

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN Z Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN EMPRESAS PRIVADAS.

ASESOR:

MAE. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO.

PRESENTADO POR:

ING. FRANCISCO JOSÉ ALONZO ESCOBAR

LIC. JOSÉ ANTONIO RAMOS CHICAS

LICDA. MIRTALA GUADALUPE MENJÍVAR

SAN MIGUEL, SEPTIEMBRE DE 2025

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	6
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Situación problemática.....	12
1.2 Delimitaciones.....	16
1.3 Enunciado del problema.....	17
1.4 Justificación	17
1.5 Objetivos generales y específicos.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes históricos.....	21
2.1.1 Generación Z: una perspectiva mundial.....	25
2.1.2 Generación Z (1997–2012).....	28
Tabla 2 <i>Tasa de Desempleo y Empleo Informal de la Generación Z en El Salvador (2022)</i> ..	32
2.1.3 Características y expectativas laborales de la generación Z.....	33
2.1.4 Expectativas laborales.....	35
2.1.5 La Generación Z en El Salvador y su conexión con el sector repuestos	37
2.1.6 Impacto de sus expectativas en la estabilidad laboral en empresas de repuestos	40
2.1.7 Estabilidad laboral en El Salvador	42
Ilustración 1 <i>Teorías Generacionales</i>	46
2.2 Clima Organizacional y Ambiente Laboral Tóxico.....	47
2.3 Definición y operacionalización de términos básicos.....	49
Tabla 4 <i>Cuadro Operativo de variables</i>	53
2.4 Sistema de hipótesis	54
2.4.1 Hipótesis y variables.....	54
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.1 Tipo de estudio.....	56
3.2 Método	56
3.3 Población y Muestra	57
3.3.1 Muestra	57

<i>Tabla 5 Distribución de empleados de la generación Z por empresas y Ubicación.....</i>	<i>59</i>
3.4 Técnicas e instrumento	60
3.5 Etapas de investigación	61
3.6. Procedimiento de análisis e interpretación de resultados.....	62
Procesamiento de la información:.....	62
Análisis de resultados.....	62
Contraste con el marco teórico:	63
Conclusiones y recomendaciones:	63
3.7 Estrategias de Análisis de Datos	63
CAPÍTULO IV HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
4.1 Presentación y Discusión de Resultados.....	64
4.1.1 Análisis de Datos	64
Respuestas a guía de entrevista	66
Análisis de respuestas de entrevistas.....	70
Resultados de repuesta a encuesta.	76
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA ESTRATÉGICA..	104
5.1 Conclusiones	104
5.1.1. Alta valoración del clima organizacional y del reconocimiento interpersonal	105
5.1.2. La no correspondencia entre expectativas y realidad laboral en relación con la rotación	105
5.1.3. El salario no es el único ni el principal factor de retención.....	105
5.1.4. La falta de un plan de carrera genera estancamiento y desmotivación.....	105
5.1.5. La falta de adaptación a los nuevos perfiles generacionales compromete la competitividad empresarial	106
5.2 Recomendaciones	107
5.2.1. Establecer planes de desarrollo profesional y líneas de ascenso claras.....	107
5.2.2. Fortalecer la cultura del reconocimiento de logros y la retroalimentación continua	107
5.2.3. Diseñar ambientes laborales más colaborativos y con liderazgo empático.....	108
5.2.4. Implementar incentivos no monetarios adaptados a los intereses de la Generación Z	108
5.2.5. Monitorear de forma sistemática la percepción del clima organizacional	108
5.3. Propuesta.....	110
Introducción.....	111
Alcances de la guía	112
Objetivos de la guía estratégica	113
Propuesta Integral para la Retención del Talento Humano.....	113

Objetivo General	113
Programa de Capacitación por Puesto	116
Distribución de Capacitación por puesto.....	121
Propuesta de incentivos para Retención del Talento Humano.....	122
Programa de Capacitación en Habilidades Blandas e Innovación Digital	156
Objetivo General	157
Objetivos Específicos	157
Estructura del Programa.....	157
Módulo 1: Comunicación Efectiva.....	157
Módulo 2: Liderazgo y Motivación	158
Módulo 3: Trabajo en Equipo y Colaboración	158
Módulo 4: Manejo de Conflictos.....	159
Módulo 5: Innovación y Plataformas Digitales	159
Metodología	160
Duración y Modalidad.....	161
Evaluación.....	161
Beneficios Esperados.....	161
GLOSARIO.....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXOS.....	179
Anexo 1: Cronograma de actividades	179
Anexo 2: Presupuesto del proyecto de investigación.....	183
Anexo 3: Cuestionario dirigido a la población en estudio, Generación Z.....	184
Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada dirigida a Generación Z.....	191
Guía de Entrevista.....	191
Preguntas de la entrevista	192

**Msc. Licdo. José Salvador Alvarenga Rivera
RECTOR**

**DEGI. Sihan Raúl Rivas
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**Msc. Licda. Yaneth Rubidia Campos de Rivas
FISCAL**

**Msc. Licdo. Miguel Antonio Flores Castro
DECANO DE LA FACULTA DE POSTGRADO**

AGRADECIMIENTOS

Hoy concluye una etapa que ha significado mucho más que un esfuerzo académico: ha sido una experiencia de crecimiento personal, profesional y espiritual. Esta tesis no habría sido posible sin la compañía, el apoyo y la inspiración de personas fundamentales a lo largo de este recorrido.

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios, por brindarme la vida, la salud y la sabiduría para continuar cada día con fe, a pesar de los desafíos. Su guía ha sido constante en cada paso de este camino, fortaleciendo mi ánimo en los momentos de incertidumbre y multiplicando mis fuerzas cuando parecían agotarse.

De manera muy especial, agradezco a mi esposa, quien ha sido mi sostén incondicional durante todo este proceso. Has sido mi motivación más grande para seguir adelante, no solo en esta etapa académica, sino en todos los ámbitos de mi vida. Tus sacrificios, al ceder tu tiempo, al asumir responsabilidades adicionales y al brindarme el espacio necesario para estudiar y crecer profesionalmente, no han pasado desapercibidos. Esta meta también es tuya, porque ha sido alcanzada en gran parte gracias a ti.

Agradezco también por todo el respaldo emocional que me has ofrecido cuando más lo necesité. En los días de cansancio, frustración o desánimo, encontré en tus palabras y tu presencia un impulso renovador. Gracias por creer en mí cuando incluso yo dudaba. Por celebrar mis avances, por escuchar mis ideas, y por ser el equilibrio que me permitió combinar mis aspiraciones académicas con la responsabilidad que conlleva formar una familia.

También extendo mi gratitud a todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron en esta etapa: docentes, compañeros de estudio, asesores académicos y amigos que ofrecieron palabras de aliento, apoyo práctico o consejos valiosos. Su aporte ha dejado huella en este proceso.

Finalmente, dedico estas palabras de agradecimiento a todas las personas que creen en el poder transformador de la educación. La culminación de esta maestría no es un punto final, sino un peldaño más en el camino hacia una vida guiada por la estrategia, la pasión y el compromiso con el crecimiento continuo.

LICENCIADO JOSÉ ANTONIO RAMOS CHICAS.

Con profunda gratitud, quiero dedicar estas palabras a quienes han sido pilares fundamentales en este camino académico y personal.

A Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y esperanza. Gracias por sostenerme cada paso, en los momentos de incertidumbre y por abrir caminos donde parecía no haber salida. Sin Su guía, este logro no habría sido posible.

Mis padres; José Francisco Alonzo y Nuri Margarita Escobar, por enseñarme el valor del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia. Gracias por su amor incondicional y sus sacrificios

A mi hermana Stephannie Alonzo, ejemplo de fortaleza, gracias por su apoyo constante y consejo en momentos de cansancio.

A mis amigos, gracias por ser parte esencial de este recorrido. Su compañía, palabras de aliento y momentos compartidos Gracias por celebrar mis logros como propios.

INGENIERO FRANCISCO JOSÉ ALONZO ESCOBAR

Al culminar esta etapa tan significativa, deseo expresar mi más profundo agradecimiento

A Dios, por ser mi guía constante, por darme fuerzas en los momentos más oscuros y por recordarme que, aunque el camino sea difícil, nunca estoy sola.

A mi mami MIRIAM MOLINA que está en el cielo, mi estrella eterna. Aunque ya no estás físicamente conmigo, tu amor sigue siendo mi motor. En cada paso que di, sentí tu presencia y tu orgullo.

A mi mamá GUADALUPE FLORES, que quizás sin saberlo, fue quien indirectamente me impulso en mí la decisión de estudiar creyó en mí.

A mis hijos, por el tiempo que no estuve del todo presenté. Gracias por su paciencia, por su amor sin condiciones y por ser mi mayor motivación. Todo esto también es para ustedes.

A mis amigos, que me vieron en mis momentos de locura, cansancio, desvelos y crisis, pero aun así me acompañaron, me escucharon y me alentaron a seguir. Gracias por su comprensión y por no soltarme la mano.

A mis maestros de la facultad, gracias por compartir su conocimiento y por motivarme a seguir aprendiendo y creciendo académicamente

Y a mí misma... porque a pesar del miedo, las dudas y el cansancio, nunca me rendí. Aprendí a confiar, a resistir y a seguir adelante, incluso cuando parecía imposible.

LICENCIADA MIRTALA GUADALUPE MENJIVAR

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo laboral atraviesa una profunda transformación derivada de diversos factores estructurales, entre ellos la evolución generacional. Uno de los grupos etarios que ha captado mayor atención en los últimos años es la Generación Z, integrada por personas nacidas entre 1995 y 2010. Esta generación irrumpe en el mercado laboral con expectativas, valores y actitudes que difieren considerablemente de las generaciones precedentes, configurando nuevos desafíos para las empresas que buscan garantizar la estabilidad y permanencia de su talento humano.

La estabilidad laboral, entendida como la permanencia y compromiso del trabajador dentro de una organización a lo largo del tiempo, ha sido históricamente una meta tanto para empleadores como empleados, no obstante, en el contexto contemporáneo, este ideal se ve tensionado por fenómenos como el trabajo remoto, la digitalización, y especialmente, por las nuevas formas de entender el trabajo promovidas por los jóvenes de la Generación Z. Mientras las generaciones anteriores valoraban principalmente la seguridad del empleo, el salario y los beneficios tangibles, la Generación Z tiende a priorizar otros aspectos como el equilibrio vida y trabajo, la flexibilidad, el propósito organizacional y las oportunidades de crecimiento personal.

En este escenario, resulta crucial comprender cómo estas expectativas influyen en la estabilidad laboral dentro de las empresas privadas, especialmente en sectores como el de repuestos automotrices, donde la capacitación técnica y la continuidad operativa son vitales. La rotación constante del personal puede derivar en una pérdida de conocimientos, fallas en el servicio, disminución de la productividad y afectaciones directas a la seguridad del cliente. Por tanto, el entendimiento profundo de las expectativas de la Generación Z se convierte en una estrategia de retención indispensable para la sostenibilidad organizacional.

Sin embargo, existen vacíos importantes en torno a estudios aplicados a contextos específicos, como el sector automotriz, las condiciones laborales, los niveles de informalidad y las limitaciones institucionales difieren ampliamente entre regiones, lo que exige Investigaciones que integren perspectivas contextuales.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Situación problemática

En América Latina se estima que viven 169 millones de Jóvenes lo que representa el 25% de la población, para el 2030 representara el 34% de la población por lo que es clave, ya que para entonces la mayoría estará insertado en el mercado laboral, por lo que resulta imprescindible realizar un análisis para poder crear estrategias efectivas teniendo como foco las expectativas laborales de la Generación Z, al tratarse de nativos digitales.

En El Salvador, el sector automotriz ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, uno de los factores clave que ha impulsado este desarrollo ha sido el incremento en las ventas de vehículos nuevos y usados, las cuales aumentaron en un 13.1% entre enero y septiembre de 2024, alcanzando un total de 19,400 unidades

. Se proyecta que al cierre del año las ventas superen las 25,000 unidades, lo que representaría un crecimiento anual del 14.5%. Este auge ha incrementado significativamente la demanda de repuestos y servicios automotrices, dinamizando el mercado y fomentando la expansión de empresas líderes, las cuales han ampliado sus redes de distribución en un 35% durante los últimos dos años.

Además, la aceleración de la transformación digital y la constante actualización tecnológica representan un reto adicional para las empresas, ya que obligan a los trabajadores a adaptarse continuamente a nuevas herramientas y procesos. Esta presión puede influir en su permanencia dentro de la organización, sobre todo si las condiciones laborales no están alineadas con sus expectativas y aspiraciones profesionales.

En este contexto, comprender las expectativas laborales de la Generación Z se vuelve crucial para fortalecer la estabilidad laboral dentro de las empresas privadas, esta generación nacida en la era digital valora aspectos como el equilibrio entre vida personal y

trabajo, la flexibilidad, el propósito laboral y las oportunidades de crecimiento profesional. Ignorar estas expectativas puede derivar en un entorno laboral poco atractivo para este grupo, afectando la capacidad de las empresas para mantener una fuerza laboral comprometida, competente y estable.

Por lo tanto, es fundamental analizar cómo las expectativas laborales de la Generación Z están influyendo en la estabilidad del talento humano en el sector privado, particularmente en sectores tan dinámicos y exigentes como el de los repuestos automotrices, donde la capacitación, la precisión y la permanencia del personal son elementos clave para el éxito organizacional.

Se identifica a la generación Z como aquella que comprende a las personas nacidas entre los años 1995 y 2010 y son conocidos como “nativos digitales” ya que la tecnología es parte de su identidad, No conocen un mundo sin internet y utilizan las tecnologías a la perfección, Sin embargo, esto puede tener algunas desventajas como: la impaciencia y la falta de atención, La multitarea es parte de este grupo. (Roig, 2024)

La Generación Z tiene una alta dependencia de la tecnología y busca empleos con propósito. “Esta generación tiene la reputación de querer trabajar para ganarse la vida a su manera y según sus propias condiciones”, este modo de pensar con respecto al trabajo ha permitido a los investigadores definir a la Generación Z como un grupo que parece tener mayores expectativas que las generaciones anteriores. Desafortunadamente no todas las expectativas de la generación Z se basan en la realidad, que es un aspecto propio de la Juventud combinadas con elevadas dosis diarias de propaganda en Internet. El consuelo es que pueden cambiar las expectativas tan rápidamente como las han puesto en primer Lugar. Según esto la estabilidad del estilo de vida puede ser cuestionada.” (Zarra III, 2019).

Por otro lado, la digitalización de los procesos empresariales y la aceleración de la transformación tecnológica representan un desafío adicional, ya que exige a los empleados una continua adaptación de sus habilidades, lo que incrementa la presión y puede influir en su permanencia en la empresa. En conjunto, estos factores generan un entorno complejo que requiere de estrategias integrales para fomentar la retención del talento en las organizaciones, especialmente en sectores tan dinámicos como el automotriz.

En la venta de repuestos automotrices la estabilidad laboral es importante en la imagen de las empresas, especialmente en el sector de repuestos automotrices donde se requiere personal con conocimientos técnicos que permitan dar cliente lo que necesita, donde un error humano puede ocasionar varias consecuencias negativas, tanto para la empresa como para el cliente dentro de las cuales podemos mencionar, poner en riesgo la seguridad del cliente y de otros usuarios de la vía, perder la confianza en la empresa, afectar la percepción de la calidad del servicio, incurrir en costos adicionales por la mano de obra y otros gastos derivados de la reparación, generar conflictos y posibles disputas legales, en la era de las redes sociales las malas experiencias pueden volverse virales rápidamente lo que afectaría en la reputación de la empresa, en la capacidad para atraer y retener a clientes, indemnizaciones por daños materiales, afectando directamente a la imagen pública de la empresa.

La estabilidad laboral puede representar un desafío importante para las empresas, ya que conlleva costos significativos asociados al reclutamiento, la capacitación de nuevos colaboradores y una posible disminución en la calidad del servicio al cliente. Este es un fenómeno complejo que requiere un enfoque integral y estratégico. Las organizaciones deben identificar y comprender los factores que afectan la permanencia del talento humano, y adaptar sus políticas de gestión en función de las tendencias del mercado laboral, así como de las expectativas y necesidades de su fuerza laboral. La incorporación de

tecnologías innovadoras en la gestión del talento y el uso de herramientas analíticas para monitorear indicadores de permanencia y compromiso pueden ser claves para fomentar un entorno laboral más estable y atractivo para los empleados.

En definitiva, las expectativas laborales de la Generación Z están marcando un punto de inflexión en la forma en que las empresas privadas deben gestionar su talento humano. Sectores exigentes como el de repuestos automotrices, donde la precisión, la experiencia técnica y la estabilidad del personal son esenciales para garantizar la calidad del servicio y la seguridad del cliente, se ven especialmente afectados por la rotación generacional.

La rotación frecuente de jóvenes talentos implica no solo un aumento en los costos operativos asociados al reclutamiento y la capacitación, sino también una pérdida de conocimiento organizacional y una disminución en la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado. Ignorar las necesidades y motivaciones de la Generación Z puede llevar a un deterioro del clima organizacional, a una disminución de la productividad y a una menor fidelización del talento.

Entender y atender las aspiraciones de esta generación; como la búsqueda de equilibrio entre vida y trabajo, la flexibilidad laboral, el aprendizaje continuo, el liderazgo empático y la conexión con propósitos significativos se convierte en un eje clave para reducir los índices de rotación. Las organizaciones que logren alinear sus políticas y estructuras con estas expectativas no solo incrementarán su capacidad para retener talento joven, sino que también fortalecerán su reputación como empleadores atractivos, generarán una cultura organizacional más innovadora y resiliente, y asegurarán su sostenibilidad en un entorno cada vez más dinámico, competitivo y exigente.

En conclusión, invertir en el entendimiento profundo de la Generación Z, en el rediseño de las estrategias de gestión del talento y en la transformación de los modelos organizacionales tradicionales representa una apuesta segura hacia el crecimiento y la consolidación empresarial en el mediano y largo plazo.

1.2 Delimitaciones

Delimitación Espacial

La investigación se realizará dentro de las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices nuevos en el Distrito de San Miguel.

Delimitación Temporal

La investigación se realizará desde enero hasta el mes de diciembre de 2024.

Delimitación Teórica

La temática de la investigación es sobre la gestión del talento humano.

Alcances y limitaciones

Alcances

- La investigación se dirige a colaboradores de la Generación z en empresas dedicada a ventas de repuestos automotrices nuevos en el Distrito de San Miguel.
- Con la presente Investigación se identificará factores de la Generación Z que impactan en las decisiones de su estabilidad laboral en las empresas.
- Recomendar estrategias de retención de personal con base en hallazgos obtenido en la investigación.

Limitaciones

- El grado de disponibilidad que brindará el personal de las empresas comprendidas en el objeto de la investigación.

- No existen Investigaciones previas relacionadas a ese tema de investigación y sector.
- Limitadas fuentes de información primarias relacionadas al sujeto de investigación y área geográfica relacionada.

1.3 Enunciado del problema

¿De qué manera las expectativas laborales de la generación Z como la flexibilidad, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el propósito organizacional influye en su permanencia y estabilidad dentro de la empresa privada del sector de Repuestos automotrices en San Miguel?

1.4 Justificación

La seguridad vial, la integridad de las personas y la calidad del servicio técnico en el sector de repuestos automotrices en El Salvador dependen, en gran medida, del conocimiento, la experiencia y la permanencia del personal que atiende al cliente. Un error en la venta de un repuesto puede comprometer la funcionalidad del vehículo, provocar accidentes o generar pérdidas materiales y humanas. Esta realidad convierte a la estabilidad laboral del recurso humano en un factor crítico no solo para la eficiencia empresarial, sino también para la seguridad pública.

En los últimos años, el sector automotriz salvadoreño ha registrado un crecimiento sostenido. Según datos de la (Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos, ASALVE, 2024) entre enero y septiembre de 2024, las ventas de vehículos nuevos y usados aumentaron un 13.1 %, alcanzando las 19,400 unidades, y se proyecta un cierre de año con más de 25,000 unidades vendidas. Este crecimiento ha impulsado la demanda de repuestos y servicios técnicos especializados, obligando a las empresas a ampliar sus plantillas y redes de distribución. Sin embargo, este dinamismo ha venido acompañado de

un fenómeno preocupante: la alta rotación del personal joven, especialmente de la Generación Z, lo que genera costos crecientes en capacitación, disminución de la productividad y pérdida de conocimiento organizacional.

La Generación Z, conformada por jóvenes nacidos entre 1995 y 2010, presenta expectativas laborales distintas a las generaciones anteriores. Valoran profundamente aspectos como la flexibilidad laboral, el propósito organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento constante y el equilibrio entre vida personal y trabajo. No obstante, muchas empresas aún conservan estructuras laborales tradicionales con horarios rígidos, poca movilidad interna y una escasa cultura de reconocimiento. Esta desalineación entre lo que los jóvenes esperan y lo que las empresas ofrecen se traduce en desmotivación, desvinculación temprana y alta rotación de talento.

Según (FUSADES, 2023), más del 60 % de los jóvenes salvadoreños entre 18 y 29 años trabajan en condiciones informales o inestables, lo que incrementa la sensación de inseguridad y vulnerabilidad laboral. Este contexto refuerza la necesidad de que las empresas, especialmente aquellas que operan en sectores técnicos como el automotriz, comprendan mejor las motivaciones y prioridades de sus nuevos colaboradores. Además, la creciente digitalización del trabajo y la transformación de los perfiles profesionales hacen aún más urgente contar con personal capacitado y dispuesto a permanecer en la organización a largo plazo.

Capacitar a un nuevo colaborador en el sector de repuestos automotrices no es una tarea sencilla ni rápida. Se requiere tiempo, inversión y acompañamiento para que domine catálogos técnicos, herramientas de búsqueda, procesos logísticos y normativas de seguridad. Si ese colaborador renuncia antes de consolidarse en el puesto, la empresa no solo pierde el capital invertido, sino también su capacidad de respuesta ante la demanda del mercado. A esto se suman las consecuencias reputacionales que puede tener un error

técnico cometido por personal inexperto, especialmente en la era digital donde una mala reseña puede viralizarse y afectar la confianza del consumidor.

Por estas razones, investigar las expectativas laborales de la Generación Z en relación con su estabilidad laboral en empresas privadas del sector de repuestos automotrices no solo es pertinente, sino urgente. Este estudio permitirá identificar patrones de comportamiento, factores de satisfacción o insatisfacción laboral, y elementos estratégicos que las empresas pueden utilizar para mejorar sus políticas de atracción y retención del talento joven.

Asimismo, esta investigación llena un vacío académico importante, ya que no existen suficientes estudios en El Salvador que aborden el vínculo entre las expectativas de la Generación Z y su permanencia en sectores técnicos, como el de repuestos. Los resultados de este trabajo podrán ser utilizados tanto por directivos de empresas como por responsables de recursos humanos para rediseñar sus modelos de gestión y adaptarlos a los desafíos del presente, fortaleciendo así la sostenibilidad, la calidad y la seguridad en uno de los sectores clave de la economía salvadoreña.

1.5 Objetivos generales y específicos.

Objetivo General

- Analizar como las expectativas laborales de la generación Z influyen en la rotación de personal en las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices en el distrito de San Miguel

Objetivos Específicos

- Identificar las principales expectativas laborales de los colaboradores pertenecientes a la generación Z en las empresas dedicadas a la venta de repuestos.

- Describir los factores influyentes en las expectativas laborales de los empleados pertenecientes a la generación z.
- Recomendar estrategias de retención de talento humano basadas en los resultados del estudio de expectativas que impactan a la estabilidad laboral de la Generación Z.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos

La estabilidad laboral ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas. Tradicionalmente, se asociaba a la permanencia prolongada en una misma organización, con beneficios formales y protección social. Sin embargo, la globalización, la digitalización y la flexibilización del mercado laboral han transformado este concepto.

Las distintas generaciones han mostrado enfoques divergentes hacia el trabajo y la estabilidad. Los Baby Boomers (1946–1964) valoraron la permanencia, el empleo a largo plazo y la lealtad institucional. La Generación X (1965–1980) vivió el auge del cambio tecnológico y desarrolló habilidades de adaptación. Por su parte, los Millennials (1981–1996) priorizaron el equilibrio entre vida personal y profesional, así como el desarrollo personal y la movilidad laboral.

Estas diferencias configuran un nuevo escenario para la Generación Z (1997–2012), nativa digital, con una fuerte necesidad de propósito, flexibilidad y bienestar integral. Esta generación se incorpora a un mundo laboral más fragmentado, donde la estabilidad ya no depende únicamente de un contrato, sino de un entorno que favorezca el crecimiento, el reconocimiento y la conexión emocional con la organización.

En América Latina, la alta informalidad y la precariedad del empleo juvenil acentúan la fragilidad de esta estabilidad. La región presenta desafíos estructurales como la escasa protección social, la rotación laboral y la debilidad institucional, lo que requiere nuevas políticas empresariales y públicas para garantizar trayectorias laborales sostenibles.

El análisis generacional permite comprender los factores que han dado forma a las actitudes actuales hacia el empleo. Esta comprensión es clave para abordar la retención

del talento joven en sectores técnicos como el automotriz, donde la continuidad del personal es vital para asegurar la calidad del servicio y la seguridad de los clientes.

En contraste, las últimas décadas han sido testigo de una creciente flexibilización del empleo, con la proliferación de contratos temporales, trabajos a tiempo parcial y empleos independientes. Según la (OIT, Organización Internacional del Trabajo, 2023) cerca del 60% de la fuerza laboral global participa actualmente en formas de empleo informal o no estándar.

Además, La automatización, la inteligencia artificial y la digitalización han eliminado o transformado empleos tradicionales, al tiempo que han creado nuevas formas de trabajo más flexibles, pero también más inestables. Por ejemplo, la gig economy, compuesta por trabajadores autónomos que operan a través de plataformas digitales, ha crecido exponencialmente en países como Estados Unidos, India y el Reino Unido, ofreciendo ingresos variables y escasa protección social (Stefano, 2016).

La pandemia de COVID-19 exacerbó estas tensiones, mostrando la vulnerabilidad del empleo informal y temporal frente a crisis económicas globales. El informe "Work for a Brighter Future", (International Labour Organization, 2019) sostiene que la necesidad de promover la estabilidad laboral es urgente para garantizar el bienestar social, especialmente entre los jóvenes y los trabajadores de sectores más precarios.

En este contexto, la estabilidad laboral moderna ya no se limita a la permanencia en una empresa, sino que se asocia a la seguridad en el empleo, la posibilidad de desarrollo profesional, la protección ante cambios tecnológicos y la resiliencia del trabajador ante crisis externas. El reto, en consecuencia, es equilibrar flexibilidad y seguridad.

La estabilidad laboral se ha convertido en un tema central en la gestión de recursos humanos, especialmente en el contexto de las empresas privadas en El Salvador. Este

concepto no solo se refiere a la permanencia del trabajador en su puesto, sino también a las condiciones que permiten su desarrollo profesional y personal. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, mantener una fuerza laboral estable es crucial para el éxito organizacional.

La estabilidad laboral ha sido objeto de estudio desde diversas disciplinas, incluyendo la sociología, la economía y el derecho laboral. Según autores como (Rodríguez, 2022), la estabilidad laboral se entiende como la capacidad de los trabajadores para mantener su empleo bajo condiciones que favorezcan su bienestar y desarrollo. Factores como la seguridad en el empleo, las oportunidades de capacitación y un entorno laboral saludable son esenciales para lograr esta estabilidad.

A nivel internacional, organismos como la Organización Internacional del Trabajo OIT han establecido directrices para garantizar la estabilidad laboral, promoviendo la contratación justa y la protección contra despidos arbitrarios. En el ámbito nacional, las leyes laborales deben adaptarse a estas directrices, asegurando que los derechos de los trabajadores sean respetados y promoviendo prácticas empresariales responsables.

Las empresas que fomentan la estabilidad laboral experimentan beneficios como una menor rotación de personal y un ambiente de trabajo más armonioso. Sin embargo, también enfrentan desafíos, como la necesidad de adaptarse a cambios tecnológicos y mantener la competitividad en el mercado. Estudios recientes han demostrado que las organizaciones que invierten en la estabilidad de su fuerza laboral obtienen mejores resultados a largo plazo.

En América Latina, la estabilidad laboral ha estado históricamente condicionada por altos niveles de informalidad, debilidad institucional y fluctuaciones macroeconómicas. Según datos del (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022), más del 50% de los

trabajadores de la región se desempeñan en condiciones informales, sin contratos formales, sin seguridad social ni protección frente al despido.

Países como México, Perú y Bolivia presentan estructuras laborales fragmentadas, donde coexisten formas de empleo formal, semiformal e informal. En estos contextos, la estabilidad laboral tiende a ser un privilegio reservado a una minoría de trabajadores calificados o funcionarios públicos. La gran mayoría experimenta trayectorias laborales discontinuas, bajos ingresos y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Uno de los factores que ha limitado el avance de la estabilidad laboral en la región es la rigidez normativa combinada con la escasa capacidad de fiscalización de los estados., su cumplimiento es deficiente la falta de recursos institucionales. Sin embargo, algunos países han implementado políticas innovadoras para mejorar la estabilidad laboral. Uruguay, por ejemplo, ha logrado reducir la informalidad a menos del 25% gracias a reformas que incentivaron la formalización, fortalecieron la negociación colectiva y promovieron el acceso universal a la seguridad social (International Labour Organization., 2021).

En América Latina también se observa una tendencia preocupante entre los jóvenes: el llamado "ni-ni" jóvenes que ni estudian ni trabajan representa un porcentaje significativo de la población juvenil. Esto plantea un desafío estructural para el futuro del trabajo y la cohesión social. (World Bank., 2023).

A nivel regional, la estabilidad laboral es crucial para superar la trampa del ingreso medio, fomentar el crecimiento sostenido y reducir la desigualdad. Esto implica rediseñar políticas activas de empleo, fomentar la formación profesional continua y generar incentivos para la formalización del trabajo.

