



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

Percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa  
Flores La Mana S.A.S.

Kevin Fajardo Sanchez, Leidy Daniela Cevillano Hincapié, Yudy González Moreno

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
UNIMINUTO Virtual  
Especialización en Gerencia de Proyectos  
Bogotá, Colombia  
2025

Percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa  
Flores La Mana S.A.S.

Kevin Fajardo, Leidy Daniela Cevillano Hincapié, Yudy González Moreno

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Sublínea de investigación: Gerencia de proyectos de inversión privada, social y  
comunitaria

Director

Deivi David Fuentes Doria

PhD En ciencia: Gerencia

Corporación Universitaria Minuto de Dios

UNIMINUTO Virtual

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2025

## Tabla de contenido

<i>Lista de tablas</i> .....	5
<i>Lista de figuras</i> .....	6
<i>Introducción</i> .....	9
<i>1. Planteamiento del problema</i> .....	11
<i>Figura 1 Retiros del mes de febrero del 2025</i> .....	12
1.1 Problema de investigación .....	12
1.2 Objetivos .....	13
2.2.1 Objetivo general .....	13
2.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación de la investigación.....	13
<i>2. Marco Teórico y Referencial</i> .....	14
2.1 Estado del arte (antecedentes) .....	14
2.2 <i>Marco Teórico</i> .....	20
2.3 <i>Marco Legal</i> .....	24
<i>3. Marco Metodológico</i> .....	25
3.1 Enfoque .....	25
3.2 Tipo de investigación: .....	25
3.3 Diseño: .....	25
3.4 Alcance.....	26
3.5 Población, Participantes y Selección de la muestra .....	26
3.6 Instrumentos de recolección de datos.....	26
<b>3.7 Consideraciones éticas (consentimiento informado y confidencialidad).....</b>	<b>28</b>

<b>4. Datos recolectados .....</b>	<b>29</b>
5. Codificación de datos .....	30
<i>Tabla 1 Codificación cuestionario proyecto Percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S. ....</i>	<i>31</i>
6. Resultados.....	34
<i>Tabla 2 Relación de variables con dependencia en permanencia en la empresa.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3 Relación de variables con dependencia Percepción de trato justo .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4 Relación de variables con dependencia Percepción del ambiente laboral en el área.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5 Relación de variables con dependencia Equilibrio entre vida personal y laboral.....</i>	<i>40</i>
7. Análisis de resultados .....	42
8. Relevancia del estudio .....	43
9. Conclusiones.....	44
10. Recomendaciones y futuros trabajos.....	45
Referencias Bibliográficas .....	46

### Lista de tablas

Tabla 1 <i>Codificación cuestionario proyecto Percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S. ....</i>	31
Tabla 2 <i>Relación de variables con dependencia en permanencia en la empresa.....</i>	35
Tabla 3 <i>Relación de variables con dependencia Percepción de trato justo .....</i>	37
Tabla 4 <i>Relación de variables con dependencia Percepción del ambiente laboral en el área. .....</i>	38
Tabla 5 <i>Relación de variables con dependencia Equilibrio entre vida personal y laboral...40</i>	40

**Lista de figuras**

Figura 1 *Retiros del mes de febrero del 2025* ..... 12

## **Resumen**

El objetivo del presente estudio es evaluar la percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S. La investigación inicia con la necesidad de comprender cómo factores que van más allá de la remuneración económica inciden en la permanencia de los jóvenes trabajadores en el contexto organización y laboral. Para ello se aplicó un análisis de relaciones entre diferentes variables de percepción laboral, teniendo en cuenta aspectos como el equilibrio vida personal-laboral, el ambiente de trabajo, la aplicación de políticas internas y las condiciones físicas del entorno.

Los resultados obtenidos evidencian que la satisfacción con el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo muestran relación significativa con la percepción del equilibrio vida personal-laboral, lo que refleja que la retención del talento joven depende en gran medida de estas condiciones. Además, la percepción de equidad y la aplicación justa de políticas se convierten en factores esenciales para generar confianza en los colaboradores. Sin embargo, algunas variables, la alineación cultural y la flexibilidad, no resultaron estadísticamente significativas, indican tendencias que deben ser consideradas en investigaciones futuras. Se concluye que la reducción de la rotación en la Generación Z requiere un enfoque integral de gestión que promueva el bienestar, la transparencia y el crecimiento profesional.

**Palabras clave:** percepción laboral, Generación Z, rotación de personal, clima organizacional.

## **Abstract**

The objective of this study is to evaluate Generation Z's perception of work and its impact on staff turnover at Flores La Mana S.A.S. The research begins with the need to understand how factors beyond financial remuneration affect the retention of young workers in the organizational and work context. To this end, an analysis of the relationships between different variables of work perception was applied, taking into account aspects such as work-life balance, the work environment, the application of internal policies, and the physical conditions of the environment.

The results obtained show that satisfaction with the work environment and opportunities for development are significantly related to the perception of work-life balance, reflecting that the retention of young talent depends largely on these conditions. In addition, the perception of fairness and the fair application of policies become essential factors in building trust among employees. However, some variables, such as cultural alignment and flexibility, were not statistically significant, indicating trends that should be considered in future research. It is concluded that reducing turnover in Generation Z requires a comprehensive management approach that promotes well-being, transparency, and professional growth.

**Keywords:** work perception, Generation Z

## Introducción

El presente estudio se centra en la percepción laboral de la Generación Z y su influencia en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S. Este tema merece investigación debido a su relevancia en el contexto actual, donde el equilibrio entre la vida personal y profesional se ha convertido en una prioridad para los trabajadores jóvenes (*Microsoft, 2022*). La problemática de la alta rotación de personal, que implica costos en contratación, capacitación y pérdida de experiencia (*C. Torres, comunicación personal, 21 de enero de 2025*) se relaciona directamente con la necesidad de adaptar las prácticas organizacionales a las expectativas de la nueva generación.

El interés personal que motiva la investigación surge de la observación de cómo la falta de flexibilidad laboral afecta la retención de talento. Se ha identificado que las políticas laborales tradicionales, que no consideran las demandas de un entorno más adaptable, resultan insuficientes frente a las expectativas de la Generación Z, quienes valoran esquemas de trabajo *flexibles* (*Gómez, 2024*). Esta inquietud se traduce en la búsqueda de soluciones que permitan mejorar la estabilidad del recurso humano en el sector.

El enfoque adoptado en este estudio se basa en una metodología mixta que integra técnicas cuantitativas y cualitativas. Este planteamiento permite analizar tanto los datos estadísticos de rotación como las percepciones y experiencias de los colaboradores y directivos de la empresa, lo que se desarrollará a lo largo de los distintos capítulos del trabajo. La elección de este enfoque responde a la necesidad de capturar de forma integral la complejidad del fenómeno.

La hipótesis que guía el proyecto es: "Existe una relación entre la percepción laboral de la Generación Z y la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S., la cual puede estar determinada por diversos factores organizacionales y expectativas generacionales."

Esta proposición se plantea a partir de la evidencia de que las condiciones laborales actuales, especialmente la falta de flexibilidad, inciden en la decisión de los jóvenes de permanecer o abandonar sus empleos. Asimismo, se considera que la adecuada gerencia de los proyectos empresariales debe integrar estrategias innovadoras de gestión del talento para reducir la rotación y fomentar la sostenibilidad organizacional.

El planteamiento de la hipótesis se fundamenta en el análisis de indicadores internos y estudios previos, que señalan que la alta rotación no solo impacta en la operatividad de la empresa, sino que también genera un desgaste en los colaboradores más experimentados. En consecuencia,

se espera que la investigación aporte un manual de estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales y reducir la rotación, beneficiando tanto a la organización como a la comunidad académica.

Para el desarrollo de la investigación se prevé la consulta de literatura especializada, el análisis de datos internos de la empresa y la realización de entrevistas y encuestas a colaboradores y directivos. La ejecución del plan depende de la colaboración de la dirección de Flores La Mana S.A.S. y del acceso a la información requerida. Se espera que este enfoque permita identificar los factores clave que influyen en la percepción laboral y proponga soluciones concretas que mejoren la retención del talento.

Entre los resultados esperados se encuentra la identificación de los elementos determinantes en la decisión de la Generación Z de permanecer en la empresa, así como el desarrollo de estrategias prácticas que puedan ser aplicadas en el sector. Asimismo, se prevé que el proceso investigativo contribuya al aprendizaje sobre la relación entre flexibilidad laboral y retención, generando conocimiento útil para futuras investigaciones y para la mejora de la gestión del talento en contextos similares.

Además, esta investigación se apunta dentro de la sublínea de investigación en Gerencia de proyectos de inversión privada, social y comunitaria, ya que orienta al desarrollo de estrategias que permitan mejorar la gestión del talento humano y optimizar los recursos empresariales en función de la sostenibilidad y eficiencia organizacional. Esta sublínea de investigación con la gerencia de proyectos, se sitúa en su enfoque estratégico para abordar la rotación de los colaboradores como un desafío organizacional que implica la eficiencia y competitividad de la empresa. A través del diseño de estrategias basadas en evidencia, se busca optimizar la inversión en talento humano y mejorar la planificación de recursos, lo que es importante dentro de la gestión efectiva de proyectos empresariales.

## 1. Planteamiento del problema

La deserción laboral entre los jóvenes de la Generación Z en la empresa Flores La Mana S.A.S. ha generado preocupaciones sobre la estabilidad operativa y el rendimiento de la empresa. Esta situación se caracteriza por costos adicionales en contratación, capacitación y pérdida de experiencia, lo que repercute en la productividad y el clima organizacional.

*Caballero (2015)* señala que las empresas enfrentan tasas de rotación anual que oscilan entre el 10% y el 15%, El elevado nivel de rotación impacta de manera desfavorable la reputación de las empresas y conlleva costos económicos significativos cada vez que se incorpora nuevo personal. En el caso de Flores La Mana S.A.S., que cuenta con aproximadamente 1,200 colaboradores, la directora de gestión humana informó que la tasa global de deserción en el año 2024 fue del 8.5%. Sin embargo, esta cifra es considerablemente mayor en la población de la Generación Z, la cual representa el 35% de la fuerza laboral, alcanzando un 12% en contraste con el 6% registrado en otras generaciones (*Torres, 2025*).

