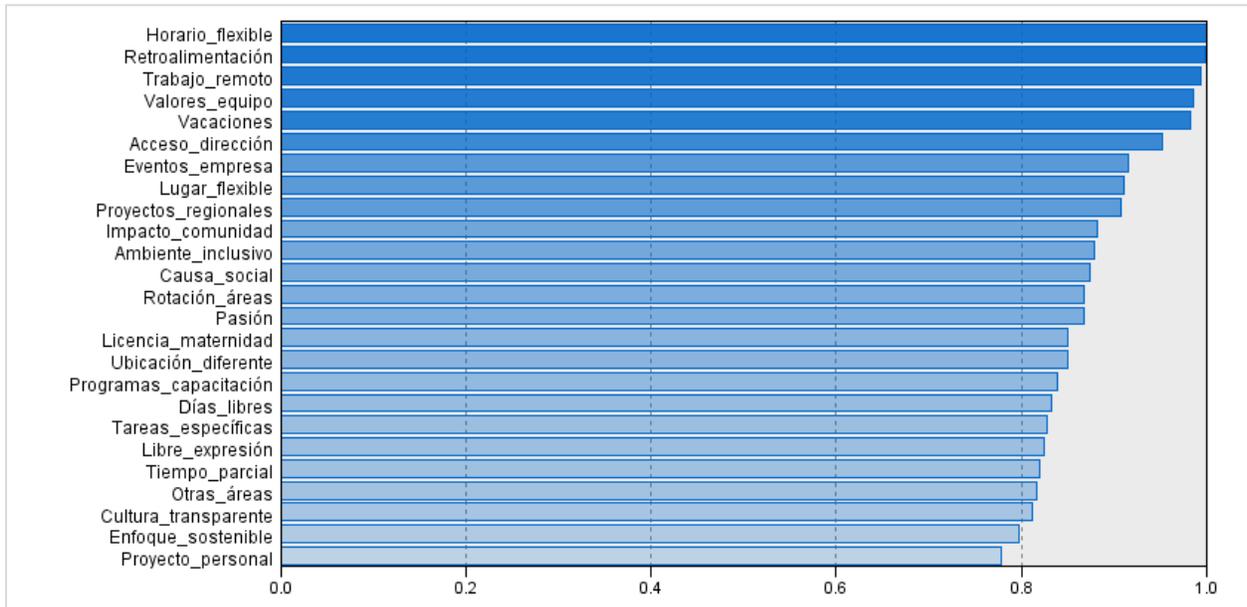
Nota: Elaboración Propia, software SPSS®

4.2.1. Predictores Determinantes

La encuesta de esta investigación contiene 30 variables. En específico, el algoritmo de agrupación identificó a 24 de estas variables como predictores importantes; es decir, como

medidas que determinan si un individuo pertenece a uno u a otro clúster. Luego, el criterio para decidir la inclusión de un predictor es que su nivel de importancia supere a 0.8 puntos: en la Figura 8 se ordenan los predictores según esta característica.

Figura 8. Importancia de los predictores



Nota: Elaboración Propia, software SPSS®

4.3. Interpretación Contextual de la Clasificación

Como ya se mencionó, el algoritmo de clasificación identificó dos grupos. Ahora bien, estos dos grupos pueden perfilarse como dos tipos de centennials: el Clúster 1 contiene a los trabajadores que podrían denominarse como tradicionales; y el Clúster 2 contiene a los trabajadores de un nuevo paradigma laboral.

En particular, en este estudio las variables demográficas: edad, sexo, estrato socioeconómico y situación laboral no resultaron ser factores críticos para la clasificación. Luego, la perfilación de los centennials es resultado de las dimensiones psicométricas.

A continuación, se interpretan los predictores determinantes en el contexto de la investigación. Cada interpretación se acompaña con las gráficas de distribución de frecuencia correspondientes a cada clúster identificado; estas gráficas representan el porcentaje de la calificación asignada por los empleados a las preguntas de la encuesta.

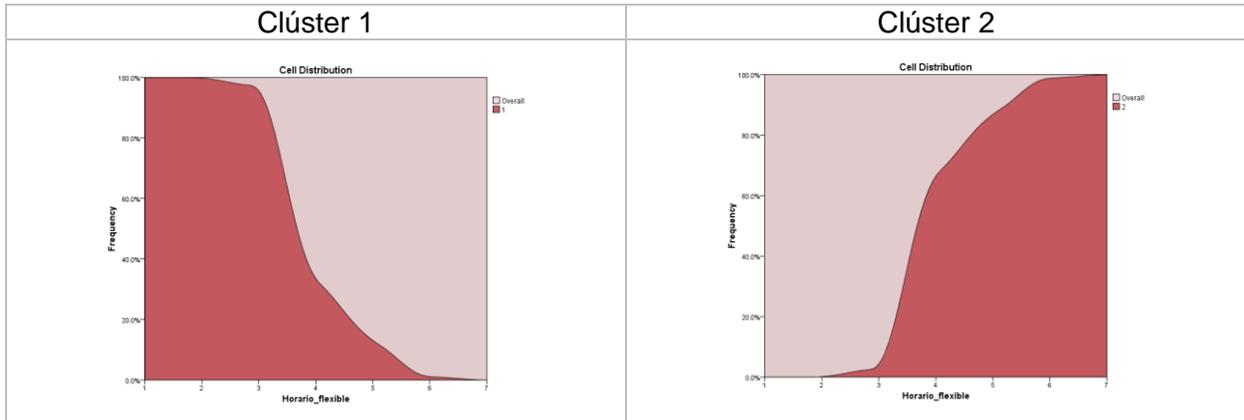
4.4. Beneficios de Flexibilidad

4.4.1. Horario Flexible

El predictor más determinante es la opción de trabajar en horarios flexibles. Los centennials del grupo 1 dieron una baja calificación a esta opción por ser individuos más tradicionales; en contraste, los del grupo 2 priorizaron la necesidad de adaptabilidad en sus horarios para cumplir sus responsabilidades personales.

Esta conclusión se identificó desde la Figura 9, la cual contiene gráficas que son inversas: la primera distribución contiene muchas calificaciones bajas y pocas altas; viceversa, la segunda distribución contiene pocas bajas y la mayoría altas.

Figura 9. Distribución de la puntuación de horario flexible entre clústeres

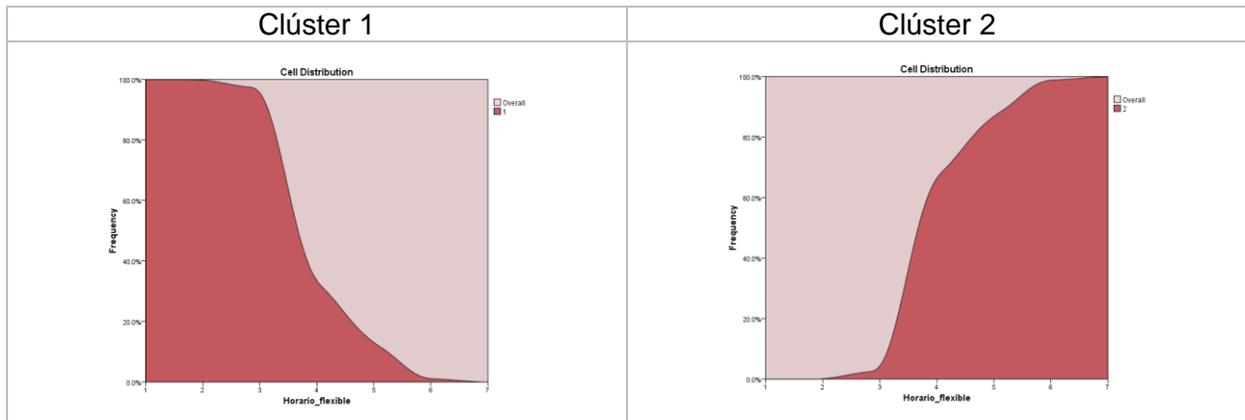


Nota: Elaboración Propia

4.4.2. Trabajo Remoto

El segundo predictor en importancia es la posibilidad de trabajar desde casa o de forma remota. Después de la pandemia surgió un cambio de paradigma en el contexto laboral: las nuevas generaciones consideran necesario disponer de su ubicación para sentirse más productivo. La empresa que no ofrezca esta posibilidad tendrá menos demanda por parte de empleados centennials.

