

TRABAJO FIN DE GRADO

Grado en Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso 2022/23

Convocatoria: Marzo

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GENERACIÓN
QUE SE INCORPORA EN SU EVOLUCIÓN.

*ORGANISATIONAL CULTURE AND THE GENERATION
THAT IS INCORPORATED IN ITS EVOLUTION.*



Realizado por la alumna Dña. Loumar Martín Bravo

Tutorizado por el Profesor D. José Alberto Martínez González

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica.

Área de conocimiento: Organización de Empresa.

ABSTRACT

Organisational culture is the set of values, perceptions, beliefs, habits, attitudes, feelings, traditions and all those forms of interaction that exist among the individuals that make up an organisation or company. Organisational culture creates and facilitates new strategies that help, lead and guide to improve quality and productivity, as well as prevents or eliminates some existing practice to improve the results of its operation.

Culture originates from the idea of one or more leaders, who through qualities and values (security, self-identity and decisiveness), are able to show how and what goals they want to achieve for the common good of their company. Over the years, it has been shown that there have been many attempts by man to increase productivity in all fields of work and given this need, there are nowadays different schools and researchers who are looking for the answer to this problem. Organisational culture influences productivity and because of this it has been an important piece in its contribution within organisations and in authors' studies, which has led it to evolve gradually, to divide and project itself in different branches and different labour fields as well as in institutions, universities and any type of business entity, going through different generations.

The main objective of this thesis is to study the relationship between organisational culture and generation Z, which is preparing to lead future sources of work, as well as to examine the contribution it provides to the evolutionary process of the study of culture.

Keywords: Generation Z, organisational culture, work, work evolution, growth, generation, company, human resources.

RESUMEN

La Cultura Organizacional es aquel conjunto de valores, percepciones, creencias, hábitos, actitudes, sentimientos, tradiciones y todas aquellas formas de interacción que existen entre los individuos que conforman una organización u empresa. La cultura organizativa crea y facilita nuevas estrategias que ayudan, conducen y sirven de guía para mejorar la calidad y productividad, así como también impide o elimina alguna práctica existente para mejorar los resultados de su funcionamiento.

La cultura viene originada por la idea de uno o más líderes, que a través de cualidades y valores (seguridad, identidad propia y decisión), son capaces de mostrar cómo y cuáles son las metas que quiere lograr para el bien común de su empresa. Con el paso de los años, se ha demostrado que han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales y dada esta necesidad es como hoy en día existen diferentes escuelas e investigadores que buscan la respuesta a esta problemática. La Cultura Organizacional influye en la productividad y dado a eso ha sido una pieza importante en su aportación dentro de las organizaciones y en estudios de autores, lo que la ha llevado a evolucionar paulatinamente, a dividirse y proyectarse en diferentes ramas y diferentes campos laborales como también en instituciones, universidades y cualquier tipo de entidad empresarial, atravesando diversas generaciones.

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es estudiar la relación de la Cultura Organizacional con la Generación Z, la cual se prepara para liderar las futuras fuentes de trabajo así como también examinar el aporte que brinda para el proceso evolutivo del estudio de la cultura.

Palabras clave: Generación Z, cultura organizacional, trabajo, evolución laboral, crecimiento, generación, empresa, recursos humanos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN.....	5
2.1.2.- ORIGEN DE LA CULTURA.....	7
2.1.3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.4.- ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.1.5.- TIPOLOGÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2.- LA FUTURA GENERACIÓN LABORAL: LA GENERACIÓN Z.....	20
2.2.1.- CONCEPTO Y PERFIL DE LA GENERACIÓN Z.....	20
2.2.3.- LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA GENERACIÓN Z.....	22
2.2.4.- DIFERENCIA DE LA GENERACIÓN Z Y LA GENERACIÓN INMEDIATAMENTE ANTERIOR (GENERACIÓN Y O LOS MILLENNIALS)	24
2.2.5.- LA GENERACIÓN Z EN EL ÁMBITO LABORAL.....	26
2.2.6. FUTURAS TENDENCIAS DE LA GENERACIÓN Z A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
3. CONCLUSIONES.....	30
4. BIBLIOGRAFÍA.....	33

1. INTRODUCCIÓN.

Este Trabajo de Fin de Grado versa sobre la Cultura Organizacional, un concepto que podemos considerar la médula de una empresa u organización ya que está presente en todas las funciones y acciones que se llevan a cabo por cada uno de sus integrantes. En la literatura hay lagunas que sugieren estudiar la Cultura Organizacional debido a los diferentes procesos evolutivos a los que estamos propensos a sufrir, como la modernidad, la tecnología, el medio ambiente, la sociedad y un sin fin de elementos cambiantes. En la actualidad, la mayoría de empresas han optado por realizar estudios evolutivos para delimitar su tipo de Cultura Organizacional con el fin de hacer que sus empleados adopten los valores y los ideales de la compañía.

El tema principal de este TFG será el estudio de la Cultura Organizacional, su origen a partir de estudios previos de los autores más influyentes, así como sus factores de influencia, elementos que la componen y los diferentes tipos en los que se ha dividido y los valores que aportan a las empresa tanto líderes como trabajadores.

A raíz de eso, se desarrolla el segundo epígrafe, el cual versa acerca del estudio de la Generación Z, con la finalidad de conceptualizar el perfil, el comportamiento, las características y diferencias con sus antecesores generacionales, valores y principios en el ámbito laboral, asimismo, su aportación en el proceso evolutivo de la Cultura Organizacional.

Personalmente he escogido este tema por la motivación que brinda la cultura organizacional a sus empleados, por las definiciones y fronteras que crea entre una organización y las demás, porque es la base de todos nuevo proyecto o de alguno ya implementado, porque no es estática sino evolutiva y además, por el sentido de identidad que transmite a los miembros de una organización.

2. MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico de este Trabajo de Fin de Grado se desarrollará un estudio que se compone, por un lado, por la Cultura Organizacional, cuya importancia se solidifica con el paso del tiempo y el cambio generacional que ocurre a través de los años. Por otro lado, y aprovechando el enfoque temporal, ahondaremos entre las generaciones actuales y estudiaremos los valores organizacionales que posee la generación que está incorporándose al mercado de trabajo en la actualidad: la Generación Z.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de este apartado se investigará en profundidad qué es la Cultura Organizacional o de Empresa. Partiendo de su conceptualización y origen, llegaremos a diferenciar los factores que influyen en el proceso de creación de la Cultura Organizacional, así como los elementos que la componen y la tipología en que se divide.

