UFLO UNIVERSIDAD

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Seminario de Trabajo Final Integrador

Las expectativas laborales de los jóvenes de la generación centennial frente a sus primeros empleos

Estudiante: Carnero, Solana Agostina.
Legajo: 25855
Director/es: Dra. Roxana Boso

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Lic. En Psicología.

2024

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO.** Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI 29/02/2024

Lugar y fecha: 29/02/2024

Firma y aclaración del autor: Solana Agostina Carnero

Índice

1. Resumen…….....**4**

2. Delimitación del objeto de estudio…...……**5**

3. Objetivo General y específicos……..……...…….…...**6**

4 Fundamentación…….……....**6**

5. Antecedentes……..…….……...……**8**

6. Marco conceptual…….…….…….…**13**
6.1. Características generacionales en las organizaciones……..**13**
6.2. Revolución 4.0 ……...…**17**
6.3. Expectativas laborales…….……...……....**18**
6.4. Primeros empleos…….……...…….……...**19**
6.5. El mundo del trabajo…….……..**21**
6.6. Mercado de trabajo en Argentina.……**23**

7. Método…….....**29**
7.1. Diseño……...……**29**
7.2. Participantes……...……...……**29**
7.3. Instrumentos……..……**30**
7.4. Procedimiento…….....…..**30**

8. Resultados……**30**
8.1. Dimensiones de expectativas materiales……**35**
8.2. Dimensiones de expectativas sociales……**36**
8.3. Dimensiones de expectativas personales……...……**37**
8.4. Percepción de los entrevistados sobre la satisfacción de las expectativas laborales de los jóvenes en su empleo……..……..……**39**

9. Discusión……...……**42**

10. Conclusión……...……..**49**
10.1. Fortalezas de la investigación……..…**52**
10.2. Debilidades de la investigación……...……**53**
10.3. Aportes de la investigación a la Psicología……...……..**53**
10.4. Futuras líneas de investigación……...……**55**

11. Referencias……...….....**56**

12. Anexo I Consentimiento informado..……**62**

13. Anexo II Índice de Gráficos y Cuadros

- Gráfico 1: Caracterización de la población ocupada. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre del 2023……...**24**

- Gráfico 2: Niveles Educativos**.** Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre del 2023…… ……..…….…**25**
- Gráfico 3: Calificación de la Ocupación Principal. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre del 2023…….....**26**
- Gráfico 4: Principales indicadores en el total de 31 aglomerados urbanos y regiones. Primer trimestre de 2023……...…**27**
- Gráfico 5: Edad de los jóvenes. Porcentaje para la población total……....**32**
- Gráfico 6: Sexo. Porcentaje para la población total……....**32**
- Gráfico 7: Estudios académicos. Porcentaje para la población total……..…..**33**
- Gráfico 8: Antigüedad laboral. Porcentaje para la población total……**34**
- Gráfico 9: Gráfico ilustrativo de Tabla 4, Media, Mediana y Desvío…**……**……....**42**
- Cuadro 1: Principales indicadores en el total de 31 aglomerados urbanos, regiones y agrupamientos por tamaño. Primer trimestre de 2023……...**27**
- Cuadro 2: Datos sociodemográficos de los entrevistados…….…….**31**
- Cuadro 3: Niveles de importancia según variables materiales, sociales y personales. Medias, Medianas y Desvíos típicos para todos los entrevistados…...**42**

Las expectativas laborales de los jóvenes de la generación centennial frente a sus primeros empleos

Resumen

En esta investigación el objetivo principal es caracterizar las expectativas laborales de los jóvenes de la generación centennial frente a los sus primeros empleos. Para tal efecto, se realizó una investigación cualitativa con un diseño de teoría fundamentada mediante la elección de 14 personas aleatorias pertenecientes a la generación centennial de la localidad de San Miguel, Buenos Aires, Argentina, con un rango etario entre 21 a 26 años, quienes proporcionaron su consentimiento informado antes de participar en la investigación. Los resultados de la misma mostraron que aquello que busca la generación Z en sus primeros empleos se relaciona principalmente con una buena remuneración, un buen ambiente laboral, tener capacidad de desarrollo con posibilidades reales de aprendizaje y capacitación continúa para el crecimiento profesional mientras les permitan mantener un equilibrio de sanidad entre sus responsabilidades laborales y su vida fuera del horario laboral. Los jóvenes de esta generación buscan entornos de trabajo que fomenten la colaboración, el respeto y que promuevan un ambiente positivo. Es por esto que, valorarán aquellos empleadores que ofrezcan flexibilidad horaria y opciones de trabajo remoto. En contraposición, los lugares de trabajo que no logren cumplir con estas expectativas, podrían no retener a largo plazo a los miembros de la generación Z ya que estos jóvenes pueden optar por descartar oportunidades laborales o incluso renunciar a sus empleos si sienten que no se alinean con sus valores, prioridades y expectativas profesionales y personales. Esta tendencia subraya la importancia que deben atender las empresas para adaptarse y considerar estas preferencias si desean atraer y retener el talento de esta generación en el mundo laboral actual.

Palabras claves: expectativas laborales, percepción laboral, primeros empleos, jóvenes, generación centennial.

Delimitación del objeto de estudio

La presente investigación nace de la necesidad de analizar cuáles son las expectativas que surgen a raíz de la inserción laboral de los jóvenes centennials, también conocidos como generación Z. Cervetti (2014) en su estudio analiza los conflictos generacionales en el mercado laboral y enfatiza que las generaciones mayores creen que las personas pertenecientes a la generación Z ven al trabajo como una fuente de ingreso, pero no una responsabilidad, destacando la falta de compromiso. Además, este autor afirma que surge la creencia de que los más jóvenes no pueden vivir sin la tecnología, y en consecuencia disminuyen su rendimiento y sus responsabilidades laborales.

Los autores Jonsen et al. (2012), hacen énfasis en que los centennials han desarrollado un perfil de personalidad que se basa en el disfrute en lugar de las obligaciones y responsabilidades; son liberales en muchos sentidos y prefieren establecer sus propias horas y reglas. Además, evitan realizar tareas que no les satisfagan, y los desafíos y el reconocimiento público les traen placer. Por otra parte, esta generación está atravesando una serie de cambios dentro de su ciclo vital, ya que son los jóvenes que, actualmente, están pasando de la adolescencia a adultos jóvenes, lo cual genera alteraciones dentro de sus responsabilidades, independencia y ritmo social (Luz Antúnez, 2020).

Las expectativas implican motivaciones que el trabajador tiene frente a su empleo, generando así esperanzas, sueños y aspiraciones; si bien pueden variar a lo largo del tiempo por las experiencias de vida de cada individuo (Chong, et. al. 2022), pueden dar lugar a decisiones de renuncia cuando no encuentran en el trabajo las posibilidades de satisfacer sus expectativas.

Según Bandura (2001) las expectativas laborales se basan en la evaluación que los individuos hacen de su capacidad para desempeñarse en un entorno laboral específico. Estas expectativas se dividen en tres categorías: expectativas materiales, que abordan costos y beneficios, recompensa económica y estabilidad laboral; expectativas sociales, relacionadas con interacciones sociales positivas o negativas, como influencia, poder y reconocimiento social; y expectativas personales, que incluyen autoevaluaciones positivas y negativas, como satisfacción personal, evaluación del trabajo y autoestima.

Muchas empresas aún no tienen en claro cuáles son esas expectativas de la nueva generación por lo que no utilizan estrategias acordes a ellas y tiempo después, los centennials

terminan renunciando en búsqueda de un mejor trabajo respecto a la adecuación con sus ideales.

Siendo que esta generación es aquella que se está insertando en el mercado laboral, con nuevos proyectos, creencias y valores (entendiendo que éstos cambian de generación en generación), ¿cómo se caracterizan las expectativas que los jóvenes de la generación Z tienen frente a sus empleos?

Objetivo general

- Caracterizar las expectativas laborales de los jóvenes de la generación centennial frente a los sus primeros empleos.

Objetivos específicos según la teoría de Bandura

- Examinar las expectativas materiales en el ámbito laboral de la Generación Centennial.
- Determinar la relación entre las expectativas sociales y la interacción laboral de la Generación Centennial en términos de influencia, poder y reconocimiento social.
- Analizar las expectativas personales de la Generación Centennial y su influencia en la adaptación y el éxito en sus primeros empleos, con énfasis en la percepción de logro profesional.

Fundamentación

Las organizaciones suelen asumir las cualidades o expectativas que tienen las nuevas generaciones, basándose en estereotipos o representaciones sociales que puede que correspondan o no con la realidad. Sin embargo, con la revolución de la tecnología y los conocimientos tecnológicos de los jóvenes, estas expectativas están en constante transformación. Así es que, la revolución 4.0 se trata de la última ola de la Revolución Industrial que está sucediendo en la actualidad, en la cual la digitalización y la automatización de los procesos son las principales características (Meller y Salinas 2019). La Revolución 4.0 en tecnología se encuentra profundamente vinculada con los llamados *nativos digitales* (generación centennial), quienes han crecido y se han desarrollado en un entorno altamente tecnológico. Estos se encuentran cómodos con la automatización y la digitalización, y son expertos en el uso de dispositivos digitales, como computadoras, teléfonos inteligentes y

tabletas, para conectarse con los demás y obtener información. Dado que la Generación Z ha crecido en un ambiente altamente digital, es probable que tenga una mayor capacidad para adaptarse a las transformaciones tecnológicas de la Revolución 4.0 que las generaciones anteriores. Por ejemplo, Cervetti (2014) en su investigación enfatiza que los centennials aprecian oportunidades de crecimiento inmediato en organizaciones, es así que, cuando les ofrecen trabajos en los cuales sienten que van a desarrollarse profesionalmente y tienen más remuneración, no dudan en cambiar de empleo.

En este sentido, se busca explorar las expectativas que tiene la generación centennial frente a sus primeros empleos, ya que resulta pertinente poder entender cómo ellos, a partir de sus perspectivas, enfrentan el mercado laboral. Además, comprender las brechas generacionales puede ser una herramienta para que los líderes organizacionales creen un entorno de mayor productividad, innovación y lealtad corporativa. Como menciona Cerezo (2019) en su investigación, esta generación valora la libertad, las reglas y la flexibilidad más que los aspectos tradicionales de sus trabajos, por ejemplo, el sueldo. Quieren trabajar en un entorno donde el confort, la apreciación, el respeto y la empatía vengan primero. Es una generación que vive ahora, con metas tanto dentro de Argentina como en otros países, y está impulsada por la tecnología, las causas sociales y la velocidad con la que ocurren los cambios.

A raíz de esto, identificar qué se necesita para atraer y retener este tipo de población dentro de una empresa debe abordarse como una prioridad, de lo contrario, las organizaciones que no logren entender este cambio generacional no podrán tomar las acciones adecuadas para dar respuesta a sus necesidades y corren el riesgo de no incorporar o retener a los nuevos talentos.

La generación centennial, pasan por una serie de transformaciones y cambios en su ciclo de vida, ya que son las personas que hoy en día están atravesando el pase de la adolescencia a la adultez joven, y en consecuencia esto genera cambios en su responsabilidad, independencia y ritmo social. Por lo tanto, se procurará perfilar a los participantes en nuestras entrevistas con el fin de clarificar sus expectativas. En otras palabras, se busca comprender mejor quiénes son y qué esperan.

Antecedentes

En los últimos años, el panorama laboral ha experimentado cambios significativos debido a la llegada de una nueva generación al mundo del trabajo: los centennials. Por ello, resulta pertinente poder hacer una revisión de distintos trabajos que fueron desarrollados estos últimos años, para así, analizar las investigaciones más relevantes sobre la generación centennial y su relación con el empleo. Se busca comprender las expectativas de los centennials hacia los primeros empleos, es decir, cómo perciben el trabajo, sus preferencias y desafíos, que influyen en las dinámicas laborales actuales.

Este estudio de estado del arte se llevará a cabo siguiendo un enfoque ordenado, iniciando con investigaciones locales y regionales que guarden mayor similitud con nuestro estudio, y posteriormente ampliando la búsqueda a nivel internacional, donde se considerarán investigaciones a nivel internacional que abordan aspectos relacionados con la generación centennial y su impacto sobre las expectativas en el empleo.

Un trabajo relevante para esta investigación es el que corresponde a Cerezo (2019) cuyo objetivo fue identificar cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z, pertenecientes a la Ciudad de Córdoba, ante su próxima inserción al mundo profesional. El enfoque de esta investigación posee instancia de tipo cualitativa y descriptiva al utilizar entrevistas abiertas. Los participantes que integraron la muestra eran 6 y 8 jóvenes de diferentes géneros, entre 16 y 22 años. Se utilizaron entrevistas grupales. A modo de conclusión, se obtuvo que la generación centennial exige aspectos más tradicionales de sus trabajos, como el salario, los planes de carrera y el crecimiento, pero valoran más la libertad, las reglas y la flexibilidad. Desean trabajar en un entorno donde la comodidad, el aprecio, el respeto y la empatía sean lo primero. Es una generación que vive el aquí y ahora, teniendo en cuenta objetivos tanto dentro de la Argentina como en un país del exterior, y llevados por la tecnología, las causas sociales y la inmediatez de los cambios.

En cuanto a expectativas laborales en un trabajo con relación de dependencia, se obtuvo la investigación de Chong y Giraldo (2022), el cual tuvo como objetivo describir las expectativas laborales de los centennials estudiantes de negocios de 22 instituciones de educación superior en seis países de Latinoamérica. Para ello, se utilizó un estudio observacional descriptivo basado en encuestas online. Se utilizó una muestra no probabilística de 5,218 estudiantes de 18 a 23 años provenientes de 22 instituciones de educación superior

ubicadas en 6 países (Argentina, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú). Finalmente, se obtuvo que la importancia de la ética profesional, la capacidad de aprender y la capacidad para relacionarse bien con las personas priman en la jerarquía de expectativas laborales de los centennials latinoamericanos. Además, recae la expectativa de tener buena comunicación con el jefe y trabajar para una empresa que se preocupe por la calidad de vida de su personal. Se ha encontrado también que las expectativas laborales difieren significativamente según el sexo. Las mujeres se agrupan más en el perfil relacional/justo, mientras que los hombres en el perfil técnico/ exitoso.

Por otro lado, Alvarez Mendoza y Pizarro Mamani (2020) indagaron en identificar las expectativas en el ámbito laboral de dos generaciones; Millennials y generación Z de la ciudad de La Paz, Bolivia. El método de investigación utilizado fue Diagnóstico - Propuesta con un diseño de tipo descriptivo, utilizando las técnicas de revisión documental y encuestas. Para una mejor recopilación de información se realizó dos cuestionarios para la generación Millennials y Z haciendo un total de 764 cuestionarios aplicables. A modo de conclusión se identificó que, dentro de una organización, una buena motivación laboral es el buen salario para ambas generaciones, seguido de las oportunidades de desarrollo para los Millennials y estabilidad laboral para los Z. Asimismo, los millennials optan por la capacitación y superación de su persona realizando cursos o talleres. En cambio, la generación centennial opta por la ambición de generar recursos económicos para realizar viajes y conocer el mundo. Por otra parte, en ambas generaciones existe un pensamiento equitativo en cuanto a trabajar para una organización o tener un trabajo independiente.

La investigación de Chillakuri (2020) presentó como objeto de estudio examinar las expectativas de la Generación Z mientras se preparan para ingresar al mundo laboral. El estudio adopta la investigación interpretativa utilizando métodos cualitativos utilizando la técnica de recolección de datos, se llevó a cabo el método de entrevista. La duración de esta contaba con 50 minutos aproximadamente y fue realizada en grupos, por lo que se pudo llevar a cabo una muestra de 136 participantes de la ciudad de Kolkata, India. A modo de conclusión se obtuvo que la generación Z prefiere la retroalimentación instantánea, están ansiosos por aprender y cuestionan sus salarios. Expresan claramente la importancia de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la flexibilidad en el entorno de trabajo. Les gusta aceptar trabajos desafiantes, ya que son seguros de sí mismos, autodirigidos y dependen del autoaprendizaje. Por otro lado, no le gustaría hacer un trabajo para el que no están contratados.

Otro estudio pertinente fue el que se obtuvo de Hutanu, et. al. (2020), el cual tuvo como objetivo examinar qué espera la Generación Z de un lugar de trabajo. Fue un estudio cualitativo en donde se obtuvo un total de 57 participantes para las entrevistas. En sus conclusiones pudieron obtener que la generación Z es ambiciosa, está dispuesta al cambio y a nuevos desafíos. Optan por tener una relación cara a cara a pesar de ser expertos en tecnología. Por otro lado, esperan tener un líder y no un jefe, en donde puedan sentirse parte de un trabajo. Buscan estar en constante crecimiento y ser valorados. Muchos de ellos tienen la necesidad de sentir pertenencia en el lugar de trabajo.

De manera semejante, Marginean (2021) en su trabajo definió como objetivo examinar las opiniones y expectativas de los miembros de la Generación Z con respecto a sus trabajos presentes o futuros. Para su estudio se optó por una metodología cualitativa con una población de 69 participantes de Rumania. Se arribó a que la Generación Z son pragmáticos y valoran la seguridad laboral. Buscan dominar nuevas habilidades ya que consideran que las oportunidades de aprendizaje y la orientación en el trabajo son fundamentales. La Generación Z valora mucho la oportunidad de vincularse con los compañeros de trabajo en un ambiente informal y relajado.