Tabla 1

Cuadro comparativo entre generaciones

GENERACIÓN	CARACTERÍSTICA PRINCIPALES LABORALES	RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
Baby Boomers	Alta lealtad, estabilidad, beneficios formales	Baja adopción digital
Generación X	Adaptabilidad, búsqueda de balance.	Transición al mundo digital
Millennials	Propósito, desarrollo personal, flexibilidad	Alta competencia digital
Generación Z	Autonomía y reconocimiento	Nativos digitales

Nota: Fuente Realizado por equipo investigador

2.1.1 Generación Z: una perspectiva mundial

La Generación Z, también conocida como Centennials, comprende a los nacidos entre 1997 y 2012. Esta cohorte ha crecido en un entorno global profundamente marcado por la digitalización, la incertidumbre económica, el activismo social y la transformación cultural. A diferencia de generaciones anteriores, la Generación Z no solo ha sido testigo de grandes cambios, sino que ha sido protagonista de una nueva forma de interacción con el mundo, caracterizada por la conectividad constante, la conciencia social y la búsqueda de propósito. Su origen y desarrollo están influenciados por eventos históricos específicos que varían según la región, pero que comparten un impacto común: la redefinición de los valores, aspiraciones y comportamientos de los jóvenes en el siglo XXI.

En Estados Unidos, la Generación Z ha sido moldeada por eventos como los atentados del 11 de septiembre de 2001, que marcaron el inicio de una era de inseguridad nacional y vigilancia digital (Pew Research Center, 2019) La crisis financiera de 2008 afectó directamente a sus familias, generando una visión más cautelosa sobre el empleo y la estabilidad económica (Dimock, 2019).

Además, el auge de los smartphones y redes sociales desde 2007 transformó radicalmente la forma en que se comunican, aprenden y se relacionan. Esta generación ha estado profundamente involucrada en movimientos sociales como el activismo climático, lo que ha reforzado su compromiso con la equidad, la justicia y la sostenibilidad. En el ámbito laboral, los jóvenes estadounidenses de esta generación valoran la flexibilidad, el trabajo remoto y las empresas con propósito social, mostrando una clara preferencia por entornos inclusivos y éticos.

En Europa, particularmente en Alemania y los países nórdicos, la Generación Z ha crecido en sociedades con fuertes políticas ambientales, sistemas educativos inclusivos y una cultura de participación ciudadana. El movimiento Fridays for Future, liderado por Greta Thunberg, encontró gran eco entre los jóvenes europeos, quienes han adoptado una postura activa frente al cambio climático (European Youth Portal, 2020). En Alemania, la conciencia ecológica y el compromiso político son rasgos distintivos de esta generación, que también valora la estabilidad laboral, pero exige que las empresas sean responsables social y ambientalmente. En Francia y el Reino Unido, los disturbios sociales, el Brexit y las reformas educativas han generado una generación crítica, informada y políticamente activa, que busca redefinir el papel del Estado y de las instituciones en su vida cotidiana.

En Asia, la Generación Z presenta contrastes significativos. En Japón, los jóvenes enfrentan una sociedad altamente tecnológica, pero con una fuerte presión académica y laboral. La cultura del trabajo intensivo y la expectativa de éxito han generado altos niveles de ansiedad, lo que ha llevado a muchos jóvenes a priorizar el bienestar emocional sobre las metas tradicionales (Nomura Research Institute, 2021).

En Corea del Sur, el auge de la cultura digital, el K-pop y las plataformas de streaming ha creado una generación hiperconectada, creativa y globalizada, pero también afectada por la competitividad extrema y los desafíos de salud mental. En China, la

Generación Z ha crecido bajo un modelo de desarrollo acelerado, con acceso a tecnología avanzada y educación masiva, pero también bajo restricciones políticas y sociales que han moldeado una generación pragmática, ambiciosa y resiliente.

En América Latina, la Generación Z ha sido testigo de crisis políticas, desigualdad estructural y avances tecnológicos desiguales. En Brasil, los jóvenes han utilizado las redes sociales como herramienta de activismo, educación y emprendimiento, enfrentando desafíos como la violencia, la corrupción y la exclusión social (UNESCO, 2021).

En México, la inseguridad y la precariedad laboral han generado una generación que busca alternativas fuera del sistema tradicional, incluyendo el autoempleo, la migración y la economía digital. En El Salvador, la Generación Z representa una fuerza laboral emergente, con alto potencial en sectores como tecnología, servicios y educación técnica.

Sin embargo, enfrenta retos como el desempleo juvenil, la falta de formación especializada y la necesidad de políticas públicas que promuevan la inclusión y el desarrollo sostenible. A pesar de estos desafíos, los jóvenes salvadoreños muestran una fuerte inclinación hacia el emprendimiento, el activismo digital y la participación comunitaria (PNUD En El Salvador, 2021).

En África, la Generación Z se caracteriza por su resiliencia frente a contextos de pobreza, conflicto y desigualdad. En Sudáfrica, por ejemplo, los jóvenes han crecido en una sociedad post-apartheid que aún lucha por la equidad racial y económica. La tecnología móvil ha sido una herramienta clave para la educación, el emprendimiento y la organización social (World Bank, 2020). En Nigeria y Kenia, el acceso a internet ha permitido el surgimiento de una generación emprendedora, creativa y conectada con el mundo, que utiliza plataformas digitales para superar barreras estructurales y generar impacto local.

Comparativamente, la Generación Z en países desarrollados tiende a enfocarse en la sostenibilidad, la salud mental y la ética empresarial, mientras que, en países en desarrollo, el énfasis está en la superación de barreras estructurales, el acceso a oportunidades y la transformación social. Sin embargo, en todos los contextos, esta generación comparte rasgos comunes: la hiperconectividad, la conciencia social, la búsqueda de autenticidad y la exigencia de propósito en sus decisiones personales y profesionales. La pandemia de COVID-19, como evento global, ha sido un punto de inflexión para todos, acelerando la digitalización, redefiniendo el trabajo y profundizando las desigualdades, pero también generando nuevas formas de resiliencia, innovación y colaboración.

La Generación Z es una generación global, diversa y transformadora. Su origen está marcado por eventos históricos que han redefinido la forma en que los jóvenes se relacionan con el mundo, y su impacto se extiende a todos los ámbitos de la sociedad. Comprender sus diferencias regionales y sus puntos en común es esencial para diseñar políticas públicas, estrategias educativas y modelos laborales que respondan a sus necesidades y aspiraciones. Esta generación no solo representa el futuro, sino que ya está moldeando el presente con sus valores, su creatividad y su capacidad de adaptación.

2.1.2 Generación Z (1997–2012)

Generación Z también conocida como Centennials ha irrumpido en el panorama social y económico mundial de manera disruptiva. Nacida entre 1995 a 2010, esta generación ha sido testigo de un mundo cada vez más globalizado, digitalizado y en constante cambio. En América Latina, la Generación Z está comenzando a ingresar al mercado laboral, y sus características, aspiraciones y desafíos son únicos.

Los miembros de la Generación Z en América Latina han crecido inmersos en la tecnología, con acceso casi instantáneo a información a través de internet y redes sociales. A diferencia de las generaciones anteriores, los Centennials no conocen un mundo sin internet, smartphones o redes sociales. La conectividad es parte fundamental de su vida cotidiana, y esta característica influye directamente en sus comportamientos, valores y expectativas laborales.

Una de las principales características de la Generación Z en América Latina es su alto nivel de digitalización. Según el informe de (We Are Social y Hootsuite, 2022) más del 70% de los jóvenes latinoamericanos entre 18 y 24 años tienen acceso a internet, y utilizan plataformas como Instagram, Facebook, TikTok y YouTube para socializar, informarse y compartir contenido. Este acceso a las tecnologías digitales también les permite experimentar con nuevas formas de trabajo, como los empleos autónomos y el uso de plataformas digitales para generar ingresos.

La Generación Z se ha incorporado o se integrará al mercado en un periodo de cambio exponencial, al tiempo de que carece del contexto de cómo funcionaban las organizaciones del pasado. Se enfrentan a mayores retos de salud mental y habilidades de comunicación en comparación de otras generaciones. La Generación Z son los más propensos en un 47% a decir que abandonarán voluntaria o Involuntariamente en 34% el puesto actual en los próximos 6 meses. (ManpowerGroup, 2025)

Sin embargo, esta misma conexión digital puede representar una desventaja en términos de salud mental. La Generación Z enfrenta presiones sociales y personales exacerbadas por las redes sociales, que contribuyen a un aumento en los niveles de ansiedad, estrés y depresión. Según la (OPS, Organización Panamericana de la Salud , 2021), los adolescentes y jóvenes de América Latina presentan índices preocupantes de

trastornos mentales, debido a la sobreexposición a las redes y a las expectativas irreales que estas plataformas generan.

En términos laborales, los miembros de la Generación Z en América Latina se enfrentan a varios retos. Aunque son la generación más educada de la historia de la región, la inseguridad laboral y las altas tasas de informalidad continúan siendo problemas persistentes.

Según la (OIT, Organización Internacional del Trabajo , 2020), la tasa de desempleo juvenil en América Latina fue del 21% en 2020, lo que significa que casi 1 de cada 5 jóvenes de la región no tiene empleo.

Uno de los principales desafíos laborales de la Generación Z en América Latina es la informalidad, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, más del 50% de los jóvenes latinoamericanos trabaja en el sector informal, lo que significa que no tienen acceso a seguridad social, prestaciones laborales ni estabilidad. En países como México y Brasil, el porcentaje de jóvenes empleados en el sector informal supera el 60%, lo que pone en evidencia la precariedad de las condiciones laborales para esta generación.

A pesar de estos obstáculos, la Generación Z se caracteriza por su emprendimiento y su capacidad para innovar. Muchos jóvenes de esta generación en América Latina se están lanzando al mundo del emprendimiento, ya sea creando negocios digitales, ofreciendo servicios a través de plataformas en línea o desarrollando productos innovadores. Según un informe de (GEM, Global Entrepreneurship Monitor, 2024) cerca del 30% de los jóvenes latinoamericanos están involucrados en algún tipo de actividad emprendedora, siendo este porcentaje aún más alto en países como Colombia y Chile.

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en todos los sectores laborales, pero los jóvenes fueron uno de los grupos más afectados, especialmente la

Generación Z. Según (CEPAL C. E., 2020), la crisis económica generada por la pandemia llevó al aumento del desempleo juvenil en América Latina, afectando especialmente a los recién graduados y a aquellos que estaban ingresando al mercado laboral por primera vez.

En este contexto, la digitalización acelerada de los empleos durante la pandemia permitió a muchos jóvenes de la Generación Z adaptarse a la modalidad de trabajo remoto. Un estudio de (PwC P. W., 2021) indicó que más del 60% de los jóvenes de América Latina que trabajaron durante la pandemia prefirieron continuar en modalidad remota, ya que este tipo de trabajo les permite una mayor flexibilidad y un mejor equilibrio entre vida personal y profesional. Esto representa una oportunidad importante para la Generación Z, ya que pueden participar en el mercado laboral global sin estar limitados por las fronteras físicas.

Sin embargo, la crisis también exacerbó la desigualdad en el acceso al empleo. (La falta de acceso a tecnología, conexiones a internet y las barreras económicas han dejado a muchos jóvenes en desventaja frente a otros que sí pudieron adaptarse al trabajo digital). Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022), el 25% de los jóvenes latinoamericanos no tienen acceso a internet de calidad en sus hogares, lo que limita su capacidad para acceder a la educación en línea y a trabajos remotos.

A pesar de los retos que enfrenta la Generación Z en América Latina, existen varias perspectivas positivas para el futuro. La digitalización, el emprendimiento y la adaptación al trabajo remoto pueden ofrecer nuevas oportunidades laborales, especialmente para aquellos que no tienen acceso a trabajos formales en sus países de origen. Los gobiernos de la región también están tomando medidas para promover la formación digital y la capacitación laboral entre los jóvenes, con programas y subsidios enfocados en mejorar la empleabilidad de los Centennials.

Según la (CEPAL, 2021), varios países de América Latina han comenzado a implementar políticas públicas orientadas a mejorar la inclusión digital, proporcionando dispositivos y acceso a internet a los jóvenes más desfavorecidos. Además, las plataformas digitales de aprendizaje y empleo se han multiplicado, ofreciendo nuevas oportunidades para que los jóvenes de la Generación Z se capaciten, encuentren empleo o incluso inicien su propio negocio.

En El Salvador, la Generación Z enfrenta desafíos laborales y sociales específicos. Según el (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador, 2022), la tasa de desempleo juvenil en El Salvador es particularmente alta, con más del 40% de los jóvenes entre 18 y 24 años desempleados o subempleados. La informalidad laboral afecta a más del 60% de los jóvenes salvadoreños, lo que implica que no tienen acceso a beneficios como seguridad social o estabilidad laboral.

Uno de los principales desafíos para la Generación Z en El Salvador es la falta de oportunidades en el mercado laboral formal. La mayoría de los jóvenes encuentra trabajo en el sector informal, lo que contribuye a la falta de seguridad económica y social. Sin embargo, el gobierno de El Salvador ha comenzado a implementar iniciativas para mejorar la empleabilidad juvenil, como programas de formación técnica y emprendedurismo digital. Según un informe de (FUSADES, 2022), el 30% de los jóvenes salvadoreños están involucrados en iniciativas emprendedoras, aunque muchas de estas son informales y carecen de apoyo institucional.

Tabla 2

Tasa de Desempleo y Empleo Informal de la Generación Z en El Salvador (2022).

INDICADOR	DATOS PARA EL SALVADOR	FUENTE
Tasa de desempleo juvenil	40%	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2022)

Porcentaje de jóvenes empleados en el sector informal	60%	(FUSADES, 2022)
Porcentaje de jóvenes en el sector digital	20%	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (2022)

Nota. Fuentes: (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador., 2022), (FUSADES, 2022)

2.1.3 Características y expectativas laborales de la generación Z

Conocer las expectativas laborales de la Generación Z es fundamental para las empresas privadas esto con el propósito de mantener la estabilidad laboral y retener talento en un entorno altamente competitivo. Esta generación, conformada por jóvenes nativos digitales, ha crecido en un contexto marcado por la inmediatez, la hiperconectividad y los cambios sociales y tecnológicos acelerados. Por ello, sus aspiraciones profesionales difieren notablemente de las generaciones anteriores. Valoran profundamente el equilibrio entre la vida personal y laboral, demandando entornos de trabajo flexibles, con horarios adaptables, posibilidad de trabajo remoto y una cultura organizacional que respalde el bienestar integral del empleado.

Además, su fuerte inclinación hacia el desarrollo personal, las experiencias significativas y la creatividad los motiva a buscar empleos donde puedan aprender constantemente, asumir retos y sentirse reconocidos por sus aportes. Este enfoque exige a las empresas privadas implementar políticas de formación continua, planes de carrera claros y esquemas de reconocimiento que vayan más allá de lo económico.

La Generación Z también manifiesta un alto sentido de la responsabilidad social y un enfoque humanista, esperando que sus empleadores se alineen con causas sociales,

medioambientales y de inclusión, lo cual condiciona su permanencia o rotación en una organización.

Según el informe de (Deloitte, 2023) la Generación Z prioriza trabajar en empresas que le ofrezcan un entorno flexible, liderazgo empático, acceso a formación continua y un claro propósito social. Esta nueva fuerza laboral busca entornos que promuevan el bienestar emocional y el reconocimiento frecuente, elementos clave para su permanencia.

Por su parte (PwC P. , 2023), señala que un 67% de los jóvenes de esta generación considera “crítico” que su empleo esté alineado con sus valores personales, y un 58% dejaría su trabajo actual si no encuentra sentido en lo que hace. Estas cifras subrayan la importancia de diseñar experiencias laborales coherentes con sus expectativas.

En términos de estabilidad laboral, estas expectativas representan tanto un desafío como una oportunidad. Las empresas que no se adapten a estos nuevos valores corren el riesgo de enfrentar alta rotación, pérdida de talento joven y dificultades para construir equipos sostenibles. Por el contrario, aquellas que escuchan y responden a las necesidades de esta generación podrán construir vínculos laborales más sólidos, motivar a sus colaboradores. La Generación Z es clave para garantizar una mayor estabilidad en el empleo, fortalecer la identidad corporativa y mejorar la competitividad en el mercado actual.

Tabla 3

Características de la Generación z.

CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN Z
<ul style="list-style-type: none">• Son nativas digitales; nacieron con el uso de Internet y tecnologías. Las TIC no son un medio, sino su entorno cotidiano.• Desean equilibrar la vida personal y laboral.

-
- Están inmersas en el entretenimiento digital, usan videojuegos y tecnología para relajarse, siendo usuarios multipantalla.
 - Son sociables y tienden a formar comunidades.
 - Son impulsoras de la igualdad de género.
 - Priorizan el desarrollo de habilidades, experiencias, retos, reconocimiento y creatividad en sus actividades.
 - Son humanistas, conscientes y emocionales, influenciadas por el contexto histórico y social que les ha tocado vivir.
 - Tienen un alto sentido de la responsabilidad social.
 - Poseen un fuerte espíritu emprendedor.
-

Nota. Fuente: (Hinojosa López, Jessica Ivonne; Salas Rubio, Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda, 2024).

2.1.4 Expectativas laborales

El término expectativa nace del latín *Exspectātum* que significa visto o mirado y significa esperanza de conseguir algo, probabilidad de que ocurra un suceso esperado; en este caso, la posibilidad de conseguir un empleo (s. f. Real Academia Española.)

También se define como aspiración a los deseos y propósitos de lograr un objetivo, estos son a largo plazo y de tinte idealista pues no se consideran las barreras a las que se puede enfrentar el individuo. Las aspiraciones también pueden ser a corto plazo, clasificadas como aspiración realista pues a diferencia de las aspiraciones idealistas, éstas si consideran las dificultades que pueden surgir en el cumplimiento del logro de los objetivos personales, entonces, a las aspiraciones realistas se les denomina expectativas (Elias, Marina; Merino, Rafael; Sánchez-Gelabert, Albert, 2020).

La falta de adecuación entre las expectativas de la Generación Z y las prácticas laborales tradicionales del sector de repuestos automotrices puede conducir a una alta rotación de personal, afectando la estabilidad laboral. Empresas que adaptan sus estrategias de gestión del talento para incorporar programas de formación continua, flexibilidad, tecnología y reconocimiento han mostrado mejores índices de retención de jóvenes talentos.

Según datos de la (Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos, ASALVE, 2024) las empresas que invierten en el desarrollo de carrera y bienestar del empleado joven presentan una disminución del 25% en la rotación de personal de la Generación Z. La relación entre las expectativas de la Generación Z y la estabilidad laboral en las empresas de repuestos en El Salvador puede observarse a través de varios puntos clave:

1. **Flexibilidad y Adaptación Organizacional:** Las empresas de repuestos en El Salvador deben adaptarse a la demanda de flexibilidad laboral que busca la Generación Z. Para retener a este grupo, es crucial que las empresas ofrezcan opciones como horarios flexibles o modalidades de trabajo remoto, especialmente en funciones administrativas o de gestión de inventarios. La falta de flexibilidad podría aumentar la rotación de personal, lo que afectaría la estabilidad laboral.
2. **Capacitación y Oportunidades de Crecimiento:** Los miembros de la Generación Z valoran las oportunidades para crecer profesionalmente. Las empresas que no ofrezcan programas de formación o que no promuevan el desarrollo de sus empleados podrían enfrentar una alta tasa de deserción. En el sector de repuestos automotrices, la capacitación constante es indispensable debido a los avances tecnológicos en los vehículos y la necesidad de que los trabajadores mantengan su conocimiento actualizado. Empresas que inviertan en la capacitación de sus empleados podrían

disfrutar de una mayor estabilidad laboral, pues este grupo busca no solo un empleo, sino una oportunidad para desarrollarse a largo plazo.

3. **Propósito y Valores:** La estabilidad laboral también está influenciada por los valores que promueve una empresa. La Generación Z tiende a ser más selectiva con las empresas para las que trabaja, buscando aquellas que promuevan la sostenibilidad, la responsabilidad social y la diversidad. En un sector como el de los repuestos automotrices, donde la seguridad y la calidad son fundamentales, las empresas que implementen prácticas éticas y responsables no solo atraerán a la Generación Z, sino que también consolidarán su reputación en el mercado, favoreciendo la retención de talento y la estabilidad laboral.
4. **Uso de la Tecnología y Herramientas Modernas:** La Generación Z espera que las empresas utilicen las últimas tecnologías tanto en la comunicación interna como en la mejora de los procesos operativos. En el sector de los repuestos automotrices, esto implica el uso de plataformas digitales para gestionar inventarios, atender clientes y realizar ventas. Empresas que se resisten a la integración de tecnologías modernas pueden encontrar dificultades para atraer y retener a trabajadores de la Generación Z, lo que podría afectar su estabilidad laboral.

Reconocimiento: Un entorno laboral donde se fomente la retroalimentación constante y el reconocimiento del trabajo bien hecho es clave para mantener a la Generación Z motivada. En las empresas de repuestos en El Salvador, esto puede significar la implementación de programas de reconocimiento o incentivos basados en el desempeño, lo que contribuiría a la estabilidad laboral, pues los empleados se sentirán valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

2.1.5 La Generación Z en El Salvador y su conexión con el sector repuestos

La Generación Z, comprendida entre los nacidos de 1995 a 2010, representa un segmento poblacional que ha crecido en un contexto marcado por la tecnología, la globalización y profundos cambios socioeconómicos en El Salvador. A diferencia de generaciones anteriores, los miembros de esta están altamente familiarizados con el uso de herramientas digitales desde edades tempranas, lo que ha configurado sus expectativas y comportamientos laborales de forma distinta.

En el contexto salvadoreño, el sector de venta de repuestos automotrices constituye una pieza clave de la economía, dada la alta demanda de mantenimiento vehicular. Según datos del (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2024), el crecimiento del parque vehicular ha incrementado la necesidad de servicios y repuestos, creando así oportunidades de empleo que ahora son ocupadas, en buena medida, por integrantes de la Generación Z.

El período de 1995 a 2010 fue crucial para la formación de la Generación Z en El Salvador. Tras los Acuerdos de Paz firmados en 1992, el país experimentó un proceso de reconstrucción social y apertura económica. No obstante, también enfrentó desafíos significativos como la violencia social, la migración masiva y cambios estructurales como la dolarización en 2001.

Estos factores influyeron en la vida cotidiana de los futuros integrantes de la Generación Z. La apertura comercial permitió el acceso a productos tecnológicos y al internet, marcando una generación más informada y conectada globalmente. Sin embargo, también crecieron en un contexto de inseguridad y desigualdad económica, aspectos que posteriormente moldearían su visión crítica del mercado laboral.

Según el censo poblacional del (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2023) se estima que aproximadamente el 28% de la población salvadoreña pertenece a la

Generación Z. Este grupo presenta un nivel de escolaridad superior al de generaciones anteriores, gracias a la expansión de programas de educación media y técnica. No obstante, las brechas en la calidad educativa y el acceso a formación técnica especializada siguen siendo retos relevantes.

En cuanto al mercado laboral, la Generación Z enfrenta altas tasas de desempleo y subempleo. Según datos del (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2024) el 34% de los jóvenes entre 18 y 29 años se encuentra en empleos informales o de baja estabilidad, lo que influye directamente en su percepción de las oportunidades laborales en sectores como la venta de repuestos.

La entrada de esta generación al sector de repuestos automotrices se intensificó a partir de 2015, motivada por el crecimiento del parque vehicular y la necesidad de personal capacitado. Sin embargo, la formación técnica especializada requerida en este sector conocimiento de piezas, compatibilidades y asesoría técnica al cliente representó una barrera inicial para muchos jóvenes, que encontraron deficiencias en su preparación académica para asumir estos roles de manera inmediata.

Las empresas líderes en el sector implementaron estrategias de formación interna, ofreciendo capacitaciones específicas en catálogos de productos, atención al cliente técnico y diagnóstico de necesidades vehiculares. Este esfuerzo permitió una mejor integración de jóvenes colaboradores, aunque no resolvió completamente las diferencias entre las expectativas laborales de la Generación Z y las ofertas tradicionales del sector.

La (OIT, 2022) advierte que, en América Latina, más del 54% de los jóvenes entre 18 y 29 años enfrentan empleos inestables o informales, lo que incrementa la rotación laboral. Frente a esto, estudios de (Gallup, 2023) revelan que los trabajadores jóvenes que

sienten que sus expectativas son escuchadas y valoradas tienen hasta un 45% menos probabilidad de cambiar de empleo en los siguientes 12 meses.

En este sentido, empresas del sector automotriz que han implementado esquemas de trabajo híbrido, capacitación estructurada y programas de reconocimiento han reportado una disminución de hasta el 30% en la rotación de colaboradores pertenecientes a la Generación Z (GEM, 2022).

2.1.6 Impacto de sus expectativas en la estabilidad laboral en empresas de repuestos

Las altas expectativas de la Generación Z, combinadas con la falta de oportunidades laborales de calidad, han generado una situación de inestabilidad laboral. La escasez de empleos bien remunerados y la necesidad de múltiples trabajos para cubrir necesidades económicas pueden afectar negativamente el bienestar de los jóvenes trabajadores. Además, la búsqueda de propósito y valores en el entorno laboral puede llevar a una rotación más alta si las empresas no logran satisfacer estas expectativas.

En el sector de repuestos en El Salvador, tradicionalmente asociado con estructuras laborales rígidas, jornadas extensas y poco enfoque en el desarrollo personal, la llegada de la Generación Z plantea retos importantes en cuanto a estabilidad laboral. Los jóvenes de la Generación Z valoran la flexibilidad laboral, el reconocimiento inmediato, el aprendizaje continuo y la posibilidad de crecimiento rápido dentro de la organización.

Empresas que mantienen esquemas tradicionales de supervisión rígida, horarios inflexibles y ausencia de programas de desarrollo profesional reportan mayores tasas de rotación de personal joven. Este grupo de jóvenes, con expectativas centradas en la flexibilidad, el propósito, el reconocimiento y el desarrollo profesional, tiende a mostrar baja tolerancia ante condiciones laborales que no se alinean con sus valores personales y

aspiraciones. Como resultado, la generación Z en las empresas de repuestos enfrentan falta de estabilidad experimentan una alta rotación de personal joven, lo que afecta la continuidad operativa, incrementa los costos de contratación y reduce la fidelización del talento.

Uno de los factores clave es la escasez de empleos bien remunerados dentro del sector. Muchos jóvenes de esta generación ingresan a trabajar en la venta y distribución de repuestos como una opción temporal, y no como una carrera profesional. Esto responde, en parte, a la falta de políticas empresariales que promuevan el crecimiento interno, la capacitación técnica o incentivos por desempeño. Además, la naturaleza del trabajo frecuentemente repetitivo y con limitadas oportunidades de innovación puede resultar poco atractiva para una generación que prioriza los retos, la creatividad y el aprendizaje constante.

Las condiciones económicas del país han empujado a muchos jóvenes a asumir múltiples empleos o emprendimientos paralelos para cubrir sus necesidades básicas. Esto disminuye su nivel de compromiso y permanencia en una sola empresa. Las empresas de repuestos, al no adaptarse a estas dinámicas mediante esquemas de trabajo más flexibles, opciones de medio tiempo o incentivos ligados al cumplimiento de metas, enfrentan dificultades para retener personal calificado y motivado.

Las empresas de repuestos que no comunican claramente su misión, que no promueven una cultura inclusiva o que ignoran el bienestar emocional de sus colaboradores, pueden perder atractivo para este segmento laboral.

La digitalización del comercio de repuestos, impulsada por plataformas de venta online, catálogos electrónicos y aplicaciones móviles, ha transformado las competencias

requeridas en el sector. La Generación Z, con su alta familiaridad tecnológica, se posiciona como un recurso valioso para esta transición.

Empresas del sector de repuestos que han logrado retener a los colaboradores de la Generación Z comparten algunas estrategias comunes. Por ejemplo, una distribuidora líder en San Miguel implementó un programa de "Carrera Técnica Acelerada", ofreciendo certificaciones internas en sistemas de frenos, suspensión y lubricantes, combinadas con beneficios como flexibilidad de horarios para estudio.

Otra empresa en el Distrito Central apostó por plataformas de gamificación en las ventas, donde los jóvenes competían en retos mensuales por premios tecnológicos, reforzando la motivación y el sentido de logro inmediato característico de la Generación Z.

Estas iniciativas han demostrado que, al adaptar los esquemas de crecimiento, reconocimiento y aprendizaje al perfil generacional, se puede reducir significativamente la rotación de personal y fomentar la lealtad organizacional.

2.1.7 Estabilidad laboral en El Salvador

El Salvador enfrenta desafíos particulares en materia de estabilidad laboral. (El mercado laboral salvadoreño se caracteriza por altos niveles de informalidad, baja productividad y una escasa capacidad del sector privado para generar empleos de calidad). Según datos del (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador., 2022), más del 68% de los empleos en el país son informales, es decir, no cuentan con seguridad social, prestaciones laborales ni contrato escrito.

Esta situación afecta de manera desproporcionada a los jóvenes, en especial a los pertenecientes a la Generación Z. Muchos de ellos enfrentan un entorno laboral hostil, con escasas oportunidades de empleo formal, bajos salarios y condiciones laborales precarias.

Además, enfrentan una desconexión entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral, lo que agrava su inserción y permanencia en el empleo.

El informe de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES, 2022) destaca que el país tiene una de las tasas más altas de subempleo en Centroamérica, lo que impide el desarrollo de trayectorias laborales estables y sostenibles. Asimismo, el entorno económico volátil, la migración forzada y la violencia social son factores que condicionan negativamente la estabilidad laboral.

No obstante, existen algunas iniciativas que buscan revertir esta tendencia. Programas como “Jóvenes con Todo”, promovido por el gobierno y apoyado por organismos internacionales, han intentado mejorar la empleabilidad juvenil mediante capacitaciones, mentorías y acceso a bolsas de trabajo. Sin embargo, su alcance sigue siendo limitado frente a la magnitud del problema.

El Salvador también enfrenta el reto de adaptarse a las nuevas expectativas de los jóvenes trabajadores. Las empresas que no logren ofrecer entornos laborales modernos, inclusivos y con oportunidades reales de desarrollo profesional corren el riesgo de sufrir una alta rotación y pérdida de talento.

La estabilidad laboral en El Salvador puede requerir una transformación estructural del mercado de trabajo, una modernización de las políticas públicas, invertir en empleo formal, inclusión laboral juvenil y cumplimiento de derechos laborales es fundamental para asegurar el desarrollo sostenible del país.

La estabilidad laboral enfrenta desafíos debido a factores como la informalidad laboral y la falta de políticas públicas efectivas. Sin embargo, algunas empresas han implementado prácticas innovadoras que han mejorado la retención de empleados y la

productividad. Es esencial que el país continúe desarrollando estrategias que promuevan la estabilidad laboral en el sector privado.