2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Entendemos como Cultura Organizacional al conjunto de valores, símbolos, creencias, hábitos, actitudes y tradiciones que muestran definidas formas de pensamientos, sentimientos y reacciones para guiar la toma de decisiones y otras actividades de los miembros que conforman una empresa u organización. Esto les ofrece una identidad organizacional, a su vez que una visión definitoria de lo que representa la organización, la cual brinda una sensación de seguridad a través de la estabilidad y continuidad a los miembros ya existentes y al mismo tiempo sirve de ayuda a la interpretación del

contexto de trabajo para facilitar la inserción de los empleados de nuevo ingreso en cualquier entidad o empresa.

Una de las definiciones que más resaltan en la investigación es la aportada por Calvo de Mora (1991), según el autor:

La Cultura Organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control ‘invisible’ del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. (citado en Mena, 2019)

Por su parte, Chiavenato (1993) la define como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización” (citado en Mena, 2019).

Avanzando la línea temporal de este concepto, podemos resaltar el aporte de Azevedo, el cual define que “la Cultura Organizacional constituye el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar” (2007, citado por Leite, 2009) es decir que considerar a la Cultura Organizacional un elemento considerable a la hora de impulsar la productividad de la empresa como también la competitividad, ya que examina las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas aportadas entre los grupos, facilitando de esta manera la realización de las actividades de las empresas y creando un ambiente de trabajo favorable y de compañerismo (Reyes y Moros, 2018).

Por otro lado, Matz Alvénsson (2011) considera que la Cultura Organizacional es la piedra angular en cualquier proceso de gestión organizacional, en otras palabras, este reconoce la identidad y el discurso como elementos sustanciales de este fenómeno

Partiendo de este análisis, podemos considerar que la Cultura Organizacional es el resultado de una aportación social la cual está conformada por símbolos que encierran un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización y que por consiguiente estos deberán ser interpretados. Estos símbolos se establecen por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipos de diálogos establecidos y todas aquellas ideas que se incorporan en la práctica cotidiana de los individuos como el modo, más o menos correcto, de ser y actuar dentro de ella (Reyes y Moros, 2018).

2.1.2.- ORIGEN DE LA CULTURA

Con el paso de los años, la evolución de la sociedad, la demanda de trabajo y los niveles de productividad se han incrementado potencialmente, lo cual ha dado como resultado la creación progresiva de diversas escuelas cuyas ideas y filosofías dieran una respuesta acerca de esta problemática. Tal y como se ha dicho con anterioridad, la cultura organizacional influye en la productividad, es por esto que ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de distintos autores (Leite, 2009).

Este concepto fue creado a partir de distintos aportes de la escuela de Relaciones Humanas de la Administración, iniciando con experimentos de investigación con el fin de saber cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas en la productividad. Dichos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre ellos, Elton Mayo. No obstante, no fue hasta finales de los años setenta que se desarrolló el concepto de Cultura Organizacional de la mano de Pettigrew, quien describe esta como “el sistema de sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Pettigrew, 1979, citado en Cújar et al., 2013).

Más adelante, el término “simbolismo organizacional” se introdujo dada la influencia en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) quienes aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá una compensación completa de un sistema. Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981) que aseguran que la cultura organizacional es “un patrón de creencias y expectativas compartidas que producen normas que, firmemente crean la conducta de los individuos y de los grupos en la organización”. Años más tarde, Barney (1986) amplía este concepto agregando que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Luego en 1983, aparece Schein exponiendo que una cultura organizacional parte de un grupo de personas con el mismo propósito a fin de lograr un objetivo definido. Por lo que determina la cultura organizacional como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1983).

Es importante resaltar que esta determinación es la más difundida y aceptada en los estudios de la cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores con relación al tema.

Siguiendo estas determinaciones y conceptualizaciones, surgieron nuevas aportaciones como la de Martin y Shiel (1983) explicando que una organización podría sufrir cambios espontáneos, intencionados por la gerencia o por subculturas con el fin de reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe la cultura como el comportamiento

acostumbrado de las personas y la forma en cómo ven el mundo (historias, lenguajes y costumbres) lo cual más tarde provoca en Wilkins y Ouchi (1983) un análisis diverso que expresa que la cultura es difícil de cambiar. De igual manera, Denison (1996) apoya las ideas anteriores y añade que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en un lugar de trabajo”.

En la actualidad, contamos con el aporte de Azevedo (2007, citado por Leite, 2009) quien describe la cultura como el único factor que gracias a su complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, que hace diferente a las empresas sostenibles y se vuelven muy difíciles de imitar o duplicar. Por otro lado, Cújar et al., (2013) afirman que la cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente.

Podemos resolver que desde el principio de la investigación e intento de determinación del concepto, desde la década de los setenta, se ha logrado pulir la idea pero sin embargo, no contamos con un ejemplo claro de qué es la cultura organizacional ya que abarca innumerables vertientes que a día de hoy seguimos estudiando. No obstante, queda claro que día a día incrementa la importancia y cabe en muchos más campos de análisis como son la productividad, el ambiente laboral y bienestar social.

2.1.3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa existente tiene, como hemos descrito antes, su cultura propia, de ella proviene la continuidad de su producción y crea las características que definen a la empresa. La cultura es modelada por quienes tienen el poder directivo y viene determinada por muchos factores, el primero de ellos son los fundadores, seguidos de los fracasos y las crisis que influyen a la organización, estos serán desarrollados a continuación:

a) Los fundadores de la empresa

En toda organización, la cultura se desarrolla de forma gradual con el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales, bien sean internas o externas a la empresa. Schein (1990) considera a los fundadores como elemento clave de la empresa ya que cumplen gran importancia en la formación de su cultura, esto es por acción que toman ante cualquier problema lo que la definirá. Una de las mayores responsabilidades que les corresponde es crear una identidad propia, un perfil bien trazado que la distinga de las demás, por ejemplo, poseer o crear un logotipo o emblema que destaque entre la competencia y corresponda o exprese su verdadera esencia, teniendo en cuenta de que muchos de los problemas provienen de cambios rápidos en las exigencias del ambiente, las amenazas y las oportunidades, donde a medida en que estas evolucionan, la organización se debe adaptar a nuevas misiones, con el fin de evitar estancamientos y lograr el éxito y crecimiento deseado.