Figura 10. Distribución de la puntuación de trabajo remoto entre clústeres

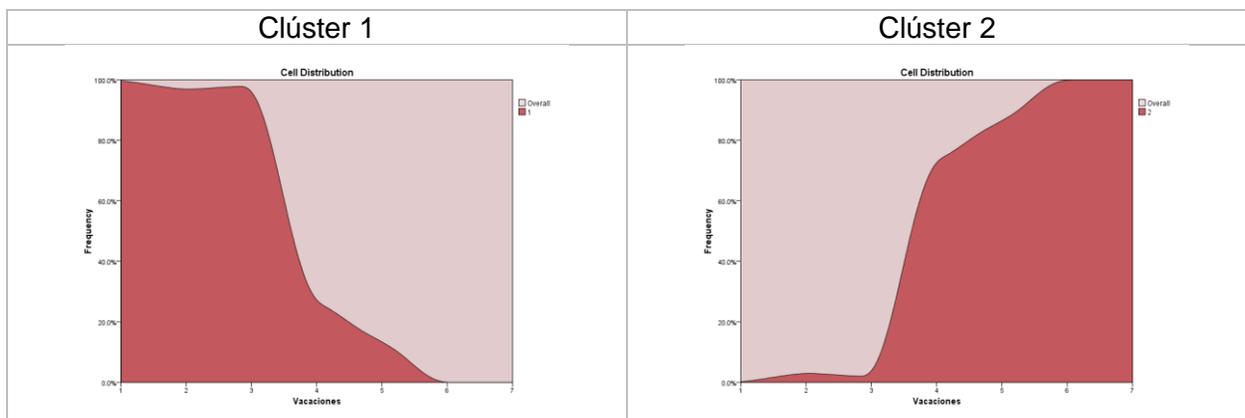


Nota: Elaboración Propia

4.4.3. Periodos de Vacaciones

El siguiente predictor en importancia es tener la opción de tomar días de vacaciones siempre y cuando cumplan con todas sus responsabilidades. Los centennials valoran la flexibilidad y la autonomía en el trabajo. La opción de definir sus días de vacaciones les da la flexibilidad de tomar tiempo libre cuando lo necesitan y les permite tener más control sobre su vida personal.

Figura 11. Distribución de la puntuación de periodos de vacaciones entre clústeres

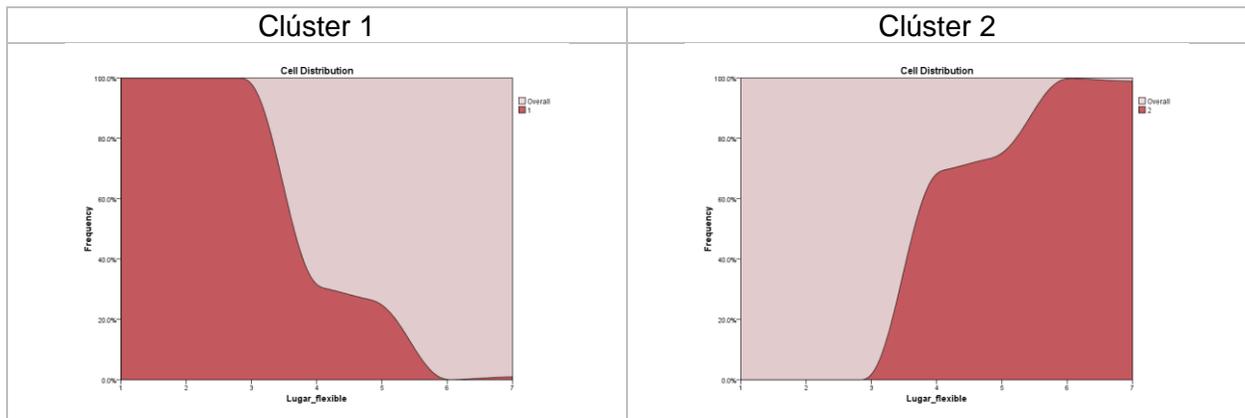


Nota: Elaboración Propia

4.4.4. Flexibilidad en el Lugar de Trabajo

Continuando así en importancia es el acceso tecnologías que permitan trabajar desde cualquier lugar. Los centennials valoran el equilibrio entre su vida laboral y personal; al tener acceso a estas herramientas pueden trabajar desde lugares remotos dándoles una sensación de libertad y control.

Figura 12. Distribución de la puntuación de flexibilidad en el lugar de trabajo entre clústeres

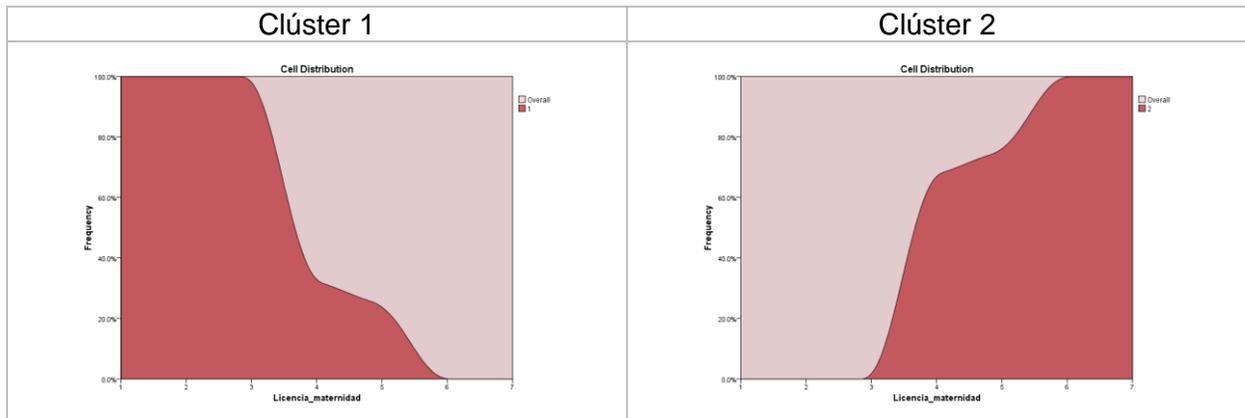


Nota: Elaboración Propia

4.4.5. Licencia de Paternidad o Maternidad

El predictor número 5 en importancia se refiere a la oportunidad de tener una licencia paterna o materna pagada que equilibre su trabajo y responsabilidades familiares. Tener una licencia por paternidad pagada permite al trabajador tomarse el tiempo necesario para cuidar de su familia sin tener que preocuparse por su productividad o su salario.

Figura 13. Distribución de la puntuación de licencias entre clústeres

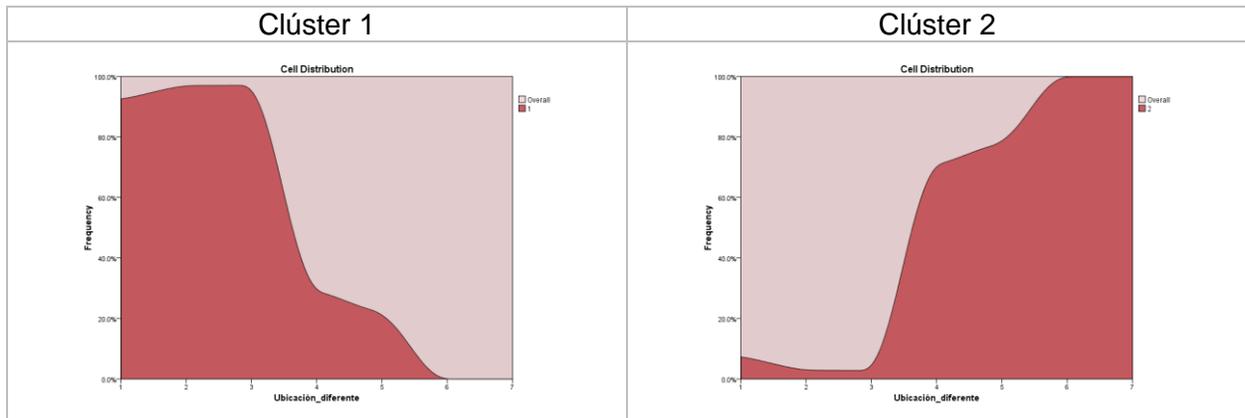


Nota: Elaboración Propia

4.4.6. Ubicación Diferente

Siguiendo en orden de importancia de esta categoría es la opción de trabajar en un lugar diferente a la sede principal de la empresa. Trabajar en un lugar diferente a la sede principal de la empresa puede proporcionar una mayor diversidad en la experiencia laboral y la oportunidad de conocer nuevas culturas y perspectivas. Se puede inferir que las empresas que apliquen esta alternativa en su dinámica laboral tienen más probabilidades de atraer empleados centennials.