La relevancia del problema radica en que la falta de flexibilidad laboral se ha identificado como un factor determinante. Estudios indican que el 78% de los trabajadores de la Generación Z prefiere modalidades de trabajo flexibles —como horarios adaptables y opciones de teletrabajo—, condiciones que no se encuentran plenamente implementadas en la empresa (*Gómez, 2024*). Esta carencia no solo afecta la continuidad operativa, sino que también incrementa la sobrecarga en los empleados de mayor antigüedad, quienes deben asumir responsabilidades adicionales, lo que reduce su motivación y rendimiento (*Furnham y Cuppello, 2025*).

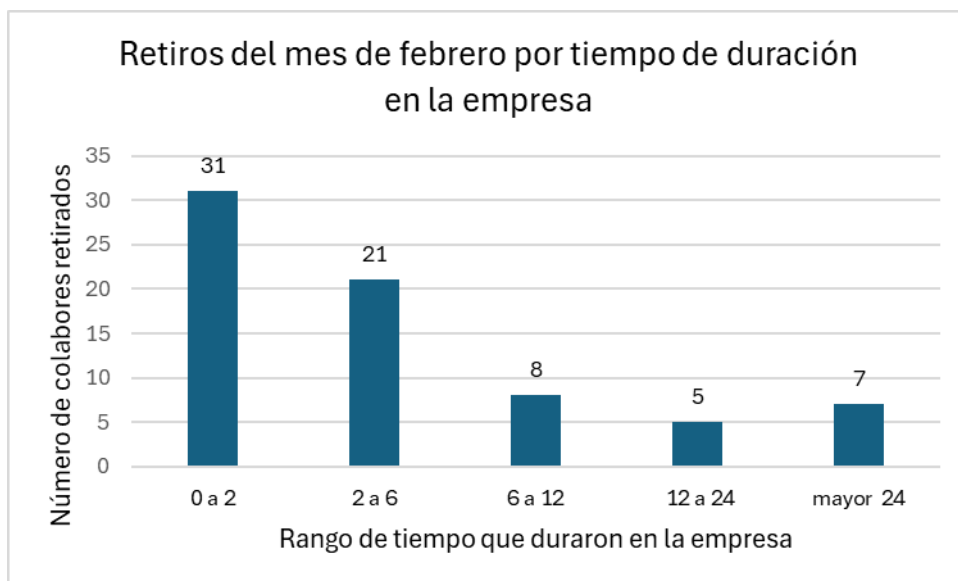
El problema se delimita al análisis de la deserción laboral de la Generación Z en Flores La Mana S.A.S. durante el año 2024, sin considerar otras generaciones, lo que permite focalizar el estudio en los factores específicos que influyen en la decisión de los jóvenes de abandonar la organización.

La pregunta de investigación que guía el estudio es: ¿Cómo influye la percepción laboral de la Generación Z en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S.?

La evidencia preliminar que respalda la existencia del problema se basa en los datos de Flores La Mana, una empresa del sector floricultor que, al cierre de febrero, contaba con 1,044 colaboradores. De este total, 391 pertenecen a la generación Z, representando el 37% de la plantilla. Según un informe de la Dirección de Gestión Humana de la compañía, durante dicho mes se

registraron 72 retiros, de los cuales el 72% ocurrió antes de que los empleados cumplieran seis meses en la empresa. Este dato pone en evidencia la dificultad que enfrenta la organización en la retención de talento.

**Figura 1** Retiros del mes de febrero del 2025



Elaborador a partir de la información de retiros del mes de febrero del 2025 en Flores La Mana, información suministrada por la empresa.

Se espera que la investigación contribuya a una mejor comprensión de los factores organizacionales y de las expectativas generacionales que influyen en la rotación de personal, y que proponga estrategias concretas para adaptar las políticas laborales a las necesidades de la Generación Z, fortaleciendo así la estabilidad y competitividad de la empresa.

### 1.1 Problema de investigación

¿Cómo influye la percepción laboral de la Generación Z en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S.?

## **1.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Evaluar la percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S.

### **2.2.2 Objetivos específicos.**

Identificar los factores de la percepción laboral en la Generación Z que influyen en su decisión de permanecer en Flores La Mana S.A.S.

Analizar cómo las condiciones laborales y las políticas organizacionales de Flores La Mana S.A.S. influyen en la percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal.

Proponer alternativas de mejora en las condiciones laborales de la empresa para aumentar la permanencia de la Generación Z.

## **1.3 Justificación de la investigación**

Esta investigación se orienta a analizar la percepción laboral de la Generación Z y su relación con la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S., partiendo de la necesidad de atender las transformaciones recientes en el entorno laboral. El estudio resulta conveniente porque permite identificar las condiciones actuales que inciden en la decisión de permanencia de los jóvenes empleados, facilitando el diseño de estrategias para optimizar la gestión del talento y reducir los costos asociados al reclutamiento y capacitación. Asimismo, al centrarse en un grupo demográfico con altas expectativas de cambio, se contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y a fomentar entornos laborales más equitativos y sostenibles, lo que beneficia tanto al sector empresarial como a la sociedad en general.

La aplicación de medidas que promuevan la flexibilidad y la satisfacción laboral tiene implicaciones prácticas importantes, ya que podría traducirse en una disminución de los costos de contratación y capacitación, y en una mejora del clima organizacional, aspectos clave para la

estabilidad operativa y la competitividad de la empresa. Además, el estudio aporta valor teórico al ofrecer nuevas perspectivas sobre la motivación y la retención de empleados, permitiendo revisar y ampliar las teorías existentes en el ámbito de la gestión del talento humano.

Por otro lado, los resultados obtenidos serán de utilidad para la formación académica en áreas como administración y recursos humanos, ya que el enfoque metodológico empleado—que combina técnicas cualitativas y cuantitativas—servirá como ejemplo para futuros estudios y facilitará la comprensión de los desafíos que enfrentan las organizaciones ante las nuevas dinámicas laborales. La viabilidad del estudio se respalda en el acceso a la información interna de la empresa y en la colaboración de directivos y empleados, lo que garantiza la obtención de datos relevantes dentro del marco temporal y con los recursos disponibles.

Con estos elementos, la investigación se presenta como una oportunidad para generar conocimiento que permita establecer medidas concretas para disminuir la alta rotación de personal y mejorar la retención del talento, contribuyendo a la estabilidad y competitividad de Flores La Mana S.A.S. y ofreciendo aportes para el desarrollo teórico y práctico en la gestión de recursos humanos.

## **2. Marco Teórico y Referencial**

Este marco de referencia aborda la percepción laboral de la Generación Z y su relación con la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S., a partir de antecedentes nacionales e internacionales. Diversos estudios señalan que factores como el liderazgo, el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, la flexibilidad y la satisfacción con las condiciones de trabajo son determinantes para su permanencia. También se han identificado desafíos vinculados al reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo y la cultura organizacional, los cuales influyen en la motivación y el compromiso de los jóvenes. Estos aportes constituyen la base para analizar cómo dichas variables inciden en la retención de talento en el sector floricultor.

### **2.1 Estado del arte (antecedentes)**

Surugiu et al. (2025) llevaron a cabo una investigación donde el objetivo principal fue analizar los siguientes factores: desarrollo de habilidades, el reconocimiento interno y el bienestar

de los colaboradores y como estos influyen en la motivación de la generación Z. La metodología de investigación utilizada fue mixta combinando un estudio cuantitativo mediante un cuestionario dirigido a esta generación y un estudio cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a directivos de diversas empresas para identificar las percepciones sobre esta generación en el trabajo. El principal resultado obtenido con respecto a los cuatro factores planteados en el objetivo principal indicó que la Generación Z necesita un alto reconocimiento mediante el liderazgo, un reconocimiento personalizado los motivará para sentirse agradecidos, reconocidos por sus esfuerzos, mejorará su lealtad y eficiencia laboral.

Krishna y Agrawal (2025) en su investigación sobre el rendimiento creativo de la generación Z y los millennials sobre que valoran más si las recompensas intrínsecas o extrínsecas, tiene como objetivo evaluar la eficacia de las recompensas intrínsecas y extrínsecas para ambas en conjunto, se infiere que se utilizó una metodología cuantitativa por la utilización de encuestas en línea realizando un análisis factorial confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que, si bien las recompensas intrínsecas no estaban significativamente relacionadas con la importancia moral del trabajo para ninguna de las generaciones, las recompensas extrínsecas estaban vinculadas a la importancia moral solo para la generación Z. Las recompensas extrínsecas tampoco tuvieron un impacto significativo en las actitudes de aprendizaje para la generación Z, pero sí lo hicieron para los millennials. Además, la importancia moral del trabajo no estaba relacionada con el desempeño creativo para los millennials, pero tuvo un impacto significativo en la Generación Z.

Amirah (2024) en su investigación Influencia del liderazgo transformacional, el equilibrio trabajo-vida y el compromiso laboral en el compromiso organizacional de la Generación Z , el objetivo principal de su investigación fue investigar el papel del liderazgo transformacional, el equilibrio entre vida personal y trabajo y el compromiso laboral de los empleados de la Generación Z, se utilizó una metodología cuantitativa transversal con muestreo intencional y un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) se empleó también encuestas y entrevistas cualitativas. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional impacta el compromiso de los empleados y su vínculo afectivo con la organización, mientras que el equilibrio trabajo-vida solo influye en el compromiso individual. Además, el compromiso de los empleados media la relación entre equilibrio trabajo-vida y compromiso organizacional. Para la Generación Z, el compromiso es más determinante que el liderazgo o el equilibrio personal.

Febriana y Mujib (2024) investigación basada en incrementar la productividad de los empleados de la Generación Z mediante la influencia de los acuerdos de trabajo flexibles y el estilo participativo, así como el papel mediador del compromiso emocional. La metodología utilizada es explicativa donde se analizaron las variables independientes (los acuerdos de trabajo flexibles y estilo participativo) en la variable dependiente (productividad de los empleados). Los datos recolectados mediante una encuesta aplicada a 259 empleados de esta generación. El resultado principal con respecto al objetivo central de la investigación fue que los acuerdos de trabajo flexibles, el estilo participativo y el compromiso emocional influyen en la productividad de los empleados en relaciones directas e indirectas, además que cuanto mayor sea la libertad de los empleados de la generación Z para determinar su tiempo, lugar y método de trabajo, mayor será la productividad.

