

Application of the User Experience (UX) method to reduce labor turnover in generation Z

Rosmery Sánchez-Perez, Est.¹, Victoria Lucena-Gavidia, Mtr.², Felipe Combariza-Sotelo, Mtr.²,
Jimmy Oblitas-Cruz, Mtr.¹

¹ Universidad Privada del Norte, Perú, rosmary.sanchez@upn.edu.pe, jimy.oblitas@upn.edu.pe

²Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, lucena_victoria@hotmail.com, combah@hotmail.com

Abstract -The objective of this research is to publicize the cause of job turnover in generation Z and to propose a solution that will reduce their intention of resign. This work was based on various analyses in order to obtain frustrations, potential opportunities and insights around the experience and, in this way, to find the reasons that drive them to change company. Several design-based methods were used to develop this research, since this study took the user experience (UX) as its starting point by focusing on the user and analyzing the dynamics of the environment. The results indicate that Generation Z does not develop an identity bond with the companies where they work because they do not use measures or tools that contribute to their process of insertion and adaptation to work. In this situation, and taking into account one of its main characteristics, which is its relationship with technology, a digital solution was proposed to strengthen the bond with companies, which was validated and had an adequate level of acceptance

Keywords: Gen Z, job rotation, UX design

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.572>

ISBN: 978-628-95207-0-5 **ISSN:** 2414-6390

Aplicación del método User Experience (UX) para reducir la rotación laboral en la generación Z

Rosmery Sánchez-Perez, Est.¹, Victoria Lucena-Gavidia, Mtr.², Felipe Combariza-Sotelo, Mtr.²,
Jimy Oblitas-Cruz, Mtr.¹

¹ Universidad Privada del Norte, Perú, rosmary.sanchez@upn.edu.pe, jimy.oblitas@upn.edu.pe

²Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, lucena_victoria@hotmail.com, combah@hotmail.com

Resumen– El objetivo de esta investigación es dar a conocer la causa de rotación laboral en la generación Z y proponer una solución que permita reducir su intención de renuncia. Este trabajo se basó en diversos análisis con el fin de obtener frustraciones, potenciales oportunidades e insights en torno a la experiencia y, de esta manera dar con las razones que los impulsan a rotar de empresa. Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversos métodos fundamentados en el diseño, ya que este estudio tomó como punto de partida la experiencia del usuario (UX) o al centrarse en él y analizar las dinámicas su entorno. Los resultados señalan que la generación Z no desarrolla un vínculo de identidad con las empresas donde trabajan porque estas no emplean medidas ni herramientas que contribuyan en su proceso de inserción y adaptación laboral. Ante ello y tomando en cuenta una de sus principales características que es su relación con la tecnología se planteó una solución digital para afianzar su vínculo con las empresas la cual fue validada y tuvo un adecuado nivel de aceptación.

Palabras clave: Generación Z, rotación laboral, diseño UX

Abstract -The objective of this research is to publicize the cause of job turnover in generation Z and to propose a solution that will reduce their intention of resign. This work was based on various analyses in order to obtain frustrations, potential opportunities and insights around the experience and, in this way, to find the reasons that drive them to change company. Several design-based methods were used to develop this research, since this study took the user experience (UX) as its starting point by focusing on the user and analyzing the dynamics of the environment. The results indicate that Generation Z does not develop an identity bond with the companies where they work because they do not use measures or tools that contribute to their process of insertion and adaptation to work. In this situation, and taking into account one of its main characteristics, which is its relationship with technology, a digital solution was proposed to strengthen the bond with companies, which was validated and had an adequate level of acceptance

Keywords: Gen Z, job rotation, UX design

I. INTRODUCCIÓN

La adaptación al mundo laboral conlleva ciertos desafíos, más aún para los jóvenes, quienes se insertan por primera vez en este ámbito. Actualmente, diversas empresas contratan a jóvenes pertenecientes a la generación Z. Esta generación posee una personalidad y mentalidad muy distinta con respecto a aquellas que la anteceden. En este sentido, según Ozkan [1], es fundamental para ellos desenvolverse laboralmente en un ámbito que les brinde comodidad y se sientan a gusto en él, ya

que para ellos el entorno social es un factor clave para crear una cultura organizacional, respondiendo, de esta manera, a su espíritu de equipo[2]. Es así que, al no encontrar estas características en las empresas donde trabajan, será muy fácil que opten por nuevas ofertas laborales.

