



Expectativas laborales ¿Qué busca la generación Z?

Job expectations: what is generation Z looking for?

Jessica Ivonne Hinojosa-López^{1*}, María Inés Salas-Rubio², Griselda Meraz-Acevedo³

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue describir las expectativas laborales de la Generación Z a través de las opiniones de 492 participantes que actualmente se encuentran cursando sus estudios profesionales. Se utilizó la técnica de encuesta apoyada de medios digitales. Se desarrolló un estudio descriptivo considerando las expectativas sobre las recompensas intrínsecas, sociales, extrínsecas, prestigio laboral, empleo flexible y conciliación entre la vida laboral y profesional. Los resultados sugirieron la exclusión de las expectativas sobre el empleo flexible. Se encontraron diferencias por sexo en las expectativas sobre las recompensas extrínsecas, y por área del conocimiento en las expectativas sobre las recompensas intrínsecas. Los atributos que la Generación Z valora más en una o un jefe son que cuente con buenos valores y buena comunicación; y las cualidades que destacan como importantes para ser un buen profesional son conducirse con ética, capacidad para aprender y capacidad para relacionarse.

PALABRAS CLAVE: expectativas laborales; centennial; generación Z; mercado de trabajo.

ABSTRACT

The objective of the research was to describe the work expectations of Generation Z through the opinions of 492 participants who are currently pursuing their professional studies. The survey technique supported by digital media was used. A descriptive study was developed considering expectations about intrinsic, social, extrinsic rewards, job prestige, flexible employment and work-life balance. The results suggested the exclusion of expectations about flexible employment. Differences were found by sex in expectations about extrinsic rewards, and by area of knowledge in expectations about intrinsic rewards. The attributes that Generation Z values most in a boss are having good values and good communication; and the qualities that stand out as important to be a good professional are behaving ethically, ability to learn and ability to relate.

KEYWORDS: job prospects; centennials; generation Z; work market.

*Correspondencia: jessica.hinojosa@uaslp.mx/Fecha de recepción: 21 de mayo de 2024/Fecha de aceptación: 30 de mayo de 2024/Fecha de publicación: 28 de junio de 2024

¹ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, C.P. 79060, Ciudad Valles, S.L.P., México. ² Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Centro Universitario Sur, C.P. 89336, Tampico, Tamaulipas, México. ³ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, C.P. 79060, Ciudad Valles, S.L.P., México.

INTRODUCCIÓN

Formular la estrategia de atracción efectiva de personal es una tarea que requiere del conocimiento de las expectativas y valores laborales de las y los jóvenes que se encuentran en el proceso de cambio de la escuela al trabajo (Silva y Carvalho, 2021). Actualmente, la generación Z es la que se encuentra en esa transición, observando la incorporación de las primeras cohortes al mercado laboral y con la prospectiva de dominarlo en el corto plazo (Ma y Fang, 2023). Esta transición con el paso del tiempo involucrará modificaciones en las estructuras jerárquicas de mando que colocarán a las y los colaboradores más jóvenes en posiciones directivas con sub-ordinados de las generaciones precedentes, pudiendo generar ambientes laborales tensos por considerar que la nueva fuerza laboral es inexperta y sin elementos valiosos para aportar (Goh y Okumus, 2020).

Chillakuri (2020) menciona que para lograr una incorporación eficaz de la generación Z al entorno laboral es necesario comprender las características que distinguen a esta cohorte, ya que al igual que el resto de las generaciones, poseen expectativas, valores y formas particulares de percibir la vida. La interacción entre cuatro cohortes generacionales en el contexto de trabajo (Baby Boomers, Gen X, Gen Y y Gen Z) es un desafío para el desarrollo organizacional que motiva la intervención de los reclutadores para conocer las preferencias laborales de los nuevos participantes a fin de adaptar la estrategia con miras a satisfacer sus motivaciones (Barhate y Dirani, 2021).

En México, la población ocupada correspondiente a la generación Z se conforma por 15,981,030 trabajadores, lo que representa el 27% del total (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2023). De forma habitual, se identifica a la generación Z como aquella que comprende a las personas nacidas entre los años 1995 y 2010 (Benítez-Márquez et al., 2022), y cuya incorporación al mercado laboral se dio en el año 2017 cuando empezaron a graduarse de las universidades (Gabrielova y Buchko, 2021).

A la generación Z se le atribuyen las características de preferir interacciones rápidas y la comuni-

cación a través de medios tecnológicos en lugar de cara a cara (Putri et al., 2024), contar con grados académicos superiores, buscar la innovación y el desenvolvimiento de forma creativa (Priporas et al., 2017), demostrar confianza en sí mismos y contar con un espíritu de equipo y de liderazgo (Ozkan y Solmaz, 2015) Son la primera generación que siempre ha contado con acceso a Internet, lo que la ha llevado a ser conocida como iGen (Gabrielova y Buchko, 2021). El contexto del periodo de nacimiento la hace diferente al resto de generaciones en cuanto a la aplicación de la tecnología y el uso de herramientas, posicionándola como nativa del mundo digital (Priporas et al., 2017). En cuanto a las preferencias particulares para desarrollar su trabajo, la consultoría Millennial Branding (2014) indicó que para la generación Z resulta más relevante que para la generación Y trasladar la oficina a sus hogares, así como plasmar su personalidad en sus espacios de trabajo, e incluso, muestran un mayor interés para desarrollar un negocio propio que brinde posibilidades de empleo a otras personas.