Figura 14. Distribución de la puntuación de ubicación diferente entre clústeres

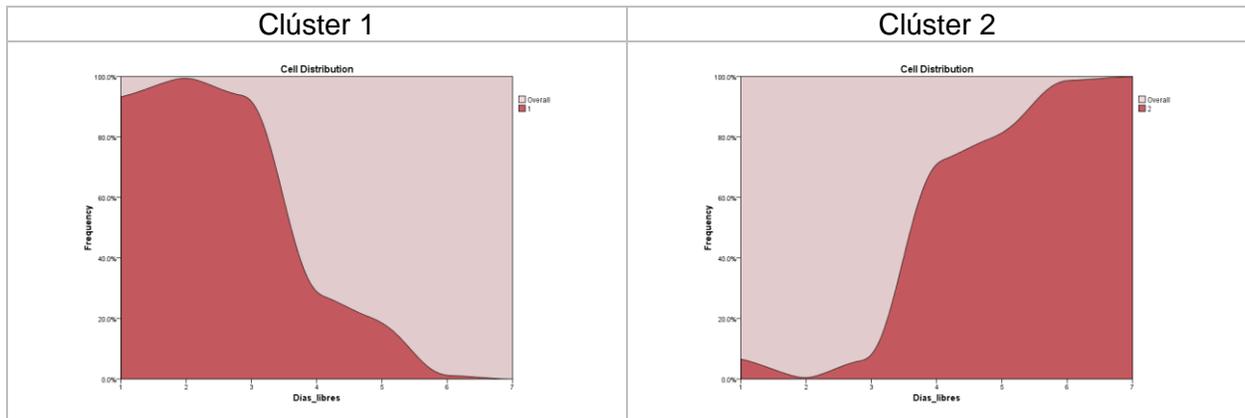


Nota: Elaboración Propia

4.4.7. Días Libres

Este predictor tematiza en la importancia de tener días libres adicionales durante periodos de alta carga de trabajo. Los períodos de alta carga laboral pueden ser estresantes y agotadores especialmente para los centennials. Tener días libres adicionales les brinda la oportunidad de descansar y cuidar su salud mental y física. Los trabajadores centennials tienen más consciencia frente a la salud mental que los trabajadores tradicionales y, por tanto, buscan esto con mayor frecuencia en una empresa.

Figura 15. Distribución de la puntuación de días libres entre clústeres

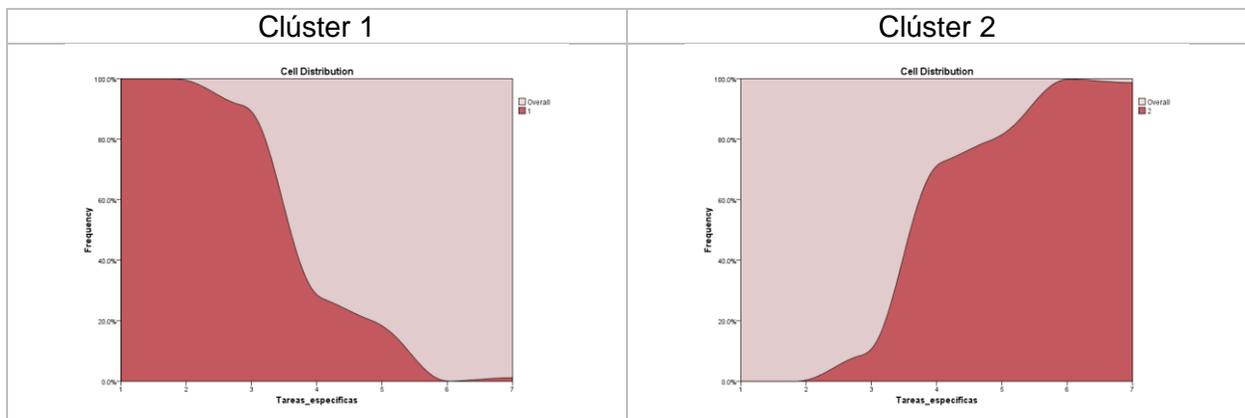


Nota: Elaboración Propia

4.4.8. Tareas Específicas

El predictor número 8 hace alusión a la posibilidad de trabajar en tareas específicas en lugar de tener tareas diarias y repetitivas. Los proyectos o tareas específicas pueden ser más desafiantes y gratificantes que las tareas diarias y repetitivas. Esto puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores centennials, lo que a su vez puede mejorar su compromiso y lealtad con la empresa.

Figura 16. Distribución de la puntuación de tareas específicas entre clústeres

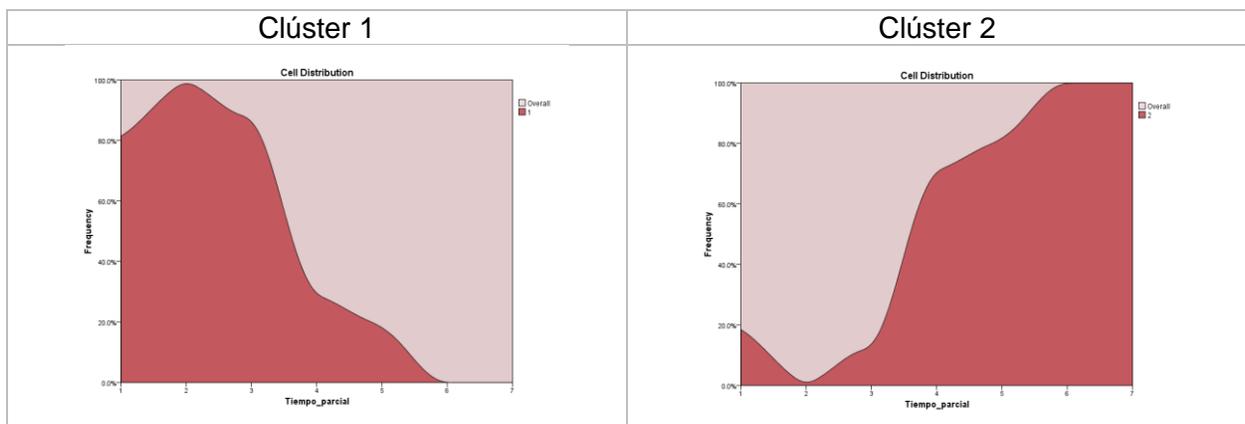


Nota: Elaboración Propia

4.4.9. Tiempo Parcial

El ultimo predictor en importancia de esta categoría es la opción de trabajar a tiempo parcial. Trabajar a tiempo parcial puede ayudar a reducir el estrés asociado con un trabajo a tiempo completo ya que permite a los centennials tener un mejor equilibrio de vida. Debido a esto, los trabajadores del nuevo paradigma tienden a tener más favoritismo por esta modalidad de trabajo que los trabajadores tradicionales.

Figura 17. Distribución de la puntuación de tiempo parcial entre clústeres



Nota: Elaboración Propia

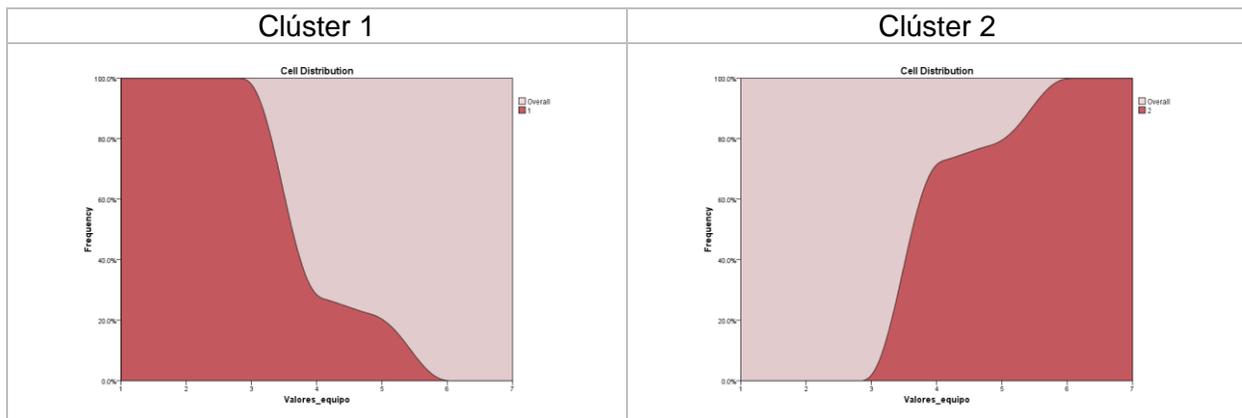
4.5. Beneficios de Proposito

4.5.1. Valores de Equipo

El predictor más alto en importancia es la posibilidad de trabajar con personas que compartan sus valores y visión del mundo. Cuando los empleados trabajan en un ambiente en el

que comparten valores y objetivos comunes se sienten más motivadas y comprometidas con su trabajo. En particular, los centennials valoran el propósito y la significación en el trabajo, por lo que trabajar con un equipo que comparta estos valores los motiva a dar lo mejor de sí mismos y a comprometerse con los objetivos del equipo.