Dwivedula (2024) en su investigación ¿Por qué la Generación Z está motivada en el trabajo? Una exploración cualitativa. El objetivo identificar y explicar los factores que conducen a la motivación laboral entre la fuerza laboral de la Generación Z, utilizando la teoría de la autodeterminación (SDT) de la motivación como lente, el estudio involucró a 317 encuestados y utilizó preguntas abiertas para recopilar respuestas textuales a través de una encuesta. Las respuestas se analizaron utilizando NVIVO 14. Los hallazgos indican que la motivación intrínseca y la regulación identificada son las formas más significativas de motivación para la Generación Z. Estos trabajadores valoran el trabajo significativo, un ambiente laboral que fomente la creatividad y el reconocimiento, así como oportunidades para el desarrollo personal.

(López *et al.*, 2023) en su estudio Expectativas laborales ¿Qué busca la generación Z? Su objetivo general de la investigación fue describir las expectativas laborales de la Generación Z a través de las opiniones de 492 participantes. Para desarrollar su investigación utilizó una metodología cualitativa no experimental con diseño transeccional y alcance descriptivo considerando las expectativas sobre las recompensas intrínsecas, sociales, extrínsecas, prestigio laboral, empleo flexible y conciliación entre la vida laboral y profesional, como resultado obtuvieron que la generación Z valora más en una empresa o en un jefe que se cuente con buenos valores y buena comunicación, que el profesional debe ser ético, capaz de relacionarse, que las mujeres cuenta con expectativas ligeramente superiores acerca de las recompensas extrínsecas mientras que para los demás factores arriba mencionados no hay diferencias entre géneros. Por

último, concluyen mientras estudian y tener contacto con el mercado laboral no influye en sus expectativas de empleo.

Nieżurawska et al. (2023) llevaron a cabo la investigación que tiene como objetivo principal analizar la motivación, el compromiso y la fidelización de la Generación Z en el ámbito laboral. La metodología utilizada en esta investigación contiene un enfoque cuantitativo y cualitativo mediante encuestas y entrevistas a empleados de la Generación Z y sus supervisores, donde como resultado final y acorde al objetivo principal fue identificar que el reconocimiento, la autonomía en el trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional son factores clave para la motivación y el compromiso de la Generación Z en las organizaciones.

Vanegas et al. (2023) En su investigación Deserción laboral en empresa floricultora de Guarne Antioquia plantean que su objetivo es el análisis de los factores asociados a la deserción laboral del personal operativo en la empresa, utilizan una metodología de investigación descriptiva con un diseño cualitativo y de corte transversal, identificando los principales factores tales como el liderazgo y trabajo en equipo, la salud mental manifestando estar en desacuerdo con la falta de espacios que contribuyan al cuidado de la salud mental en la empresa floricultora, concluyen así que la deserción laboral es una problemática que aqueja a las empresas en múltiples dimensiones, convirtiéndose en un desafío importante a resolver impactando su funcionamiento y rentabilidad.

Mesa et al. (2023) en su caso de estudio factores que contribuyen a la inestabilidad laboral en jóvenes restaurante y en el cual su objetivo general es determinar los factores que contribuyen a la inestabilidad laboral Chef Burger a través de una combinación de métodos de investigación cuantitativo y cualitativo, se encontró que la inestabilidad laboral es un desafío importante para la empresa, que las principales causas de retiro son emprendimiento, cambio de ciudad, problemas de salud, viajes, estudios, horarios, expectativas laborales no cumplidas, también se realizó una entrevista a la líder de cultura organizacional enfocada a las estrategias utilizadas para la retención del personal y se identificó que no se está midiendo la efectividad de estas estrategias, existen fallas en el liderazgo y coordinación, existe flexibilidad laboral pero no en todas las áreas, salud mental deficiente tendencia a la depresión, ansiedad, incertidumbre, consumo de drogas, se concluye que la empresa está enfocada en las cifras y ha descuidado el bienestar de sus colaboradores, la líder de cultura organizacional comenta que este estudio dio una visión clara de la situación y se propone señalar soluciones que brinden más importancia al personal y que aporte a que encuentre un mejor sentido de vida.

Rohayati et al. (2023) en su investigación sobre la intención de rotación laboral de la Generación Z, donde el objetivo principal de esta investigación fue analizar el efecto de la satisfacción laboral, la cultura organizacional positiva y el trabajo significativo en la intención de rotación en la Generación Z. La metodología utilizada fue un modelo de investigación cuantitativa con una muestra de 262 empleados de la Generación Z. El resultado principal obtenido indica que la satisfacción laboral y la cultura organizacional positiva tienen un efecto negativo en la intención de rotación, mientras que el trabajo significativo no muestra un efecto negativo ni significativo en la intención de rotación.

Bińczycki et al. (2023) en su estudio Determinantes de la motivación para trabajar en el contexto de la industria 4.0: La perspectiva de la generación Z, tienen como objetivo identificar los factores motivacionales que afectan a la Generación Z en el contexto de la Industria 4.0. Para ello, se realizó una investigación cuantitativa mediante encuestas estructuradas. Como principal resultado, se encontró que el ambiente de trabajo es el factor más valorado por la Generación Z, con un 93% de los encuestados considerándolo crucial para su motivación laboral.

Bińczycki (2023) en el trabajo de investigación titulado Determinantes de la motivación para trabajar en el contexto de la industria 4.0, perspectiva de la generación Z y cuyo objetivo es mostrar los resultados de la encuesta sobre la identificación de factores de motivación para la generación Z, utilizando así una metodología de investigación cuantitativa, cuyo resultado arroja que estos prefieren ambiente de trabajo agradable, reconocimiento de sus jefes, oportunidad de desarrollo profesional.

Se identificó también que se necesita compromiso por parte de los líderes empresariales para aprovechar el potencial que posee la generación Z. Los autores esperan a futuro investigar el papel de los líderes organizacionales en la determinación del compromiso de los empleados con el trabajo.

Dzhulai et al. (2022) en su estudio Análisis de empleador marca para jóvenes, identifican los factores y componentes de la marca empleadora para la Generación Z, La Generación Z constituye la mayoría de los candidatos a los puestos iniciales en una empresa. Esto ayudará a los empleadores a crear una marca empleadora para los jóvenes, aumentar el número de candidatos para un puesto y dotarse de empleados del nivel intelectual y emocional necesario. Se utilizaron el método monográfico y el método de generalización teórica para determinar los enfoques científicos para comprender la esencia de la marca empleadora. Se utilizaron el método

monográfico y el método de generalización teórica para determinar los enfoques científicos para comprender la esencia de la marca empleadora. Se utilizó el enfoque sistémico para sistematizar las propuestas de valor de una empresa en el mercado laboral. Con base en los resultados del estudio, se determinó que para la formación de la marca empleadora es necesario tomar en cuenta y equilibrar las cualidades y características de los potenciales candidatos al empleo. De acuerdo con esto, la marca empleadora debe considerarse desde el punto de vista de los requerimientos que la empresa tiene para ellos y la propuesta de valor de las empresas en el mercado laboral.

Carranza et al. (2022) En su investigación Factores que generan rotación en la generación Z en el Banco de crédito del Perú , su objetivo general es identificar los factores principales que causan rotación utilizando una metodología de investigación cualitativa que involucro a 20 jóvenes, como resultado final se encontró que el Banco de crédito no realiza capacitaciones constantes destinadas al desarrollo personal de sus trabajadores, no hay un líder que respalde a sus colaboradores, las reuniones por parte de los coordinadores está enfocada en el cumplimiento de metas ,sin tener en cuenta el estado emocional y a la valoración de sus inquietudes ,no existe la cultura de motivación y de no cumplirse las metas la solución es la desvinculación laboral, con el fin de reducir la rotación se determinó que se implemente capacitaciones que sean un apoyo para cumplir con los objetivos que se les plantea mensualmente respetando el tiempo personal de los colaboradores, que las directivas validen la posibilidad de reducción de meta cuando no haya cumplimiento, destinar un porcentaje de utilidades a la formación y oportunidad de estudio, por ultimo tener más en cuenta las opiniones o sugerencias manifestadas.

Carpio-Pacheco y Urbano (2021) en su investigación preferencias laborales en el sector agrario. El objetivo principal de la investigación fue analizar las diferencias en las preferencias ante el empleo en el sector agrario por puesto, género, generación y trabajadores actuales y futuros, con el propósito de mejorar la atracción y retención del talento. La metodología utilizada en esta investigación fue cuantitativa, con diseño no experimental incluyó una muestra probabilística de 522 trabajadores y universitarios. El principal resultado obtenido indica que existen diferencias en las preferencias laborales según el puesto, el género y la generación, las nuevas generaciones tienden a buscar empleos motivantes y oportunidades de desarrollo profesional. Los trabajadores menores de 40 años priorizan la realización profesional, mientras que los universitarios valoran el salario y las retribuciones flexibles.

Cerezo (2019) en su investigación Expectativas laborales de la generación Z presenta como objetivo general identificar las expectativas de los jóvenes en relación con su inserción al mundo profesional utiliza una metodología de investigación de tipo cualitativa, aplicando dos instrumentos de Red Semántica Natural , dentro de los principales resultados obtenidos se identifica que priorizan salario, menos reglas y más flexibilidad, enfatizan en ser independientes y emprendedores, quieren ser sus propios jefes, es una generación cada vez más conectada a la tecnología y la inmediatez.

## **2.2 Marco Teórico**

### **Teoría del ajuste y compromiso Laboral:**

Surugiu et al. (2025) destacan que estrategias como el reconocimiento personalizado, el desarrollo de habilidades y los programas de retención aportan a la productividad, la lealtad y el compromiso laboral. Esto es especialmente importante para las organizaciones que buscan atraer y retener talento de la Generación Z en un mercado altamente competitivo. Por otro lado, Amirah Jasmine y Utomo (2024) relaciona otros factores como la confianza en el entorno laboral, la autonomía y un liderazgo accesible también influyen directamente en la productividad y el compromiso laboral de los empleados. Ambos enfoques sugieren que un entorno laboral que brinde reconocimiento, desarrollo y confianza no solo fortalece la permanencia del talento joven, sino que también maximiza su potencial dentro de la organización.

Hepkirui y Thiong'o (2024) proponen que las organizaciones pueden facilitar un ajuste laboral mediante políticas como capacitaciones interculturales y programas de mentoría, lo que contribuiría a mejorar la experiencia laboral, fortalecer la dedicación y compromiso de los empleados. Por su parte, Febriana y Mujib (2024) enfatizan que la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la resolución de problemas fortalece su compromiso emocional con la organización, esto su vez impactaría positivamente en la productividad de la generación Z.

