

Cultura organizacional como factor clave para la retención de los trabajadores de la generación Z en las casas de cambio

Rogelio Sebastián Rodríguez Torres
<https://orcid.org/0009-0009-1389-8079>
Universidad Autónoma de Asunción

Emiliano Joel Estigarribia Canese
Universidad Politécnica y Artística del Paraguay
<https://orcid.org/0000-0002-9097-2043>

1

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo analizar la cultura organizacional como factor clave para la retención de los empleados de la generación “Z” en las casas de cambio de Asunción. La pregunta principal de este estudio lleva al objetivo de identificar los elementos de la cultura organizacional que influyen en la decisión de los trabajadores de la Generación Z de permanecer o abandonar sus empleos en las Casas de Cambio de Asunción. Asimismo, se busca proponer estrategias para fortalecer aquellos aspectos culturales que favorezcan la retención de este talento y diseñar programas de desarrollo que se ajusten a sus necesidades e intereses. Se empleó una metodología cualitativa con un diseño no experimental, transversal, descriptivo-explicativo. La población de estudio incluyó a los encargados de recursos humanos y a los empleados de la generación “Z” de 10 Casas de Cambio, con una muestra de 10 encargados de recursos humanos y 20 empleados de la generación Z. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para recolectar datos, los cuales fueron analizados mediante técnicas de codificación y categorización. Se tuvieron en cuenta distintas fuentes teóricas, utilizando bibliografía de autores especialistas en los temas tratados, lo cual sirvió de base para el correcto entendimiento de los mismos. Los resultados más importantes indican que la flexibilidad

¹ Autores: Rogelio Sebastián Rodríguez Torres, Doctorando en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Asunción, Master en Administración de Empresas por la Universidad Metropolitana de Asunción, Graduado con Mención de Honor Licenciado en Administración Empresarial de la Universidad Politécnica y Artística del Paraguay Orcid iD: 0009-0009-1389-8079 - Dr. Emiliano Joel Estigarribia Canese, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Politécnica y Artística del Paraguay, Tutor en la Universidad Autónoma de Asunción, Gerente de Organización y Procesos en la Cooperativa Universitaria Ltda. Orcid iD: 0000-0002-9097-2043
Correspondencia: rogeliosebastian01@gmail.com – ecanese@gmail.com

laboral, la tecnología, así como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal son altamente valoradas por la generación Z, destacándose la necesidad de acompañamiento constante y horarios flexibles. Además, los programas de capacitación, las oportunidades de crecimiento profesional, los sistemas de reconocimiento y recompensas también son vitales para mantener la motivación y lealtad de los empleados de la generación Z, estos jóvenes valoran un entorno inclusivo y diverso, lo que requiere la introducción de políticas de igualdad de oportunidades. Por último, involucrar a los empleados en la toma de decisiones aumenta su compromiso y sentido de pertenencia. En conclusión, la cultura organizacional guiada por los valores, intereses y necesidades de los trabajadores de la generación Z tiene un efecto positivo en su permanencia y lealtad hacia las entidades.

Palabras claves: Cultura organizacional, retención de talento, generación Z, desarrollo profesional, lealtad.

Organizational culture as a key factor for the retention of Generation Z workers in Exchange Houses

ABSTRACT

This research aimed to analyze the organizational culture as a key factor for the retention of Generation Z employees in the exchange houses of Asunción. The main question of this study leads to the objective of identifying the elements of the organizational culture that influence the decision of Generation Z workers to stay or leave their jobs in the Exchange Houses of downtown Asunción. Likewise, it seeks to propose strategies to strengthen those cultural aspects that favor the retention of this talent and design development programs that fit their needs and interests. A qualitative methodology was used with a non-experimental, transversal, descriptive-explanatory design. The study population included human resources managers and Generation Z employees from 10 Exchange Houses, with a sample of 10 human resources managers and 20 Generation Z employees. Semi-structured interviews were used to collect data, which were analyzed using coding and categorization techniques. Different theoretical sources were taken into account, using bibliography from authors who are specialists in the topics discussed, which served as a basis for the correct understanding of them. The most important results indicate that work flexibility, technology, as well as the balance between work

and personal life are highly valued by generation Z, highlighting the need for constant support and flexible schedules. In addition, training programs, professional growth opportunities, recognition and reward systems are also vital to maintain the motivation and loyalty of generation Z employees. These young people value an inclusive and diverse environment, which requires the introduction of equal opportunity policies. Finally, involving employees in decision-making increases their commitment and sense of belonging. In conclusion, the organizational culture guided by the values, interests and needs of generation Z workers has a positive effect on their permanence and loyalty to entities.