Figura 18. Distribución de la puntuación de valores de equipo entre clústeres

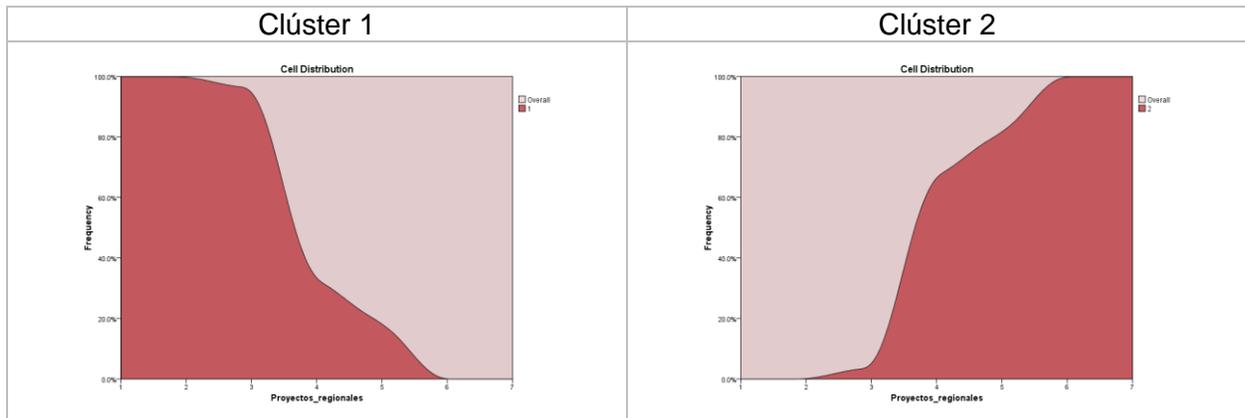


Nota: Elaboración Propia

4.5.2. Participación en Proyectos Regionales

El segundo predictor en importancia es la oportunidad de participación en proyectos interdepartamentales. Los centennials tienen una vocación muchos más interdisciplinaria que generaciones anteriores; al trabajar en proyectos interdepartamentales pueden contribuir directamente a la estrategia y los objetivos de la empresa lo que puede aumentar su sentido de propósito y satisfacción en el trabajo.

Figura 19. Distribución de la puntuación de proyectos regionales entre clústeres

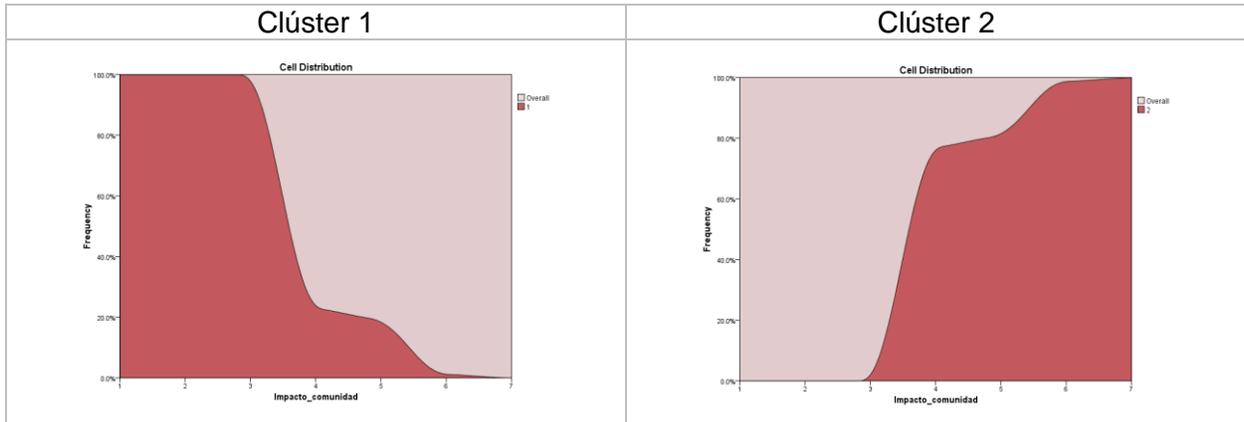


Nota: Elaboración Propia

4.5.3. Impacto Comunitario

El siguiente predictor en importancia es la posibilidad de trabajar en proyectos que tengan un impacto positivo en la comunidad. Esto es importante para las personas centennials porque les permite tener un sentido de propósito, alinear su trabajo con sus valores personales, atraer a talentos comprometidos, mejorar la imagen corporativa y obtener beneficios sociales tangibles. Es fundamental la relación con la comunidad, a la que pertenecen los centennials, para incentivar su permanencia en las empresas.

Figura 20. Distribución de la puntuación de impacto comunitario entre clústeres

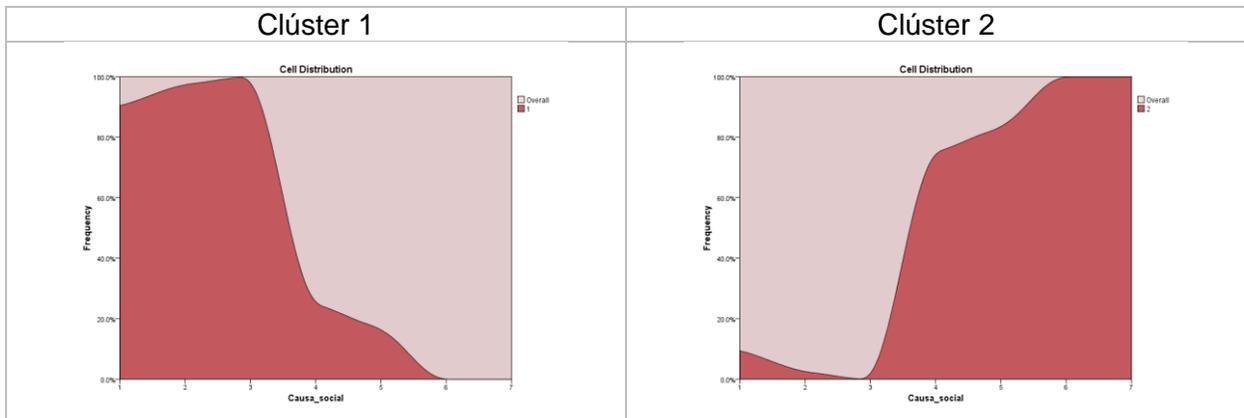


Nota: Elaboración Propia

4.5.4. Causa Social o Ambiental

El cuarto predictor en importancia es la posibilidad de tener un empleo que contribuya a una causa social o ambiental positiva. La mayoría de los centennials valoran la sostenibilidad, la justicia y la responsabilidad sociales. Trabajar en una empresa que contribuye socialmente les permite alinear sus valores personales con su trabajo diario.

Figura 21. Distribución de la puntuación de causa social o ambiental entre clústeres

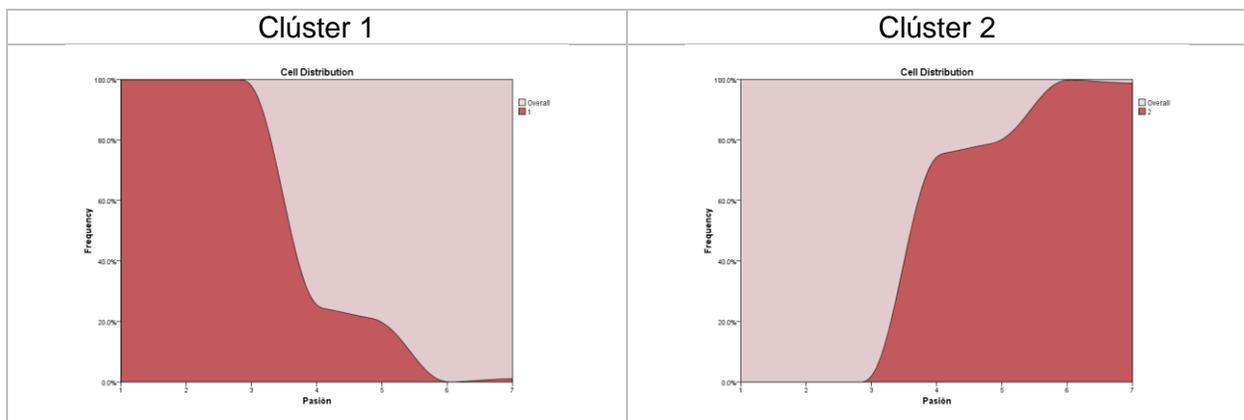


Nota: Elaboración Propia

4.5.5. Pasión

Este predictor refleja la relevancia de trabajar en una empresa que tenga una visión clara y una misión que apasione a sus trabajadores. Los trabajadores del nuevo paradigma centennial, valoran el sentido de propósito y quieren sentir que están contribuyendo a algo más grande que ellos mismos. Trabajar en una empresa con una visión clara y una misión apasionante les permite sentir que están haciendo una contribución significativa y que su trabajo tiene un propósito más allá de ganar un salario.