Tomando en cuenta diversos estudios, entre ellos, la consultora Deloitte ha pronosticado que el mundo laboral espera que el 75% de la fuerza laboral mundial total pueda generarse a partir de la generación Millennials y la Generación-Z para 2025 [3]. Por lo cual, es de vital importancia que las empresas empleen diversas herramientas para un mecanismo de retención adecuado, lo cual permitirá abordar los comportamientos y las expectativas de la Generación. Otro punto a tomar en cuenta es la importancia que significa retener a los empleados para la futura existencia de una empresa, ya que muchas veces las renuncias constantes también generan diversos costos para el proceso de contratar nuevos empleados[4].

Por tal razón, es necesario conocer los aspectos y factores que influyen a la Generación Z en la rotación de empleo y, de esta manera poder aplicar una solución y crear estrategias [5]. Para ello se puede aplicar diversas técnicas las cuales permitirán mejorar la experiencia de incorporación de nuevos empleados en cualquier organización, como es la experiencia de usuario (UX) [6].

La experiencia del usuario se entiende generalmente como una construcción multidimensional para obtener una buena experiencia de usuario, un producto debe ser fácil de aprender, eficiente de usar con criterios adicionales como la estética y la novedad [7], Por lo que este concepto se puede utilizar para mejorar el proceso interno de incorporación de nuevos empleados y mejorar la experiencia para las nuevas contrataciones futuras, lo cual es importante porque las experiencias positivas de incorporación están vinculadas a una mayor productividad y una mayor retención de empleados [8].

Durante las últimas dos décadas, tanto el desarrollo ágil como el trabajo de experiencia del usuario (UX) se han convertido en prácticas estándar en la industria [9] por lo que en la presente investigación se quiere proponer un experiencia centrada en el usuario final para evitar el impacto negativo durante el período de prueba y mejora su experiencia, analizando ciertos factores para una mejor comprensión en la experiencia del cliente permitiendo resolver sus problemas o incomodidades.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.572>

ISBN: 978-628-95207-0-5 **ISSN:** 2414-6390

II. MATERIALES Y METODOS

La metodología empleada se dividió en cuatro pasos los cuales son:

A. Paso 1

Determinación del problema. Para la determinación del problema se emplearon los siguientes métodos:

Entrevista: Se realizó una entrevista a 19 actores claves para conocer posiciones e información entorno a la felicidad organizacional.

Benchmarking: Se aplicó este método con el fin de conocer las propuestas de valor de 9 empresas que gestionan temas relacionados a la felicidad.

B. Paso 2

Ecosistema de influencia laboral en generación Z. Para determinar el ecosistema de influencia laboral de la generación Z, se emplearon los siguientes métodos:

Entrevistas: se aplicó esta técnica de investigación para los empleados de la una empresa del rubro de cosméticos y para otra, del sector bancario.

Field visit: se empleó esta técnica de observación para analizar el lugar de trabajo de los usuarios.

Image sorting: se aplicó esta técnica a fin de generar metáforas para poder acceder con mayor profundidad a pensamientos, actitudes, asociaciones y percepciones de determinados aspectos, respecto a lo que sienten y anhelan los 35 entrevistados.

True Colours: se realizó este cuestionario basado en imágenes que nos sirvió como base para la discusión sobre los rasgos de personalidad desde un enfoque neurocientífico y así profundizar en el conocimiento de los 35 entrevistados.

C. Paso 3

Propuesta: Se empleó el proceso de diseño de User Experience (UX):

User Experience (UX): Se tomó en cuenta el proceso de diseño que abarca la experiencia de usuario.

D. Paso 4

Prototipado. Se emplearon las siguientes herramientas:

C-Sketching: Se realizaron sketches del aplicativo móvil en la plataforma Marvel

LinkedIn: Se usó esta plataforma para la publicación del servicio y el contacto con empresas interesadas.

III. RESULTADO

A. Determinación de problema

En base a la idea de la importancia de la felicidad se desarrolló un panel de expertos, el cual estuvo conformado por 19 personas, relacionadas al sector bancario, educativo, consultorías en Recursos humanos. En la Figura 1, se muestra

el resumen de sus percepciones que consideramos relevantes por su rol en el ecosistema laboral.