Un segundo ejemplo es cuando estos crean una organización partiendo de un proyecto o visión de empresa actuando como la “sustancia” de esta cultura organizacional, es decir, la base donde se crea la cultura de una organización donde sus creadores obtendrán gran relevancia por la influencia que ejercen en ella. Asimismo, los fundadores son encargados de que su cultura actúe de forma armónica aún existiendo y creando diversas subculturas, prestando atención, midiendo y controlando lo que quieren que se realice con eficacia. Su comportamiento es fundamental, ya que, a través de ellos, los empleados se identifican con la visión y misión a la que se quiere lograr quedando así como razón fundamental del éxito (Schein, 1990)

b) Los éxitos, los fracasos y las crisis

Según la RAE¹, podemos entender como fracaso al resultado adverso así como una acción desacertada. A medida que una organización se va desarrollando, esta va implementando nuevos proyectos para mejorar la calidad y productividad, sin embargo,

¹ Real Academia Española.

estos proyectos no siempre significan que son acertados, siempre existe un margen de error o pérdida que se entiende como resultado no deseado. Esto ocurre en grandes empresas como la industria de la moda, compañías telefónicas e incluso grandes empresas dedicadas al servicio; esto también sucede en pymes como lo son panaderías, restaurantes o bazares.

Entre los catorce puntos que dictó William Deming en su libro “Out of the Crisis” (1982), resalta que:

La gestión del fracaso es necesaria para poder innovar en sus organizaciones, adaptarnos a un entorno cada vez más cambiante y, sobre todo, para aprender de los errores cometidos estableciendo un entorno de mejora continuo y desarrollando las habilidades de nuestros colaboradores a través de esa experiencia, para ser una organización inteligente y que aprende.

A partir de este estudio, Cruz (2020) en su artículo *¿qué papel juega el fracaso en su organización?* concluye que para lograr el éxito a partir del fracaso, los miembros de una organización deben adaptarse a los cambios en medida de sus posibilidades y tener un “Pensamiento Sistemático”, este lo considera como la piedra angular de la organización inteligente, en otras palabras, es necesario que exista apoyo mutuo para enfrentar los errores, aprender de él, buscar soluciones, controlar y aprender a decidir.

Se entiende aquella compleja situación o estado de emergencia en que algún sistema se encuentra en peligro, originada por una o más causas, significa perturbación del equilibrio y representa amenaza al bienestar de la organización, puede ser desde la vida de un individuo, hasta la viabilidad de una organización. Cruz (2020) afirma que no existe ninguna organización que sea capaz de ser inmune a las crisis, ya que estas pueden llegar en cualquier período o proceso, son de difícil solución, pues normalmente no poseen herramientas adecuada para solventarlas, presentan un tiempo delimitado y por lo tanto se deben tomar acciones inmediatas, lo que puede dar como resultado

reestructuraciones internas; de ellas se pueden aprender y crecer o perder y caer. En momentos de crisis, muchos paradigmas deben romperse no solo con el objetivo de superarla sino también para aprender de estas y salir fortalecido.

El estudio de las crisis organizacionales, realizado en Chile por Hernández (2003), categorizó las crisis en dos tipos, individuales y organizacionales. Las crisis individuales son las que afectan a una persona en particular y son producidas por hechos dolorosos para las personas, podría ser la muerte de un ser querido o una separación y su estudio está relacionado con la psicología, la sociología y la medicina. Por otro lado, las crisis organizacionales comprende al campo de los grupos y son las que afectan a una empresa u organización y a su entorno, Hernandez (2003) las describe como “situaciones complejas que amenazan la viabilidad de una organización” y menciona el origen de algunos ejemplos como desastres naturales o por acciones de personas, casos de corrupción o violación de alguna ley, fallas mecánicas que afectan a una producción, etcétera.

Amazon es una corporación de comercio electrónico que nace el año 1994 y que ha tenido un éxito exponencial en el mercado provocando que cualquier persona en el mundo conozca su sistema y los servicios que presta, ya que tiene fácil acceso a ella. Sin embargo, en el año 2020 a raíz de la crisis mundial producida por la pandemia de COVID-19 esta gran empresa, al igual que todo el mundo, se vió grandemente afectada lidiando con protestas y acusaciones sobre la seguridad de sus almacenes y las muertes de algunos trabajadores en consecuencia de esto pero gracias a los métodos que componen sus cultura organizacional, fijada principalmente en el cliente y en la innovación de productos y servicios, incluso contrató cerca de un millón de personas para cubrir las demandas en pandemia, ya que estas se elevaron en gran número telemáticamente, siendo capaz de seguir avanzando y que su crecimiento no se viera afectado, a pesar de las grandes pérdidas y estancamientos de producción que sufrieron otras empresas a nivel global (Bonilla, s.f.).

2.1.4.- ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Siguiendo el concepto antes descrito podemos vislumbrar que la Cultura Organizacional se concentra en el conjunto de valores, símbolos y creencias que sirven de gran ayuda a diferentes individuos ya sea el empleado o el empleador, brindando al conjunto estabilidad, seguridad y cohesión, así pues, este concepto no se restringe a la ideología, los métodos de intervención por parte de la dirección o la identidad que posee la corporación, se trata de un fenómeno que abarca mucho más y se enriquece involucrando al entorno interno y externo puesto que se construye socialmente.

Aunado a esto, siguiendo a Mena (2019), los elementos de la cultura organizacional dentro de una empresa establecen el propósito y crean sentido de pertenencia además que ayudan a realizar un autoexamen del funcionamiento de la empresa, tales como:

- Normas: Con el fin de regularizar las actividades y procesos realizados dentro de la entidad es necesario la utilización de un reglamento interno, el cual contenga pautas que son esenciales para el buen cumplimiento, tanto en el ámbito administrativo como en causas sencillas de mera convivencia entre la plantilla.
- Clima: Es todo aquel espacio determinado de la organización. Se origina a partir de las actitudes de cómo se relacionan los empleados entre sí ya que de ello depende la reputación tanto interna como externa.
- Filosofía: Se trata de la esencia corporativa, lo que supone la constitución de sus ideales, hacia dónde se orientan las estrategias y políticas para la consecución de los mismos.
- Comportamientos: Hace referencia a la forma en la que los miembros de la entidad desarrollan sus relaciones cotidianas además de tareas y los resultados de las mismas. Incluye las aportaciones de cada individuo que construyen las organizaciones y la manera en que se complementan: el lenguaje que se usa, los rituales, las manifestaciones, las expresiones, entre otros.

- Valores: Son la personalidad de la empresa, cualidades intangibles que ésta posee, es decir, se agrupan una serie de principios corporativos, éticos y profesionales como elementos indispensables a través de los cuales se aspira la obtención del logro empresarial. A lo largo de su recorrido, cada empresa exterioriza en su visión los valores que la identifican con el fin de darse a conocer y diferenciarse en la sociedad. Algunos ejemplos a continuación:

IMAGEN 1: VALORES ORGANIZACIONALES DESEADOS



Fuente: Elaboración propia a partir de Ludolf et al., (2017).