Figura 22. Distribución de la puntuación de pasión entre clústeres



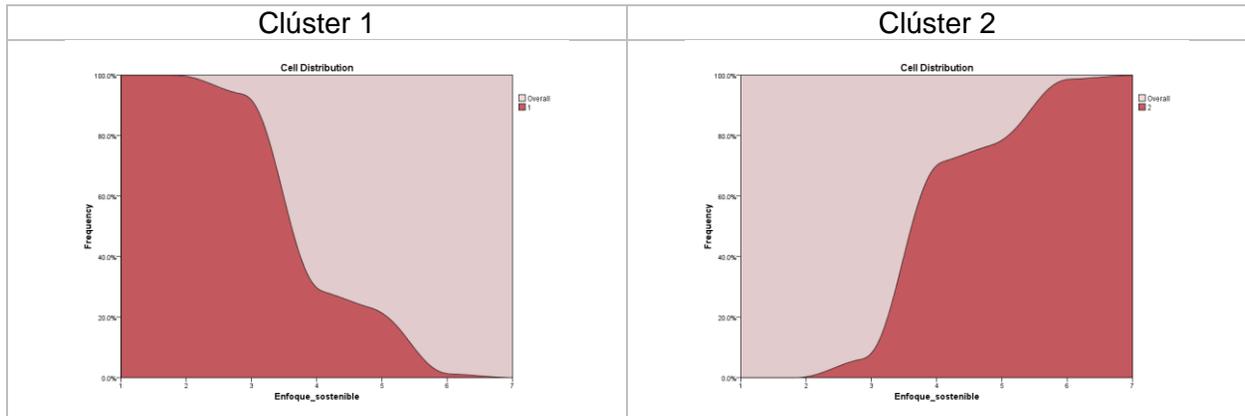
Nota: Elaboración Propia

4.5.6. Enfoque Sostenible

Por último, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente son temas urgentes y relevantes en la actualidad y muchas centennials están comprometidos con la preservación

del medio ambiente para las generaciones futuras. En consecuencia, trabajar para una empresa que comparte estos valores es gratificante y significativo para ellos.

Figura 23. Distribución de la puntuación de enfoque sostenible entre clústeres



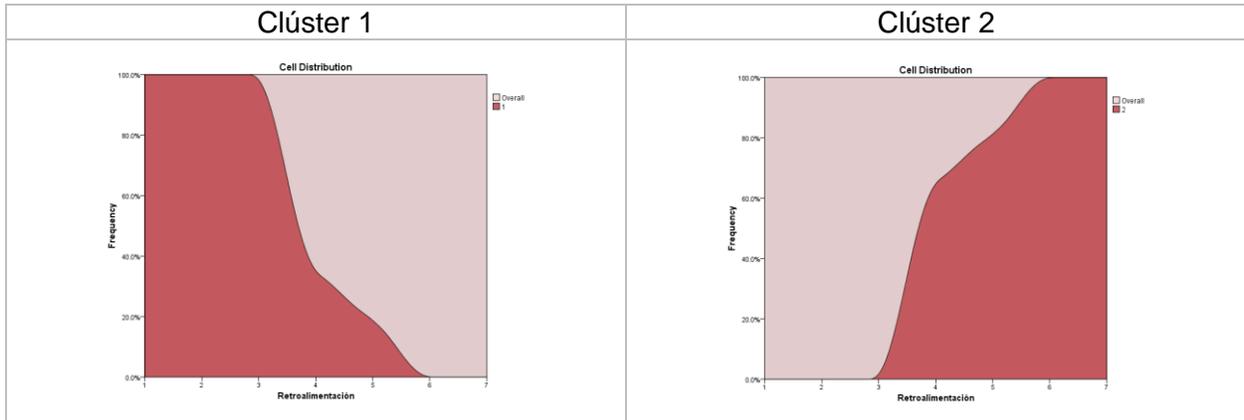
Nota: Elaboración Propia

4.6. Beneficios de Apertura

4.6.1. Retroalimentación

El primer predictor en importancia de la dimensión de apertura es la retroalimentación en el trabajo. Los centennials del grupo 2 consideraron crucial que la empresa no se limite solo a recibir su producto, sino que le dé sus apreciaciones respecto al mismo.

Figura 24. Distribución de la puntuación de retroalimentación entre clústeres

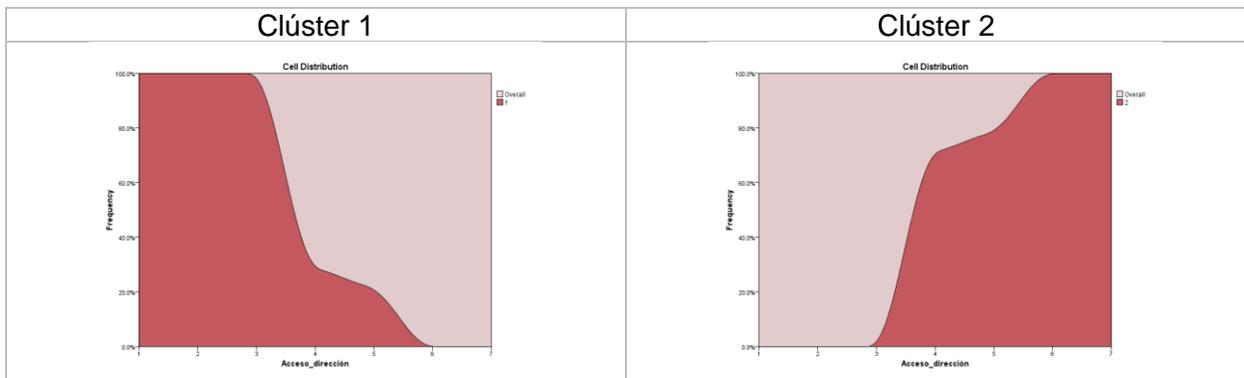


Nota: Elaboración Propia

4.6.2. Acceso a la Alta Dirección

El segundo predictor en importancia es el acceso a la alta dirección y el recibimiento de apoyo en el campo laboral. Los centennials valoran el liderazgo y la mentoría: al tener acceso a la alta dirección pueden aprender de los líderes exitosos y obtener inspiración para su crecimiento profesional. Se puede concluir que es crucial para las personas del nuevo paradigma laboral una relación cercana con sus superiores.

Figura 25. Distribución de la puntuación de acceso a la alta dirección entre clústeres

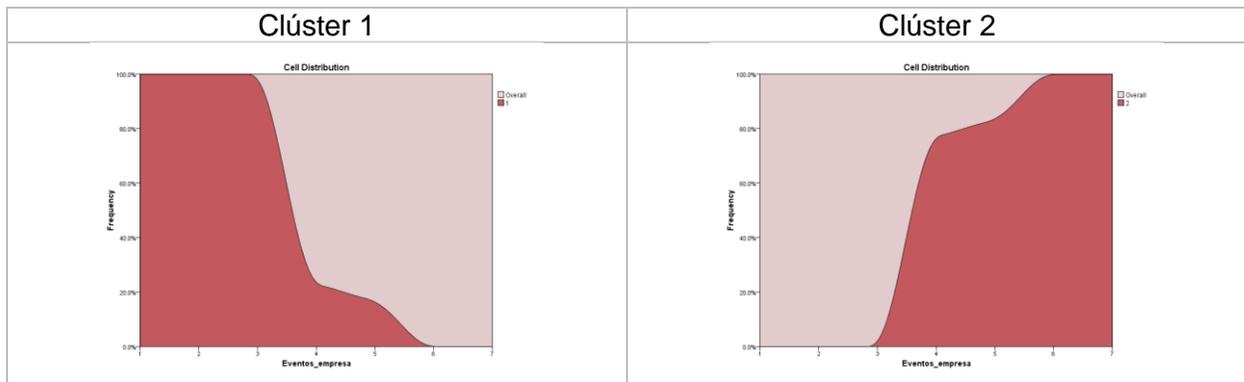


Nota: Elaboración Propia

4.6.3. Eventos Empresariales

El siguiente predictor en importancia es la oportunidad de asistir a eventos de la empresa y conocer a otros empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Los centennials valoran el desarrollo profesional; asistir a eventos de la empresa les permite aprender de expertos en diferentes áreas y obtener información valiosa sobre el crecimiento de la empresa y las oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, es adecuado que las empresas que quieran contar con más personal de trabajo centennial incentiven este tipo de eventos.

Figura 26. Distribución de la puntuación de eventos empresariales entre clústeres



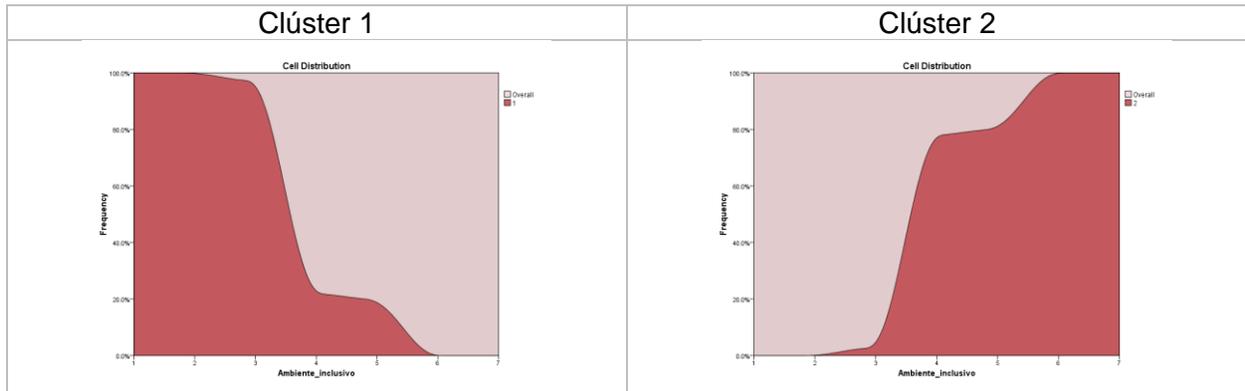
Nota: Elaboración Propia

4.6.4. Ambiente Inclusivo

El cuarto predictor se refiere a la relevancia de trabajar en un ambiente laboral inclusivo y diverso. Este ambiente puede mejorar la productividad y eficiencia de una empresa ya que permite la inclusión de una variedad de perspectivas y soluciones a los desafíos y problemas.