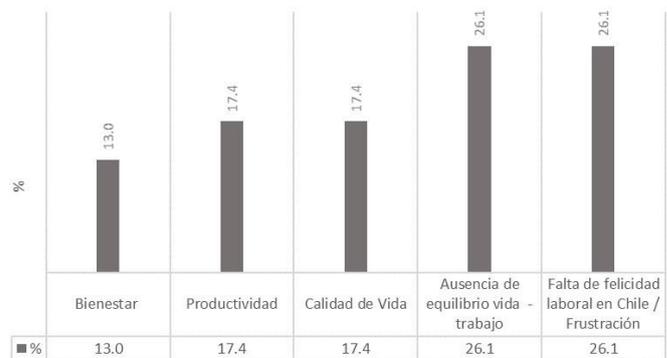


Fig. 1. Percepciones del panel de expertos

Luego de analizar las percepciones de los actores, con respecto a la felicidad, pudimos observar que el 26,1% de las personas entrevistadas consideran que no existe un balance de vida y trabajo, lo cual les impide sentir en plenitud la felicidad en su vida; esto se encuentra muy ligado a las frustraciones que otro 26,1% de los entrevistados mencionan, quienes aseguran que en Chile existe una ausencia de felicidad a nivel laboral [10]. Por otro lado, el 17,4% de los entrevistados, asocian la productividad con la felicidad, es decir, mientras los empleados sientan una mayor motivación y consideren que se desarrolla un ambiente acorde a sus necesidades serán más productivos. Por último, un 17,4% de los participantes relacionan la felicidad con la calidad de vida que llevan y el 13% con el bienestar que poseen en su vida.

Al poner énfasis en el análisis de la generación Z muestran la preocupación por la Insatisfacción laboral afirmando que lograr la felicidad de los empleados puede ser hoy el factor más importante en la evaluación que recibe una jefatura [11].

Después de esta fase de indagación pudimos definir que las personas al ingresar a su ambiente laboral deben desarrollar su identidad laboral y, que esta, sea congruente con su identidad personal [12], la cual va sujeta a una historia laboral, y su éxito dependerá del engranaje entre su biografía y la generación de una relación con su entorno laboral, social e institucional.

El problema se genera porque el engranaje anteriormente indicado desconoce la emoción como parte de la persona y hace que el trabajo sea visto sólo como trabajo (donde se generan productos o servicios) [13], no con la profundidad que realmente tiene de hermandad; donde también hay emoción y propósito, lo que hace que construcción de identidad laboral y su condición de transformación personal, hoy en día no lo gestionen, desarrollándose sólo la identidad personal, por lo que se ve afectado, su bienestar y la productividad [14].

En este contexto nos planteamos la pregunta de ¿Cómo podemos enseñar a la generación Z a identificar y reducir la

brecha entre su propósito personal y el propósito de la empresa durante las etapas de atracción e integración a fin de impactar su bienestar y reducir lo más posible la actual intención de renuncia que es de un 69%?

B. Ecosistema de influencia laboral en generación Z

Para la determinación del ecosistema se usó el abordaje a dos empresas exitosas extremas en su política con respecto a la generación Z, la primera del rubro Bancario, esta empresa brinda servicios financieros, cuenta con aproximadamente 11 mil colaboradores, y se ha posicionado como una de las mejores empresas en Chile según el Ranking merito talento [15]. Esta empresa fue seleccionada por ser una de las Empresas en la que no quisieran trabajar los Millenials. La otra empresa pertenece al rubro de Cosméticos, esta empresa produce y distribuye cosméticos, cuenta con alrededor de 2400 colaboradores, y es una de las mejores empresas en Chile según el Ranking merito talento, además es catalogada como una de las Mejores empresas para trabajar por los Millenials. Las empresas fueron determinadas en base a la revisión de las propuestas formales con alcance, compromisos de trabajo y entregables. Cada propuesta fue aprobada por las Gerencias de Recurso humanos de las empresas del rubro de cosmético y bancario.

Se realizó entrevistas a los empleados de la empresa del rubro de cosméticos y bancario, en donde se realizaron entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas a fin de conocer aspectos subjetivos evocando así respuestas ricas en información con un mínimo de conocimiento del objetivo del proceso.

A través de la técnica de Field Visit se tuvo contacto directo con las personas y objetos en el lugar de trabajo generando mayor conocimiento respecto a lo que las personas hacen y usan durante su día a día y como quedan las oficinas al irse, entendiendo de esta forma los comportamientos y actividades que ellos realizan en estos espacios, con esta información se generó un mapa de influencia en los trabajadores Millennials, el cual se observa en la figura 2

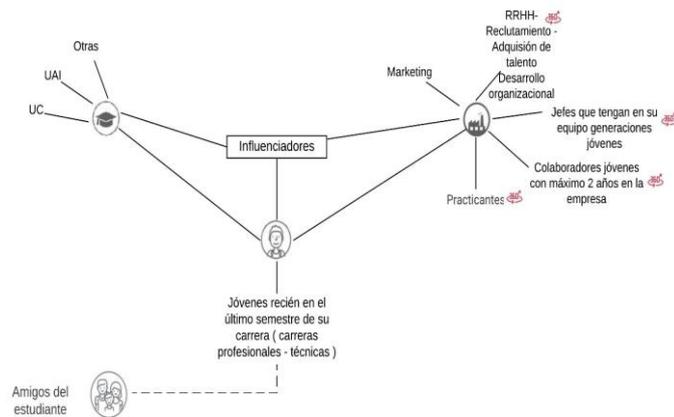


Fig. 2. Ecosistema de Influenciadores

El estudio incorporó el enfoque ZMET con entrevistas cara a cara, que siguió un protocolo de 9 pasos basado en el trabajo de Zaltman [16], donde se generó metáforas para poder acceder con mayor profundidad a pensamientos, actitudes, asociaciones y percepciones de determinados aspectos, respecto a lo que sienten y anhelan los entrevistados. Como resultado de este trabajo se generó tres perfiles de usuario con necesidades, frustraciones y motivaciones:

- Perfil 1. En este perfil la persona quiere ser exitosa pero no sacrificarse: (Generación Z).
- Perfil 2. En este perfil la persona sabe que puede, pero necesita la ayuda de la empresa.
- Perfil 3. En este perfil a la persona le gusta ser jefe y puede mostrarlo.

El perfil 1 es mayoritariamente jóvenes de la generación Z, esta se caracterizó por que fueron menores de 21 años, hiper-conectados y multipantallas. En su mayoría hacen voluntariado y les gustan los juegos de creatividad o estrategia. Crecieron en hogares con ambos padres trabajando y no ven el trabajo como el propósito de sus vidas.

También definen al trabajo como un todo dónde puede aprender, ganar dinero y relacionarse y donde la esencia del mismo está dada por las personas.

Se evaluó este perfil a través de un mapa de experiencia de empleados, en la Figura 3 se muestra el nivel de experiencia en cada una de las empresas antagonistas que forma parte del estudio.



Fig. 3. Mapa de experiencia de empleado

Este mapa fue realizado después de una serie de entrevistas a los empleados de ambas empresas. El customer journey map conocido por las siglas CJM, según Rosenbaum [17], este mapa cumple con el objetivo de conocer las necesidades de los empleados y observar en qué etapa sienten frustraciones e incomodidades que los llevará a una renuncia. Como se muestra en la figura 3 el mapa inicia desde la etapa de atracción donde el empleado comienza a buscar sus prácticas laborales, en este proceso en ambas empresas las personas pueden sentir angustia; continuando con los procesos de esa etapa se tiene la primera entrevista, y donde la persona es aceptada; debido a esto, el empleado se encuentra motivado

y con expectativas altas del trabajo, por tal razón se encuentran en el punto más alto de la gráfica en ambas empresas. Después de ello inicia la etapa de integración donde se puede observar notoriamente una decaída en la curva en ambas empresas, todo esto cuando el empleado comienza a adaptarse a la empresa, a partir de esta etapa las emociones del colaborador comienzan a variar drásticamente. Se puede observar también que en la empresa bancaria la curva logra subir un punto más, pero comienza a caer de nuevo, hasta llegar a la renuncia y búsqueda de nuevo trabajo.

El descenso de ambas curvas es debido a diversos factores como por ejemplo la falta de relación de la empresa con sus colaboradores [18], ya que muchas veces las empresas dejan o no tienen tiempo para guiar al empleado en esta etapa y dejan al colaborador solo, la falta de identidad laboral, falta de un feedback constante, lo cual genera que los empleados sientan que su trabajo no es reconocido por sus superiores, tal y como lo mencionan Younas[19] la falta de desarrollo profesional, lo cual conlleva a generar un fuerte impacto en la insatisfacción de los empleados [20]. Todo esto frustra al colaborador, ya que no siente el apoyo e interés de la empresa con los empleados, llevando al colaborador a renunciar y conseguir otro empleo.

De acuerdo a lo descrito se generó un mapa de fricciones mostrados en la Figura 4, el gráfico se desarrolló a partir del 80% del total de las entrevistas realizadas a 35 personas. En el gráfico se puede observar las etapas del ciclo laboral, en donde el número 0 indica menor cantidad de frustraciones por parte de los usuarios, el número 1 indica una mediana cantidad de frustraciones y el número 2 una mayor cantidad.

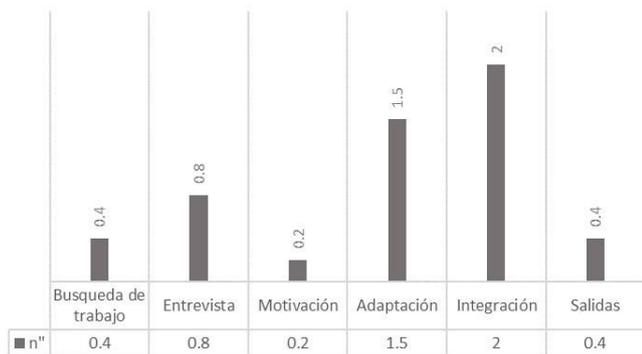


Fig. 4. Gráfico de frustraciones

Según la figura 4, en la primera etapa laboral, los usuarios cuestionan a las empresas a las que desean postular y la incoherencia entre el Core bussiness de la marca y su plan de atracción [21]. En la etapa de entrevista, se cuestionan acerca de cómo serán percibidos. Con respecto a la fase de motivación, la tendencia no es tanta, pero a partir de la etapa de adaptación empieza el incremento de las frustraciones y esta tendencia se mantiene en la integración, los usuarios tienden a cuestionarse qué hacer para adaptarse, no sienten que las empresas le brindan las herramientas para desarrollar este