Por otra parte, López (2021) buscó explorar y describir las expectativas sobre la futura dinámica laboral de estudiantes de colegios bilingües (inglés-castellano) de estratos medios-altos de la Ciudad de Buenos Aires y AMBA pertenecientes a la generación Z. Esta investigación asumió la perspectiva multi-método (triangulación metodológica), ha sido exploratoria-descriptiva y sincrónica, con un diseño de tipo observacional. Para medir la variable "expectativas de la generación Z", se privilegió una perspectiva cuantitativa con análisis descriptivo de frecuencia porcentual. Se utilizaron dos muestras: la primera estuvo compuesta por 242 alumnos secundarios del último año de colegios bilingües residentes en el AMBA que completaron un cuestionario generado ad-hoc. Por otro lado, se conformó una submuestra de 20 estudiantes, que fueron entrevistados de manera semi-estructurada. A modo de conclusión se obtuvo que los centennials dentro del ámbito organizacional prefieren flexibilidad en poder administrar su vida laboral y personal, desarrollarse profesionalmente y en consecuencia una buena remuneración. Los jóvenes Z son muy enérgicos, buscan aprender y ser desafiados, exigen mucho de su trabajo y van en busca de uno que coincida con sus expectativas.

El estudio realizado por Acevedo (2021), presentó como objetivo identificar cuáles son las expectativas en relación con la satisfacción laboral en la generación Z y, analizar si las

empresas de la Ciudad de Córdoba se encuentran alineadas a las necesidades de dicha generación. Para llevar a cabo el relevamiento fue necesario una investigación con alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario con la técnica de encuesta, destinadas a jóvenes de 21 a 26 años que son parte de la generación Z y a los responsables de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas. De esta manera, se llegó a la conclusión que el factor que más valoran los Centennials y que define su satisfacción laboral son las oportunidades de crecimiento que se ofrecen en las organizaciones. Al mismo tiempo, el equilibrio trabajo/vida personal es otro determinante de satisfacción en esta generación, priorizan el buen ambiente laboral, la conciliación y la posibilidad de desarrollar su carrera profesional frente a otro tipo de factores como la estabilidad y un buen salario.

De manera semejante, Martínez Ledesma (2020) tuvo como objetivo analizar la existencia de similitudes y diferencias en los factores que influyen sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el trabajo entre los Millennials y los Centennials. El enfoque de esta investigación es de tipo descriptivo utilizando fuentes de información secundarias y encuestas. Los participantes que accedieron a la muestra fueron un total de 120 personas, de los cuales 52 (43%) fueron de participantes pertenecientes a la generación centennial y los restantes 68 (57%) fueron integrantes de los millennials. A modo de conclusión se obtuvo que, en lo que a compromiso refiere, los centennials y milennials son dos generaciones comprometidas con sus trabajos ya que influye en su motivación tener un trabajo desafiante y la posibilidad de crecer, además de la posibilidad de poder equilibrar el mundo laboral con el personal y tener tiempo para desconectarse del trabajo termina repercutiendo también en un compromiso laboral más alto. Por otra parte, ambas generaciones buscan tener autonomía e independencia para manejar sus horarios y también cómo llevar adelante sus tareas.

Del mismo modo, la investigación de Franco Uribe, et. al (2020) presenta como objetivo determinar los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación de personal que se encuentra ubicada en la generación Z. Para realización de la investigación se usó un enfoque cuantitativo con diseño metodológico no experimental y transversal. Para ello, se utilizó una muestra de 162 personas pertenecientes a la generación Z de la empresa Konecta de la localidad de Medellín, Colombia. A modo de conclusión se obtuvo que el equilibrio entre la vida laboral y personal continúa siendo para la generación Z una de las principales fuentes de motivación y además prefieren la comunicación presencial, cara a cara. Por otro lado, se

remarcó que la generación Z prefiere el rolehopping, lo cual implica cambiar de roles en el mismo empleo y explorar opciones de carrera dentro de la misma organización.

Por otra parte, el estudio realizado por Racolţa-Paina e Irini (2021) presentó como objetivo identificar las principales características de los empleados de la Generación Z, según los profesionales de RRHH. El enfoque de esta investigación consiste en la revisión de literatura especializada, la cual representa el marco informativo de la parte práctica. Por lo tanto, para lograr los objetivos de la investigación, se utilizó el método cualitativo de entrevistas semiestructuradas a 4 personas del sector de RRHH de la empresa Cluj-Napoca. Así es que pudieron delimitar las principales características de los empleados de la Generación Z son la ambición, el dinamismo, la creatividad, la resistencia a los procedimientos estándar, el interés por la innovación y la responsabilidad social, además de un desarrollo profesional continuo. Es así que, cuando sus necesidades no son satisfechas, la tolerancia de la Generación Z se reduce.

A diferencia de las investigaciones presentadas anteriormente, los autores Sonda, Estolano y Guerra realizaron una investigación cuyo objetivo se centró en identificar las expectativas laborales que tienen los estudiantes de la Lic. de Turismo próximos a recibirse, como parte de la Generación Z. Ante ello, se diseñó una investigación no experimental de alcance correlacional a través de la aplicación de una encuesta a la población estudiantil (100) próxima a egresar, del programa educativo de Turismo Sustentable y Gestión Hotelera de la Universidad del Caribe, ubicada en Cancún, Quintana Roo, México. El trabajo se enfocó en identificar las expectativas laborales que tiene la Generación Z, según la teoría de McClelland (1961). El análisis realizado permitió reconocer los intereses que prioriza la generación centennial los cuales son: las necesidades de logro (balance, desarrollo, clima laboral y sustentabilidad) y de afiliación (infraestructura, bienestar y salud), antes de las de poder (procedimientos, salario y movilidad). Por último, los resultados obtenidos alimentan la reflexión de que los centennials manifiestan sin limitaciones sus expectativas laborales, lo que invita a repensar la oferta ideal en las empresas turísticas.

Marco conceptual

Ya es un hecho que hoy en día los paradigmas laborales han cambiado. Actualmente, dentro del mundo laboral tenemos diferentes generaciones trabajando en conjunto en un mismo espacio, entre ellas; la generación tradicional (nacidos entre 1928-1945), los baby boomers (nacidos entre 1946-1964), los X (nacidos entre 1965-1980), los millennials (nacidos entre 1981-1996), y los que pertenecen a nuestro objeto de estudio, los centennials (nacidos entre 1997-2012) (Chong y Giraldo, 2022). En primer lugar, es necesario definir el término generación. De acuerdo con Smola y Sutton (2002), el término "generación" se utiliza para describir a un grupo identificable de individuos que comparten un año de nacimiento y han experimentado eventos significativos durante etapas críticas de su desarrollo. Estos individuos comparten experiencias históricas o sociales que tienen efectos relativamente estables a lo largo de sus vidas. El término centennial, también conocidos como *generación Z*, corresponde a aquellas personas nacidas entre 1997 en adelante, sin embargo, la fecha de inicio varía según diversos autores (Tapia, 2018). Para el presente estudio, se tomará como referencia a los autores Nichols y Wright (2018), quienes definen a las personas centennials como aquellas nacidas desde el año 1996, los cuales son aquellos denominados *nativos digitales* (Castro Vargas, 2019) ya que nacieron bajo la influencia de las tecnologías.

Características generacionales en las organizaciones

Con frecuencia, las organizaciones tienden a aceptar ciertas características de los miembros de las nuevas generaciones como verdaderas, basándose en estereotipos o representaciones sociales que no se ajustan a la realidad. En otras palabras, estas organizaciones asumen como ciertas diversas cualidades de los jóvenes sin tener en cuenta si estas creencias se basan en hechos o en prejuicios infundados (Filipuzzi, 2017). A raíz de ello, vamos a definir y caracterizar las 4 generaciones que aún hoy se encuentran dentro del mercado laboral.

<u>Generación Baby Boomer</u>:

Según Martínez y Novo (2015) los denominados “Baby Boombers”, son aquellos sujetos nacidos entre el 1946-1964. Los trabajadores de la generación en cuestión valoran y respetan la estructura jerárquica y las reglas establecidas en el ambiente laboral, a pesar de la creciente competencia y enfoque en el individualismo. Son reconocidos por ser personas prácticas, organizadas y planificadas. Además, su vida personal suele ser menos prioritaria que el trabajo, lo que significa que tienden a dedicar más tiempo y energía a sus actividades

laborales (Dutra, 2017). Este enfoque competitivo y comprometido con la organización puede tener un impacto negativo en el equilibrio entre su vida personal y laboral. Es decir, es posible que dediquen más tiempo y energía a su trabajo, en detrimento de sus relaciones personales y su tiempo libre. Este desequilibrio se debe a su enfoque centrado en el trabajo, lo que puede generar tensiones en sus relaciones personales y su calidad de vida (Barbieri, 2008).

Generación X:

Los integrantes de esta generación son los sucesores de los BB, nacidos entre 1965 y 1980 (Dutra, 2017). Algo significativo dentro de esta generación fue la integración definitiva de la mujer en el área laboral (Cervetti, 2014). Según Rubio et., al., (2022) la Generación X encuentra su motivación en ciertas condiciones laborales que les proporcionan seguridad económica y les permiten tener un mayor control sobre su tiempo y carrera profesional. Específicamente, valoran horarios de trabajo flexibles, la posibilidad de seguir formándose, ser reconocidos por su trabajo y tener oportunidades de crecimiento y desarrollo en su carrera. Todo esto les brinda un mayor bienestar económico y les ayuda a alcanzar sus objetivos personales y profesionales. Así mismo, Malik y Khera (2014) señalan que la Generación X encuentra su motivación en factores laborales que les brindan seguridad económica, como la flexibilidad horaria, la educación continua, el reconocimiento por su desempeño, las oportunidades de crecimiento profesional y el acceso a una carrera prometedora. Estos aspectos son considerados fundamentales para asegurar su bienestar material y les permiten tener un mayor control sobre su futuro económico. En resumen, la Generación X busca una serie de beneficios laborales que les proporcionen estabilidad económica y les permitan crecer y desarrollarse en su carrera.

Generación Y o Millennials:

La Generación Y, también conocida como Millennials, son aquellos nacidos entre 1981 y 1995. Ellos han entrado en el mercado laboral con una perspectiva diferente a la de las generaciones anteriores. Esta generación valora la flexibilidad laboral, tanto en cuanto a los horarios como al lugar donde trabajar. También prefieren un ambiente laboral menos formal, en el que las relaciones interpersonales sean importantes y en el que se sientan desafiados y no caigan en la monotonía de las tareas repetitivas (Curcuy, 2012). Esta generación se preocupa más por su vida personal que por su trabajo, aunque esto no significa que no sean comprometidos en su desempeño. Para lograr un alto nivel de desempeño, la Generación Y

busca que los valores de la empresa estén en línea con los suyos. Además, prefieren compartir que poseer, y esto se ve reflejado en su relación con el consumo y con la propiedad en general. De manera semejante, Dutra (2017), plantea que esta generación se preocupa más por su vida personal que por su trabajo, aunque esto no significa que no sean comprometidos en su desempeño. Para lograr un alto nivel de desempeño, la Generación Y busca que los valores de la empresa estén en línea con los suyos. Además, prefieren compartir que poseer, y esto se ve reflejado en su relación con el consumo y con la propiedad en general.

Asimismo, Masco (2012) sostiene que para la Generación Y, la empresa ideal es una organización que tenga un enfoque ecológico y esté comprometida con el cuidado del medio ambiente. Además, valoran la toma conjunta de decisiones, la comunicación horizontal y la participación activa en la empresa. Esperan recibir feedback continuo y una retribución por los resultados, y suelen ser multitasking, capaces de hacer varias tareas a la vez. También manejan muy bien las redes sociales, y es a través de ellas que se conectan con personas de todo el mundo y desarrollan sus relaciones interpersonales.

En resumen, la Generación Y busca un equilibrio entre su vida personal y profesional, valorando la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo, el cuidado del medio ambiente, la comunicación horizontal y la participación activa en la empresa. Son multitasking y habilidosos en las redes sociales, y prefieren compartir que poseer. Para ellos, es importante que la empresa tenga valores que estén en línea con los suyos, lo que les permitirá ser más eficaces y comprometidos en su desempeño.

Generación Z:

La generación conocida como Generación Z, se caracteriza por haber nacido y crecido en una era de avances tecnológicos. Debido a esto, son impulsivos y tienen un gran sentido de empoderamiento. Además, son expertos en el uso de las tecnologías de conexión social y disfrutan de una amplia gama de entretenimientos. La mayoría de los miembros de esta generación ha crecido sin preocupaciones y confía en su prosperidad tanto en el aspecto material como intelectual, según Boschman (2008). A su vez, para Jonsen et. al, (2012), los centennials han desarrollado una personalidad caracterizada por una mayor preferencia hacia la diversión en lugar de las obligaciones y responsabilidades. Esta generación se identifica como liberal en diversos aspectos, prefieren establecer sus propias reglas y horarios, evitando

realizar tareas que no les agradan. Además, disfrutan de los desafíos y el reconocimiento público les brinda satisfacción.

Asimismo, los centennials poseen una serie de características notables. En primer lugar, valoran enormemente el reconocimiento, por más que este sea mínimo. Además, tienen un fuerte deseo de que sus opiniones sean tomadas en cuenta y consideradas. Por otro lado, los miembros de esta generación tienden a presentar dificultades para mantener la concentración en tareas que no les resultan interesantes o atractivas. No obstante, tienen una gran iniciativa y son hábiles para resolver conflictos. De igual forma, se motivan con facilidad a través de retos y desafíos, y disfrutan siendo parte de un equipo, siempre y cuando las metas se establezcan de una manera abierta y consensuada. Estas características conforman un perfil de personalidad más orientado a la diversión y a la libertad que hacía las obligaciones y responsabilidades (González, 2011). Justamente, Castro (2019) enfatiza que los centennials tienen altas expectativas en cuanto a su futuro laboral, ya que desean poder ganarse la vida haciendo lo que les apasiona. En muchos casos, esto implica trabajos que involucren la creatividad y el cuidado del medio ambiente, característica que en la generación Z se enfatiza mucho, lo que sugiere que la creación es uno de sus puntos fuertes y que ser innovadores es una cualidad que valoran. Además, esperan poder contar con trabajos flexibles que les permitan realizar múltiples actividades al mismo tiempo, y buscan oportunidades de empleo que les permita trabajar a distancia.

Según lo expuesto por Sonda et al. (2020), los centennials se caracterizan por ser auténticos, buscar el crecimiento personal y valorar la sociabilidad. Estos aspectos se ven reflejados en sus comportamientos y expectativas en el mundo laboral. Por lo tanto, es fundamental que los empleadores comprendan estas tendencias generacionales y se adapten a ellas. Los nativos digitales esperan que las empresas les proporcionen un ambiente de trabajo que les permita expresarse de manera auténtica, fomentar su crecimiento personal y disfrutar de la interacción social. Asimismo, esperan que se cumplan sus expectativas y necesidades, ya que en caso contrarios, buscarán nuevas oportunidades laborales. A diferencia de la generación baby boomer, que priorizo su trabajo por encima de su vida personal, por lo que los miembros de la generación Z buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal (Golik, 2013).

Revolución 4.0

En el contexto de la Revolución 4.0, los nativos digitales desempeñan un papel significativo. Estos son los individuos que han crecido inmersos en la tecnología digital y están familiarizados con su uso desde una edad temprana. Como resultado, tienen una comprensión intuitiva de las herramientas y aplicaciones digitales que son fundamentales en esta era tecnológica (Castro Vargas, 2019). La Revolución 4.0, llamada también Cuarta Revolución Industrial, representa un momento de cambio tecnológico en curso. Se trata de un enfoque que fusiona tecnologías de vanguardia, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la robótica, la realidad virtual, la impresión 3D y la computación en la nube, entre otras (Barreto, et., al. 2019). Schavarstein (2018) sostiene que se están produciendo dos tipos de transformaciones digitales: una a nivel social y otra a nivel organizacional. La transformación social se refiere a la adopción generalizada de dispositivos móviles y redes, mientras que la transformación organizacional implica la implementación de tecnologías en los negocios para mejorar su competitividad. Ambas transformaciones ejercen presión sobre las organizaciones para adaptarse al cambio, ya que el entorno evoluciona más rápidamente que su capacidad de respuesta. A su vez, el mundo laboral actual resalta la importancia de adquirir ciertas habilidades digitales. Desde este punto de vista, el desafío radica en encontrar individuos que sean capaces de enfrentar los riesgos inherentes a la era digital y que puedan aprovechar la tecnología para satisfacer las necesidades de las organizaciones (Brau, 2018).

El dinamismo del mercado laboral ha propiciado la emergencia de nuevos perfiles profesionales, así como nuevas formas de trabajo, lo cual ha generado expectativas renovadas en los trabajadores del siglo XXI. En este sentido, resulta crucial comprender y responder a las necesidades cambiantes de las distintas generaciones como un reto permanente. (Hernández, 2016). Sin dudas una de ellas es la generación centennial, ellos están experimentando cambios significativos en la estructura social, siendo una de las primeras generaciones en considerar la tecnología digital como una parte inherente de su estilo de vida. Se caracterizan por haber crecido inmersos en un entorno donde los dispositivos electrónicos, el acceso a Internet y las redes sociales son elementos cotidianos. Además, muestran una apertura y tolerancia hacia la diversidad en términos de religión, orientación sexual, etnia y nacionalidad. Esta generación busca trabajar en ocupaciones que se ajusten a su personalidad y tienen la capacidad de elegir dónde y cómo desempeñar sus labores (Candamo Pajuelo, 2020).