Complementando estas perspectivas, Nieżurawska et al. (2023) destacan la importancia de estrategias de liderazgo centradas en el apoyo individualizado y la estimulación intelectual como herramientas clave para fortalecer el compromiso de los empleados. En relación con la intervención de estos autores, sugieren que un ambiente laboral que combine oportunidades de ajuste laboral,

participación y liderazgo de apoyo puede generar un mayor compromiso, permanencia y desempeño en la organización.

(Rice & Potts, 2024). El compromiso filantrópico de la Generación Z en el sector agroalimentario de Estados Unidos: percepciones, motivaciones, y las intenciones. *Revista de Educación Agrícola*, 65(1), 303–319.

### **2.2.1 Teoría de la Motivación y Factores de Permanencia:**

Según Alonzo (2018), los principales factores de motivación en el lugar de trabajo incluyen el entorno laboral, las situaciones laborales y las condiciones organizacionales, estableciendo un modelo basado en la tricotomía de los factores de motivación que amplía la teoría de los dos factores de Herzberg. El autor propone que esta extensión permite una mejor comprensión de los elementos que influyen en la permanencia y satisfacción de los empleados. A su vez, de acuerdo con Ramírez (2020), la motivación se concibe como una energía enfocada a corto plazo, mientras que un segundo enfoque sugiere que los individuos participan en procesos racionales para maximizar sus intereses personales, considerando factores tanto intrínsecos como extrínsecos en su desempeño laboral.

En este sentido, (López *et al.*, 2023) destaca que las empresas, organizaciones y tomadores de decisiones deben abordar con firmeza la cuestión de la motivación laboral, no solo para mejorar el rendimiento de los trabajadores, sino también para atraer y retener los escasos recursos humanos disponibles en el mercado. Basado en los autores anteriores, se evidencia que la motivación laboral es un fenómeno complejo que combina aspectos individuales y organizacionales, requiriendo estrategias integrales que aborden tanto los factores de satisfacción como los de permanencia en el entorno de trabajo.

### **2.2.2 Teoría de la Equidad y Percepción del Trabajo:**

Examina cómo los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de otros, lo que impacta su percepción de justicia en la organización y su decisión de continuar o buscar nuevas oportunidades.

Balassiano y Salles (2012) analizan cómo las percepciones de equidad y justicia influyen en el compromiso afectivo de los empleados hacia su organización y agregan que los profesionales en recurso humano enfrentan un reto debido a la necesidad de retener a diferencia de

investigaciones previas que integraban la equidad dentro de la justicia distributiva, en su investigación confirman que el compromiso organizacional afectivo se deriva de la percepción de justicia mas no de la percepción de equidad.

Por otro lado, Adams (1965) enfatizó que las personas están motivadas para actuar en una determinada situación según su percepción de equidad y justicia. Afirmó que cuando los empleados perciben inequidad en una organización, esto tiene implicaciones significativas en el éxito organizacional y en los resultados empresariales.

La equidad en el lugar de trabajo es un proceso organizacional que insiste en tratar a cada empleado de manera justa. Un lugar de trabajo no depende únicamente de un empleado para su éxito, por lo que todos los empleados deben recibir un trato equitativo.

Podemos sintetizar que Balassiano y Salles (2012) examina la relación entre equidad y justicia y el compromiso afectivo de los empleados concluyendo que este último es influenciado por la justicia pero que no se ve afectado por la equidad, pero Adams (1965) señala que la motivación de los empleados depende de su percepción de equidad y justicia, y que la inequidad en una organización puede afectar su éxito.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008) hablan de que La teoría de la equidad propone que los individuos comparan las proporciones entre sus propios resultados e insumos con las proporciones de resultados e insumos de los demás. Según esta teoría, si estas proporciones son desiguales, las personas se sienten motivadas a tomar acciones para restaurar la equidad, aquí también se describe posibles direcciones para futuras investigaciones sobre la teoría de la equidad en contextos interculturales.

Por otro lado Buzea, C., & Subțirică, R. A. (2014) en su estudio realizaron 87 entrevistas con criterios como (a) la contribución que merece ser recompensada, (b) las recompensas esperadas a cambio de la contribución, (c) la persona de referencia elegida para la comparación al evaluar la justicia en el intercambio empleado-empendedor y (d) la estrategia dominante para reducir la inequidad y se identificó que los empleados rumanos prefieren ser recompensados por lo que son como personas y por su comportamiento laboral, prefieren la apreciación y el reconocimiento y no la recompensa financiera Al evaluar el intercambio con la organización, los empleados rumanos prefieren no compararse con otros o, en su defecto, compararse con sus propios estándares de desempeño

En síntesis, Bolino y Turnley (2008) comparan sus resultados e insumos con los de los demás y explican que la teoría de la equidad sostiene que las personas y, si perciben desigualdad, buscan restaurar la equidad.

Por su parte, Buzea y Subțirică (2014) realizaron 87 entrevistas para analizar percepciones sobre contribución, recompensas, comparación y estrategias para reducir la inequidad. Encontraron que los empleados rumanos valoran más la apreciación y el reconocimiento que la compensación financiera y prefieren evaluar su desempeño con base en sus propios estándares en lugar de compararse con otros.

### **2.2.3 Teoría de la Dirección de Proyectos del PMI**

Según lo indicado por Project Management Institute (PMI), establece que la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con sus objetivos PMI (2017). En este sentido, Kerzner (2013) destaca que la gestión de proyectos se basa en la planificación, organización y control de recursos dentro de restricciones específicas, lo que permite alcanzar los resultados esperados de manera eficiente. En este contexto, esta teoría facilitará la planificación y disposición del progreso de proyectos para mejorar la gestión de los colaboradores y fomentar una mayor retención de la Generación Z en las empresas.

Por otro lado, el autor Söderlund (2002) argumenta que la dirección de proyectos ha evolucionado en diferentes enfoques, desde los modelos tradicionales hasta metodologías más flexibles y ágiles. Esta evolución ha sido clave para adaptarse a la complejidad de los entornos organizacionales y responder a la creciente incertidumbre en la ejecución de proyectos. Además, Turner (2016) enfatiza que la teoría del PMI proporciona un marco estructurado, pero su éxito radica en la capacidad de ajustarse a las necesidades específicas de cada organización.

Esta Teoría constituye una base sólida para la gestión eficiente de proyectos. No obstante, su aplicación no debe ser compleja, sino que debe adaptarse a los contextos cambiantes de cada organización. La combinación de enfoques tradicionales y ágiles permite mejorar la toma de decisiones y enfrentar los desafíos actuales en la gestión de proyectos. Por lo cual, el concepto del PMI enfatiza la importancia de alinear la planificación, ejecución y clausura de proyectos a las metas estratégicas de la empresa para optimizar la gestión del talento y asegurar una asignación efectiva de recursos que impulse la productividad y el compromiso de los empleados.

### 2.3 Marco Legal

La investigación se fundamenta en el marco jurídico colombiano, que regula las relaciones laborales y establece los lineamientos para la contratación y permanencia de los trabajadores. El Código Sustantivo del Trabajo (1951) es la norma principal en este contexto. En primer lugar, el Capítulo I (arts. 22-47) define el contrato individual de trabajo, estableciendo sus elementos esenciales y modalidades. Esta disposición es importante para identificar los tipos de contratación aplicables a la Generación Z, ya que la estabilidad y las condiciones del contrato pueden influir en su decisión de permanecer en la empresa.

Asimismo, el Capítulo IV (arts. 45-51) regula las modalidades del contrato, distinguiendo entre contratos a término fijo e indefinido. La duración y la seguridad que ofrecen estos contratos son factores críticos para evaluar la estabilidad laboral y, por ende, la retención de personal joven. Por otro lado, el Capítulo V (arts. 158-192) establece la jornada de trabajo, los descansos y las vacaciones, elementos que inciden directamente en el equilibrio entre la vida personal y laboral, aspecto especialmente valorado por la Generación Z.

En cuanto a las condiciones económicas y de compensación, el Capítulo VI (arts. 127-150) dispone sobre salarios, recargos y bonificaciones, lo que permite analizar si la percepción salarial contribuye a la rotación. Del mismo modo, el Capítulo VII (arts. 104-123) regula los deberes y derechos tanto del empleador como del trabajador, definiendo un marco para el desarrollo de políticas internas que influyan en la creación de un clima laboral favorable.

Adicionalmente, la Ley 1010 de 2006, incorporada al Código Sustantivo del Trabajo, es fundamental para garantizar un entorno laboral saludable. Esta norma aborda la prevención del acoso laboral; en su artículo 2 se definen las diversas manifestaciones del acoso, y en el artículo 6 se establecen las sanciones correspondientes para los empleadores que no implementen medidas preventivas. La existencia de un ambiente de trabajo libre de acoso es clave para la retención de los empleados, pues contribuye a que la percepción del entorno laboral sea positiva.

En conjunto, estas disposiciones normativas ofrecen un marco legal que no solo define las condiciones de contratación y trabajo, sino que también influye en la percepción que la Generación Z tiene de su entorno laboral. El análisis de este marco legal resulta esencial para identificar oportunidades de mejora en las políticas internas de Flores La Mana S.A.S., orientadas a aumentar la estabilidad y la retención del talento, y, en consecuencia, a mejorar la competitividad de la empresa.

### **3. Marco Metodológico**

El presente capítulo expone el enfoque metodológico adoptado para la investigación, la cual tiene como objetivo general: "Evaluar la percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S.". Se exponen el enfoque, tipo de estudio, diseño, alcance, población, muestra, instrumento de recolección de datos y procedimiento de análisis.

#### **3.1 Enfoque**

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos a través de un cuestionario estructurado. Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo permite describir fenómenos mediante la medición objetiva de variables, facilitando la identificación de patrones y tendencias en la percepción laboral de los jóvenes colaboradores.

Este enfoque facilita un análisis sistemático, objetivo y estadístico de la percepción laboral de la Generación Z, permitiendo conocer su perspectiva respecto a factores que pueden incidir en su permanencia o rotación en la empresa Flores La Mana S.A.S..

#### **3.2 Tipo de investigación:**

Este estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, de corte cuantitativo y con un diseño no experimental. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Además, el estudio es transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo, capturando una instantánea sobre la percepción laboral de los colaboradores encuestados sin manipular las variables estudiadas.

#### **3.3 Diseño:**

Se utiliza un diseño no experimental y transversal. Esto significa que los datos son recolectados sin intervención o manipulación de variables, observando las percepciones laborales en su contexto natural, tal como se presentan dentro de la empresa Flores La Mana S.A.S.