Al promover una cultura de inclusión, los empleados se sienten más cómodos compartiendo sus ideas y contribuyendo al crecimiento de la empresa.

Figura 27. Distribución de la puntuación de ambiente inclusivo entre clústeres

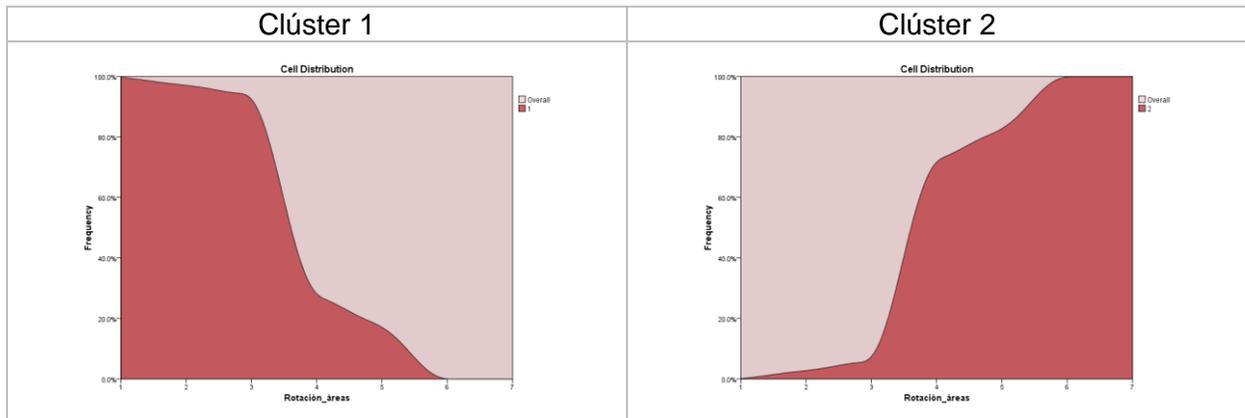


Nota: Elaboración Propia

4.6.5. Rotación entre Áreas de la Empresa

Este predictor refleja la oportunidad de rotar por las diferentes áreas de trabajo de una empresa para conocerla a mayor profundidad. Rotar en diferentes áreas permite a los centennials desarrollar habilidades exógenas y obtener una comprensión más completa de cómo se ejecutan diferentes funciones de la empresa. Esto también puede ayudarles a identificar áreas de interés y especialización en el futuro. Por este motivo, considerar este aspecto en las empresas mejoraría la motivación laboral.

Figura 28. Distribución de la puntuación de rotación entre áreas entre clústeres

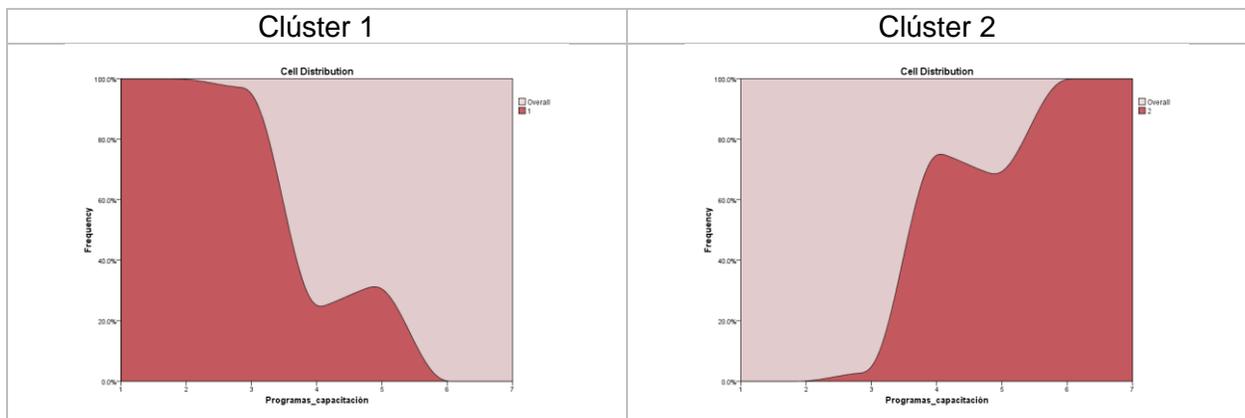


Nota: Elaboración Propia

4.6.6. Programas de Capacitación

El predictor número 6 en importancia se centra en el acceso a programas de capacitación y desarrollo personal. Las personas centennials son conscientes de que el mercado laboral está en constante cambio y buscan oportunidades para adaptarse y mantenerse actualizados en su campo. Los programas de capacitación y desarrollo personal les brindan la oportunidad de mantenerse actualizados y relevantes en un mercado laboral en constante evolución.

Figura 29. Distribución de la puntuación de programas de capacitación entre clústeres

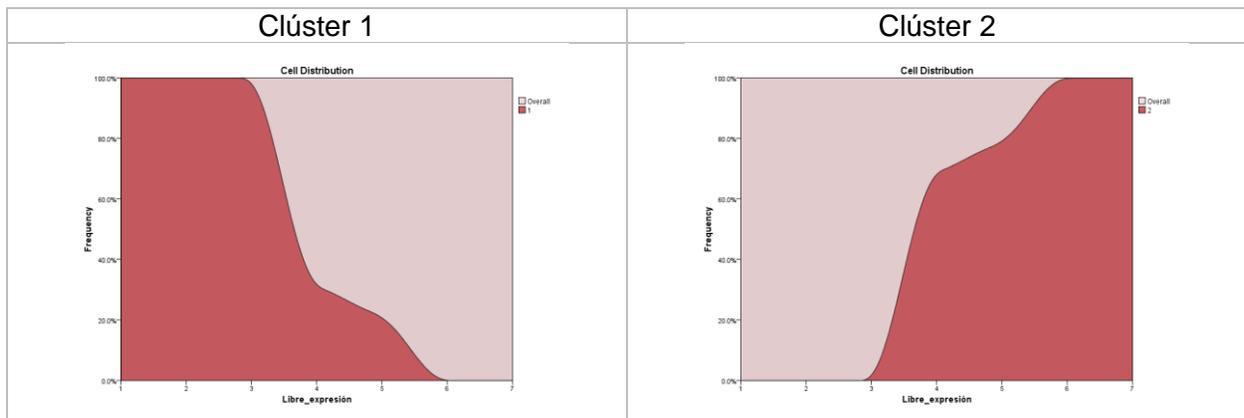


Nota: Elaboración Propia

4.6.7. Libre Expresión

De los últimos predictores de esta categoría se ve la oportunidad de expresarse libremente y aportar ideas en la empresa. Cuando las personas centennials sienten que sus ideas son escuchadas y valoradas se sienten más comprometidos con la empresa y tienen un mayor sentido de pertenencia. En efecto, los trabajadores del Clúster 2 tienden a buscar más libertad de pensamiento en las empresas que los trabajadores del Clúster 1.

Figura 30. Distribución de la puntuación de libre expresión entre clústeres



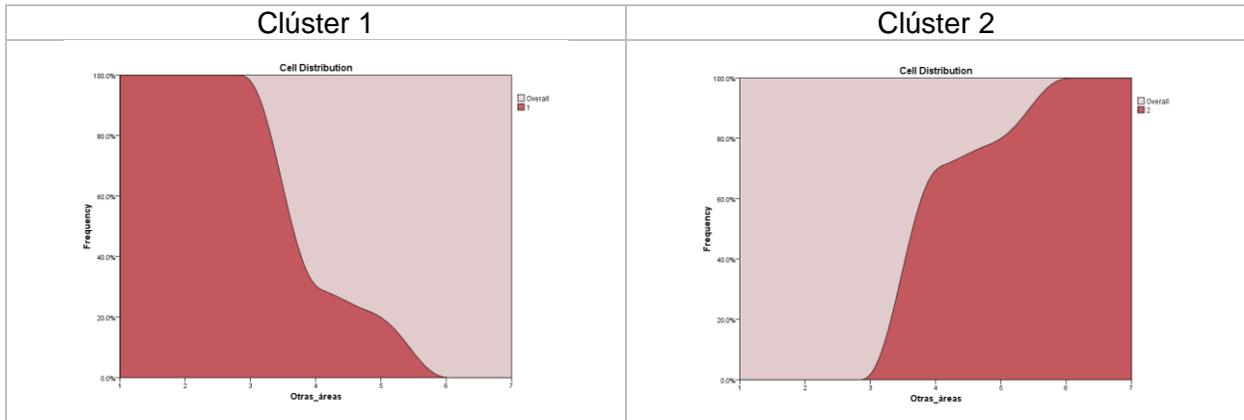
Nota: Elaboración Propia

4.6.8. Equipos Multidisciplinarios

El predictor número 8 en importancia es la oportunidad de trabajar en equipos multidisciplinarios y aprender de otras áreas de la empresa. Trabajar en equipos multidisciplinarios permite desarrollar una perspectiva más amplia y diversa de su trabajo, lo que puede llevar a una mayor creatividad y resolución de problemas más efectiva. Desde esta

perspectiva, los centennials tienen un pensamiento menos lineal que sus contrapartes tradicionales.