Expectativas laborales

En el estudio de las expectativas laborales, resulta fundamental recurrir a teorías consolidadas que proporcionen un marco conceptual sólido. En este contexto, se toma como punto de referencia la teoría de Bandura, la cual ofrece valiosas perspectivas sobre la formación y realización de metas profesionales. Esta teoría, desarrollada por el psicólogo Albert Bandura, enfatiza la importancia de los procesos cognitivos y la influencia del entorno en la configuración de las expectativas y aspiraciones en el ámbito laboral. A través de este enfoque, se busca comprender de manera más profunda cómo las creencias y perspectivas de los individuos inciden en la construcción de sus metas y en la toma de decisiones relacionadas con su trayectoria profesional. A lo largo de este estudio, se explorarán las implicancias y aplicaciones de la teoría de Bandura en el contexto de las expectativas laborales, con el propósito de arrojar luz sobre los factores determinantes de la planificación y consecución de metas profesionales.

En primer lugar, Bandura (1977) postula que el entorno desempeña un papel fundamental en la determinación del comportamiento. Esto significa que las personas son influenciadas por las circunstancias y situaciones que les rodean. Además, la teoría destaca la importancia de los procesos de retroalimentación, lo que significa que las respuestas y consecuencias de nuestras acciones influyen en la forma en que actuamos en el futuro. Sin embargo, lo que distingue a la teoría del aprendizaje social de Bandura es su énfasis en los factores cognitivos. Según esta perspectiva, las creencias, expectativas, actitudes y conocimientos de una persona juegan un papel crucial en la forma en que se comporta. En otras palabras, lo que pensamos y cómo interpretamos el mundo a nuestro alrededor influye en nuestras acciones y elecciones. La teoría también sostiene que estos tres elementos: los factores cognitivos, el entorno y la conducta, no son entidades independientes, sino que están interconectados y se influyen mutuamente. Por ejemplo, nuestras creencias y expectativas pueden influir en la forma en que percibimos y reaccionamos a nuestro entorno, lo que a su vez afecta nuestras acciones.

En relación a esto, Vroom (citado en Navarro, et al. 2003) destaca que la motivación suele ser definida como la disposición de las personas para iniciar y mantener el esfuerzo en sus tareas laborales. Esta concepción de la motivación está estrechamente alineada con las influencias de la autoeficacia según expresadas por Bandura. En otras palabras, podemos interpretar la autoeficacia como uno de los factores determinantes de la motivación.

La formación y transición al ámbito laboral es un proceso complejo que implica una evaluación profunda de las propias habilidades y capacidades. Bandura (2001), por su parte, afirma que las expectativas laborales dependen de la evaluación de valor que cada estudiante tiene de su capacidad para desempeñarse en una situación determinada. Para dicho autor, las expectativas laborales se presentan de diferentes maneras: en primer lugar, las expectativas materiales, que se relacionan con costos y beneficios; al igual que la recompensa económica y la estabilidad laboral. La segunda son las expectativas sociales de interacciones sociales positivas o negativas, tales como influencia, poder, influencia y reconocimiento social; y finalmente, expectativas personales, que presentan respuestas negativas y positivas de autoevaluación, incluyendo satisfacción personal, evaluación del trabajo y autoestima, etc. En adición, Chong, et. al. (2022) señalan que las expectativas laborales son las motivaciones que el trabajador tiene frente a su empleo, generando así esperanzas, sueños y aspiraciones. No obstante, estas pueden variar a lo largo del tiempo por las experiencias de vida de cada individuo.

En este contexto, resulta evidente que la formación adecuada y la adquisición de competencias son elementos esenciales para la transición al ámbito laboral. Sin embargo, para lograr una inserción exitosa en el mercado laboral, se requiere un enfoque que promueva tanto la motivación intrínseca de las personas como su responsabilidad personal en la búsqueda y el desempeño de un trabajo. Este enfoque integral es fundamental para comprender y abordar las complejidades de las expectativas laborales y su influencia en la vida y la carrera de los individuos, como se ha resaltado en la investigación realizada por García, et al. (2017).

Primeros empleos

Muchos de la generación Z aún no terminaron sus estudios secundarios, mientras que otros están iniciando sus carreras universitarias, en proceso de graduarse o empezando a incursionar dentro del ambiente laboral. Estas personas están atravesando una serie de cambios y transformaciones dentro de su ciclo vital, ya que es la generación que está pasando de la adolescencia a la de adultos jóvenes, lo cual genera alteraciones dentro de sus responsabilidades, independencia y ritmo social (Dutra, 2017).

En la juventud, se producen avances significativos en el desarrollo de la capacidad simbólica, lo que permite a los jóvenes adaptarse gradualmente al mundo adulto que les rodea.

Este período de la vida implica una reorganización profunda de la personalidad, donde se experimentan cambios tanto en el plano intelectual como en el emocional (Batlle, et,. al. 2009).

Según las ideas de Piaget e Inhelder (1972), en la adolescencia, los jóvenes comienzan a construir de manera progresiva la noción de su inserción social en términos de su participación en el mundo laboral. Esto significa que empiezan a desarrollar una comprensión más completa de lo que implica ser un miembro activo de la sociedad adulta, y comienzan a pensar en su futuro en términos de carrera y empleo. Esta fase no solo se caracteriza por cambios cognitivos, sino también por transformaciones emocionales significativas. Los adolescentes pueden experimentar una amplia gama de emociones a medida que exploran su identidad, establecen relaciones interpersonales más complejas y enfrentan desafíos y decisiones relacionados con su futuro.

Los primeros trabajos pueden repercutir de distintas maneras en el sujeto, ya que se pone en juego las creencias, expectativas, ansiedades. Independientemente de las interpretaciones que permite esto, la realidad es que los jóvenes, al asumir cada vez más la responsabilidad de su propia carrera, tienen que construir su propio trayecto laboral. Al asumir un trabajo, los jóvenes pueden verse expuestos a situaciones que ponen a prueba sus creencias, expectativas y ansiedades. Por ejemplo, puede ser la primera vez que tienen que lidiar con un jefe exigente, aprender a trabajar en equipo o enfrentar situaciones de estrés. Estas experiencias pueden ser muy enriquecedoras, ya que ayudan a las personas a desarrollar habilidades y competencias importantes para su futuro laboral. Por ejemplo, pueden aprender a ser más resilientes, a comunicarse mejor, a tomar decisiones informadas y a trabajar bajo presión. Además, los primeros trabajos pueden ser una oportunidad para los jóvenes de explorar sus intereses y habilidades, lo que les permite construir su propio trayecto laboral (Rentería & Andrade, 2007).

La sociedad actual está experimentando cambios constantes y rápidos que pueden tener un impacto significativo en el bienestar personal de las personas. Estos cambios pueden generar una sensación de incertidumbre e inestabilidad, lo que puede afectar negativamente el equilibrio emocional y psicológico de las personas, especialmente en las generaciones más jóvenes. En este contexto, la integración de los jóvenes al mercado laboral puede ser un desafío para muchos, ya que puede generar desmotivación y frustración en aquellos que se enfrentan a la incertidumbre y la inestabilidad del mercado laboral actual. Además, la falta de oportunidades laborales adecuadas puede tener un impacto negativo en el desarrollo personal

y económico de los jóvenes (Castaño Cortés, 2020). Por otro lado, es importante tener en cuenta que el bienestar de las personas no depende únicamente del éxito en el mercado laboral, sino también de otros aspectos como la salud, las relaciones interpersonales y la realización personal. Es necesario fomentar un enfoque holístico del bienestar que tenga en cuenta todos estos aspectos para lograr una vida plena y satisfactoria. Para mejorar el bienestar de los jóvenes, es importante brindarles apoyo y orientación para enfrentar los desafíos del mercado laboral y desarrollar habilidades y competencias relevantes para su área de interés. También es necesario crear oportunidades laborales adecuadas y accesibles para los jóvenes, así como fomentar un ambiente laboral saludable y equilibrado que les permita crecer personal y profesionalmente (Weller, 2007).

En relación al trabajo, para atraer a la generación Z, las empresas deben tener en cuenta que estos jóvenes prefieren trabajos que les permitan tener flexibilidad y autonomía. Además buscan un ambiente laboral inclusivo, diverso y justo, donde se sientan valorados y respetados. También, esperan tener acceso a la tecnología y oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional continuo. Así es que, para atraer y retener a esta generación, las organizaciones deben adaptarse a las tendencias generacionales actuales brindando un ambiente de trabajo auténtico, inclusivo y flexible, que promueva el crecimiento personal y el desarrollo profesional, y que cumpla con las expectativas y necesidades, ya que, como se mencionó anteriormente, una de las causas principales de la rotación de personal es la insatisfacción de los empleados con respecto a sus expectativas laborales. (Sonda, et. al., 2020).

No obstante, la gran mayoría de los centennials aún recién están empezando a encaminarse al mundo laboral, ya que como se mencionó anteriormente, son personas nacidas desde 1997 hasta 2012, por lo que rondan entre los 25 y 10 años. Dar los primeros pasos en un trabajo puede tener un gran impacto en el crecimiento personal de una persona, ya que permite establecer contactos y explorar un mundo nuevo con sus propias reglas y conocimientos. Por lo tanto, el trabajo es una excelente herramienta para establecer contactos y desarrollar relaciones interpersonales valiosas. Al trabajar junto a otros profesionales en el mismo campo o industria, los individuos pueden aprender de sus colegas y construir una red de contactos que les permita avanzar en su carrera. De hecho, la capacidad de construir relaciones significativas en el lugar de trabajo es una habilidad altamente valorada en la mayoría de los campos profesionales. (Weller, 2007).

El mundo del trabajo

En relación al trabajo, Neffa et. al., (2014) hacen una distinción entre actividad, trabajo y empleo. La actividad es una expresión de la dinámica de la naturaleza humana, y abarca una amplia gama de áreas que tienen un impacto en nuestras vidas diarias. El trabajo es una de estas áreas, pero también existen actividades en otros ámbitos como el hogar, la educación, la cultura, el deporte, los sindicatos y la política. El trabajo, en particular, es una actividad que tiene una finalidad específica, como la producción de bienes o la prestación de servicios. Esta actividad crea un resultado objetivo que es útil para satisfacer una necesidad social. El trabajo puede ser realizado por cualquier persona, y puede ser remunerado o no. El empleo, por otro lado, es una forma específica de trabajo que se realiza con el objetivo de obtener un ingreso. Puede tomar la forma de empleo asalariado, autoempleo o empleo empresarial. Cuando una persona tiene un empleo remunerado, se le paga por su trabajo en una cantidad que se acuerda previamente con su empleador. En conclusión, la actividad humana es un concepto amplio que incluye muchas áreas, incluyendo el trabajo. El trabajo es una actividad orientada hacia una finalidad específica que produce un resultado útil para satisfacer una necesidad social. El empleo, por otro lado, es una forma de trabajo que se realiza con el objetivo de obtener un ingreso. Aunque no todas las personas que realizan una actividad laboral tienen un empleo remunerado, siguen siendo parte importante de la fuerza laboral y la sociedad en general.

En relación con el autor Castro (2019), este enfatiza que los jóvenes en sus primeros empleos cumplen el rol de aprendices ya que primeramente van a ser instruidos para poder ir adentrándose a sus funciones, entre otras cosas. De acuerdo con esto, los autores García-Blanco y Gutiérrez (1996), definen a la inserción laboral como el proceso de incorporación de los individuos a la actividad económica. Así, el proceso de inserción profesional se refiere al inicio de una "carrera profesional", desde un punto de vista personal, o al inicio de la "trayectoria profesional", el cual se entiende como aquellas manifestaciones relacionadas con el ciclo vital, es decir, secuencias de trabajos. El comienzo de un empleo puede ser una experiencia transformadora para las personas, ya que no solo implica la adquisición de una fuente de ingresos, sino también la oportunidad de interactuar con un entorno nuevo y desconocido. A medida que los individuos se sumergen en su nueva rutina laboral, comienzan a aprender diferentes habilidades y a adquirir conocimientos específicos relacionados con su trabajo, lo que les permite mejorar sus habilidades y competencias profesionales (Spilerman, 1977).

El mundo del trabajo tradicional se caracterizaba por enseñar a las personas a formarse profesionalmente a través de estructuras más rígidas y jerarquizadas. Sin embargo, con la llegada de la Revolución 4.0, que implica la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización, el paradigma laboral ha evolucionado significativamente.

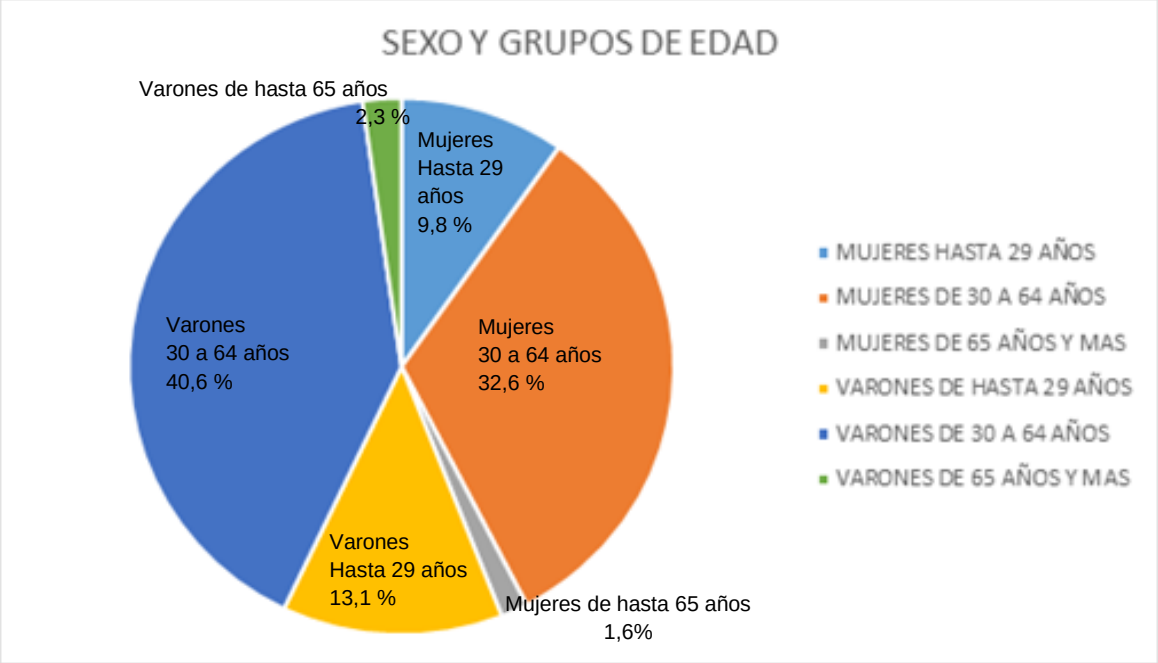
Mercado de trabajo en Argentina

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en el primer trimestre del año 2023, se registraron ciertas tasas clave que reflejan la dinámica económica y laboral en el país. De acuerdo con los datos correspondientes, se observa que la tasa de actividad (TA), que cuantifica la proporción de la población en edad de trabajar y económicamente activa (PEA) con respecto al total de habitantes, llegó al 48, 3%. En simultáneo, la tasa de empleo (TE), que evalúa la fracción de personas con empleo en relación a la población total, registró un valor del 45,0%.

Dentro del grupo de personas con empleo (45,0%), es notable que, en este sector, el 74,3% son asalariados, de los cuales el 36,7% no tiene deducciones jubilatorias. Por otro lado, el 22,0% trabaja por cuenta propia, mientras que el 3,4% son empleadores y el 0,3% son trabajadores familiares sin remuneración. Al examinar la población con empleo según su nivel educativo, más de la mitad (62,1%) ha completado hasta la educación secundaria, mientras que el 37,9% cuenta con educación superior y universitaria, ya sea completa o incompleta. En relación a la categorización de la ocupación principal, se observa que el 54,3% está en trabajos operativos, el 17,6% en roles técnicos, el 18,3% en trabajos no calificados y el 9,1% en ocupaciones profesionales.

En relación a la descripción de la población ocupada durante el primer trimestre de 2023, se puede notar que, en términos de género y grupos etarios, las mujeres menores de 29 años constituyen un 9,8%, mientras que los hombres de esa misma franja de edad representan un 13,1%. De manera similar, las mujeres de entre 30 y 64 años ocupan un 32,6% de la población empleada, en contraposición, los hombres de 30 a 64 años ocupan un 40,6%. Sin embargo, las mujeres de 65 años o más ocupan un 1,6% de los puestos de trabajo, mientras que los hombres en este rango etario ocupan un 2,3%.