Keywords: Organizational culture, talent retention, generation Z, professional development, loyalty.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el análisis de la cultura organizacional como factor determinante en la retención de los trabajadores pertenecientes a la Generación Z en las Casas de Cambio ubicadas en Asunción. La cultura organizacional es un concepto amplio y multifacético que ha sido abordado por diversos autores a lo largo de los años, cada uno aportando una perspectiva única sobre este fenómeno.

Edgar Schein es uno de los pioneros en el estudio de la cultura organizacional, él la define como valores, creencias y comportamientos compartidos que determinan cómo actúan los empleados dentro de una organización. Dicho de otro modo, es el conjunto de ideas

Componentes de la Cultura Organizacional							
Prácticas: observadas regularmente en la relación entre individuos como el lenguaje y los rituales anexos al interés y la conducta (Goffman, 1959).	Normas: desarrolladas por los grupos de trabajo (Homans, 1950).	Valores: dominantes aceptados por la organización (Deal y Kennedy, 1985).	Filosofía: que orienta las actuaciones de una empresa en relación con sus empleados y clientes (Ouchi, 1985).	Reglas: que todo recién llegado debe conocer y aprender para ser aceptado como miembro de la organización (Schein, 1985).	Ambiente o Clima de la Organización: deriva de la distribución física de sus miembros y de las relaciones de los empleados con los clientes o terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).	Creencias: formas de pensamiento compartidas por los miembros de la organización (Schein, 1985).	Símbolos: metáforas, mitos, leyendas, héroes, tabúes y significados compartidos (Deal y Kennedy, 1985).

Figura 1 - Componentes de la Cultura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

auténticas que un grupo aprendió en su proceso de adaptación ante problemas internos y externos y fueron considerados válidos, por lo tanto, son enseñados a los nuevos miembros a través de un proceso de socialización y aprendizaje como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010). La cultura organizacional incluye todas aquellas percepciones que los individuos y la sociedad en general llegan a tener de la empresa, de su imagen y reputación corporativa (Mena, 2019). Es esencial para el funcionamiento eficaz de una organización, ya que proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones, la resolución de problemas y la implementación de estrategias (Ariza, 2018).

La Generación Z, compuesta por individuos nacidos entre 1998 y 2012 caracterizada por sus valores únicos y altas expectativas laborales, es la primera en haber crecido completamente inmersa en un entorno digital, lo que les ha permitido desarrollar una alta adaptabilidad a los cambios tecnológicos y una comprensión intuitiva de los medios digitales. Esta generación consume contenido, lo crea y lo distribuye a través de múltiples plataformas, convirtiéndose en influenciadores de tendencias y comportamientos sociales.