En el contexto de sectores técnicos como el de la venta de repuestos automotrices, la estabilidad laboral juega un papel estratégico no solo en el funcionamiento interno de las empresas, sino también en la experiencia del cliente final. Este tipo de negocios requiere una combinación de conocimiento técnico, atención especializada y confianza mutua entre los colaboradores y la empresa. Por ello, garantizar la estabilidad laboral del personal se convierte en un factor crítico para la sostenibilidad y competitividad de este sector.

Los colaboradores en el rubro automotriz desempeñan funciones que demandan altos niveles de conocimiento sobre piezas específicas, compatibilidades mecánicas, normativas de seguridad, y una constante actualización frente a los cambios tecnológicos de los vehículos. Esta experticia no se adquiere de manera inmediata, sino a través del tiempo, la experiencia práctica y procesos de formación continua. Cuando una empresa logra retener a su personal, también asegura la acumulación de conocimiento interno, lo cual se traduce en una mejor capacidad para asesorar a los clientes y evitar errores en la venta de productos críticos para la seguridad vehicular.

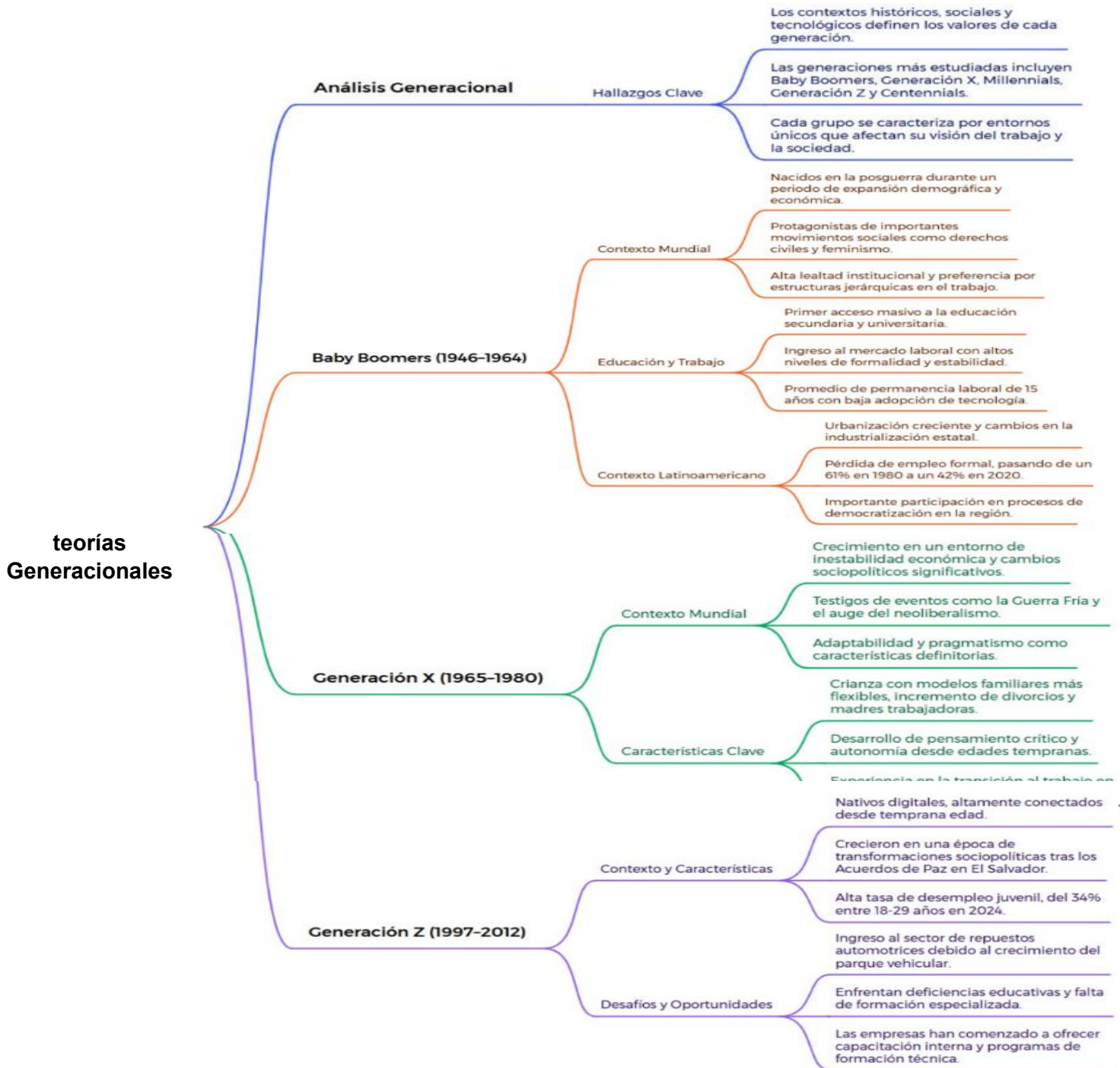
Desde esta perspectiva, la estabilidad laboral aporta directamente a la calidad del servicio, un empleado estable y comprometido es más propenso a establecer relaciones de confianza con los clientes, comprender sus necesidades específicas y brindar soluciones eficaces. En cambio, una alta rotación de personal puede provocar discontinuidad en el servicio, errores frecuentes en la entrega de repuestos y, eventualmente, pérdida de fidelidad por parte del consumidor. Esto último es especialmente importante en El Salvador, donde muchos clientes recurren repetidamente a los mismos establecimientos en busca de fiabilidad técnica y precios competitivos.

Además, en el entorno salvadoreño, caracterizado por niveles significativos de informalidad laboral, ofrecer estabilidad se convierte en una ventaja competitiva. Las empresas que apuestan por contratar de manera formal, ofrecer beneficios, capacitar a sus empleados y crear un entorno laboral sano, no solo retienen talento, sino que elevan su imagen ante los clientes, confianza en el servicio ofrecido y fortalece la reputación de la empresa en el mercado.

La estabilidad laboral también está estrechamente vinculada con la seguridad de los productos comercializados. La correcta identificación, almacenamiento y distribución de repuestos requiere de procedimientos técnicos que solo pueden ejecutarse correctamente cuando el personal ha sido entrenado y permanece el tiempo suficiente para dominar los procesos internos. Las equivocaciones en la entrega de piezas, o peor aún, la distribución de productos no originales por desconocimiento o presión comercial, pueden traer consecuencias negativas tanto para la empresa como para la seguridad de los usuarios finales.

La estabilidad laboral en el sector de venta de repuestos automotrices no es un lujo, sino una necesidad. Invertir en la permanencia y bienestar de los trabajadores no solo mejora la calidad interna de las operaciones, sino que fortalece el vínculo de confianza con el cliente, garantiza la seguridad de los productos vendidos y consolida la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente. En El Salvador, donde este sector tiene un impacto considerable en la economía y en la movilidad cotidiana de la población, avanzar hacia esquemas laborales más estables es una apuesta estratégica para el desarrollo sostenible.

Ilustración 1
Teorías Generacionales.



Nota. Elaborado por el equipo investigador.

2.2 Clima Organizacional y Ambiente Laboral Tóxico

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre sus políticas, prácticas, estructuras y relaciones laborales. Dentro de este contexto, el concepto de ambiente laboral tóxico ha cobrado relevancia en los últimos años debido al creciente interés por el bienestar psicológico en el entorno de trabajo. Según (Affor Health, American Psychological Association (APA), 2024)

ambiente tóxico se caracteriza por la presencia de dinámicas organizacionales que generan estrés crónico, desmotivación, conflictos interpersonales y deterioro del bienestar emocional. Este tipo de entorno no solo afecta la salud mental de los empleados, sino que también compromete la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Pfeffer & Goh, 2025) advierten que los efectos de un ambiente tóxico pueden ser comparables al tabaquismo pasivo, afectando la longevidad y el sistema inmunológico de los trabajadores.

Las causas de un ambiente laboral tóxico pueden clasificarse en organizacionales y conductuales. Entre las causas organizacionales se encuentran la ausencia de políticas claras de comunicación, estructuras jerárquicas rígidas, sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento y escasas oportunidades de desarrollo profesional (Soto Maya, 2024). A nivel conductual, destacan el acoso laboral, el liderazgo autoritario, la discriminación y la falta de empatía entre compañeros y superiores. Estas condiciones generan un clima de inseguridad psicológica que afecta la motivación y el compromiso de los empleados. Además, la tolerancia institucional hacia comportamientos abusivos o negligentes refuerza la percepción de un entorno hostil.

También se señala que la falta de retroalimentación constructiva, la competencia desleal entre colegas y la ausencia de mecanismos de resolución de conflictos contribuyen

a la toxicidad organizacional. En entornos donde se prioriza el cumplimiento de metas sin considerar el bienestar del personal, se incrementa el riesgo de generar dinámicas laborales nocivas. La cultura organizacional juega un papel clave en este proceso, ya que puede normalizar comportamientos perjudiciales si no se promueve activamente el respeto, la inclusión y la colaboración.

Los efectos de un ambiente laboral tóxico son múltiples y afectan tanto al individuo como a la organización. En el plano individual, se ha documentado un aumento en los niveles de ansiedad, depresión, agotamiento emocional y enfermedades psicosomáticas (Affor Health, American Psychological Association (APA), 2024). En el plano organizacional, se observa un incremento en la rotación de personal, disminución del rendimiento, deterioro del clima laboral y pérdida de reputación corporativa. Según estudios de la Universidad de Stanford, los ambientes tóxicos pueden reducir la esperanza de vida de los empleados debido al estrés prolongado (Pfeffer & Goh, 2025). Estos efectos se traducen en costos económicos significativos para las empresas, incluyendo ausentismo, baja productividad y gastos en salud ocupacional.

La rotación de personal es uno de los indicadores más visibles del impacto de un ambiente tóxico. Cuando los empleados perciben que su bienestar está comprometido, tienden a abandonar la organización en busca de entornos más saludables. Esto genera una pérdida de talento, afecta la continuidad operativa y obliga a las empresas a invertir en procesos de reclutamiento y capacitación constantes. Además, el clima laboral negativo puede inhibir la innovación, limitar la colaboración y generar una cultura de miedo que impide el desarrollo profesional.

La Generación Z, caracterizada por su alta conciencia social y emocional, muestra una baja tolerancia hacia ambientes laborales tóxicos. Esta cohorte valora entornos

inclusivos, colaborativos y emocionalmente seguros, donde se promueva el respeto, la diversidad y el bienestar integral (Affor Health & American Psychological Association, 2024).

La presencia de un ambiente tóxico puede ser un factor determinante en la decisión de abandonar una organización, incluso si se ofrecen beneficios económicos. Para esta generación, el bienestar emocional y la salud mental son prioridades que influyen directamente en su compromiso y permanencia laboral.

Estudios recientes indican que los jóvenes de la Generación Z priorizan la autenticidad, la transparencia y el equilibrio entre vida personal y profesional. En este sentido, un entorno laboral que promueva la empatía, la comunicación abierta y el reconocimiento genuino es más atractivo para este grupo generacional. Las empresas que deseen atraer y retener talento joven deben implementar estrategias que prevengan la toxicidad organizacional y fomenten una cultura de respeto y apoyo mutuo. Esto incluye la formación de líderes empáticos, la evaluación periódica del clima laboral y la creación de espacios seguros para expresar inquietudes y propuestas.

2.3 Definición y operacionalización de términos básicos.

- Generación Z: Cohorte generacional nacida entre 1995 y 2010, caracterizada por su familiaridad con la tecnología digital, preferencia por la flexibilidad laboral y búsqueda de propósito en el trabajo. (Hinojosa López, Jessica Ivonne; Salas Rubio, Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda, 2024)
- Expectativas laborales: Conjunto de aspiraciones y demandas que los trabajadores tienen respecto a su entorno laboral, incluyendo salario, desarrollo profesional, equilibrio vida-trabajo, entre otros (El Economista, 2025).

- Estabilidad laboral: Es la posibilidad de conservar el empleo en el tiempo, con seguridad contractual y bajos niveles de rotación o despido. (Chiavenato, 2011).
- Satisfacción laboral: Grado en que las necesidades laborales del individuo se ven satisfechas por su entorno y funciones (Hinojosa López, Jessica Ivonne; Salas Rubio, Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda, 2024).
- Compromiso organizacional: Grado de identificación y vinculación afectiva que un empleado tiene con los objetivos y valores de la empresa donde labora. (ManpowerGroup, 2025)
- Rotación de personal: Proceso mediante el cual los empleados abandonan una organización, ya sea voluntaria o involuntariamente, y son reemplazados por nuevos trabajadores (Torrealba Tinoco, Dheny I.; Jiménez García, José Manuel; Sánchez Estrada, Diana, 2023).
- Flexibilidad laboral: Adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades del empleado, especialmente en lo relativo a horarios, lugar de trabajo y modalidades contractuales (Hinojosa López, Jessica Ivonne; Salas Rubio, Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda, 2024).
- Ambiente Laboral Tóxico: Entorno organizacional que genera estrés crónico, desmotivación, conflicto interpersonal y deterioro del bienestar psicológico de los empleados. ((Affor Health & American Psychological Association, 2024).
- Desarrollo profesional: Proceso de mejora continua de las competencias, habilidades y conocimientos de un individuo dentro de su trayectoria laboral, con oportunidades de crecimiento interno. (ManpowerGroup, 2025)

- Reconocimiento laboral: Acciones mediante las cuales la organización valora y recompensa el esfuerzo, desempeño o logros de sus colaboradores. (Torrealba Tinoco, Dheny I.; Jiménez García, José Manuel; Sánchez Estrada, Diana, 2023).
- Remuneración laboral: Conjunto de compensaciones económicas y no económicas que recibe un trabajador por la realización de sus funciones, incluyendo salario, bonificaciones y beneficios sociales. (Torrealba Tinoco, Dheny I.; Jiménez García, José Manuel; Sánchez Estrada, Diana, 2023).
- Empresa privada: Entidad productiva o de servicios gestionada por capital privado y orientada a la obtención de beneficios, en contraposición a las empresas públicas o estatales. (Hinojosa López, Jessica Ivonne; Salas Rubio, Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda, 2024).
- Sector automotriz: Rama económica dedicada a la fabricación, distribución, comercialización y mantenimiento de vehículos, incluyendo el rubro de repuestos y accesorios (Torrealba Tinoco, Dheny I.; Jiménez García, José Manuel; Sánchez Estrada, Diana, 2023).
- Emprendedurismo: El emprendedurismo se refiere al proceso mediante el cual individuos identifican oportunidades de negocio, asumen riesgos y crean nuevas empresas o proyectos innovadores, contribuyendo al desarrollo económico y social (González, M. L., & Rodríguez, P. A., 2021).
- CEPAL en El Salvador: La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL es un organismo de las Naciones Unidas que promueve el desarrollo económico y social en la región. En El Salvador, la CEPAL ha realizado estudios sobre pobreza, desigualdad y desarrollo sostenible, proporcionando recomendaciones de políticas públicas). Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID: El BID es una institución financiera internacional que apoya el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe mediante préstamos, donaciones y asistencia técnica. Banco Interamericano de Desarrollo.)
- Pandemia: Una pandemia es la propagación mundial de una nueva enfermedad, que afecta a un gran número de personas en varios países o continentes. (Organización Mundial de la Salud, 2020).
- COVID-19: El COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus SARS-CoV-2, identificada por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan, China, y declarada pandemia por la OMS en marzo de 2020. (Organización Mundial de la Salud, 2020).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT: La OIT es una agencia especializada de las Naciones Unidas que promueve los derechos laborales, fomenta oportunidades de empleo decente y mejora la protección social. Organización Internacional del Trabajo.)
- FUSADES: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES es un centro de pensamiento que realiza Investigaciones y propone políticas públicas para el desarrollo sostenible de El Salvador. FUSADES.)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU: La ONU es una organización internacional fundada en 1945, compuesta por 193 Estados miembros, que busca mantener la paz y seguridad internacionales, promover el desarrollo sostenible y proteger los derechos humanos. Naciones Unidas).

Tabla 4
Cuadro Operativo de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador/ Ítem del instrumento	Tipo/ instrumento
Expectativas laborales de la generación Z	Conjunto de aspiraciones y percepciones que los jóvenes de la generación Z tienen respecto al entorno laboral ideal	Nivel de importancia y percepción que otorgan a factores como clima, desarrollo, reconocimiento, valores y satisfacción laboral	Satisfacción general	Ítem 5 nivel de satisfacción laboral	Cuantitativa / encuesta
			Factores Valorados	Ítem 6: elementos importantes para satisfacción	Cuantitativa / encuesta
			Reconocimiento	Ítem 12 grado en que se siente valorado	Cuantitativa / Encuesta
			Propósito personal	Ítem 11: alineación con metas y valores	Cuantitativa / encuesta
			Motivación	Ítem 9 y 13: aspectos motivadores e incentivos	Cuantitativa / encuesta
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador/ ítem del instrumento	Tipo/instrumento
Estabilidad laboral	Permanencia de un trabajador en una organización por un periodo	Nivel de intención de permanencia historial de empleos previos y percepción de	Intención de permanencia	Ítem 15: años que espera permanecer	Cuantitativo / encuesta

prolongado y bajo condiciones estables	importancia de estabilidad	Historial laboral	Ítem 16 y 18: número de empleados y promedio de permanencia	Cuantitativo / encuesta
		Percepción de estabilidad	Ítem 17: importancia asignada a la estabilidad	Cuantitativo / encuesta
		Condiciones asociadas	Ítem 19 y 21: Condiciones que promueven permanencia	Cuantitativo / encuesta
		Oportunidades de desarrollo	Ítem 14: oportunidades de crecimiento	Cuantitativo / encuesta

Nota. La tabla presenta la operacionalización de las variables del estudio, estableciendo la relación entre dimensiones, indicadores y tipo de medición utilizado.

Fuente propia. Elaborado por el equipo de trabajo

2.4 Sistema de hipótesis

2.4.1 Hipótesis y variables

Hipótesis General

- Existe una relación significativa entre las expectativas laborales de la Generación Z y su estabilidad laboral en empresas privadas del sector de venta de repuestos automotrices.

Hipótesis Específicas

- Las oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en la estabilidad laboral de los colaboradores pertenecientes a la Generación Z.

- La flexibilidad laboral (horarios, modalidad de trabajo) tiene un impacto significativo en la decisión de permanencia de la Generación Z en su lugar de trabajo.
- El reconocimiento es un factor que incide en la estabilidad laboral de los trabajadores de la Generación Z.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación se realizó en base al enfoque exploratorio y descriptivo, en la cual por medio de entrevistas semiestructuradas y encuesta se identificó las expectativas laborales de la Generación Z que influyen en la estabilidad laboral de empleados dentro de empresas dedicadas a la venta de repuestos. La naturaleza exploratoria del estudio nos permitió comprender las relaciones entre las expectativas laborales y rotación del talento humano, generando una visión clara a percepciones y experiencias de personas que pertenecen a la Generación z.

La consecución de los objetivos planteados generó evidencia concreta del impacto que posee las expectativas laborales que posee la Generación Z, y que los hallazgos puedan ser utilizada en base para futuras decisiones en la Gestión del Talento Humano, entorno al diseño de estrategias de retención más ajustadas a las características inherentes en la Generación z.

3.2 Método

- El método utilizado en esta investigación es de enfoque mixto, ya que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.
- Componente cuantitativo: se aplicaron encuestas estructuradas a colaboradores pertenecientes a la Generación Z, con el propósito de obtener datos numéricos, medir tendencias y establecer relaciones entre sus expectativas laborales y los niveles de rotación en las empresas del sector de repuestos automotrices del Distrito de San Miguel.
- Componente cualitativo: se realizaron entrevistas semiestructuradas a 10 colaboradores de la misma generación, con el fin de profundizar en sus

percepciones, experiencias y motivaciones. Esta técnica aportó un complemento interpretativo a los resultados estadísticos, permitiendo un análisis más integral.

El uso del método mixto permitió triangular la información, aumentando la validez del estudio al contrastar los resultados de las encuestas con las narrativas y testimonios obtenidos en las entrevistas. De esta forma, se fortaleció la comprensión del fenómeno investigado y se respondieron con mayor solidez los objetivos planteados.

3.3 Población y Muestra

La población objeto del estudio fue compuesta por 6 empresas de ventas de repuestos nuevos ubicadas en el Distrito de San Miguel. incorporando como sujetos de análisis a los empleados de estas empresas perteneciente focal de la Generación Z.

3.3.1 Muestra

La población de referencia estuvo conformada por colaboradores de la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2010) que laboran en empresas privadas dedicadas a la venta de repuestos automotrices en el Distrito de San Miguel.

La muestra se definió atendiendo a criterios prácticos de accesibilidad y representatividad:

1. Encuestas estructuradas: Se seleccionó una muestra de colaboradores de la Generación Z bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que la investigación buscó captar las percepciones de aquellos que se encontraban disponibles y dispuestos a participar en el período de recolección de datos. exhaustivo.
2. Entrevistas semiestructuradas: Se aplicaron a 10 participantes voluntarios pertenecientes a la misma población. La elección se realizó bajo un criterio

intencional, seleccionando aquellos colaboradores que podían aportar información más rica y variada sobre las expectativas laborales. Este tipo de muestra es coherente con lo planteado por Sampieri, quien señala que en estudios cualitativos se utilizan muestras pequeñas, pero estratégicamente seleccionadas para obtener profundidad y no representatividad estadística

Perfiles

- Tener entre 18 y 29 años
- Estar contratado en modalidad tiempo completo.
- Tener un mínimo de 3 meses de antigüedad laboral.
- Estar vinculado a áreas de ventas, bodega, atención al cliente o administración.

Conocimientos Técnicos:

- Identificación de repuestos y componentes automotrices.
- Manejo de catálogos físicos y digitales.
- Conocimiento básico de sistemas de gestión de inventarios y facturación.
- Competencias Digitales: Uso de Excel, correo electrónico, sistemas POS y/o ERP comercial.

Competencias Blandas:

- Comunicación digital efectiva: Responde con claridad y rapidez en múltiples plataformas.
- Empatía y trato cercano: Se adapta al lenguaje del cliente y crea relaciones de confianza.
- Proactividad: Busca soluciones, aprende rápido y no espera instrucciones constantes.
- Resiliencia: Maneja bien los cambios, el ritmo acelerado y la presión de resultados.
- Creatividad: Propone ideas nuevas para promociones, atención o fidelización.
- Conocimiento del producto: Dominio de marcas, aplicaciones y compatibilidades.
- Trabajo en equipo: Colabora con almacén, logística y administración.
- Tolerancia a la presión: Capacidad de trabajar en entornos dinámicos con metas de venta.

Características de Valor (Gen Z):

- Nativo digital: Se adapta fácilmente a nuevos sistemas y tecnologías.
- Alta conectividad: Disponible y activo en canales de atención remota.
- Aprendizaje continuo: Disposición a capacitarse en línea, cursos cortos o e-learning.
- Sentido de propósito: Busca sentirse parte de un proyecto con impacto o crecimiento.
- Valora el ambiente laboral: Prefiere espacios colaborativos y buena cultura organizacional.

La selección de las empresas de venta de repuestos automotrices para ser objeto de investigación no solo se aplicó el criterio de tamaño de la empresa, sino también su impacto en el mercado, su reputación por medio de las opiniones de sus clientes, trayectoria en el sector y sus prácticas comerciales.

Además de Atención al cliente ya que una eficiente atención al cliente incluye asesoría técnica, rapidez en la atención, seguimiento postventa con personal capacitado para resolver dudas.

Tabla 5

Distribución de empleados de la generación Z por empresas y Ubicación.

EMPRESA	UBICACIÓN	CANTIDAD DE EMPLEADOS	CANTIDAD DE EMPLEADO, GENERACIÓN Z
Empresa 1	Sucursal centro	25	12
	Sucursal Roosevelt	25	15
	Sucursal El Sitio	21	12
	Total	71	39
Empresa 2	San Miguel Centro	22	16
	Roosevelt	19	18
	Total	41	34
Empresa 3	panamericana	22	10

	El triangulo	23	20
	Roosevelt	27	13
	Total	82	43
Empresa 4	Sucursal centro	28	18
	Total	28	18
	Coquera	5	5
	El triangulo	5	4
	La cima	8	5
Empresa 5	El centro	6	4
	Calle antigua La Unión	3	3
	Total	27	21
Empresa 6	El centro	18	3
	Ruta	10	1
	Confort	12	2
	Total	40	6
Total			161

Nota. La tabla muestra la distribución del personal perteneciente a la generación Z en distintas ubicaciones por empresas en el distrito de San Miguel. Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

3.4 Técnicas e instrumento

La técnica de la encuesta como cuantitativo complementario se utilizó para recopilar datos detallados de las expectativas laborales de los empleados de la Generación Z, datos permiten identificar tendencias y patrones que impactan en toma de decisiones laborales de los colaboradores en las empresas de ventas de repuestos de vehículos nuevos perteneciente al grupo generacional Z.

Además, se utilizó una de guía de entrevista semiestructurado con preguntas abiertas para la recopilación de información verídica y se identificó factores asociados a las

expectativas laborales de la Generación Z y su impacto en la rotación laboral de los empleados de las empresas dedicadas a la venta de repuestos nuevos.

3.5 Etapas de investigación

El desarrollo de la investigación fue estructurado en las siguientes etapas, que permiten organizar de forma sistemática el proceso de estudio:

- **Formulación del problema y objetivos:** Se determinó la necesidad de comprender las expectativas laborales de la Generación Z y su impacto en la estabilidad laboral dentro del sector de ventas de repuestos automotrices en San Miguel. A partir de esta problemática, se definieron el objetivo general y los objetivos específicos para el estudio.
- **Revisión bibliográfica y marco teórico:** Se recopiló y analizó información proveniente de fuentes científicas y académicas que abordan temas como estabilidad laboral, teorías generacionales, características de la Generación Z y el contexto del sector automotriz salvadoreño, esta fase permitió fundamentar teóricamente el estudio.
- **Diseño metodológico:** Se seleccionó un enfoque cuantitativo con un tipo de estudio exploratorio y descriptivo. Se definió la población y muestra, la técnica de recolección de datos (encuesta y el instrumento a utilizar)
- **Elaboración y validación del instrumento:** Se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas orientadas a captar las percepciones, expectativas y factores que inciden en la estabilidad laboral de los empleados pertenecientes a la Generación Z. El instrumento fue revisado por expertos para validar su pertinencia y coherencia.
- **Recolección de la información:** La encuesta fue aplicada a la totalidad de la población objetivo (161 empleados pertenecientes a seis empresas del sector de venta de repuestos nuevos ubicadas en el Distrito de San Miguel.)

- **Análisis y procesamiento de datos:** Los datos que se obtuvieron fueron organizados en una base estadística para facilitar su procesamiento y posterior análisis. Se utilizó herramientas de estadística descriptiva para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables.

3.6. Procedimiento de análisis e interpretación de resultados

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y gráficos para facilitar la comprensión de las principales tendencias encontradas, el procedimiento incluirá las siguientes fases:

Las respuestas obtenidas a través del cuestionario se organizaron y codificaron para su sistematización. Las respuestas a preguntas cerradas obtenidas de las encuestas se tabularon en función de sus opciones de respuesta, y respuestas a preguntas abiertas resultados de las entrevistas fueron categorizadas temáticamente.

Procesamiento de la información:

Se utilizó software estadístico (como Excel para tabular, organizar y representar gráficamente los datos). Este procesamiento permitió observar de forma clara los factores predominantes que influyen en la estabilidad laboral de los jóvenes encuestados.

Análisis de resultados:

Se interpretaron los datos desde un enfoque descriptivo, buscando responder a los objetivos específicos. Además, se identificaron los elementos que más valoran los empleados de la Generación Z, así como los factores que los motivan o desmotivan a permanecer en su empleo.

Contraste con el marco teórico:

Los hallazgos empíricos se compararon con las teorías y antecedentes expuestos en el marco conceptual, lo que permitió establecer si las características identificadas coinciden con las tendencias descritas en la literatura.

Conclusiones y recomendaciones:

Con base en la interpretación de los resultados, se elaboraron conclusiones pertinentes que detallen cómo las expectativas laborales de la Generación Z inciden en su estabilidad laboral. Además, se elaboró propuesta práctica orientada a la mejora de la gestión del talento humano joven en las empresas del sector.

3.7 Estrategias de Análisis de Datos

La metodología adoptada en el presente estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo, enfocado a obtener datos objetivos y medibles a partir de encuestas estructuradas y guía de semiestructurada de entrevista. La población objetivo estuvo conformada por colaboradores pertenecientes a la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2010) que laboran en empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices ubicadas en el distrito de San Miguel, todos bajo una relación contractual formal con sus respectivas organizaciones.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de cuestionarios previamente validados, con preguntas cerradas diseñadas para captar percepciones, expectativas y experiencias laborales del grupo encuestado. La información obtenida fue procesada y analizada utilizando herramientas como Microsoft Excel y el software estadístico SPSS, garantizando un tratamiento riguroso y estructurado de los datos.

Las principales estrategias de análisis empleadas incluyeron:

- **Estandarización y codificación de las respuestas;** asignando valores numéricos a cada alternativa de respuesta, lo cual facilitó el procesamiento estadístico y permitió calcular frecuencias, porcentajes y otras medidas descriptivas relevantes.
- **Tabulación cruzada;** para identificar relaciones significativas entre variables clave, como el nivel de satisfacción con el ambiente laboral y la intención de permanecer o abandonar la empresa.
- **Representación gráfica de los resultados;** mediante gráficos de barras y vectores, que permitieron visualizar de manera clara las preferencias, percepciones y tendencias generales entre los participantes.
- **Análisis de consistencia interna de los ítems,** para garantizar la fiabilidad de los instrumentos utilizados y fortalecer la validez de los resultados obtenidos.

Este conjunto de estrategias permitió convertir los datos recolectados en información estructurada y estadísticamente confiable, proporcionando así una base sólida para las conclusiones e interpretaciones alineadas con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y Discusión de Resultados

4.1.1 Análisis de Datos

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas. Este método fue seleccionado por su efectividad en la recolección de datos cuantificables y comparables, permitiendo garantizar la veracidad y consistencia de la información obtenida directamente de los participantes

dentro de empresas privadas, específicamente en aquellas dedicadas a la venta de repuestos automotrices nuevos en el Distrito de San Miguel. Estas empresas fueron seleccionadas como muestra de estudio debido a su relevancia en el mercado local y por constituir un entorno laboral donde convergen distintas generaciones, lo que permite observar con claridad las dinámicas de retención, permanencia y rotación del talento joven.