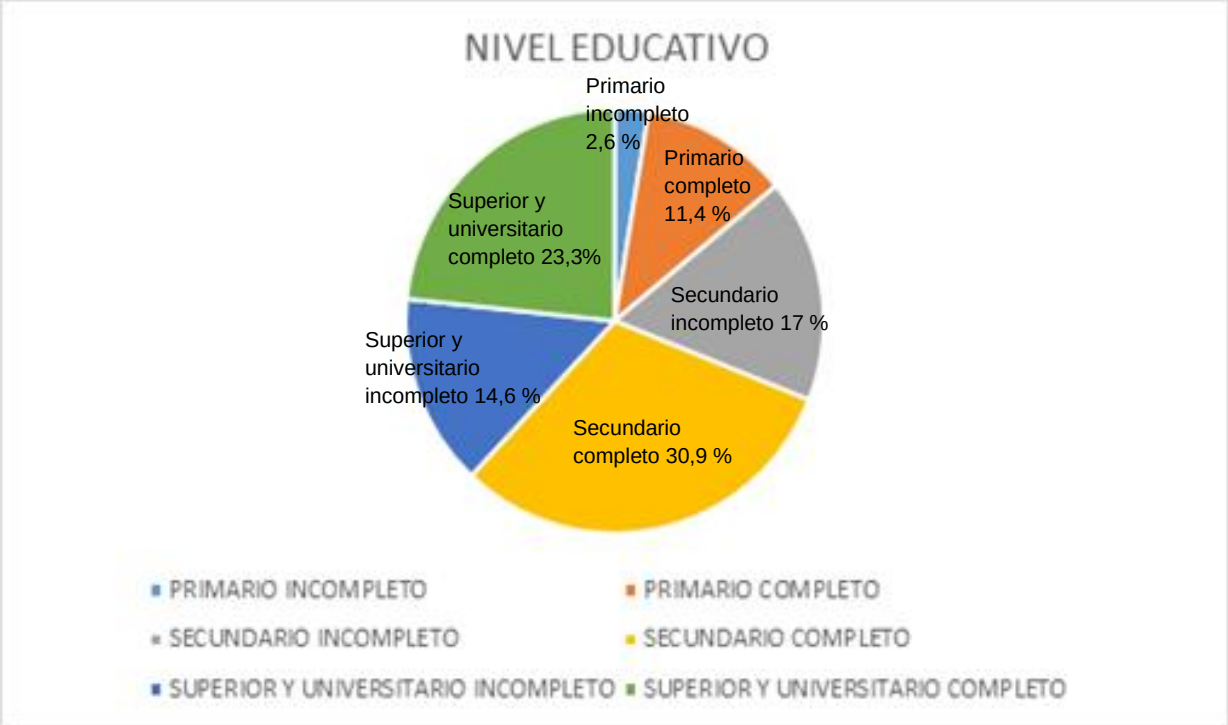
Gráfico 1: Caracterización de la población ocupada. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre del 2023.



Fuente: elaboración propia en base al INDEC. (Carnero, 2023).

En cuanto al nivel educativo, es notable que, en el grupo de personas con empleo, un 2,6% ha cursado educación primaria pero no la ha finalizado, y un 11,4% ha completado la educación primaria. En otro sentido, un 30,9% ha concluido la educación secundaria, y un 17,0% ha llegado al nivel secundario sin culminar. No obstante, un 14,6% de la población ocupada presenta niveles de educación superior y universitaria incompletos, mientras que un 23,3% ha conseguido finalizar sus estudios superiores o universitarios.

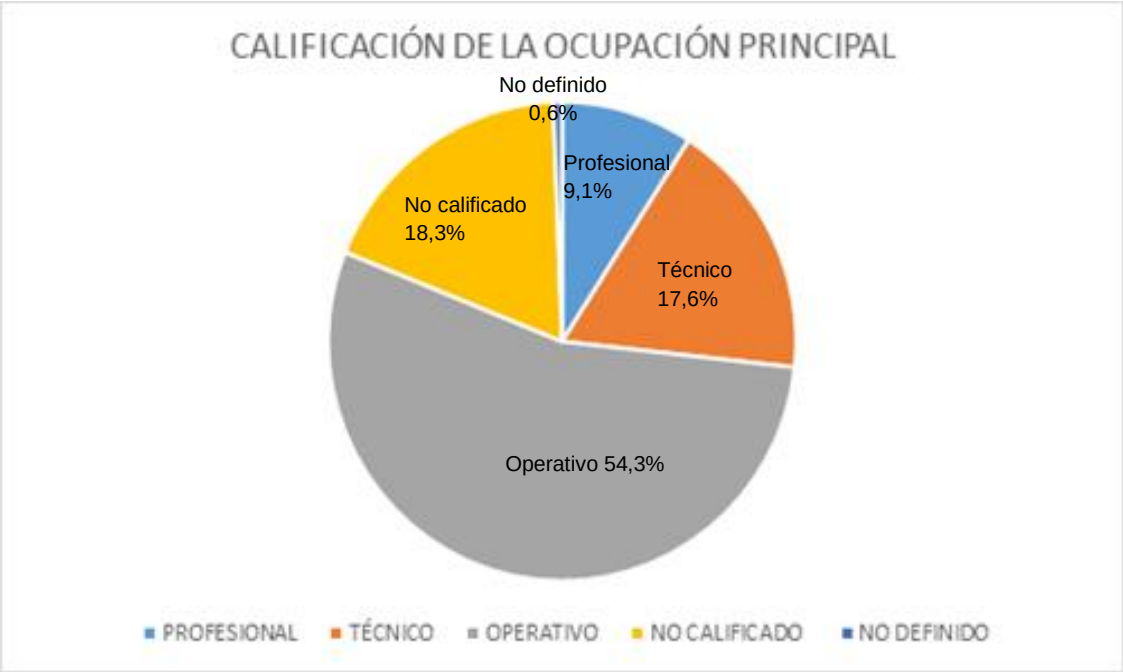
Gráfico 2: Niveles Educativos. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre del 2023.



Fuente: elaboración propia en base al INDEC. (Carnero, 2023).

En relación a la categorización de la ocupación principal, se puede notar que, entre las personas con empleo, un 9,1% está involucrado en trabajos de carácter profesional, mientras que un 17,6% desempeña roles técnicos. De manera contrastante, un 54,3% se dedica a tareas operativas, un 18,3% de la población ocupada se encuentra en empleos que no requieren una calificación específica, y finalmente, un 0,6% tiene una ocupación que no está claramente definida, tal como se observa en el *Gráfico 3*.

Gráfico 3: Calificación de la Ocupación Principal. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre del 2023.



Fuente: elaboración propia en base al INDEC. (Carnero, 2023).

En lo que respecta a las métricas en los 31 conjuntos urbanos y áreas regionales, es evidente que en el Gran Buenos Aires se registra un índice del 48,9% de individuos en actividad, junto con un 45,2% de personas que se encuentran empleadas, como se observa en el Cuadro 1.

El análisis de los datos relacionados con la población ocupada en Argentina durante el primer trimestre de 2023 (ver *Gráfico 4*), proporciona una visión intrigante de cómo mujeres y hombres menores de 29 años están interactuando con el entorno laboral del país. En este periodo temporal, emerge una diferencia destacable en términos de género y participación laboral. Las mujeres pertenecientes al rango etario menor a 29 años, constituyen un 9,8% de la población ocupada en Argentina, una proporción que, si bien revela su presencia en la fuerza laboral, resulta ligeramente inferior al 13,1% registrado en hombres de la misma franja de edad. Este desequilibrio podría ser moldeado por una confluencia de factores que abarcan tanto el contexto sociocultural como las condiciones económicas en el juego. Una interpretación inicial sugiere que, a pesar de la participación laboral de las mujeres, los hombres parecen ocupar un espacio un poco más prominente en este ámbito.

Cuadro 1: Principales indicadores en el total de 31 aglomeraros urbanos, regiones y agrupamientos por tamaño. Primer trimestre de 2023.

2. Resultados regionales del primer trimestre de 2023

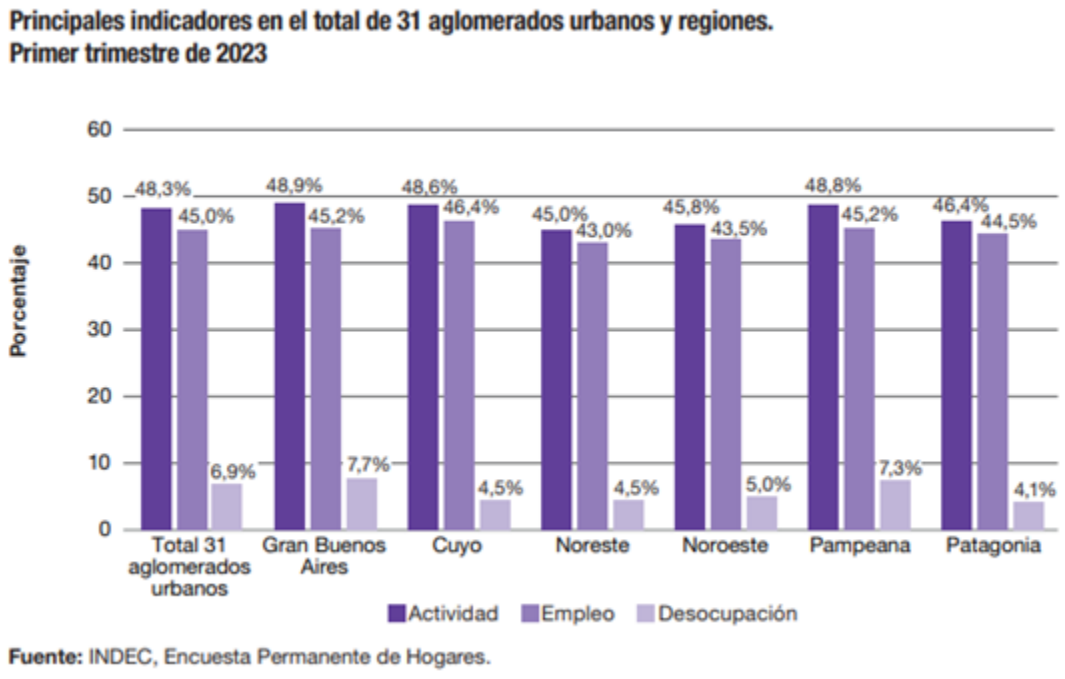
Cuadro 2. Principales indicadores en el total de 31 aglomerados urbanos, regiones y agrupamientos por tamaño. Primer trimestre de 2023

Área geográfica	Tasas generales						
	Actividad	Empleo	Desocupación	Ocupados demandantes de empleo	Subocupación	Subocupación demandante	Subocupación no demandante
Total 31 aglomerados urbanos	**48,3**	**45,0**	**6,9**	**14,8**	**9,4**	**6,3**	**3,1**
Aglomerados del interior	**47,6**	**44,7**	**5,9**	**16,6**	**10,5**	**7,8**	**2,8**
Regiones							
Gran Buenos Aires	48,9	45,2	7,7	13,3	8,5	5,2	3,3
Cuyo	48,6	46,4	4,5	22,1	14,8	10,8	4,0
Noreste	45,0	43,0	4,5	9,8	8,8	6,2	2,6
Noroeste	45,8	43,5	5,0	20,3	11,3	8,6	2,7
Pampeana	48,8	45,2	7,3	15,8	10,1	7,4	2,7
Patagonia	46,4	44,5	4,1	11,4	5,9	4,7	1,2
Total aglomerados de 500.000 y más habitantes	**48,9**	**45,3**	**7,3**	**15,2**	**9,6**	**6,4**	**3,3**
Total aglomerados de menos de 500.000 habitantes	**45,7**	**43,5**	**4,7**	**12,8**	**8,3**	**6,3**	**2,1**

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Fuente: INDEC, E. D. H. (2023).

Gráfico 4: Principales indicadores en el total de 31 aglomerados urbanos y regiones. Primer trimestre de 2023.



Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Fuente: INDEC, E. D. H. (2023).

En lo que respecta a las métricas en los 31 conjuntos urbanos y áreas regionales, es evidente que en el Gran Buenos Aires se registra un índice del 48,9% de individuos en actividad, junto con un 45,2% de personas que se encuentran empleadas.

El análisis de los datos relacionados con la población ocupada en Argentina durante el primer trimestre de 2023, proporciona una visión intrigante de cómo mujeres y hombres menores de 29 años están interactuando con el entorno laboral del país.

En este periodo temporal, emerge una diferencia destacable en términos de género y participación laboral. Las mujeres pertenecientes al rango etario menor a 29 años, constituyen un 9,8% de la población ocupada en Argentina, una proporción que, si bien revela su presencia en la fuerza laboral, resulta ligeramente inferior al 13,1% registrado en hombres de la misma franja de edad. Este desequilibrio podría ser moldeado por una confluencia de factores que abarcan tanto el contexto sociocultural como las condiciones económicas en el juego. Una interpretación inicial sugiere que, a pesar de la participación laboral de las mujeres, los hombres parecen ocupar un espacio un poco más prominente en este ámbito.

A medida que profundizamos en el análisis, surge la necesidad de examinar estos resultados desde múltiples perspectivas y con un enfoque contextual más profundo, ya que, en cuanto a las métricas en los 31 conjuntos urbanos y áreas regionales, el Gran Buenos Aires destaca con un índice del 48,9% de personas en actividad, acompañado de un 45,2% de individuos que se encuentran empleados. Estos datos no solo reflejan la vitalidad económica de esa región, sino que también podrían estar relacionados con la disponibilidad de oportunidades laborales y el acceso a centros de educación y empleo.

La exploración más allá de las cifras conduce a una comprensión más holística de cómo la educación se entrelaza con las oportunidades laborales para la generación Z. En este sentido, las cifras educativas agregan una capa adicional de información crucial. Por un lado, un 14,6% de la población ocupada en esta generación muestra niveles de educación superior y universitaria incompleta, mientras que un 23,3% ha logrado concluir exitosamente sus estudios superiores. Además, al indicar en la categorización de las ocupaciones principales, se refleja la diversidad de roles que los miembros de la generación Z están asumiendo en el mercado laboral. Un 9,1% está involucrado en trabajos de carácter profesional, lo que subraya la amplia gama de oportunidades que esta generación está explorando en campos altamente especializados.

Estos datos no solo nos informan sobre la composición actual de la fuerza laboral en términos de género, educación y ocupación, sino que también subrayan la importancia de analizar más profundo y contextualizado para comprender completamente los factores subyacentes que influyen en estas tendencias. Explorar más allá de las cifras nos permite obtener una comprensión más holística de las dinámicas de género, educación y empleo en esta generación, así como el impacto potencial de estos factores en la configuración de la fuerza laboral actual y futura del país.

Método

Diseño

Para el cumplimiento de esta investigación se realizó un estudio cualitativo con un diseño de teoría fundamentada. Esta exige identificar categorías teóricas que son derivadas de los datos mediante la utilización de un método comparativo constante (Glaser & Strauss, 1967; Hammersley, 1989), a través de las observaciones y las entrevistas. Se notan así las diferencias y las similitudes de los datos, lo que conduce a la derivación de categorías teóricas que pueden ayudar a comprender el fenómeno en estudio (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1992). En el proceso de análisis de las entrevistas, se empleó una metodología de categorización de contenido.

Para esta investigación se utilizó la conceptualización de las expectativas laborales desarrolladas por Bandura, presentada en el marco teórico.

Participantes

La selección de los participantes de este estudio se llevó a cabo mediante la elección de 14 personas pertenecientes a la generación centennial de la localidad de San Miguel, Buenos Aires, Argentina, con un rango etario entre 21 a 26 años, varones y mujeres.

Los criterios de inclusión fueron: residentes en la localidad de San Miguel, ser estudiantes universitarios avanzados o egresados de alguna carrera universitaria/terciario/tecnicatura y que tengan un mínimo de 6 meses y un máximo de 2 años de antigüedad laboral.

Criterios de exclusión: jóvenes que tengan hijos o se hayan independizado de sus padres y quienes no cumplan con el rango etario.

Instrumentos

La técnica para la recolección de los datos fue: entrevistas semi abiertas -semidirigidas- pautadas con antelación, habiéndose utilizado una modalidad virtual. Las entrevistas duraron aproximadamente 1 hora. Las dimensiones que se exploraron mediante las entrevistas fueron:

- Dimensiones expectativas materiales: salariales/ beneficios económicos
- Dimensiones expectativas sociales: clima laboral/ relaciones laborales
- Dimensiones expectativas personales: flexibilidad laboral/ satisfacción personal/ desarrollo profesional y capacitaciones/ expectativas no alcanzadas
- Percepción de los entrevistados sobre la satisfacción de las expectativas laborales de los jóvenes en su empleo

Procedimiento

Las entrevistas se realizaron a través de la plataforma Google Meet. En primera instancia se tomó contacto vía WhatsApp con los entrevistados, mediante la técnica bola de nieve, para generar un diálogo explicando el tema de la investigación y, del mismo modo, saber si están interesados en participar voluntariamente. Luego, se acordó la modalidad de encuentro. Se les aseguró el anonimato y la confidencialidad, requiriendo asimismo de la firma del consentimiento informado.

El análisis de datos se llevó a cabo siguiendo un enfoque de análisis de contenido. Las entrevistas fueron transcritas y codificadas para identificar patrones, temas recurrentes y categorías significativas. Se utilizó un proceso sistemático de codificación y categorización, permitiendo la identificación y clasificación de temas emergentes. Este enfoque metodológico proporcionó una comprensión detallada de los datos recopilados.