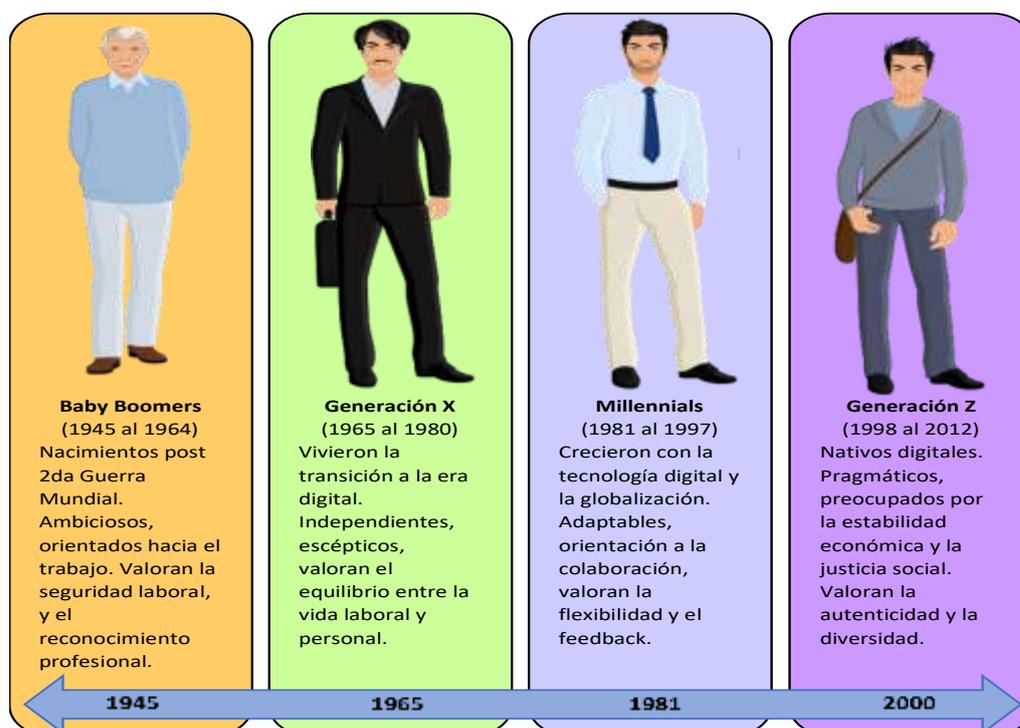


Figura 2 - Características de las Distintas Generaciones

Fuente: Elaboración Propia

En el ámbito laboral, los miembros de la Generación Z esperan estructuras laborales horizontales, donde la comunicación sea abierta y fluida, y donde las jerarquías tradicionales se difuminen para dar paso a un ambiente colaborativo y participativo (Vilaplana, 2022). La Generación Z representa una fuerza laboral emergente que está replanteando los paradigmas tradicionales de gestión de personas. A medida que las organizaciones se enfrentan a la llegada de nuevas generaciones al mercado laboral, se hace evidente que cada grupo generacional tiene sus propias expectativas y valores.

La problemática de investigación sobre la retención de los trabajadores de la generación “Z” en las Casas de Cambio de Asunción es adaptar la gestión del capital humano comprendiendo las diferentes prioridades, expectativas y comportamientos individuales o grupales de las distintas generaciones que conviven en las organizaciones, y construir ámbitos laborales multigeneracionales. En el dinámico y competitivo sector financiero, las casas de cambio de Asunción desempeñan un importante papel en la economía local, facilitando el intercambio de divisas para individuos y empresas. Estas empresas tienen la necesidad de atraer y retener talento humano joven, integrantes de la llamada “Generación Z” los cuales no solo están redefiniendo el concepto de trabajo, sino que también están desafiando las normas tradicionales de las organizaciones, siendo la primera en crecer completamente inmersa en la tecnología digital.

Analizar la cultura organizacional con el fin de retener a los trabajadores de la generación “Z”, es de suma importancia, desde el punto de vista comercial, debido a la necesidad de conocer y comprender cómo las diferencias generacionales impactan en el entorno laboral (Baeza, 2023). A través de la literatura existente como “La teoría Generacional” y “La teoría del Desarrollo Organizacional” entre otros marcos conceptuales se aspira a entender cómo los valores, las expectativas y las formas de trabajar varían entre diferentes grupos de edad. Comprender cómo la cultura organizacional puede influir en la retención de estos jóvenes

trabajadores permitirá a estas instituciones adaptar sus políticas y prácticas para atraer y mantener a este grupo demográfico clave (Schroth, 2019).

Con esta investigación se busca proporcionar un análisis detallado de cómo la cultura organizacional puede ser un factor clave para la retención de la generación "Z". Al comprender las expectativas de esta generación y su relación con la cultura organizacional, las Casas de Cambio podrán implementar estrategias efectivas que además de atraer a nuevos talentos, también los retengan a largo plazo. Además, servirá como guía para realizar cambios efectivos en la cultura organizacional que promuevan el compromiso y la adaptación del talento humano más joven (Álvarez y Delgado, 2020).



Figura 3 - Pasos para cambiar la Cultura Organizacional
Fuente: Elaboración propia basada en OCMBok

Resulta fundamental adecuar la cultura organizacional en las Casas de Cambio a las necesidades y aspiraciones de esta nueva generación, para lo cual existen 6 pasos de acuerdo a OCMBok que son: visionar el tipo de empresa que se desea, caracterizar el tipo de cultura organizacional que se tiene, planificar los pasos a seguir para la transformación, cambiar

requiere liderazgo, tiempo, recursos y procesos, adaptar lo que se debe mantener, mejorar o eliminar, por último, implementar los planes y monitorear los resultados.