Los resultados recopilados permiten establecer una radiografía actual de las percepciones, aspiraciones y motivaciones de los jóvenes pertenecientes a la Generación Z en su entorno laboral, así como identificar los aspectos organizacionales que influyen en su decisión de permanecer o abandonar una empresa. Los datos ofrecidos nos servirán de insumos clave para puedan diseñar estrategias de gestión de talento humano más efectivas y alineadas con las nuevas tendencias generacionales.

En los apartados siguientes se presentan los principales hallazgos de la investigación, complementados con gráficos e interpretaciones que facilitarán la comprensión.

Respuestas a guía de entrevista

Tabla 6

Respuestas de entrevistados

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
1. ¿Cuáles son las principales expectativas laborales que considera la Generación Z dentro de la empresa?	Flexibilidad de horarios, reconocimientos, desarrollo profesional.	Flexibilidad de horarios, visibilidad y valoración del desempeño.	Horarios adecuados, compensación económica, oportunidad de ascenso.	Reconocimiento o a través de actividades recreativas, condiciones de trabajo adecuadas.	Flexibilidad, ajustes salariales, reconocimiento, desarrollo profesional.
2. ¿Qué factores considera que impactan en la permanencia o salida del personal joven?	Sobrecarga laboral, insuficiencia de personal, falta de oportunidades de crecimiento.	Falta de programas de desarrollo profesional y capacitación	Condiciones físicas del entorno laboral, falta de adecuaciones.	Dificultades para cumplir metas, deficiencias en inventario, condiciones físicas del entorno.	Falta de apoyo en procesos de ingreso y expectativas salariales.
3. ¿Qué estrategias implementa la empresa para atender las expectativas de la Generación Z?	Prestaciones básicas, reconocimientos puntuales, flexibilidad en apoyos económicos.	Ajustes de horarios, visibilidad mediante herramientas, programas de capacitación.	Reconocimiento para ascensos, capacitación continua.	Actividades recreativas, excursiones, sentido de pertenencia.	Ajustes salariales, reconocimiento MVP, incentivos por desempeño.
4. ¿Qué beneficios cuantitativos y cualitativos han implementado para	Flexibilidad en donaciones, tarjetas de regalo.	Ajustes de horarios, capacitación, visibilidad.	Posibilidad de ascenso, capacitación, adecuación de instalaciones.	Excursiones, actividades de integración,	Prestaciones salariales, incentivos y bonificaciones.

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
motivar al personal joven?				uniforme y climatización.	
5. ¿Qué áreas considera que necesitan mejoras para cumplir expectativas de la Generación Z?	Distribución de cargas de trabajo, crecimiento profesional.	Implementación de más programas de capacitación y desarrollo.	Climatización y condiciones físicas del entorno laboral.	Uniforme y climatización.	Procesos de ingreso, política salarial, incentivos.
6. ¿Se sienten identificados con la misión, visión y valores de la empresa?	Sí, alineación profunda	Sí, especialmente en actividades de pertenencia.	Sí, valores de resiliencia.	Parcial, aproximadamente 75% de los valores se cumplen.	Sí, alineación positive.
7. ¿Perciben que la empresa ha cumplido sus expectativas iniciales?	Parcialmente, por sobrecarga y limitadas oportunidades	Sí, se han cumplido	Sí, hasta el momento	No totalmente, dificultades con metas de venta	Parcial, mejoras salariales y apoyo a ingreso
Preguntas	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
1. ¿Cuáles son las principales expectativas laborales que considera la Generación Z dentro de la empresa?	Salario competitivo, ambiente de convivencia, actividades recreativas.	Bonificaciones por rendimiento, reconocimiento tangible de esfuerzos, desarrollo profesional.	Conciliación estudio-trabajo, crecimiento profesional, beneficios complementarios.	Apoyo en situaciones personales y capacitaciones, desarrollo profesional.	Equilibrio entre trabajo y descanso, reconocimiento en procesos internos.
2. ¿Qué factores considera que impactan en la permanencia o	Limitadas oportunidades de crecimiento, ausencia de	Limitado acceso a servicios de salud,	Falta de oportunidades de crecimiento en área específica, condiciones de	Falta de espacios físicos adecuados, ausencia de	Horarios extendidos, trabajo en días feriados, falta de

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
salida del personal joven?	incentivos adicionales.	beneficios insuficientes.	descanso y alimentación.	mejoras de bienestar.	equilibrio vida-trabajo.
Preguntas	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
3. ¿Qué estrategias implementa la empresa para atender las expectativas de la Generación Z?	Actividades recreativas, salario competitivo, ambiente social.	Bonificaciones, donativos, oportunidades de estudio.	Flexibilidad en horarios, facilidades para estudiar, apoyos para crecimiento profesional.	Apoyo institucional en problemas personales, capacitaciones.	Reconocimiento puntual en procesos internos, necesidad de revisión de horarios.
4. ¿Qué beneficios cuantitativos y cualitativos han implementado para motivar al personal joven?	Salario competitivo, ambiente de convivencia, actividades recreativas.	Bonificaciones, donativos, oportunidades de estudio.	Flexibilidad de tiempo, apoyo académico, motivación económica.	Capacitación, espacios de bienestar.	Ajustes en horarios, balance trabajo-descanso, reconocimiento en procesos internos.
5. ¿Qué áreas considera que necesitan mejoras para cumplir expectativas de la Generación Z?	Oportunidades de crecimiento.	Acceso a servicios médicos y beneficios adicionales.	Crecimiento profesional en áreas específicas, descanso y alimentación.	Mejoras en instalaciones físicas.	Horarios laborales y equilibrio vida-trabajo.
6. ¿Se sienten identificados con la misión, visión y valores de la empresa?	Sí, ética y valores contribuyen al desarrollo personal.	Sí, vinculación entre vida personal y entorno automotriz	Sí, impulsan a seguir esforzándose.	Sí, fortalecen sentido de pertenencia.	Sí, aunque con limitaciones de crecimiento y reconocimiento.

Preguntas	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
7. ¿Perciben que la empresa ha cumplido sus expectativas iniciales?	Sí, expectativas cumplidas.	Sí, expectativas cumplidas.	Parcial, falta de desarrollo en área específica.	Sí, expectativas cumplidas.	Parcial, estabilidad laboral, pero sin avances destacados.

Nota. La tabla de respuestas de entrevista semiestructurada del personal perteneciente a la generación Z

Análisis de respuestas de entrevistas

Análisis de respuesta de entrevistado 1

En esta organización se observa que las expectativas laborales de la Generación Z están vinculadas con la flexibilidad y el reconocimiento. El entrevistado destaca la importancia de la adaptación de la empresa a sus necesidades personales, mencionando como factor clave la flexibilidad en los apoyos económicos y las donaciones, lo cual le ha permitido enfrentar situaciones particulares y fortalecer su motivación. También resalta un gesto significativo de reconocimiento, al haber recibido tarjetas de regalo, lo que le generó una sensación de valoración y reforzó su compromiso con la empresa.

No obstante, identifica como principal área de inconformidad la insuficiencia de personal en su área de trabajo, situación que le ha generado sobrecarga laboral y afecta su percepción de equidad y sostenibilidad. Aunque manifiesta sentirse plenamente identificado con la misión, visión y valores institucionales, considera que, para asegurar su permanencia en un horizonte de tres a cinco años, será indispensable contar con mayores oportunidades de crecimiento profesional y con una distribución más equitativa de las cargas de trabajo.

Análisis de respuesta de entrevistado 2

En este caso se evidencia que las expectativas laborales de la Generación Z están relacionadas con la flexibilidad de horarios y el reconocimiento de su desempeño. El entrevistado resalta que la empresa ha sabido adaptarse a sus necesidades, especialmente al permitir ajustes en el tiempo de trabajo, lo que ha sido un factor decisivo para su permanencia. Asimismo, menciona que la aplicación "Domicilio" ha favorecido su visibilidad y valoración dentro del equipo, fortaleciendo su motivación.

En cuanto a sus expectativas iniciales, considera que estas han sido cumplidas, ya que ha podido desarrollar sus funciones dentro de los plazos establecidos, lo cual le transmite estabilidad. También expresa sentirse identificado con la misión, visión y valores

institucionales, sobre todo en las actividades que fomentan el sentido de pertenencia. De cara al futuro, plantea que para continuar en la organización será fundamental la implementación de más programas de capacitación y actividades de desarrollo profesional.

Análisis de respuesta de entrevistado 3

En esta experiencia se observa que las expectativas laborales del entrevistado se centran en horarios adecuados, estabilidad y oportunidades de crecimiento. Manifiesta conformidad con la jornada laboral de 8 a 10 horas y con la compensación económica, lo que le genera confianza en la capacidad de la empresa para responder a sus necesidades básicas. Además, destaca como elemento motivador el reconocimiento recibido al ser considerado para un ascenso de auxiliar a vendedor, lo que refuerza su percepción de valoración.

Hasta el momento no ha identificado incumplimientos de sus expectativas, lo que fortalece su sensación de estabilidad. Expresa también un alto nivel de identificación con los valores institucionales, especialmente en torno a la resiliencia colectiva. Sin embargo, plantea que, para mejorar sus condiciones laborales y garantizar su permanencia en los próximos años, será necesario adecuar las instalaciones, en particular con la implementación de aire acondicionado, ya que las condiciones ambientales representan una limitante para el bienestar del equipo.

Análisis de respuesta de entrevistado 4

Se identifica que las expectativas laborales están relacionadas con la adaptación de los horarios y con el reconocimiento de esfuerzos a través de actividades recreativas. Se percibe que la organización ha sabido responder a sus necesidades en este aspecto, generando motivación y sentido de pertenencia mediante excursiones y dinámicas colectivas.

No obstante, también señala como una expectativa incumplida la dificultad para alcanzar los objetivos de ventas, debido a limitaciones en el inventario. Esto afecta su percepción de equidad y sostenibilidad de las metas. En cuanto a la cultura organizacional, manifiesta una identificación parcial, considerando que cerca del 75% de los valores se cumplen en la práctica. Para asegurar su permanencia en los próximos años, considera fundamental mejorar las condiciones físicas del entorno laboral, como el uniforme y la climatización de las instalaciones.

Análisis de respuesta de entrevistado 5

En esta organización se aprecia que las expectativas laborales de la Generación Z están vinculadas tanto con el crecimiento profesional como con el reconocimiento tangible de los logros. El entrevistado valora positivamente la flexibilidad en horarios, los ajustes salariales y la posibilidad de optar a mejores posiciones dentro de la empresa. De manera especial, destaca haber sido reconocido como MVP, experiencia que le generó una motivación significativa y un fuerte sentido de pertenencia.

Por otra parte, plantea áreas de mejora el acceso más ágil a procesos de ingreso y una política salarial más competitiva, aspectos que inciden en su percepción de estabilidad. A nivel cultural, manifiesta sentirse alineado con la misión, visión y valores institucionales. Sin embargo, considera que, para asegurar su permanencia a mediano plazo, la empresa deberá fortalecer los mecanismos de motivación a través de incentivos más consistentes y programas de bonificación.

Análisis de respuesta de entrevistado 6

En este caso se identifica que las expectativas laborales se orientan al salario competitivo, al ambiente de convivencia y al reconocimiento en el ámbito recreativo. Se destaca que la compensación económica resulta atractiva y que el ambiente social dentro

de la empresa favorece su bienestar emocional. También resalta las actividades recreativas como momentos clave en los que se siente valorado, lo cual ha incrementado su motivación.

Desde su ingreso, no percibe expectativas incumplidas, lo que le genera confianza en la estabilidad de la organización. Asimismo, expresa una identificación profunda con los valores institucionales, destacando que la ética empresarial ha contribuido a su desarrollo personal. De cara al futuro, considera que la clave para permanecer en la organización será la generación de mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Análisis de respuesta de entrevistado 7

Se observa que las expectativas laborales se centran en el reconocimiento al esfuerzo individual y en la justicia organizacional. El entrevistado resalta que la empresa ha respondido a sus necesidades mediante bonificaciones por rendimiento y la entrega de donativos, como guantes, lo que interpretó como un gesto de valoración directa a su trabajo. Estos elementos fortalecen su motivación y confianza en la organización.

En cuanto a la cultura institucional, manifiesta una fuerte conexión con la misión y visión de la empresa, señalando que la relación entre su vida personal y el entorno automotriz le genera inspiración y propósito. Aunque no reporta expectativas incumplidas, plantea que será fundamental mejorar el acceso a servicios médicos en zonas cercanas y optimizar la atención. También recomienda ampliar los beneficios laborales para asegurar su permanencia en un horizonte de tres a cinco años.

Análisis de respuesta de entrevistado 8

En esta experiencia se aprecia que las expectativas laborales se vinculan con la conciliación entre estudio y trabajo, el crecimiento profesional y los beneficios complementarios. El entrevistado reconoce que la empresa mostró apertura al permitirle

trabajar mientras estudiaba y apoyarle con la flexibilidad necesaria para cursar un técnico en electricidad, lo que incrementó su motivación y sentido de valoración.

Sim embargo señala como área de insatisfacción la falta de oportunidades de desarrollo en el área de motos, lo que limita sus perspectivas de crecimiento. A pesar de ello, expresa sentirse identificado con la misión y valores de la empresa, al considerarlos un impulso para seguir adelante. De cara al futuro, sugiere que para asegurar la permanencia de los colaboradores jóvenes será necesario mejorar el acceso a servicios de salud, optimizar los beneficios y revisar las condiciones de descanso y alimentación, en particular extendiendo el tiempo de almuerzo.

Análisis de respuesta de entrevistado 9

En este caso se evidencia que las expectativas laborales están vinculadas con el apoyo institucional en situaciones personales y con las oportunidades de desarrollo profesional. El entrevistado recuerda con especial gratitud el respaldo recibido durante un periodo de problemas de salud, lo que fortaleció su percepción de valor dentro de la empresa. También destaca la autorización para asistir a capacitaciones como un elemento clave en su motivación y sentido de pertenencia.

Manifiesta una identificación sólida con la misión y valores institucionales, al considerar que el acompañamiento recibido lo motivó a continuar con determinación. Si bien no reporta expectativas incumplidas desde su ingreso, sugiere como área de mejora la adecuación de las instalaciones físicas mediante la creación de espacios que promuevan el bienestar general, aspecto que considera esencial para garantizar la permanencia en los próximos años.

Análisis de respuesta de entrevistado 10

En este testimonio se identifica que las expectativas laborales se relacionan con la personalización de las condiciones de trabajo y la búsqueda de un mejor equilibrio entre

tiempo laboral y descanso. El entrevistado indica que no ha percibido una adaptación significativa a sus necesidades personales, aunque reconoce un momento de valoración cuando fue consultado para participar en un proceso interno, lo cual le generó motivación y reconocimiento.

Aunque no expresa expectativas incumplidas, sí evidencia una experiencia estable, pero sin avances destacados. De cara al futuro, plantea como necesidad principal la revisión de la carga horaria, ya que en ocasiones se trabaja en días feriados. Considera que la clave para asegurar la permanencia de los colaboradores jóvenes será la implementación de medidas que promuevan un balance más justo entre el trabajo y la vida personal.

Resultados de repuesta a encuesta.

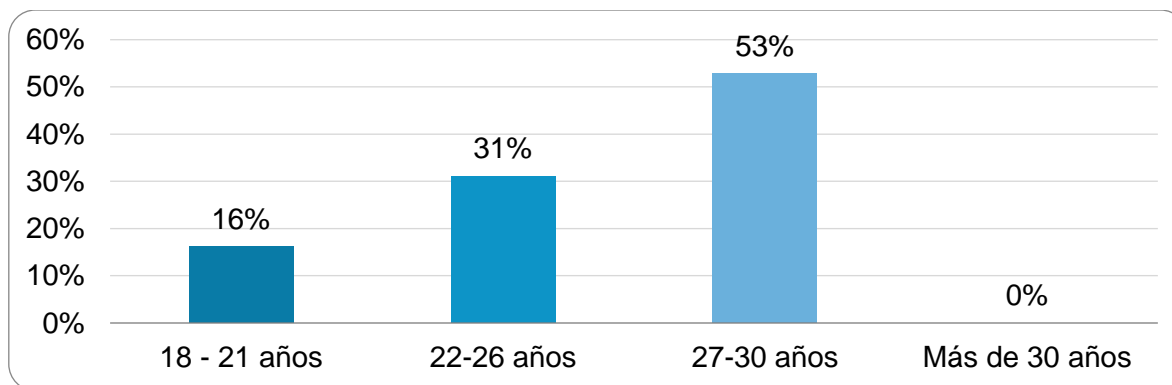
Pregunta N° 1. ¿Cuál es tu edad?

Objetivo: Identificar el rango etario predominante dentro de la muestra perteneciente a la Generación Z, con el fin de segmentar los análisis conforme a sus etapas profesionales

TABLA A-1: EDADES DE LA GENERACIÓN Z

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
18 - 21 años	26	16%
22-26 años	50	31%
27-30 años	85	53%
Más de 30 años	0	0%
TOTAL	161	100%

GRÁFICA A-1: EDADES DE LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El grupo etario predominante es de 27 a 30 años (53%), seguido por 22-26 años (31%). La Generación Z se delimita entre 1995 y 2010.

Interpretación: La transición entre generaciones Z y Millennials marca un desafío para las empresas: deben desarrollar estrategias de gestión del talento que reconozcan

diferencias sutiles en motivaciones, expectativas y comportamiento laboral, especialmente en procesos de retención.

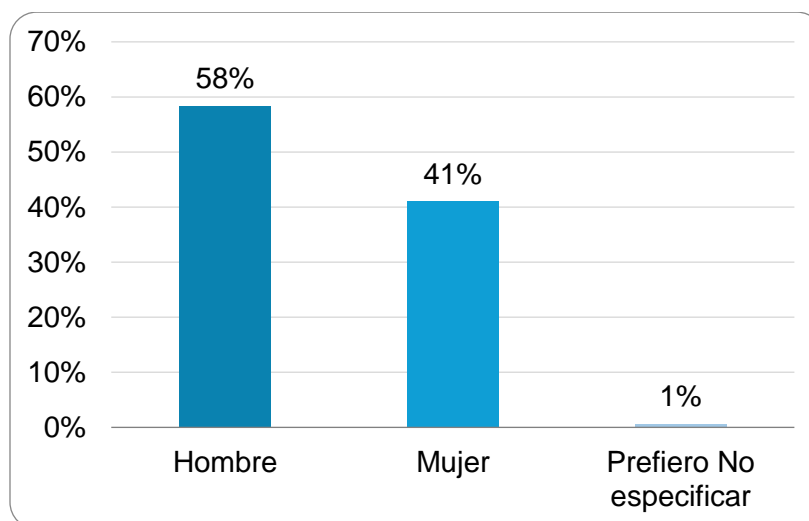
Pregunta N° 2 Sexo:

Objetivo específico: Determinar la composición de género en la muestra para identificar posibles sesgos o enfoques diferenciados en expectativas laborales.

TABLA A-2: SEXO DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z

Alternativas	Frecuencia	%
Hombre	94	58%
Mujer	66	41%
Prefiero No especificar	1	1%
Total	161	100%

GRÁFICA A-2: SEXO DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: La muestra presenta una mayoría masculina 58% frente a una femenina 41%.

Interpretación: La muestra permite observar diferencias en la composición de género dentro del grupo analizado. No se puede establecer una relación directa y universal entre género y rotación, es importante considerar que las experiencias laborales pueden diferir entre hombres y mujeres, lo que podría influir en sus decisiones de permanencia o salida de una organización.

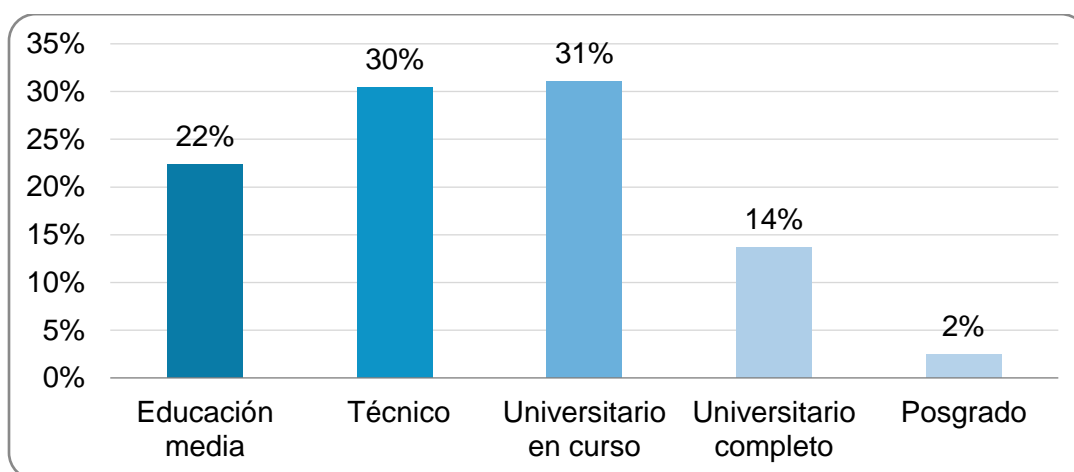
Pregunta N° 3 ¿Nivel educativo actual?

Objetivo: Establecer el nivel formativo de los colaboradores para identificar el vínculo entre educación y expectativas de desarrollo profesional.

TABLA A-3: NIVEL EDUCATIVO DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z

Alternativas	Frecuencia	%
Educación media	36	22%
Técnico	49	30%
Universitario en curso	50	31%
Universitario completo	22	14%
Posgrado	4	2%
Total	161	100%

GRÁFICA A-3: NIVEL EDUCATIVO DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: La mayoría posee estudios técnicos (30%) o universitarios en curso (31%), lo que refleja un capital humano joven en proceso de consolidación académica.

Interpretación: Se identifica que la generación Z tiene altas expectativas de crecimiento profesional, aprendizaje continuo y necesidad de trayectorias claras. Empresas que invierten en formación y planes de carrera podrían reducir significativamente su rotación.

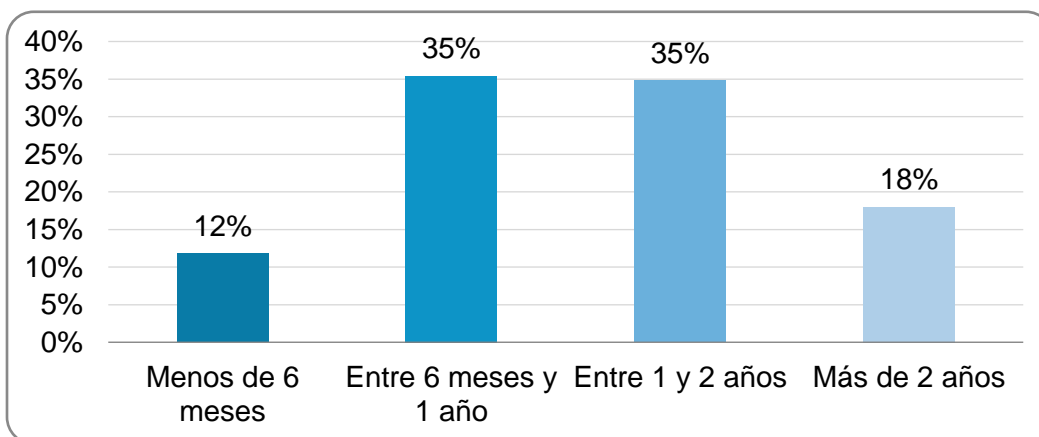
Pregunta N° 4 ¿Tiempo trabajando en la empresa?

Objetivo: Evaluar la antigüedad laboral como indicador de estabilidad y riesgo de rotación.

TABLA A-4 TIEMPO TRABAJADO EN LA EMPRESA ACTUAL DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z

Alternativas	Frecuencia	%
Menos de 6 meses	19	12%
Entre 6 meses y 1 año	57	35%
Entre 1 y 2 años	56	35%
Más de 2 años	29	18%
Total	161	100%

GRÁFICA A-4: TIEMPO TRABAJADO EN LA EMPRESA ACTUAL DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 70% tiene menos de dos años en la empresa, con un pico entre 6 meses y 1 año (35%).

Interpretación: Esto indica una alta rotación o movilidad laboral temprana, característica de la Generación Z. Para mitigarla, es necesario implementar estrategias de onboarding sólidas, retos constantes y crecimiento temprano.

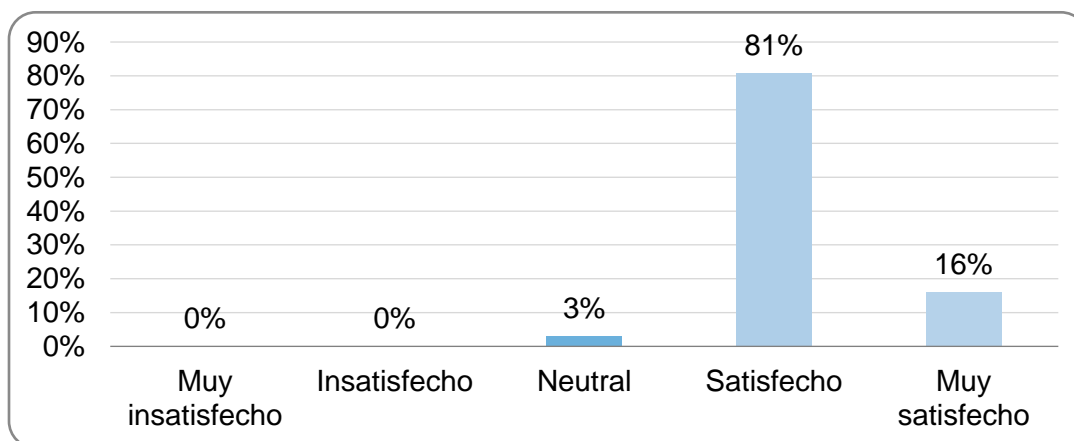
Pregunta N° 5 ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con tu trabajo actual?

Objetivo: Medir el grado de satisfacción laboral para relacionarlo con la intención de permanencia.

TABLA A-5 NIVEL DE SATISFACCIÓN EL TRABAJO ACTUAL DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z

Alternativas	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Neutral	5	3%
Satisfecho	130	81%
Muy satisfecho	26	16%
Total	161	100%

GRÁFICA A-5: NIVEL DE SATISFACCIÓN EL TRABAJO ACTUAL DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 97% se muestra satisfecho o muy satisfecho. Solo un 3% se mantiene neutral.

Interpretación: Este alto nivel de satisfacción sugiere una percepción positiva del entorno laboral en términos generales. Sin embargo, es importante considerar que la satisfacción laboral no necesariamente se traduce en permanencia dentro de la organización. Factores como las oportunidades de crecimiento profesional, el reconocimiento, la alineación con los valores personales y las condiciones laborales específicas pueden influir en la decisión de continuar o abandonar un puesto, incluso en contextos donde la satisfacción declarada es alta.

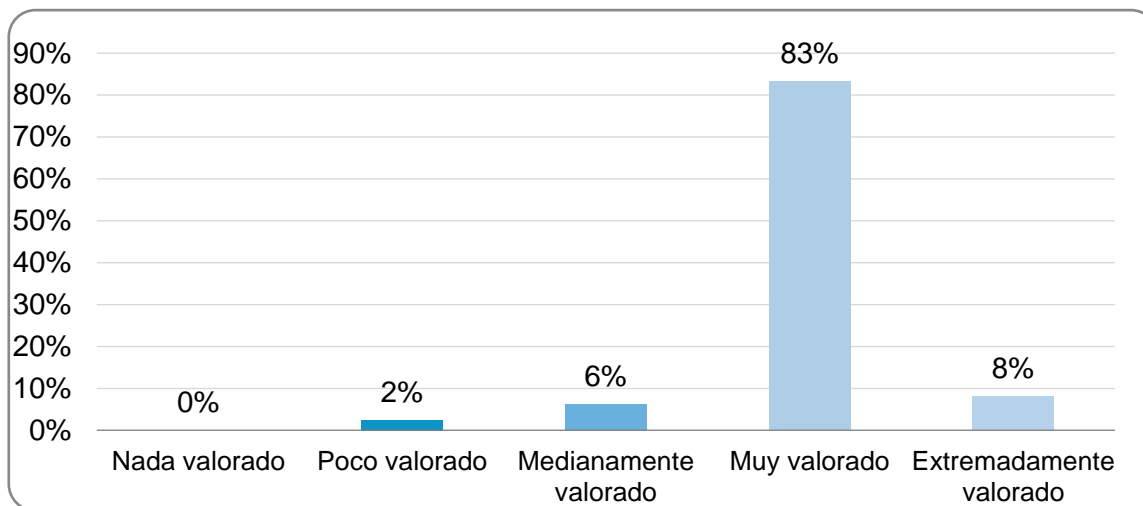
Pregunta N°6 ¿Qué tan valorado te sientes por parte de tus jefes o superiores?

Objetivo: Determinar la percepción de reconocimiento jerárquico como factor motivacional.

TABLA A-6: VALORACIÓN DE CÓMO SE SIENTEN PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z POR PARTE DE TUS JEFES O SUPERIORES.

Alternativas	Frecuencia	%
Nada valorado	0	0%
Poco valorado	4	2%
Medianamente valorado	10	6%
Muy valorado	134	83%
Extremadamente valorado	13	8%
Total	161	100%

GRÁFICA A-6: VALORACIÓN DE CÓMO SE SIENTEN PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z POR PARTE DE TUS JEFES O SUPERIORES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Más del 91% se siente muy o extremadamente valorado por sus superiores.

Interpretación: La gráfica muestra una percepción positiva del reconocimiento recibido por parte de los jefes y superiores, este resultado sugiere que, en términos generales, las relaciones jerárquicas están bien gestionadas y que existe una comunicación efectiva entre líderes y colaboradores en el sector analizado. No obstante, es importante considerar que el reconocimiento, aunque relevante, constituye solo uno de los múltiples factores que influyen en la decisión de permanencia de la generación Z en las organizaciones.

La Generación Z también otorga gran importancia a otros elementos como el clima laboral, las oportunidades de crecimiento profesional, un sueldo competitivo y la flexibilidad laboral. Por tanto, para que el reconocimiento percibido se traduzca en una mayor retención, es necesario que este se alinee con las expectativas integrales de esta generación.