proceso de adaptación; asimismo, se encuentran en la disyuntiva de no saber qué acciones tomar para crear redes laborales, requieren una retroalimentación constante y medidas para sentir una mayor integración dentro de la empresa [22]. Por otro lado, en la última etapa, las frustraciones tienden a caer porque los empleados determinan que han llegado a cumplir su ciclo laboral, por ende, optan por renunciar. En este sentido, la mayor cantidad de frustraciones fueron observadas durante las etapas de integración y adaptación lo cual significa que es importante que las empresas tomen acciones que permitan a los empleados crear un mayor vínculo con la empresa en las etapas mencionadas, y de esta manera, se evitaría una intención de renuncia temprana.

C. Propuesta

Al aplicar los métodos de mapeo de experiencia de empleado, a personas pertenecientes a la generación Z, se identificó que durante las etapas de adaptación e integración se enfrentan a una mayor cantidad de frustraciones, lo que conlleva a una renuncia temprana por parte de los jóvenes, al no llegar a identificarse con la empresa debido a la carencia de medidas que permitan desarrollar un vínculo más consistente durante las etapas mencionadas previamente.

Jayathilake [23], afirma que es importante lograr una buena gestión de recursos humanos para poder retener al empleado, además esto mejoraría la productividad de la empresa y aumentaría los beneficios para los colaboradores. Se trabajó una solución orientada a la generación Z cuyo objetivo es mejorar la experiencia en los usuarios que están en la etapa de frustración laboral o próxima a una renuncia, la solución sería un factor que influiría en cambiar su posición, esto a través de una personalización de la atención la cual incluiría atributos de valor, como usar una herramienta o plataforma que les pueda ayudar en estos procesos, además de incluir que en el ciclo laboral del colaborador se tenga una rotación después de un periodo de tiempo, esto permitirá al colaborador conocer en qué área quiere ejercer y desarrollarse en el área para la cual tiene mayores competencias.

La propuesta de mejora se denominó “vanguardia contenida”, este concepto permite aumentar el valor de la experiencia actual de los usuarios, logrando con ello el incremento de la retención. Así mismo la capacidad de articulación necesaria hoy entre personas frente a una empresa, la cual permite aminorar las fricciones y necesidades detectadas (emocionales, funcionales y sociales) entre los actuales actores en las etapas tempranas del ciclo laboral.

La vanguardia contenida busca atender la necesidad de los jóvenes en el primer ciclo laboral y mejorar su experiencia en el hoy, para que puedan moverse libremente entre la necesidad de tener desafíos novedosos y reducir el riesgo propio y de la empresa que lo contrató.

Se contempla como una solución que si bien brinda contención en esta etapa de incertidumbre permita al joven sentirse único y fomentar el “Do it yourself” y “Do it for me”,

a la medida que su permanencia sea productiva en la empresa. La propuesta se trabajó tomando en cuenta el proceso de diseño de la experiencia del usuario (UX), centrándonos en él para analizar sus necesidades y poder plantear la mejor solución. El proceso se muestra en la Tabla 1.

TABLA I. PROCESO DE DISEÑO UX

Etapa	Hallazgos
Síntesis y definición	Se evidenció la gran necesidad por mejorar la primera experiencia laboral de los empleados de la generación Z, ya que al ser ellos usuarios con un perfil alineado a la tecnología. Los puntos importantes para el desarrollo de la solución son la felicidad, balance de vida - trabajo y estudio. Asimismo, tomando en cuenta el perfil de la generación Z, el uso de la tecnología para poder mejorar su experiencia laboral sería un punto de partida con una gran significancia.
Ideación	La necesidad de poder interactuar con un aplicativo móvil intuitivo, amigable y fácil de usar
Prototipado	

Hoy en día, los consumidores ya no están simplemente satisfechos con el uso funcional de los productos. Buscan una especie de experiencia integral que combine factores multisensoriales y tome el sistema producto-servicio [24], por ello en la fase síntesis es evidente que se requieren herramientas digitales que contribuyan en su adaptación en el mundo laboral y a la par, los ayuden a desarrollar una línea de carrera, lo cual permitirá la creación de un vínculo más fuerte e identificación con la empresa.