2.1.5.- TIPOLOGÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El modelo de la Cultura Organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999) es considerado una de las investigaciones más relevantes acerca de los diferentes tipos en los que se divide esta, ya que se basa en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn en 1998, para crear lo que es denominado “Instrumento para la valoración de la Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)” en cual distingue los cuatro tipos de cultura, tales son: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía. Cabe diferenciar que los tipos de cultura Clan y Adhocracia, se pueden

describir como culturas dinámicas y flexibles; mientras que los tipos de Mercado y Jerarquía son menos flexibles con los empleados y su objetivo es la maximización de los beneficios de la organización.

Florido y Zesaty (2012) explican en su estudio que los cuatro tipos de cultura se definen en dos dimensiones “una de ellas refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. Esta dimensión varía desde aquellas organizaciones o unidades mecánicas que enfatizan la estabilidad, lo predecible y el orden hasta aquellas otras que son orgánicas con altos niveles de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación. La segunda dimensión manifiesta la orientación hacia el interior (integración de sus unidades) o el exterior de la empresa (incrementando la diferenciación y rivalidad). Cuando se cruzan estas dos variables es posible obtener los cuatro tipos de cultura anteriores”, sin embargo, existen múltiples investigaciones que sirven de precedente a este, pero la mayoría de ellos coinciden entre sí, este es el ejemplo de Quinn y McGrath, 1985; Cameron et al., 1991; Trompenaars, 1994; Schneider et al., 1995; Goffee y Jones, 1988; Cameron y Quinn, 1999 (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022).

Profundizando en la conceptualización de Cameron y Quinn (1999), podemos empezar con la cultura clan, la cual se caracteriza por contar con una alta sociabilidad. Mayormente está conformada por un grupo de individuos unidos por lazos de parentesco y ascendencia, normalmente se trata de pequeñas empresas u organizaciones familiares. Su enfoque principal va hacia el interior, en quienes trabajan en la empresa, haciendo énfasis en las conexiones interpersonales, alta comunicación, colaboración y mantenimiento interno, además de ello, cuenta con relaciones amistosas e informalidad entre los miembros del grupo:

La empresa es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia que es la empresa. El estilo de

dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. El trabajo en equipo es muy importante. Estratégicamente es importante el desarrollo humano de sus miembros. Que exista una gran confianza y una mentalidad abierta y participativa. El éxito se basa en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores. (Cameron y Quinn, 1999)

Por otra parte, la cultura adhocrática es la ausencia de una jerarquía organizacional, en otras palabras, es lo contrario a la burocracia. En ella las decisiones son tomadas de forma colectiva, tomando en cuenta las ideas y capacidades de un equipo de trabajo, quienes de forma espontánea y asumiendo riesgos crean, proponen y resuelven la solución de un problema, en pocas palabras se encuentra relacionada con la creatividad y el crecimiento, la asunción de riesgos y la autonomía (Hartnell et al., 2011, citado por Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022) Se dice que “el pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la creatividad y la innovación” (Boggs, 2004, citado por Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022) Es una cultura que fomenta la iniciativa individual y la libertad de los empleados, lo que podría ayudar a los empleados a ajustarse y encajar mejor en la organización.

La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos. El estilo de dirección se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad. Los valores compartidos por el personal son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Hay que estar siempre a la última en todo. Estratégicamente es importante el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos. Experimentar o probar nuevas cosas y aprender de los errores son aspectos

críticos. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación. (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022)

En su lugar, la cultura de mercado consiste en organizaciones cuyo objetivo más importante es el posicionamiento externo. Cameron y Quinn (1999) la sintetizan como “competir” ya que este tipo de organizaciones van orientadas a los resultados. Sus líderes son personas activas y productivas, lo cual les hace más exigentes ante sus trabajadores, estimulando el estrés entre estos, priorizando la competitividad de los empleados y que estos hagan su trabajo, logrando los objetivos que van a ser utilizados para medir la eficiencia de los mismos. Los pilares fundamentales en este tipo de organización son la estabilidad, el control, el enfoque externo y la diferenciación. Su reputación, además del éxito, son su principal preocupación puesto que su enfoque a largo plazo, está en las acciones competitivas y en alcanzar objetivos y metas medibles, es decir, el éxito se define en función de la cuota del mercado.

La empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre. Los valores compartidos por el personal son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía. Es muy importante que todo esté coordinado. Estratégicamente es importante la permanencia y la estabilidad de sus miembros. Eficiencia, control y funcionamiento fluido son aspectos clave. El éxito se basa en la eficiencia. El cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos. (Cameron y Quinn, 1999)

Por último, la cultura de jerarquía, es aquella que enfatiza y define claramente los roles de cada empleado en estructuras altamente formalizadas, se basa en los procesos y sistemas, es decir, en los aspectos internos que requieren control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y fomentan el consenso entre los empleados). Lo que verdaderamente importa dentro de esta cultura es la existencia de un alto nivel de control, descrito por la burocracia, las reglas y la regulación, siendo esto lo que brinda al empleado conformidad y seguridad en el empleo (Cameron y Quinn, 2006, citado en Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022). Los autores defienden que en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura, en los que con frecuencia existe un predominio de ángulo o ángulos de ellas.

La empresa es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y está enfocada fundamentalmente en conseguir los objetivos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. El estilo de dirección se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos. Los valores compartidos por el personal son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos. Todos saben que el mercado es muy agresivo. Estratégicamente es importante las acciones competitivas y el logro de objetivos agresivos. Se hace énfasis en la idea de vencer a la competencia. El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores. (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022)

El modelo de Harrison y Stokes (1992) es otro de los grandes referentes para distinguir los tipos de cultura organizacional, su estudio en la Harvard Business Review es bastante popular y posee gran aceptación en el estudio de las ciencias empresariales. Este define y clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos que dependerá de la orientación y objetivos que tenga la empresa en sí. Así pues, podremos diferenciar la cultura en cuatro ámbitos:

- Organizaciones que se orientan al poder: el objetivo de esta será la competitividad empresarial. Los valores se dirigen a fortificar el nivel de poder que posee la entidad en el mercado, esto hará que las decisiones sean tomadas por una figura de control sobre los empleados, es decir, un directivo que tenga autonomía y un puesto superior en la jerarquía.
- Organizaciones que se orientan a los resultados: buscan la seguridad y estabilidad de la empresa. El cumplimiento de las normas es lo principal junto a las responsabilidades de cada puesto y el correcto desarrollo de los procesos.
- Organizaciones que se orientan a los resultados: su objetivo principal es optimizar los procesos y que su desarrollo sea más eficaz. Se apuesta por el cumplimiento de plazos más cortos y una reducción de los costes que hagan la empresa más competitiva en entornos que son cada vez más complicados.
- Organizaciones que se orientan en las personas: En estas entidades los empleados son el centro de la organización, considerándose el activo más importante de esta, lucha por el crecimiento y realización personal de estos como miembros de un “equipo” a través de formaciones y actividades que incrementan la creatividad, motivación y por tanto satisfacción e implicación en los procesos.