Resultados

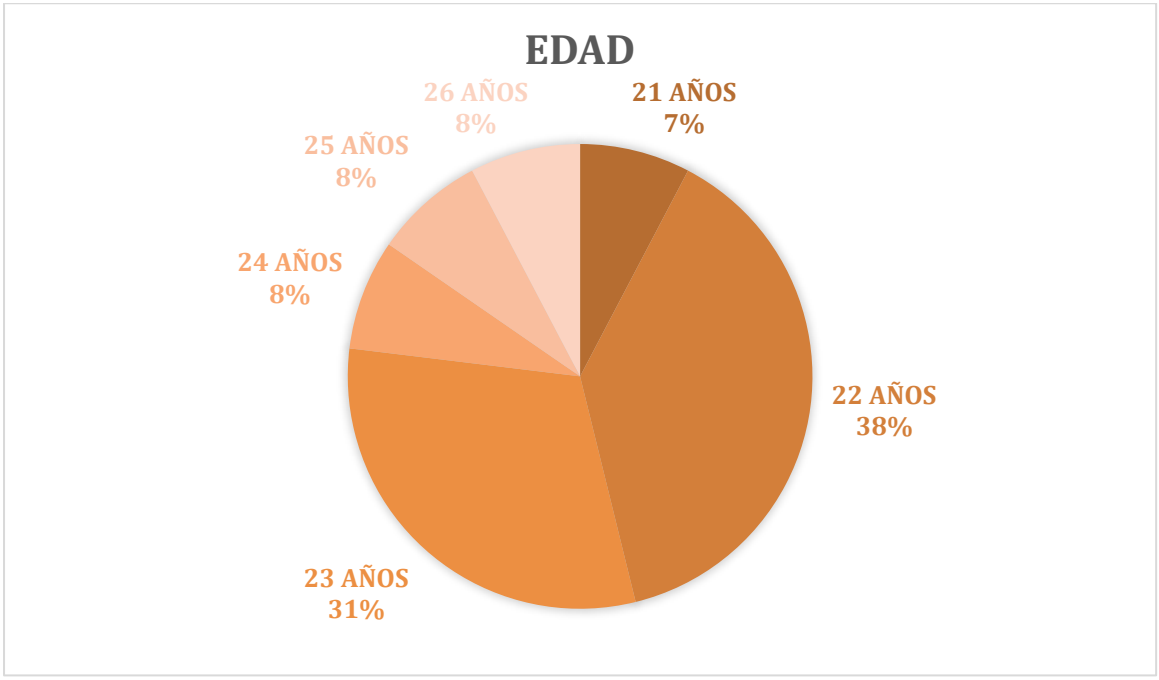
A continuación, se presentan los datos sociodemográficos de los participantes:

Cuadro 2: Datos sociodemográficos de los entrevistados.

Nombre	Edad	Sexo	Localidad	Instancia académica	Modalidad de trabajo (relación de dependencia o autónomo)	Antigüedad laboral
Barbara	22	F	San Miguel	Recibida en la carrera de Lic. En Psicología.	Trabajo en relación de dependencia.	2023
Macarena	22	F	San Miguel	Avanzado en la carrera de abogacía.	Trabajo en relación de dependencia.	2022
Serena	24	F	San Miguel	Avanzado en la carrera de Lic. En Psicología.	Trabajo en relación de dependencia.	2021
María Laura	22	F	San Miguel	Recibida en la carrera de Lic. En Psicología.	Trabajo en relación de dependencia.	2023
Sofia	23	F	San Miguel	Avanzado en la Tecnicatura en Organización de Eventos	Trabajo en relación de dependencia.	2022
Gonzalo	25	M	San Miguel	Avanzado en la carrera de Contador Público	Trabajo en relación de dependencia.	2021
Micaela	21	F	San Miguel	Avanzada en la carrera de Lic. en Publicidad	Trabajo en relación de dependencia.	2022
Agustina	21	F	San Miguel	Avanzado en la carrera de Lic. En Psicología.	Trabajo en relación de dependencia.	2023
Nicolás	22	M	San Miguel	Avanzado en la carrera de Ing. Industrial	Trabajo en relación de dependencia.	2023
Ivo	22	M	San Miguel	Avanzado en la carrera de Ciencias Políticas	Trabajo en relación de dependencia.	2022
Agustín	23	M	San Miguel	Avanzado en la carrera de abogacía.	Trabajo en relación de dependencia.	2021
Matías	26	M	San Miguel	Avanzado en la carrera de Administración de empresas	Trabajo en relación de dependencia.	2021
María Victoria	23	F	San Miguel	Recibida en la carrera de Relaciones Comerciales internacionales	Trabajo en relación de dependencia.	2022
Federico	23	M	San Miguel	Avanzado en la Lic. En Psicología.	Trabajo en relación de dependencia	2023

En cuanto a la edad de las personas entrevistadas fue hay variabilidad dentro del rango que se había estipulado: una persona con 21 años, una con 26 años, un sujeto de 25 años, otro de 24 años y cuatro individuos con 23 años. Además, cinco personas entrevistadas estaban en la franja de 22 años. Como se observa en el Gráfico 5.

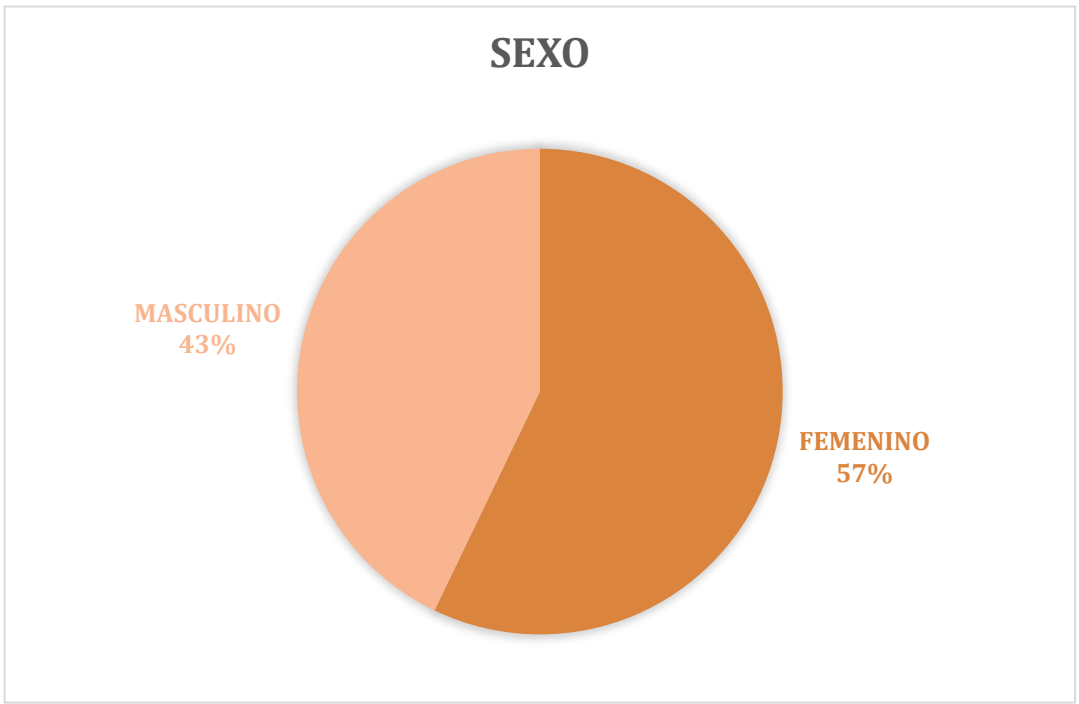
Gráfico 5: Edad de los jóvenes. Porcentaje para la población total.



Fuente: elaboración propia en base al material de la muestra. (Carnero, 2023)

En cuanto a los entrevistados, 6 corresponden al sexo masculino mientras que 8 corresponden al sexo femenino. Como se ve en el Gráfico 6.

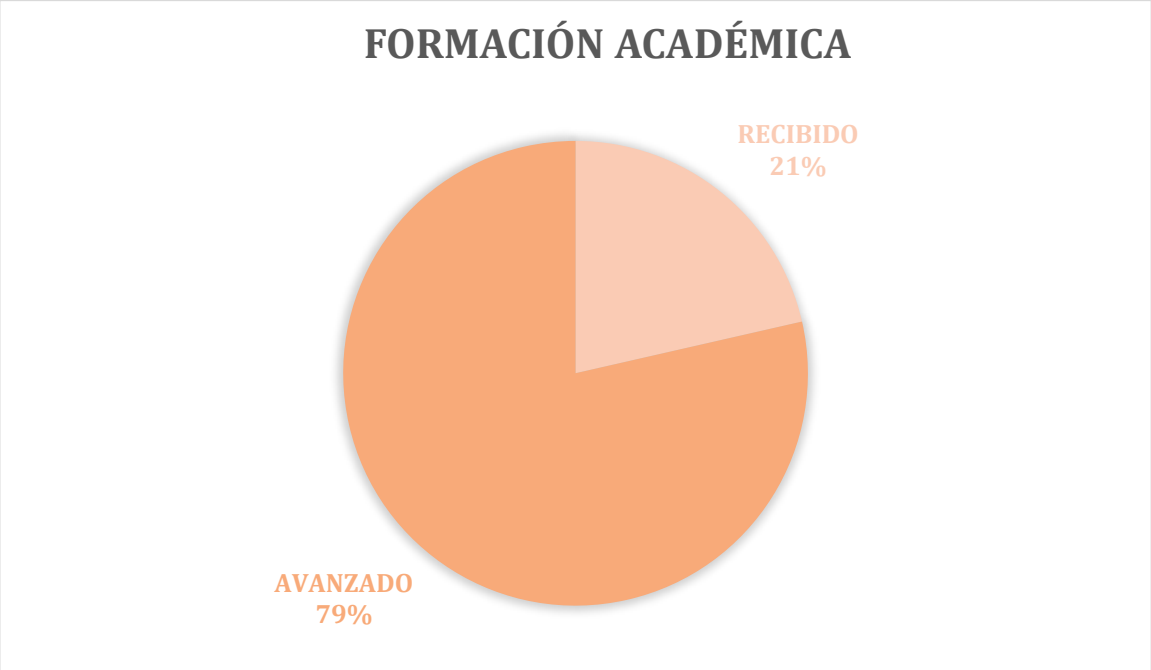
Gráfico 6: Sexo. Porcentaje para la población total.



Fuente: elaboración propia en base al material de la muestra. (Carnero, 2023)

Con respecto a los estudios académicos de los participantes, sólo 3 han finalizado con su carrera facultativa, mientras que 11 personas están por finalizar sus estudios. Como se detalla en el Gráfico 7:

Gráfico 7: Estudios académicos. Porcentaje para la población total.

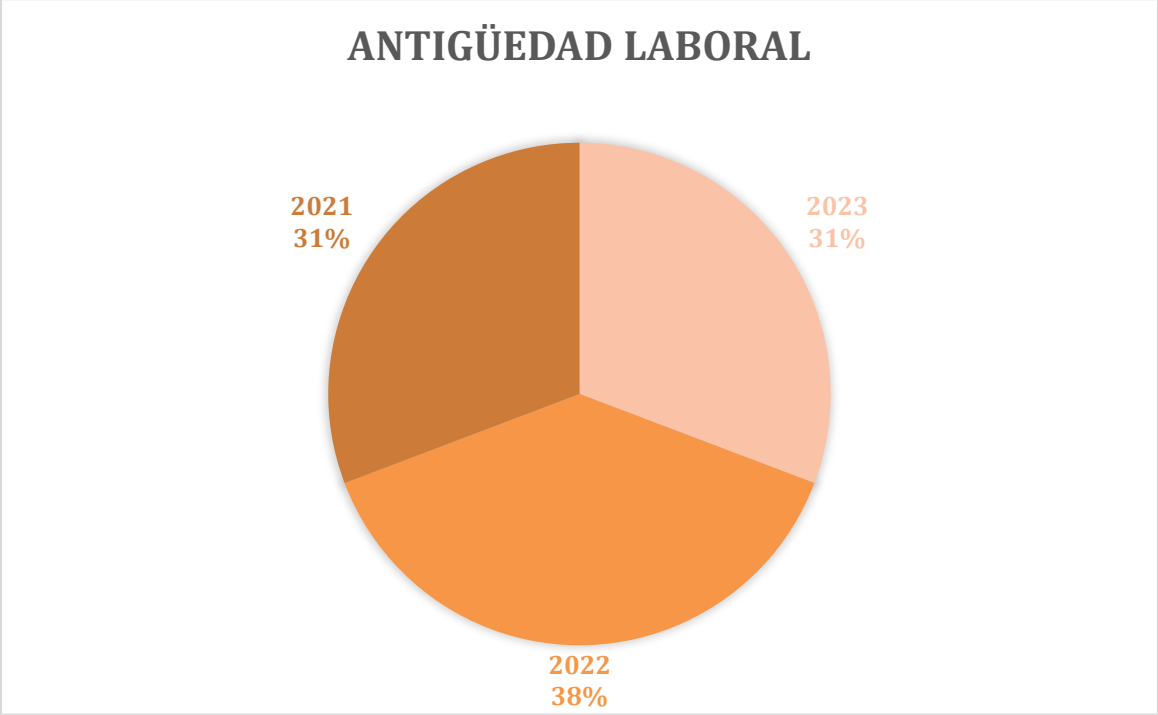


Fuente: elaboración propia en base al material de la muestra. (Carnero, 2023)

En relación al estado laboral de los participantes, el total de los entrevistados (14) se encuentra empleado bajo relación de dependencia.

Con respecto a la antigüedad laboral, 4 sujetos trabajan desde el año 2021 y otros 4 trabajan desde el 2023. Por último, el 5 de los entrevistados están empleados desde el año 2022. Así se observa en el Gráfico 8:

Gráfico 8: Antigüedad laboral. Porcentaje para la población total.



Fuente: elaboración propia en base al material de la muestra. (Carnero, 2023)

Por último, todos los encuestados cumplían con el requisito de residir en San Miguel, Buenos Aires, Argentina, lo que significa que el total de ellos (14 personas) viven en esa área.

A continuación, se presentan los resultados según las categorías de análisis.

Se recuerda que se efectuó la codificación de las entrevistas según su contenido, de acuerdo con la categorización de las expectativas que diferencia Bandura: Dimensiones expectativas materiales: salariales/ beneficios económicos; Dimensiones expectativas sociales: ambiente laboral/ relaciones laborales; Dimensiones expectativas personales: flexibilidad laboral/ satisfacción personal/ desarrollo profesional y capacitaciones/ expectativas no alcanzadas; y por último, percepción de los entrevistados sobre la satisfacción de las expectativas laborales de los jóvenes en su empleo. El abordaje de estas dimensiones está en relación con la categoría genérica: Expectativas que consideran importantes a la hora de buscar un empleo.

A nivel general, la mayoría de los participantes consideran importante el salario, el ambiente laboral y la posibilidad de desarrollo profesional a la hora de buscar un empleo, tal como menciona uno de nuestros entrevistados, ***M*** de 22 años:

"Lo que más me importa en ese sentido es el ambiente laboral, un lugar donde te acompañe. Me ha pasado en anteriores experiencias, que en el trabajo sabían que era mi primer empleo, pero incluso así no me enseñaban o no me ayudaban con lo que necesitaba. Entonces buscaría tener un soporte, un aprendizaje. Además de eso, me importa el salario y como dije antes, el ambiente laboral".

Asimismo, ***S*** de 23 años, expresa, "hoy en día lo que priorizo es el clima laboral y una remuneración acorde a lo que voy a trabajar. También la flexibilidad, no full time, sino más adaptativo. Algo super importante que busco es el crecimiento y desarrollo profesional". A su vez, ***F*** de 23 años, relata lo siguiente:

"Busco trabajos partime, la posibilidad de que sean home office o híbrido, me parece muy importante. Además, un sueldo que me permita tener un mínimo ahorro o darme mis gustos y no estar ajustado. Valoro el clima laboral y si puedo crecer o adquirir experiencia valoro mucho también. Para mí, el trabajo es una de las áreas más importantes de una persona, mejor que sea un trabajo bueno. Un trabajo que te permita vivir."

Dimensiones de expectativas materiales

Se ha indagado en las dimensiones de las expectativas materiales en los entrevistados, en cuanto a salario y beneficios. Una de las preguntas a realizar fue cuán importante es la remuneración a la hora de buscar un empleo y, la gran mayorí, han respondido que le dan mucha importancia, ya que con eso se sienten recompensados y les permite disfrutar de sus propios gastos. Sin embargo, pocos entrevistados entrevistados comentaron que, si bien el salario es importante, hoy priorizan otras cosas. Así lo expresa ***M*** de 26 años,

"Si bien es importante pero no es un aspecto fundamental, he resignado plata por comodidad, mi trabajo anterior era 100% remoto y no tenía un buen pago, pero me gustaba su horario y la comodidad para así poder enfocarme más en la facultad. Lo más fundamental sería la comodidad, ya que hoy por hoy mi prioridad es la facultad".

En relación a los beneficios, se indagó sobre cuáles consideraban cruciales o motivacionales desde el punto de vista económico, y la mayoría de los encuestados expresó que no los ven como algo imprescindible, sino como un estímulo para los empleados, aunque no los buscan activamente. Entre las preferencias, se destacaron el interés en tener días libres por cumpleaños, vacaciones remuneradas y días de estudio. Tal como menciona ***M L*** de 22 años; "un trabajo formal en blanco que cumpla con todo lo que conlleva, días de estudio, aguinaldo, vacaciones pagas, todo lo que sea extra como prepaga, bonos, días de cumpleaños, etc., son bienvenidas, pero no fundamentales". Asimismo, ***N*** de 22 años, manifiesta, "no los considero necesarios o influyentes, mientras el lugar de trabajo sea cómodo, me encuentro bien".