Asimismo, en la fase de ideación, gracias a las entrevistas realizadas a los usuarios se obtuvieron diversos puntos de vista que permitieron determinar las principales características que estos poseen y que brechas hacen falta cubrir para el desarrollo de un ambiente laboral idóneo para los jóvenes, este tipo rastreo de impactos retórico entre un grupo de personas en organizaciones está evidenciado por diversos estudios donde se muestra su utilidad[25]. A raíz de la implementación de las herramientas que permitieron un mayor acercamiento con el usuario, se propone como solución una herramienta para ayudar en este camino de integración y adaptación al nuevo colaborador de una manera lúdica y de fácil uso.

D. Prototipado

En base a la teoría de UX [26] se usó dos pasos: C-Sketching y User Testing, los cuales se describen:

1. C-Sketching

Se diseñaron sketches del aplicativo móvil que se propone como solución al problema planteado, para ello se emplearon prototipos de baja fidelidad (figura 5).

Se propuso un aplicativo móvil que permitirá que el usuario se integre de una manera sencilla, conozca a la empresa, como también sus funciones. En este sentido, al usar

este medio, el empleado creará un mayor vínculo con la empresa.

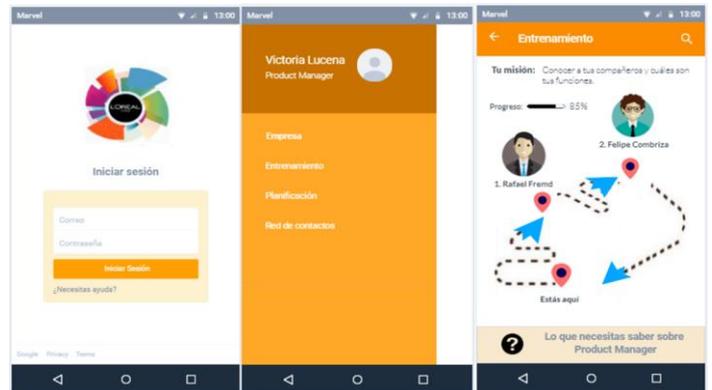


Fig. 5. Prototipo

Las secciones que se pretende abarcar en este aplicativo son cuatro, la primera es la sección en la cual el empleado podrá observar un video sobre la empresa; asimismo, podrá conocer acerca de algunos beneficios que la compañía ofrece a sus trabajadores. La segunda sección, abarca los puntos sobre el entrenamiento del trabajador, las metas que ha logrado y pretende lograr, conocerá su progreso con respecto a su misión y, también, podrá conocer cuáles son sus funciones. La tercera sección, permitirá al usuario planificar y registrar sus actividades. Por último, en la cuarta sección, el empleado conocerá su red de contactos.

2. User Testing

No se llegó a desarrollar el aplicativo, sin embargo, se desarrolló un prototipo web en una plataforma digital y fue publicado en LinkedIn ofreciendo un servicio de desarrollo de experiencias para nuevas generaciones laborales.

La figura 6 muestra el testeo que se realizó con los usuarios finales usando el prototipo, en ello el usuario colocó su red de contacto, sus logros, su misión, entre otros.

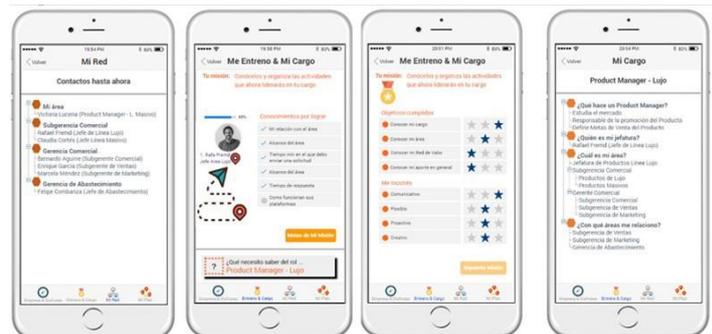


Fig. 6. Testeo

La empresa Finning Cat, empresa del rubro de maquinaria pesada, estuvo interesada en este prototipo en la cual se

procedió a aplicarla para poder testear el impacto de la misma. Los comentarios y resultados que se obtuvieron de esta empresa fueron positivos poniendo énfasis en que la propuesta es una herramienta lúdica y que está ajustada a su cultura empresarial donde armoniza al usuario con la empresa y no la empresa con el usuario. Se realizó una curva de valor como se observa en la figura 7, contrastando los valores obtenidos en Finning Cat con empresas que usan plataformas o una solución relacionada al personal