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, que permitió indagar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes con relación a la cultura organizacional y su influencia en la retención de los trabajadores de la generación "Z" en las Casas de Cambio de Asunción. Este enfoque es adecuado para comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados (Creswell y Poth, 2018).

La población objeto de estudio incluyó a los jefes y/o encargados de recursos humanos y a los trabajadores de la generación "Z" empleados en 10 Casas de Cambio ubicadas en Asunción. Se utilizó un muestreo intencional para seleccionar a los colaboradores. Se eligió 10 encargados de recursos humanos y 20 trabajadores de la generación "Z". Esta muestra permitió obtener una variedad de perspectivas y experiencias significativas para el estudio.

Fueron entrevistados los responsables del talento humano de cada casa de cambio seleccionada y los empleados de 18 a 30 años pertenecientes a la generación "Z" de cada empresa. En función a las características de la unidad de análisis y al objetivo de la investigación, se utilizaron criterios de inclusión por segmentación que proporcionaron información del grupo de interés en estudio.

- ✚ Segmentación Geográfica: 10 Casas de Cambio de Asunción.
- ✚ Segmentación Demográfica: Adultos jóvenes de entre 18 - 30 años de edad y los encargados de recursos humanos de cada empresa.
- ✚ Segmentación Socioeconómica: Adultos jóvenes empleados de las entidades seleccionadas.

El diseño de la investigación fue: No experimental, Transversal, Descriptivo - explicativo. Como herramienta para la recolección de datos se utilizó la entrevista, la cual

permite acceder a los pensamientos de las personas y también a su día a día descubriendo su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen.

En este contexto, como instrumento de investigación, la entrevista es suficiente para la realización del proceso investigativo y en muchos casos su uso forzado y frecuentemente obligatorio, su aportación corresponde al entendimiento de creencias y experiencia de los actores (Campoy et al, 2021). Se diseñaron guías de entrevista específicas para los jefes o encargados de recursos humanos y para los trabajadores de la generación "Z". Las entrevistas semiestructuradas permiten explorar temas en profundidad, manteniendo al mismo tiempo una estructura que facilite la comparación de respuestas (Kvale y Brinkmann, 2015).

Se empleó la guía de preguntas dividida en 2 partes, la primera dirigida a los encargados de recursos humanos y la segunda parte es dirigida a los empleados pertenecientes a la generación "Z".