Dimensiones de expectativas sociales

Por otro lado, se exploró la dimensión de las expectativas sociales, como el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro de él. Por eso, se investigaron las siguientes cuestiones:

1. **Ambiente laboral**: como se mencionó anteriormente, este es un requisito fundamental para los entrevistados a la hora de buscar o incorporarse en un empleo, tal como menciona ***F*** de 23 años,

"Que sea un ambiente donde haya buena comunicación, predisposición, que sea un equipo de trabajo que se note realmente que hay empatía por el otro. El trabajo es un lugar donde pasas muchas horas. Desde un lugar de principiante, esta bueno que alguien te ayude y te dé la posibilidad de crecer, que sea un lugar solidario".

De manera semejante, ***B*** de 22 años, expresa,

"Buscaría un lugar amigable principalmente y que me den las herramientas que necesito. La paciencia, amabilidad. El tecnicismo es muy importante y como lo enseñan. Me daría cuenta porque me sentiría cómoda, me darían ganas de ir a trabajar, no es algo que pese, me dan ganas de hacer algo fuera de horario laborales con mis compañeros. Si tenes un mal ambiente laboral te frustras y te genera ansiedad".

Por último, ***M*** de 26 años, comenta,

"Busco un ambiente laboral cómodo, donde me pueda sentir uno más del grupo, el clima laboral es esencial. En el día a día me doy cuenta del ambiente, con el trato con los superiores o pares, además de la relación fuera de lo laboral donde las personas se muestran predispuestas a ayudar".

El 99% de los encuestados resaltó la importancia del trabajo en equipo, el respeto y un ambiente laboral compasivo para su inserción en un empleo. En contraste, el restante 1% indicó que buscaría un trabajo donde la responsabilidad social y ambiental, así como la alineación de sus valores e ideales con los de la empresa, fueran prioritarios.

2. **Relaciones interpersonales en el trabajo**: la mayoría de los entrevistados buscan jefes que sean líderes positivos, que les enseñen tareas, pero además se relacionen desde el respeto y la empatía, que sea un grupo de trabajo humano y que no haya batalla de egos por jerarquías. Por ejemplo, ***A*** de 21 años comenta lo siguiente, "en principio, el respeto. Por más que alguien este encima de ti, que se mantenga el respeto, no menospreciar por las jerarquías, y también la posibilidad de aportar nuevas cosas/ideas". De manera semejante, ***I*** de 22 años, expresa, "ser superior en un cargo no es una persona que tiene que dar órdenes. Que sea un jefe empático y que vos sientas que podés hablar libremente es recontra valioso". De igual forma, ***S*** de 24 años, expresa,

"Siempre lo que espero es que no se vuelva un ambiente competitivo y tóxico, no me gusta cuando hay gente de mucho tiempo que no quiere que los nuevos progresen. Me gustaría que cuando entre a un trabajo nuevo, me den una mano, que sean buenos compañeros y se pongan en el lugar del nuevo y lo que eso conlleva".

Por último, ***A*** de 23 años pone en énfasis, "la calidad humana, si necesito algo, que estén predispuesto a ayudar, que en caso de necesitar algo poder contar con ellos".

Dimensiones de expectativas personales

En cuanto a la dimensión de expectativas personales, en tanto, satisfacción personal, flexibilidad horaria, desarrollo y crecimiento profesional, se indagaron las siguientes cuestiones:

1) **Satisfacción personal**: a cada entrevistado se le preguntó acerca de cuán importante era para ellos tener satisfacción personal en su trabajo, a lo que el 100% respondió que era muy importante. En el caso de ***M***, de 22 años, expresa: "Si totalmente importante. Soy muy de trabajar para vivir, no vivir para trabajar. Lo primordial para mi es mi bienestar. El día que no esté tranquila me voy." Asimismo, ***M V***, de 23 años comenta: "Si, es muy importante, no solo lo físico, sino lo motivacional para que uno busque seguir superándose. En caso de no tener esa satisfacción, buscaría un nuevo trabajo".

Además de ello, también se indago en que acciones o gestos te harían sentir valorado o reconocido dentro de tu trabajo, a lo que el 90% destacó que lo que más le importa es el reconocimiento verbal, ya que es algo del día a día y los hace sentir bien en su trabajo. Por otro lado, el 10% destacó el reconocimiento de forma económica, ya sea por bonos o extras que les otorguen por buen desempeño.

2) **Flexibilidad laboral**: a cada entrevistado se le preguntó acerca de cuán importante era para ellos tener flexibilidad laboral en su trabajo, a lo que el 100% respondió que era muy importante, como expresa ***S***, de 24 años,

"Es super importante. Algunas personas se lo toman mal, para mí, para gente de nuestra edad, es super importante. Es una generación que no va a estar mucho tiempo en su trabajo, ya no existe la lealtad a la empresa y si hay algo que no me gusta me voy. Entonces, si sos empleador y tenes gente centennial o milennial, tenes que saber dimensionar sus prioridades o comodidades. Somos una generación que cumple y es responsable, por eso también sabemos que, si hacemos nuestro trabajo en otro horario, pero tenemos tiempo de disfrutar, lo vamos a hacer".

De la misma forma, ***M L***, de 22 años, destaca, "lo valoro mucho, es importante saber separar los tiempos para poder enfocarse en estudios o en la vida personal. Buscaría un empleo con homoffice, horarios flexibles, que me permitan desconectarme a veces del trabajo".

Un hallazgo característico por parte de los entrevistados, es que todos estuvieron de acuerdo en que no podrían trabajar en un lugar donde tengan que estar todos los días presencial, sino que buscarían modalidades híbridas o homeoffice. Destacando que descartarían en su búsqueda empleos que no cumplan con estas características.

3) **Crecimiento y desarrollo profesional**: fue una de las expectativas más resaltantes al buscar empleo, por lo que se examinó detalladamente este aspecto. El 100% de los participantes coincidió que es sumamente importante este factor a la hora de buscar empleo, ya que priorizan el desarrollo y crecimiento profesional/laboral. Tal como expresa ***M***, de 26 años, "es mi objetivo principal, trabajo para poder aprender, desarrollarme y poder crecer, no podría trabajar en una empresa donde no me ofrezcan capacidad de poder crecer". De forma semejante, ***G*** de 25 años, comenta, "muy importante ya que lo ideal es adquirir las herramientas necesarias para afrontar los problemas que se puedan desarrollar a futuro dentro del empleo, mientras más herramientas mejor es la motivación en un trabajo."

Percepción de los entrevistados sobre la satisfacción de las expectativas laborales de los jóvenes en su empleo

Por otro lado, se indagó en los entrevistados sobre sus expectativas no alcanzadas en empleos anteriores o en sus empleos actuales y qué fue lo que aprendieron en cuanto a ello y cómo influyó en sus expectativas futuras. Lo que dio respuestas muy personales pero muy valiosas. En el caso de ***G***, de 25 años, manifestó,

"Tuve un trabajo donde no se me permitía tomarme días de estudio/exámenes, no me respetaban el horario de salida y el trato de mis jefes era hostil. Ante esta situación procedí a hablarlo con mis superiores, con lo cual nunca tuve una respuesta favorable. Aprendí que el trato con los superiores es super importante y será primordial buscar un trabajo donde hayan opiniones de la empresa frente al trato con sus empleados".

Por otro lado, ***M V***, de 23 años, expresó,

"En mi anterior empleo no tenía beneficios, ni buen ambiente laboral. A nivel de crecimiento me sirvió porque me dio la base para mi próximo trabajo. Sin embargo, me frustraba un montón y lloraba, me daba mucha ansiedad todo, era más chica también. Aprendí a no quedarme en un lugar donde la paso mal, trataría de buscar otras oportunidades, siempre va a haber alguien en el trabajo que te perjudique pero no le tenes que dar importancia a eso, ya que si no te afecta en tu vida personal. Separarlo es lo más importante".

Por último, ***S***, de 23 años, comentó,

“Me pasó en mi anterior trabajo, que yo sentía que era parte y aprendía un montón. Pero llegue a un punto donde, si bien no era el límite, era tanta la sobre exigencia que no podía ser productiva. Es decir, siento que toque mi techo forzadamente, porque no contrataban más gente y tenía que hacer todo sola. En su momento, cuando llegaba a mis límites, me resignaba ante los errores o exigencias. Cuando vi que no cambiaba, decidí irme. Lo maneje desganada. Influyó en aprender a saber que se necesita un buen clima laboral, porque inevitablemente te influye en tu salud mental y que te den el espacio de decir las cosas o saber decir que no”.

La mayoría de las personas encuestadas expresaron que sus experiencias laborales pasadas se vieron principalmente afectadas por la relación con sus superiores o colegas, lo que generó un ambiente laboral negativo junto con un salario considerado insuficiente. Como consecuencia, en la actualidad buscan oportunidades laborales que les aseguren evitar vivir situaciones similares a las del pasado.

En cuanto a la percepción de los entrevistados sobre la satisfacción personal de los jóvenes en sus primeros empleos se indagó en distintos factores. Uno de ellos consistía en que les dirían a empresas que buscan atraer y retener a jóvenes centennials en sus primeros empleos. En base a ello, ***A***, de 22 años comentó,

“La generación de cristal es cierta, somos más sensibles y yo apuntaría por eso en las empresas. Que sean más comprensibles, ya sea por el estudio, o situaciones donde uno tal vez no tiene los mejores días, y que el otro este presente. Que busquen lo humano y que incorporen gente sin experiencia me parece muy importante”.

De manera semejante, ***I***, de 22 años, manifiesta,

“Creo que depende de la empresa, pero a día de hoy, lo que a los jóvenes los engancha es un trabajo que no sea tan pesado para ellos, que les pueda enseñar y ser mejores, y que les permita tener una vida fuera del trabajo. Que las horas donde uno está trabajando no sean horas donde uno la pase mal. Que no haya mal ambiente entre compañeros. A día de hoy, uno valora muchos ámbitos de su vida. Al centennial lo que más le atrae es tener un equilibrio sano con su vida, que pueda disfrutar y tener satisfacción personal. Si es un trabajo que motiva mejor”.

Asimismo, ***M***, de 22 años, expresa,

“La clave es que piensen en el bienestar del empleado, que le den flexibilidad y que entiendan que, si una persona no está bien en cualquier ámbito de su vida, no va a estar bien en el trabajo. Siempre va a rendir mejor cuando este bien, no ser tan duro con el empleado me parece muy fundamental. Dar flexibilidad y entender que si esa persona no está bien no va a funcionar al 100% en el trabajo”.

Se manifiesta que, los entrevistados aconsejan a las empresas que escuchen a sus empleados y que sean humanitarios, no tanto por cumplir con la labor, sino también focalizar su bienestar.

Otro aspecto que se examinó fue una situación problemática en la que se planteó a cada entrevistado qué ocurriría si al unirse a un trabajo, las expectativas no se están cumpliendo y la situación real difiere de lo previamente comunicado. En este contexto, se investigó cómo responderían o qué acciones tomarían frente a esa discrepancia entre lo esperado y lo experimentado en realidad en el empleo. En este caso, el 100% de los participantes manifestó que, en primer lugar, hablarían con su jefe para poder buscar una solución a determinado problema, y en caso de que no hubiera respuesta o no se pueda solucionar, buscarían otro empleo.

Por último, en cada entrevista se ha pedido que los participantes ordenen según la prioridad que para ellos tenían, las siguientes 7 (siete) palabras:

Salario - Flexibilidad horaria – Beneficios económicos - Clima laboral - Capacitación profesional - Ascenso profesional - Valoración de superiores

Las palabras fueron elegidas en base a las categorías de esta investigación, como así también en relación a las preguntas de la entrevista a los participantes de la muestra. El fin de las mismas era indagar, en el rango etario estudiado (de 21 a 26 años), las prioridades que los jóvenes tienen a esa edad, en el cual es 7 es el puntaje más alto.

Considerando la importancia que los entrevistados les dan a las dimensiones estudiadas, se obtuvo que clima laboral es el que emergió como mayor nivel de importancia, dando casi los mismos valores que el salario. A continuación, la flexibilidad horaria se destacó de manera cercana, seguida por la capacitación profesional. Por otro lado, los beneficios económicos y las oportunidades de ascenso fueron los aspectos menos votados en términos de importancia, siendo la valoración de superiores los menos valorados en última instancia (ver cuadro 3).

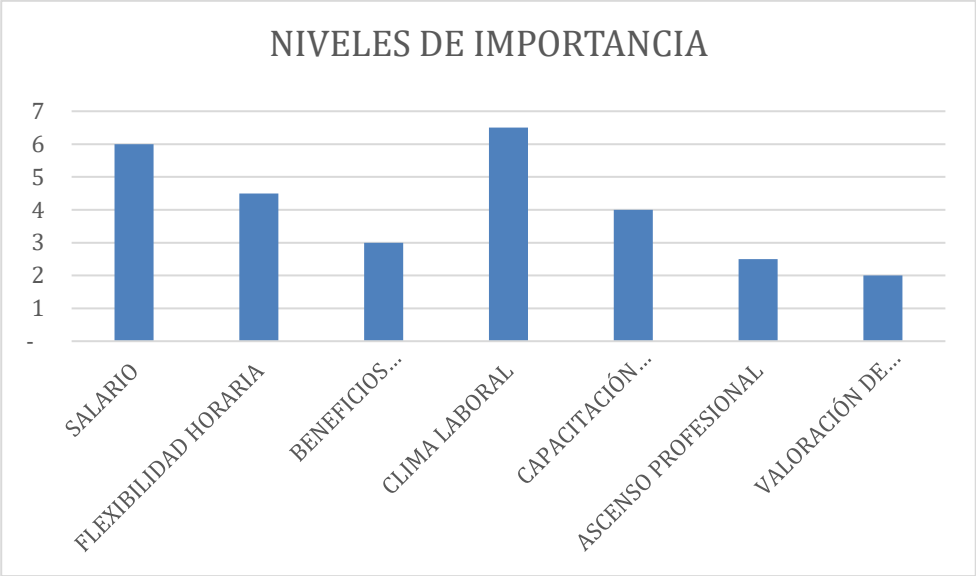
Cuadro 3: Niveles de importancia según dimensiones materiales, sociales y personales[1]. Medias, Medianas y Desvíos típicos para todos los entrevistados.

De mayor a menor nivel de importancia →

	CLIMA LABORAL	SALARIO	FLEXIBILIDAD HORARIA	CAPACITACIÓN PROFESIONAL	BENEFICIOS ECONÓMICOS	ASCENSO PROFESIONAL	VALORACIÓN DE SUPERIORES
N	14	14	14	14	14	14	14
MEDIA	5,64	5,07	3,93	3,86	3,86	3	2,64
MEDIANA	6,5	6	4,5	4	3	2,5	2
DESVÍO	1,74	2,06	1,54	1,92	1,66	1,71	1,98

Fuente: elaboración propia en base al material de la muestra. (Carnero, 2023)

Gráfico 9: Gráfico ilustrativo basado en las Medianas de la población.



Fuente: elaboración propia (Carnero, 2023)

Discusión

En el mundo actual, la dinámica laboral ha experimentado transformaciones significativas, especialmente con la entrada de la generación centennial al mercado de trabajo.

[1] Las dimensiones correspondientes al ámbito social, según Bandura (2002), están relacionadas con el clima laboral y la valoración de superiores. Las dimensiones económicas están vinculadas al salario y los beneficios económicos. Por último, la dimensión personal está asociada con la flexibilidad laboral y la capacitación, así como el ascenso profesional.

La generación Z, marcada por su conexión tecnológica, valores intrínsecos y experiencias únicas, ha generado un impacto notable en la forma en que perciben, abordan y valoran sus primeros empleos. Estas personas están experimentando una serie de transformaciones durante su transición de la adolescencia a la adultez joven, lo que provoca cambios en sus responsabilidades, independencia y dinámica social, según Dutra (2017). La comprensión de las expectativas laborales de estos jóvenes es crucial en un contexto donde la adaptación y la satisfacción en el ámbito laboral son aspectos determinantes para la retención y el desarrollo de talento.

En este marco, la presente investigación se sumerge en un análisis detallado de las expectativas laborales específicas de la generación centennial en relación con sus primeras experiencias profesionales. Al explorar sus perspectivas, metas y prioridades en el entorno laboral inicial, el objetivo es identificar patrones, desafíos y oportunidades que no solo influyen en la percepción de estos jóvenes sobre sus trabajos iniciales, sino también en cómo las organizaciones pueden ajustarse para atraer, retener y fomentar a esta generación. En esta sección, se examinarán los hallazgos presentados previamente en el capítulo anterior, considerando como base los conceptos delineados en el marco teórico. El propósito es responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo.

Las expectativas laborales tienen un papel crucial en toda relación laboral, dado que investigaciones previas, tales como en las investigaciones de Franco Uribe, et. al (2020), Marginean (2021), Chong y Giraldo (2022), entre otras, han indicado su posible correlación con niveles de satisfacción en el trabajo, desarrollo profesional e incluso la intención de permanecer en la empresa o desvincularse de la misma. A lo largo de este estudio, se ha observado una amplia gama de expectativas laborales que un empleado puede albergar en relación con su trabajo. El enfoque principal de esta investigación fue identificar y clasificar aquellas expectativas que los jóvenes de esta generación poseen, con el fin de comprender mejor sus decisiones profesionales y su comportamiento.