Pregunta N°7. ¿Qué elementos consideras más importantes para sentirte satisfecho en un trabajo? (Selecciona máximo 3)

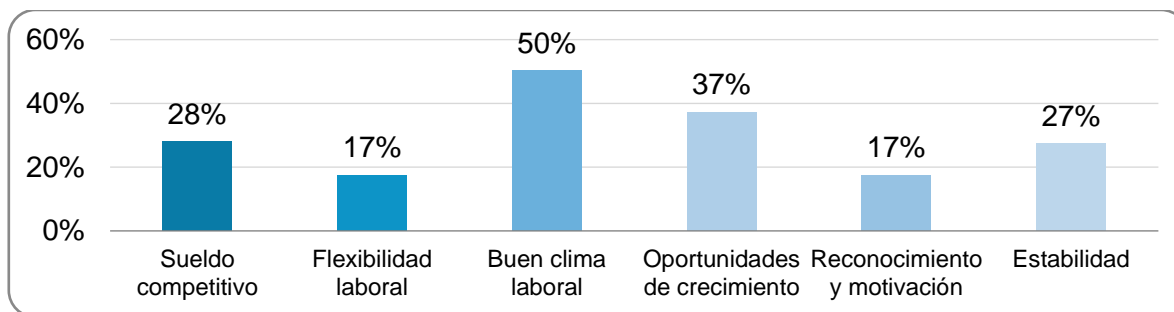
Objetivo: Identificar los factores clave de satisfacción laboral desde la perspectiva generacional.

TABLA A-7 ELEMENTOS IMPORTANTES PARA SENTIRSE SATISFECHO EN EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Sueldo competitivo	45	28%
Flexibilidad laboral	28	17%
Buen clima laboral	81	50%
Oportunidades de crecimiento	60	37%
Reconocimiento y motivación	28	17%
Estabilidad	44	27%
Total	286	178%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%.

GRÁFICA A-7: 7 ELEMENTOS IMPORTANTES PARA SENTIRSE SATISFECHO EN EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los tres factores principales son: Buen clima laboral (50%), Oportunidades de crecimiento (37%) y Sueldo competitivo (28%)

Interpretación: Esta jerarquía de valores muestra que, más allá del salario, los jóvenes pueden valorar el ambiente organizacional y las proyecciones de carrera. Esto confirma que la fidelización no depende únicamente de lo económico, sino de la experiencia integral del colaborador.

Pregunta N°8. ¿Qué mejorarías en tu lugar de trabajo para aumentar tu satisfacción? (Selecciona máximo 3)

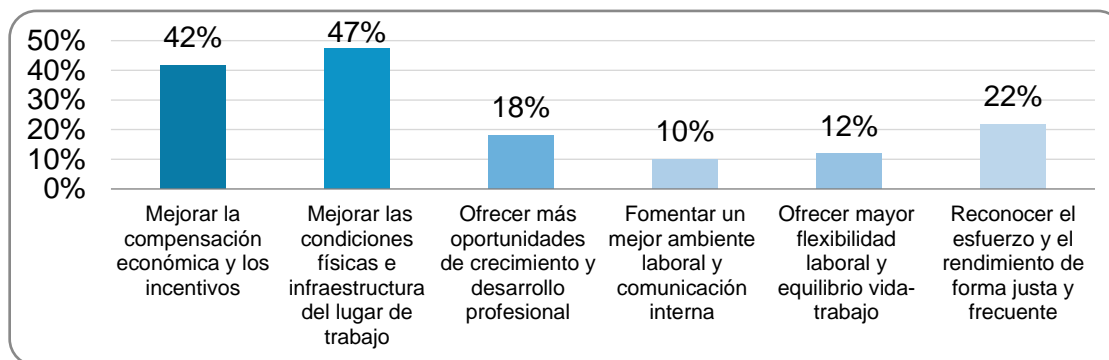
Objetivo: Identificar áreas de mejora organizacional para fortalecer la retención del talento joven.

TABLA A-8 CAMBIOS EN EL LUGAR SE TRABAJÓ PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Mejorar la compensación económica y los incentivos	67	42%
Mejorar las condiciones físicas e infraestructura del lugar de trabajo	76	47%
Ofrecer más oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	29	18%
Fomentar un mejor ambiente laboral y comunicación interna	16	10%
Ofrecer mayor flexibilidad laboral y equilibrio vida-trabajo	19	12%
Reconocer el esfuerzo y el rendimiento de forma justa y frecuente	35	22%
Total	242	150%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%.

GRÁFICA A-8: CAMBIOS EN EL LUGAR SE TRABAJÓ PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Las principales mejoras deseadas son: Infraestructura física (47), compensación económica (42%) y reconocimiento y desarrollo (22%)

Interpretación: La Generación Z es altamente perceptiva a su entorno físico y digital. Mejorar el espacio de trabajo y condiciones tangibles no es un lujo, sino un incentivo básico. La empresa debe considerar esto como inversión estratégica.

Pregunta N° 9. ¿Cuál es la razón principal por la que permaneces en tu empleo actual? (Selecciona máximo 3)

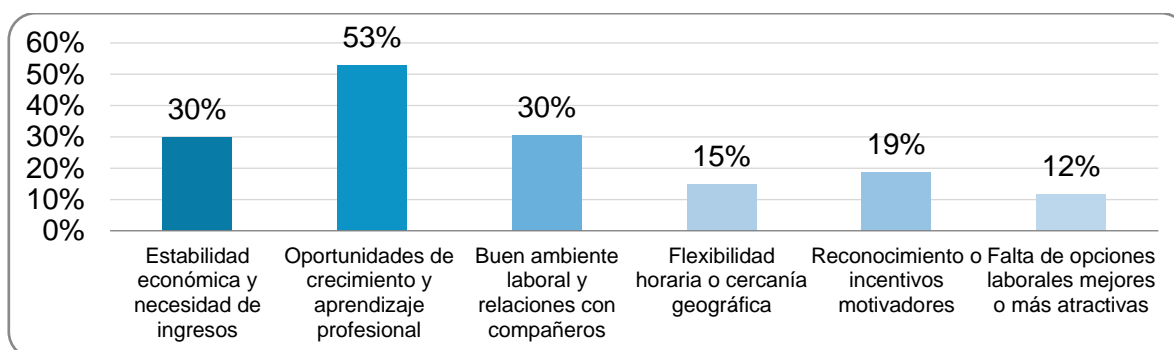
Objetivo: Determinar los factores que motivan la permanencia laboral.

TABLA A-9: RAZONES DE PERMANENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Estabilidad económica y necesidad de ingresos	48	30%
Oportunidades de crecimiento y aprendizaje profesional	85	53%
Buen ambiente laboral y relaciones con compañeros	49	30%
Flexibilidad horaria o cercanía geográfica	24	15%
Reconocimiento o incentivos motivadores	30	19%
Falta de opciones laborales mejores o más atractivas	19	12%
Total	255	158%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%

GRÁFICA A-9: RAZONES DE PERMANENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El factor más fuerte es el crecimiento profesional (53%), seguido del ambiente laboral (30%) y estabilidad económica (30%).

Interpretación: Las empresas deben entender que la permanencia está vinculada a la proyección de futuro. Si un colaborador no ve un camino claro, aunque el ambiente sea bueno, buscará nuevas oportunidades. La rotación se reduce si se comunican planes de carrera creíbles.

Pregunta N° 10. ¿Qué aspectos de tu empleo actual te hacen sentir más motivado o satisfecho? (Selecciona máximo 3)

Objetivo: Reconocer los estímulos que generan mayor motivación sostenida.

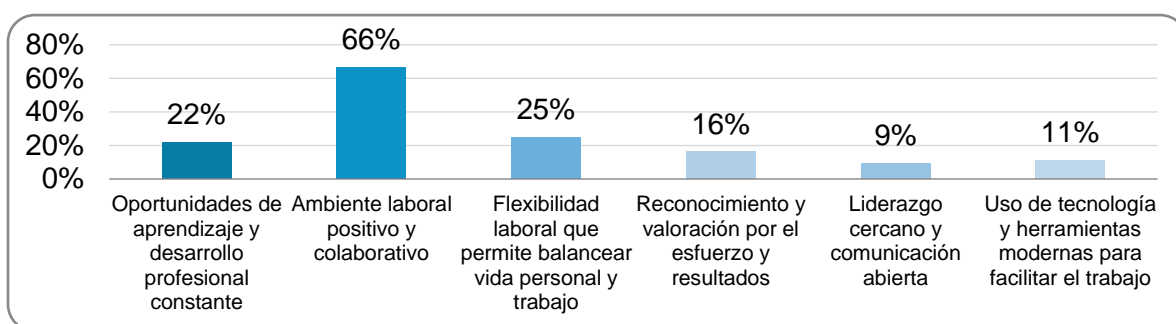
TABLA A-10 ASPECTOS PARA SENTIRSE MOTIVADO EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional constante	35	22%
Ambiente laboral positivo y colaborativo	107	66%

Flexibilidad laboral que permite balancear vida personal y trabajo	40	25%
Reconocimiento y valoración por el esfuerzo y resultados	26	16%
Liderazgo cercano y comunicación abierta	15	9%
Uso de tecnología y herramientas modernas para facilitar el trabajo	18	11%
Total	241	150%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%.

GRÁFICA A-10: ASPECTOS PARA SENTIRSE MOTIVADO EL LUGAR DE TRABAJO PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El ambiente laboral positivo (66%) destaca claramente, seguido de la flexibilidad (25%) y el aprendizaje continuo (22%).

Interpretación: El entorno emocional y relacional del trabajo es vital para la generación Z. Empresas que cultivan una cultura inclusiva, colaborativa y con líderes empáticos tendrán menores tasas de rotación. La cultura organizacional ya no es un “extra”, sino un valor central.

Pregunta N°11. ¿Qué factores te harían considerar dejar tu trabajo actual? (Selecciona máximo 3)

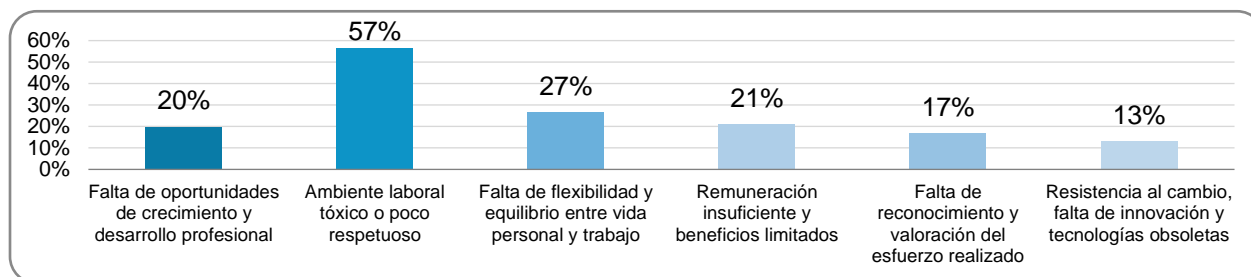
Objetivo: Identificar los factores críticos que inducen a la Generación Z a contemplar el abandono de su empleo actual.

TABLA A-11 FACTORES QUE HARÍAN CONSIDERAR DEJAR EL TRABAJO ACTUAL DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	32	20%
Ambiente laboral tóxico o poco respetuoso	91	57%
Falta de flexibilidad y equilibrio entre vida personal y trabajo	43	27%
Remuneración insuficiente y beneficios limitados	34	21%
Falta de reconocimiento y valoración del esfuerzo realizado	27	17%
Resistencia al cambio, falta de innovación y tecnologías obsoletas	21	13%
Total	248	154%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%.

GRÁFICA A-11: FACTORES QUE HARÍAN CONSIDERAR DEJAR EL TRABAJO ACTUAL DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El principal detonante de rotación sería un ambiente laboral tóxico (57%), seguido por la falta de flexibilidad (27%) y la remuneración insuficiente (21%). Solo un 20% menciona la falta de crecimiento profesional.

Interpretación: La alta incidencia del “ambiente laboral tóxico” como principal causa de intención de salida se alinea con una de las expectativas más marcadas de la Generación Z trabajar en entornos emocionalmente seguros, colaborativos y éticos. Esta generación prioriza la salud mental, la inclusión y el respeto por encima del salario, lo cual

obliga a las empresas a implementar sistemas de cultura organizacional centrados en el bienestar y la gestión de conflictos.

Pregunta N° 12. ¿Qué tipo y de incentivos te motivarían más a largo plazo?
(Selecciona máximo 3)

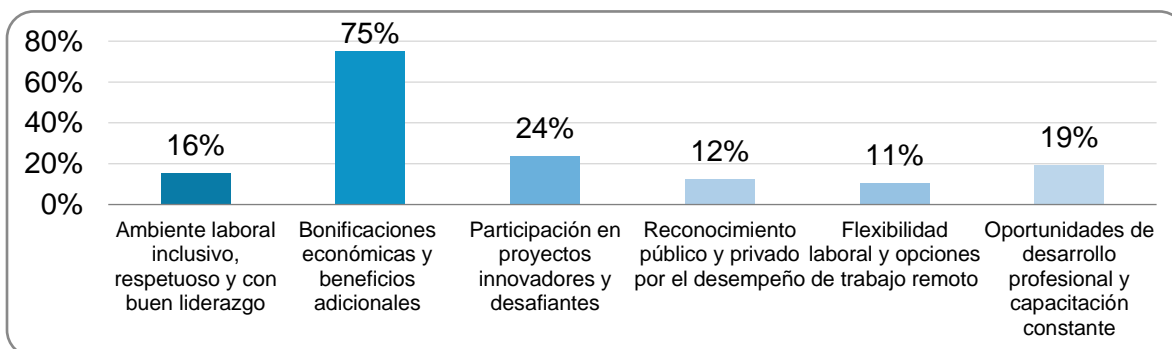
Objetivo: Identificar qué recompensas generan mayor motivación sostenible en el talento joven.

TABLA A-12 TIPO DE INCENTIVOS QUE MOTIVARÍAN MÁS A LARGO PLAZO DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Ambiente laboral inclusivo, respetuoso y con buen liderazgo	25	16%
Bonificaciones económicas y beneficios adicionales	121	75%
Participación en proyectos innovadores y desafiantes	38	24%
Reconocimiento público y privado por el desempeño	20	12%
Flexibilidad laboral y opciones de trabajo remoto	17	11%
Oportunidades de desarrollo profesional y capacitación constante	31	19%
Total	252	157%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%.

GRÁFICA A-12: TIPO DE INCENTIVOS QUE MOTIVARÍAN MÁS A LARGO PLAZO DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Predominan los incentivos económicos (75%), seguidos por proyectos desafiantes (24%) y desarrollo profesional (19%).

Interpretación: La Generación Z valora la retribución tangible, pero no exclusivamente. Aquellas organizaciones que combinen recompensas financieras con retos intelectuales y aprendizaje continuo lograrán una motivación de largo plazo. Por lo que es necesario diseñar paquetes integrales de compensación, que incluyan salario emocional, oportunidades de innovación y visibilidad del impacto laboral.

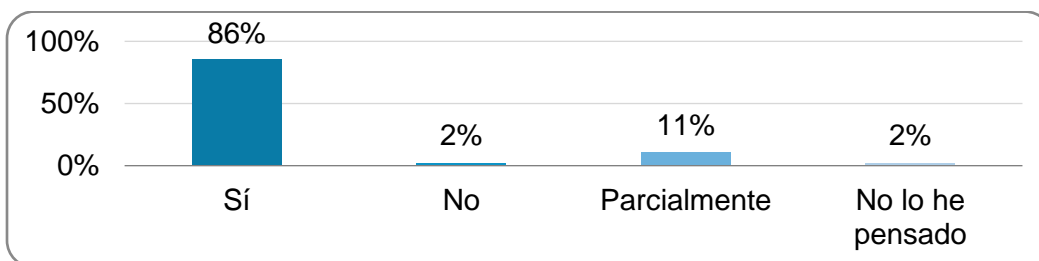
Pregunta N° 13. ¿Sientes que tu trabajo está alineado con tus valores y metas personales?

Objetivo: Evaluar el nivel de alineación entre la cultura organizacional y las aspiraciones individuales.

TABLA A-13: NIVEL DE ALINEACIÓN DE LOS VALORES Y METAS DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	138	86%
No	3	2%
Parcialmente	17	11%
No lo he pensado	3	2%
Total	161	100%

GRÁFICA A-13: NIVEL DE ALINEACIÓN DE LOS VALORES Y METAS DE PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 86% declara sentirse alineado; solo el 2% no encuentra conexión entre sus metas y su trabajo.

Interpretación: El 86% que afirma sentirse alineado con sus valores muestra que los Z no buscan solo un empleo, sino una identidad organizacional afin a sus principios personales. Esta expectativa responde a un cambio paradigmático en la gestión del talento las empresas debe ofrecer coherencia ética, responsabilidad social y propósito corporativo.

Los resultados validan que la permanencia no está atada únicamente a factores económicos, sino a la congruencia entre el ser y el hacer laboral. Las organizaciones que no definan ni comuniquen claramente su propósito institucional estarán desconectadas del nuevo perfil del talento emergente.

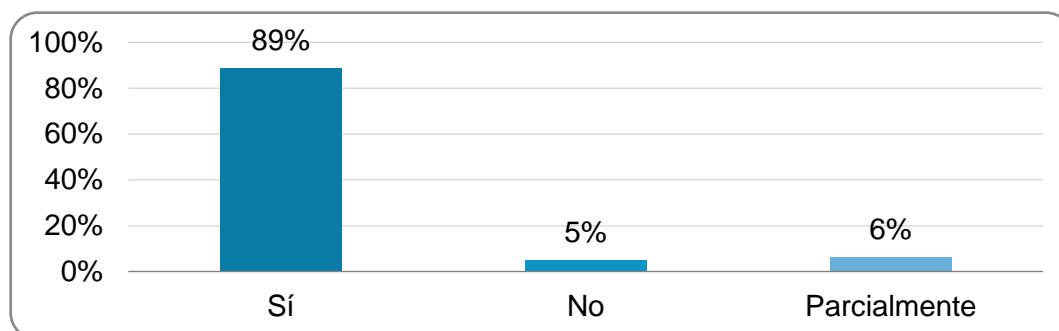
Pregunta N° 14. ¿La empresa te ofrece oportunidades claras de desarrollo profesional?

Objetivo: Medir la percepción de accesibilidad a oportunidades de crecimiento profesional interno.

TABLA A-14: OPORTUNIDADES CLARAS DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS EMPRESAS PARA LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	143	89%
No	8	5%
Parcialmente	10	6%
Total	161	100%

GRÁFICA A-14: OPORTUNIDADES CLARAS DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS EMPRESAS PARA LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Un 89% percibe que sí existen oportunidades claras.

Interpretación: El desarrollo profesional se configura como el vehículo mediante el cual la Generación Z evalúa su permanencia en una organización. El 89.38% percibe oportunidades claras refleja una expectativa clave: el crecimiento no es opcional, es una demanda estructural.

Este dato debe ser interpretado como un indicador de confianza en la proyección interna, pero también como un llamado a la acción: la promesa de desarrollo debe ser sostenida por rutas de carrera visibles, métricas de progreso y movilidad real dentro de la estructura organizacional.

Pregunta N°15. ¿Cuántos años esperas permanecer en tu empleo actual?

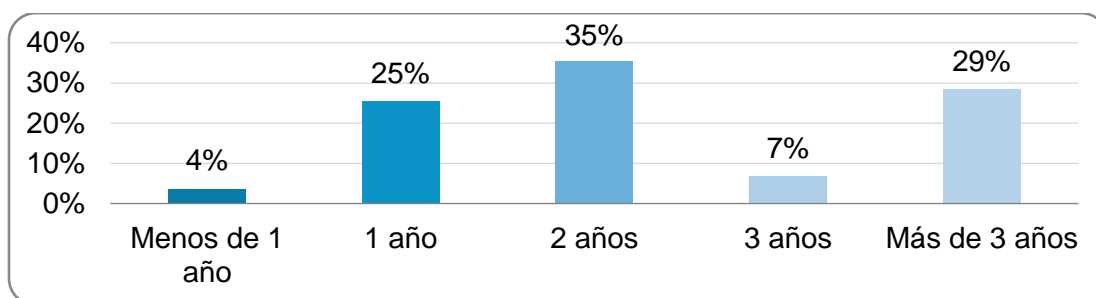
Objetivo: Estimar la expectativa de permanencia laboral como indicador de fidelización.

TABLA A-15: ESTIMACIÓN DE PERMANENCIA EN EL EMPLEO ACTUAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Menos de 1 año	6	4%
1 año	41	25%

2 años	57	35%
3 años	11	7%
Más de 3 años	46	29%
Total	161	100%

GRÁFICA A-15: ESTIMACIÓN DE PERMANENCIA EN EL EMPLEO ACTUAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 71% espera quedarse entre 2 y más de 3 años. Solo un 4% planea salir antes de un año.

Interpretación: La intención de permanencia es positiva. La clave estará en sostener el compromiso y la motivación en el tiempo. Las empresas deben utilizar este margen temporal para ejecutar estrategias de fidelización progresiva (ej.: plan de carrera, revisiones salariales escalonadas, mentorías).

Pregunta N°16. ¿Cuántos empleos formales has tenido desde que comenzaste tu vida laboral?

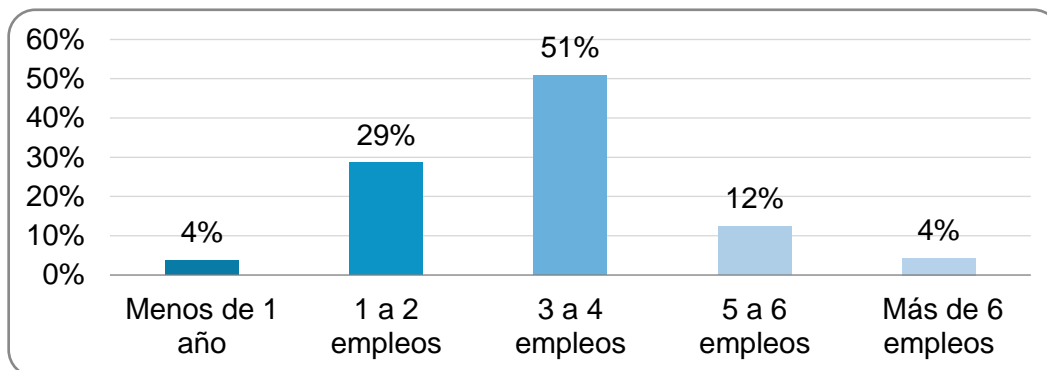
Objetivo: Estimar la movilidad laboral histórica de los encuestados.

TABLA A-16: EMPLEOS FORMALES DE LA VIDA LABORAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z

Alternativas	Frecuencia	%
Menos de 1 año	6	4%
1 a 2 empleos	46	29%

3 a 4 empleos	82	51%
5 a 6 empleos	20	12%
Más de 6 empleos	7	4%
Total	161	100%

GRÁFICA A-16: EMPLEOS FORMALES DE LA VIDA LABORAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 51% ha tenido entre 3 y 4 empleos, lo que evidencia alta rotación previa.

Interpretación: Esta distribución sugiere una tendencia hacia la movilidad laboral dentro de la Generación Z, con una mayoría que ha acumulado experiencia en múltiples organizaciones en un periodo relativamente corto.

Este patrón puede estar vinculado a diversos factores, como la búsqueda de mejores condiciones laborales, oportunidades de crecimiento profesional, alineación con valores personales o simplemente una etapa de exploración en la carrera. La rotación no necesariamente refleja insatisfacción, sino que puede responder a una dinámica generacional que prioriza el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la construcción de un perfil profesional diverso.

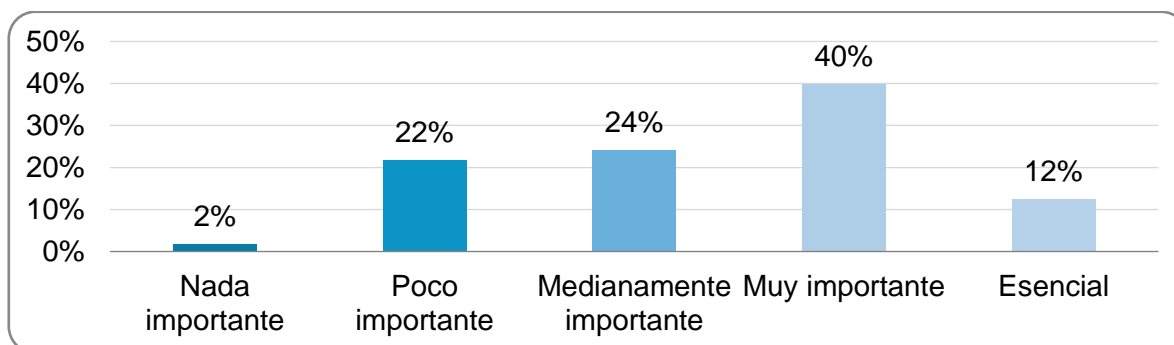
Pregunta N°17. ¿Qué tan importante es para ti la estabilidad laboral?

Objetivo: Evaluar el peso que tiene la estabilidad como valor dentro de las decisiones laborales.

TABLA A-17: IMPORTANTE DE LA ESTABILIDAD LABORAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Nada importante	3	2%
Poco importante	35	22%
Medianamente importante	39	24%
Muy importante	64	40%
Esencial	20	12%
Total	161	100%

GRÁFICA A-17: IMPORTANTE DE LA ESTABILIDAD LABORAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 52% la considera “muy importante” o “esencial”; sin embargo, un 22% le da poca importancia.

Interpretación: Esta distribución refleja una diversidad de perspectivas dentro de la Generación Z respecto al valor que se le asigna a la estabilidad en el contexto laboral. Aunque más de la mitad de los encuestados otorgan un alto nivel de importancia a la estabilidad, el porcentaje restante sugiere que este factor no es determinante para todos. Esto puede estar relacionado con las características propias de esta generación, que tiende

a priorizar la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la movilidad profesional. En este sentido, la estabilidad laboral no necesariamente se interpreta como permanencia prolongada en una misma organización, sino como la posibilidad de mantener una trayectoria profesional coherente, segura y alineada con sus objetivos personales.

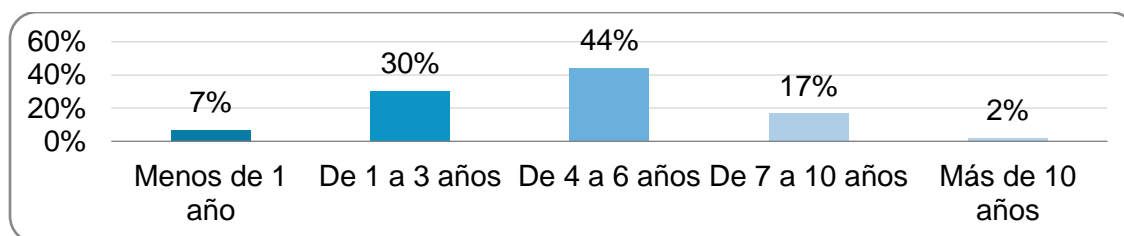
Pregunta N°18. ¿Cuál ha sido tu promedio de permanencia en anteriores trabajos?

Objetivo: Determinar el historial de permanencia como indicador de rotación generacional.

TABLA A-18: PROMEDIO DE PERMANENCIA DE ANTERIORES TRABAJOS DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Menos de 1 año	11	7%
De 1 a 3 años	49	30%
De 4 a 6 años	71	44%
De 7 a 10 años	27	17%
Más de 10 años	3	2%
Total	161	100%

GRÁFICA A-18: PROMEDIO DE PERMANENCIA DE ANTERIORES TRABAJOS DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 75% ha permanecido de 1 a 6 años en empleos anteriores, lo que sugiere niveles razonables de estabilidad laboral.

Interpretación: El 44% ha permanecido entre 4 y 6 años en trabajos anteriores, lo cual desmitifica la idea de que los Z abandonan rápidamente sus empleos en este sector. El patrón indica que, cuando encuentran condiciones de crecimiento y conexión, tienden a mantenerse.

Esto significa que las organizaciones que ofrecen experiencias laborales significativas, retos continuos y líderes inspiradores, pueden aspirar a una permanencia de mediano y largo plazo, incluso dentro de una generación que valora la movilidad.

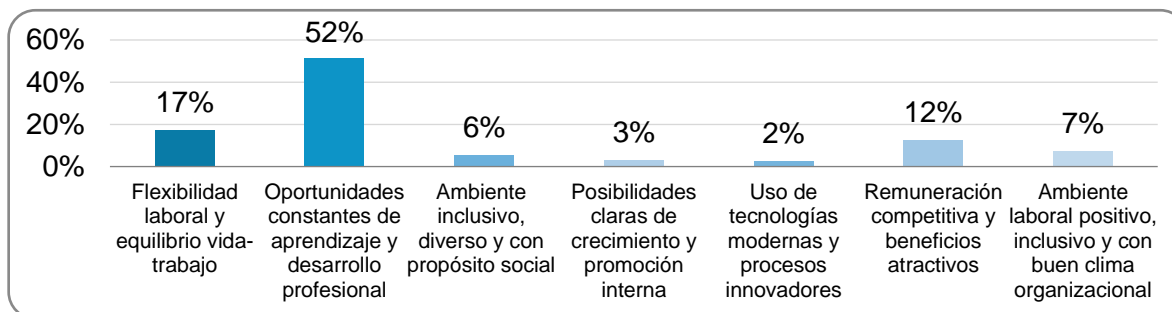
Pregunta N°19. ¿Qué condiciones laborales te harían quedarte más de 5 años en una empresa?

Objetivo: Determinar qué condiciones son determinantes para la permanencia a largo plazo.

TABLA A-19: CONDICIONES LABORALES TE HARÍAN QUEDARSE MÁS DE 5 AÑOS EN UNA EMPRESA DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.

Alternativas	Frecuencia	%
Flexibilidad laboral y equilibrio vida-trabajo	28	17%
Oportunidades constantes de aprendizaje y desarrollo profesional	83	52%
Ambiente inclusivo, diverso y con propósito social	9	6%
Posibilidades claras de crecimiento y promoción interna	5	3%
Uso de tecnologías modernas y procesos innovadores	4	2%
Remuneración competitiva y beneficios atractivos	20	12%
Ambiente laboral positivo, inclusivo y con buen clima organizacional	12	7%
Total	161	100%

GRÁFICA A-19: CONDICIONES LABORALES TE HARÍAN QUEDARSE MÁS DE 5 AÑOS EN UNA EMPRESA DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El factor más decisivo es el aprendizaje y desarrollo profesional constante (52%), seguido por la flexibilidad (17%).

Interpretación: Esto reafirma una expectativa estructural: la carrera ya no es vertical, es evolutiva, autodirigida y basada en el conocimiento. La Generación Z no concibe la fidelización sin un componente de transformación personal dentro del empleo. Las empresas deben convertirse en ecosistemas de talento, con infraestructura de conocimiento, mentores, acceso a tecnologías emergentes y oportunidades constantes de reinversión.