Procedimiento para la Recolección de Datos

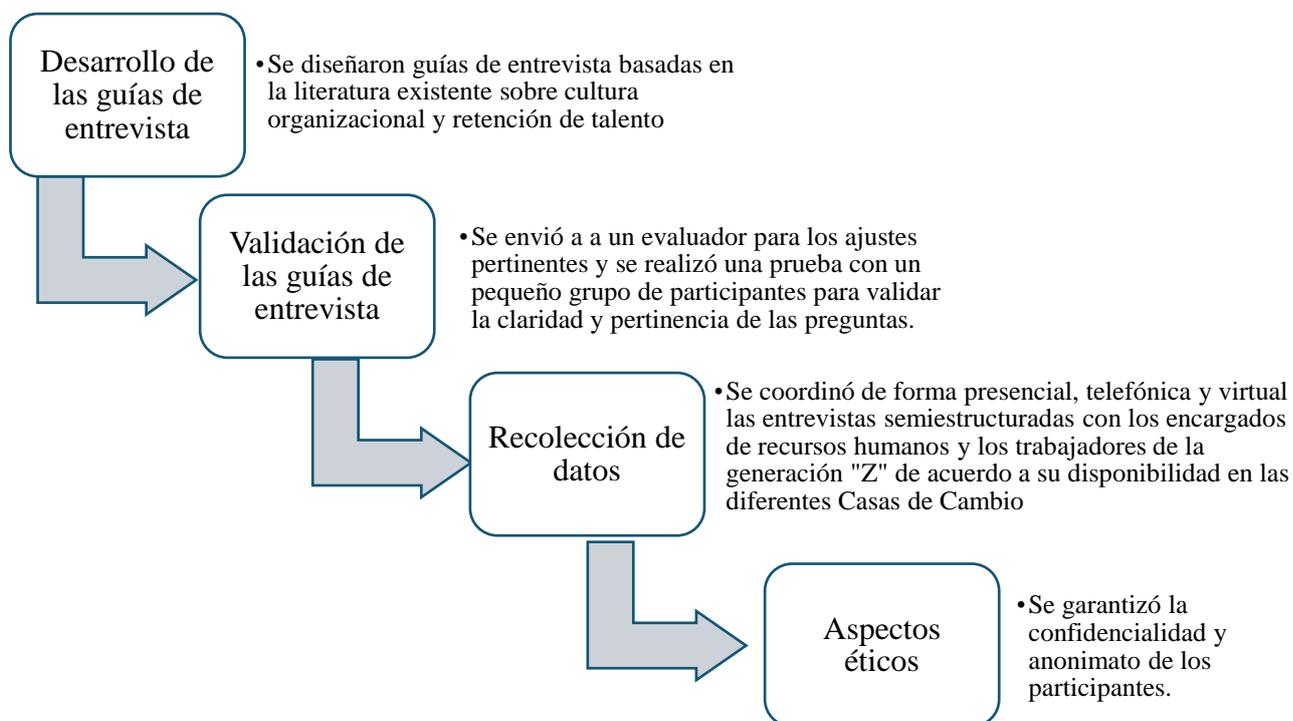


Figura 4 - Procedimiento para la Recolección de Datos
Fuente: Elaboración Propia

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS ENCARGADOS DE RRHH

Elementos de la Cultura Organizacional

Se consultó a los encargados de recursos humanos si sus empresas cuentan con una cultura organizacional definida y comunicada a los empleados, a lo que todos contestaron que sí, explicando la fuerte presencia de cultura organizacional en estas entidades, e identificaron que los elementos que conforman esta cultura, son: En primer lugar, la ética e integridad, como eje fundamental, en segundo lugar, una declaración clara y concisa de la misión, visión y valores empresariales, considerándolo como esencial, en tercer lugar, el trabajo en equipo y la colaboración, destacando su importancia, en cuarto lugar, la orientación al cliente, que lo ven como un componente clave, le siguen el ambiente de trabajo positivo, contar con líderes ejemplares, la responsabilidad social y las tradiciones y costumbres que transmiten la cultura de la empresa. Algunos también mencionaron que forman parte de la cultura organizacional las celebraciones y reconocimientos, el respeto entre compañeros, el desarrollo personal y profesional, la tecnología moderna y las herramientas adecuadas.