Un dato de relevancia sobre la generación Z indica que las personas correspondientes a esta cohorte buscan la felicidad laboral, por lo que al no conseguirla pensarán en abandonar el empleo (Ozkan y Solmaz, 2015). En este sentido, en esta investigación se coloca en perspectiva la relevancia que desempeña el cumplimiento de las expectativas laborales como un medio para lograr dicho fin; aunado a ello, la investigación previa indica que el cumplimiento de las expectativas es un determinante de los resultados laborales (Maqsood et al., 2023) y se asocia con la satisfacción de las y los trabajadores (Huang y Gamble, 2015).

Con base en los argumentos expuestos, el presente estudio busca contribuir con aportaciones relevantes para las y los gestores del personal en las organizaciones y para las y los investigadores académicos, ya que hay poco conocimiento de las expectativas laborales del colectivo generacional Z y la adopción de prácticas laborales diseñadas para la atención de este segmento del mercado de trabajo (Benítez-Márquez et al., 2022). En esta línea, el objetivo fue describir

las expectativas laborales de la generación Z y analizar diferencia por género, área profesional, situación académica/laboral y meta profesional.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El mercado laboral

Desde la visión de la economía, Manzanares (2012) define al mercado como aquellas transacciones o acuerdos que se dan entre dos partes, por un lado, el oferente que presenta su producto o servicio y por otro el demandante que busca cómo satisfacer una necesidad. En este sentido, hablar del mercado laboral responde a esta misma dinámica, teniendo en un extremo a todos los que integran la población económicamente activa (PEA en el caso de México) y quienes ofrecen sus servicios (oferta) a las empresas que necesitan mano de obra con características específicas para poder operar (demanda) y cuyos intercambios se regirán bajo la ley de oferta y demanda.

Las negociaciones dentro del mercado laboral se desarrollan en el marco de un convenio de ganar-ganar, donde los empleados puedan maximizar su remuneración y las empresas conseguir los mejores beneficios. Existen ciertos aspectos internos como los salarios y las condiciones laborales que de manera directa influyen en la forma en que opera este mercado, pero además, factores externos como la tecnología, cambio climático y la globalización se posicionan como tendencias cuyo papel dentro del ámbito laboral es decisivo (Global Commission on the Future of Work, 2019; Balliester y Elsheikhi, 2018).

Para el año 2018 el World Economic Forum (WEF) identificaba a la tendencia tecnológica como uno de los principales catalizadores de las estructuras productivas y laborales (WEF, 2018) gracias a la disponibilidad de cuatro herramientas en específico: la Internet móvil de alta velocidad, la inteligencia artificial (IA) y el machine learning, el big data (análisis de grandes cantidades de información) y la tecnología de la nube; cuyos efectos se observarían a través de un proceso de sustitución tecnológica del trabajo humano, transformación de ocupaciones existentes y el surgimiento de nuevas ocupaciones.

Sobre el grado de sustitución tecnológica -quizás uno de los temas que mayor incertidumbre causa en la PEA- de acuerdo con Weller (2020) la mayor afectación se verá en aquellas ocupaciones que requieran niveles bajos y medios de educación formal y cuyas actividades se centren en el trabajo manual y rutinario, lo que, para el caso de América Latina implicaría la automatización de casi dos tercios de los empleos, es decir, 62%. Para llegar a este porcentaje Weller utilizó la metodología propuesta por Frey y Osborne (2013), sin embargo, en su análisis apunta que, si bien es una medida válida, podría no reflejar la realidad Latinoamericana, de tal forma que propone un cálculo ajustado en el que el promedio pasa del 62% al 24%. En contraparte aquellas actividades que demanden habilidades de percepción y manipulación, inteligencia cognitiva y social serían las menos propensas a verse afectadas por esta tendencia.

Para el caso de México, Bensusán y Florez (2020) advertían que, al menos para el 2019, los efectos esperados del cambio tecnológico en el mercado laboral no evidenciaban modificaciones a su estructura, sugiriendo como origen de este fenómeno las características que este mercado presenta, donde prevalece la mano de obra no calificada y los salarios bajos, lo que podría desincentivar la introducción de tecnología. Este efecto también observado por Weller et al. (2019) quien sugiere que para países latinoamericanos la brecha tecnológica será un obstáculo a superar, en comparación con otras naciones como Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

El impacto de las nuevas tendencias se dará de manera diferida en los diferentes países del mundo, lo que se mantendrá estable es la dirección hacia dónde dirigir las discusiones sobre el futuro del trabajo de acuerdo con las cinco dimensiones propuestas por la Organización Internacional del Trabajo: disponibilidad de mano de obra y puestos de trabajo, calidad laboral, protección social, desigualdad salarial y el diálogo social y las relaciones industriales (Balliester y Elsheikhi, 2018). Ante este panorama, los esfuerzos de los gobiernos, empresas e institucio-

nes educativas deberán enfocarse en buscar las estrategias y prácticas más adecuadas para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas derivadas de las nuevas necesidades laborales.