A día de hoy, las dos primeras tipologías, que son más estrictas, se han visto más alejadas pues la evolución de la sociedad y la flexibilidad de los dos últimos conceptos hacen que se integren mejor a los cambios generacionales y en la forma de pensar que predomina actualmente.

2.2.- LA FUTURA GENERACIÓN LABORAL: LA GENERACIÓN Z

En este TFG se estudia la Generación Z debido a que son aquellas personas que están entrando en la adultez y por tanto, empezando a acceder al mercado laboral y a su vez, conocer su aportación en el ámbito laboral y cómo les afecta la cultura organizacional, partiendo de revisiones bibliográficas. Así mismo, tal como se dijo al principio de este marco teórico debido a la evolución y el tiempo que transcurre entre generaciones, también se estudiarán las diferencias con sus antecesores.

2.2.1.- CONCEPTO Y PERFIL DE LA GENERACIÓN Z

Generación Z, también conocida como Generación C (conectada, comunicante, centrada en el contenido, informatizada, orientada a la comunidad, haciendo clic), es la primera generación que llegó a un mundo globalmente conectado, donde la tecnología era fácilmente accesible para los jóvenes (Turner, 2015). Durante su infancia o adultez temprana, han experimentado estímulos únicos, como tiempos económicos inciertos con la Crisis Financiera Global, seguidos de renovación económica y social, períodos de terrorismo y cambio climático, diversidad creciente, difusión de marcas mundialmente conocidas, aceleración de la comunicación en redes sociales, tecnologías móviles e inteligentes. Tienen un "enfoque global", ya que son la primera generación que experimenta la globalización y los tiempos culturalmente diversos al principio de sus vidas, además de tener una conexión con otras personas de diferentes culturas, orígenes y circunstancias a través de las redes sociales. Esperan diversidad y les preocupa la igualdad (McCrinkle, 2014)

También conocido como Post-Millennials, esta generación ha sido definida por los investigadores como la cohorte nacida entre 1995 y 2010 (Zemke, et al., 2000, Bencsik, et al., 2016 y Van Dam, 2016). Son aquellos nacidos con o después de Internet, es decir, completamente en el mundo determinado y dominado por el avance de la tecnología digital (Pichler et al., 2021). La mayoría de las investigaciones los estudia como niños y adolescentes tomando perspectivas educativas, culturales o de marketing y se les representa como personas que interactúan electrónicamente más que personalmente y encuentran más cómoda la comunicación en línea, sin embargo, al momento de dirigirse a gerentes y compañeros, prefieren hacerlo personalmente. Viven en un ritmo mucho más rápido que sus predecesores, nunca les falta iniciativa, son menos dudosos de sus propias habilidades y posibilidades.

Ridderstrale (2004, citado en Csiszárík-Kocsír y Garia-Fodor, 2018) los describe desde una perspectiva práctica, como personas que valoran la libertad del individuo y el entorno inmediato está desprovisto de formalidades, es decir, sus relaciones sociales son más directas con escasos protocolos. Construyen un nuevo mundo, utilizando las herramientas de los teléfonos móviles e internet para completar sus tareas en cualquier parte del mundo y crear sus comunidades virtuales, ya que no creen en el trabajo de oficina tradicional. Un atributo de la Generación Z, es que son más inteligentes que sabios, debido a que están bien versados en el mundo de la tecnología. No están definidos por palabras y sentimientos y pueden realizar sus ideas incluso con altos costos.

Un estudio realizado en Portugal (Silva y Carvalho, 2021) con una tasa de muestra de aproximadamente tres mil estudiantes universitarios concluye que la Generación Z toma en cuenta los valores sociales por encima de todo, seguido de los valores laborales intrínsecos y extrínsecos, también notó diferencias de género y le atribuye a las estudiantes mujeres mayor valor de todas las dimensiones frente a los hombres. La

Generación Z portuguesa parece valorar más el trabajo que es interesante y desafiante, aunque siguen siendo conscientes de la necesidad de seguridad material.

La Generación Z es considerada como la generación verde, demostrando mayor conciencia ambiental que sus anteriores. Una investigación china (Wang, W., Mo y Wang, Y. 2022) aplicada a trescientos sesenta y dos consumidores aproximadamente, demostró que tanto los motivadores individuales como colectivos tienen un impacto positivo y significativo en el compromiso y la intención de reciclar a través de la mediación de la preocupación ambiental, la auto expresión y el pesimismo social, respectivamente, siendo los más significativos motivadores individuales y colectivos.

2.2.3.- LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA GENERACIÓN Z

Los valores se definen como estructuras cognitivas internalizadas que determinan las elecciones morales, las prioridades en la vida y la disposición para adquirir significado y ver patrones, pertenecen a la esfera cognitiva y pueden ser componentes de la orientación del individuo y a su vez están conectados con las emociones. Los valores básicos en gran medida se mantienen constantes a lo largo de la vida de una persona.

En el estudio de Inglehart (2018 citado en Pishchik y Spivachuk, 2020) enfatizó, en el entorno juvenil, dos parámetros principales de los valores: tradicional-racional y supervivencia-autocomprensión. Según su investigación, los valores de supervivencia han sustituido a los valores de autoexpresión racional, pero no en todas las culturas. Cada cultura establece sus propios límites y la dirección principal de los valores.

Schwartz (2019, citado en Pishchik y Spivachuk, 2020), identificó los siguientes valores: independencia, estimulación, hedonismo, logro, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia y universalismo. Los combinó en las siguientes áreas: apertura al cambio, conservación, automejora y autotranscendencia, sin embargo, el autor

describió en 2004, que en África y Europa Occidental, el valor de jerarquía es mayor; en Europa del Este, el conservadurismo, la igualdad y la autonomía intelectual son mayores. En África la habilidad es mayor. La autonomía efectiva es mayor en Europa Occidental.

En otras palabras, los investigadores acercaron los valores de la generación y la sociedad a la motivación, los componentes nucleares de la personalidad. El estudio desarrollado por Pishchik y Spivachuk (2020) realizado en Rusia a estudiantes que pertenecen a la Generación Z tuvo el fin corroborar que los valores descritos son congruentes y característicos a estos. Obtuvieron resultados homogéneos que indican que la muestra poblacional escogida posee los valores que se les había atribuido por Schwartz con anterioridad en su estudio (2019, citado en Pishchik y Spivachuk, 2020). Los valores más expresados son la bondad, el universalismo, independencia, la seguridad, la conformidad y la amabilidad. No obstante, el problema de la uniformidad de los valores dentro de una sola generación permanecen.