Figura 31. Distribución de la puntuación de equipos multidisciplinarios entre clústeres

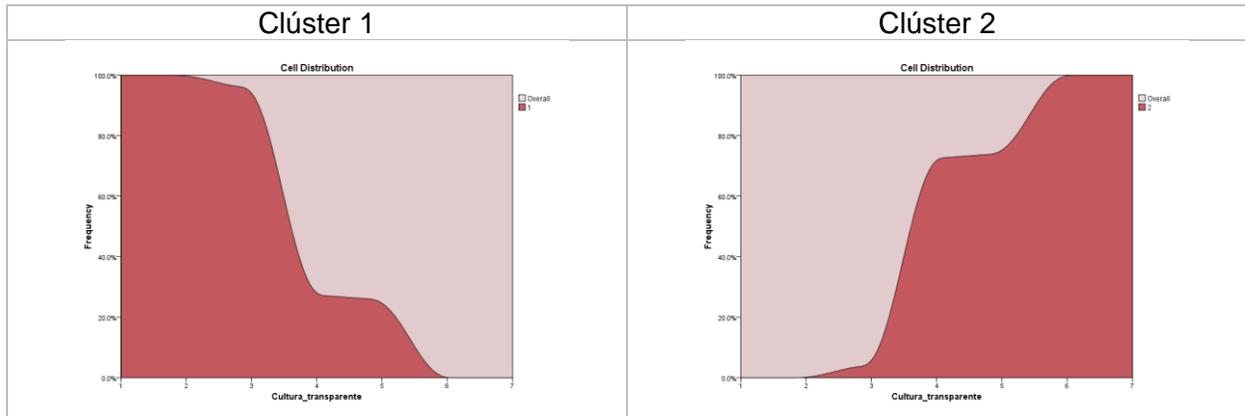


Nota: Elaboración Propia

4.6.9. Cultura Empresarial Transparente

Para los centennials, una cultura empresarial transparente y de puertas abiertas es importante porque les brinda una mayor confianza en sus líderes. Además, les permite saber que sus preocupaciones son valoradas, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral y a una mayor retención de empleados.

Figura 32. Distribución de la puntuación de cultura empresarial transparente entre clústeres



Nota: Elaboración Propia

Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados arrojados a partir del análisis, se pueden concluir varias temáticas. En primer lugar, se puede concluir que a partir de la investigación realizada se encontraron dos perfiles psicológicos: un perfil tradicional, y un perfil más moderno. El perfil tradicional consta de centennials que buscan beneficios laborales similares a los que las organizaciones han venido implementando durante las últimas décadas, es decir, este perfil psicológico se orienta más hacia aspectos más clásicos y conservadores. Mientras que, por otro lado, se encuentra el perfil moderno, el cual está constituido por centennials que se encuentran en búsqueda de nuevos paradigmas laborales, y beneficios que correspondan más a un equilibrio entre su vida privada y su vida laboral. Asimismo, se puede concluir que, teniendo en cuenta las tres categorías (Flexibilidad, apertura, propósito), y la cantidad de predictores determinantes que se encontraron en ambos perfiles psicológicos.

Se puede observar que los centennials sienten una mayor afinidad con los beneficios de flexibilidad y los de apertura. Cada categoría contaba con nueve beneficios, es decir, en total eran dieciocho beneficios, los cuales, según la población estudiada, son de alta relevancia frente a las expectativas que esperan cumplir al momento de llevar a cabo sus funciones en una compañía. Por otro lado, La categoría basada en los beneficios de propósito, no generó suficiente impacto dentro de la población, ya que, para estos, de los ocho beneficios de apertura, solo seis eran relevantes.

Recomendaciones

Tras haber culminado con la investigación y el análisis de resultados, se identificó una recomendación específica la cual cobra relevancia para tenerla en cuenta en futuras ocasiones. Dicha recomendación se fundamenta en la escala de Likert, ya que, en la investigación realizada, se usó una escala de 1 a 7, siendo 1 poco importante y 7 muy importante. La recomendación planteada se basa en disminuir la escala de Likert por una escala de 1 a 5, con el objetivo realizar un análisis más preciso, dado que, al momento de estructurar los resultados obtenidos, se complejiza el proceso de entendimiento de los resultados para los investigadores. Asimismo, al tener una escala de tal magnitud, se dificulta aún más el poder llegar a obtener conclusiones que generen valor verdadero. Esta recomendación es de suma importancia ya que habilita la posibilidad de que los investigadores tengan una visual más aterrizada sobre los resultados encontrados, y, además, en términos del objetivo de la investigación, el cual se basaba en analizar los beneficios laborales que buscan los centennials en las empresas en Bogotá, Colombia.

Referencias

- Achtert, E. (2007). On Exploring Complex Relationships of Correlation Clusters. *19th International Conference on Scientific and Statistical Database Management*, 7.
- Ageeva, E., Melewar, T., Foroudi, P., Dennis, C., & Zhongqi, J. (2018, August). Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation: Findings from fsQCA. *Journal of Business Research*, 287-304.
- Arango, C., Camelo, C., Huertas, M., Sánchez, C., Sánchez, V., & Sojo, J. (2019). *1218 Centennials: Generación Sin Etiquetas*. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Bal, M., & Izak, M. (2020, Septiembre 6). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*.
- Banerjee, M., Bhalerao, H., & Kulkarni, S. (2021). Impact of Work Values and Employee Engagement on personal/work life: A study of Centennials from IT Industries in India. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*.
- Böhm, C., Kailing, K., Kröger, P., & Zimek, A. (2004). Computing Clusters of Correlation Connected objects. *ACM SIGMOD international conference on Management of data*.
- Cervo, A., & Bervian, P. (1989). *Metodología científica*. McGraw-Hill.B.
- Cervone, S. (2021). *How Purpose Can Drive Employee Engagement*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/01/how-purpose-can-drive>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia.
- Conexión Esan. (2017, Marzo 17). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Retrieved from ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno>
- Costen, W., & Salazar, J. (2011). The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 273-284.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016, Febrero). *Collaborative Overload*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Dahrendorf, R. (1986). Economic Growth, Governability and Entitlements. *Washington Quarterly*, 61 - 65.
- De La Garza, E. (2000). La Flexibilidad del trabajo en América Latina. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, 128-178.
- Delizonna, L. (2017, Agosto). *High-Performing Teams Need Psychological Safety: Here's How to Create It*. Retrieved from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Dill, K. (2015, Noviembre 6). *7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/?sh=7f9cca49fad7>
- Empleo y Recursos Humanos. (2020, Octubre 28). *8 ventajas que aportan los centennials al mercado laboral*. Retrieved from Centro E-learning: <https://blog.centrodelearning.com/2020/10/28/8-ventajas-centennials/>

- EPG Universidad Continental. (s.f.). *¿Cómo liderar a equipos multidisciplinares?* Retrieved from Universidad Continental: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/como-liderar-equipos-multidisciplinares>
- Fernández, F. (2011). flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, 39-55.
- Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: The Rules for Reaching This Vast And Very Different Generation of Influencers*. AMACOM.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*.
- García- Bellido, R., & González, J. (2005). *Análisis de Fiabilidad*. Valencia.
- García, R. (2021, Abril). Marketing in Times of Crisis: Millennials & Centennials. Madrid, España.
- Garrad, L., & Chamorro-Premuzic, T. (2017, Agosto). *How to Make Work More Meaningful for Your Team*. Retrieved from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2017/08/how-to-make-work-more-meaningful-for-your-team>
- Gesthuizen, M., Kovarek, D., & Rapp, C. (2019). Extrinsic and intrinsic work values: Findings on equivalence in different cultural contexts. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 60-83.
- Gomez, M., & Torres Granda, C. (2016). What workers are benefited by work flexibility? *Revista de la Facultad de Trabajo Social* , 13-32.
- Gonzales, D., & Osorio, A. (2014). *Flexibilidad Laboral: Una Concepción desde las Áreas de Gestión Humana en Organizaciones Colombianas*. Manizales: Universidad de Manizales - Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Grace, M., & Seemiller, C. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Grawitch, M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management* , 275-293.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Hays. (2022, Junio 20). *4 Tendencias de gestión de talentos*. Retrieved from Hays: <https://www.hays.com.co/it/blog/-/blogs/4-tendencias-de-gestion-de-talentos>
- Hernández, J. (2023, Febrero 20). *¿Tu empresa es inclusiva?* Retrieved from Sodexo: <https://blog.sodexo.com.mx/blog/tu-empresa-es-inclusiva>
- Jasso-Peña, F., Gudiño-Paredes, S., & Tamez-Solís, J. (2019). Centennials, ciudadanos globales y digitales. *Praxis*, 11-23.
- Koss, S. (2020, Septiembre 22). *Cómo las organizaciones pueden mejorar las ideas anticuadas sobre la productividad humana*. Retrieved from EY: https://www.ey.com/es_co/workforce/why-covid-19-will-move-us-on-from-the-outdated-idea-of-human-productivity
- Kraskov, A., & Stögbauer, H. (2003). Hierarchical Clustering Based on Mutual Information. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/q-bio/0311039>
- La Torella, M. (2014). *Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas.