Expectativas laborales

El término expectativa nace del latín *Exspectātum* que significa visto o mirado y significa esperanza de conseguir algo, probabilidad de que ocurra un suceso esperado; en este caso, la posibilidad de conseguir un empleo (Real Academia Española, s.f., definición 1, 2 y 3). También se define como aspiración a los deseos y propósitos de lograr un objetivo, estos son a largo plazo y de tinte idealista pues no se consideran las barreras a las que se puede enfrentar el individuo. Las aspiraciones también pueden ser a corto plazo, clasificadas como aspiración realista pues a diferencia de las aspiraciones idealistas, éstas si consideran las dificultades que pueden surgir en el cumplimiento del logro de los objetivos personales, entonces, a las aspiraciones realistas se les denomina expectativas (Elias et al., 2020).

Importancia de la generación Z

La generación de jóvenes reconocidos como centennials o generación Z son los nacidos a partir de 1995 (RICOH, 2024; Décima, 2019; Bieleñ et al., 2020). Hoy en día, la generación Z está superando en número a la de los millenials (Chillakuri, 2020) con 24 millones de la población mundial (United Nations Population Fund [NFP], 2023); en una proporción del 23.7% (centennials) frente al 22.4% (millenials) según estadísticas de la página web: Pies en el mapa (2024). Desde el punto de vista laboral, la generación Y o millenials ocupan gran porcentaje del segmento económicamente activo, mientras la generación Z o centennials aún cuenta con miembros que cursan la universidad y a corto plazo ocuparán parte de la fuerza laboral.

Desde la teoría de las generaciones se dice que éstas se suscitan cada 20 años aproximadamente, donde las personas que nacen dentro de este horizonte de tiempo estarán marcadas por sucesos históricos, políticos, culturales, tecno-

lógicos y familiares con cierto grado de similitud, de ahí que se den las cohortes generacionales (Mannheim y de la Yncera, 1993). Estas cohortes tienen diferencias significativas entre una y otra; determinadas por los valores laborales, profesionales, actitudes y expectativas profesionales (Maloni et al., 2019).

Desde el contexto laboral, algunos autores afirman que el personal de gerencia no comprende con claridad las diferencias entre generaciones (Urick et al., 2017); por lo que su comprensión debería ser obligatoria (Nguyen et al., 2022). De forma particular, es necesario conocer las expectativas laborales de la generación Z y tomar en cuenta las nuevas realidades laborales en las que se desarrollarán (Maloni et al., 2019). También es importante considerar el tema para la academia, ya que la literatura de las expectativas laborales de los centennials es limitada y nueva (Maloni et al., 2019; Nguyen et al., 2022).

Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas (en inglés Valence - Instrumentality - Expectancy, VIE) es desarrollada por Vroom en 1964. En esta, el autor aborda la motivación en el trabajo y el comportamiento de los individuos explicando la tendencia a elegir y preferir ciertos resultados de acuerdo a los objetivos que persiguen y si obtienen dichos resultados anticipan experimentar satisfacción de ello y de ahí motivación. Esta teoría se explica desde el contexto de rendimiento laboral con tres variables de tipo psicológicas: la expectativa, instrumentalidad y valencia.

La expectativa es la relación entre el esfuerzo y el rendimiento o desempeño de la persona, dicho en otras palabras, es la probabilidad de que elegir realizar una acción específica llevará a la persona al resultado deseado (Guirado, 2019; Vroom et al., 2005). La instrumentalidad se refiere al nivel en que se valora a ese desempeño ligado al logro de metas laborales, es decir, es un vínculo entre cada uno de los resultados de las metas que se fija el individuo.

La valencia evoca a la percepción del individuo del valor que le otorga al conjunto de todos los

resultados que espera recibir con el esfuerzo realizado. La valencia será positiva si predomina la preferencia de obtener un resultado a no obtenerlo; la valencia negativa, por tanto, es la preferencia de no obtener el resultado esperado, aquí el autor explica que cada resultado obtenido conforma la valencia de otro resultado que lo irá llevando a alcanzar todas las metas y los resultados que el individuo espera, así que una valencia grande está vinculada a muchos otros resultados. De ahí que la teoría involucra la fuerza de una persona, representa la suma de las valencias de todos los resultados y la fuerza de sus expectativas, por ejemplo, la elección ocupacional sobre la permanencia en un puesto de trabajo (Vroom et al., 2005).

Comportamiento de la generación Z

Entre los elementos que promueven la construcción de la conducta del ser humano se encuentran las necesidades, las capacidades del individuo, los valores sociales (López, 2005), la época en que viven, grupo social donde participen y el seno familiar. Dicho esto, las personas desarrollan una percepción de lo que conviene y la manera en la que tienen que actuar ante una situación; así construyen sus aspiraciones, necesidades y deseos para el logro de sus objetivos (Tapia, 2022; López, 2005).