Podemos entender el término “Principios” (Ivanova y Ryabinina, 2019) como el conjunto de valores, fundamentos, creencias y normas que orientan y regulan la vida de la organización, las actitudes y decisiones manifestándose y haciéndose realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirlos, se trata del planteamiento y los objetivos estratégicos de cómo se desenvuelve un individuo. Entre las descripciones de los principios de la Generación Z resalta el estudio de Stillman (2017, citado en Ivanova y Ryabinina, 2019) en el que desarrolla siete principios que poseen los integrantes de la Generación Z, tales son:

1. El mundo digital. Los representantes de la Generación Z perciben el mundo real y el digital como uno solo. El mundo virtual es parte de su mundo real.
2. Alto grado de personalización. La Generación Z se esfuerza por buscar y crear su propia imagen; el valor de la individualización en todo es alto.

3. Practicidad. Hoy en día, los líderes de las organizaciones son millennials, idealistas, y hay una gran brecha entre ellos y la Generación Z. Estos últimos creen que, para sobrevivir, y aún más para tener éxito, realmente debes entender qué esfuerzo y costo requerirá.
4. El síndrome de pérdida de beneficios (FOMO - miedo a perderse). La Generación Z se ve particularmente afectada por el miedo a perderse algo importante. Su fuerza es que son altamente competitivos. Su debilidad es que están constantemente oprimidos por la idea de que están avanzando en la dirección equivocada y no lo suficientemente rápido.
5. Economía virtual. Los representantes de la generación buscan superar el aislamiento interno y externo de la organización y aspiran a un trabajo en equipo más conveniente y rentable.
6. “Hazlo tú mismo”. Están seguros de que pueden hacer casi todo solos. ¡Su actitud es “si quieres hacer algo bien, hazlo tú mismo”!
7. Motivación. El alto nivel de capacidad de trabajo se debe a factores anteriores.

2.2.4.- DIFERENCIA DE LA GENERACIÓN Z Y LA GENERACIÓN INMEDIATAMENTE ANTERIOR (GENERACIÓN Y O LOS MILLENNIALS)

Para poder entender las diferencias generacionales que existen, en primer lugar es necesario comprender el significado de estos grupos, es decir, debemos saber que los grupos generacionales se componen de personas que nacen en un mismo período de tiempo, durante el cual se desarrollan y crecen hasta llegar a la adultez. El promedio de una generación abarca, generalmente, entre los 20 y 30 años (Mahmoud et al., 2020), esta forma de fragmentar un grupo de otra se debe a que este es el tiempo estimado en el que una persona nace, crece y pasa por la conversión de ser un niño a un adulto para dar inicio a una nueva generación. A día de hoy puede apreciarse una brecha entre los sujetos que conforman el espacio generacional, en este sentido la introducción de

innovaciones viene acompañada de las características psicológicas de las generaciones, sin embargo debemos tomar en cuenta los valores de las generaciones en primer lugar. En el siguiente cuadro podemos ver de una forma más gráfica las principales diferencias que enfrentan dichos grupos generacionales.

GENERACIÓN Y.	GENERACIÓN Z.
Nacidos entre 1980 y 1994.	Nacidos entre 1995 hasta 2010 aproximadamente.
Se expresa con un lenguaje fundamentado en el respeto y el formalismo.	Su forma de lenguaje se compone de jergas directas, informales y descomplicadas.
Sus primeros años fueron sin Internet.	Nace en pleno desarrollo de Internet.
Tiene menor dependencia de la tecnología.	Mayor dependencia de la tecnología y redes sociales.
Familiarización innata con la comunicación verbal.	Comunicación telemática predominante frente a la comunicación verbal.
Se rigen más al conjunto de normas y leyes establecidas aunque con pequeñas muestras de cambio de ideas o actitudes.	Son más abiertos y desinhibidos en temas que las generaciones anteriores consideraban tabúes.
Formar una familia está en sus principales objetivos de realización personal.	Piensan de una forma más egoísta primando su formación y crecimiento laboral ante la formación de una familia.
Valoran los valores laborales y a partir de sus experiencias de vida desarrollan diferentes valores personales.	Valoran los valores preestablecidos por la generación Y, llevándolos a un nivel más avanzado.

Valoran la regulación introyectada como una fuente de motivación laboral generación.	No valoran la regulación identificada como generación y una fuente de motivación.
Sus comportamientos parecen estar más regulados internamente que los de la Generación X pero menos que los de la Generación Z.	Están más motivados a trabajar en actividades laborales que están fuera de la satisfacción heredada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mahmoud et al., (2020).

2.2.5.- LA GENERACIÓN Z EN EL ÁMBITO LABORAL.

Las organizaciones en todo el mundo, como se ha descrito antes, están en constante proceso evolutivo a medida que la sociedad y la actividad laboral se lo exige. Dentro de estos procesos educativos, enfrentan la llegada de nuevas generaciones de empleados nacidos después de 1995, estos pertenecen a la Generación Z, en los que se encuentran futuros líderes que asumen posiciones de liderazgo y están cargados de nuevas ideas en el cambio de prácticas organizacionales, así como también el funcionamiento de la organización con tecnología avanzada que impactan de manera integral en los procesos internos y externos. Por tanto, existen algunas preocupaciones crecientes sobre cómo las actividades y los comportamientos de esta generación coincidirá con lo que se espera de los futuros puestos de liderazgo en las organizaciones.

También se ha confirmado que la Generación Z ha sido criada en un entorno social similar al de la Generación Y y tiene valores similares e incluso los mismos, como aquellos que promueven la superación personal en términos de valoración del dinero, la promoción laboral, avance personal, la fama y el poder saber si serán líderes abiertos y benévolos con los demás o si por el contrario, se centrarán en la mejora personal, qué entornos organizacionales crearán y si tales entornos tendrán éxito. Sin embargo, resulta impreciso definirlo con los mismos valores o definirlos en un mismo concepto, lo cual

requiere investigaciones y exámenes más exhaustivos que evalúen los valores personales y laborales de la Generación Z.

En términos generales, esta representa en la actualidad la generación más joven de empleados que ingresan a la fuerza laboral con números cada vez más altos, estos entienden el valor de la estabilidad laboral y financiera, mostrando interés por los horarios de trabajo flexibles y reconocen la alegría de tener un buen desempeño en el trabajo, sin embargo, se oponen a sacrificar sus vidas por realizar largas jornadas de trabajo.