Pregunta N°20. ¿Qué recomendarías a las empresas privadas para retener al talento joven de tu generación?

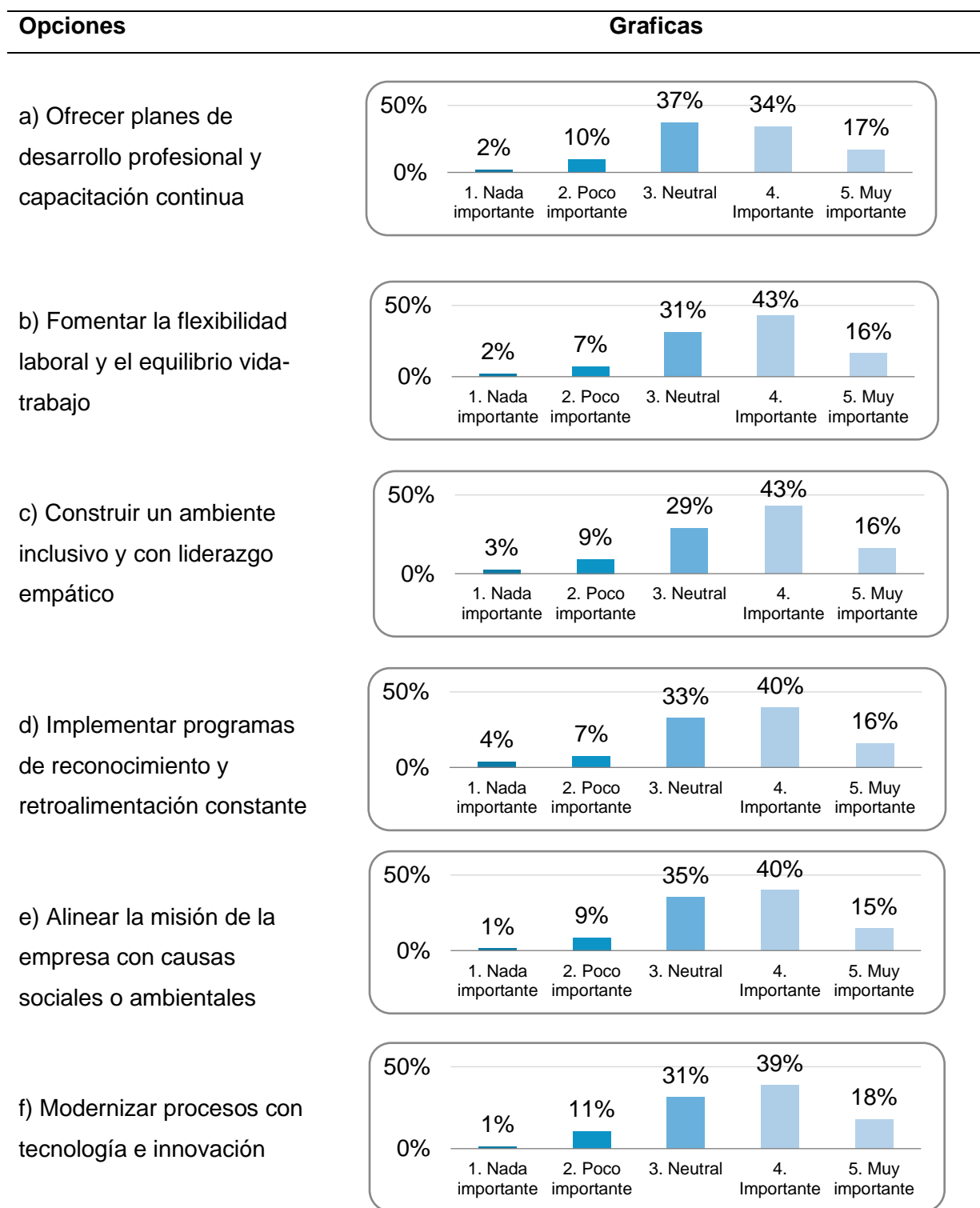
Objetivo:

Identificar las recomendaciones prioritarias de la Generación Z para mejorar las estrategias de retención de talento joven en empresas privadas, con base en su escala de valoración de distintas acciones organizacionales.

TABLA A-20: RECOMENDACIONES DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z PARA RETENER AL TALENTO JOVEN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS.

Opciones	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
a) Ofrecer planes de desarrollo profesional y capacitación continua	3	15	58	53	26	155
	2%	10%	37%	34%	17%	100%
b) Fomentar la flexibilidad laboral y el equilibrio vida-trabajo	3	11	48	66	25	153
	2%	7%	31%	43%	16%	100%
c) Construir un ambiente inclusivo y con liderazgo empático	4	14	44	66	25	153
	3%	9%	29%	43%	16%	100%
d) Implementar programas de reconocimiento y retroalimentación constante	6	11	49	60	24	150
	4%	7%	33%	40%	16%	100%
e) Alinear la misión de la empresa con causas sociales o ambientales	2	13	53	60	22	150
	1%	9%	35%	40%	15%	100%
f) Modernizar procesos con tecnología e innovación	2	16	47	58	27	150
	1%	11%	31%	39%	18%	100%

GRÁFICA A-20: RECOMENDACIONES DE LOS PARTICIPANTES DE LA GENERACIÓN Z PARA RETENER AL TALENTO JOVEN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El gráfico presenta seis opciones estratégicas evaluadas en una escala de Likert de 5 puntos, o cual permite identificar los factores más valorados por la Generación Z. Los resultados muestran que la Generación Z prioriza condiciones laborales que trascienden la compensación económica. Destacan los siguientes puntos clave, flexibilidad laboral y equilibrio vida-trabajo (59%), ambiente inclusivo y liderazgo empático (59%) y modernización tecnológica e innovación (57%)

Interpretación: Los resultados evidencian con claridad que la Generación Z no solo busca empleo, sino experiencias laborales con propósito, desarrollo y bienestar integral. Las acciones mejor valoradas por los jóvenes encuestados se alinean con cinco ejes fundamentales del nuevo paradigma de gestión del talento: Humanización del entorno laboral, Flexibilidad como condición no negociable, Crecimiento profesional como motor de lealtad, Tecnología e innovación como lenguaje natural y propósito corporativo y conexión con causas

Aunque el desarrollo profesional y la capacitación siguen siendo relevantes, no son lo más prioritario para esta cohorte. En cambio, su atención se centra en sentirse escuchados, valorados, y parte de un entorno laboral moderno y alineado con causas sociales o éticas, como lo reflejan también las opciones "alinear la misión empresarial con causas sociales" y "programas de reconocimiento".

Pregunta N° 21. ¿Te gustaría seguir desarrollándote en tu empresa actual a largo plazo? (Selecciona máximo 3)

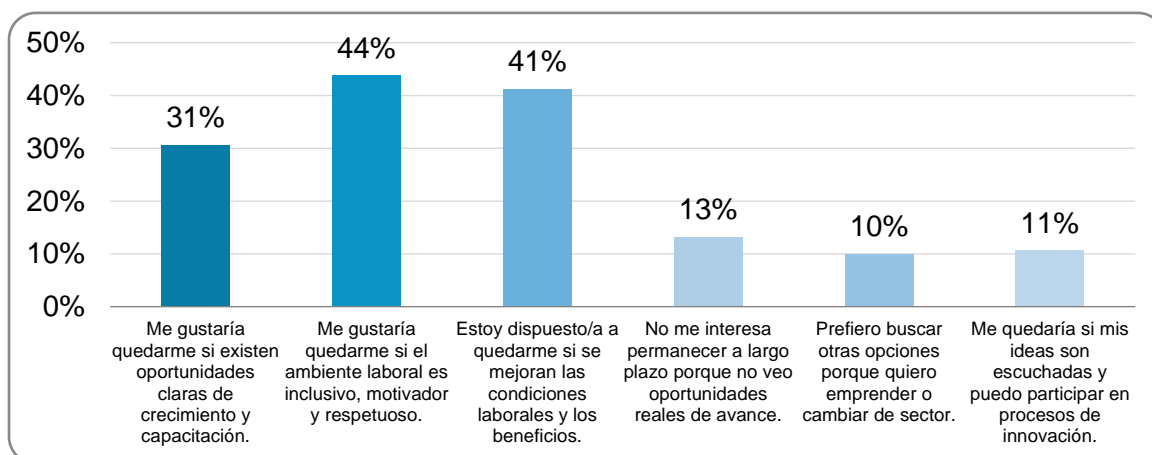
Objetivo: Identificar las principales condiciones que motivan a los jóvenes de la Generación Z a comprometerse a largo plazo con una empresa, a fin de diseñar estrategias de fidelización basadas en sus prioridades laborales.

TABLA A-21: ALTERNATIVAS SELECCIONADAS PARTICIPANTES PARA SEGUIR DESARROLLÁNDOTE EN TU EMPRESA ACTUAL A LARGO

Alternativas	Frecuencia	%
Me gustaría quedarme si existen oportunidades claras de crecimiento y capacitación.	49	31%
Me gustaría quedarme si el ambiente laboral es inclusivo, motivador y respetuoso.	70	44%
Estoy dispuesto/a quedarme si se mejoran las condiciones laborales y los beneficios.	66	41%
No me interesa permanecer a largo plazo porque no veo oportunidades reales de avance.	21	13%
Prefiero buscar otras opciones porque quiero emprender o cambiar de sector.	16	10%
Me quedaría si mis ideas son escuchadas y puedo participar en procesos de innovación.	17	11%
Total	239	149%

Nota: Cada participante pudo seleccionar hasta 3 opciones. Los porcentajes se calculan con base en el total de participantes (n = 161), por lo que el total puede superar el 100%.

GRÁFICA A-21: ALTERNATIVAS SELECCIONADAS PARTICIPANTES PARA SEGUIR DESARROLLÁNDOTE EN TU EMPRESA ACTUAL A LARGO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Se observa que un 44% de los jóvenes encuestados estarían dispuestos a permanecer en su empresa actual si el ambiente laboral es inclusivo, motivador y respetuoso. Esta fue la opción más seleccionada, seguida por un 41% que expresó disposición a quedarse si se mejoran las condiciones laborales y los beneficios ofrecidos. En tercer lugar, un 31% indicó que se mantendría en la organización si existen oportunidades claras de crecimiento y capacitación.

Estos resultados provienen de una pregunta de selección múltiple (máximo tres opciones), con un total de 239 respuestas emitidas por 161 participantes, lo que muestra que, aunque hay disposición a permanecer, la permanencia está condicionada a ciertos factores clave.

Interpretación: Los datos obtenidos reflejan una visión clara de la Generación Z respecto a su permanencia en las organizaciones: no están dispuestos a comprometerse a largo plazo si las condiciones actuales no se alinean con sus expectativas personales y profesionales.

En primer lugar, la alta valoración del ambiente laboral saludable, inclusivo y motivador (44%) evidencia que las nuevas generaciones dan prioridad al clima organizacional y a la calidad de las relaciones humanas dentro del trabajo. No se trata solo de espacios agradables, sino de culturas organizacionales donde se respete la diversidad, se promueva la colaboración y se ejerza un liderazgo empático y horizontal.

El segundo elemento más relevante (41%) se relaciona con la justicia en la compensación, los beneficios y las condiciones laborales. Esto incluye aspectos como sueldos competitivos, horarios flexibles, equilibrio vida-trabajo, salud mental, estabilidad y prestaciones modernas. Para los jóvenes, estos elementos no son incentivos, sino condiciones mínimas para su compromiso laboral.

Por otro lado, el 31% que espera oportunidades claras de desarrollo profesional y capacitación deja claro que la Generación Z busca organizaciones que inviertan en su crecimiento, ofrezcan trayectorias definidas, formación continua y retroalimentación constante. La empleabilidad futura, para ellos, depende de lo que aprendan y evolucionen dentro de la empresa.

Aunque en menor medida, también se identifica un segmento que no encuentra razones para comprometerse (13%) o prefiere migrar a otros sectores o emprender (10%). Esto indica que un porcentaje no menor de jóvenes ya no considera el trabajo tradicional como su única vía de desarrollo profesional.

Finalmente, un 11% valora que sus ideas sean escuchadas y puedan participar en procesos de innovación. Este dato resalta la necesidad de estructuras organizacionales abiertas, participativas y con espacio para el emprendimiento, donde el talento joven sienta que puede co-crear y aportar valor.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA ESTRATÉGICA.

5.1 Conclusiones

A partir del análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas estructuradas y del contraste con el marco teórico, se han identificado hallazgos relevantes sobre las expectativas laborales de la Generación Z y su relación con la rotación de personal en el sector de repuestos automotrices en San Miguel. Estas conclusiones sintetizan los aspectos más significativos detectados en el estudio, permitiendo establecer patrones y comportamientos comunes entre los colaboradores jóvenes, así como aspectos críticos que inciden directamente en su estabilidad laboral.

5.1.1. Alta valoración del clima organizacional y del reconocimiento interpersonal

Los colaboradores pertenecientes a la Generación Z valoran significativamente el ambiente laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales armónicas, respeto mutuo y liderazgo empático. Además, el reconocimiento constante tanto formal como informal por parte de los superiores impacta de manera directa en su motivación y sentido de pertenencia, siendo percibido como un estímulo tan importante como el salario.

5.1.2. La no correspondencia entre expectativas y realidad laboral en relación con la rotación

Se identificó que existe una fuerte correlación entre la falta de cumplimiento de las expectativas laborales y la intención de rotación. Factores como ausencia de retroalimentación, estructuras jerárquicas inflexibles, escasas oportunidades de formación, y limitados canales de expresión, generan un entorno percibido como desfavorable, promoviendo la desvinculación voluntaria.

5.1.3. El salario no es el único ni el principal factor de retención

Si bien la compensación económica sigue siendo relevante, se comprobó que para esta generación cobran igual o mayor importancia aspectos como la flexibilidad horaria, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y los incentivos no monetarios (bonificaciones, reconocimientos, permisos especiales, jornadas híbridas, etc.). Las empresas que no integran estas variables en sus esquemas de compensación enfrentan mayores índices de rotación.

5.1.4. La falta de un plan de carrera genera estancamiento y desmotivación

Muchos jóvenes empleados manifiestan que sus puestos actuales no ofrecen una proyección clara hacia el desarrollo profesional. Esta ausencia de rutas de crecimiento, combinada con tareas operativas rutinarias, contribuye a una percepción de estancamiento laboral, que erosiona progresivamente su compromiso organizacional.

5.1.5. La falta de adaptación a los nuevos perfiles generacionales compromete la competitividad empresarial

Las empresas que no han actualizado sus estrategias de gestión del talento humano, manteniendo estructuras tradicionales y prácticas rígidas, presentan mayores dificultades para atraer, retener y fidelizar al talento joven. Esto genera una rotación constante que incrementa los costos operativos, afecta la calidad del servicio y debilita el capital humano.

Los resultados de esta investigación permiten afirmar que las expectativas laborales de la Generación Z tienen una influencia directa y significativa en los niveles de rotación de personal en las empresas privadas del sector de repuestos automotrices en San Miguel. El estudio confirmó que cuando dichas expectativas como el desarrollo profesional, la flexibilidad, el reconocimiento y un ambiente laboral saludable no son satisfechas, se incrementa de manera considerable la intención de abandonar el puesto de trabajo.

De esta manera, se valida el objetivo general planteado en la tesis, el cual consistía en analizar cómo las expectativas laborales de la Generación Z influyen en la rotación de personal. Asimismo, se comprueba que dichas expectativas representan no solo un reto para la gestión del talento humano, sino también una oportunidad para transformar las prácticas organizacionales y construir culturas laborales más inclusivas, modernas y sostenibles.

El presente estudio aporta evidencia empírica para comprender con mayor claridad las dinámicas generacionales dentro del entorno laboral salvadoreño, particularmente en un sector técnico como el automotriz, donde la estabilidad del personal es un factor clave para la calidad del servicio, la seguridad del cliente y la competitividad empresarial.

5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas en esta investigación, se evidencia que la alta rotación de personal en empresas del sector de repuestos en San Miguel está estrechamente relacionada con el incumplimiento de las expectativas laborales de la Generación Z. Factores como la ausencia de planes de carrera, la escasa formación continua, la falta de reconocimiento, una comunicación deficiente y ambientes laborales poco flexibles influyen de forma decisiva en la intención de abandonar el empleo.

Por tanto, las siguientes recomendaciones están directamente alineadas con los hallazgos del estudio y buscan servir como una guía estratégica para que las empresas puedan reducir la rotación, incrementar el compromiso organizacional y adaptarse eficazmente a las demandas del talento joven.

5.2.1. Establecer planes de desarrollo profesional y líneas de ascenso claras

Dado que la falta de proyección profesional es una de las causas más frecuentes de rotación, se recomienda que las empresas diseñen e implementen rutas de crecimiento interno. Estas deben incluir evaluaciones periódicas, formación continua y posibilidades reales de promoción, con base en el desempeño y la antigüedad.

5.2.2. Fortalecer la cultura del reconocimiento de logros y la retroalimentación continua

Tomando en cuenta que el reconocimiento influye directamente en la motivación de esta generación, es fundamental institucionalizar prácticas de agradecimiento, premiación simbólica y retroalimentación positiva. Esto no solo refuerza el compromiso, sino que también mejora la percepción del liderazgo.

5.2.3. Diseñar ambientes laborales más colaborativos y con liderazgo empático

La investigación identificó que un entorno saludable y horizontal mejora el sentido de pertenencia. Por ello, se sugiere fomentar espacios donde los colaboradores puedan opinar, participar en decisiones operativas y mantener comunicación directa con sus superiores.

5.2.4. Implementar incentivos no monetarios adaptados a los intereses de la Generación Z

Además del salario, los colaboradores valoran elementos como la flexibilidad horaria, la posibilidad de trabajo remoto, el tiempo libre por metas alcanzadas y el acceso a nuevas herramientas tecnológicas. Incorporar estos beneficios puede aumentar la fidelización sin necesariamente implicar grandes costos económicos.

5.2.5. Monitorear de forma sistemática la percepción del clima organizacional

Para anticipar niveles de insatisfacción o desconexión laboral, se recomienda aplicar encuestas internas, entrevistas periódicas y análisis de rotación. Este monitoreo permitirá ajustar las políticas de gestión del talento antes de que se concreten renuncias o conflictos.

Las recomendaciones aquí presentadas no solo responden directamente a los hallazgos del estudio, sino que también constituyen una guía práctica para que las empresas del sector de repuestos en San Miguel puedan afrontar de manera efectiva los desafíos que implica gestionar talento perteneciente a la Generación Z.

Implementar políticas que promuevan el desarrollo profesional, el reconocimiento continuo, la comunicación abierta y la flexibilidad laboral no solo contribuirá a disminuir los índices de rotación, sino que también fortalecerá el compromiso, la productividad y el sentido de pertenencia de los jóvenes colaboradores.

La capacidad de adaptación organizacional frente a las nuevas expectativas generacionales se vuelve, por tanto, un factor estratégico. Atender estas recomendaciones permitirá a las empresas no solo retener al talento joven, sino también potenciarlo como un recurso clave para la innovación, la sostenibilidad operativa y el crecimiento empresarial a largo plazo.



GUÍA ESTRATÉGICA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

2025

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS



Introducción

En el escenario organizacional contemporáneo, la gestión del talento humano se ha transformado en una de las áreas más estratégicas para asegurar la sostenibilidad, eficiencia y competitividad de las empresas. Particularmente en sectores operativos como el de venta de repuestos automotrices, donde el conocimiento técnico, la precisión en el servicio y la atención directa al cliente son factores críticos, la permanencia del personal capacitado se vuelve una necesidad impostergable.

Esta realidad cobra mayor relevancia al considerar el papel emergente de la Generación Z jóvenes nacidos entre 1995 y 2010 quienes han comenzado a consolidarse como fuerza laboral predominante en muchas empresas. Esta generación, nativa digital y con nuevas perspectivas sobre el empleo, no solo prioriza el salario, sino que también busca entornos laborales inclusivos, flexibles, significativos, con oportunidades de aprendizaje continuo y espacios de reconocimiento emocional. La desalineación entre estas expectativas y los modelos laborales tradicionales ha incrementado la rotación de personal joven, generando altos costos operativos, pérdida de capital humano y una creciente inestabilidad institucional.

En respuesta a esta problemática, la presente guía estratégica ha sido diseñada como un instrumento de apoyo para fortalecer las políticas de retención del talento, adaptándolas a las necesidades reales de los colaboradores, según su cargo y perfil generacional. Se basa en los hallazgos de una investigación académica que analizó los factores que inciden en la estabilidad laboral de la Generación Z en el contexto específico de empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices en San Miguel, El Salvador.

El objetivo de esta guía es proporcionar a los líderes empresariales y equipos de gestión de talento, estrategias prácticas y diferenciadas que permitan fidelizar a sus

colaboradores, mejorar el clima organizacional y reducir los índices de rotación. Para ello, se contemplan tanto incentivos económicos como beneficios no monetarios, estructuras de reconocimiento, esquemas de formación interna, y condiciones laborales adaptadas al tipo de puesto: desde cargos gerenciales hasta funciones operativas como despacho o domicilio.

Con esta herramienta, las empresas podrán desarrollar planes

Alcances de la guía

Esta guía está dirigida a los responsables de la gestión del talento humano, especialmente a los niveles gerenciales y administrativos de empresas que cuentan con personal operativo y técnico. Está diseñada para ser implementada en el corto y mediano plazo, y abarca los siguientes cargos:

- Gerente
- Subgerentes
- Vendedores
- Motociclistas
- Auxiliares de Bodega
- Caja y Despacho
- Auxiliares de Servicios Varios

La guía considera factores como las expectativas de desarrollo profesional, reconocimiento, estabilidad y beneficios alineados con el perfil generacional de los colaboradores.

Objetivos de la guía estratégica

Objetivo General:

- Diseñar estrategias diferenciadas de retención laboral que respondan a las necesidades de cada cargo y a las expectativas generacionales de los colaboradores.

Objetivos Específicos:

- Identificar beneficios e incentivos que promuevan la permanencia del talento humano en cada nivel operativo y administrativo.
- Aplicar estrategias innovadoras que fortalezcan el sentido de pertenencia, motivación y estabilidad en los colaboradores.

Propuesta Integral para la Retención del Talento Humano

Objetivo General

Reducir la rotación de personal en empresas privadas del sector automotriz mediante el fortalecimiento de habilidades blandas, incentivos personalizados y el uso de plataformas digitales de formación continua, alineadas con las expectativas de la Generación Z.

Diagnóstico Base

Según el estudio:

- La Generación Z valora el desarrollo profesional, el reconocimiento, el ambiente laboral positivo y la flexibilidad.
- La rotación se incrementa cuando no se cumplen estas expectativas.
- Las habilidades blandas son clave para mejorar el clima organizacional y la motivación.

Modalidad:

- Virtual y presencial
- Plataformas sugeridas: INCAF, UGB PLUS
- Microcursos gamificados y certificados

Frecuencia:

- Trimestral por puesto
- Evaluación de impacto semestral

Incentivos Adicionales por Puesto

Puesto	Incentivos Propuestos
Gerente	Media beca en posgrado, vehículo corporativo, bono por metas, acceso a INCAF Premium
Sub-Gerente	Horarios flexibles, viaje anual, ahorro programado, cursos de liderazgo en UGB PLUS
Vendedor	Reconocimiento mensual, comisión escalonada, acceso a cursos de negociación y ventas
Motociclista	Bono por eficiencia, día libre por entregas perfectas, formación en atención al cliente
Auxiliar de Bodega	Rotación interna, día libre por inventarios sin errores, formación en logística
Caja y Despacho	Bono trimestral por reportería, capacitación en atención al cliente y manejo de caja

Puesto**Incentivos Propuestos**

Auxiliar Servicios Varios

Canasta básica trimestral, uniforme y calzado,
formación en servicio y orden**Plataformas sugeridas:**

- INCAF: Especializada en liderazgo, comunicación y gestión emocional
- UGB PLUS: Enfocada en habilidades técnicas y blandas con enfoque regional

Monitoreo y Evaluación

- Encuestas trimestrales de clima laboral
- Indicadores de rotación, satisfacción y permanencia
- Reportes semestrales para ajustes estratégicos

Habilidades por Puesto (Integración de Blandas + Técnicas)**Puesto****Habilidades Clave**

Gerente

Liderazgo estratégico, toma de decisiones éticas,
planificación, coaching

Sub-Gerente

Dirección de equipos, gestión de riesgo, comunicación
efectiva, supervisión

Vendedor

Ventas, negociación, inteligencia emocional, servicio al
cliente

Motociclista

Puntualidad, responsabilidad, manejo de conflictos,
atención al cliente

Puesto	Habilidades Clave
Auxiliar de Bodega	Control de inventarios, trabajo en equipo, proactividad, mejora continua
Caja y Despacho	Redacción de reportes, atención al cliente, manejo de estrés, planificación
Auxiliar Servicios Varios	Orden, responsabilidad, relaciones interpersonales, colaboración

Programa de Capacitación por Puesto

Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de capacitación por puesto que desarrolle habilidades blandas, técnicas y digitales, respondiendo a las expectativas de la Generación Z y fortaleciendo la retención del talento humano.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las habilidades clave por puesto y diseñar módulos de formación específicos.
- ✓ Promover el desarrollo de competencias blandas como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.
- ✓ Incorporar plataformas digitales como INCAF y UGB PLUS para formación continua.
- ✓ Estimar costos reales en el mercado salvadoreño y proponer los mejores centros de formación.

1. Gerente

Habilidades clave: Liderazgo estratégico, planificación, coaching, toma de decisiones éticas, gestión de talento.

Módulos:

- Liderazgo transformacional (INCAF)
- Coaching ejecutivo (UGB PLUS)
- Planificación estratégica y gestión de recursos
- Inteligencia emocional y manejo de conflictos
- **Duración:** 70 horas **Costo estimado**

Lugar recomendado: INCAF San Salvador / UGB San Miguel

2. Sub-Gerente

Habilidades clave: Dirección de equipos, gestión de riesgo, supervisión, comunicación efectiva.

Módulos:

- Dirección de equipos de alto rendimiento
- Supervisión operativa y control de recursos
- Comunicación asertiva y liderazgo empático
- Gestión de riesgo corporativo

Duración: 32 horas

Lugar recomendado: UGB PLUS / Cámara de Comercio San Miguel

3. Vendedor

Habilidades clave: Ventas, negociación, servicio al cliente, inteligencia emocional.

Módulos:

- Técnicas de ventas y cierre efectivo
- Comunicación con clientes difíciles

- Inteligencia emocional aplicada a ventas
- Manejo de objeciones y fidelización

Duración: 24 horas

Lugar recomendado: INCAF / Escuela de Ventas de El Salvador

4. Motociclista

Habilidades clave: Responsabilidad, puntualidad, atención al cliente, manejo de conflictos.

Módulos:

- Atención al cliente en entregas
- Seguridad vial y prevención de accidentes
- Manejo de conflictos en ruta
- Proactividad y responsabilidad laboral

Duración: 16 horas

Lugar recomendado: ITCA-FEPADE / INCAF

5. Auxiliar de Bodega

Habilidades clave: Control de inventarios, trabajo en equipo, mejora continua, planificación.

Módulos:

- Gestión de inventarios y almacenamiento
- Trabajo colaborativo en logística
- Calidad y mejora continua
- Planificación y autogestión

Duración: 20 horas

Lugar recomendado: UGB PLUS / INSAFORP

6. Caja y Despacho

Habilidades clave: Atención al cliente, redacción de reportes, manejo de estrés, planificación.

Módulos:

- Atención al cliente en punto de venta
- Redacción de informes y reportería técnica
- Manejo de estrés y resolución de problemas
- Planificación de tareas y control de despacho

Duración: 24 horas

Lugar recomendado: INCAF / Cámara de Comercio

7. Auxiliar de Servicios Varios

Habilidades clave: Orden, responsabilidad, relaciones interpersonales, colaboración.

Módulos:

- Higiene y orden en espacios laborales
- Relaciones interpersonales y respeto
- Responsabilidad y compromiso laboral
- Trabajo en equipo y comunicación básica

Duración: 16 horas

Lugar recomendado: INSAFORP / UGB PLUS

Cronograma de Implementación del Programa de Capacitación

Fase	Actividad	Tiempo estimado	Responsable
Fase 1: Diagnóstico	Evaluación de habilidades actuales por puesto	Semana 1	RRHH + jefes de área
Fase 2: Diseño	Ajuste de contenidos y selección de plataformas (INCAF, UGB PLUS)	Semana 2	Coordinador de Capacitación
Fase 3: Logística	Inscripción, calendarización y contratación de facilitadores	Semana 3	RRHH + Finanzas
Fase 4: Ejecución	de capacitaciones por puesto (ver tabla abajo)	Semanas 4–10	Facilitadores + RRHH
Fase 5: Evaluación	Aplicación de instrumentos de evaluación y retroalimentación	Semana 11	RRHH + Supervisores
Fase 6: Seguimiento	Revisión de desempeño post-capacitación y ajustes	Semana 12	RRHH + Dirección

Distribución de Capacitación por puesto

Distribución de las horas por semana para cada puesto.

Puesto	Total, Horas	Semanas de Ejecución	Horas por Semana	Observación
Gerente	40 h	Semana 4–8	8 h/semana	Finaliza en Semana 8
Sub-Gerente	32 h	Semana 4–7	8 h/semana	Finaliza en Semana 7
Vendedor	24 h	Semana 4–6	8 h/semana	Finaliza en Semana 6
Motociclista	16 h	Semana 4–5	8 h/semana	Finaliza en Semana 5
Auxiliar de Bodega	20 h	Semana 4–6	~6.7 h/semana	Distribuido equitativamente
Caja y Despacho	24 h	Semana 4–6	8 h/semana	Finaliza en Semana 6
Auxiliar Servicios Varios	16 h	Semana 4–5	8 h/semana	Finaliza en Semana 5

Propuesta de incentivos para Retención del Talento Humano

CARGO	GERENTE
SALARIO BASE	\$1,000.00 + COMISIÓN+BONO
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para aquellos que aún no lo hayan cumplido.

<p>SEGURO DE VIDA MÉDICO Y HOSPITALARIO</p>	<p>La empresa proporcionará un seguro de vida, médico y hospitalario, con contrato indefinido y con más de 3 meses de antigüedad, la cobertura incluirá gastos médicos, hospitalarios y quirúrgicos según el plan contratado por la empresa. El costo total de la prima será asumido por la empresa, salvo que el colaborador solicite coberturas adicionales, las cuales serán descontadas de su salario. Los beneficiarios deberán ser registrados formalmente por el colaborador en el momento de su contratación o al actualizar sus datos.</p>
<p>GUARDERÍA PARA HIJOS</p>	<p>El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.</p>
<p>GASTOS FÚNEBRES</p>	<p>En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.</p> <p>En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.</p>

	<p>Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.</p>
<p>DIA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE SUPER SELECTOS DE \$75.00</p>	<p>El día del cumpleaños, el colaborador tendrá derecho a disfrutar un día libre con goce de salario.</p> <p>Adicionalmente, recibirá una tarjeta de regalo de Super Selectos por valor de \$75.00.</p> <p>Si la fecha coincide con día de descanso, se otorgará el beneficio en el día laboral inmediato siguiente.</p>
<p>BONO DE \$100 A MEDIO AÑO</p>	<p>Se otorgará un bono económico de \$100 al gerente con contrato activo que hayan cumplido al menos 6 meses de servicio continuo y con un cumplimiento de al menos el 98% mensuales</p> <p>El colaborador no debe haber recibido sanciones disciplinarias graves durante el período evaluado.</p> <p>El pago se realizará junto con la planilla del mes de junio.</p>
<p><u>INCENTIVOS</u></p>	<p><u>POLÍTICAS</u></p>
<p>MEDIA BECA PARA ESTUDIOS DE POSGRADO RELACIONADOS</p>	<p>La empresa cubrirá el 50% del costo de matrícula y mensualidades de un programa de posgrado directamente relacionado con las funciones del cargo (ej.: administración, dirección empresarial, finanzas, gestión comercial).</p> <p>El Gerente deberá presentar un plan de estudios y carta de aceptación del centro educativo antes de iniciar el programa.</p>

	<p>El beneficio estará sujeto a permanencia mínima de dos años en la empresa después de finalizar los estudios; en caso de renuncia anticipada, deberá reintegrar el monto invertido</p> <p>La cobertura no incluye gastos de transporte, material didáctico o viajes, salvo autorización expresa de la Gerencia General/Directorio.</p>
<p>ESTADÍA EN HOTEL POR 2 DÍAS SI CUMPLE METAS ANUALES</p>	<p>Si el Gerente cumple o supera el 100% de las metas anuales definidas en su plan de trabajo, recibirá como incentivo una estadía en hotel de categoría equivalente a 4 o 5 estrellas, por dos días y una noche, para dos personas.</p> <p>El beneficio será gestionado por el área administrativa al cierre del año fiscal, previa verificación de resultados por parte de la Junta Directiva o Comité de Evaluación.</p> <p>La estadía incluirá alojamiento, desayuno y acceso a las instalaciones del hotel; otros gastos correrán por cuenta del beneficiario.</p>
<p>AHORRO PROGRAMADO DEL 3% MENSUAL</p>	<p>La empresa destinará mensualmente un aporte equivalente al 3% del salario base del Gerente, depositado en una cuenta de ahorro programado a su nombre.</p> <p>El fondo será administrado por una institución financiera aliada y podrá ser retirado de forma total o parcial cada 12 meses.</p>

	<p>En caso de finalización de contrato, el saldo acumulado será entregado al beneficiario junto con la liquidación correspondiente.</p>
<p>VEHÍCULO EXCLUSIVO CON COMBUSTIBLE Y MANTENIMIENTO.</p>	<p>El uso será principalmente para actividades laborales; el uso personal deberá ser autorizado y registrado según políticas internas.</p> <p>El vehículo permanecerá bajo custodia y responsabilidad directa del Gerente, quien deberá cumplir con las normas de tránsito y mantenerlo en buen estado.</p> <p>El combustible será proporcionado mediante tarjeta corporativa o vales controlados, con reporte mensual de consumo.</p> <p>El beneficio se mantendrá únicamente mientras el colaborador ocupe el cargo de Gerente.</p>

CARGO	SUB-GERENTE
SALARIO BASE	\$600.00 + comisión bono
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para

SEGURO DE MÉDICO

aquellos que aún no lo hayan cumplido

La empresa otorgará un seguro médico privado a los colaboradores con contrato indefinido y una antigüedad mínima de 3 meses.

La cobertura incluirá atención médica general, especialidades, hospitalización, exámenes diagnósticos.

El costo de la prima será cubierto en su totalidad por la empresa, salvo que el colaborador solicite coberturas adicionales (familiares o ampliaciones), cuyo valor será descontado de su salario.

La utilización del seguro deberá apegarse a las condiciones y red de servicios establecidos por la aseguradora.

En caso de finalizar la relación laboral, la cobertura se mantendrá hasta la fecha establecida por la póliza vigente.

GUARDERÍA PARA HIJOS

El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la

	<p>empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.</p>
GASTOS FÚNEBRES	<p>En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.</p> <p>En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.</p> <p>Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.</p>
DÍA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE SUPER SELECTOS DE \$50.00	<p>El subgerente recibirá un día libre con goce de sueldo y una tarjeta de regalo de Super Selectos por \$50.00.</p> <p>Si la fecha coincide con día no laborable, el beneficio se traslada al día hábil siguiente.</p>
VIAJE A HOTEL NACIONAL POR 1 DÍA	<p>Se otorgará una estadía de un día y una noche en hotel nacional para dos personas si el subgerente cumple las metas anuales establecidas.</p>

	<p>El beneficio incluirá hospedaje y desayuno; otros consumos serán por cuenta del beneficiario.</p>
<p>PAGO DE 2.5% DE COMISIÓN DE LA VENTA TOTAL A PARTIR DE \$25000.00</p>	<p>El subgerente recibirá una comisión del 2.5% sobre el monto total de ventas ya cuando estas estén en \$25,000 mensuales.</p> <p>El cálculo se realizará al cierre de cada mes y se pagará junto con la planilla del mes siguiente.</p> <p>Solo se computarán ventas efectivamente cobradas. De lo contrario se pagará según política</p>
<p><u>INCENTIVOS</u></p>	<p><u>POLÍTICAS</u></p>
<p>MEDIA BECA PARA ESTUDIOS SUPERIORES</p>	<p>La empresa cubrirá el 50% de la matrícula y mensualidad de programas educativos relacionados con las funciones del cargo.</p> <p>Requiere permanencia mínima de dos años posteriores a la finalización del programa.</p> <p>En caso de retiro voluntario antes del plazo, el beneficiario deberá reintegrar el monto invertido.</p>

<p>AHORRO PROGRAMADO DEL 3% MENSUAL</p>	<p>La empresa depositará el equivalente al 3% del salario base mensual en una cuenta de ahorro programado.</p> <p>El fondo podrá retirarse cada 12 meses o al finalizar la relación laboral.</p> <p>Este beneficio solo es si el colaborador está de acuerdo</p>
<p>HORARIOS FLEXIBLES SEGÚN RESULTADO</p>	<p>El subgerente podrá gozar de horarios flexibles siempre que cumpla con las metas y resultados establecidos.</p> <p>La flexibilidad podrá incluir entrada o salida ajustada, o días libres planificados.</p> <p>La permanencia del beneficio está sujeta a evaluación trimestral de desempeño.</p>

CARGO	VENDEDOR
SALARIO BASE	\$450.00 + comisión
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para

	aquellos que aún no lo hayan cumplido
GUARDERÍA PARA HIJOS	<p>El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.</p>
GASTOS FÚNEBRES	<p>En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.</p> <p>En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.</p> <p>Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.</p>

<p>DÍA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE SUPER SELECTOS DE \$50</p>	<p>El día de cumpleaños se otorga libre con goce de sueldo.</p> <p>Se entregará una tarjeta de regalo de Super Selectos por \$50.</p> <p>Si la fecha cae en día no laborable, se asignará el beneficio el día hábil siguiente.</p>
<p>COMISIÓN 2.5% COMPLETA A PARTIR DE \$25,000</p>	<p>El vendedor recibirá una comisión del 2.5% sobre el total de ventas mensuales que cuando ya totalicen \$25,000.</p> <p>Se calcularán únicamente ventas efectivamente cobradas.</p> <p>El pago se hará en la planilla del mes siguiente.</p> <p>Si no la realiza se le pagara de acuerdo a la política establecida</p>
<p>PAQUETE ESCOLAR PARA HIJOS</p>	<p>Aplica para hijos en edad escolar (preparatoria hasta bachillerato).</p> <p>Se entregará un paquete anual con útiles escolares valorado en \$45.</p> <p>La entrega se realizará en enero de cada año, previa presentación de constancia de estudio.</p>
<p style="text-align: center;"><u>INCENTIVOS</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>POLÍTICAS</u></p>
<p>RECONOCIMIENTO AL MEJOR VENDEDOR POR SUCURSAL</p>	<p>Cada mes, la empresa seleccionará al vendedor con mejor desempeño en cada</p>

	<p>sucursal, considerando volumen de ventas, cumplimiento de metas, atención al cliente y cumplimiento de políticas internas.</p> <p>El reconocimiento consistirá en un diploma y un día libre</p> <p>El área de Ventas y RRHH evaluarán los resultados y emitirán el nombramiento oficial.</p> <p>En caso de empate, se considerará el historial de cumplimiento y el índice de satisfacción del cliente.</p>
<p>AHORRO PROGRAMADO DEL 3% MENSUAL</p>	<p>La empresa depositará mensualmente un aporte equivalente al 3% del salario base en una cuenta de ahorro programado a nombre del colaborador.</p> <p>El fondo será administrado por una institución financiera autorizada y podrá retirarse en su totalidad cada 12 meses o al finalizar la relación laboral.</p> <p>El beneficio será aplicable únicamente a vendedores con contrato activo y más de 6 meses de antigüedad.</p>
<p>RECONOCIMIENTO A LOS 10 MEJORES VENEDORES A NIVEL NACIONAL</p>	<p>Anualmente, la empresa identificará a los 10 vendedores con mayor cumplimiento</p>

de metas y mejores indicadores de servicio al cliente a nivel nacional.

Los seleccionados recibirán un reconocimiento especial durante un evento corporativo, además de un incentivo económico o en especie valorado en \$75.

El ranking se elaborará considerando resultados de ventas anuales, asistencia, puntualidad, cumplimiento de políticas y evaluación de clientes.

En caso de empate, se dará prioridad al colaborador con mayor antigüedad en la empresa.

CARGO	MOTOCICLISTA
SALARIO BASE	\$425+bono
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para

DEPRECIACIÓN	<p>aquellos que aún no lo hayan cumplido</p> <p>Se le estarán brindando \$200 dólares en concepto de depreciación de la motocicleta la cual es la que estará usando para trabajar en el área de domicilio</p>
SEGURO DE VIDA MÉDICO Y HOSPITALARIO	<p>El motociclista contará con cobertura de seguro de vida, médico y hospitalario desde los 3 meses de antigüedad laboral.</p> <p>La póliza incluirá atención médica general, hospitalización y gastos quirúrgicos según contrato con la aseguradora.</p> <p>El costo de la prima será cubierto por la empresa, salvo coberturas adicionales solicitadas.</p>
GUARDERÍA PARA HIJOS	<p>El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.</p>

GASTOS FÚNEBRES

En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.

En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.

Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.

DÍA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE SUPER SELECTOS DE \$50

Se otorgará el día libre con goce de sueldo y una tarjeta de regalo de Super Selectos por \$50.00

Si el día cae en descanso, se trasladará al día hábil siguiente.

BONO POR EFICIENCIA

Se entregará un bono mensual de \$100 si el motociclista cumple con el 100% de entregas asignadas en tiempo, sin reclamos ni accidentes atribuibles a negligencia.

EQUIPO DE PROTECCIÓN

El área de operaciones validará los resultados.

La empresa entregará a cada motociclista el siguiente equipo de protección personal:

- Casco certificado con visor y sistema de retención seguro.
- chaleco reflectante con alta visibilidad, de acuerdo con normativa vial.
- Guantes de protección resistentes y antideslizantes.
- Botas de seguridad o calzado cerrado con suela antideslizante.

El equipo se entregará al inicio de la relación laboral y será renovado según desgaste, daño o vencimiento de certificación.

El uso del EPP será obligatorio durante toda la jornada laboral, sin excepciones.

El motociclista deberá firmar un acta de recepción y compromiso de uso responsable.

	<p>En caso de pérdida o daño por negligencia, el costo de reposición será asumido por el colaborador.</p> <p>El incumplimiento del uso del EPP será considerado falta grave según el reglamento interno y la legislación vigente.</p>
<u>INCENTIVOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
<p>RECONOCIMIENTO AL MEJOR MOTOCICLISTA EN EL MES</p>	<p>Cada mes, el área de operaciones y RRHH evaluarán a los motociclistas según puntualidad, cumplimiento de rutas, cuidado de la motocicleta y ausencia de sanciones.</p> <p>El ganador recibirá diploma de reconocimiento y será publicado en los canales internos de comunicación.</p> <p>El reconocimiento es honorífico, no acumulable y no monetario, pero podrá complementarse con permisos especiales.</p>
<p>DÍA DE DESCANSO ADICIONAL POR BUEN HISTORIAL DE ENTREGAS</p>	<p>El motociclista que complete 6 meses consecutivos cumpliendo el 100% de sus rutas sin retrasos, reclamos o accidentes por negligencia, tendrá derecho a un día libre adicional con goce de salario.</p>

<p>AHORRO PROGRAMADO DEL 3% MENSUAL</p>	<p>El beneficio se coordinará con el jefe de operaciones para no afectar el servicio. No es acumulable y deberá disfrutarse dentro de los 30 días posteriores a su otorgamiento.</p> <p>La empresa depositará mensualmente un aporte equivalente al 3% del salario base en una cuenta de ahorro programado a nombre del colaborador.</p> <p>El fondo será administrado por una institución financiera autorizada y podrá retirarse en su totalidad cada 12 meses o al finalizar la relación laboral.</p> <p>El beneficio será aplicable únicamente a vendedores con contrato activo y más de 6 meses de antigüedad.</p>
---	---

CARGO	AUXILIAR DE BODEGA
SALARIO BASE	\$430
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para

GUARDERÍA PARA HIJOS

aquellos que aún no lo hayan cumplido

El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.

GASTOS FÚNEBRES

En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.

En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.

Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.

DÍA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE SUPER SELECTOS DE \$50	<p>Se otorgará el día libre con goce de sueldo y una tarjeta de regalo de Super Selectos por \$50.00</p> <p>Si el día cae en descanso, se trasladará al día hábil siguiente.</p>
--	--

<u>INCENTIVOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
--------------------------	-------------------------

RECONOCIMIENTO AL AUXILIAR DE BODEGA DEL MES	<p>Cada mes, el jefe de bodega evaluará desempeño, puntualidad, orden, limpieza y exactitud en el manejo de inventario.</p> <p>El colaborador destacado recibirá diploma de reconocimiento y será publicado en los canales internos de comunicación y si es ganador 3 meses consecutivos se le dará un día libre</p> <p>El reconocimiento es honorífico, no acumulable y se entrega de forma mensual.</p>
--	---

DÍA LIBRE POR CUMPLIMIENTO DE INVENTARIOS SIN ERRORES	<p>Si el auxiliar de bodega completa tres inventarios mensuales consecutivos sin errores en registros ni diferencias significativas, tendrá derecho a un día libre adicional con goce de salario.</p> <p>El beneficio debe coordinarse con la jefatura para no afectar la operación.</p>
---	--

	<p>No es acumulable y debe disfrutarse en los 30 días posteriores a su otorgamiento.</p>
<p>ROTACIÓN DE PUESTOS PARA APRENDIZAJE INTERNO</p>	<p>Cada seis meses, el auxiliar podrá participar en un programa interno de rotación para aprender otras funciones dentro del área de logística, despacho o control de calidad.</p> <p>La rotación será voluntaria, pero sujeta a evaluación de desempeño y necesidades operativas.</p> <p>No implica cambio de salario, pero permite ampliar competencias y aumentar opciones de promoción interna.</p>

CARGO	CAJA Y DESPACHO
SALARIO BASE	\$460.00
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para

GUARDERÍA PARA HIJOS

aquellos que aún no lo hayan cumplido

El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.

GASTOS FÚNEBRES

En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.

En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.

Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.

BONO TRIMESTRAL POR EFICIENCIA
EN REPORTERÍA CERO ERRORES

Se otorgará un bono económico trimestral de \$50.00 a los colaboradores que, durante tres meses consecutivos, mantengan un 100% de exactitud en la reportería, sin errores detectados en auditorías internas o revisiones de jefatura.

El colaborador deberá cumplir con los plazos establecidos para la entrega de reportes y mantener el formato y contenido requeridos por la empresa.

El área de supervisión y/o auditoría interna llevará el control y validación de los reportes entregados.

El beneficio es acumulable con otros incentivos y se pagará junto con la planilla del mes siguiente al cierre del trimestre.

La detección de un error o incumplimiento durante el trimestre descalificará al colaborador para ese periodo, reiniciándose la evaluación para el siguiente.

DÍA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE
SUPER SELECTOS DE \$50

Se otorgará el día libre con goce de sueldo y una tarjeta de regalo de Super Selectos por \$50.00

Si el día cae en descanso, se trasladará al día hábil siguiente.

INCENTIVOS

POLÍTICAS

RECONOCIMIENTO AL COLABORADOR
DESTACADO DEL MES

Cada mes se evaluará puntualidad, calidad de atención, exactitud en procesos y trabajo en equipo. El colaborador destacado recibirá diploma y publicación en canales internos.

CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL
CLIENTE Y MANEJO DE CAJA

La empresa brindará capacitaciones semestrales sin costo para reforzar habilidades técnicas y de servicio. La asistencia será obligatoria.

DÍA LIBRE POR DESEMPEÑO
EXCEPCIONAL

Si el colaborador mantiene tres meses consecutivos sin errores en el manejo de caja, cumplimientos de despacho y asistencia perfecta, recibirá un día libre adicional con goce de sueldo, a coordinar con jefatura.

CARGO	AUXILIAR DE SERVICIOS VARIOS
SALARIO BASE	\$400.00
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones una vez el colaborador haya culminado su mes de prueba, y éste haya firmado su contrato laboral.
VACACIONES ANUALES	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
AGUINALDO	Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido

<p>GUARDERÍA PARA HIJOS</p>	<p>según el contrato; y será proporcional para aquellos que aún no lo hayan cumplido</p> <p>El beneficio estará disponible para colaboradores con hijos de entre 9 meses y 4 años. La empresa cubrirá un porcentaje del costo de la guardería con un 75% y esta debe estar autorizada por la empresa. El colaborador deberá presentar mensualmente comprobante de pago y constancia de asistencia del menor. Este beneficio no es acumulable ni transferible a otros familiares.</p>
<p>GASTOS FÚNEBRES</p>	<p>En caso de fallecimiento del colaborador, la empresa entregará a los beneficiarios registrados un aporte económico de hasta \$550 para cubrir gastos fúnebres.</p> <p>En caso de fallecimiento de un familiar directo (padres, cónyuge, hijos), el colaborador podrá solicitar un auxilio económico de hasta \$350 y permiso con goce de salario por 3 días según Código de Trabajo.</p> <p>Para hacer efectivo el beneficio, se deberá presentar acta de defunción y documento que acredite el vínculo familiar.</p>

<p>DÍA DE CUMPLEAÑOS + GIF CARD DE SUPER SELECTOS DE \$50.00</p>	<p>Se otorgará el día libre con goce de sueldo y una tarjeta de regalo de Super Selectos por \$50.00</p> <p>Si el día cae en descanso, se trasladará al día hábil siguiente.</p>
<p>BONO DE \$75 A MEDIO AÑO</p>	<p>El bono se otorgará en el mes de junio a todos los auxiliares de servicios varios con contrato activo y al menos 6 meses de antigüedad.</p> <p>El colaborador no debe haber recibido sanciones disciplinarias graves durante el periodo evaluado.</p> <p>Debe mantener una asistencia mínima del 95% en el semestre.</p> <p>El bono será adicional a las prestaciones legales y se entregará junto con la planilla de junio.</p>

INCENTIVOS

POLÍTICAS

RECONOCIMIENTO POR HIGIENE Y ORDEN EN ÁREAS DE TRABAJO

Cada mes se evaluará la calidad de limpieza, orden y cumplimiento de rutinas establecidas.

El colaborador con mejor evaluación recibirá diploma de reconocimiento y mención en la cartelera interna.

<p>DÍA LIBRE POR DESEMPEÑO EXCEPCIONAL</p>	<p>Este incentivo es honorífico y se entrega de forma mensual.</p> <p>Si el auxiliar mantiene tres meses consecutivos sin ausencias injustificadas, cumpliendo el 100% de sus tareas y recibiendo evaluaciones positivas, tendrá derecho a un día libre adicional con goce de sueldo.</p> <p>El beneficio debe coordinarse con la jefatura para no afectar el servicio.</p> <p>No es acumulable y debe utilizarse dentro de los 30 días posteriores a su otorgamiento.</p>
<p>UNIFORME Y CALZADO DE TRABAJO PROPORCIONADO POR LA EMPRESA</p>	<p>La empresa entregará dos juegos de uniforme y un par de calzado adecuado para el trabajo cada año, o antes si el desgaste lo amerita.</p> <p>El colaborador deberá mantener el uniforme limpio y en buen estado.</p> <p>El uso del uniforme es obligatorio durante la jornada laboral.</p> <p>En caso de pérdida o daño por negligencia, el costo de reposición será asumido por el colaborador.</p>

CANASTA BÁSICA TRIMESTRAL

la empresa entregará una canasta básica cada tres meses a la auxiliar de servicios varios con contrato activo y una antigüedad mínima de tres meses.

La canasta contendrá productos alimenticios y de uso doméstico, seleccionados para cubrir necesidades básicas de alimentación e higiene.

La entrega se realizará en las instalaciones de la empresa o en el lugar indicado por la gerencia, en fechas previamente notificadas.

Este beneficio es personal e intransferible, no canjeable por dinero en efectivo.

En caso de ausencia justificada el día de entrega, el colaborador podrá retirarla dentro de los cinco días hábiles posteriores.

El contenido de la canasta podrá variar según disponibilidad de productos y acuerdos con proveedores, garantizando siempre un valor equivalente al establecido por la empresa.

Programa de Capacitación en Habilidades Blandas e Innovación Digital

Universidad Gerardo Barrios

Programa de Capacitación en Habilidades Blandas e Innovación Digital

Objetivo General

- Fortalecer las competencias blandas de los colaboradores de la Generación Z en empresas del sector de repuestos automotrices, mediante un programa de formación innovador apoyado en plataformas digitales, con el fin de incrementar la motivación, cohesión de equipos y permanencia laboral.

Objetivos Específicos

- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Implementar metodologías digitales interactivas (microlearning, gamificación, webinars).
- Promover un entorno laboral colaborativo y empático, que refuerce la motivación y el sentido de pertenencia.

Estructura del Programa

Módulo 1: Comunicación Efectiva

- Escucha activa y retroalimentación constructiva.
- Técnicas para la atención al cliente y resolución de reclamos.

Importancia:

La comunicación es clave en el sector de repuestos, donde un error de interpretación puede generar pérdidas, reclamos o incluso riesgos de seguridad en los vehículos. La Generación Z valora entornos donde exista retroalimentación clara y un liderazgo que sepa escuchar.

Lo que se espera:

- Mejorar la atención al cliente y la precisión en la transmisión de información.

- Disminuir errores en ventas, facturación y procesos de despacho.
- Fortalecer la confianza entre equipos y clientes.

Módulo 2: Liderazgo y Motivación

- Liderazgo empático y horizontal.
- Estrategias para influir positivamente en equipos de trabajo.

Importancia:

Un liderazgo empático y cercano impacta directamente en la permanencia del talento joven. La Generación Z busca líderes que inspiren, no jefes que solo ordenen. En este sector, los supervisores son clave para motivar en momentos de alta carga laboral.

Lo que se espera:

- Desarrollar líderes capaces de guiar con el ejemplo y motivar equipos.
- Generar mayor compromiso organizacional.
- Reducir la rotación al fortalecer la relación jefa–colaborador.

Módulo 3: Trabajo en Equipo y Colaboración

- Dinámicas de integración.
- Resolución colaborativa de problemas operativos.

importancia:

El rubro de repuestos depende de la coordinación: vendedores, auxiliares de bodega, motociclistas y caja trabajan en cadena. Si falla la colaboración, se afectan tiempos de entrega y la satisfacción del cliente.

Lo que se espera:

- Lograr mayor cohesión entre áreas operativas y administrativas.
- Fomentar un clima de apoyo mutuo y confianza.

- Aumentar la eficiencia en la entrega de pedidos y atención al cliente.

Módulo 4: Manejo de Conflictos

- Identificación de conflictos laborales comunes.
- Técnicas de negociación y mediación práctica.

Importancia:

Los conflictos son inevitables, ya sea con clientes exigentes, reclamos por piezas o diferencias entre colaboradores. La Generación Z, aunque busca ambientes saludables, muchas veces carece de experiencia en resolver conflictos de manera constructiva.

Lo que se espera:

- Disminuir tensiones laborales mediante técnicas de mediación.
- Resolver conflictos con clientes de manera asertiva y profesional.
- Evitar rupturas en la dinámica de los equipos.

Módulo 5: Innovación y Plataformas Digitales

- Uso de aplicaciones móviles y plataformas de microlearning.
- Gamificación y comunidades virtuales de práctica.

En la práctica: un vendedor o motociclista puede acceder desde su celular a un módulo de “Comunicación efectiva con clientes” en 7 minutos antes de iniciar su turno.

Este módulo constituye la base estratégica del programa de capacitación, ya que introduce metodologías y herramientas que transforman la manera en que los colaboradores adquieren conocimientos y habilidades. Su relevancia radica en tres aspectos principales:

1. Capacitación accesible y flexible

- Al estar disponible en aplicaciones móviles y plataformas digitales, el aprendizaje se adapta a los tiempos de cada colaborador.
- Los trabajadores podrán capacitarse en horarios libres, sin interrumpir la operación diaria.

2. Formación práctica y motivadora

- A diferencia de los métodos tradicionales, este enfoque evita sesiones largas y monótonas.
- La gamificación convierte el aprendizaje en un reto atractivo, con logros visibles, insignias y reconocimientos que incrementan la motivación.

3. Pertinencia al rubro automotriz

- El sector de repuestos automotrices requiere aprendizaje rápido, técnico y aplicable de inmediato.
- Con microcursos y comunidades virtuales, los colaboradores pueden resolver dudas técnicas en el momento y compartir experiencias reales, generando un aprendizaje colectivo.

Este módulo no solo complementa la formación técnica, sino que se convierte en el eje central del programa, porque garantiza capacitaciones en tiempos accesibles, dinámicas y altamente prácticas, alineadas al estilo de aprendizaje de la Generación Z y a las necesidades operativas del rubro automotriz.

Metodología

- Aprendizaje combinado: sesiones presenciales y virtuales.
- Gamificación: retos, insignias y certificados digitales.

- Microlearning: módulos cortos accesibles desde celulares.
- Casos prácticos: simulaciones basadas en situaciones reales del sector.

Duración y Modalidad

- Duración total: 5 meses.
- Modalidad: Semipresencial (presencial + plataformas digitales).
- Sesiones: 2 por mes (una presencial y una virtual).

Evaluación

- Encuestas de satisfacción y autoevaluación de competencias.
- Evaluación práctica mediante estudios de caso.
- Certificación digital por cada módulo completado.

Beneficios Esperados

- Mayor cohesión y compromiso en los equipos de trabajo.
- Reducción de la rotación laboral por aumento del sentido de pertenencia.
- Mejora en la atención al cliente y resolución de conflictos.
- Posicionamiento de la empresa como empleador atractivo para la Generación Z

GLOSARIO

- **Actualización tecnológica:** Renovación de herramientas, sistemas o procesos para mantenerse al día con los avances tecnológicos.
- **Adaptación tecnológica:** Capacidad individual y colectiva de incorporar herramientas digitales en la vida cotidiana y en el trabajo.

- **Alta rotación:** Situación en la que el cambio de empleados es constante, lo que puede generar costos adicionales y pérdida de conocimiento organizacional.
- **Análisis generacional:** Estudio que identifica diferencias de valores, actitudes, hábitos de consumo y expectativas laborales entre grupos de personas nacidas en distintos períodos históricos.
- **Automatización:** Uso de tecnologías para realizar tareas sin intervención humana, lo que puede reducir la demanda de ciertos empleos.
- **Baby Boomers (1946–1964):** Generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial, caracterizada por estabilidad laboral, alta participación en movimientos sociales, y fuerte identidad institucional.
- **Bienestar integral:** Estado de equilibrio físico, mental y emocional, considerado clave para la productividad y la satisfacción en el trabajo
- **Brecha digital:** Diferencia en el acceso, uso y habilidades digitales entre distintos grupos sociales, que puede reforzar desigualdades.
- **Catálogos técnicos:** Documentos que contienen especificaciones detalladas de productos, especialmente útiles en el sector automotriz.
- **Centennials:** Término alternativo para designar a la Generación Z, especialmente usado en América Latina; destaca su enfoque en justicia social y consumo consciente.
- **Clima organizacional:** Ambiente emocional y social dentro de una empresa, influido por la comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales.

- **Cohorte generacional:** Grupo de personas nacidas en un mismo rango temporal que comparten experiencias sociohistóricas comunes y construyen un ethos generacional propio.
- **Condiciones laborales informales:** Situaciones de empleo que carecen de contratos formales, beneficios legales o protección social.
- **Continuidad del personal:** Mantenimiento de empleados en una empresa a lo largo del tiempo, minimizando la rotación laboral
- **Continuidad operativa:** Capacidad de una empresa para mantener sus procesos esenciales ante interrupciones o crisis.
- **Contratación justa:** Práctica laboral basada en igualdad de oportunidades, condiciones transparentes y respeto a derechos fundamentales.
- **Contratos temporales:** Empleos con una duración definida, sin garantía de continuidad una vez finalizado el contrato
- **Costos operativos:** Gastos asociados al funcionamiento diario de una empresa, como mantenimiento, logística y personal.
- **Crecimiento personal:** Desarrollo de habilidades, valores y conocimientos que enriquecen la vida individual más allá del ámbito laboral.
- **Crecimiento profesional:** Evolución en la trayectoria laboral de una persona, que puede incluir ascensos, nuevas responsabilidades o especialización.
- **Debilidad institucional:** Falta de fortaleza en las instituciones para regular y proteger los derechos laborales, afectando la calidad del empleo

- **Delimitación espacial:** Definición del área geográfica en la que se desarrolla una investigación o intervención.
- **Delimitación temporal:** Establecimiento del periodo de tiempo que abarca un estudio o análisis.
- **Delimitación teórica:** Marco conceptual que orienta la interpretación y análisis de un fenómeno.
- **Desarrollo profesional:** Proceso de mejora continua de habilidades, conocimientos y competencias para avanzar en la carrera laboral.
- **Desempleo juvenil:** Situación en la que jóvenes entre 15 y 24 años no logran insertarse en el mercado laboral, debido a barreras estructurales o contextuales.
- **Digitalización del trabajo:** Uso de herramientas digitales para realizar tareas laborales, desde la comunicación hasta la ejecución de procesos.
- **Digitalización empresarial:** Aplicación de tecnologías digitales en la gestión, producción y comunicación de una organización.
- **Digitalización:** Integración de tecnologías digitales en procesos sociales y productivos, que influye directamente en la forma de trabajar, estudiar, comunicarse y consumir.
- **Educación en línea:** Alternativa formativa que se realiza a través de plataformas digitales, accesible desde cualquier lugar, pero limitada por la calidad de la conectividad.
- **Educación superior masiva:** Fenómeno que comenzó con los Baby Boomers, donde el acceso extendido a niveles educativos avanzados permitió movilidad social y profesional.

- **Empleo independiente:** Trabajo autónomo o freelance, sin vínculo laboral permanente con un empleador, ofreciendo flexibilidad, pero también menos seguridad
- **Empleo informal:** Actividad laboral sin contrato legal, sin acceso a seguridad social ni protección ante despidos.
- **Emprendedurismo digital:** Creación de negocios o proyectos autónomos aprovechando plataformas digitales para comercializar productos, servicios o contenido.
- **Equilibrio vida-trabajo:** Estado en el que una persona logra armonizar sus responsabilidades laborales con su vida personal y bienestar.
- **Estabilidad laboral:** Condición que permite a un trabajador mantener su empleo en el tiempo, con garantías de seguridad, desarrollo profesional y protección social.
- **Expectativas laborales:** Conjunto de aspiraciones que cada generación tiene en relación con sus empleos, incluyendo estabilidad, crecimiento personal y equilibrio emocional.
- **Factores estructurales:** Elementos profundos y duraderos que influyen en el funcionamiento de una organización o sistema, como la infraestructura o el marco legal.
- **Flexibilidad laboral:** Adaptabilidad en horarios, ubicación o condiciones de trabajo, que permite a los empleados gestionar mejor sus tiempos y necesidades.
- **Fuerza laboral:** Conjunto de personas en edad y condiciones de trabajar, activas en el mercado laboral.

- **Generación X (1965–1980):** Generación caracterizada por la adaptabilidad y la independencia, experimentando cambios significativos en el mercado laboral
- **Generación Z (1997–2012):** Generación de nativos digitales, con habilidades tecnológicas innatas y una perspectiva globalizada del mundo
- **Gestión del talento humano:** Enfoque integral que considera las capacidades, motivaciones y bienestar de los trabajadores como eje de la estrategia organizacional.
- **Gig economy:** Modelo laboral basado en trabajos temporales o por encargo, gestionados a través de plataformas digitales; carece de vínculos contractuales tradicionales.
- **Globalización:** Proceso de integración mundial en aspectos económicos, culturales, políticos y sociales, promoviendo el intercambio y la interdependencia global
- **Imagen pública:** Percepción general que la sociedad tiene sobre una empresa o institución.
- **Inclusión digital:** Proceso mediante el cual se busca garantizar el acceso equitativo a tecnologías de la información, especialmente para jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- **Indicadores de permanencia:** Métricas que reflejan la duración promedio de los empleados en una organización.
- **Informalidad laboral:** Condición de empleo sin contrato formal ni acceso a beneficios sociales, que limita la estabilidad, seguridad económica y proyección profesional.

- **Inteligencia artificial (IA):** Rama de la informática que desarrolla sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como análisis de datos o toma de decisiones.
- **Juventud:** Etapa de la vida comprendida entre la adolescencia y la adultez temprana, marcada por el desarrollo personal, educativo y profesional.
- **Lealtad institucional:** Valor predominante en generaciones anteriores, basado en la permanencia prolongada en una organización y el compromiso con su cultura interna.
- **Liderazgo empático:** Estilo de liderazgo basado en la comprensión emocional, la escucha activa y el apoyo a los colaboradores.
- **Limitaciones institucionales:** Obstáculos derivados de la estructura o funcionamiento de las instituciones que afectan la implementación de políticas o estrategias.
- **Mercado laboral:** Conjunto de relaciones entre empleadores y trabajadores, influido por la oferta y demanda de empleo.
- **Millennials (1981–1996):** Generación que creció con el auge de la tecnología digital, valorando la flexibilidad laboral y el propósito en el trabajo
- **Modelo de gestión:** Enfoque estructurado que define cómo se administran los recursos, procesos y personas en una organización.
- **Movimientos sociales:** Acciones colectivas que han influido en los valores generacionales, como el feminismo, los derechos civiles o el activismo climático.
- **Multitarea:** Capacidad de realizar varias actividades o funciones de manera simultánea, común en entornos laborales dinámicos.

- **Nativos digitales:** Personas que han crecido en un entorno donde la tecnología digital está integrada en la vida cotidiana, lo que les permite manejar herramientas digitales con naturalidad.
- **Negociación colectiva:** Diálogo entre empleadores y trabajadores, normalmente representados por sindicatos, para acordar condiciones laborales.
- **Ni-ni:** Término para referirse a jóvenes que ni estudian ni trabajan; situación que refleja exclusión social y vulnerabilidad estructural.
- **Organización Internacional del Trabajo (OIT):** Agencia de la ONU dedicada a promover el trabajo decente, la justicia social y los derechos laborales a nivel mundial
- **Perspectivas contextuales:** Enfoques que consideran el entorno social, económico y cultural para interpretar fenómenos o tomar decisiones.
- **Políticas públicas juveniles:** Estrategias diseñadas por el Estado para mejorar las condiciones de vida, empleabilidad y desarrollo integral de los jóvenes.
- **Precariedad laboral:** Situación laboral caracterizada por la inestabilidad, bajos salarios y falta de protección social
- **Propósito laboral:** Sentido de significado y satisfacción en el trabajo, alineado con valores personales y metas profesionales
- **Propósito organizacional:** Razón de ser de una empresa, que guía sus decisiones y conecta con sus empleados y clientes.
- **Protección social:** Conjunto de políticas que garantizan acceso a servicios como salud, pensiones y subsidios en caso de desempleo o enfermedad.

- **Reconocimiento laboral:** Valoración explícita del desempeño de un trabajador, que puede manifestarse en incentivos, elogios o promociones.
- **Redes de distribución:** Canales logísticos y comerciales que permiten llevar productos desde el fabricante hasta el consumidor final.
- **Repuestos automotrices:** Componentes que se utilizan para reemplazar partes dañadas o desgastadas de un vehículo.
- **Reputación empresarial:** Imagen pública que tiene una organización, basada en su comportamiento ético, calidad de productos y trato a empleados.
- **Retención de talento:** Estrategias y prácticas para mantener a empleados valiosos dentro de una organización
- **Revoluciones tecnológicas:** Procesos de innovación disruptiva (como la digitalización o inteligencia artificial) que alteran las dinámicas de trabajo y de formación profesional.
- **Rotación de personal:** Frecuencia con que los empleados abandonan una organización y son reemplazados, afectando continuidad y productividad.
- **Rotación generacional:** Reemplazo progresivo de generaciones dentro de una organización, que implica cambios en valores, estilos de trabajo y expectativas.
- **Rotación laboral:** Cambio frecuente de empleo, ya sea por decisión del empleado o del empleador, influido por factores como la satisfacción laboral y las condiciones del mercado
- **Salud mental juvenil:** Estado emocional y psicológico de los jóvenes, influido por factores como el entorno digital, presión social y condiciones socioeconómicas.

- **Sector automotriz:** Industria dedicada al diseño, fabricación, comercialización y mantenimiento de vehículos.
- **Sector de repuestos automotrices:** Subsector de la industria automotriz enfocado en la producción y comercialización de piezas de recambio.
- **Seguridad vial:** Conjunto de normas, prácticas y tecnologías destinadas a prevenir accidentes y proteger a los usuarios de las vías.
- **Sobreexposición digital:** Exceso de tiempo y estímulos en redes sociales o plataformas digitales, que puede afectar el bienestar psicológico.
- **Sostenibilidad organizacional:** Capacidad de una empresa para mantenerse en el tiempo, equilibrando rentabilidad, impacto social y ambiental.
- **Tensiones intergeneracionales:** Conflictos o fricciones entre distintas generaciones en el entorno laboral, derivados de diferencias en estilos de comunicación, liderazgo y valores.
- **Trabajo a tiempo parcial:** Empleo con una carga horaria menor a la de un trabajo a tiempo completo, a menudo con beneficios proporcionales
- **Trabajo remoto:** Modalidad laboral que permite a los empleados desempeñar sus funciones fuera de las instalaciones físicas de la empresa.
- **Trabajo remoto:** Modalidad laboral que permite desempeñar funciones fuera del entorno tradicional (oficina), facilitada por herramientas digitales.
- **Transformación digital:** Proceso de integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa para mejorar su eficiencia y competitividad.

- **Transformaciones sociolaborales:** Cambios estructurales en la forma de trabajar, relacionados con avances tecnológicos, globalización y crisis económicas.
- **Trayectorias laborales sostenibles:** Desarrollo de carreras profesionales que ofrecen estabilidad, desarrollo y satisfacción a largo plazo
- **Vacío académico:** Falta de estudios, investigaciones o formación especializada en un área determinada.
- **Ventas de vehículos:** Actividad comercial relacionada con la compra y venta de automóviles.

BIBLIOGRAFÍA.

- Soto Maya, S. (2024). Ambiente de trabajo tóxico: Qué es y cómo afecta. *El Economista*.
Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/ambiente-trabajo-toxico-afecta-20241227-739496.html>
- Tom Wilthagen Tilburg & Frank Tros,. (2004). The Concept of “Flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer European Review of Labour and Research* 10(2), 166-186.
- 2021, OECD Employment Outlook. (2020). Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery.
Obtenido de <https://www.oecd.org>
- Affor Health & American Psychological Association. (2024). Work in America 2024: Bienestar psicosocial y entornos laborales saludables. Obtenido de <https://cobertura360.mx/2024/11/22/inteligencia-artificial/entornos-laborales-toxicos-identificarlos-transformarlos-espacios-saludables/>
- Affor Health, American Psychological Association (APA). (2024). “Work in America 2024”.
Obtenido de <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america>
- Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos, ASALVE. (2024). Informe sobre retención de talento joven en el sector automotriz salvadoreño. ASALVE.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2023). Precenso y actualización cartográfica para el Censo de Población y Vivienda 2024. San Salvador. Obtenido de <https://censo2024.bcr.gob.sv>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2024). Estadísticas del parque vehicular y su impacto en el sector de repuestos automotrices. San Salvador. Obtenido de Recuperado de <https://www.bcr.gob.sv>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Panorama laboral de América Latina y el Caribe. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0004406>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Empleo juvenil y productividad en América Latina*. Obtenido de <https://www.worldbank.org>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Empleo juvenil y productividad en América Latina. Obtenido de <https://www.wordbank.org>
- Banco Mundial. (2023). Empleo Juvenil y Productividad en América Latina. Obtenido de <https://www.worldbank.org>
- BID. (2022). *Panorama Laboral de América Latina*. BID. Obtenido de <https://www.iadb.org>
- BID, Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Panorama laboral de América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0004406>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2023). *Estudio sobre juventudes y empleabilidad en América Latina*. <https://doi.org/https://www.clad.org>
- CEPAL. (2021). Ciudadanía digital en América Latina: revisión conceptual de iniciativas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47048>
- CEPAL, C. E. (2020). Informe Especial COVID-19 N.º 5 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45782>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Deloitte. (2023). Tendencias Globales de Capital Humano 2023 Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. Deloitte Insights. Recuperado de Tendencias Globales de Capital Humano 2023 . Obtenido de <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2023.html>
- DERECHO Y NEGOCIO* . (2024).
- Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo . (2022). *Panorama laboral de América Latina*. Obtenido de <https://www.iadb.org>
- Dimock, M. (2019). Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins. *Pew Research Center*.
- DYN, Derecho yNegocios. (13 de noviembre de 2024). Obtenido de <https://derechoynegocios.net/>.

- El Economista. (2025). *5 predicciones para el entorno laboral en 2025*.
<https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/5-predicciones-entorno-laboral-20250114-741531.html>.
- Elias, Marina; Merino, Rafael; Sánchez-Gelabert, Albert. (2020). Aspiraciones ocupacionales y expectativas y elecciones. Obtenido de <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.73>
- European Youth Portal. (2020). “Los jóvenes instan a la acción por el clima en toda Europa”.
- FUSADES. (2022). *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Tasa de Desempleo y Empleo Informal de la Generación Z en El Salvador*.
- FUSADES. (2023). fundacion Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social Estudio sobre juventudes y empleabilidad en América Latina. *Desarrollo, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*.
<https://doi.org/https://www.clad.org>
- Gallup, I. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- GEM, G. E. (2022). Reporte Nacional El Salvador 2022. Global Entrepreneurship Research Association. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report>
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. (2024). *GEM 2023/2024 Global Report: Entrepreneurship Reality Check. Global Entrepreneurship Research Association. Recuperado de GEM – Latest Global Report*.
- González, M. L., & Rodríguez, P. A. (2021). Emprendedurismo y su impacto en el desarrollo económico y social. *Revista Investigación y Negocios*,.
- Hinojosa López, Jessica Ivonne; Salas Rubio, Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda. (2024). *Expectativas laborales ¿Qué busca la generación Z?*
- ILO. (2019). *Work for a Brighter future*. Organization, Intenational labour, Global Commission on the Future of Work.
- International Labour Organization . (2021). Uruguay: avances y desafíos en la formalización de empleo.

- International Labour Organization. (2019). *Work for a brighter future: global Commission on the Future of Work*. <https://doi.org/https://www3ilo.org/global/publications>
- International Labour Organization. (2020). *Decent work and the youth: Global employment trends 2020*. <https://doi.org/https://www.ilo.org>
- International Labour Organization. (2020). *Work for a brighter future: Global Commission on the Future of Work*. <https://doi.org/https://www.ilo.org/global/publications>
- International Labour Organization. (2021). *Uruguay: avances y desafíos en la formalización del empleo*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Juárez, C. (19 de Diciembre de 2024). <https://thelogisticsworld.com/>. Obtenido de Planeación estratégica Tendencias de consumo entre la generación Z de América Latina: <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/tendencias-de-consumo-entre-la-generacion-z-de-america-latina>
- López, Jessica Ivonne Hinojosa; Hinojosa Pérez, Jessica Ivonne; Salas Rubio , Maria Inés; Meraz Acevedo, Griselda. (2023). Expectativas laborales: ¿Qué busca la Generación Z? En J. I. López, J. I. Hinojosa Pérez, M. I. Salas Rubio, & G. Meraz Acevedo.
- ManpowerGroup. (2025).
- ManpowerGroup. (2025). *Acelear la Adaptabilidad Tendencias Laborales 2025*.
- McCrinkle, M. &. (2021). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. McCrinkle Research.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2024). Informe anual del mercado laboral salvadoreño 2024. San Salvador. <https://doi.org/Datos del Sistema de Información del Mercado Laboral – SIMEL>
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. (2022). Boletín estadístico del mercado laboral salvadoreño.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. (2022). *Boletín estadístico del mercado laboral salvadoreño*. Obtenido de <https://www.mtps.gob.sv>
- Nomura Research Institute. (2021). *Generación Z en Japón: Entre la Tecnología y la Presión Laboral*.

- Observatorio de Juventud del Instituto Mexicano de la Juventud. (2023). *Jóvenes, trabajo y expectativas en América Latina*. <https://doi.org/https://www.imjuventud.gob.mx>
- OECD. (2020). *Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. <https://doi.org/https://www.oecd.org>
- OECD. (2020). Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. . *Employment Outlook*.
Obtenido de <https://www.oecd.org>
- OIT, O. I. (2022). Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe: Hacia la creación de mejor empleo en la postpandemia (No. 28). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48016-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-no-28>
- OIT, Organización Internacional del Trabajo . (2020). *informe “Tendencias mundiales del empleo juvenil 2020*.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2023). Panorama Laboral.
- OPS, Organización Panamericana de la Salud . (2021). *El informe de la Organización Panamericana de la Salud para la Salud Mental en Las Américas*.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). La OMS caracteriza a la COVID-19 como una pandemia. Ginebra. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Pérez, J. (2021). *La estabilidad laboral: Un análisis desde la sociología*. . Editorial Universitaria.
- Pew Research Center. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://doi.org/https://www.pewresearch.org>
- Pew Research Center. (2019). Gen Z, Millennials Stand Out for Climate Change Activism, Social Media Engagement With Issue.
- Pfeffer, J., & Goh, J. (2025). The health toll of toxic workplaces: Evidence from 228 studies. *Behavioral Science & Policy*.
- PNUD En El Salvador, P. d. (2021). *Desarrollo Humano en el Bicentenario*.

- PwC, P. (2023). Global Workforce Survey. *Encuesta global "Hopes and Fears 2023"*.
Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/hopes-and-fears/2023/hopes-and-fears-2023.pdf>
- PwC, P. W. (2021). Encuesta de Trabajo Remoto – PwC Interaméricas 2021.
- Rainer, T., & Rainer, J. (2011). *The Millennials: Connecting to America's Largest Generation*. B&H Publishing Group.
- Rodríguez, I. G. (2022). El fortalecimiento del principio de estabilidad en el empleo en la contratación laboral en la reforma de 2021.
- Roig, I. L. (2024). *ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA APORTACIÓN DESDE LA GENERACION Z*. MADRID: COMILLAS .
- s. f. Real Academia Española. (s.f.). *En Diccionario de la lengua española (23.ª ed.)*.
Asociación de Academias de la Lengua Española.
<https://doi.org/https://dle.rae.es/expectativa>
- Social, F. S. (2022). Informe Económico y social: Mercado laboral salvadoreño.
<https://doi.org/https://www..ilo.org>
- Social., F. S. (2022). *Informe Económico y Social : Mercado laboral salvadoreño*. FUSADES.
- Stefano, V. D. (2016). *The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy"*. INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, Working Papers.
- Tokman, V. E. (2008). *Institucionalidad, Informalidad y segmentación laboral en America Latina*. CEPAL.
- Torrealba Tinoco, Dheny I.; Jiménez García, José Manuel; Sánchez Estrada, Diana. (2023). *Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z*.
- Twenge, J. M. . (217). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- UNESCO. (2021). *Tendencias educativas y sociales entre jóvenes latinoamericanos*.
<https://doi.org/> <https://www.unesco.org>

We Are Social y Hootsuite. (2022). *Informe Digital 2022*.

Wilthagen Tiburg, T., & Tros, F. (2004). The Concept of “Flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer European Review of Labour and Research*.

World Bank. (2020). *Reimaginar las conexiones entre las personas: Tecnología e Innovación Educativa*.

World Bank. (2023). *Youth Employment in Latin America and the Caribbean A Path Forward*. Obtenido de <https://www.worldbank.org>

Zarra III, E. J. (2019). Grandes diferencias entre la generación Z y los millennials. En E. J. Zarra III, *Generación Z La generación con derechos: cómo educar para llegar a sus mentes y a sus corazones* (pág. 22). Madrid. España: Narcea Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1: Cronograma de actividades

Actividad	Meses							
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
FASE I								
Designación de asesor (a)			10 al 20 de marzo del 2025					
Reunión con Asesor			25 de marzo del 2025					
FASE II								
Reunión con asesor				02 de abril del 2025				
Presentación de Tema			31 de marzo del 2025	06 de abril del 2025				
FASE III								
Revisión de Tema de Investigación				07 al 13 de abril del 2025				

FASE IV								
Reunión con asesor				09 de abril del 2025				
Recolección de Información				14 de abril del 2025	31 de mayo del 2025			
Presentación de Anteproyecto					12 al 18 de Mayo del 2025			
Revisión de Anteproyecto					19 al 25 de Mayo del 2025			
FASE V								
Reunión con asesor					28 de mayo del 2025			
Defensa de anteproyecto (Evaluado 30%)						02 al 08 de junio		

						del 2025		
FASE VI								
Recolección de datos						09 al 15 de junio del 2025		
Procesamiento de los datos						15 al 30 de junio del 2025		
Reunión con asesor						11y 18 de junio del 2025	02 de julio del 2025	
Presentación del Informe Final.							07 al 13 de julio del 2025	
Revisión del Informe Final. (evaluado 35%)							14 al 20 de julio del 2025	

FASE VII								
Reunión con asesor							09 y 16 de julio del 2025	
Defensa de informe final de tesis								11 al 17 de agosto del 2025
FASE VIII								
Presentación de tesis empastada (Dos documentos + archivo en Word y PDF).								18 de agosto del 2025

Anexo 2: Presupuesto del proyecto de investigación

Cantidad.	Descripción detallada	Unidad	Precio	Total
30	Combustible	Galones	\$4.00	\$120.00
42	Alimentación	Unidad	\$2.50	\$105.00
1	Impresiones	Unidad	\$10.00	\$10.00
3	Tablas para escribir	Unidad	\$2.30	\$6.90
1	Bolígrafos	Paquete	\$4.90	\$4.90
2	Trabajo de Tesis Empastado.	Unidad	\$50.00	\$100.00
TOTAL, DEL PROYECTO				\$346.80



Anexo 3: Cuestionario dirigido a la población en estudio, Generación Z FACULTAD DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN Z, Y SU IMPACTO EN LA ESTABILIDAD LABORAL EN EMPRESAS PRIVADAS

Introducción: Buen día, somos estudiantes de la Universidad Gerardo Barrios de la maestría en Administración de Empresas y estamos realizando una encuesta para recolectar información sobre las expectativas laborales de la generación Z, y su impacto en la estabilidad laboral en empresas de venta de repuestos en San Miguel, El Salvador. (Esta encuesta tiene como propósito recopilar información sobre tus percepciones, motivaciones y experiencias laborales como parte de la Generación Z (personas nacidas entre 1995 y 2010). Los datos serán utilizados únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el anonimato de tus respuestas).

Objetivo

Recolectar información sobre las expectativas laborales de los colaboradores pertenecientes a la generación Z en el sector de repuestos automotrices, con el fin de analizar como estas expectativas influyen en su estabilidad laboral.

Indicaciones

- Lee cuidadosamente cada pregunta
- Responde con sinceridad, según tu experiencia personal.
- Redacta tus respuestas completas en los espacios indicados (en preguntas abiertas.)

Datos generales

1. ¿Cuál es tu edad?

Menos de 20 años

20-22 años

23-25 años

26-28 años

Más de 28 años

2. Sexo:

- Masculino
- Femenino
- Prefiero No especificar

3. ¿Cuál es tu nivel educativo actual?

- Educación media
- Técnico
- Universitario en curso
- Universitario completo
- Posgrado

4. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en tu actual empresa?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Más de 2 años

Sección 1: Expectativas laborales (Cualitativa Ordinal)

5. ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con tu trabajo actual?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho

- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

6. ¿Qué elementos consideras más importantes para sentirte satisfecho en un trabajo?
(Selecciona máximo 3)

- Sueldo competitivo
- Flexibilidad laboral
- Buen clima labora
- Oportunidades de crecimiento
- Reconocimiento
- Estabilidad

7. ¿Qué mejorarías en tu lugar de trabajo para aumentar tu satisfacción? (Pregunta abierta)

Sección 2: Motivación laboral

- Mejorar las compensaciones económicas y los incentivos
- Mejorar las condiciones físicas e infraestructura
- Ofrecer más oportunidades de crecimiento
- Fomentar un mejor ambiente laboral y desarrollo profesional
- Ofrecer mayor flexibilidad laboral y equilibrio vida-trabajo

8. ¿Cuál es la razón principal por la que permaneces en tu empleo actual? (Selecciona máximo 3)

- Necesidad económica
- Buen ambiente de trabajo
- Estabilidad
- Oportunidad de crecimiento
- Flexibilidad de horarios

9. ¿Qué aspectos de tu empleo actual te hacen sentir más motivado o satisfecho?

(Pregunta abierta)

- Oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional constante
- Ambiente laboral positivo y colaborativo
- Flexibilidad laboral que permita balancear vida personal y trabajo
- Reconocimiento y valoración por el esfuerzo y resultado
- Liderazgo cercano y comunicación abierta
- Uso de tecnología y herramientas modernas para facilitar el trabajo

10. ¿Qué factores te harían considerar dejar tu trabajo actual?

- Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- Ambiente laboral toxico o poco respetuoso
- Falta de flexibilidad y equilibrio entre vida personal y trabajo
- Remuneración insuficiente y beneficios limitados
- Falta de reconocimiento y valoración del esfuerzo realizado}
- Resistencia al cambio, falta de innovación y tecnología obsoletas

11. ¿Sientes que tu trabajo está alineado con tus valores y metas personales?

- Sí
- No
- Parcialmente
- No lo he pensado

12. ¿Qué tan valorado te sientes por parte de tus jefes o superiores?

- Nada valorado
- Poco valorado
- Medianamente valorado
- Muy valorado
- Extremadamente valorado

13. ¿Qué tipo de incentivos te motivarían más a largo plazo?

- Ambiente laboral inclusivo respetuoso y con buen liderazgo
- Bonificaciones económicas y beneficios adicionales
- Participación en proyectos innovadores y desafiantes
- Reconocimientos públicos y privados por el desempeño
- Flexibilidad laboral y opciones de trabajo remoto
- Oportunidad de desarrollo profesional y capacitación constante

Sección 3: Estabilidad laboral (Cuantitativa Discreta)

14. ¿La empresa te ofrece oportunidades claras de desarrollo profesional?

- Sí
- No
- Parcialmente

15. ¿Cuántos años esperas permanecer en tu empleo actual?

- Menos de 1 año
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- Más de 3 años

16. ¿Cuántos empleos has tenido desde que comenzaste tu vida laboral?

- Menos de 1
- 1 a 2 empleos
- 3 a 4 empleos
- 5 a 6 empleos
- Mas de 6 empleos

17. ¿Qué tan importante es para ti la estabilidad laboral?

- Nada importante
 - Poco importante
 - Medianamente importante
 - Muy importante
1. ¿Cuál ha sido tu promedio de permanencia en tus anteriores trabajos?
 - Menos de 1 año
 - De 1 a 3 años
 - De 4 a 6 años
 - De 7 a 10 años
 - Mas de 10 años
 2. ¿Qué condiciones laborales te harían quedarte en una empresa por más de 5 años?
 - Flexibilidad laboral y equilibrio vida- trabajo
 - Oportunidad constante de aprendizaje y desarrollo profesional
 - Ambiente inclusivo diverso y con propósito social
 - Posibilidades claras de crecimiento y promoción interna
 - Uso de tecnologías modernas y procesos innovadores
 - Remuneración competitiva y beneficios atractivos

Opinión general y sugerencias

3. ¿Qué recomendarías a las empresas privadas para retener al talento joven de tu generación?
 - Ofrecer planes de desarrollo y profesional
 - Fomentar la flexibilidad laboral y el equilibrio vida-trabajo
 - Construir un ambiente inclusivo y con liderazgo empático
 - Modernizar los procesos con tecnologías
4. ¿Te gustaría seguir desarrollándote en tu empresa actual a largo plazo?
 - Me gustaría quedarme si existe oportunidades claras de crecimiento
 - Me gustaría quedarme si el ambiente laboral es inclusivo motivador y respetuoso
 - Estoy dispuesto a quedarme si se mejoran las condiciones laborales y los beneficios

- No me interesa permanecer a largo plazo porque no veo oportunidades reales
- Prefiero buscar otras opciones porque quiero emprender o cambiar de sector
- Me quedaría si mis ideas son escuchadas y puedo participar en procesos innovadores

Figura 2

Código QR de acceso a la encuesta estructurada.



Nota. Elaboración por el equipo investigador

Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada dirigida a Generación Z.



FACULTAD DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN Z, Y SU IMPACTO EN LA ESTABILIDAD LABORAL EN EMPRESAS PRIVADAS

Guía de Entrevista

Introducción: Buen día, somos estudiantes de la Universidad Gerardo Barrios de la maestría en Administración de Empresas y estamos realizando una breve entrevista semiestructurada para recolectar información sobre las expectativas laborales de la generación Z, y su impacto en la estabilidad laboral en empresas de venta de repuestos en San Miguel, El Salvador. Los datos serán utilizados únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el anonimato de tus respuestas).

Objetivo

La siguiente guía de entrevista semiestructurada tiene como propósito complementar los resultados del cuestionario aplicado en la investigación sobre las expectativas laborales de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en empresas privadas. Las preguntas están diseñadas para profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes, sin repetir los ítems del cuestionario previo.

Indicaciones

- Lee cuidadosamente cada pregunta
- Responde con sinceridad, según tu experiencia personal.
- Redacta tus respuestas completas en los espacios indicados (en preguntas abiertas.)

Preguntas de la entrevista

1. ¿Cuáles son las principales expectativas laborales que considera la Generación Z dentro de la empresa?
-

2. ¿Qué factores considera que impactan en la permanencia o salida del personal joven?
-

3. ¿Qué estrategias implementa la empresa para atender las expectativas de la Generación Z?
-

4. ¿Qué beneficios cuantitativos y cualitativos han implementado para motivar al personal joven?
-

5. ¿Qué áreas considera que necesitan mejoras para cumplir expectativas de la Generación Z?
-

6. ¿Se sienten identificados con la misión, visión y valores de la empresa?
-

7. ¿Perciben que la empresa ha cumplido sus expectativas iniciales?
-

Decano: MDF. Miguel Flores Castro.
Facultad de Postgrado y Educación Continua.
Universidad Gerardo Barrios.

Presente.

Por este medio se hace constar que los abajo firmantes remitimos la documentación de nuestro informe final de investigación para optar al grado de Máster en Dirección Estratégica de Empresas, bajo el tema “**expectativas laborales de la generación z y su impacto en la rotación de personal en empresas privadas**”

según lo estipula el protocolo de requisitos de graduación, con el siguiente detalle:

- 1 ejemplar del informe final de investigación.

Se dictamina por parte del asesor que el trabajo de graduación ha finalizado y que está apto para la evaluación y defensa.

Sin otro particular.

San Miguel, **miércoles 20 de agosto 2025**

F.  _____

Ing. Francisco José Alonzo Escobar

F.  _____

Lic. José Antonio Ramos Chicas

F.  _____

Licda. Mirtala Guadalupe Menjívar

F.  _____

Máster Carlos Ernesto González Murillo
Asesor