Aunado a lo anterior, es importante destacar las características que conforman el comportamiento de la juventud centennial para conocer la conducta que forma parte de su personalidad y las características que determinan el comportamiento laboral y por ende sus expectativas laborales. Las personas de la generación Z tienen características que los diferencian de otras generaciones, algunas de estas son:

- Son nativas digitales, pues nacieron con el uso de la Internet y de las tecnologías. Para ellas las tecnologías de información y comunicación no son un medio sino el contexto diario y permanente en el que se desenvuelven (Ruperti et al., 2020; Chacón, 2019).

- Desean encontrar el equilibrio entre lo personal y lo laboral (Sonda et al., 2020; Nguyen et al., 2022).

- Están inmersas en el entretenimiento, pues usan los videojuegos y la tecnología para relajarse y divertirse siendo usuarios multipantalla (Sonda et al., 2020; Chacón, 2019; RICOH, 2024).

- Tienden a ser sociables y a conformar comunidades (Sonda et al., 2020, Chacón, 2019).

- Son propulsoras de la igualdad de género (Ruperti et al., 2020; Sonda et al., 2020).

- Priorizan en su vida el desarrollo de habilidades, las experiencias, los retos, el reconocimiento y la creatividad en lo que hacen (Sonda et al., 2020; Chacón, 2019).

- Son humanistas, conscientes y emocionales por la época que les ha tocado vivir (Ruperti et al., 2020; Chacón, 2019).

- Tienen alto sentido de la responsabilidad social (Chacón, 2019, RICOH, 2024).

- Poseen un espíritu emprendedor (Nguyen et al., 2022; Maloni et al., 2019).

Como se puede observar, existen características muy particulares de la generación Z que la hacen susceptible a ser estudiada. La finalidad es hacer aportaciones para su entendimiento, pero, sobre todo, para desarrollar estrategias de marketing laboral interno que permitan establecer procesos de reclutamiento adecuados, así como establecer herramientas que garanticen la permanencia del talento humano valioso. Es así como a través de la metodología que a continuación se presenta se busca llegar a conclusiones útiles tanto para el desarrollo de nuevo conocimiento teórico como práctico.

MÉTODO

Diseño de la investigación

Para describir las expectativas laborales de la Generación Z, se realizó una investigación cuantitativa, no experimental, con diseño transeccional y alcance descriptivo.

Muestra

La población considerada para el estudio se con-

formó de 2,352 estudiantes de una universidad pública en el estado de San Luis Potosí, México. El muestreo fue no probabilístico, seleccionando a las y los pertenecientes de la generación Z. La muestra quedó conformada por 492

estudiantes (56% del género femenino y 44% del masculino). En la Tabla 1, se muestran las características del estudiantado en cuanto al área de conocimiento y género.

■ **Tabla 1.** Área de conocimiento y género de las y los participantes

Table 1. Area of knowledge and gender of the participants

Áreas	Masculino	Femenino	Total
Ciencias biológicas, químicas y de la salud	57	105	162
Ciencias sociales	127	148	275
Humanidades y ciencias de la conducta	31	24	55
Total	215	277	492

Nota. Esta tabla muestra el total de la muestra segmentada por área del conocimiento y género.

En la Tabla 2, se presenta la caracterización demográfica de la muestra, considerando los aspectos

relativos a edad, estado civil, situación académica/laboral actual y meta profesional.

■ **Tabla 2.** Características demográficas de la muestra

Table 2. Demographic characteristics of the sample

Variable	Frecuencia	%	% Acumulado
Edad			
18 años	87	17.7	17.7
19 años	98	19.9	37.6
20 años	101	20.5	58.1
21 años	87	17.7	75.8
22 años	64	13.0	88.8
23 años	28	5.7	94.5
24 años	13	2.6	97.2
25 años	5	1.0	98.2
26 años	2	0.4	98.6
27 años	3	0.6	99.2
28 años	4	0.8	100
Estado civil			
Casado	7	1.4	1.4
Soltero	475	96.5	98.0
Unión libre	10	2.0	100.0
Situación académica/laboral			
Estudiante	334	67.9	67.9
Estudiante y emprendedor	40	8.1	76.0
Estudiante y trabajador de tiempo completo	23	4.7	80.7
Estudiante y trabajador a tiempo parcial	95	19.3	100

continúa....

Meta profesional			
Hacer carrera profesional en una empresa	218	44.3	44.3
Tener un negocio propio	274	55.7	100

Nota. La tabla muestra el porcentaje de participación a partir de variables demográficas.

Como se observa, 94.5% de las y los participantes pertenecen al grupo etario entre 18 y 23 años, y el 5.5% restante se ubica entre los 24 y 28 años. La mayoría reporta como estado civil la soltería (98%). En cuanto a su situación académica/laboral, 67.9% se dedica de forma exclusiva a los estudios, 19.3% estudia y trabaja a tiempo parcial, 8.1% estudia y desarrolla algún emprendimiento y, 4.7% estudia y cuenta con un trabajo de tiempo completo. Respecto a sus metas profesionales se observa que la mayoría pretende tener un negocio propio, representando 55.7% de las y los participantes, mientras que 44.3% se visualiza haciendo carrera profesional en una empresa.