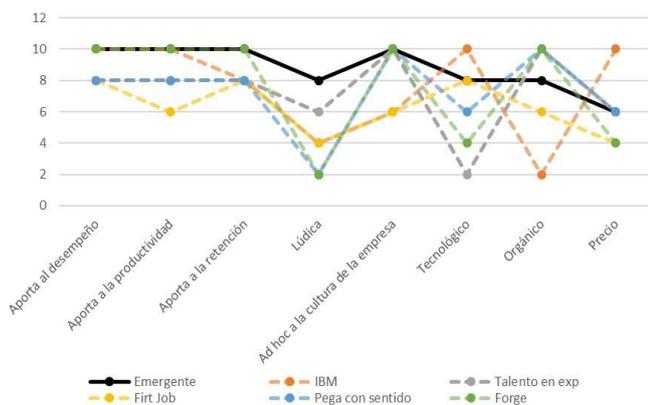


Fig. 7. Curva de Valor

Como se muestra en la figura 7, con factores de competencia que son los siguientes: aportación al desempeño, aportación a la productividad, aportación a la rotación, solución lúdica, adaptación a la cultura de la compañía, tecnología, orgánico y precio. Estos factores fueron considerados para evaluar qué valor tiene cada solución de estas empresas comparando con la empresa a la que hemos implementado el prototipo como solución. Como se puede observar en el gráfico la solución implementada es la que obtiene los puntos más altos.

Finalmente se realizó la validación del prototipo en la empresa del rubro de cosméticos y hubo una aceptación del 70% de las personas que usaron la aplicación. Por esta razón se puede decir que la solución que se está planteando es favorable y útil tanto para las empresas y colaboradores; debido a que se genera un viaje para que los jóvenes solucionen las principales inquietudes cuando está ingresando a trabajar y para que las empresas presenten de manera expedita su cultura laboral.

III. CONCLUSIONES

Los factores que busca un futuro empleador potencial de la Generación Z es un equilibrio vida-trabajo, un empleo con un propósito claro, la seguridad laboral, la flexibilidad del trabajo, las oportunidades de formación y desarrollo dentro del trabajo, y el apoyo de la empresa que da a los colaboradores existen más factores, pero estos son los que se consideraron

más importantes; ya que muchos colaboradores al no tener estos factores en su trabajo consideran renunciar y buscar un trabajo donde le puedan brindar una mejor experiencia laboral, por motivo a que las empresas muchas veces no toman importancia al colaborador, los abandonan en las primeras etapas laborales ya sea por falta de tiempo u otros motivos e ignoran muchos factores de suma importancia. Es importante acompañar y guiar al colaborador en las etapas de adaptación e integración, ya que son etapas donde ellos muestran mucha frustración y eso es perjudicial tanto para la empresa ya que puede mostrar el empleado insatisfacción laboral, improductividad laboral, entre otros. Además, muchas veces se pierde a buenos colaboradores por motivos de estrés u otros, y no contar con una buena gestión de rotación laboral puede generar un costo para la empresa. Este estudio demuestra la importancia de guiar a la generación Z en las primeras etapas laborales, así mismo brindar una solución para poder ayudarlos en estas etapas y retenerlos, como en este estudio, brindar una aplicación a los colaboradores para que puedan tener una mejor experiencia laboral y una mayor autonomía. Se ha demostrado según estudios que la mayor fuerza laboral para los siguientes años a provenir de la generación Z, es por ello la importancia de la satisfacción laboral de esta generación y poder planear soluciones para brindarles una mejor experiencia laboral.

REFERENCES

- [1] M. Ozkan y B. Solmaz, «Mobile Addiction of Generation Z and its Effects on their Social Lives: (An Application among University Students in the 18-23 Age Group)», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 205, pp. 92-98, oct. 2015, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.09.027.
- [2] J. Chicca y T. Shellenbarger, «Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education», *Teaching and Learning in Nursing*, vol. 13, n.º 3, pp. 180-184, jul. 2018, doi: 10.1016/j.teln.2018.03.008.
- [3] L. Claus, «HR disruption—Time already to reinvent talent management», *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 22, n.º 3, pp. 207-215, jul. 2019, doi: 10.1016/j.brq.2019.04.002.
- [4] Z. Cao y W. Rees, «Do employee-friendly firms invest more efficiently? Evidence from labor investment efficiency», *Journal of Corporate Finance*, p. 101744, sep. 2020, doi: 10.1016/j.jcorpfin.2020.101744.
- [5] L. Schlotter y P. Hubert, «Führen», en *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*, L. Schlotter y P. Hubert, Eds. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020, pp. 33-47.
- [6] A. Hinderks, M. Schrepp, F. J. Domínguez Mayo, M. J. Escalona, y J. Thomaschewski, «Developing a UX KPI based on the user experience questionnaire», *Computer Standards & Interfaces*, vol. 65, pp. 38-44, jul. 2019, doi: 10.1016/j.csi.2019.01.007.
- [7] G. A. Boy, *The Handbook of Human-Machine Interaction: A Human-Centered Design Approach*. CRC Press, 2017.
- [8] A. Ananjeva, J. S. Persson, y A. Bruun, «Integrating UX work with agile development through user stories: An action research study in a small software company», *Journal of Systems and Software*, vol. 170, p. 110785, dic. 2020, doi: 10.1016/j.jss.2020.110785.
- [9] A. Bruun, M. K. Larusdottir, L. Nielsen, P. A. Nielsen, y J. S. Persson, «The role of UX professionals in agile development: a case study from industry», en *Proceedings of the 10th Nordic Conference*