- McCrindle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Meilã, M. (2003). Comparing Clusterings by the Variation of Information. *Learning Theory and Kernel Machines. Lecture Notes in Computer Science*, 173-187.
- Moore, C. (2019). Engaging Gen Z. *The NCO Journal*.
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*.
- Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*.
- OECD. (2005). *Panorama de la educación 2005: Indicadores de la OCDE*. Retrieved from OECD Publishing: <https://doi.org/10.1787/9788429405835-es>
- OIT. (1986). *Labour Market Flexibility*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Patoli, A. (2016). Mental Health: A challenge in Development Context. *21st International Psychiatric Conference*. Quetta.
- Pies en el Mapa. (2020). *Número de personas por generación en el mundo*. Retrieved from Pies en el Mapa: <https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Polo, D. (s.f.). *Beneficios laborales para ofrecer a tus empleados*. Retrieved from <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24723w/R01.pdf>
- Pontefract, D. (2016). *The Purpose Effect*. Idaho: Elevate Publishing.
- Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 140-148.
- Rusell, H., O'Connell, P., & McGinnity, F. (2007, Abril). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland. *ESRI*.
- Saludata. (n.d.). *Población de Bogotá D.C. 2005 - 2035*. Retrieved from Secretaria de Salud: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>
- Saragih, S. (2011, Diciembre). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 203-215.
- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. (2018). *Encuesta Multiproposito*. Bogotá.
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Ediciones Rialp.
- SHRM. (2019). *Executive Summary SHRM Employee Benefits 2019*. Retrieved from Sociedad de la Administración de los Recursos humanos: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20Employee%20Benefits%202019%20Executive%20Summary.pdf>
- Talento Humano Sodexo. (2022, Febrero 7). *Últimas tendencias de beneficios laborales en Colombia (2022)*. Retrieved from Sodexo: <https://blog.sodexo.co/plan-de-beneficios-para-empleados-colombia-tendencias-2020>
- Twenge, J. (2017, Septiembre). *Have Smartphones Destroyed a Generation?* Retrieved from The Atlantic: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2020, Junio 1). *Glossary*. Retrieved from Bureau of Labor Statistics: <https://www.bls.gov/bls/glossary.htm#L>

Vespa, J. (2017, Abril). *The Changing Economics and Demographics of Young Adulthood: 1975–2016*. Retrieved from <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2017/demo/p20-579.pdf>

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada

Preguntas demográficas:

| |
|---|
| <p>Edad</p> <p><input type="radio"/> 17-18 años</p> <p><input type="radio"/> 19-20 años</p> <p><input type="radio"/> 21-22 años</p> <p><input type="radio"/> 23-24 años</p> <p><input type="radio"/> 25-26 años</p> |
| <p>Genero</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Femenino</p> <p><input type="radio"/> Otros</p> |
| <p>Estrato</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 5</p> <p><input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 6</p> |
| <p>Estado de empleo</p> |

| |
|--|
| |
|--|

4. ¿Qué tan importante es para ti tener la posibilidad de trabajar en proyectos o tareas específicas en lugar de tener tareas diarias repetitivas?

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Muy importante |

5. ¿Qué tan importante es para ti tener acceso a herramientas y tecnologías que te permitan trabajar desde cualquier lugar?

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Muy importante |

6. ¿Qué tan importante es para ti tener días libres adicionales durante períodos de alta carga de trabajo?

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Muy importante |

7. ¿Qué tan importante es para ti tener licencia por paternidad y maternidad pagada para equilibrar tu trabajo y responsabilidades familiares?

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Muy importante |

8. ¿Qué tan importante es para ti tener la opción de tomar días de vacaciones ilimitados siempre y cuando cumplas con tus responsabilidades laborales?

| |
|--|
| |
|--|

Nota: Elaboración Propia

Anexo 4. Matrix de disimilaridad euclídea normalizada

| | Edad | Estrato | Situación laboral | Flexibilidad | Apertura | Propósito |
|-------------------|-------|---------|-------------------|--------------|----------|-----------|
| Edad | 0.000 | 8.235 | 9.031 | 7.370 | 7.363 | 7.396 |
| Estrato | 8.235 | 0.000 | 8.393 | 5.706 | 5.743 | 5.740 |
| Situación laboral | 9.031 | 8.393 | 0.000 | 7.157 | 7.141 | 7.208 |
| Flexibilidad | 7.370 | 5.706 | 7.157 | 0.000 | 1.682 | 1.705 |
| Apertura | 7.363 | 5.743 | 7.141 | 1.682 | 0.000 | 1.741 |
| Propósito | 7.396 | 5.740 | 7.208 | 1.705 | 1.741 | 0.000 |

Nota: Elaboración Propia

Anexo 5. ANOVA caracterizada por variable de agrupación

| Predictor | Media cuadrática del clúster | Media cuadrática del error | Estadístico F | Significancia |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------|---------------|
| <i>Edad</i> | 0.002 | 1.945 | 0.001 | .976 |
| <i>Estrato socioeconómico</i> | 0.644 | 0.714 | 0.901 | .343 |
| <i>Sexo</i> | 0.010 | 0.249 | 0.040 | .841 |
| <i>Situación laboral</i> | 4.418 | 1.305 | 3.386 | .066 |
| <i>Trabajo remoto</i> | 588.253 | 1.233 | 476.951 | .000 |
| <i>Horario flexible</i> | 615.114 | 1.278 | 481.377 | .000 |
| <i>Tiempo parcial</i> | 510.488 | 1.391 | 366.881 | .000 |
| <i>Tareas específicas</i> | 493.104 | 1.328 | 371.392 | .000 |
| <i>Lugar flexible</i> | 542.116 | 1.281 | 423.100 | .000 |
| <i>Días libres</i> | 545.656 | 1.457 | 374.393 | .000 |
| <i>Licencia maternidad</i> | 521.096 | 1.353 | 385.108 | .000 |
| <i>Vacaciones</i> | 577.879 | 1.231 | 469.583 | .000 |
| <i>Ubicación diferente</i> | 525.349 | 1.365 | 384.794 | .000 |
| <i>Pasión</i> | 537.487 | 1.356 | 396.236 | .000 |
| <i>Responsabilidad social</i> | 435.141 | 1.415 | 307.418 | .000 |
| <i>Causa social</i> | 539.127 | 1.349 | 399.767 | .000 |
| <i>Proyecto personal</i> | 462.318 | 1.348 | 342.896 | .000 |
| <i>Valores equipo</i> | 640.499 | 1.356 | 472.266 | .000 |
| <i>Proyectos regionales</i> | 542.067 | 1.288 | 420.884 | .000 |
| <i>Enfoque sostenible</i> | 488.809 | 1.383 | 353.432 | .000 |
| <i>Impacto comunidad</i> | 532.427 | 1.315 | 405.001 | .000 |
| <i>Ambiente inclusivo</i> | 560.721 | 1.393 | 402.615 | .000 |
| <i>Libre expresión</i> | 481.079 | 1.300 | 370.188 | .000 |
| <i>Cultura transparente</i> | 517.438 | 1.430 | 361.864 | .000 |
| <i>Retroalimentación</i> | 634.052 | 1.318 | 481.101 | .000 |
| <i>Equipos multidisciplinarios</i> | 473.809 | 1.299 | 364.646 | .000 |
| <i>Acceso dirección</i> | 608.827 | 1.353 | 450.009 | .000 |
| <i>Eventos empresa</i> | 539.127 | 1.266 | 425.922 | .000 |
| <i>Programas capacitación</i> | 543.259 | 1.435 | 378.567 | .000 |

| | | | | |
|-----------------------|---------|-------|---------|------|
| <i>Rotación áreas</i> | 538.519 | 1.358 | 396.409 | .000 |
|-----------------------|---------|-------|---------|------|

Nota: Elaboración Propia