El diseño se fundamenta en la aplicación de un cuestionario cerrado que permite obtener respuestas concretas y fácilmente analizables de los colaboradores de la Generación Z, contribuyendo a un análisis descriptivo de la situación laboral

### **3.4 Alcance**

El alcance de la presente investigación es exploratorio. Según Hernández y Mendoza (2018), el alcance exploratorio se utiliza cuando se pretende obtener un primer acercamiento a fenómenos poco estudiados o novedosos.

Este enfoque es el más adecuado ya que se aborda la percepción laboral de la Generación Z, un grupo generacional emergente en el mercado laboral floricultor, sobre el cual existe poca información sistematizada. El estudio pretende identificar factores que inciden en su permanencia o rotación laboral, con el fin de generar información base para futuras investigaciones o intervenciones organizacionales.

### **3.5 Población, Participantes y Selección de la muestra**

Según BBVA (s.f), la generación Z, son lo más jóvenes del mercado laboral y comprendida por su año de nacimiento entre 1997 y 2010. La población objeto de estudio a cierre del mes de febrero 2025 es de 391 colaboradores en Flores la Mana S.A.S., según la directora de gestión humana Constanza Torres.

#### **3.5.1 Muestra.**

La población objetivo de esta investigación corresponde a los colaboradores de la empresa Flores La Mana S.A.S. pertenecientes a la Generación Z (edades entre 18 y 28 años), identificados en un total de 52 personas. Dado que la población objetivo es finita y de tamaño accesible, se aplicó un censo, encuestando a la totalidad de la población para obtener resultados completos y representativos

### **3.6 Instrumentos de recolección de datos**

Según el instrumento principal para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado para medir la percepción laboral de la Generación Z y los factores que pueden influir en su decisión de permanecer o rotar dentro de la empresa.

El cuestionario incluyó 22 preguntas cerradas, clasificadas según el tipo de respuesta:

- Preguntas con escalas ordinales (satisfacción, frecuencia, percepción).
- Preguntas dicotómicas (sí/no).
- Preguntas politómicas nominales (con varias opciones sin un orden específico).
- Preguntas numéricas discretas (calificaciones del 1 al 10).

La encuesta fue aplicada exclusivamente a colaboradores entre 18 y 28 años, abarcando dimensiones clave tales como:

- Antigüedad en la empresa
- Satisfacción con el ambiente laboral
- Reconocimiento del trabajo
- Equilibrio vida-trabajo
- Alineación cultural
- Condiciones físicas del trabajo
- Claridad y justicia de las políticas internas
- Apoyo del jefe inmediato
- Factores determinantes para la permanencia

En cuanto al paso a paso para llevar a cabo la investigación se desarrollará en las siguientes fases:

**Fase 1:** Elaboración del cuestionario estructurado, construido con base en literatura científica y los objetivos específicos de la investigación, validado por expertos en el área laboral y académica.

**Fase 2:** Aplicación del cuestionario a la población total (52 colaboradores), garantizando la voluntariedad, anonimato y confidencialidad de los participantes.

**Fase 3:** Categorización y codificación de respuestas, transformando las respuestas textuales en variables numéricas según las categorías establecidas.

**Fase 4:** Análisis estadístico (en etapa posterior), a través de herramientas estadísticas como JAMOVI, para la obtención de resultados descriptivos que permitan identificar tendencias y patrones en la percepción laboral.

**Fase 5:** Elaboración del informe final y recomendaciones orientadas a la gestión organizacional, con la finalidad de contribuir a la permanencia y satisfacción laboral de la Generación Z en Flores La Mana S.A.S.

### **3.7 Consideraciones éticas (consentimiento informado y confidencialidad)**

El presente proyecto se desarrollará bajo principios éticos que aseguren la integridad y el respeto hacia todos los participantes, así como el manejo responsable de la información recolectada. Con el aval de Flores La Mana S.A.S., mediante la carta de autorización emitida el 15 de febrero de 2025, se garantiza el consentimiento institucional para la realización de la investigación titulada “Percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S.”.

Previo a la recolección de datos, cada participante será informado sobre el propósito del estudio, los procedimientos a implementar, el tipo de información solicitada y el uso posterior de los resultados. Se facilitará un consentimiento informado que deberá ser aceptado por los colaboradores antes de responder, asegurando así que su participación sea totalmente voluntaria. En el caso de encuestas en línea, el consentimiento se solicitará de manera explícita a través de un formulario inicial.

Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los datos, eliminando o codificando cualquier información que pueda identificar a los participantes. El acceso a la información original estará restringido únicamente al equipo investigador, y los resultados se presentarán de forma agregada para proteger la identidad individual. Las respuestas serán almacenadas en entornos seguros, accesibles solo por personal autorizado.

La información recolectada se utilizará exclusivamente con fines académicos y para los objetivos planteados en este proyecto, sin ser compartida con terceros ni usada para otros propósitos sin consentimiento expreso de los participantes. Asimismo, la gestión de los datos se realizará conforme a las normativas locales e internacionales de protección de datos, como la Ley

1581 de 2012 de Colombia y, cuando sea aplicable, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).

Finalmente, se respeta el derecho de los participantes a retirarse del estudio en cualquier momento sin repercusiones, así como a solicitar la exclusión de sus datos aun después de haber participado. Estas directrices éticas orientarán el desarrollo del proyecto de principio a fin, asegurando transparencia, respeto y rigor científico.

#### **4. Datos recolectados**

Los datos de este estudio se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta semiestructurada dirigida a 52 colaboradores de la Generación Z de la empresa Flores La Mana S.A.S., cuyo propósito fue evaluar su percepción laboral y la relación con la intención de permanencia en la organización. El instrumento se aplicó de manera digital a través de Google Forms y de forma presencial, lo que permitió abarcar distintos turnos y garantizar la participación de la mayoría de los colaboradores convocados. Este enfoque mixto favoreció la eficiencia en la recolección y la representatividad de la información.

El cuestionario se diseñó con base en un cuadro de variables, dimensiones e indicadores construidos a partir de los objetivos de la investigación, formulando al menos tres preguntas por indicador, en línea con las recomendaciones metodológicas de Jamieson, Govaart y Pownall (2023). La validación del instrumento estuvo a cargo del docente de investigación, quien revisó la pertinencia y coherencia de las preguntas, así como su correspondencia con los objetivos planteados. Previo a su aplicación, se informó a los participantes sobre el propósito del estudio y se solicitó su consentimiento informado para garantizar la voluntariedad y confidencialidad de sus respuestas.

Una vez recolectada la información, las respuestas fueron exportadas a Excel para su organización inicial y posterior análisis. Se llevó a cabo un proceso de limpieza que incluyó la eliminación de registros incompletos, la corrección de inconsistencias y la verificación de la coherencia en las respuestas. Este procedimiento aseguró que los datos cumplieran con criterios de calidad y consistencia, permitiendo su análisis posterior en el software Jamovi. Así, se obtuvo

una base de datos confiable para examinar los factores de percepción laboral asociados a la retención de la Generación Z.

## 5. Codificación de datos

El proceso de codificación de datos se realizó con el fin de transformar las respuestas cualitativas en valores numéricos que facilitaran su análisis estadístico. Inicialmente, la información se organizó en Excel de acuerdo con el cuadro de variables que incluía la descripción, abreviatura y categorías asignadas a cada ítem. Posteriormente, los datos fueron importados al software Jamovi, donde se asignaron etiquetas y valores específicos según la naturaleza de cada variable, siguiendo los lineamientos de Dubrovin, Deineha y Yatsenko (2023). Este procedimiento permitió mantener la estructura del cuestionario y facilitar un análisis más preciso.

Se codificaron tanto variables categóricas (dicotómicas, politómicas y ordinales) como numéricas discretas. Por ejemplo, la percepción de trato justo fue clasificada en tres categorías: “No”, “No estoy segura/a” y “Sí”, mientras que la satisfacción con el ambiente laboral se registró en una escala ordinal de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho). De esta manera, se preservó la naturaleza de los datos y se garantizó la comparabilidad entre las respuestas de los participantes, permitiendo identificar patrones y asociaciones en el análisis.

Para garantizar la confiabilidad del proceso, se realizó una revisión manual de la codificación con el fin de evitar errores y confirmar la correcta asignación de categorías. Además, se validaron las etiquetas en Jamovi para asegurar que las variables estuvieran correctamente representadas en los análisis posteriores. Este procedimiento aportó una base sólida y coherente para examinar los factores que inciden en la percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en Flores La Mana S.A.S., cumpliendo con los objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta la tabla con la codificación utilizada en el presente estudio:

**Tabla 1**

*Codificación cuestionario proyecto Percepción laboral de la Generación Z y su impacto en la rotación de personal en la empresa Flores La Mana S.A.S.*

<b>Variable</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Dato</b>
<b>1.Antigüedad</b>	Ant	Tiempo que lleva en la empresa	Ordinal	1. menos de 6 meses 2. Más de 6 meses 3. Más 1 año 4. 2 años 5. Más de 3 años
<b>2.Satisfacción Ambiente Laboral</b>	SAL	Grado de satisfacción con el ambiente laboral	Ordinal	1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Neutral 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho
<b>3.Reconocimiento Trabajo</b>	RT	Percepción de reconocimiento por superiores	Dicotómica	1. No 2. Si
<b>4.Frecuencia Reconocimiento</b>	FR	Frecuencia con que recibe reconocimiento	Ordinal	1. Nunca 2. Rara Vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
<b>5.Oportunidades Desarrollo Profesional</b>	ODP	Percepción sobre oportunidades de desarrollo profesional	Ordinal	1. Nunca 2. Rara Vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
<b>6.Equilibrio Vida-Laboral</b>	EVL	Percepción de equilibrio entre vida personal y laboral	Ordinal	1.Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Buen equilibrio 5. Excelente equilibrio
<b>7.Alineación Cultura Organizacional</b>	ACO	Grado de alineación con la cultura organizacional	Ordinal	1. Nada identificado/a 2. Poco identificado/a 3. Neutral 4. Bastante identificado/a 5. Totalmente identificado/a
<b>8.Satisfacción Condiciones Físicas</b>	SCF	Satisfacción con condiciones físicas del lugar de trabajo	Ordinal	1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Neutral 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho

<b>9. Conocimiento Políticas Internas</b>	CPI	Conocimiento sobre las políticas internas de la empresa	Politómica nominal	1. No 2. No estoy segura/a 3. Si
<b>10. Claridad Políticas Internas</b>	CLP	Claridad percibida sobre las políticas internas	Ordinal	1. Nada claras 2. Poco claras 3. Neutras 4. Claras 5. Muy claras
<b>11. Aplicación Justa Políticas</b>	AJP	Percepción de justicia en la aplicación de las políticas	Ordinal	1. Totalmente es desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
<b>12. Apoyo jefe Desarrollo Laboral</b>	AJDL	Grado de apoyo del jefe inmediato para desarrollo laboral	Ordinal	1. Nada apoyado/a 2. Poco 3. Regular 4. Apoyado/a 5. Muy apoyado/a
<b>13. Calificación Ambiente Laboral</b>	CAL	Calificación del ambiente laboral en la empresa	Ordinal	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Excelente
<b>14. Satisfacción Condiciones Laborales</b>	SCL	Satisfacción con condiciones laborales actuales	Ordinal	1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Neutral 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho
<b>15. Percepción Trato Justo</b>	PTJ	Percepción de trato justo comparado con otros	Politómica nominal	1. No 2. No estoy segura/a 3. Si
<b>16. Percepción Ambiente Área Trabajo</b>	PAAT	Cómo percibe el ambiente laboral en su área	Ordinal	1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
<b>17. Proyección Permanencia Empresa</b>	PPE	Tiempo que se proyecta permanecer en la empresa	Ordinal	1. menos de 6 meses 2. Mas de 6 meses 3. 1 año 4. Más de 1 año 5. 2 años 6. Más de tres años 7. No estoy seguro/a
<b>18. Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa</b>	ODE	Percepción sobre oportunidades de desarrollo dentro de la empresa	Dicotómica	1. No 2. Si

<b>19.Remuneración competitiva</b>	RC	Percepción sobre una remuneración justa y competitiva	Dicotómica	1. No 2. Si
<b>20.Estilo de liderazgo positivo</b>	ELP	Percepción sobre un estilo de liderazgo motivador y positivo	Dicotómica	1. No 2. Si
<b>21.Flexibilidad laboral</b>	FL	Percepción sobre la flexibilidad laboral y permisos	Dicotómica	1. No 2. Si
<b>22.Ambiente laboral saludable</b>	ALS	Percepción sobre un ambiente laboral saludable y con compañerismo	Dicotómica	1. No 2. Si

*Elaboración propia (2025)*

## 6. Resultados

En esta sección se presentan los resultados del análisis realizado sobre la percepción laboral de la Generación Z en la empresa Flores La Mana S.A.S., con el fin de identificar los factores que inciden en su intención de permanencia y, por ende, en la rotación de personal. Para este propósito se aplicaron pruebas de independencia chi-cuadrado, considerando la naturaleza categórica y ordinal de las variables, así como el tamaño de la muestra recolectada. Este enfoque permite obtener una visión clara acerca de la relación entre las percepciones laborales y las decisiones de permanencia, facilitando la interpretación de los resultados desde una perspectiva tanto estadística como descriptiva.

Los hallazgos obtenidos evidencian patrones relevantes en torno a variables como la satisfacción con el ambiente laboral, el apoyo del jefe inmediato, la aplicación de políticas internas, las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre vida personal y laboral y las condiciones físicas del lugar de trabajo. Analizar estos factores de manera conjunta resulta clave para comprender la experiencia laboral de los colaboradores de la Generación Z, así como para identificar los elementos que tienen un mayor impacto en la proyección de permanencia dentro de la organización.

Este análisis contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos del proyecto, pues permite reconocer cuáles factores de la percepción laboral influyen de forma más determinante en la retención del talento joven en Flores La Mana S.A.S. Asimismo, ofrece evidencia empírica que servirá como base para diseñar estrategias de mejora enfocadas en la satisfacción, la motivación y el compromiso de los colaboradores, con el propósito de disminuir los índices de rotación y fortalecer la gestión del talento humano en el sector floricultor.

**Tabla 2** *Relación de variables con dependencia en permanencia en la empresa*

<b>Dependent: Proyección de permanencia en la empresa</b>		<b>meno s de 6 meses</b>	<b>Mas de 6 meses</b>	<b>1 año</b>	<b>Más de 1 año</b>	<b>2 años</b>	<b>Más de tres años</b>	<b>No estoy seguro/ a</b>	<b>Total</b>	<b>p</b>
Total, N (%)		4 (7.7)	1 (1.9)	4 (7.7)	7 (13.5)	5 (9.6)	2 (42.3)	9 (17.3)	5 2	
Satisfacción ambiente laboral	Muy insatisfecho	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (14.3)	0 (0.0)	3 (13.6)	2 (22.2)	6 (11.5)	0.66
	Insatisfecho	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (14.3)	0 (0.0)	1 (4.5)	0 (0.0)	2 (3.8)	
	Neutral	2 (50.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	0 (0.0)	2 (40.0)	3 (13.6)	3 (33.3)	1 3 (25.0)	
	Satisfecho	1 (25.0)	1 (100.0)	1 (25.0)	3 (42.9)	1 (20.0)	1 (54.5)	3 (33.3)	2 2 (42.3)	
	Muy satisfecho	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (28.6)	2 (40.0)	3 (13.6)	1 (11.1)	9 (17.3)	
Apoyo por parte del jefe inmediato	Nada apoyado/a	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.5)	0 (0.0)	1 (1.9)	0.34
	Poco	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (11.1)	2 (3.8)	
	Regular	2 (50.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	3 (42.9)	2 (40.0)	1 (4.5)	0 (0.0)	1 1 (21.2)	
	Apoyado/a	1 (25.0)	1 (100.0)	1 (25.0)	1 (14.3)	2 (40.0)	3 (59.1)	5 (55.6)	4 2 (46.2)	
	Muy apoyado/a	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (28.6)	1 (20.0)	7 (31.8)	3 (33.3)	4 1 (26.9)	
Oportunidade s de desarrollo interno	Nunca	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (22.2)	2 3 (3.8)	0.18

	Rara Vez	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	1 (20.0)	1 (4.5)	0 (0.0)	3 (5.8)	
	A veces	1 (25.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	2 (28.6)	2 (40.0)	3 (13.6)	2 (22.2)	1 (21.2)	
	Frecuentement e	1 (25.0)	1 (100.0)	2 (50.0)	2 (28.6)	1 (20.0)	5 (22.7)	5 (55.6)	7 (32.7)	
	Siempre	2 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (42.9)	1 (20.0)	1 (3)	0 (0.0)	9 (36.5)	
Prima la remuneración competitiva	No	2 (50.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	4 (57.1)	1 (20.0)	1 (4)	5 (55.6)	7 (51.9)	0.46
	Si	2 (50.0)	1 (100.0)	3 (75.0)	3 (42.9)	4 (80.0)	8 (36.4)	4 (44.4)	5 (48.1)	

*The Jamovi Project, 2024. Elaboración propia (2025)*

La tabla 2 describe el análisis de la relación entre la proyección de permanencia y factores como la satisfacción con el ambiente laboral, el apoyo del jefe inmediato, las oportunidades de desarrollo interno y la percepción de remuneración competitiva no muestra asociaciones estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ). Esto indica que, en la muestra analizada, no puede confirmarse que dichos factores influyan de manera directa en la decisión de los colaboradores de la Generación Z de permanecer en la empresa Flores La Mana S.A.S.

No obstante, los datos descriptivos sugieren patrones relevantes. Quienes se declaran satisfechos o muy satisfechos con el ambiente laboral tienden a proyectarse con una permanencia superior a un año, especialmente más de tres años (54.5%). De forma similar, los empleados que se sienten apoyados o muy apoyados por su jefe inmediato concentran la mayoría de las respuestas en periodos de permanencia prolongados. En el caso de las oportunidades de desarrollo, se observa que quienes afirman tener acceso “siempre” o “frecuentemente” muestran mayor intención de quedarse, mientras que quienes reportan falta de estas oportunidades presentan mayor incertidumbre sobre su futuro en la empresa.

Por último, aunque la remuneración competitiva no alcanzó significancia estadística, quienes la perciben positivamente tienen mayor tendencia a responder que permanecerían dos años o más. En conjunto, aunque las pruebas no evidencian asociaciones concluyentes, los resultados descriptivos sugieren que la satisfacción, el apoyo y las oportunidades de desarrollo podrían desempeñar un papel importante en la retención de la Generación Z, recomendando estudios con mayor tamaño muestral para fortalecer la evidencia.

**Tabla 3**

*Relación de variables con dependencia Percepción de trato justo*

<b>Dependent: Precepción de trato justo</b>		<b>No</b>	<b>No estoy segura/a</b>	<b>Si</b>	<b>Total</b>	<b>p</b>
Total, N (%)		7 (13.5)	3 (5.8)	42 (80.8)	52	
Claridad de las políticas internas	Nada claras	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.4)	1 (1.9)	0.524
	Poco claras	1 (14.3)	0 (0.0)	1 (2.4)	2 (3.8)	
	Neutras	3 (42.9)	0 (0.0)	13 (31.0)	16 (30.8)	
	Claras	3 (42.9)	3 (100.0)	20 (47.6)	26 (50.0)	
	Muy claras	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (16.7)	7 (13.5)	
Aplicación justa de las políticas	Totalmente es desacuerdo	0 (0.0)	1 (33.3)	2 (4.8)	3 (5.8)	0.035
	En desacuerdo	2 (28.6)	0 (0.0)	1 (2.4)	3 (5.8)	
	Neutral	1 (14.3)	0 (0.0)	8 (19.0)	9 (17.3)	
	de acuerdo	3 (42.9)	2 (66.7)	12 (28.6)	17 (32.7)	
	Totalmente de acuerdo	1 (14.3)	0 (0.0)	19 (45.2)	20 (38.5)	
Satisfacción condiciones laborales actuales	Insatisfecho	1 (14.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	2 (3.8)	0.012
	Neutral	4 (57.1)	0 (0.0)	10 (23.8)	14 (26.9)	
	Satisfecho	2 (28.6)	2 (66.7)	26 (61.9)	30 (57.7)	
	Muy satisfecho	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (14.3)	6 (11.5)	
Prima la flexibilidad laboral	No	5 (71.4)	2 (66.7)	23 (54.8)	30 (57.7)	0.674
	Si	2 (28.6)	1 (33.3)	19 (45.2)	22 (42.3)	

*The Jamovi Project, 2024. Elaboración propia (2025)*

La tabla 3 muestran los resultados de asociaciones significativas entre la percepción de trato justo y dos factores: la aplicación justa de las políticas ( $p = 0.035$ ) y la satisfacción con las condiciones laborales actuales ( $p = 0.012$ ). Esto indica que la equidad en la aplicación de las normas y la percepción favorable de las condiciones laborales son determinantes clave para que los colaboradores de la Generación Z consideren que reciben un trato justo en la organización.