10 respuestas

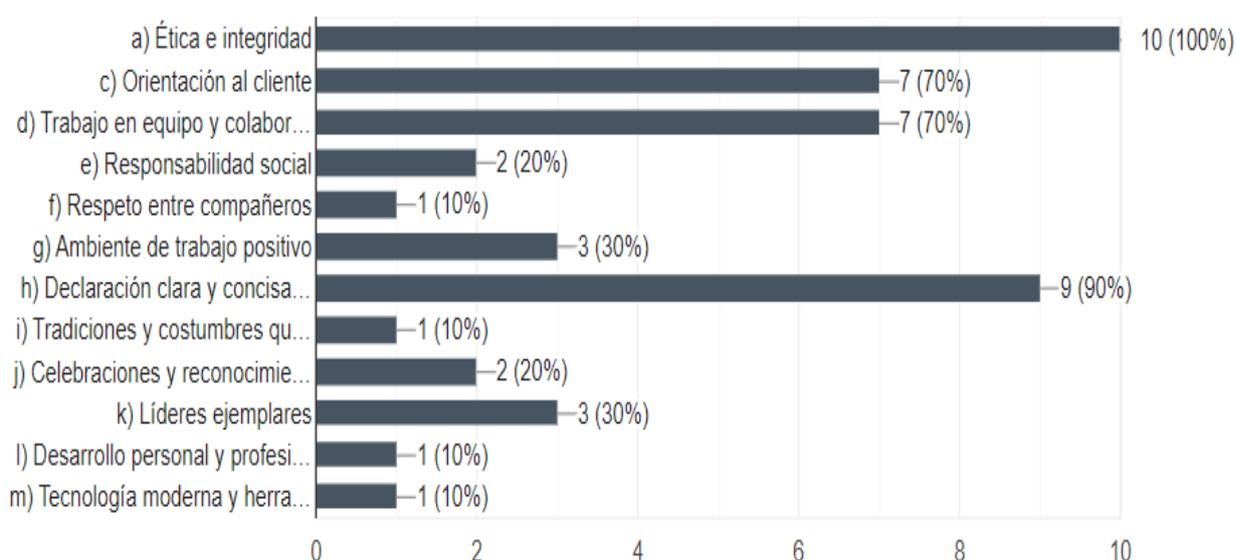


Figura 5 - Elementos de la Cultura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Percepción acerca de la Generación “Z”

Los jefes - encargados de recursos humanos tuvieron una percepción clara y definida sobre las características y cualidades de la Generación Z a quienes consideran jóvenes tecnológicamente avanzados, con una habilidad innata y facilidad para manejar medios digitales y múltiples plataformas debido a que crecieron en un entorno tecnológico e hiperconectado, además tienen una mentalidad más pragmática y emprendedora, al mismo tiempo comprometidos con la preservación del medio ambiente.

Han reconocido que esta generación trae consigo nuevas dinámicas, soluciones innovadoras y desafíos al lugar de trabajo, su integración exitosa requiere de una adaptación continua de la cultura organizacional para satisfacer sus expectativas y aprovechar al máximo sus habilidades y perspectivas únicas.

Beneficios de Contratar a la Generación “Z”

Se consultó a los entrevistados sobre cuáles son los beneficios de contratar a un joven de la generación “Z” y coincidieron en que pueden aportar muchos beneficios a la empresa, como su dominio tecnológico, su capacidad de adaptación, su creatividad y su mentalidad emprendedora. Estos aspectos contribuyen con optimizar la eficiencia operativa y fomentar la innovación.

Cultura Organizacional y Retención de la Generación “Z”

Con una mayoría notable, los encargados de recursos humanos opinaron que consideran que la cultura organizacional es muy importante para lograr la retención del personal perteneciente a la generación Z, por lo que es necesario adoptar medidas que contribuyan con el alineamiento de los elementos culturales y con las expectativas de todos los trabajadores.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS EMPLEADOS “Z”

Importancia de la Cultura Organizacional

Los trabajadores de la generación "Z" dijeron que la cultura empresarial es importante a la hora de elegir un trabajo; investigan y analizan todos los aspectos de la empresa antes de solicitar un empleo. Sin embargo, solo la mitad de los entrevistados creyó que los valores de la empresa se alinean con sus expectativas laborales, lo que sugiere una posible desconexión entre lo que la empresa proyecta y lo que realmente se percibe desde adentro.

Satisfacción con la Cultura Organizacional

En términos de satisfacción, los resultados fueron mixtos, una parte significativa de los empleados se sintió satisfecha con la cultura organizacional de su empresa, pero existe una población que no estuvo completamente satisfecha y sostuvo que las empresas se tienen que modernizar. También, mencionaron ciertos aspectos a mejorar como: involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la generación de proyectos de trabajo, establecer un sistema de reconocimientos y recompensas, flexibilizar el horario de trabajo, crear programas de mentoría o coaching, implementar mejoras en el área tecnológica de la empresa que optimicen el trabajo y a su vez, permita realizar trabajos remotos.

Estas sugerencias marcan la importancia que tienen, para los trabajadores jóvenes, la flexibilidad, el reconocimiento y la participación activa en la toma de decisiones.

Planes para el Futuro

De acuerdo a los empleados, es decisivo que las empresas implementen estrategias que promuevan el desarrollo continuo y proporcionen los recursos necesarios para su éxito. Un objetivo común de la Generación Z es convertirse en profesionales independientes con un fuerte respaldo en sus carreras y la empresa puede facilitar este crecimiento ofreciendo programas de capacitación, becas para estudios avanzados y oportunidades de desarrollo profesional.