- on Human-Computer Interaction, New York, NY, USA, sep. 2018, pp. 352-363, doi: 10.1145/3240167.3240213.
- [10] R. Mendoza Llanos, «Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público», *Revista médica de Chile*, vol. 143, n.º 8, pp. 1028-1033, ago. 2015, doi: 10.4067/S0034-98872015000800010.
- [11] «Millennials chilenos lideran la insatisfacción laboral». <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/millennials-chilenos-lideran-la-insatisfaccion-laboral> (accedido oct. 01, 2020).
- [12] W. D. Frye, S. Kang, C. Huh, y M. J. (MJ) Lee, «What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 85, p. 102352, feb. 2020, doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102352.
- [13] L. Golden y B. Wiens-Tuers, «To your happiness? Extra hours of labor supply and worker well-being», *The Journal of Socio-Economics*, vol. 35, n.º 2, pp. 382-397, abr. 2006, doi: 10.1016/j.socec.2005.11.039.
- [14] D. Gursoy, T. A. Maier, y C. G. Chi, «Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27, n.º 3, pp. 448-458, sep. 2008, doi: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002.
- [15] «Merco Chile». <https://www.merco.info/cl/> (accedido oct. 01, 2020).
- [16] G. Zaltman, «Rethinking market research: Putting people back in», *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n.º 4, pp. 424-437, 1997, doi: 10.2307/3151962.
- [17] M. S. Rosenbaum, M. L. Otolara, y G. C. Ramírez, «How to create a realistic customer journey map», *Business Horizons*, vol. 60, n.º 1, pp. 143-150, ene. 2017, doi: 10.1016/j.bushor.2016.09.010.
- [18] K. Lanier, «5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future», *Strategic HR Review*, vol. 16, n.º 6, pp. 288-290, ene. 2017, doi: 10.1108/SHR-08-2017-0051.
- [19] M. Younas y M. W. Bari, «The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development», *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 33, n.º 1, pp. 1330-1353, ene. 2020, doi: 10.1080/1331677X.2020.1748510.
- [20] D. Lifintsev, C. Fleseriu, y W. Wellbrock, «A study of the attitude of generation z to cross-cultural interaction in business», *Informacijos Mokslai*, vol. 86, pp. 41-55, 2019, doi: 10.15388/Im.2019.86.25.
- [21] M. F. Ahammad, K. W. Glaister, Y. Weber, y S. Y. Tarba, «Top management retention in cross-border acquisitions: the roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy», *European Journal of International Management*, vol. 6, n.º 4, pp. 458-480, ene. 2012, doi: 10.1504/EJIM.2012.048158.
- [22] É. St-Jean y M. Duhamel, «Employee work-life balance and work satisfaction: an empirical study of entrepreneurial career transition and intention across 70 different economies», *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. ahead-of-print, n.º ahead-of-print, ene. 2020, doi: 10.1108/ARLA-02-2019-0054.
- [23] H. D. Jayathilake y N. Annuar, «Exploring HRM Practices to Retain Generation-Z in Information Technology Sector: A Systematic Literature Review», 2020. /paper/Exploring-HRM-Practices-to-Retain-Generation-Z-in-A-Jayathilake-Annuar/2a334e08ecd25c673045eda01b8c0578c2a3ee5c (accedido oct. 01, 2020).
- [24] Y. Dong, R. Zhu, Q. Tian, W. Liu, y W. Peng, «A Scenario Interaction-centered Conceptual Information Model for UX Design of User-oriented Product-service System», *Procedia CIRP*, vol. 83, pp. 335-338, ene. 2019, doi: 10.1016/j.procir.2019.03.096.
- [25] G. Getto y C. Moore, «Mapping Personas: Designing UX Relationships for an Online Coastal Atlas», *Computers and Composition*, vol. 43, pp. 15-34, mar. 2017, doi: 10.1016/j.compcom.2016.11.008.
- [26] *The UX Book*. Elsevier, 2019.