El resultado de una encuesta llevada a cabo por Črešnar y Nedelko (2020) y aplicada a jóvenes eslovenos pertenecientes a la Generación Z, reveló que la autosuperación, es decir, el poder y el logro, la apertura al cambio y los valores de conservación afectan de manera más significativa la inclinación al liderazgo, mostrando efectos negativos en el marco del lugar de trabajo en la industria. El modelo utilizado en este proceso fue la Teoría del Valor Refinado de Schwartz (1992) que explica que “los valores pueden formar dimensiones de orden superior, es decir, valores de autotranscendencia que describen los valores de benevolencia y universalismo de un individuo”. En este también propone diez tipos de valores motivacionales en los seres humanos (autodirección, logro, benevolencia, poder, universalismo individual, hedonismo, tradición, seguridad, conformidad y estimulación) relacionados con las metas a las que se dirigen y los valores que se encuentran asociados.

Entre sus conclusiones se mostró una orientación de valores esperados, no obstante peculiares, se encontraron tendencias hacia el comportamiento autoprotector y la evitación de la ansiedad, lo que no siempre es lo mejor para una empresa. Otro de los valores apreciados de manera destacada fue el universalismo, ya que muestran importancia de los valores personales y los valores requeridos por el lugar de trabajo así como también se espera que esta generación se alinee bien a los requisitos de las

organizaciones digitales ya que están en constante contacto con la tecnología desde la cuna, esto será un punto a su favor, así como también al ser más abiertos al cambio, les permitirá crear una cultura en la que se pueda fomentar la innovación y la creatividad.

Otro de los resultados destacables de este estudio (Črešnar y Nedelko, 2020) son los rasgos de personalidad proactivos, se espera que la tendencia de esta generación potencial sea controlar y dominar a las personas y buscar el éxito personal, que son valores importantes con respecto al éxito de un líder, sin embargo, no sería un atributo favorable al momento de trabajar en equipo ya que necesitan un carácter más benévolo y de apoyo mutuo con sus compañeros de trabajo.

Por su parte, un artículo de Zemsania (2018) caracteriza esta generación, en el ámbito laboral, como inteligentes al momento de saber escuchar, por ser creativos y los cataloga como una generación tecnológica por excelencia. Tienen una muy clara visión de los conocimientos y metas que quieren lograr, y toman de estímulo la experiencia de personas con mayor conocimiento y, al mismo tiempo, utilizan la tecnología para expresar y desarrollar mejor su creatividad. Por otro lado, este blog también explica la poca habilidad de escritura que poseen, es uno de los puntos negativos que tendrían para aportar a empresas y esto se debe al gran uso que tienen por la tecnología y las Redes Sociales, así como también, habla de las habilidades a mejorar para un mayor éxito, tales como:

- *Autoevaluación rigurosa*: algunos jóvenes hoy en día no son capaces de analizar sus habilidades de forma realista, lo que sería perjudicial a la hora de postularse a un puesto de trabajo o cuando ya se encuentra dentro de una empresa, algunos tienden a sobrevalorarse y otros a infravalorarse.
- *Actitud positiva*: esta es una de las cualidades primordiales en las que se debe trabajar, debido a que es uno de los factores que más buscan las empresas, esto ocurre porque dentro del sistema de educación no se trabaja de forma reglamentaria.

- *Responsabilidad personal*: más allá de las relaciones sociales y redes tecnológicas, la Generación Z al momento de ser parte de una empresa deben encarar el puesto de trabajo en el día a día.

2.2.6. FUTURAS TENDENCIAS DE LA GENERACIÓN Z A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como hemos hablado, la Generación Z es la generación que nació en un período plenamente global y de ella se esperan grandes expectativas de lo que pueda aportar a las culturas organizacionales de una empresa. Esta era digital no solo se caracteriza por el uso masivo del internet, ordenadores, smartphones, sino que al hablar de la tecnología el término es mucho más amplio. Una de sus funciones cognitivas que mejor lo describe es la habilidad de resolver varias tareas a la vez, también conocido como multitasking o multitarea. Filipuzzi (2017) habla que esta habilidad es causada por la información que aprenden a procesar de los diferentes elementos que usan, otra de las funciones cognitivas es la rápida recepción y procesamiento de la información, aumento de la velocidad de respuesta a toda sus acciones, la velocidad atencional y perspectiva, tienen una gran capacidad de cooperación y trabajo en equipo. Son más creativos y extremadamente sociables pero menos estructurados (Quiroga, 2011, citado en Dutra, 2017).

Otra de sus cualidades conductuales, según Bovier (2016), es no dudar en cambiar de trabajo o de ambiente si tienen la sensación de no sentirse útiles y sentir que pierden su tiempo, ya que están acostumbrados a obtener resultados inmediatos y proponerse objetivos a corto plazo como también buscan formar parte de compañías que coincidan con sus valores y los representen. Sin embargo, estos cambios que empuja la Generación Z en las compañías, traerán altos beneficios en las empresas y algunos ejemplos que Bovier (2016) resalta en su estudio son los siguientes:

1. Son más prácticos, pueden controlar y completar distintas tareas al mismo tiempo y obtener mejores niveles de eficacia.

2. Suelen innovar y llevar al siguiente nivel aquellos proyectos con los que se sienten identificados.
3. Pueden adaptarse de forma rápida a distintas plataformas y sistemas tecnológicos complejos.
4. Trabajan y se compenetran muy bien en el trabajo en equipo.
5. Poseen un nivel de educación superior al de sus antecesores generacionales.
6. Aportan cambios en las relaciones interpersonales como la comunicación abierta y son capaces de relacionarse con mayor naturalidad con personas de cargos jerárquicos o de igual nivel a ellos.

3. CONCLUSIONES

Hoy en día, sin darnos apenas cuenta, cada uno de nosotros pertenece a un sistema, empresa u organización, bien sea laboral o institucional; es por esto que se fija el objetivo de estudiar cuáles serían las aportaciones laborales que otorgará la Generación Z en el proceso evolutivo de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es importante hoy para cualquier ser humano que trabaje o esté a cargo de una organización, indiferentemente del tamaño que ésta posea. La importancia radica en comprender la cultura de cada organización y con buen liderazgo, obtener una empresa exitosa. Tal como hemos estudiado a lo largo de este trabajo, la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de valores, símbolos y creencias que muestran definidas formas de pensamientos, sentimientos y reacciones que van de la mano con pautas, procesos y lineamientos para brindar una identidad organizacional y sensación de seguridad a sus fundadores, líderes o empresarios; como también a todos aquellos que conforman la empresa.

La cultura organizacional es un elemento fundamental para un óptimo ambiente de trabajo para todos los miembros de una empresa, ya que es el conjunto de hábitos, creencias y prácticas que comparten y aportan cada uno de ellos. La evolución de una cultura dentro de la empresa conlleva un gran cambio estructural, comienzan a enfocarse mucho más en los resultados que en el tiempo que se invierte para obtenerlos, es pues así, como está dispuesta a nuevos cambios, métodos y actuaciones que pueden aportar cualquier persona que forme parte de la organización.