Aspectos	Encargados de RR HH	Empleados de la Gen "Z"
<u>Prioridades Laborales</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener equilibrio entre trabajo y vida personal y dejar un impacto positivo en el mundo fueron vistos como las principales prioridades de los trabajadores de la generación "Z". • También valoraron el ambiente de trabajo positivo y recibir reconocimiento y recompensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una parte mayoritaria destacó la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones y proyectos. • En igual proporción sugirieron la necesidad de permitir horarios flexibles e instaurar sistemas de reconocimiento y recompensas.
<p>Análisis: Los encargados de recursos humanos han tenido una tendencia a subestimar la importancia de la flexibilidad laboral y la participación en la toma de decisiones, que son altamente valoradas por los empleados, éstos ponen un mayor énfasis en la flexibilidad y en ser reconocidos y recompensados de manera tangible.</p>		
<u>Desarrollo profesional y Colaboración</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Como respuesta recurrente se mencionó que las empresas promueven el trabajo en equipo y la colaboración. • Además afirmaron que ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a los empleados de la generación "Z". 	<ul style="list-style-type: none"> • Un mayor número cree que la cultura organizacional promueve un ambiente de trabajo colaborativo. • También estuvieron de acuerdo en que la empresa brinda oportunidades de desarrollo profesional.
<p>Análisis: Se observó una coincidencia general en esta área, aunque los empleados de la generación "Z" todavía muestran un pequeño margen de menor satisfacción.</p>		
<u>Diversidad e inclusión</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Unos cuantos mencionaron el respeto entre compañeros como un componente de la cultura organizacional. • La diversidad e inclusión no fueron enfatizadas como elementos clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mitad de los entrevistados consideró que la cultura organizacional valora la diversidad e inclusión. • La otra mitad identificó que en la empresa son diversos e inclusivos.
<p>Análisis: Se percibió una discrepancia en la percepción de la importancia de la diversidad e inclusión, donde los empleados Z lo valoran más que los encargados de recursos humanos.</p>		
<u>Flexibilidad y Beneficios</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Un número significativo respondió que las empresas podrían ofrecer el beneficio de tiempo adicional libre con goce de sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritariamente alegaron que valoran la participación en la toma de decisiones. • También mencionaron la posibilidad de horarios flexibles.
<p>Análisis: Aunque los encargados de recursos humanos reconocieron la necesidad de flexibilidad, los empleados de la generación "Z" demandaron aún más participación y opciones de trabajo remoto.</p>		

Tabla 1: Diferencia entre los Resultados de los Encargados de RRHH y la Generación "Z"

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

El análisis detallado de los datos recopilados revela múltiples aspectos positivos de la cultura organizacional como factor clave en las Casas de Cambio de Asunción, los cuales son fundamentales para la retención de los empleados de la generación Z. Tanto los encargados de Recursos Humanos (RRHH) como los empleados de esta generación coinciden en que la cultura organizacional está bien definida considerándola un elemento esencial para formular las estrategias de retención.

Entre los aspectos sobresalientes de la cultura organizacional está la promoción del trabajo en equipo y la colaboración dentro de estas instituciones. Un elevado porcentaje de empleados y encargados de RRHH coinciden en que se fomentan estas prácticas, contribuyendo a un ambiente de apoyo mutuo y cooperación. Asimismo, la oferta de oportunidades de desarrollo profesional es ampliamente reconocida y valorada por todos. Esta alineación sugiere que las políticas de desarrollo profesional están bien implementadas y son efectivas, facilitando a los empleados jóvenes un camino claro para su crecimiento y progreso dentro de la empresa. La percepción de igualdad de oportunidades también es positiva, con la mayoría de los encargados de RRHH y una proporción significativa de empleados de la generación Z sabiendo que existen políticas adecuadas en este ámbito, lo que genera un entorno inclusivo y justo, atractivo para los empleados jóvenes que buscan equidad y diversidad en el lugar de trabajo.

Al continuar fortaleciendo los aspectos positivos identificados y abordando las áreas de mejora, estas empresas pueden crear un entorno laboral que no solo atraiga, sino que también retenga al talento joven, lo que a su vez, contribuirá al éxito y perdurabilidad de las casas de cambio, reafirmando el objetivo de la investigación que la cultura organizacional es un factor clave para la retención de los empleados de la generación “Z” en las casas de cambio de Asunción.