Instrumento y procedimiento

Para identificar las expectativas laborales de la generación Z se aplicó un cuestionario con 38 preguntas divididas en siete secciones. La primera, integrada por siete preguntas, recaba información demográfica de las y los participantes. La segunda considera seis preguntas para identificar las expectativas sobre el empleo flexible. La tercera utiliza dos preguntas para abordar las expectativas sobre la conciliación entre la vida laboral y la vida personal. La cuarta y quinta comprenden 17 preguntas, siete acerca de las expectativas sobre las recompensas laborales extrínsecas y 10 de las recompensas intrínsecas. La sexta presenta cuatro preguntas para recuperar la información de las expectativas relacionadas con las recompensas laborales altruistas y sociales. Finalmente, la séptima sección recaba información sobre las expectativas profesionales y del futuro jefe.

Todas las preguntas fueron recuperadas y adaptadas de los cuestionarios utilizados por Twenge et al. (2010) y Vara-Horna et al. (2022), así como de la perspectiva teórica desarrollada por Herzberg et al. (1959) para catalogar las expectativas laborales en intrínsecas y extrínsecas. El procedimiento para la aplicación del instrumento

consistió en contactar a las coordinaciones de las licenciaturas para presentar el objetivo de la investigación y solicitar su intervención para la distribución del cuestionario entre la comunidad educativa.

RESULTADOS

En el primer paso se realizó la validez de constructos. Se partió de la verificación de la pertinencia de realizar un análisis factorial exploratorio, esto debido a que se tomaron indicadores de diversos instrumentos y se consideró necesario para comprobar que los indicadores se agruparan en las variables para la cual fueron diseñados. Utilizando la medida de adecuación muestral (Kaiser, 1974) se validó que el valor Kaiser-Meyer-Olkin fuera apropiado ($KMO=0.917$), del mismo modo, la prueba de esfericidad de Bartlett resultó conveniente al presentar un resultado de $\chi^2=5,289.15$ con una significancia de $p=0.000$.

Los datos se procesaron mediante un análisis de componentes principales en el cual se confirmó la estructura de los constructos con las siguientes salvedades (Tabla 3). El componente uno corresponde a las expectativas sobre las recompensas intrínsecas en el cual se agruparon los 10 indicadores propuestos; el segundo constructo fueron las recompensas sociales conformadas por cuatro indicadores.

Respecto al constructo recompensas extrínsecas, se logró la agrupación de cinco de los siete indicadores. Los dos indicadores restantes se agruparon en un componente al cual se determinó nombrar prestigio laboral ya que el contenido de ambos involucra estatus, admiración y respeto por asociación laboral. El quinto componente abarca los indicadores de empleo flexible en el cual solo uno quedó excluido por poseer una carga factorial insatisfactoria. Finalmente, el sexto componente corresponde a la conciliación

vida trabajo y se conformó por dos indicadores. El instrumento general obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.903, lo cual es un indicativo de ser apropiado (Nunnally, 1978); sin embargo, al revisar el Alfa de Cronbach por componente y la fiabilidad compuesta se identificó que las expectati-

vas sobre empleo flexible no cumplieron con el criterio mínimo de 0.7, por lo cual se tomó la decisión de exclusión en el análisis. Respecto a la varianza explicada, ésta se ubicó en 60.88% con los cinco componentes finales con autovalores superiores a uno.

■ **Tabla 3.** Matriz de componentes

Table 3. Component Matrix

Indicadores	Componente					
	Recompensas intrínsecas	Recompensas sociales	Recompensas extrínsecas	Prestigio laboral	Empleo Flexible	Conciliación vida-trabajo
Aceptaría un ascenso con un salario más alto incluso a costa de trabajar más horas.					0.517	
Podría realizar las tareas profesionales incluso fuera del horario laboral formal.					0.541	
Aprecio mucho las empresas que ofrecen horarios de trabajo flexibles.					0.534	
Me entusiasma la posibilidad de poder trabajar desde casa.					0.684	
Me encantaría conseguir un trabajo con una semana laboral comprimida.					0.484	
Considero que podré ser igualmente eficaz en la vida laboral y en la vida personal.						0.842
Considero que será posible conciliar la carrera profesional con una vida personal exitosa.						0.767
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que tenga alto estatus y prestigio?					0.758	
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que la mayoría de la gente admire y respete?					0.771	

continúa....

Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que te brinde la oportunidad de ganar una buena cantidad de dinero?				0.477		
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde las posibilidades de ascenso sean buenas?				0.533		
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo en el que se cumpla 100% mi horario de entrada y salida?				0.738		
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que me proporcione seguridad laboral?				0.498		
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo en el que cuente con el apoyo de mis compañeros y superiores?			0.445			
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que sea interesante de realizar?	0.670					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde puedas aprender cosas nuevas, aprender nuevas habilidades?	0.663					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde las habilidades que aprendes no quedarán obsoletas?	0.731					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde puedas ver los resultados de lo que haces?	0.770					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que utilice tus habilidades y destrezas permitiéndote hacer las cosas que mejor sabes hacer?	0.778					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde no tengas que aparentar ser un tipo de persona que no eres?	0.621					

continúa....

Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde tengas la oportunidad de ser creativo?	0.510					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde reconozcan tus aportaciones laborales?	0.631					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo donde te retroalimenten acerca de tu desempeño?	0.685					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo en el que tengas autonomía laboral?	0.648					
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que le brinda la oportunidad de ayudar directamente a los demás?		0.500				
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que valga la pena para la sociedad?		0.460				
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que te dé la oportunidad de hacer amigos?		0.740				
Para ti, ¿qué importancia tiene conseguir un trabajo que te permita el contacto con mucha gente?		0.757				

Nota. La tabla muestra el método de extracción: análisis de componentes principales y el método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. Elaboración propia con base en el instrumento de Twenge et al. (2010), Vara-Horna et al. (2022) y Herzberg et al. (1959).

En la Tabla 4 se presenta la correlación entre las variables, destacando con una correlación grande entre las expectativas sobre las recompensas intrínsecas con las extrínsecas y sociales. Del mismo modo, las expectativas sobre las

recompensas extrínsecas y las relacionadas con las sociales y el prestigio laboral presentaron correlación grande; y el resto de las correlaciones fue moderada.

■ **Tabla 4.** Análisis de correlaciones

Table 4. Correlation analysis

Variables		Estimate	p
Recompensas Intrínsecas	<-->	Recompensas Sociales	0.766 ***

continúa....

Recompensas Intrínsecas	<-->	Recompensas Extrínsecas	0.745	***
Recompensas Intrínsecas	<-->	Prestigio Laboral	0.416	***
Recompensas Intrínsecas	<-->	Conciliación Vida-Trabajo	0.463	***
Recompensas Sociales	<-->	Recompensas Extrínsecas	0.527	***
Recompensas Sociales	<-->	Prestigio Laboral	0.359	***
Recompensas Sociales	<-->	Conciliación Vida-Trabajo	0.354	***
Recompensas Extrínsecas	<-->	Prestigio Laboral	0.609	***
Recompensas Extrínsecas	<-->	Conciliación Vida-Trabajo	0.393	***
Prestigio Laboral	<-->	Conciliación Vida-Trabajo	0.293	***

Nota. ***0.001.

Se realizó un análisis a los cinco componentes determinados para identificar posibles diferencias en las expectativas, de lo que se observó que al comparar por género sólo las recompensas extrínsecas eran ligeramente diferentes, observando en el género femenino expectativas superiores ($F=4.6$, $M=4.5$). En cuanto a la situación académica/laboral actual, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas ($p>0.05$) con lo que se descartó que quienes ya contaran con experiencia en algún empleo presentaran expectativas diferentes. La situación fue similar al comparar entre las y los que tienen como meta profesional tener un negocio propio con las y los que desean hacer carrera profesional en una empresa ($p>0.05$). En cuanto al área del conocimiento en su formación profesional solo se identificaron diferencias en las expectativas sobre las recompensas intrínsecas; estudiantes de licenciaturas como contaduría pública, administración o derecho fueron los que mostraron expectativas intrínsecas más altas ($\bar{x}=4.2$), mientras que las más bajas se identificaron en carreras como medicina, bioquímica o ingeniería en alimentos ($\bar{x}=4.1$).

En cuanto a los atributos valorados en un jefe, la generación Z mostró preferencia por aquellos que se conducen con buenos valores (22.87%) y son abiertos a la buena comunicación (21.65%),

seguido de los que muestran inteligencia (18.80%) y son flexibles en el entorno de trabajo (14.63%). Contrariamente, los atributos con menor relevancia fueron que el jefe cuente con sentido el humor (4.17%), posea conocimientos técnicos (8.23%) y tenga una visión a largo plazo (9.65%). En la Figura 1 se presenta la distribución por sexo en cuanto a los atributos preferidos en un jefe. La mayor diferencia por sexo (8%) se observó en la buena comunicación en la que 47% del género femenino lo considera uno de los atributos más relevantes, respecto a 39% del género masculino. Asimismo, el sentido del humor también presentó una de las diferencias porcentuales más elevadas (7%), reconociendo que el atributo es importante para el género masculino (12%) que para el femenino (5%).

Por otra parte, la generación Z considera que las cualidades necesarias para ser un buen profesional son conducirse de forma ética (23.10%), tener capacidad para aprender (21.27%) y poder relacionarse bien con los demás (18.43%); mientras que las cualidades a las que le dieron menor peso fueron trabajar duro (10.57%), gestionar bien el tiempo (11.72%) y conocer los aspectos técnicos de la profesión (14.91%). En la Figura 2 se muestran los resultados diferenciados por género, observando que la cualidad con mayor diferencia porcentual es el trabajo duro (15%), destacando

que 40% del género masculino lo considera importante, mientras que para el género femenino solo fue de relevancia para el 25%. Otra diferencia porcentual amplia se observó en la cualidad

de tener la capacidad para aprender (12%) y la ética (9%), en las cuales, las mujeres les asignaron mayor importancia que los hombres.