Los participantes pertenecientes a la generación centennial, según lo previsto en este estudio, mostraron que a nivel general que una de sus expectativas más prioritarias a la hora de buscar un empleo es el salario, el clima laboral y la flexibilidad horaria. Si bien son los 3 ejes más importantes para buscar un empleo, también priorizan la capacitación profesional. Estos hallazgos coinciden con la investigación previa de Cerezo (2019), quien destaca que la Generación Z busca elementos tradicionales en su entrada al mundo laboral, como un salario

adecuado, oportunidades de progreso y planes de carrera. No obstante, también valoran la libertad, la reducción de restricciones y la flexibilidad en sus entornos laborales. De manera similar, el trabajo de Alvarez Mendoza y Pizarro Mamani (2020) subraya la gran importancia que el salario tiene para la Generación Z. Sin embargo, este hallazgo contrasta con los resultados presentados en el estudio de Sonda, Estolano y Guerra (2020), que indican que los centennials muestran mayor prioridad hacia las necesidades de logro, que incluyen aspectos como equilibrio, crecimiento profesional, ambiente laboral y sostenibilidad, así como también hacia las necesidades de afiliación, que abarcan aspectos como la infraestructura, el bienestar y la salud, antes que hacia las necesidades de poder, que involucran procedimientos, salario y movilidad laboral.

No obstante, la gran mayoría de los participantes enfatizaron que le dan mucha importancia al salario, ya que con eso se sienten recompensados y les permite disfrutar de sus propios gastos. Sin embargo, el resto de los entrevistados manifestaron que, si bien le dan importancia al salario, hoy por hoy enfatizan otras cosas. Lo cual denota que hay mayor estadística en buscar una buena remuneración antes que otro beneficio. Los autores Álvarez Mendoza y Pizarro Mamani (2020), están en concordancia con estos resultados debido a que expresan que, dentro de una organización, una buena motivación laboral es el buen salario y estabilidad laboral para los Z. En relación a los beneficios, se indagó en cuáles consideraban cruciales o motivacionales desde el punto de vista económico, y la mayoría de los encuestados expresó que no los ven como algo imprescindible, sino como un estímulo para los empleados, aunque no los buscan activamente. Entre las preferencias, se destacaron el interés en tener días libres por cumpleaños, vacaciones remuneradas y días de estudio. Al ser una generación que tiene más accesos a la educación, es un requisito muy importante para ellos contar con días de estudio o con tiempo extra que les permita dedicarse a sus proyectos académicos, por lo que en la investigación de Cerezo (2019), también se recalcó que, para ellos, es primordial la flexibilidad y la libertad. Aprecian contar con que les respeten los días de estudio.

Se adentró en la dimensión de las expectativas sociales, abarcando el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro de este contexto. Los participantes destacaron la importancia crucial del compañerismo, la amabilidad y el respeto en su entorno laboral deseado. Buscan un lugar de trabajo donde sus colegas estén dispuestos a compartir conocimientos, muestren paciencia al enseñarles y comprendan que están en sus primeras etapas laborales, lo que resalta la necesidad de apoyo y comprensión durante esta fase para la

generación Z. Además, es notable que la mayoría de los encuestados buscan líderes positivos como jefes, aquellos que guíen en tareas y mantengan relaciones basadas en el respeto y la empatía, creando un ambiente de trabajo colaborativo, alejado de conflictos por jerarquías. Este hallazgo está alineado con el estudio de López (2021), que muestra que la Generación Z valora relaciones colaborativas con sus pares y superiores, anhelando jefes receptivos a sus opiniones, capaces de ofrecer retroalimentación y reconocimiento.

Para estos jóvenes, recibir valoración o reconocimiento por parte de sus líderes es valorable, pero no es fundamental, ya que priorizan otras cuestiones por encima de esta. En contraparte, el estudio de Chillakuri (2020) enfatiza la importancia de conversaciones significativas con los gerentes, subrayando que estas interacciones ayudan a la Generación Z a comprender prioridades y recibir la orientación adecuada. Asimismo, los centennials valoran la retroalimentación oportuna sobre su desempeño, considerándola esencial para su crecimiento, un aspecto que también resalta el trabajo de Martinez Ledesma (2020). Para esta generación, el feedback de colegas y superiores se percibe como una herramienta fundamental en su desarrollo profesional, especialmente dado que muchos de ellos están dando sus primeros pasos en el mundo laboral y ven en esta retroalimentación una oportunidad valiosa para progresar.

Así es que, intentan alcanzar activamente oportunidades que les permitan expandir sus habilidades y avanzar en su desarrollo profesional. Este deseo de crecimiento no solo impulsa sus capacidades, sino que también les hace sentirse más involucrados y conectados con su trabajo y su entorno laboral. Para estos jóvenes, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional son elementos fundamentales que van más allá de las responsabilidades diarias, siendo piezas clave para su integración, compromiso y satisfacción en el ámbito laboral.

La satisfacción personal emerge como un pilar fundamental en la perspectiva laboral de los centennials, como lo evidenció de manera unánime la respuesta de los participantes. En consonancia con sus opiniones, todos destacaron la gran importancia que otorgan a su bienestar personal, expresando que es un factor determinante en su permanencia en un empleo. Una participante afirmó categóricamente: "Lo primordial para mí es mi bienestar. El día que no esté tranquila me voy". Esta afirmación refleja la conexión directa que establecen entre su estado emocional y su entorno laboral, haciendo relevancia de un ambiente de trabajo que promueva su tranquilidad y satisfacción.

Adicionalmente, los participantes subrayan el carácter motivacional que la satisfacción personal tiene en su búsqueda constante de superación. Para ellos, la satisfacción personal no solo es un objetivo en sí mismo, sino también un motor que impulsa su deseo de crecimiento y desarrollo profesional.

En caso de que esta satisfacción personal no se materialice en su entorno laboral actual, los centennials expresaron su disposición a buscar nuevas oportunidades. La posibilidad de cambiar de empleo se presenta como una opción viable para preservar su bienestar y mantener un impulso constante hacia el crecimiento personal y profesional. En palabras de un participante: "En caso de no tener esa satisfacción, buscaría un nuevo trabajo". Esta declaración resalta la prioridad que dan a su propia satisfacción, demostrando una actitud proactiva hacia la construcción de un ambiente laboral que promueva su bienestar y desarrollo continuo. En conjunto, estas perspectivas subrayan la importancia crítica que los centennials asignan a la satisfacción personal como un componente esencial de su experiencia laboral. Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Cerezo (2019), quien resalta que esta generación, al no cumplir con sus expectativas, no dudarían en irse de ese lugar de trabajo.

Los Centennials, al expresar su visión sobre la importancia de la satisfacción personal en el trabajo, resaltan la flexibilidad laboral como un elemento esencial para su bienestar en el entorno laboral. Para ellos, esta flexibilidad es clave, ya que algunos consideran que la lealtad hacia una empresa ya no es tan marcada en su generación; la posibilidad de irse si algo no les agrada es una opción real. Según Martinez Ledesma (2020) tienden a comprometerse más con el proyecto o la labor específica que están realizando que con la organización en sí misma. Por ello, se enfatiza que comparten una cultura laboral de responsabilidad y cumplimiento, lo que les permite adaptarse a horarios alternativos si esto implica poder disfrutar de su tiempo libre. Los encuestados destacaron la importancia de separar tiempos para enfocarse en estudios o vida personal, mostrando una clara preferencia por un empleo que ofrezca home office o horarios flexibles para poder desconectarse del trabajo en determinados momentos. Podemos citar a Cerezo (2019) sosteniendo que ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional. Sobre todo, se niegan a organizar su rutina alrededor del trabajo y que les quite tiempo para hacer otras actividades. Los sujetos participantes aspiran a encontrar empleos que les posibiliten mantener un equilibrio satisfactorio entre sus compromisos laborales y su vida

personal. Estudios anteriores han señalado su fuerte interés en integrar de manera más estrecha su vida personal con sus responsabilidades laborales.

Un punto en común entre todos los entrevistados fue la negativa a trabajar en entornos laborales que demandan presencialidad diaria. Todos coincidieron en su búsqueda de modalidades de trabajo híbridas o home office, lo cual se convierte en un criterio excluyente al momento de considerar oportunidades laborales. Este consenso evidencia la importancia que atribuyen los Centennials a la flexibilidad laboral como un aspecto vital para su bienestar y rendimiento laboral, mostrando una clara disposición a descartar empleos que no se alinean con estas preferencias.

Tal como se mencionó previamente, el análisis de las expectativas laborales destacó tres pilares fundamentales: el clima laboral, el salario y la flexibilidad horaria. Sin embargo, la capacitación profesional fue un aspecto que resonó de manera satisfactoria entre todos los encuestados. Para estos Centennials, la posibilidad de crecer y evolucionar en su carrera es un elemento indispensable al buscar un empleo. Uno de los participantes enfatizó este punto al expresar: “Para mí, es crucial trabajar en un lugar que me brinde la capacidad de crecer y aprender. Mientras más herramientas y oportunidades tengan para desarrollarme, mayor es mi motivación en un trabajo”. Esta unanimidad en la valoración del crecimiento y el desarrollo profesional refleja claramente la mentalidad de esta generación. Para ellos, no se trata solo de encontrar un empleo remunerado, sino de asegurarse de que este ofrezca oportunidades tangibles para crecer, aprender nuevas habilidades y avanzar en su desarrollo laboral de manera continua y significativa. Tal como menciona Marginean (2021), las relaciones personales, las oportunidades de crecimiento y aprendizaje y simplemente disfrutar del trabajo son importantes, y para los Centennials, sentirse valorados en su entorno laboral y tener acceso continuo a oportunidades de desarrollo son fuentes de satisfacción y realización laboral. En este sentido, la generación Z, priorizaron ampliamente el crecimiento profesional por encima de la compensación financiera y se enfatizó la significancia que esta generación otorga a las oportunidades de desarrollo, la adquisición de nuevas aptitudes y conocimientos. Estas posibilidades de progreso se valoraban con frecuencia más que el salario inicial, aunque no se descarta el interés en este último, López (2021).

En una vertiente diferente de la investigación, se profundizó en las experiencias de los entrevistados respecto a las expectativas laborales no cumplidas en empleos anteriores o actuales. Este enfoque reveló respuestas personalizadas y extraordinariamente valiosas. La

mayoría compartió que sus vivencias laborales pasadas estuvieron primordialmente marcadas por las relaciones con superiores o colegas, generando un entorno laboral adverso que se combinó con salarios considerados insatisfactorios. Este trasfondo llevó a los participantes a priorizar, en la actualidad, oportunidades laborales que garanticen evitar la repetición de situaciones desafiantes del pasado.

En este contexto, todos los encuestados destacaron la importancia de expresar sus preocupaciones y buscar soluciones dentro de la empresa. Sin embargo, al no recibir respuestas satisfactorias o encontrar soluciones viables, la decisión de cambiar de empleo se convirtió en una opción recurrente. Un elemento clave en estas narrativas fue la consideración de la salud mental en el entorno laboral, ya que experiencias previas negativas llevaron a algunos al límite. Una entrevistada compartió: "Me frustraba un montón y lloraba, me daba mucha ansiedad todo. Aprendí a no quedarme en un lugar donde la paso mal, trataría de buscar otras oportunidades". Estas reflexiones subrayan la influencia significativa de las experiencias pasadas en la toma de decisiones y la priorización de un ambiente laboral que fomente el bienestar emocional y profesional. En la actualidad, las organizaciones deben priorizar la satisfacción del empleado tanto en su desempeño laboral interno como en su bienestar general. Esto implica no solo sentirse valorado y satisfecho con su contribución al trabajo, sino también tener tiempo para atender otras necesidades personales, como compartir momentos con amigos y familiares. Este enfoque puede lograrse mediante la promoción de un ambiente laboral participativo que permita cierta flexibilidad en la realización de tareas y en los horarios laborales. Esta estrategia está alineada con la expectativa que las personas tienen de trabajar en empresas bien posicionadas en el mercado (Acevedo, 2021). En relación a esto, los participantes de la muestra comentaron que aconsejan a las empresas que escuchen a sus empleados y que sean humanitarios, no tanto por cumplir con la labor, sino también focalizar su bienestar.

La falta de respuestas satisfactorias a sus inquietudes dentro de la empresa ha impulsado a muchos a considerar el cambio de empleo como una solución. La salud mental ha emergido como un factor determinante en estas decisiones, evidenciando cómo el bienestar emocional se ha vuelto fundamental en el entorno laboral. Esta dinámica demanda una transformación en las organizaciones, instando a priorizar no solo el desempeño laboral sino también el bienestar general de los empleados. Esta perspectiva aboga por un ambiente laboral participativo que fomente la flexibilidad en las tareas y horarios, aspectos que se alinean con las expectativas actuales del mercado laboral. Es crucial que las empresas escuchen activamente a sus

empleados, no solo para cumplir con las labores, sino para focalizarse genuinamente en su bienestar, una estrategia que no solo contribuirá al desarrollo individual sino también al crecimiento sostenible de las organizaciones en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Conclusión

En el presente trabajo se ha logrado indagar acerca de las expectativas laborales de los jóvenes de la generación centennial frente a sus primeros empleos. La metodología empleada para la investigación ayudó a responder la pregunta de investigación acerca de ¿cómo se caracterizan las expectativas que los jóvenes de la generación Z tienen frente a sus empleos? y a la vez lograron alcanzar los objetivos propuestos. A través de la teoría de Bandura, se examinaron detalladamente las expectativas en tres dimensiones: materiales, sociales y personales.

Respondiendo a la pregunta de investigación, se pudo lograr el propósito de esta investigación, el cual fue indagar las expectativas laborales de la generación Z, revelando tres aspectos fundamentales: el clima laboral, el salario y la flexibilidad horaria. En el ámbito material, los jóvenes centennials, no solo enfocan su atención en lo económico, sino que valoran aspectos más allá de la pura compensación monetaria. Si bien se indagó sobre beneficios económicos (tales como compensaciones económicas, como por ejemplo: bonos por productividad, aguinaldos, entre otros), la mayoría de los encuestados recalcó su preferencia por beneficios no financieros. Se destacaron elementos como días libres por cumpleaños, vacaciones remuneradas y días destinados a estudio. Este último aspecto se vuelve especialmente significativo para esta generación, que valora altamente la posibilidad de disponer de tiempo adicional para dedicarse a sus proyectos académicos y al desarrollo de sus habilidades.

A su vez, se evidencia un cambio en la perspectiva sobre las retribuciones laborales. Si bien el aspecto económico sigue siendo relevante, se aprecia una tendencia hacia beneficios que no se centran únicamente en lo financiero. Los jóvenes centennials consideran los beneficios económicos como elementos que estimulan a los empleados, no como exigencias primordiales, sino como complementos que enriquecen su experiencia laboral. Esta visión más amplia respecto a los beneficios refleja una mentalidad que prioriza no sólo la compensación económica, sino también el apoyo en áreas que fomenten su desarrollo personal y académico.

Las expectativas sociales dentro del entorno laboral han revelado aspectos significativos en la visión de la generación Z. Según la teoría de Bandura (2001), estas expectativas se vinculan a interacciones sociales, abarcando influencia, poder y reconocimiento social. Los jóvenes participantes han expresado de manera clara la importancia crucial que asignan al compañerismo, la amabilidad y el respeto en el ambiente laboral que anhelan. Para ellos, un entorno laboral ideal se caracteriza por la disposición de los colegas para compartir conocimientos, una actitud paciente para enseñar y una comprensión auténtica de que están en una fase inicial de sus carreras. Este énfasis evidencia la necesidad crítica de apoyo y comprensión, especialmente durante sus primeros pasos en el mundo laboral. Los jóvenes de esta generación consideran que recibir agradecimiento y reconocimiento verbal resulta grato en su día a día laboral. Esta validación no solo les brinda satisfacción en sus tareas cotidianas, sino que también se convierte en un factor motivador esencial en su crecimiento profesional y personal.

La conexión entre las expectativas sociales y las experiencias laborales pasadas de la generación Z revela un vínculo crucial entre el entorno laboral deseado y las narrativas de los participantes sobre sus empleos anteriores o actuales. Este trasfondo ha llevado a los participantes a priorizar, en la actualidad, oportunidades laborales que les aseguren evitar la repetición de situaciones desafiantes del pasado. En este contexto, la expresión de preocupaciones y la búsqueda de soluciones dentro de la empresa se destacaron como acciones clave. Sin embargo, la falta de respuestas satisfactorias o soluciones viables llevó a muchos a considerar el cambio de empleo como una opción recurrente. Este aspecto resalta la relevancia de la salud mental en el entorno laboral, ya que experiencias laborales pasadas adversas afectaron el bienestar emocional de algunos al límite. La insatisfacción con las respuestas ante sus inquietudes laborales impulsó a los participantes a priorizar su salud mental y a buscar entornos laborales más favorables para su bienestar emocional y profesional.

Las expectativas personales de la generación centennial, según la teoría de Bandura, se manifiestan de manera destacada en la importancia que otorgan a la satisfacción personal en su entorno laboral. Esta dimensión emerge como un pilar fundamental, siendo un factor determinante en su permanencia en un empleo. La unanimidad de los participantes al resaltar la gran importancia del bienestar personal subraya la relevancia que tiene para ellos la satisfacción en su vida laboral.