A nivel descriptivo, el 45.2% de quienes respondieron que sí perciben un trato justo señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que las políticas se aplican de manera justa. Asimismo, el 61.9% de los colaboradores satisfechos con sus condiciones laborales manifestaron percibir trato justo, mientras que la mayoría de quienes se declararon insatisfechos ubicaron sus respuestas en las categorías “No” o “No estoy segura/o”. En contraste, la claridad de las políticas internas y la flexibilidad laboral no presentaron asociaciones significativas, aunque se observa que quienes consideran las políticas “claras” o “muy claras” suelen inclinarse por respuestas positivas en trato justo.

Estos resultados refuerzan la importancia de garantizar la equidad en la aplicación de políticas y de mantener condiciones laborales satisfactorias, ya que son factores que inciden directamente en la percepción de justicia y, por ende, en la permanencia de los jóvenes talentos.

**Tabla 4** *Relación de variables con dependencia Percepción del ambiente laboral en el área.*

<b>Dependent: Precepción ambienta laboral en área</b>		<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Total</b>	<b>p</b>
Total, N	(%)	8 (15.4)	31 (59.6)	13 (25.0)	52	
Antigüedad	menos de 6 meses	4 (50.0)	9 (29.0)	4 (30.8)	17 (32.7)	0.857
	Más de 6 meses	0 (0.0)	2 (6.5)	2 (15.4)	4 (7.7)	
	Más 1 año	2 (25.0)	6 (19.4)	2 (15.4)	10 (19.2)	
	2 años	1 (12.5)	3 (9.7)	1 (7.7)	5 (9.6)	
	Más de 3 años	1 (12.5)	11 (35.5)	4 (30.8)	16 (30.8)	

Satisfacción condiciones físicas del lugar de trabajo	Muy insatisfecho	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (7.7)	1 (1.9)	0.043
	Insatisfecho	1 (12.5)	2 (6.5)	0 (0.0)	3 (5.8)	
	Neutral	5 (62.5)	8 (25.8)	2 (15.4)	15 (28.8)	
	Satisfecho	2 (25.0)	16 (51.6)	4 (30.8)	22 (42.3)	
	Muy satisfecho	0 (0.0)	5 (16.1)	6 (46.2)	11 (21.2)	
Prima el ambiente laboral saludable	No	8 (100.0)	19 (61.3)	8 (61.5)	35 (67.3)	0.101
	Si	0 (0.0)	12 (38.7)	5 (38.5)	17 (32.7)	
Prima el liderazgo positivo	No	4 (50.0)	25 (80.6)	9 (69.2)	38 (73.1)	0.205
	Si	4 (50.0)	6 (19.4)	4 (30.8)	14 (26.9)	

*The Jamovi Project, 2024. Elaboración propia (2025)*

La tabla 4 describe la relación entre la percepción del ambiente laboral y los factores analizados revela que únicamente la satisfacción con las condiciones físicas del lugar de trabajo presenta una asociación significativa ( $p = 0.043$ ). Esto implica que las condiciones materiales y físicas del entorno laboral son un factor decisivo para la Generación Z en la valoración del ambiente de su área.

En detalle, el 46.2% de quienes reportaron estar muy satisfechos con las condiciones físicas calificaron el ambiente como Excelente, frente a solo el 15.4% de los que permanecieron neutrales. Aunque la antigüedad en la empresa no presentó significancia ( $p = 0.857$ ), se observa que los colaboradores con más de tres años en la organización tienden a valorar mejor el ambiente, lo que podría reflejar procesos de adaptación.

En cuanto a la importancia de un ambiente saludable y el liderazgo positivo, si bien no se encontró evidencia estadística concluyente ( $p = 0.101$  y  $0.205$ , respectivamente), los datos descriptivos indican que quienes priorizan estos aspectos tienden a calificar el ambiente como “Bueno” o “Excelente”. En suma, los resultados destacan la relevancia de invertir en la calidad

física del espacio de trabajo, mientras que otros factores muestran posibles influencias indirectas que merecen seguir siendo evaluadas.

**Tabla 5**

*Relación de variables con dependencia Equilibrio entre vida personal y laboral*

<b>Dependent: Equilibrio entre vida personal y laboral</b>		<b>Muy malo</b>	<b>Mal</b>	<b>Regula r</b>	<b>Buen equilibri o</b>	<b>Excelent e equilibri o</b>	<b>Tota l</b>	<b>p</b>
Total, N		1	2	8 (15.4)	25	16	52	
(%)		(1.9)	(3.8)		(48.1)	(30.8)		
Grado de alineación con la cultura organizaciona l	Poco identificado/a	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (12.5)	5 (20.0)	1 (6.2)	7 (13.5)	0.454
	Neutral	1 (100.0)	2 (100.0)	6 (75.0)	9 (36.0)	8 (50.0)	26 (50.0)	
	Bastante identificado/a	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (12.5)	10 (40.0)	4 (25.0)	15 (28.8)	
	Totalmente identificado/a	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.0)	3 (18.8)	4 (7.7)	
Satisfacción ambiente laboral	Muy insatisfecho	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (12.5)	3 (12.0)	1 (6.2)	6 (11.5)	<0.00 1
	Insatisfecho	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (12.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (3.8)	
	Neutral	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (75.0)	5 (20.0)	2 (12.5)	13 (25.0)	
	Satisfecho	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	15 (60.0)	6 (37.5)	22 (42.3)	
	Muy satisfecho	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (8.0)	7 (43.8)	9 (17.3)	
Prima la flexibilidad laboral	No	1 (100.0)	1 (50.0)	7 (87.5)	13 (52.0)	8 (50.0)	30 (57.7)	0.353
	Si	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (12.5)	12 (48.0)	8 (50.0)	22 (42.3)	
Oportunidade s de desarrollo interno	Nunca	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (3.8)	0.003
	Rara Vez	0 (0.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	2 (8.0)	0 (0.0)	3 (5.8)	
	A veces	1 (100.0)	0 (0.0)	1 (12.5)	8 (32.0)	1 (6.2)	11 (21.2)	

e	Frecuentement	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (50.0)	9 (36.0)	4 (25.0)	17 (32.7)
	Siempre	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (12.5)	6 (24.0)	11 (68.8)	19 (36.5)

*The Jamovi Project, 2024. Elaboración propia (2025)*

La tabla 5 describe análisis evidencia asociaciones significativas entre el equilibrio vida personal-laboral y dos variables: la satisfacción con el ambiente laboral ( $p < 0.001$ ) y las oportunidades de desarrollo interno ( $p = 0.003$ ). Esto indica que el bienestar en el entorno laboral y la posibilidad de crecimiento profesional son determinantes para que los colaboradores de la Generación Z perciban un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional.

En términos descriptivos, el 60% de quienes se sienten satisfechos y el 43.8% de quienes están muy satisfechos con el ambiente laboral reportaron un Buen o Excelente equilibrio.

De igual manera, el 68.8% de los colaboradores que afirmaron tener “siempre” oportunidades de desarrollo evaluaron su equilibrio como Excelente, frente a categorías más bajas entre quienes dijeron “nunca” o “rara vez”. Por otro lado, la alineación con la cultura organizacional ( $p = 0.454$ ) y la importancia atribuida a la flexibilidad laboral ( $p = 0.353$ ) no resultaron significativas, aunque quienes valoran la flexibilidad muestran mayores porcentajes en categorías de buen equilibrio. Estos hallazgos resaltan que garantizar un ambiente laboral satisfactorio y oportunidades constantes de desarrollo es fundamental para mejorar la percepción de equilibrio en la Generación Z, lo cual contribuye directamente a la reducción de la rotación de personal.

## 7. Análisis de resultados

Los hallazgos del estudio muestran relaciones significativas entre distintos factores de la percepción laboral de la Generación Z y su intención de permanencia en Flores La Mana S.A.S. Entre los resultados más relevantes destacan la satisfacción con el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo interno, las cuales presentan asociaciones significativas con la percepción del equilibrio vida personal-laboral ( $p < 0.001$  y  $p = 0.003$ ). Esto sugiere que la retención del talento joven depende no solo de la remuneración, sino también de la calidad del entorno laboral y las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la organización.

De igual forma, la aplicación justa de las políticas ( $p = 0.035$ ) y la satisfacción con las condiciones laborales ( $p = 0.012$ ) se relacionan con la percepción de trato justo, mostrando que la equidad y la transparencia en la gestión son factores claves para generar confianza en los colaboradores. Además, la satisfacción con las condiciones físicas del lugar de trabajo ( $p = 0.043$ ) se asocia con una percepción más positiva del ambiente laboral, confirmando que el bienestar físico impacta directamente en la valoración que los jóvenes hacen de su área de trabajo.

Por otra parte, variables como la antigüedad, la flexibilidad laboral y la alineación cultural no mostraron asociaciones estadísticamente significativas, aunque descriptivamente sugieren tendencias importantes. Por ejemplo, los colaboradores que valoran la flexibilidad y que se sienten identificados con la cultura organizacional tienden a reportar mejores percepciones de equilibrio y trato justo. Esto indica que, aunque no alcanzaron significancia, podrían tener un efecto indirecto en la permanencia y deben considerarse en futuros estudios con muestras más amplias para fortalecer la evidencia.

## **8. Relevancia del estudio**

Este estudio aporta evidencia empírica clave para comprender los factores que influyen en la permanencia de la Generación Z en Flores La Mana S.A.S., donde la rotación de personal representa un reto constante para la gestión del talento humano. Los resultados confirman que la satisfacción con el ambiente laboral, la aplicación justa de políticas y las oportunidades de desarrollo interno son predictores determinantes de la percepción laboral, incrementando el compromiso y reduciendo la intención de rotación. Estos hallazgos coinciden con la literatura revisada, la cual señala que la motivación, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional constituyen pilares esenciales en la permanencia de los trabajadores jóvenes.