■ **Figura 1. Atributos valorados en un jefe**

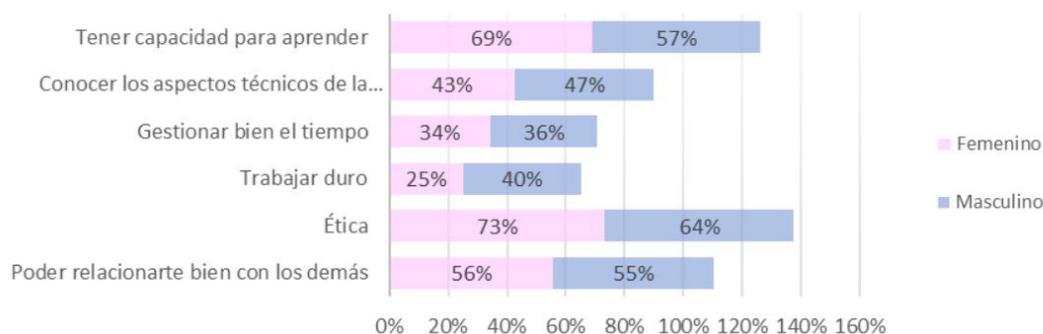
Figure 1. Attributes valued in a boss



Nota. La figura muestra la valoración otorgada por las y los participantes a los atributos que consideran debe tener un jefe. La valoración total observada en las barras se encuentra segmentada por género.

■ **Figura 2. Cualidades para ser un buen profesional**

Figure 2. Qualities to be a good professional



Nota. La figura muestra la valoración otorgada por las y los participantes a las cualidades que consideran deben poseer para ser un buen profesional. La valoración total observada en las barras se encuentra segmentada por género.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El mercado laboral es cambiante y en la actualidad se encuentra en el proceso de incorporación de la generación Z a los distintos sectores económicos (Ma y Fang, 2023). Ante esto, es relevante para las organizaciones identificar y comprender las características que posee la nueva cohorte generacional con el propósito de su incorporación eficaz (Chillakuri, 2020).

Para lograr el objetivo de la investigación, se utilizaron pruebas no paramétricas para la determina-

ción de las diferencias y, adicionalmente se realizó un análisis de los atributos que la generación Z busca de un jefe, así como sus percepciones acerca de las cualidades deseables de un buen profesional.

En cuanto al estudio de las diferencias se encontró que el género femenino cuenta con expectativas ligeramente superiores acerca de las recompensas extrínsecas, mientras que para las recompensas sociales y extrínsecas, prestigio laboral, empleo flexible y conciliación entre la vida y el trabajo no se presentaron discrepancias.

Respecto al área del conocimiento en la formación profesional, las diferencias se observaron en las expectativas sobre las recompensas intrínsecas siendo el área de ciencias sociales la de expectativas superiores, y el área de ciencias biológicas, químicas y de la salud con las expectativas más bajas.

En general, fueron mínimas las diferencias de las expectativas por género, siendo una postura diferente a la planteada por estudios previos en los cuales se menciona que las expectativas laborales de las mujeres suelen ser superiores a las de los hombres (Maqsood et al., 2023).

Por otra parte, la situación académica/laboral y la meta profesional no fueron significativamente diferentes en la formulación de expectativas, por lo que se concluye que tener contacto con el mercado laboral mientras estudian no influye en lo que esperan de un empleo. De igual manera, tener como meta hacer carrera profesional en una empresa o generar un emprendimiento no hace una diferencia entre sus expectativas.

En lo referente a los atributos valorados en un jefe se destacó el interés por trabajar con un líder que demuestre buenos valores y con el que se desarrolle una comunicación eficaz y eficiente. En contraparte, atributos como contar con buen sentido del humor, poseer conocimientos técnicos y tener visión a largo plazo no fueron tan relevantes para la generación Z.

La generación Z otorgó mayor valor a la ética, la capacidad para aprender y la habilidad para relacionarse bien con los demás al momen-

to de identificar las cualidades que consideran necesarias para ser un buen profesional.

Finalmente, las percepciones de la generación Z acerca de los atributos valorados en un jefe y las cualidades que consideran necesarias para ser un buen profesional son coincidentes con investigaciones previas realizadas a este colectivo generacional en Colombia, México y Perú (Vara-Horna et al., 2022).

En conclusión, conocer las expectativas de la nueva cohorte generacional es de relevancia para el mercado de trabajo ya que el cumplimiento de éstas es un antecedente de resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción y el compromiso laboral. En este sentido, desarrollar una gestión eficaz y eficiente es una estrategia para maximizar las oportunidades organizacionales para atender las necesidades específicas de una generación como la Z (también conocida como centennial) que cuenta como característica principal ser nativa de la tecnología y contar con una visión de valores distinta a la observada en las generaciones precedentes.

Ahora bien, esta generación aún no termina su incorporación al mercado laboral, por lo que es recomendable continuar la investigación enfocándose a conocer y entender sus expectativas. Aunado a esto, será de interés dar seguimiento a las percepciones acerca del grado de cumplimiento de dichas expectativas una vez que logren su incorporación al mundo laboral, ya que de este cumplimiento dependerá la aptitud que tomen en sus espacios de trabajo.