Adicionalmente, se destaca el carácter motivacional de la satisfacción personal en la búsqueda constante de superación por parte de los centennials. Para esta generación, la satisfacción personal no es solo un objetivo en sí mismo, sino un motor que impulsa su deseo de crecimiento y desarrollo profesional. La disposición a buscar nuevas oportunidades si la satisfacción personal no se materializa en su entorno laboral actual demuestra la prioridad que le dan a su bienestar y su constante impulso hacia el crecimiento personal y profesional. Los centennials están redefiniendo la relación entre bienestar personal, crecimiento profesional y salud mental en el ámbito laboral.

A diferencia de generaciones pasadas, donde la permanencia en un trabajo podía estar más influenciada por la estabilidad laboral o el aspecto económico, los centennials muestran una preocupación notoria por su salud mental en el entorno laboral. Su énfasis en la satisfacción personal como motor de crecimiento profesional demuestra una mayor conciencia sobre la importancia de mantener un equilibrio emocional en su trabajo. Esto se manifiesta en su disposición a cambiar de empleo si no encuentran ese bienestar emocional en su lugar de trabajo actual. Para ellos, el desarrollo profesional va de la mano con una atmósfera laboral que respeta su bienestar emocional. Este enfoque contrasta con la perspectiva de generaciones anteriores, ya que, para los centennials, la prioridad no radica únicamente en el crecimiento en la carrera o la estabilidad laboral, sino en un ambiente que fomente su bienestar emocional.

El hecho de que busquen modalidades laborales flexibles, como el trabajo híbrido o remoto, no sólo indica una preferencia por la flexibilidad, sino que también refleja su deseo de establecer límites saludables entre el trabajo y la vida personal para mantener una salud mental equilibrada.

En el análisis de las expectativas laborales, se destacan tres pilares fundamentales: salario, crecimiento profesional y flexibilidad horaria. Aunque el salario sigue siendo crucial, el énfasis más notable recae en el desarrollo y avance profesional, aspecto que resonó de manera unánime entre todos los encuestados. Para los centennials, la posibilidad de crecer y evolucionar en su carrera es un elemento indispensable al buscar empleo, no sólo en términos de remuneración, sino también en oportunidades tangibles para aprender nuevas habilidades y avanzar de manera continua y significativa en su desarrollo laboral. Esta perspectiva adquiere aún mayor relevancia para muchos de ellos, considerando que se encuentran en sus primeras incursiones laborales. En conjunto, estas conclusiones proporcionan una visión integral de las expectativas personales de la generación centennial en el ámbito laboral.

Las organizaciones enfrentan el desafío de atraer y retener a la generación Z, quienes no solo buscan un empleo, sino una experiencia laboral significativa. Para ello, las empresas deben rediseñar sus entornos laborales, abrazando la autenticidad, la inclusión y la flexibilidad como pilares fundamentales. Los centennials buscan más que un sueldo; aspiran a ambientes donde puedan contribuir con su diversidad y sean reconocidos por ello. Valoran un trato justo, una cultura de trabajo que respeta la igualdad de oportunidades y la equidad. Además, demandan oportunidades claras y accesibles para aprender y crecer profesionalmente. Los empleadores deben estar alineados con estos requerimientos, ofreciendo programas de capacitación, mentorías y opciones de desarrollo que se integren a la evolución constante de las habilidades necesarias en el mundo laboral actual.

Es crucial entender que la insatisfacción con las expectativas laborales es un factor principal de rotación de personal. Esta generación prefiere buscar nuevas oportunidades si sienten que sus expectativas no se cumplen. Por tanto, las organizaciones que deseen retener talento Z deben centrarse en comprender y satisfacer sus expectativas laborales, fomentando así una mayor retención y compromiso en el entorno laboral.

Fortalezas de la investigación

La investigación se distinguió por su flexibilidad y profundidad en el análisis. La metodología empleada permitió una exploración minuciosa de las expectativas laborales de la generación Z. El enfoque de análisis de contenido posibilitó una inmersión profunda en los datos recopilados. Se adaptó a medida que emergían nuevos patrones y temas, permitiendo una comprensión detallada y completa de las experiencias laborales de los participantes.

El proceso de codificación y categorización se llevó a cabo de manera sistemática, lo que facilitó la identificación y clasificación de temas. Este enfoque metodológico proporcionó una comprensión detallada y completa de los datos, permitiendo profundizar en las complejidades de las expectativas laborales de la generación Z.

Un aspecto que favoreció significativamente la investigación fue la respuesta entusiasta del grupo objetivo. La abundancia de propuestas de participación por parte de los jóvenes centennials simplificó la elección de la muestra. La disposición activa y participativa de los participantes contribuyó a la riqueza y diversidad de los datos recopilados, permitiendo una representación más completa de las experiencias y perspectivas de esta generación. Además, se llevaron a cabo procesos rigurosos de codificación y categorización, promoviendo la validez

interna de la investigación al asegurar la precisión y confiabilidad en la interpretación de los datos.

Debilidades de la investigación

Una de las principales limitaciones fue el tamaño reducido de la muestra, compuesta únicamente por 14 individuos. Este número restringido focalizó la investigación en un grupo específico de personas con estudios universitarios completados o en fase de conclusión. Además, la muestra se limitó a una única localidad en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), donde las oportunidades de desarrollo profesional y la diversidad de empresas son más accesibles. Sin embargo, esta limitación geográfica plantea interrogantes sobre cómo las perspectivas laborales podrían diferir en regiones del interior del país, donde las oportunidades y contextos laborales pueden variar significativamente.

Otra debilidad notable radica en la escasez de investigaciones previas centradas específicamente en las expectativas laborales de la generación Z. La falta de trabajos de investigación relevantes sobre esta generación dentro del país condujo a la necesidad de basarse en estudios de países cercanos o lejanos para respaldar y contextualizar el tema. Esta limitación en la disponibilidad de investigación previa restringió la capacidad de fortalecer y enriquecer aún más el conocimiento existente sobre las expectativas laborales de la generación Z en el contexto local.

Estas limitaciones resaltan la necesidad de futuros estudios focalizados para enriquecer y validar aún más la comprensión de las dinámicas laborales de la generación Z.

Aportes de la investigación a la Psicología

El estudio detallado sobre las expectativas laborales de la generación Z, específicamente los jóvenes centennials, ofrece valiosas perspectivas que pueden contribuir significativamente a la psicología y, en particular, a la orientación vocacional. Los hallazgos revelan un cambio notable en las prioridades y valores de esta generación en comparación con sus predecesores, destacando la importancia no solo del aspecto económico, sino también del desarrollo personal y profesional, así como del bienestar emocional en el entorno laboral.

Enfoque en el bienestar emocional:

La priorización del bienestar emocional por parte de los centennials en el entorno laboral marca un cambio significativo en cómo se percibe la salud mental en el trabajo. Este enfoque refleja una comprensión más profunda de la interconexión entre la satisfacción personal y el rendimiento laboral. Los profesionales de la psicología pueden aprovechar estos hallazgos para diseñar intervenciones centradas en el apoyo emocional en el lugar de trabajo. Estas intervenciones pueden abarcar desde programas de gestión del estrés hasta la promoción de la resiliencia emocional, contribuyendo así a entornos laborales más saludables y productivos.

Importancia del desarrollo profesional:

La búsqueda constante de crecimiento y evolución profesional entre los centennials resalta la necesidad de programas de orientación vocacional más integrales. Más allá de la simple elección de carrera, estos programas deberían centrarse en la planificación a largo plazo, proporcionando recursos y orientación para el desarrollo continuo de habilidades. La psicología puede aportar estrategias para ayudar a los jóvenes a identificar oportunidades de aprendizaje, a adaptarse a cambios en sus campos profesionales y a tomar decisiones alineadas con sus objetivos a largo plazo.

Necesidad de ambientes laborales auténticos e inclusivos:

La demanda de autenticidad, inclusión y flexibilidad por parte de la generación Z tiene implicaciones significativas para la cultura organizacional. Los psicólogos pueden contribuir al desarrollo de entornos laborales más auténticos y diversos, asesorando a las empresas sobre cómo fomentar una cultura de inclusión y apertura. La orientación vocacional puede incluir evaluaciones detalladas de la cultura empresarial para ayudar a los jóvenes a encontrar entornos laborales que se alineen con sus valores y necesidades, impulsando así una mayor satisfacción y compromiso laboral.

Adaptación de las estrategias de retención:

Las estrategias de retención en las empresas deben ajustarse para satisfacer las expectativas cambiantes de la generación Z. Reconocer y valorar no solo el desempeño, sino también el equilibrio entre vida laboral y personal, la diversidad y la equidad se vuelve crucial.

Los psicólogos organizacionales pueden colaborar con empresas para desarrollar sistemas de reconocimiento más holísticos, brindar apoyo emocional y promover un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo. Esto no solo impactará en la retención del talento, sino también en la productividad y el bienestar general de los empleados.

Estos puntos resaltan la importancia de abordar no solo las necesidades prácticas, sino también las emocionales y de desarrollo de la generación Z en el contexto laboral. La psicología y la orientación vocacional juegan roles esenciales al proporcionar herramientas y estrategias para adaptar los entornos laborales y las prácticas de gestión de talento a estas nuevas perspectivas y prioridades.

Futuras líneas de investigación

El estudio de las expectativas laborales de la generación Z proporciona una base sólida para el desarrollo de futuras líneas de investigación en el ámbito laboral. Estos hallazgos abren la puerta a nuevas áreas de estudio que podrían enriquecer aún más nuestra comprensión de las dinámicas laborales actuales y las necesidades. Explorar más allá de este análisis inicial ofrece oportunidades valiosas para indagar en profundidad aspectos cruciales que impactan en el bienestar y el rendimiento laboral de esta generación.

Un campo interesante sería profundizar en estrategias específicas para crear entornos laborales más inclusivos y auténticos. Estudios en esta área podrían centrarse en cómo las culturas organizacionales que fomentan la diversidad, la equidad y la autenticidad afectan la retención de talento, la creatividad y el compromiso de los empleados.

Estos caminos de investigación prometen enriquecer nuestra comprensión de las dinámicas laborales y ofrecer estrategias efectivas para crear entornos laborales más satisfactorios y productivos para todos los trabajadores.

Referencias

Alvarez Mendoza, J. K., & Pizarro Mamani, A. R. (2020). *Expectativas laborales de la generación Millennials y Z de la ciudad de La Paz* [Tesis doctoral]. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.

Bandura, A. (2001). Guía para la construcción de escalas de autoeficacia. *Revista Evaluar, 2(15), 7-37.*

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review, 84(2), 191-215.*

Barbieri, A. (2008). *La Convivencia de Diferentes Generaciones: Una Ecuación Difícil de Resolver*. (Jornadas de RRHH UCEMA. (https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf). Buenos Aires, Argentina.

Barnett, C. (2003). Percepciones de autoeficacia y de instrumentalidad: relaciones entre procesos cognitivos determinantes de la motivación en el trabajo. *Encuentros de Psicología Social, 1(1), 265-269.*

Boschma, J., & Groen, I. (2008). *Generación Einstein: Más listos, más rápidos y más sociales*. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI. Gestión 2000.

Batlle, S., Vidondo, M., Rodríguez, M. F., Nuñez, M. C., & Dueñas, M. (2009). *Expectativas y aspiraciones laborales de jóvenes que cursan primer año de la escuela media*. In II Congreso Internacional de Investigación 2 al 14 de noviembre de 2019 La Plata, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Psicología.

Brau, S. J. (2018, 26 de abril). *Experto considera que industria 4.0 debe potenciar el Talento Humano*. NOTIMEX.

Candamo Pajuelo, T. M. (2020). *La generación Z y sus decisiones sobre empleabilidad en el mercado de trabajo*. Estudio de casos: 2018-2019.

Castaño Cortés, E., y Tobón Gallán, J. A. (2020). *Estudio comparativo de Ansiedad y Bienestar Psicológico entre las generaciones Millennials y Centennials de distintas ciudades de Colombia.* Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Castro, V. (2019). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral.* [Tesis de licenciatura]. Universidad Santo Tomás, Colombia.

Cerezo, P. (2019). *¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la generación Z ante su próxima inserción al mundo profesional?.* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Siglo XXI, Argentina.

Cervetti, M. D. P. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte*. [Tesis de Licenciatura] .Escuela de Administración y Negocios, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33(7), 1277-1296.*

Chong, E. S., y Giraldo, W. (2022). *Expectativas laborales de los centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica*. Universidad de San Martín de Porres - Fondo Editorial - USMP.

Curcuy, S. (2012). *Balance trabajo-vida personal para la generación "Y": el caso de una consultora PyME en Argentina*. [Tesis de Licenciatura]. Escuela de Administración y Negocios, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Dutra, M. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Psicología. Editorial: Udelar-FP.

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.

Franco Uribe, C. Y., García Salgado, Y. M., Graciano, R. M., & Rojo Ortiz, L. (2020). *¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación de personal que se encuentra ubicada en el rango de edad de la generación Z?*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Católica Luis Amigó, Colombia.

Acevedo, S. (2021). *Marca Empleadora: Cómo lograr la satisfacción laboral de la Generación Z* [Tesis de licenciatura]. Universidad Siglo XXI, Buenos Aires, Argentina.

García-Blanco, M., y Gutiérrez, R. (1996). Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: cuestiones teóricas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 269-293.*

García, L. M. R., Portales, F. M., y Narváez, A. G. (2017). Motivación y actitud como vectores para la inserción laboral de los jóvenes cualificados españoles. Temas laborales: *Revista andaluza de trabajo y bienestar social, (137), 185-208.*

Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine Press.

Golik, M. (2013). As expectativas de equilíbrio entre vida laboral e vida privada e as escolhas laborais da nova geração. *Cuadernos de administración, 26(46), 107-133.*

González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: el caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review, (5), 67-93.*

Hammersley, M. (1989). *The Dilemma of Qualitative Method: Case study versus statistics: the rise of sociological positivism*. Routledge.

Hernández, R. O. (2016). *La generación Z y sus decisiones sobre empleabilidad en el mercado de trabajo*. Estudio de casos: 2018-2019. Recuperado de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hutanu, A., Bertea, P. E., & Iftode, D. (2020). *Generation Z Is Going to Work. What are its Expectations?* International Conference. The Future of Education.

INDEC, E. D. H. (2023). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH).* Informes técnicos.

Jonsen, K., Weg, S., & Martin, R. (2012). Cómo gestionar el talento de los nativos digitales. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, *25(266), 60-65.*

López, L. M. (2021). *Generación Z: sus expectativas y un nuevo contrato psicológico* [Tesis doctoral, Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional. Universidad de Belgrano].

Malik, S., & Khera, S. N. (2014). New generation–great expectations: Exploring the work attributes of Gen Y. *Global Journal of Finance and Management*, *6(5), 433-438.*

Meller, P., & Salinas, B. (2019). *Revolución tecnológica 4.0 y capital humano. Una mirada desde la minería. Beauchef Minería*. Serie de estudios sobre minería, tecnología y sociedad. Universidad de Chile.

Mărginean, A. E. (2021). Gen Z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review of Applied Sociology, 14(22), 20-30.*

Martinez Ledesma, M. (2020). *Generaciones "Y" y "Z": ¿qué buscan en un trabajo?: investigación sobre los factores que influyen en el compromiso, la motivación y la*

*satisfacción laboral de los millennials y centennials en sus trabajo*s [Tesis de Licenciatura]. Escuela de Negocios, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina.

Mascó, A. (2012). *Entre generaciones: no te quedes afuera del futuro*. Temas Grupo Editorial.

Neffa, J. C., Panigo, D. T., Pérez, P. E., & Giner, V. (2005). *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones*. Ceil-Piette Conicet.

Nichols, T., & Wright, M. (2018). *Generational differences: understanding and exploring generation Z.* Southwest Academy of Management Proceedings.

Piaget, J., & Inhelder, B. (1972). *De la lógica del niño a la lógica del adolescente*. Buenos Aires: Paidos.

Racolţa-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). *Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals–a qualitative study*. Calitatea, 22(183), 78-85.

Rentería-Pérez, E., & Malvezzi, S. (2008*). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo*. Universitas psychologica, 7(2), 319-334.

Rubio, A., Botero, C., Delfino, G., & Boso, R. (2022). El significado del trabajo en distintas generaciones de argentinos. *Revista psicodebate: psicología, cultura y sociedad, 22(1), 62-76.*

Schvarstein, L. (2018). *Transformación Digital y la Transformación Organizacional*. [Video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Eel99JKSif4

Spilerman, S. (1977). Careers, labor market structure, and socioeconomic achievement. *American journal of Sociology, 83(3), 551-593.*

Sonda, R., Estolano, D., & Guerra, S. (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.*

Tapia, I. (2018). *Los Centennials, una generación diferente a los Millennials*. Universidad Iberoamericana Puebla.

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL*.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(4), 363-382.*

Anexo

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales de UFLO Universidad, desean conocer sobre las expectativas laborales en la generación centennial. Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar sobre "Las expectativas laborales de los jóvenes de la generación centennial frente a sus primeros empleos". Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a las preguntas que se me entregarán en la entrevista.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirandome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados en la Facultad de Ciencias Sociales y Psicología, y que podrán ser expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservándose siempre mi identidad, conforme a la Ley 25.326

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo, puedo contactar a la Secretaría de Investigación y Desarrollo UFLO, a sinvestydes@uflo.edu.ar.

Habiendo comprendido lo que se me ha explicado, acepto participar en este trabajo de investigación.