La relevancia de este estudio se centra en ofrecer una visión integral sobre la percepción laboral de la Generación Z, al identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora dentro de la organización. En particular, se evidencia la importancia de fortalecer las políticas internas, garantizar condiciones físicas adecuadas y establecer programas de desarrollo alineados con las expectativas de los jóvenes. De esta manera, la empresa no solo puede atender las demandas de esta generación, sino también optimizar su capacidad de retención en un contexto laboral cada vez más competitivo.

Más allá de su aporte práctico a la empresa, el estudio tiene un valor académico al enriquecer la discusión sobre las dinámicas de la Generación Z en el entorno laboral colombiano. Los resultados permiten contrastar teorías sobre motivación y retención con un caso aplicado, generando aprendizajes que pueden ser replicados en otras organizaciones del sector floricultor e incluso en diferentes ámbitos productivos. De esta forma, se convierte en un insumo para la toma de decisiones empresariales, pero también en una referencia útil para futuras investigaciones que busquen profundizar en las particularidades de esta generación en el mercado laboral.

## 9. Conclusiones

La percepción laboral de la Generación Z en Flores La Mana S.A.S. influye de manera directa en su decisión de permanencia, confirmando que factores como el ambiente laboral, la satisfacción con las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional son determinantes en la construcción de un compromiso organizacional estable. Estos aspectos, junto con la percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral, resultan más relevantes que la remuneración económica, lo que demuestra que los jóvenes no centran su decisión únicamente en lo salarial, sino en un modelo integral de bienestar y crecimiento.

Se evidenció satisfacción con las condiciones laborales y con la aplicación justa de las políticas internas, elementos que fortalecen la confianza de los colaboradores y generan un sentido de pertenencia más sólido. La transparencia y la equidad se convierten en pilares esenciales para disminuir la rotación y promover la estabilidad, pues cuando los empleados perciben que las reglas son claras y se aplican de manera imparcial, se incrementa su motivación y disposición para permanecer en la organización.

Asimismo, la comodidad en las condiciones de infraestructura contribuye al bienestar físico en el lugar de trabajo, lo que refuerza la necesidad de invertir en entornos saludables y confortables. Estos espacios no solo influyen en la productividad, sino también en la percepción positiva del clima organizacional, fortaleciendo la valoración que los empleados hacen de su lugar de trabajo y motivándolos a permanecer en la empresa.

Por otra parte, variables como la flexibilidad laboral, la antigüedad y la alineación cultural no alcanzaron relevancia estadística en este estudio, aunque los resultados descriptivos sugieren que pueden favorecer indirectamente la percepción de trato justo y de equilibrio. Este hallazgo representa una oportunidad para profundizar en investigaciones futuras, con muestras más amplias que permitan validar la influencia real de estas variables en la decisión de permanencia de los jóvenes colaboradores.

Finalmente, los resultados del proyecto constituyen un insumo valioso para el diseño de estrategias de gestión del talento humano en el sector floricultor. Al enfocarse en la satisfacción laboral, el desarrollo profesional, la justicia organizacional y la infraestructura adecuada, Flores La Mana S.A.S. puede implementar acciones que fortalezcan el compromiso de la Generación Z, reduzcan la rotación y consoliden un entorno laboral atractivo y competitivo. Este estudio, además

de ofrecer un aporte práctico a la empresa, contribuye al ámbito académico al mostrar cómo las nuevas generaciones redefinen las prioridades laborales, marcando un camino para la gestión de talento en el presente y el futuro.

## **10. Recomendaciones y futuros trabajos**

El presente estudio permitió identificar que la permanencia laboral de la Generación Z en Flores La Mana S.A.S. está vinculada principalmente con la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, la percepción de justicia organizacional y las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, la investigación también presenta limitaciones que es necesario considerar, entre ellas el tamaño de la muestra y la aplicación de un diseño principalmente cuantitativo. Estas condiciones restringen la posibilidad de generalizar plenamente los hallazgos, por lo que se recomienda que próximos estudios amplíen la población de análisis e incluyan colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos, así como trabajadores de otras empresas del sector floricultor, con el fin de establecer comparaciones y encontrar patrones más consistentes en torno a la retención laboral de esta generación.

En este mismo sentido, se sugiere que investigaciones futuras incorporen metodologías mixtas que permitan complementar los datos cuantitativos con técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad o grupos focales. Este tipo de acercamiento enriquecería la comprensión de las motivaciones, percepciones y expectativas de los jóvenes trabajadores, al dar voz a experiencias individuales que los números por sí solos no reflejan. Una integración metodológica de esta naturaleza no solo fortalecería la validez de los resultados, sino que también ofrecería una visión más completa que pueda servir de guía para la implementación de políticas de gestión del talento humano en diferentes contextos organizacionales.

Finalmente, se recomienda a la empresa implementar estrategias concretas orientadas a fortalecer los factores que mostraron mayor incidencia en la permanencia de los colaboradores. Entre ellas se destacan los programas de bienestar integral que promuevan ambientes saludables, la flexibilización de esquemas laborales que faciliten la conciliación entre vida personal y profesional, y el diseño de planes de formación y desarrollo que brinden a los jóvenes

oportunidades reales de crecimiento. La aplicación de estas acciones, acompañada de procesos de evaluación periódica, permitiría a Flores La Mana S.A.S. reducir la rotación, mejorar la motivación de su personal y consolidar una cultura organizacional coherente con las expectativas de la Generación Z, aportando así al fortalecimiento de la empresa en un mercado laboral cada vez más competitivo.

### Referencias Bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Alonzo, M. (2018). Factores de motivación en el lugar de trabajo: un enfoque de tricotomía. Editorial Universitaria.

Amirah Jasmine, J., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 576–587. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.43](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43)

Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Percepções de equidade e justiça e o comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 556–573. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400004>

BBVA. (s.f.). Diversidad generacional: El talento en cuatro generaciones diferentes. BBVA Noticias. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>

Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinantes de la motivación para trabajar en el contexto de la industria 4.0: La perspectiva de la generación Z. *Sustainability*, 15(12), 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 29–50. <https://doi.org/10.1002/job.454>

Buzea, C., & Subțirică, R. A. (2014). Conceptos de la teoría de la equidad en un contexto cultural rumano. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301–330. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21184>

Caballero, R. (2015). ¿Qué desafíos enfrentan las compañías con la rotación de personal? Portal ERP Colombia. <https://portalerp.com.co/que-desafios-enfrentan-las-companias-con-la-rotacion-de-personal>

Carpio-Pacheco, D. A., & Urbano, B. (2021). Preferencias ante el empleo en el sector agrario: Un análisis de género, generacional y de trabajadores actuales y futuros. *Información Técnica Económica Agraria*, 117(2), 113–132. <https://doi.org/10.12706/itea.2020.043>

Carranza, S., Moreno, P., & Urbina, K. (2022). Factores que generan rotación en los jóvenes de la generación Z en el Banco de Crédito del Perú [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <http://hdl.handle.net/10757/673324>

Cerezo, P. (2019). ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo laboral? Repositorio Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/17509>

Código Sustantivo del Trabajo. (1951). Código Sustantivo del Trabajo de Colombia. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Dubrovin, R., Deineha, M., & Yatsenko, A. (2023). Statistical methods for survey data coding. *International Journal of Social Research Methodology*, 26(5), 789–804. <https://doi.org/10.1080/13645579.2023.2178903>

Dwivedula, R. (2024). ¿Por qué está motivada la Generación Z en el trabajo? Una exploración cualitativa. *Journal of Organizational Excellence*, 44(3), 38–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22273>

Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Análisis de la marca empleadora para los jóvenes. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13[116]), 6–15. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>

Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), Article 0. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2489>

Furnham, A., & Cuppello, S. (2025). Personality, intrinsic and extrinsic work motivation, and satisfaction. *Psychology*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/psych.2025.161003>

Gómez, S. (2024). La generación Z y sus expectativas laborales [Informe No. 24]. Instituto de Investigación en Negocios. <https://investigacionnegocios.tec.mx/sites/g/files/vgjovo1731/files/01%20WP%20Gen%20Z%20Expectativas%20laborales-13ago24-opt.pdf>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hepkirui, A. C., & Thiong'o, S. M. (2024). Does cross-cultural adjustment affect employee work commitment? Assessing the role of work factors within selected mission hospitals in Kenya. *F1000Research*, 13, 1229. <https://doi.org/10.12688/f1000research.153869.1>

The jamovi project. (2024). jamovi (Version 2.6) [Computer software]. <https://www.jamovi.org>

Kerzner, H. (2013). Gestión de proyectos: Un enfoque de sistemas para la planificación, programación y control. John Wiley & Sons.

Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative performance of Millennials and Generation Z: What matters more, intrinsic or extrinsic rewards? *Administrative Sciences*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/admsci15010011>

Ley 1010 de 2006. (2006). Ley 1010 de 2006: Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30044240>

López, P. (2021). Motivación y rendimiento: estrategias para atraer y retener talento humano. Editorial Gestión Empresarial.

López, J. I. H., Rubio, M. I. S., & Acevedo, G. M. (2023). Expectativas laborales: ¿Qué busca la generación Z? *Educiencia*, 9(1), 45–59. <https://doi.org/10.29059/educienciam.v9i1.271>

Mesa, Y., Henao, S., & Agudelo, D. (2023). Factores que contribuyen a la inestabilidad laboral en jóvenes: Caso de estudio Restaurante Chef Burger de Medellín, 2023 [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/19676>

Microsoft. (2022, marzo). Making hybrid work work: Work trend index annual report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

Niežurawska, J., Ludviga, I., & Nowak, A. (2023). Structured multicriteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work. *Scientific Reports*, 13, Article 43626. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-43626-5>

PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6.ª ed.). Project Management Institute.

Ramírez, J. (2020). La motivación laboral: Energía a corto plazo y sus implicaciones. *Revista de Psicología Organizacional*, 14(2), 45–60.

Rice, A., & Potts, W. (2024). El compromiso filantrópico de la Generación Z en el sector agroalimentario de Estados Unidos: percepciones, motivaciones e intenciones. *Revista de Educación Agrícola*, 65(1), 303–319.

Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., & Dwidienawati, D. (2023). Impact of job satisfaction, positive organizational culture and meaningful work on turnover intention in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 613–621. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.62>

Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *International Journal of Project Management*, 20(6), 469–488. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00088-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00088-5)

Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>

Turner, J. R. (2016). *Manual Gower de gestión de proyectos*. Routledge.

Vanegas, L., Estrada, M., & Carmona, S. (2023). Deserción laboral en empresa floricultora de Guarne, Antioquia [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18561>