A la vez se han evaluado factores positivos de la cultura organizacional como la flexibilidad en el horario laboral, la posibilidad de profesionalizarse, el trabajo en equipo, la responsabilidad sobre algunos proyectos, una estructura jerárquica más horizontal e igualitaria o un liderazgo más abierto, que son percibidos como decisivos por esta generación de trabajadores. Y si bien las casas de cambio de Asunción han establecido una cultura organizacional claramente definida y comunicada, esta no satisface completamente las expectativas de la generación “Z”. Un alto porcentaje de las empresas afirma promover el trabajo en equipo y la colaboración, además de realizar actividades para fomentar la cultura organizacional, sin embargo, algunas áreas críticas como la responsabilidad social y la flexibilidad laboral no están adecuadamente cubiertas. La falta de políticas robustas de reconocimiento y recompensas, así como la insuficiente flexibilidad en horarios y opciones de teletrabajo, representan desafíos significativos para el sector. La percepción de falta de alineación entre los valores empresariales y las expectativas de la generación “Z” sugiere una desconexión persistente. Para mejorar la retención de estos empleados, es esencial que las casas de cambio implementen estrategias más inclusivas y adaptativas, que incluyan políticas de igualdad de oportunidades, incentivos alineados con las preferencias de los jóvenes, y un entorno que valore el bienestar mental y la participación activa en la toma de decisiones. Implementar las sugerencias, continuar evaluando y adaptando las políticas y prácticas organizacionales serán fundamentales para el éxito a largo plazo de estas empresas.

Al comparar estos resultados con otros estudios, se confirma la relevancia de la cultura organizacional en la retención de empleados jóvenes. La literatura existente respalda la importancia de un entorno laboral que no solo ofrezca estabilidad económica, sino también un sentido de propósito y alineación con los valores personales de los empleados (Hershatte y Epstein, 2010). En particular, los estudios de Twenge (2010) y Ng, Schweitzer y Lyons (2014)

subrayan que los jóvenes trabajadores buscan oportunidades de desarrollo profesional y un entorno inclusivo y justo.

En conclusión, estos hallazgos apoyan la importancia de la cultura organizacional como un factor clave para la retención de los empleados de la generación “Z”, respondiendo así al objetivo de la investigación.

REFERENCIAS

- Alvarez, N., y Delgado, J. (2020). *Desarrollo organizacional en la gestión municipal*. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar.
- Ariza, D. (2018). *Diseño de un modelo de cultura organizacional en el entorno de proyectos: un enfoque constructivista*. CES Psicología, 11 (1), 118-133. <http://dx.doi.org/10.21615/cesp.11.1.9>
- Baeza, C. (2023). *Ocho consejos que cualquier líder debe conocer para impulsar la diversidad generacional*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/ocho-consejos-que-cualquier-lider-debe-conocer-para-impulsar-la-diversidad-generacional/>
- Campoy, T., Torres, E., y Mónico, A. (2021). *Competencia Digital del Profesorado Universitario ante la COVID-19, en Paraguay*. Revista Paraguaya de Educación a Distancia, 2(2).
- Creswell, J., y Poth, C. (2018). *Indagación cualitativa y diseño de la investigación: Elegir entre cinco enfoques* (4th ed.). Sage Publications.
- Hershatter, A., y Epstein, M. (2010). *Los Millennials y el mundo del trabajo: Una perspectiva de organización y gestión*. Journal of Business and Psychology, 25(2), 211-223.
- Kvale, S., y Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Aprender el oficio de entrevistador en investigación cualitativa*. (3rd ed.). Sage Publications.

- Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Pensamiento Y Gestión. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Ng, E., Schweitzer, L., y Lyons, S. (2014). *Nueva generación, grandes expectativas: Un estudio de campo sobre la generación del milenio*. Journal of Business and Psychology, 25(2), 281-292.
- Schein, E. (2010). *Guía de supervivencia de la cultura empresarial*. Jossey-Bass.
- Schroth, H. (2019). *¿Está preparado para la Generación Z en el lugar de trabajo?*. California Management Review, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Twenge, J. (2010). *Una revisión de los datos empíricos sobre las diferencias generacionales en las actitudes laborales*. Journal of Business and Psychology, 25(2), 201-210.
- Vilaplana, F. (2022). *La generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones*. [Tesis Doctoral, Universidad de Navarra.]