Se han desarrollado nuevas funciones de organización que sirve para definir las características que hacen única a una empresa, estableciendo reglas y transmitiendo sentido de pertenencia a todos los integrantes de la entidad, así como fortaleciendo su compromiso con esta, a través de una buena gestión e incrementando la comunicación y buena relación entre los empleados, haciéndolos entender claramente cómo sus funciones o tareas contribuyen al cumplimiento de las metas de la empresa, lo cual los motiva a aumentar su productividad.

La Generación Z se encuentra actualmente en preparación para entrar al campo laboral. Como hemos dicho antes, esta viene cargada de gran conocimiento tecnológico, diversas estrategias para el consumo y con el hecho de contar con una hiperactividad, haciendo que sea un elemento principal para comprender su estilo de vida y en cómo se van a desarrollar cuando se conviertan en los líderes del mañana para las empresas.

Así pues, a modo de conclusión y después de esta revisión bibliográfica, podemos decir que existen muchos elementos que ayudan al proceso evolutivo de la Cultura Organizacional, la Generación Z será pieza focal para este proceso indefinido en los años venideros y esto se debe al hecho de que son tecnodependientes, lo que influye en todas las áreas de la vida, la era moderna y tecnológica; esta herramienta les permite ser más innovadores al momento de cumplir sus metas de día a día con más facilidad,

usando como instrumento la nube y el teletrabajo para así poder tener un estilo de vida equilibrado, menos trabajo, más tiempo de conciliación familiar, social y personal.

Es necesario enfocar que todos los pertenecientes a esta generación no se pueden generalizar, a pesar de nacer, crecer y vivir la misma era tecnológica, no han sido criados con los mismos valores, oportunidades, actitudes y puntos de vista de los que puedan brindar en un futuro. Dentro de las limitaciones de estudio de este trabajo, podemos indicar que es impredecible saber con exactitud cómo será el comportamiento y el desempeño que esta generación llevará a cabo, ya que apenas están incorporándose o incluso siendo formados en instituciones.

Por otro lado, hay que destacar los hechos históricos que esta generación ha atravesado a lo largo de su crecimiento tales como, ataques terroristas, crisis económicas y la existencia de una pandemia en su plena etapa de adultez joven, lo cual paralizó la incorporación a un puesto de trabajo para muchos y para otros la formación presencial, volcandola al modo telemático de un día a otro. Sin embargo, estos hechos han facilitado a crear nuevas líneas de investigación, como los diversos campos laborales que existen y siguen surgiendo en la actualidad gracias a la inmersión digital, en los que nuestra generación se prevé sea más productiva y afín dado a su conocimiento, familiarización y manejo de cualquier tecnología a las que el mercado de trabajo les enfrente.

4. BIBLIOGRAFÍA.

Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. En *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 11-28. Sage Publications.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 11, 656-665

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., y Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).

Bonilla, P. (s. f.). Cultura Organizacional de Amazon: ¿Cómo convirtieron la crisis en oportunidad? *Acsendo*. Recuperado 17 de enero de 2023, de <https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-de-amazon>

Bovier, M. (2016). *Tendencia de los Nativos Digitales: proyecciones futuras de la Generación Z (RB)* [Trabajo Final de Carrera] Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Abierta Interamericana.

Cameron, K. S., y Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing Organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Wesley.

Črešnar, R., y Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0?. *Sustainability*, 12(11), 4417.

Cruz, L. (2020). ¿Qué papel juega el fracaso en una organización? *Revista Rido*. <https://www.rido.com.do/post/qu%C3%A9-papel-juega-el-fracaso-en-una-organizacion-podr%C3%ADa-ayudar-a-construir-el-%C3%A9xito>

Csiszárík-Kocsír, Á., y Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *On-Line Journal Modelling the New Europe*, 27, 67-85.

Cújar A, Ramos, C, Hernández, H y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

Dandridge, T., Mitroff, I. y Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.

Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. CA: (GB) Cambridge University Press. 325-341.

Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654.

Dutra, M. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. [Tesis Doctoral] Universidad de la República, Uruguay.

Expectativas laborales de la Generación Z, la más tecnológica. (2018). *Zemsania Global Group*. Recuperado 16 de enero de 2023, de <https://zemsaniaglobalgroup.com/generacion-z-mercado-laboral/>

Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al

empleo (CABA, 2016). *Journal De Ciencias Sociales*, 8.
<https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>

Florido, J. y Zesaty, R. (2010). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. [Congreso Investiga]. Universidad Nacional Autónoma de México

Harrison, R. y Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture instrument*. John Wiley & Sons.

Hernández, A. (2003). *Crisis en Organizaciones: revisión bibliográfica y estudio de caso* [Tesis Doctoral] Universidad de Chile.

Ivanova, O. E., y Ryabinina, E. V. (2019). Assessing work values of Generation Z representatives and their impact on a person's organizational behavior. *Revista Espacios*, 40(18).

Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Žičkutė, I., Banevičienė, I., Gao, J., y Torres, D. (2021). The Impact That Different Types of Organizational Cultures Have on the Adjustment of Self-Initiated Expatriates. *Frontiers in psychology*, 12.

Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21-33.

Ludolf, N. V. E., do Carmo Silva, M., Gomes, C. F. S., y Oliveira, V. M. (2017). The organizational culture and values alignment management importance for successful business. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 272-280.

- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., y Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1):193-209
- McCrinkle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3.^a ed., McCrinkle Research, Bella Vista.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47.
- Pichler, S., Kohli, C., y Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610.
- Pishchik, V., y Spivachuk, Z. (2020). The uniqueness of values and personal traits of Generation Z students in the innovative educational space of the southern region of Russia. In *E3S Web of Conferences*, 18035(210). EDP Sciences.
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [consultado el 30 de octubre de 2022].
- Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. (1990). *Organizational culture* 45(2) 109. American Psychological Association.

Schwartz, H. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 25, 1-65.

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer, 30-48.

Silva, J., y Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(8), 297.

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology* 71(2), 103-113. doi:10.1353/jip.2015.0021.

Van Dam, A. (2016). Get ready for Gen Z. *MMR (New York)*, 27, 06-33.

Wang, W., Mo, T., y Wang, Y. (2022). Better self and better us: Exploring the individual and collective motivations for China's Generation Z consumers to reduce plastic pollution. *Resources, Conservation and Recycling*, 179, 106111.

Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12(2), 24-38.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2007). *Cultura organizacional*. Cali: Ediciones Universidad del Valle.

Zemke, R., Raines, C., y Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60-60.