REFERENCIAS

Balliester, T., Elsheikhi, A. (2018). *The Future of Work: A Literature Review. International Labour Office*. https://www.ilo.org/global/research/publications/working-papers/WCMS_625866/lang--en/index.htm

Barhate, B., y Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., y Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820>

Bensusán, G., Florez, N. (2020). *Cambio tecnológico, mercado de trabajo y ocupaciones emergentes*

- en México. (Documentos de proyectos) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bieleń, M., Kubiczek, J., y University of Economics in Katowice. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 86(4), 87–94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
- Chacón, M. E. A. (2019). El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI. *Ciencias administrativas*, 14, 53–66. <https://doi.org/10.24215/23143738e045>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Décima, J. (2019, julio 22). *Ansiedad, diversidad y redes sociales: Un perfil de la Generación Z*. Clarín. https://www.clarin.com/mundo/ansiedad-diversidad-redes-sociales-perfil-generacion_0_9FCAtw53i.html
- Elias, M., Merino, R., y Sanchez Gelabert, A. (2020). *Aspiraciones ocupacionales y expectativas y elecciones educativas de los jóvenes en un contexto de crisis*. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/178125>
- Frey, C. B. y Osborne, M. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280
- Gabriellova, K., y Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Global Commission on the Future of Work (2019). *Work for a brighter future*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf
- Goh, E., y Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Guirado, D. A. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: Una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom* [doctoralThesis]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/4220>
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=KY-hB-B6kfSMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+Motivation+to+Work&ots=ni2zPIIAWl&sig=fSzM2H6p-yaUQFlhWLWm2r_qM01M#v=onepage&q&f=false
- Huang, Q., y Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331–347. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Conjunto de datos: Población ocupada*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010_pe_ed15/po.asp?s=est&proy=enoe_pe_ed15_po&p=enoe_pe_ed15
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), Article 15. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Ma, K., y Fang, B. (2023). Exploring Generation Z's expectations at future work: The impact of digital technology on job searching. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2023-0076>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., y Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Mannheim, K., y de la Yncera, I. S. (1993). El problema de las generaciones. *Reis*, 62, 193–242. <https://doi.org/10.2307/40183643>
- Manzanares Gutiérrez, A. (2012). *Una aproximación al concepto de mercados laborales locales*. Círculo Rojo.
- Maqsood, S., Sohail, M., Naeem, F., Nazri, M., y Fatima, D. (2023). Psychosocial safety climate and self-efficacy: Moderating role of job-related expectations in Pakistani private-sector employees during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1016050. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1016050>
- Millennial Branding. (2014, septiembre 2). *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study—Workplace Intelligence*. <https://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- Nguyen, T., Viet Dung, M., Rowley, C., y Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition

- and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221112548. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Pies en el Mapa (2024). *Número de personas por generación en el mundo*. <https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>
- Ozkan, M., y Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Priporas, C.-V., Stylos, N., y Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Putri, N., Prasetya, Y., Handayani, P. W., & Fitriani, H. (2024). TikTok Shop: How trust and privacy influence generation Z's purchasing behaviors. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2292759. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2292759>
- Real Academia Española (s.f.). Expectativa. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 10 de febrerode2023, de <https://dle.rae.es/expectativa?m=form>
- RICOH (2024). *¿Estás preparado para la llegada de los Centennials en tu empresa?* <https://www.ricoh-americalatina.com/es/infocenter/articulos/estas-preparado-para-la-llegada-de-los-centennials-en-tu-empresa>
- Rupert, E. L., Gómez, L. P., y Palma Hernández, M. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. *Caso El Triunfo, Ecuador. Maskana*, 11(1), 26–32.
- Silva, J., y Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences-Basel*, 10(8), 297. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>
- Sonda, R. D. la R., Estolano, D., y Guerra, S. M. (2020). Expectativas laborales de los centennials para los negocios turísticos de Cancún: Enfoque basado en la teoría de las necesidades de McClelland. *Dimensiones Turísticas*, 4(7), 151–180. <https://doi.org/10.47557/KJLU4449>
- Tapia, I. R. (2022). Las expectativas laborales en estudiantes de la educación profesional técnica. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 52(2), 93–119. <https://doi.org/10.48102/rlee.2022.52.2.504>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., y Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- United Nations Population Fund (2023). *Población mundial*. <https://www.unfpa.org/es/data/world-population-dashboard>
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., y Lyons, S. T. (2017). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Vara-Horna, A., Giraldo-Mejia, W., y Chong, E. (2022). Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica.
- Vroom, V., Porter, L., y Lawler, E. (2005). *Expectancy Theories. En Organizational Behavior 1*. Routledge.
- Weller, J., Gontero, S. y Campbell, S. (2019). *Cambio tecnológico y empleo: una perspectiva latinoamericana. Riesgos de la sustitución tecnológica del trabajo humano y desafíos de la generación de nuevos puestos de trabajo*. Serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 201. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf