

LA GENERACIÓN Z Y SUS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Generation Z and their expectations of professional development

MARIADULCE GÓMEZ JIMÉNEZ

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1. Problema de Investigación	4
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. OBJETIVOS	10
4.1. General	10
4.2. Específicos	10
5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	11
5.1. Antecedentes	11
5.2. Generaciones	12
5.2.1. Tipos de Generaciones en el Entorno Laboral	13
5.2.2. La Generación Z: Origen y Características.....	14
5.3. Desarrollo	16
5.3.1. Desarrollo Profesional	17
5.4. Integración Laboral	19
5.4.1. Desempeño Laboral.....	20
5.5. Modelos de Atracción y Retención	23
5.5.1. Atracción de Talento.....	23
5.5.2. Retención de Talento.....	25
6. DISEÑO METODOLÓGICO	28

6.1. Enfoque de Investigación	28
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
7.1. Grupo 1 - Gestión Humana (HR).....	34
7.1.1. Conclusiones Grupo 1, Gestión Humana (HR).....	36
7.1.2. Alineación con Objetivos de la Investigación:	36
7.2. Grupo 2 – Alta Gerencia.....	37
7.2.1. Conclusiones Grupo 2, Alta Gerencia.....	40
7.2.2. Alineación con los objetivos de la investigación	40
7.3. Grupo 3 – Generación Z.....	42
7.3.1. Conclusiones Grupo 3, Generación Z.....	45
7.3.2. Alineación con los objetivos de investigación	45
7.4. Comparación Intergrupar: HR – Alta Gerencia – Generación Z.....	46
7.4.1. Afinidades.....	46
7.4.2. Brechas	47
7.4.3. Tensiones.....	48
8. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA LA ATRACCIÓN Y LA RETENCIÓN DE LA GENERACIÓN Z.....	49
9. CONCLUSIONES.....	53
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de la muestra	32
Tabla 2. Matriz individual de hallazgos, Gestión Humana (HR)	34
Tabla 3. Matriz individual de hallazgos, Alta Gerencia	38
Tabla 4. Matriz individual de hallazgos, Generación Z	42
Tabla 5. Estrategias y Recomendaciones	49

RESUMEN

Este proyecto analiza las expectativas de desarrollo profesional de la Generación Z en una empresa multinacional del valle de Aburrá. El objetivo principal es identificar los factores que influyen en la motivación, el compromiso y la proyección de esta generación dentro de la organización. El estudio tiene un enfoque cualitativo, aplicado mediante entrevistas semiestructuradas con jóvenes profesionales, líderes de talento humano y líderes de la alta gerencia, analizadas por categorías temáticas. Los resultados evidencian que la Generación Z valora el aprendizaje continuo, el equilibrio vida-trabajo y las oportunidades de crecimiento interno. Se concluye que las organizaciones deben fortalecer sus programas de desarrollo y liderazgo para alinear sus estrategias con las nuevas expectativas generacionales.

Palabras clave: Generación Z, expectativas de desarrollo profesional, motivación organizacional, atracción y retención de talento.

ABSTRACT

This project analyzes the professional development expectations of Generation Z within a multinational company located in the valle de Aburrá region. Its main objective was to identify the factors that influence their motivation, commitment, and career projection within the organization. The study has a qualitative approach, applied through semi-structured interviews with young professionals, human resources leaders, and senior management executives, analyzed by thematic categories. The results show that Generation Z values continuous learning, work-life balance, and internal growth opportunities. It is concluded that organizations should strengthen their development and leadership programs to align their strategies with the new generational expectations.

Keywords: Generation Z, career development expectations, organizational motivation, talent attraction and retention.

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos de las últimas décadas han impactado la manera en la que las personas se relacionan con el trabajo, especialmente en cuanto se refiere a las generaciones más jóvenes. En este contexto, la Generación Z —compuesta por individuos nacidos en un entorno digital, globalizado y altamente interconectado— ha comenzado a incorporarse al mercado laboral con expectativas y valores que difieren de los de generaciones anteriores. Comprender cómo perciben su desarrollo profesional, sus motivaciones y su compromiso se ha convertido en un reto relevante tanto para las organizaciones como para el campo de la gestión del talento.

Este estudio se orienta a la comprensión de las motivaciones y los factores que inciden en el desarrollo profesional y la retención del talento joven perteneciente a la Generación Z. Como caso de análisis, se toma una empresa multinacional del valle de Aburrá, para así explorar las percepciones y experiencias de esta generación en el ámbito laboral contemporáneo.

El trabajo adopta un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y un diseño basado en entrevistas semiestructuradas realizadas a jóvenes profesionales, colaboradores del área de gestión humana y líderes organizacionales. Esta metodología posibilita comprender las percepciones desde una perspectiva experiencial y contextual. Los hallazgos derivados del estudio buscan aportar una mirada más profunda sobre la relación entre desarrollo profesional y compromiso generacional y ofrecen insumos para la formulación de estrategias que fortalezcan la gestión del talento joven y promuevan entornos laborales más alineados con las dinámicas contemporáneas del trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Problema de Investigación

La humanidad se encuentra en un proceso constante de reinención impulsado por los cambios históricos y las transformaciones del entorno. Desde tiempos remotos, diversos autores han reflexionado sobre la evolución de las generaciones y su impacto en la sociedad. En este sentido, Martin (2008) explica la importancia de las transiciones generacionales al afirmar que, sin ellas, "los procesos históricos no tendrían continuidad, pues son quienes sostienen y dan forma a la historia con su vivencia" (p. 2).

El concepto de generaciones está intrínsecamente ligado a las ideas de crisis y transformación. En este contexto, la crisis se define como una ruptura en la continuidad histórica que obliga a las sociedades a reinterpretar su realidad. Svampa (2016) describe la crisis como "una puesta en suspenso de una continuidad, un momento en el que la relación entre el horizonte de expectativas y el espacio de experiencias se ha desgarrado" (p. 147).

A lo largo de la historia, cada nueva generación introduce cambios que pueden generar resistencia en sus predecesores. Expresiones como "todo tiempo pasado fue mejor" reflejan una tendencia natural a la nostalgia y al apego por estructuras establecidas. Sin embargo, el desarrollo no puede fundamentarse en la resistencia al cambio, sino en la adaptación y la evolución continua.

Lo anterior no es ajeno a la realidad organizacional. La diversidad generacional en el ámbito laboral representa un desafío para las empresas, ya que incrementa la complejidad al momento de desarrollar estrategias efectivas para atraer y retener talento (Díaz-Sarmiento, López-Lambrano y Roncallo-Lafont, 2017). La creciente brecha generacional dentro de las organizaciones, con diferencias de edad que pueden superar los veinte años, impacta aspectos clave

como la comunicación, la adopción tecnológica, la motivación, los procesos de contratación y los beneficios laborales (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017). En este sentido, LHH (2023, pp. 6-7) señala que

La retención entre generaciones es una preocupación clave para los líderes de hoy a la luz de las tendencias recientes que revelan que el 70% de todas las personas que trabajan están buscando nuevos empleos en 2023 para adaptarse a arreglos de trabajo más flexibles y salarios más altos. Sin embargo, de alguna manera, la reputación de ser un riesgo de fuga se ha otorgado con mayor dureza a la Generación Z.

En tiempos modernos, las generaciones han sido categorizadas con las letras X, Y y Z. Cada una posee sus propias particularidades, inquietudes y paradigmas, lo cual refleja una construcción histórica en constante evolución que ha dado forma a sus aprendizajes y demandas.

La presente investigación se centra en los llamados “nómadas digitales”, *centennials* o Generación Z, es decir, aquellos nacidos entre finales de los años noventa y principios de la década de 2010. Esta generación ingresa al mercado laboral con características, valores y expectativas que los diferencian de las generaciones anteriores. Al respecto, Osorio y Madero (2024) destacan la importancia de comprender estas diferencias:

A medida que los jóvenes profesionales de la generación Z se incorporan a la fuerza laboral, traen consigo una serie de características y expectativas únicas que están empezando a remodelar la forma en que se concibe el trabajo. Para las organizaciones, resulta fundamental reconocer y capitalizar las ventajas que la generación Z puede ofrecer como colectivo en el entorno laboral actual (párr. 7).

Este fenómeno adquiere mayor relevancia al considerar que la Generación Z representa actualmente el 24 % de la fuerza laboral global, cifra que se proyecta aumentará al 30 % para el 2030 (Osorio y Madero, 2024).

Criados en un mundo altamente interconectado, los *centennials* han desarrollado una identidad global, en la que las barreras geográficas tienen menor relevancia en la construcción de su sentido de pertenencia (Jasso-Peña, Gudiño-Paredes y Tamez-Solís, 2019). Además, su percepción del trabajo difiere de generaciones anteriores, ya que buscan no solo estabilidad y desarrollo profesional a largo plazo (Iorgulescu, 2016), sino también una experiencia laboral alineada con sus valores y su estilo de vida (Vilanova, 2019).

Desde una perspectiva empresarial, Hinojosa-López, Salas-Rubio y Meraz-Acevedo (2023) enfatizan la necesidad de comprender estas expectativas para diseñar estrategias organizacionales que faciliten la adaptación y la permanencia de la Generación Z en el entorno laboral. En este sentido, las empresas deben modificar sus estructuras para adaptarse a una fuerza laboral más flexible, en la que el empleo autónomo, la movilidad y la disponibilidad permanente están redefiniendo la concepción tradicional del trabajo (Deloitte, 2018). En este sentido, Vilanova y Ortega (2017) destacan que la Generación Z ha crecido en un entorno con condiciones sociales y educativas únicas, lo que ha moldeado su forma de interactuar y desarrollarse profesionalmente. A diferencia de generaciones anteriores, su relación con la tecnología y su enfoque en la innovación requieren estrategias adaptadas para su integración efectiva en el mundo laboral.

Vilanova y Ortega (2017) mencionan también que un marco útil para comprender y potenciar su talento es la "regla de las cuatro C", que enfatiza la ciencia, la creatividad, el cambio y la cooperación como ejes fundamentales para su crecimiento y desempeño. Reconocer estos principios les permitirá a las organizaciones no sólo conectar con esta generación, sino también aprovechar al máximo su capacidad para transformar y fortalecer el entorno empresarial.

Un aspecto clave en este proceso es la necesidad de gestionar adecuadamente las expectativas de los *centennials*, ya que suelen tener una visión idealizada del entorno laboral y pueden experimentar frustración cuando esta no se cumple. En este sentido, Schroth (2019) resalta la importancia de proporcionar un panorama realista del puesto de trabajo para evitarles desilusiones .

A partir de lo anterior, este estudio busca profundizar en las expectativas de la Generación Z en cuanto a su desarrollo profesional y en la necesidad de ajustar las dinámicas organizacionales para responder a estas. Para ello, se llevará a cabo un análisis en la sede colombiana de una empresa multinacional que cuenta con aproximadamente 1.500 empleados. La motivación para realizar este estudio en esta organización surge de la disyuntiva generacional observada y la inquietud de si los equipos de liderazgo comprenden realmente las motivaciones de los *centennials*. Asimismo, se busca identificar las brechas existentes entre la alta gerencia y esta nueva generación, con el fin de generar estrategias y recomendaciones que fomenten un entorno laboral más alineado con sus expectativas. En última instancia, este análisis no solo permitirá comprender mejor las necesidades de los jóvenes profesionales, sino que también contribuirá a la construcción de organizaciones más inclusivas, innovadoras y preparadas para afrontar los desafíos del futuro.

3. JUSTIFICACIÓN

La flexibilidad y la transformación de los modelos de trabajo no son fenómenos aislados, sino parte de un proceso continuo en el que cada generación deja su huella, influyendo y reconfigurando el entorno laboral de manera inevitable. Comprender las expectativas y motivaciones de la Generación Z no solo es clave para atraer y retener talento joven, sino también para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones en el largo plazo.

Los hallazgos de esta investigación pueden analizarse desde dos perspectivas clave: la empresarial y la académica. Desde la perspectiva empresarial, permite comprender las tendencias generacionales en una organización y adaptar sus estrategias de recursos humanos para responder a las necesidades del talento joven. Además, facilita la implementación de herramientas y políticas que mejoren la atracción, retención y desarrollo profesional de la Generación Z, al ofrecer conocimientos sobre el nivel de alineación entre las culturas organizacionales actuales y las expectativas emergentes de los nuevos profesionales. Asimismo, ayuda a diseñar estrategias sostenibles que permitan a las empresas mantenerse competitivas en un entorno laboral en constante cambio. Desde la perspectiva académica, esta investigación contribuye a la generación de conocimiento actualizado sobre la evolución del mercado laboral y las transformaciones en los modelos de trabajo. También brinda insumos teóricos y empíricos para comprender la interconexión entre generaciones y su impacto en la estructura organizacional. Además, aporta información valiosa para futuras investigaciones sobre gestión del talento, liderazgo y cultura organizacional en el contexto de la transformación digital.

En conclusión, este estudio busca aportar una reflexión aplicada a un caso específico, al analizar cómo la Generación Z está redefiniendo las dinámicas laborales y cómo su integración efectiva en el mundo del trabajo demanda un

enfoque flexible y estratégico por parte de las empresas y las instituciones académicas. Solo a través de esta comprensión será posible construir un entorno laboral más inclusivo, innovador y adaptable a los desafíos del futuro.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Analizar los factores que inciden en las expectativas de desarrollo profesional de la Generación Z, con el propósito de comprender cómo estas influyen en su integración, su desempeño y su proyección dentro del entorno laboral en una empresa multinacional ubicada en el valle de Aburrá.

4.2. Específicos

- Identificar los principales factores que influyen en las expectativas de desarrollo profesional de la Generación Z.
- Examinar la relación entre las expectativas de la Generación Z y las expectativas de la alta dirección, con el fin de identificar la afinidad entre ellas.
- Proponer estrategias y recomendaciones para que las empresas puedan adaptar sus modelos de atracción y retención de talento a las expectativas de la Generación Z.

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

5.1. Antecedentes

Para establecer una base conceptual robusta y contextualizar adecuadamente el objeto de estudio, se realizó una revisión exhaustiva y sistemática. Dicha revisión incluyó la consulta de diversas fuentes académicas primarias, la cual abarcó artículos de revistas científicas de alto impacto (como *Journal of Applied Psychology*, *Human Resource Management Review*, *Academy of Management Journal* y *California Management Review*), capítulos de libros especializados y obras fundamentales en psicología organizacional, desarrollo de carrera y sociología. El acceso a estos recursos se gestionó a través de bases de datos especializadas como Google Scholar, Scielo, ScienceDirect y EBSCOhost, y del repositorio institucional de la Universidad EAFIT.

Adicionalmente, se integraron plataformas de divulgación de renombre y reportes de consultoras líderes en capital humano, gestión empresarial y tendencias sociales. Estas incluyeron publicaciones de Deloitte Insights (como sus informes anuales *Global Human Capital Trends* y el *Gen Z and Millennial Survey*), EY (*Work Reimagined Survey*), Gallup (*State of the Global Workplace Report*), PwC (*Global Workforce Hopes and Fears Survey*), IBM (con su enfoque en la brecha de habilidades de IA), Randstad (*Employer Brand Research*), LHH, Kantar, BBVA y Pew Research Center. Estos informes y análisis proporcionaron perspectivas actualizadas sobre las dinámicas del mercado laboral y las características de las nuevas generaciones. La búsqueda de información se llevó a cabo meticulosamente tanto en inglés como en español. Se identificó que la mayor parte de la literatura técnica y de vanguardia se encuentra disponible en inglés.

La documentación revisada se centró en temáticas fundamentales para la comprensión de la investigación. Se destacan la conceptualización y las tipologías

generacionales (con un énfasis particular en la Generación Z desde diversas perspectivas académicas y de mercado), el desarrollo humano y profesional en el ámbito laboral, los procesos de integración laboral y socialización organizacional, la gestión y medición del desempeño individual y contextual, y la implementación de modelos estratégicos de atracción y retención de talento. Esta revisión permitió no solo identificar las tendencias, teorías y hallazgos clave, sino también establecer un diálogo entre la literatura académica y los informes de la industria, lo cual enriqueció el marco para el análisis posterior de las expectativas de la Generación Z en el entorno laboral.

5.2. Generaciones

Abordar el concepto de generaciones desde una perspectiva sociológica es fundamental para comprender las dinámicas actuales en el entorno laboral. En este sentido, diversas investigaciones han explorado el término y han destacado la influencia del contexto compartido en la configuración de la identidad y el comportamiento. Montali (2025, p. 196), por ejemplo, afirma que

El supuesto de partida de cualquier perspectiva sociológica es que hay algo que los actores sociales compartimos y que ese 'algo' es lo suficientemente relevante como para dar cuenta de que no todo lo que hacemos es singular o, de otro modo, que una nada despreciable explicación de nuestras acciones se enmarca en un conjunto de experiencias compartidas que las hacen inteligibles.

Esta concepción resalta cómo la pertenencia generacional se arraiga en un entramado común de experiencias sociales que, de manera significativa, contribuyen a explicar nuestras prácticas, percepciones y modos de interacción.

Esta búsqueda de significado y entendimiento se extiende a la filosofía, disciplina que ha sentado las bases para analizar la naturaleza de las generaciones

y su rol en la sociedad. Marías (1949) define una generación como un espacio de tiempo determinado que une a individuos con experiencias de vida comunes, influenciados por el contexto histórico y cultural en el que crecen. De manera complementaria, Ortega y Gasset (1965) señalan que una generación se define no solo porque comparte una edad similar, sino también por estar dentro de un mismo círculo de convivencia.

Al estudiar a estos teóricos, Martín H. (2008) amplía el concepto al postular que, sin las generaciones, los procesos históricos no tendrían continuidad, pues son quienes sostienen y dan forma a la historia con su vivencia. El mismo autor retoma una idea del siglo XIX de Giuseppe Ferrari (1812-1876), quien sostenía que "cada treinta años hay un cambio significativo en las ideas de los grupos sociales" (citado por Martín H., 2008, p. 4). Este factor histórico nos conduce al segundo eje central de análisis: la clasificación de las generaciones y su evolución, hasta llegar a la **Generación Z o centennials**, objeto primordial de este estudio.

5.2.1. Tipos de Generaciones en el Entorno Laboral

Comprender las características de las generaciones que actualmente coexisten en el entorno laboral es crucial para diseñar estrategias efectivas de gestión de talento. Según BBVA (2025), cuatro cohortes principales, cada una con valores y comportamientos distintivos forjados por sus contextos históricos y sociales, conviven activamente en el mercado de trabajo:

- **Generación *Baby Boomer* (1946–1964):** Nacidos en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, se formaron en un entorno de prosperidad económica y estabilidad social. Sus valores se centran en el esfuerzo, la disciplina y el compromiso laboral. Aunque no son nativos digitales, han demostrado una capacidad de adaptación como "inmigrantes digitales".
- **Generación *X* (1965–1980):** Esta cohorte creció en un periodo de significativos cambios socioculturales y económicos, y actúa como un puente entre los *Baby Boomers* y los *Millennials*. Sus integrantes desarrollaron una

alta capacidad de adaptación tecnológica y valoran tanto el trabajo colaborativo como la autonomía, al combinar pragmatismo con flexibilidad.

- **Millennials o Generación Y (1981–1996):** Son nativos digitales que crecieron en un mundo globalizado y han experimentado rápidos cambios en la economía y el ámbito laboral. Se distinguen por su adaptabilidad, su interés en el aprendizaje continuo y una marcada tendencia a cambiar de empleo en busca de un mayor alineamiento con sus valores personales y un propósito.
- **Centennials o Generación Z (1997–2010):** Constituyen la primera cohorte completamente inmersa en internet y las redes sociales desde la infancia. Se destacan por su creatividad y su autonomía en el aprendizaje mediante recursos digitales, por una fuerte preferencia por la flexibilidad laboral y por una valoración creciente del trabajo remoto.

El análisis de estas generaciones permite comprender mejor la dinámica actual del talento humano y diseñar estrategias adaptadas a las motivaciones y expectativas específicas de cada grupo.

5.2.2. La Generación Z: Origen y Características

Tras realizar una revisión documental sobre el concepto de "generación" desde la perspectiva social, se identificó que, si bien a lo largo de la historia numerosos teóricos han explorado este término desde diversas disciplinas, son pocos los científicos que han abordado específicamente el concepto de la Generación Z o *centennials*. De hecho, el término carece de un origen claramente definido o de un responsable concreto de su denominación.

Si bien los demógrafos William Strauss y Neil Howe son reconocidos por haber acuñado el término "*millennials*" para referirse a la generación previa a los *centennials* (Sáenz Barrera, Ganga Contreras y Marañón Lazcano, 2022), no existe un teórico específico a quien se le pueda atribuir el origen de este último término. Sin embargo, cabe destacar que The Futures Company, una consultora de Kantar

Group, fue una de las principales responsables de la difusión del término "*centennials*" para referirse a la generación nacida alrededor del cambio de siglo (Kantar, 2020).

Por otro lado, la lógica sugiere que heredaron la "Z" a partir de la secuencia utilizada para nombrar a las generaciones. Según Taylor y Gao (2014), esta tendencia podría remontarse a la idea del fotógrafo de la Segunda Guerra Mundial, Robert Capa, quien en la década de 1950 utilizó por primera vez el término "Generación X". Así, al ser los *millennials* también conocidos como Generación Y, la denominación de la siguiente generación como Z parece haber seguido naturalmente esta progresión.

Ahora bien, si adentramos un poco más en el concepto en sí mismo, la Generación Z o *centennials* agrupa a las personas nacidas aproximadamente entre 1997 y 2012. Esta generación creció en un contexto en el que la información fluye constantemente, con temas como el terrorismo, las guerras y la seguridad global presentes constantemente durante su crianza. La exposición a estos factores, junto con preocupaciones ambientales y sociales, ha hecho que la Generación Z se caracterice por ser innovadora, emprendedora y altamente consciente de su futuro y de los desafíos que enfrenta (Cooper, 2022).

Vilanova y Ortega (2017) refuerzan la idea anterior al destacar que se trata de la primera generación completamente digital, que ha incorporado internet en sus etapas más tempranas de aprendizaje y socialización. Así, los *centennials* se definen, entonces, por los eventos y las circunstancias que marcaron su juventud, con una identidad fuertemente influenciada por la tecnología, la diversidad cultural y las contradicciones propias de su contexto social (Arango Lozano et al., 2019).

La Generación Z ha crecido en un entorno completamente digital, lo que ha moldeado su forma de trabajar y relacionarse. Sus integrantes son altamente emprendedores y buscan seguridad financiera, aunque también valoran la privacidad digital y la autonomía en su entorno laboral (De Chlarence, 2022). Según

De Chlarence (2022), los miembros de la Generación Z aspiran a tener estabilidad financiera sin sacrificar la flexibilidad y autonomía. Vaida (2024) complementa esta idea al señalar que, aunque son considerados expertos digitales, muchas veces su uso de la tecnología está más orientado al entretenimiento que a un desarrollo profesional estructurado. Desde otra perspectiva, Katz et al. (2022) explican que la Generación Z ha normalizado hablar abiertamente sobre salud mental, lo que permite cuestionar si realmente enfrentan más dificultades en este ámbito o simplemente tienen una mejor capacidad para identificarlas y buscar ayuda.

Finalmente, si hay un punto en el que coinciden los autores es que, tal y como lo mencionó previamente Prensky (2010), la exposición temprana a la tecnología ha generado diferencias cognitivas entre generaciones, lo que ha llevado a los jóvenes a desarrollar nuevas habilidades de aprendizaje y procesamiento de información.

5.3. Desarrollo

En el estudio del desarrollo profesional, es fundamental comprender su vínculo intrínseco con el desarrollo humano, especialmente al analizar las expectativas de las nuevas generaciones frente a su crecimiento personal y laboral. Desde una perspectiva sociocultural, el desarrollo humano no puede entenderse como un proceso lineal o exclusivamente individual, sino como una construcción en permanente diálogo con el contexto histórico y social.

En este sentido, Fariñas (2009, citado por Padilla, Hernández de la Rosa y Hernández Luque, 2015) propone una concepción integral del desarrollo humano que resulta particularmente útil para abordar los desafíos del desarrollo profesional en jóvenes de la Generación Z. Según esta autora:

El desarrollo humano está sujeto a un conjunto de condicionamientos históricos y culturales que actúan en interacción compleja, dialéctica. La autoeducación y con esta la autodeterminación operan creativamente como motor fundamental de desarrollo.

El desarrollo se refiere fundamentalmente a las transformaciones totales, a los cambios revolucionarios ocurridos en la personalidad a lo largo de la vida, no a la coordenada temporal de ocurrencia de estos.

El desarrollo es ocasionado por la conjunción compleja de condiciones subjetivas-objetivas, que pueden variar a lo largo de la vida del sujeto y de la historia de la sociedad en que este vive. (p. 5)

Esta perspectiva resalta elementos clave que deben considerarse al abordar el concepto de desarrollo profesional, ya que este no puede reducirse únicamente al logro de metas laborales o al ascenso dentro de una organización. Por el contrario, implica comprender cómo las transformaciones personales, las aspiraciones individuales y las condiciones sociales e históricas se articulan en un proceso continuo de crecimiento. A partir de esta visión integral, es posible avanzar hacia una definición más precisa del desarrollo profesional y su relevancia en el contexto de las nuevas generaciones, particularmente de la Generación Z.

5.3.1. Desarrollo Profesional

En la literatura académica se han propuesto distintas formas de entender el desarrollo profesional, reconociendo su carácter multifacético. Una definición es la que ofrece Fernández Losa (2002, p. 67), quien plantea que

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y

relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación, se presentan tres clases de modelos:

- Modelos de ciclo de vida. Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).
- Modelos basados en la organización. También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).
- Modelo del patrón de dirección. Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992).

Esta caracterización permite comprender que el desarrollo profesional no es un camino único ni lineal, sino una construcción dinámica influenciada por múltiples factores personales, organizacionales y contextuales. En otras palabras, no se trata únicamente de avanzar jerárquicamente dentro de una estructura laboral, sino de transitar un proceso en el que confluyen las aspiraciones individuales, las oportunidades que brinda la organización, las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo y las condiciones socioculturales más amplias. Así, el desarrollo profesional puede adoptar formas muy distintas según la etapa de vida del individuo, el tipo de organización en la que se desempeña, e incluso el momento histórico.

5.4. Integración Laboral

Tradicionalmente, la integración laboral se ha entendido como el proceso mediante el cual una persona se incorpora y se mantiene en el mercado de trabajo formal, desempeñando un puesto y contribuyendo a la productividad. Sin embargo, esta visión, aunque válida, ha evolucionado para incorporar dimensiones más amplias que trascienden la mera ocupación.

Desde una perspectiva **sociolaboral**, la integración implica no sólo la obtención de un empleo, sino también la plena participación en el entorno laboral. Algunos autores, como Blustein (2011), enfatizan que la integración laboral va más allá de la empleabilidad, aludiendo a la importancia del trabajo como un espacio para la construcción de la identidad personal y social, el desarrollo de habilidades y la contribución a la sociedad. En este sentido, un trabajo es integrador cuando facilita el bienestar psicológico, la autonomía y la participación activa del individuo.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), si bien no ofrece una definición formal única de integración laboral, promueve el concepto de **trabajo decente**, que engloba elementos clave de la integración tales como oportunidades de empleo productivo, ingresos justos, seguridad en el lugar de trabajo, protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal, libertad para expresar preocupaciones, organizarse y participar en las decisiones que afectan sus vidas e igualdad de oportunidades y de trato para todas las mujeres y los hombres (OIT, 1999).

Por otro lado, literatura especializada en desarrollo de carrera, psicología organizacional y sociología del trabajo sugiere que la integración laboral exitosa es un proceso multifactorial, dependiente de la interacción entre dimensiones individuales, organizacionales y contextuales (Savickas, 2005; Schein, 1990; Werner, 2003).

Entre los factores individuales, destacan las habilidades y competencias (tanto técnicas como transversales), la formación académica pertinente, la experiencia laboral previa, y atributos personales como la motivación, la proactividad, la resiliencia y la capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno laboral (Blustein, 2011; Super, 1990). Estos elementos son cruciales para la empleabilidad y la capacidad del individuo para desempeñarse y ajustarse a las exigencias del puesto y del equipo.

A nivel organizacional, la integración se ve facilitada por políticas inclusivas de recursos humanos que abarcan desde procesos de selección equitativos y programas de inducción robustos hasta planes de capacitación continua y oportunidades de desarrollo de carrera (Cox, 1993; Roberson, 2006). Un ambiente de trabajo de apoyo, libre de discriminación, que promueva la diversidad y el sentido de pertenencia, así como un liderazgo comprometido con la inclusión, son esenciales para que el individuo se sienta valorado y parte de la organización (Werner, 2003).

La interconexión de estos factores subraya la complejidad de la integración laboral y evidencia que no es solo responsabilidad del individuo, sino también de las organizaciones y las estructuras sociales (Blustein, 2011).

5.4.1. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un concepto central en la gestión de personas y la psicología organizacional. Se refiere a las acciones, los comportamientos y los resultados que los empleados logran en sus roles de trabajo, alineados con los objetivos de la organización (Campbell, 1990). Sin embargo, la definición, la medición y las expectativas en torno al desempeño están en constante evolución, influenciadas significativamente por nuevas generaciones, como la Generación Z, que aporta perspectivas frescas sobre lo que significa un trabajo bien hecho y cómo debe ser reconocido.

El desempeño laboral es un constructo multidimensional que va más allá de la simple productividad. Campbell (1990), uno de los autores más influyentes en este campo, propuso que el desempeño se compone de una serie de comportamientos relacionados directamente con los objetivos organizacionales. No es lo que una persona puede hacer (capacidad), sino lo que hace (comportamiento) en el puesto de trabajo.

Las dimensiones comúnmente aceptadas del desempeño incluyen:

- **Desempeño de Tarea (*Task Performance*):** Se refiere a los comportamientos directamente relacionados con la producción de bienes o servicios o con las actividades principales del puesto. Incluye la eficiencia, la calidad del trabajo y el cumplimiento de las responsabilidades específicas (Borman y Motowidlo, 1993).
- **Desempeño Contextual (*Contextual Performance*) o Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (OCB):** Engloba aquellos comportamientos voluntarios que contribuyen al entorno social y psicológico de la organización, más allá de las tareas formales. Esto incluye ayudar a los compañeros, tener una actitud positiva, participar en actividades extracurriculares y esforzarse por el bien común de la organización (Organ, 1988).
- **Comportamientos Contraproductivos (*Counterproductive Work Behaviors - CWB*):** Se refiere a acciones intencionales que dañan a la organización o a sus miembros. Aunque es lo opuesto al buen desempeño, su ausencia es crucial para un entorno de trabajo funcional (Robinson y Bennett, 1995).

Para comprender el desempeño, también es fundamental considerar la gestión del desempeño, que es el proceso a través del cual las organizaciones se aseguran de que las actividades y los resultados de los empleados contribuyan a

los objetivos de la organización (Aguinis, 2013). Esto implica planificación, monitoreo, evaluación y retroalimentación.

La Generación Z, caracterizada por su familiaridad digital, su búsqueda de propósito y su valoración del *feedback* constante (Deloitte, 2023; Twenge et al., 2018), aborda el concepto de desempeño con una serie de expectativas particulares que difieren de generaciones anteriores:

- **Claridad en los Objetivos y Propósito:** La Generación Z necesita entender cómo su trabajo específico contribuye a un propósito mayor de la organización. No solo buscan cumplir tareas, sino también comprender el impacto de su desempeño en los objetivos globales (Deloitte, 2023; PwC, 2021).
- **Feedback Inmediato y Frecuente:** Acostumbrados a la retroalimentación instantánea de las plataformas digitales, esperan un *feedback* regular, constructivo y específico sobre su desempeño, no solo evaluaciones anuales. Valoran la honestidad y la transparencia en esta retroalimentación (Gallup, 2022a).
- **Desarrollo Continuo y Crecimiento de Habilidades:** El desempeño no es solo sobre lo que hacen hoy, sino sobre cómo están mejorando para el mañana. Esperan que su desempeño sea evaluado en relación con su potencial de aprendizaje y las oportunidades de adquirir nuevas habilidades relevantes para su carrera y el futuro (PwC, 2021).
- **Flexibilidad y Autonomía en el Cómo:** Si bien entienden la importancia de los resultados, la Generación Z valora la autonomía en la forma en que logran esos resultados. Un desempeño exitoso a menudo se asocia con la capacidad de trabajar de forma flexible y con confianza en su autogestión (EY, 2023).
- **Reconocimiento y Recompensa Más Allá de lo Económico:** Aunque el salario es importante, el desempeño también se asocia con el reconocimiento público, oportunidades de participación en proyectos

significativos, y la alineación del trabajo con sus valores personales y el impacto social (Deloitte, 2023).

- **Tecnología y Herramientas Modernas:** Esperan encontrar infraestructura tecnológica robusta y actualizada que les permita desempeñar sus tareas de manera eficiente y colaborativa, que se invierta en la capacitación en nuevas tecnologías y se contribuya al cierre de brechas de habilidades cruciales como las de IA (IBM, 2024).

En conclusión, el desempeño laboral, especialmente para la Generación Z, va más allá del simple cumplimiento de tareas. Se trata de un ecosistema donde la claridad de propósito, la retroalimentación constante, el desarrollo continuo, la flexibilidad y el uso efectivo de la tecnología son pilares fundamentales que influyen en cómo esta generación entiende, mide y busca sobresalir en su trabajo.

5.5. Modelos de Atracción y Retención

Los modelos de atracción y retención de talento son marcos estratégicos que las organizaciones implementan para identificar, atraer, seleccionar, incorporar y mantener a los empleados más adecuados y valiosos. En el contexto actual, marcado por la escasez de talento y las cambiantes expectativas generacionales, comprender y adaptar estos modelos es fundamental para el éxito organizacional (Deloitte, 2018; Ployhart y Weekley, 2006). Para la Generación Z, cuyas prioridades difieren de las cohortes anteriores, los enfoques tradicionales de atracción y retención necesitan una revisión profunda.

5.5.1. Atracción de Talento

La atracción de talento se refiere al conjunto de prácticas que una organización utiliza para identificar y atraer candidatos calificados para sus

vacantes (Ployhart y Weekley, 2006). Va más allá de la publicación de ofertas de empleo e implica construir una marca empleadora sólida y atractiva.

Los modelos modernos de atracción se centran en:

Marca Empleadora (*Employer Branding*): Es la reputación de una empresa como empleadora. Una marca empleadora fuerte comunica la cultura, los valores, los beneficios y el ambiente de trabajo de la organización. Para la Generación Z, es crucial que las marcas empleadoras sean auténticas y que reflejen propósito social, diversidad e inclusión (Deloitte, 2023; Employer Brand Research, 2024). Las redes sociales y las plataformas de revisión de empleadores (como Glassdoor) juegan un papel vital en la percepción de esta generación.

- Reclutamiento Estratégico: Implica no solo cubrir vacantes, sino hacerlo con una visión a largo plazo, anticipando las necesidades futuras de talento. Esto incluye el uso de canales diversos (plataformas de empleo, universidades, ferias virtuales, redes sociales profesionales), con un énfasis en la experiencia del candidato (candidate experience) desde el primer contacto (Deloitte, 2018). La Generación Z espera procesos de reclutamiento ágiles, transparentes y tecnológicamente habilitados (IBM, 2024).
- Propuesta de Valor al Empleado (*Employee Value Proposition - EVP*): Es el conjunto único de beneficios y recompensas que los empleados reciben a cambio de sus habilidades, capacidades y experiencia en la empresa (Collings y Mellahi, 2009). Para la Generación Z, una EVP atractiva debe ir más allá de la compensación monetaria e incluir flexibilidad, oportunidades de desarrollo, un fuerte propósito organizacional y una cultura de bienestar y pertenencia (EY, 2023; Gallup, 2022a).

5.5.2. Retención de Talento

La retención de talento se refiere a las estrategias y los programas que una organización implementa para mantener a sus empleados comprometidos, satisfechos y productivos, evitando así la rotación voluntaria (Griffeth y Hom, 2001). Para la Generación Z, la lealtad no es intrínseca, sino que se construye sobre una experiencia laboral positiva y relevante.

Los modelos de retención efectivos incluyen:

Compensación y Beneficios Competitivos: Aunque la Generación Z busca más que solo dinero, una compensación justa y beneficios atractivos (p. ej., seguros de salud, apoyo a la salud mental, planes de ahorro) siguen siendo un factor fundamental para la retención. La transparencia salarial también puede influir en su percepción (PwC, 2021).

Desarrollo Profesional y Oportunidades de Crecimiento: La posibilidad de aprender nuevas habilidades, el acceso a capacitación continua, programas de mentoría y oportunidades claras de avance son cruciales. La Generación Z valora el desarrollo como un factor clave para permanecer en una organización (IBM, 2024; PwC, 2021).

Cultura Organizacional y Ambiente de Trabajo: Un ambiente positivo, inclusivo, de respeto y colaboración es vital. Esto incluye la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión, la comunicación abierta y el reconocimiento del trabajo. Para la Generación Z, sentirse parte de una comunidad y trabajar en un entorno con propósito es una fuerte ancla de retención (Deloitte, 2023).

Liderazgo y Relación con el Supervisor: La calidad de la relación con el líder directo es uno de los predictores más fuertes de la retención. Los líderes deben ser facilitadores, *coaches*, y proporcionar *feedback* regular y constructivo. La Generación Z valora a los líderes que confían en ellos, delegan autonomía y promueven su desarrollo (Gallup, 2022a).

Flexibilidad y Equilibrio Vida-Trabajo: Para la Generación Z es esencial encontrar opciones de trabajo flexibles (remoto, híbrido, horarios adaptables) y promover una cultura que respete los límites entre la vida personal y profesional. Esto contribuye a su bienestar y reduce la intención de dejar la empresa (EY, 2023).

Reconocimiento y Recompensa: Más allá del salario, el reconocimiento por el buen desempeño, la contribución y la alineación con los valores de la empresa es un poderoso motivador de retención para esta generación.

La efectividad de los modelos de atracción y retención de talento en la actualidad depende de su capacidad para comprender y responder a las expectativas de las nuevas generaciones. Para la Generación Z, esto implica construir una propuesta de valor integral que combine oportunidades de crecimiento y desarrollo, un ambiente laboral con propósito y flexibilidad y una cultura de autenticidad e inclusión.

La revisión de los conceptos vinculados con las generaciones, la integración laboral, el desempeño y los modelos de atracción y retención de talento ha permitido configurar un marco sólido y multifacético para este estudio. El análisis integra distintas perspectivas y revela la relación entre los valores, las preferencias y las expectativas propias de la Generación Z y los procesos clave vinculados al objeto de investigación.

Esta aproximación resulta particularmente relevante porque, aunque la Generación Z ha captado un creciente interés académico y empresarial, aún persiste la necesidad de profundizar en cómo sus expectativas se reflejan en la experiencia laboral y en qué medida las organizaciones están adaptando sus estrategias para darles respuesta efectiva. El marco conceptual desarrollado no solo sintetiza el conocimiento existente, sino que establece las bases conceptuales que orientarán la investigación empírica.

En consecuencia, el bagaje teórico consolidado en este capítulo servirá como fundamento para la fase de recolección de datos, al guiar la formulación de

las preguntas de investigación y favorecer un análisis integral de las percepciones de la Generación Z. Se espera que este estudio, sustentado en una base conceptual robusta, aporte conocimiento valioso para el diseño de estrategias de gestión del talento que promuevan su integración, desempeño y permanencia en el dinámico contexto laboral contemporáneo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se detallan los componentes del diseño metodológico que guía la ejecución del presente trabajo. Este diseño incluirá la selección del enfoque de investigación, los métodos y técnicas de recolección de datos, la población y muestra a estudiar, así como los criterios de análisis e interpretación de los resultados.

Para fundamentar las decisiones metodológicas de esta investigación, se recurre a conceptualizaciones clave de la literatura especializada, siendo Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) importantes referentes en el ámbito de la metodología de la investigación.

6.1. Enfoque de Investigación

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, el cual, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, p. 364), busca "comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto". Este enfoque se caracteriza por la "recolección de datos sin medición numérica, con el fin de obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, incluyendo sus emociones, experiencias y significados" (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 9). Esta elección metodológica es idónea para explorar las expectativas multifacéticas de la Generación Z, dado que le permite al investigador sumergirse en las experiencias subjetivas de los individuos y comprender sus realidades en profundidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 9).

La naturaleza flexible del proceso cualitativo, que se mueve de manera "circular" entre los hechos y su interpretación, es particularmente adecuada para el descubrimiento y el refinamiento de las preguntas de investigación a medida que se recaban los datos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Asimismo, al basarse en una lógica inductiva, este enfoque posibilita la exploración y la descripción detallada de fenómenos poco estudiados o para los que se busca una nueva perspectiva, como es el caso de las expectativas emergentes de esta generación en un entorno laboral cambiante (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 9).

En consecuencia, esta aproximación permite generar comprensiones detalladas y contextualizadas. Esto es crucial, ya que un estudio cuantitativo, con su enfoque en la medición numérica y la generalización, podría pasar por alto la riqueza de los matices y las particularidades de las experiencias humanas que son el centro de esta investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 9).

La investigación adoptó un acercamiento de tipo descriptivo. Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) señalan que los estudios descriptivos "especifican las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 109). En este caso, el propósito es detallar las expectativas laborales de la Generación Z y las percepciones de la Gestión Humana y la Alta Gerencia, así como identificar patrones y diferencias entre estos grupos.

El diseño específico corresponde a un estudio de caso. Este se define como una exploración profunda de un grupo, un evento, un programa o una comunidad, con el fin de comprender una unidad particular en su contexto real y examinar detalladamente las interacciones y dinámicas del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023). Se seleccionó una única compañía

multinacional para esta inmersión profunda, lo cual facilitó la comprensión intensiva de las expectativas y las percepciones generacionales.

Para la recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas. Este instrumento, característico del enfoque cualitativo, permite al investigador partir de “una guía de asuntos o preguntas y [...] tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p. 418). Esta flexibilidad es crucial para capturar la riqueza de las percepciones y expectativas individuales de los profesionales de Gestión Humana, la Alta Gerencia y la Generación Z, al explorar sus experiencias de manera profunda y abierta.

La investigación se desarrolló en una multinacional ubicada en el valle de Aburrá, Colombia, que opera como Centro de Servicios Compartidos para una corporación estadounidense. La entidad cuenta con alrededor de ochocientos colaboradores en Colombia y cerca de quince mil en Norteamérica, y es responsable de gestionar los servicios transaccionales de las empresas del grupo en todo el continente americano.

La elección de esta empresa responde a la creciente presencia de la Generación Z en el ámbito laboral y a la posible existencia de brechas entre sus expectativas y las de la alta gerencia. Asimismo, se busca explorar en qué medida las organizaciones logran adaptarse a las tendencias emergentes del mercado. Por su alcance, su tamaño y la diversidad de su fuerza laboral, esta compañía constituye una muestra relevante para analizar y comprender dichos cambios.

La investigación analizó tres grupos clave dentro de la organización:

- Gestión Humana: Profesionales con experiencia en recursos humanos. Su perspectiva permitió entender cómo la empresa se prepara y evoluciona frente a estas nuevas demandas laborales.

- Alta Gerencia: Directivos y líderes encargados de la toma de decisiones organizacionales. Se analizó su percepción sobre las expectativas laborales de las nuevas generaciones y cómo la empresa se adapta a las tendencias emergentes del mercado.
- Generación Z: Jóvenes empleados operativos y líderes emergentes. Su participación permitió identificar sus expectativas laborales, percepciones sobre el ambiente de trabajo y factores clave para su desarrollo y permanencia en la empresa.

El estudio comparativo de estos grupos ayudó a detectar brechas y oportunidades para fortalecer la gestión del talento en la organización.

La investigación adoptó un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas (quince en total). Este método permitió obtener información detallada sobre las percepciones y las expectativas de los participantes. Las entrevistas fueron diseñadas para explorar la visión de cada grupo de estudio (Gestión Humana, Alta Gerencia y Generación Z). Este enfoque facilitó la recopilación de datos flexibles, lo que permitió analizar patrones y contrastar perspectivas para una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Para analizar la información recopilada, se utilizaron tablas y cuadros comparativos que permitieron identificar patrones, similitudes y diferencias entre los grupos estudiados. Estas herramientas facilitaron la organización y la visualización de los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas, lo que permitió una comparación clara y estructurada de las percepciones de cada grupo. La Tabla 1 expone la caracterización de la muestra.

Tabla 1. Caracterización de la muestra

Grupo	Actores	Perfil	Género	Edad	Criterios comunes
Alta Gerencia	3	Directivos responsables de áreas estratégicas (<i>Finance, P2P, Call Center</i>).	Dos hombres, una mujer	36–46 años	Antigüedad \geq un año, contrato directo.
Gestión Humana	4	Profesionales de Recursos Humanos (<i>Head HR, Business Partners, Supervisor Compensación</i>).	Un hombre, tres mujeres	30–47 años	Más de cinco años de experiencia en talento. \geq un año de vinculación.
GEN Z	8	Supervisores jóvenes iniciando su vida de liderazgo (<i>Impuestos, CxC, CxP, MDM, Análisis Financiero, etc.</i>).	Tres hombres, cinco mujeres	24–29 años	Pertenecen a Gen Z, roles de liderazgo temprano, antigüedad \geq un año.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas. La intención es dar voz a los participantes y mostrar cómo, desde sus experiencias y perspectivas, se configuran comprensiones sobre el desarrollo profesional de la Generación Z dentro de la organización.

El análisis se construyó en tres niveles que se complementan entre sí. En primer lugar, se presenta la mirada individual, a través de una matriz que recoge los hallazgos más relevantes de cada entrevistado. Este ejercicio permite reconocer la riqueza de las experiencias personales y la manera en que cada uno interpreta su rol y el entorno organizacional.

Posteriormente, se avanza hacia un análisis por grupo, que en este caso se divide en tres colectivos: Gestión Humana (HR), Alta Gerencia y Colaboradores de Generación Z. Esta aproximación grupal posibilita identificar patrones compartidos, coincidencias y tensiones propias de cada conjunto de actores, lo que enriquece la comprensión de las dinámicas organizacionales desde distintos ángulos.

Finalmente, se desarrolla un análisis transversal que conecta las tres miradas y las contrasta con el marco teórico de referencia y con los objetivos específicos de la investigación. De esta manera, se busca no solo mostrar coincidencias y diferencias, sino también resaltar los aprendizajes y las oportunidades que surgen para la organización en la construcción de estrategias más coherentes con las expectativas de las nuevas generaciones.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Grupo 1 – Gestión Humana (HR). El recorrido inicia con la matriz individual de hallazgos y culmina con una síntesis colectiva que da cuenta de los puntos comunes y diferenciales de este grupo.

7.1. Grupo 1 - Gestión Humana (HR)

Este primer grupo está conformado por representantes del área de Gestión Humana, quienes aportan una mirada estratégica y, al mismo tiempo, cercana a las dinámicas de la organización. Sus percepciones resultan clave porque desde su rol articulan las necesidades de la empresa con las expectativas de los colaboradores. En las entrevistas, se evidenció cómo HR reconoce tanto los retos que implica atraer, desarrollar y retener a la Generación Z, como las oportunidades que emergen a partir de su ingreso y su participación en la cultura organizacional. La Tabla 2 resume los hallazgos de este primer grupo.

Tabla 2. Matriz individual de hallazgos, Gestión Humana (HR)

Entrevistado	Desarrollo profesional	Expectativas Generación Z percibidas	Rol de líderes	Estrategias / Retos
Supervisor Compensación y Beneficios	Beneficios tangibles + bienestar. Desarrollo visto en estabilidad y motivación.	Valoran salud mental, tiempo libre, flexibilidad.	Líder debe conectar beneficios con sentido.	Mejorar comunicación de la compensación total, diseñar paquetes adaptados.

Supervisor Desarrollo	Aprendizaje continuo, retos y movilidad.	Buscan mentoría, reconocimiento, experiencias diversas.	Líder como guía que asigna retos acordes.	Fortalecer programas de capacitación, mentoring, rotaciones.
Head HR	Propósito, innovación y adaptación al cambio.	Generación Z cuestiona, busca impacto y coherencia organizacional.	Líder como inspirador y garante de propósito.	Transformar cultura hacia digitalización, flexibilidad y diversidad.
HR Business Partner	Flexibilidad y balance.	Generación Z valora autonomía, cuestiona jerarquías rígidas.	Líder cercano, <i>coach</i> .	Preparar líderes en nuevas competencias, fomentar horizontalidad.

7.1.1. Conclusiones Grupo 1, Gestión Humana (HR)

El análisis de las entrevistas permitió identificar patrones comunes respecto a la concepción de desarrollo profesional y las expectativas de la Generación Z. En primer lugar, el desarrollo profesional no se restringe a los ascensos jerárquicos, sino que integra aprendizaje continuo, movilidad interna y un sentido de propósito. Asimismo, la Generación Z es percibida como particularmente exigente en cuanto a flexibilidad, salud mental y retroalimentación constante.

En relación con el rol del liderazgo, se evidenció consenso en que ya no es suficiente un modelo jerárquico; el líder debe desempeñar funciones de *coach*, acompañante y referente. Por otra parte, se observa una brecha de comunicación en torno a la propuesta de valor: los componentes de compensación, los beneficios y las posibilidades de carrera no resultan siempre claros para los jóvenes empleados.

7.1.2. Alineación con Objetivos de la Investigación:

- HR identifica como factores clave para la Generación Z el manejo del tiempo, el balance vida-trabajo, la salud mental, la mentoría y el propósito.
- HR reconoce que la alta gerencia mantiene expectativas más tradicionales (estabilidad y productividad), lo que genera un desfase frente a la velocidad y las demandas de la Generación Z.
- Se proponen estrategias desde HR orientadas a reforzar la comunicación de la compensación total, diseñar programas de *mentoring* y rotación, preparar líderes en habilidades de acompañamiento y *coaching* y flexibilizar políticas (horarios, teletrabajo y trayectorias).

7.2. Grupo 2 – Alta Gerencia

Los testimonios de los líderes de alta gerencia permiten observar cómo, desde su experiencia, se entrelazan la visión estratégica del negocio y la gestión del talento. Cada entrevistado aporta matices particulares sobre lo que entiende por desarrollo profesional y sobre el modo en que percibe a la Generación Z dentro de la organización. Esta diversidad de voces enriquece el análisis, pues revela tanto puntos de consenso como diferencias en la manera de interpretar los retos de atraer, desarrollar y retener al talento joven. La Tabla 3 presenta la matriz individual de hallazgos para la Alta Gerencia.

Tabla 3. Matriz individual de hallazgos, Alta Gerencia

Entrevistado	Desarrollo profesional	Expectativas Generación Z percibidas	Rol de líderes	Estrategias / Retos
Head Call Center (veinticinco o más años de experiencia)	Desarrollo = crecimiento integral (técnico, horizontal y personal, p. ej., inteligencia emocional).	Gen Z es irreverente, tecnológica, innovadora, pero inestable y ansiosa. Valoran balance, flexibilidad, inclusión.	Líder debe ser directo, honesto y acompañar de forma constante. “Feedback es un regalo”.	Preparar líderes en manejo de ansiedad/depresión, adaptación generacional, y abrir espacio a innovación tecnológica sin tanta burocracia.
Head Finanzas y Estrategia (doce años exp.)	Desarrollo = ascenso en roles de mayor responsabilidad y compensación.	Gen Z impaciente, quiere crecer rápido pero con poco esfuerzo. Busca balance vida-trabajo. Menos leales a las empresas.	Líder debe alinear expectativas, dar autonomía acompañada y claridad en objetivos.	No enfocarse en retención de largo plazo, sino en atraer y aprovechar talento mientras dure. Diseñar modelos sostenibles de atracción constante.

Head P2P (15 años exp.)	Desarrollo = adquisición de herramientas y especialización, además de experiencias en diferentes roles.	Gen Z aporta energía y dinamismo, pero exige resultados rápidos y cambia fácilmente de trabajo. Leales a sí mismos y al balance.	Líder debe ser guía/ <i>coach</i> , no jefe autoritario. Acompañar para evitar frustración.	Ajustar estrategia organizacional hacia flexibilidad, horizontalidad, y valoración real de cada cargo según impacto.
--------------------------------	---	--	---	--

7.2.1. Conclusiones Grupo 2, Alta Gerencia

En el caso de la alta gerencia, las entrevistas reflejan una visión marcada por la responsabilidad de velar tanto por los resultados del negocio como por la sostenibilidad del talento en la organización. Sus perspectivas ofrecen un contraste interesante frente a las de los otros grupos, pues si bien reconocen las nuevas dinámicas generacionales, también mantienen ciertos enfoques tradicionales en la concepción del desarrollo profesional.

De manera general, los líderes asocian el desarrollo principalmente con ascensos jerárquicos, mayores responsabilidades y mejoras en la compensación, sin dejar de lado el valor a la movilidad horizontal y el crecimiento personal como formas válidas de progreso.

En cuanto a la percepción sobre la Generación Z, se les describe como un grupo dinámico, innovador y tecnológico, pero también como impaciente, inestable y ansioso, con dificultades para sostener compromisos de largo plazo. Esto se traduce en cierto escepticismo sobre la retención de este talento: la alta gerencia tiende a pensar que es más efectivo diseñar modelos que permitan aprovechar sus capacidades en ciclos cortos, atrayendo y desarrollando de manera continua, antes que esperar permanencias prolongadas.

Por otra parte, los entrevistados subrayan que el liderazgo debe ser cercano, claro y basado en retroalimentación constante, en contraposición a modelos jerárquicos rígidos. Reconocen que la cercanía y la honestidad son indispensables para generar confianza en los jóvenes colaboradores.

7.2.2. Alineación con los objetivos de la investigación

- La alta gerencia identifica como prioritarios para los jóvenes el balance vida-trabajo, la flexibilidad, el propósito, las oportunidades de crecimiento rápido y los espacios para innovar.
- Se evidencia una brecha clara: mientras los líderes aún asocian el desarrollo con ascensos y esfuerzo sostenido, la Generación Z espera

impacto inmediato, reconocimiento rápido y flexibilidad. Sin embargo, hay coincidencias en torno a la importancia del *feedback*, la claridad en los objetivos y el acompañamiento cercano.

- Los gerentes sugieren la necesidad de preparar líderes capaces de gestionar la ansiedad y expectativas de los jóvenes, impulsar una flexibilidad organizacional real (horarios, roles, formas de trabajo) , apostar por la atracción y movilidad constante más que por la retención de largo plazo y promover una apertura a la innovación y la tecnología como estrategia para conectar con la Generación Z.

7.3. Grupo 3 – Generación Z

Este grupo reúne a los colaboradores pertenecientes a la Generación Z, quienes representan el foco central de la investigación. Sus testimonios son especialmente valiosos porque permiten comprender, desde la vivencia directa, cómo se configuran sus expectativas, motivaciones y percepciones en torno al desarrollo profesional dentro de la organización. La Tabla 4 presenta la matriz individual de hallazgos para este grupo.

Tabla 4. Matriz individual de hallazgos, Generación Z

Entrevistado	Desarrollo profesional	Expectativas laborales	Rol de líderes	Estrategias / Retos
E8	Desarrollo = equilibrio entre metas personales y profesionales; aprender a decir no para no caer en <i>burnout</i> .	Prioriza salario emocional, flexibilidad y crecimiento balanceado.	Líder como ejemplo que inspira y acompaña.	Crear condiciones de bienestar, balance vida-trabajo y oportunidades de aprendizaje sin sacrificar salud mental.

E9	Desarrollo = movilidad y aprendizaje continuo.	Valora ambiente laboral positivo y programas de formación (idiomas, <i>skills</i>).	Líder cercano, comunicación empática.	Proteger tiempo para formación y fortalecer cultura de <i>feedback</i> .
E10	Desarrollo = compensación total (anualizada), estabilidad y retos progresivos.	Prefiere claridad en salario, beneficios y crecimiento estructurado.	Líder que confía, asigna retos y reconoce logros.	Transparencia en EVP, mayor visibilidad de beneficios y pólizas.
E11	Desarrollo = autonomía guiada y retos dosificados.	Busca propósito en tareas y límites claros para evitar desgaste.	Líder que ofrece <i>feedback</i> oportuno y constructivo.	Entrenar líderes en manejo de cargas y acompañamiento continuo.
E12	Desarrollo = flexibilidad en vacaciones, rutas de carrera intra-rol.	Busca crecimiento visible en etapas, sin necesidad de cambiar de cargo.	Líder que respalda y orienta.	Implementar grados intermedios y beneficios flexibles.
E13	Desarrollo = retroalimentación humana y cercana.	Prioriza <i>feedback</i> presencial y claridad en expectativas.	Líder que primero escucha y luego corrige.	Reforzar espacios uno a uno, <i>coaching</i> y comunicación clara.

E14	Desarrollo = liderazgo como propósito personal.	Busca impacto, reconocimiento y la oportunidad de ser guía para otros.	Líder-mentor que enseña con el ejemplo.	Diseñar programas de liderazgo temprano y mentoría inversa.
E15	Desarrollo = aprender a liderar sin perder el balance personal.	Prioriza acompañamiento al asumir nuevas responsabilidades.	Líder <i>coach</i> que no “lanza al agua” sin guía.	Fortalecer programas de transición al liderazgo y <i>coaching</i> estructurado.

7.3.1. Conclusiones Grupo 3, Generación Z

En las entrevistas con los colaboradores pertenecientes a la Generación Z se evidenció una visión integral y diversa del desarrollo profesional que va más allá de la concepción tradicional basada en ascensos. Para ellos, crecer en la organización significa aprender continuamente, mantener un balance entre vida personal y laboral y recibir reconocimiento oportuno. Esta perspectiva refleja una búsqueda de sentido y propósito inmediato, más que de estabilidad a largo plazo.

De manera recurrente, los jóvenes destacaron la importancia de la flexibilidad, tanto en horarios como en vacaciones y trayectorias internas, así como la necesidad de una compensación total transparente, que valore no solo el salario base, sino también los beneficios adicionales. Junto a ello, aparece con fuerza la preocupación por la salud mental, expresada en la prevención del *burnout* y en el aprendizaje de estrategias para establecer límites sanos frente a las demandas del trabajo.

Respecto al liderazgo, la expectativa se orienta hacia un estilo cercano, humano y con enfoque de *coach*, capaz de inspirar, acompañar y ofrecer retroalimentación clara y constante. Finalmente, se enfatiza la necesidad de contar con rutas de carrera más visibles y graduales, en las que se reconozca no solo la promoción vertical, sino también los grados intra-rol y la movilidad lateral como caminos válidos de progreso.

7.3.2. Alineación con los objetivos de investigación

- Se confirman como elementos clave la salud mental, el balance vida-trabajo, la claridad en la compensación total, la flexibilidad, el *feedback* constante y un liderazgo humano.
- Se observa una divergencia significativa: mientras la gerencia aún asocia el desarrollo con ascensos y esfuerzo sostenido, la Generación Z lo entiende como aprendizaje y propósito inmediato. No obstante, existe un punto de encuentro en la importancia del *feedback* y el

acompañamiento cercano, aunque difieren en el ritmo y la estabilidad esperada.

- Los jóvenes sugieren y valoran iniciativas como diseñar rutas de carrera modulares que integren ascensos, grados intra-rol y movilidad lateral; transparencia en la propuesta de valor al empleado (EVP), que se muestre desde el primer momento el paquete total de compensación, beneficios y apoyos en salud; formación de líderes-*coach* en comunicación, acompañamiento y manejo de carga laboral; programas de bienestar y salud mental, con espacios de autocuidado y prevención de *burnout* e inversión en formación lingüística y técnica y que asegure tiempos protegidos para entrenarse.

7.4. Comparación Intergrupala: HR – Alta Gerencia – Generación Z

7.4.1. Afinidades

- *Feedback* y acompañamiento: Los tres grupos resaltan que para crecer no basta con evaluaciones aisladas; lo que realmente marca la diferencia es sentirse acompañados de manera cercana y recibir retroalimentación constante y constructiva.
- Rol del líder: Existe consenso en que el modelo de jefatura rígida quedó atrás. Hoy se espera un liderazgo más humano, capaz de actuar como guía, *coach* y ejemplo, que inspire confianza y genere motivación genuina.
- Innovación y flexibilidad: Se reconoce que la Generación Z necesita espacios donde pueda moverse con libertad: horarios adaptables, distintas formas de trabajar y apertura a la tecnología como herramienta para aportar creatividad e innovación.

- Propósito y cultura: Aunque cada grupo lo expresa de manera distinta, todos coinciden en que los jóvenes buscan algo más que un empleo: desean un trabajo que se conecte con sus valores personales y que les dé sentido más allá de la tarea diaria.

7.4.2. Brechas

Definición de desarrollo profesional

- Alta Gerencia: Lo asocia principalmente con ascensos, mayor responsabilidad y compensación.
- HR: Reconoce que es más amplio, que incluye aprendizaje, propósito y movilidad.
- Generación Z: Lo entiende como aprendizaje continuo, balance vida-trabajo, reconocimiento inmediato y salud mental.

Brecha: visión tradicional vs. integral del desarrollo.

Compromiso y permanencia

- Alta Gerencia: Duda de la lealtad de la Generación Z y no apuesta por retención de largo plazo.
- HR: Intenta construir modelos de atracción y retención, pero reconoce la alta rotación.
- Generación Z: Es clara en priorizar bienestar y flexibilidad sobre permanencia.

Brecha: empresas esperan compromiso organizacional, Generación Z ofrece compromiso condicional.

Ritmo de crecimiento

- Alta Gerencia: Enfatiza que el desarrollo profesional debe estar respaldado por el tiempo, el esfuerzo sostenido y la dedicación, pues

consideran que el verdadero crecimiento requiere maduración y constancia.

- HR: Reconoce la tensión entre ambas posturas y se ubica en un punto intermedio. Por un lado, entiende la necesidad de la gerencia de garantizar procesos sólidos. Por otro, identifica que la Generación Z requiere avances más visibles, graduales y acompañados, como los grados intra-rol o la movilidad lateral.
- Generación Z: Expresa con claridad su demanda de un crecimiento rápido y tangible, incluso dentro del mismo rol, valorando el aprendizaje continuo y el reconocimiento inmediato como parte del desarrollo profesional.

Brecha: Se evidencia una diferencia significativa en la velocidad de progresión esperada. Mientras la gerencia asocia desarrollo con trayectorias de largo aliento, la Generación Z espera resultados visibles en plazos más cortos.

7.4.3. Tensiones

- Salud mental y resiliencia: Alta Gerencia percibe a la Generación Z como ansiosa e inestable. HR y los propios jóvenes subrayan la necesidad de apoyo en bienestar y equilibrio, lo que genera riesgo de rotación y desgaste.
- Tecnología e innovación: La Generación Z exige apertura tecnológica, mientras que la gerencia reconoce la lentitud organizacional por burocracia y seguridad. Esto frustra a los jóvenes y tensiona la relación.
- Expectativas salariales y EVP: Los jóvenes buscan inmediatez y claridad, mientras que la gerencia piensa en sostenibilidad y prudencia financiera.

8. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA LA ATRACCIÓN Y LA RETENCIÓN DE LA GENERACIÓN Z

A partir del análisis de los tres grupos participantes (Gestión Humana, Alta Gerencia y Colaboradores de Generación Z), se identificaron brechas y puntos de encuentro que permiten proponer un conjunto de estrategias orientadas a mejorar los modelos de atracción y retención de talento joven en las organizaciones.

Estas recomendaciones buscan integrar las expectativas de la Generación Z con la sostenibilidad de los objetivos empresariales, respondiendo tanto a la necesidad de inmediatez y propósito que expresan los jóvenes como a las preocupaciones de la gerencia por estabilidad, costos y continuidad. En la Tabla 5 se presentan las principales estrategias y recomendaciones.

Tabla 5. Estrategias y Recomendaciones

Estrategia	Acciones clave	Impacto esperado
Rutas de carrera modulares	Diseñar planes que combinen ascensos, movilidad lateral y grados intra-rol. Implementar mapas de carrera claros y accesibles.	Mantener la motivación mediante logros visibles en el corto plazo, reduciendo frustración y riesgo de rotación.
Líderes-coach	Capacitar en comunicación efectiva, acompañamiento cercano y gestión de expectativas; desarrollar habilidades de inteligencia emocional y empatía.	Transformar la relación jefe-colaborador en un vínculo de confianza y desarrollo, aumentando compromiso y satisfacción.

Bienestar y salud mental	Diseñar programas robustos de prevención de <i>burnout</i> , autocuidado y resiliencia. Incluir apoyo psicológico y espacios de desconexión.	Reducir desgaste y rotación por agotamiento, fortalecer la productividad sostenible y proyectar una cultura de cuidado.
Transparencia en EVP	Incorporar herramientas de promoción para visualizar el valor completo del EVP.	Disminuir la brecha de percepción sobre la remuneración, reforzar el sentido de equidad y aumentar la satisfacción con el empleo.
Innovación y flexibilidad organizacional	Implementar horarios adaptables, opciones de teletrabajo y proyectos inter-áreas. Invertir en tecnología y espacios de innovación.	Responder a las expectativas de dinamismo de la Generación Z, fortalecer el compromiso y consolidar una cultura innovadora.

Rutas de carrera modulares

El desarrollo profesional no puede seguir limitado a los ascensos jerárquicos tradicionales. Los resultados de las entrevistas evidencian que la Generación Z valora también la movilidad lateral y los grados intra-rol como formas legítimas de progreso. Diseñar rutas de carrera modulares y transparentes permite mostrar logros intermedios, respondiendo a la necesidad de dinamismo y visibilidad que plantean los jóvenes, sin perder de vista la estabilidad que espera la gerencia. Estudios recientes subrayan que la movilidad interna y las experiencias de aprendizaje continuo son factores decisivos en la retención de esta generación (Deloitte, 2023). Asimismo, El *Future of Jobs Report* del World Economic Forum (2023) destaca que la adaptabilidad en las trayectorias profesionales y la inversión

en *upskilling* son condiciones críticas para retener a los jóvenes en entornos laborales dinámicos.

Líderes-coach

Existe consenso entre los tres grupos entrevistados en que el liderazgo jerárquico tradicional ha perdido vigencia. La Generación Z espera líderes capaces de acompañar, inspirar y brindar *feedback* cercano. Este cambio implica formar líderes-*coach* que desarrollen habilidades de inteligencia emocional, empatía y comunicación efectiva. La encuesta global de Deloitte (2023) confirma que el *feedback* constante y el acompañamiento cercano son factores decisivos para el compromiso de esta generación.

Bienestar y salud mental

La salud mental se posiciona como un eje central en las expectativas de la Generación Z. Mientras algunos líderes la perciben como un desafío por la “ansiedad” o “inestabilidad” de los jóvenes, HR y los propios colaboradores subrayan la importancia de contar con programas robustos de bienestar y prevención del *burnout*. Espacios de autocuidado, apoyo psicológico y medidas para proteger el balance vida–trabajo son percibidos como condiciones básicas para permanecer en una empresa. El *Global Gen Z Survey* de Deloitte (2025) confirma que la salud mental es uno de los principales factores que determinan la permanencia y la motivación en esta generación.

Transparencia en EVP (Employee Value Proposition)

Los hallazgos muestran que la Generación Z busca amplia comunicación con relación a los beneficios, programas de formación, políticas de flexibilidad y oportunidades de desarrollo. Estrategias como plataformas digitales que permitan visualizar el valor completo del EVP han demostrado reducir la brecha de percepción entre lo que ofrece la empresa y lo que perciben los colaboradores. McKinsey & Company (2022) destaca que los jóvenes buscan organizaciones con

una propuesta de valor coherente y con propósito y que la falta de claridad en este aspecto puede convertirse en una causa directa de rotación.

Innovación y flexibilidad organizacional

La Generación Z valora entornos laborales que promuevan la flexibilidad en horarios, trayectorias y formas de trabajo, así como la apertura a la tecnología y la innovación. Para ellos, estos aspectos no son beneficios accesorios, sino condiciones esenciales para el compromiso y la motivación. Sin embargo, la alta gerencia reconoce las barreras que imponen la burocracia y los requisitos de seguridad organizacional, lo que genera frustración en los jóvenes. El *Global Gen Z Survey* de Deloitte (2025) subraya que esta generación prioriza la flexibilidad y la posibilidad de innovar como elementos centrales de su experiencia laboral, mientras que Gallup (2022b) muestra que muchos jóvenes no sienten una conexión estrecha con sus empleadores, colegas o líderes y destacan la flexibilidad y la independencia como condiciones necesarias para su bienestar y sentido de pertenencia.

9. CONCLUSIONES

El estudio permitió evidenciar que las expectativas de desarrollo profesional de la Generación Z están fuertemente influenciadas por factores que trascienden las recompensas económicas tradicionales. Entre los aspectos más relevantes se encuentran el aprendizaje continuo, las oportunidades de crecimiento interno, el equilibrio entre la vida laboral y la personal y la posibilidad de participar en proyectos que generen propósito y sentido. Estos elementos reflejan una concepción del trabajo más integral y alineada con el desarrollo personal, lo que representa un cambio importante en la forma en que los jóvenes conciben su trayectoria profesional y su permanencia dentro de las organizaciones.

El análisis de las percepciones entre los jóvenes profesionales y la alta dirección permitió identificar tanto afinidades como brechas generacionales. Si bien existe coincidencia en la importancia del aprendizaje y la formación continua, se observaron diferencias en torno a la autonomía, la velocidad del crecimiento profesional, la retroalimentación constante y las oportunidades de reconocimiento. Mientras la alta dirección tiende a mantener un enfoque más estructurado y de largo plazo, la Generación Z valora procesos de desarrollo más ágiles, personalizados y graduales, con logros visibles en el corto plazo. Esta diferencia en el ritmo de crecimiento esperado genera tensiones en torno a la definición misma del desarrollo profesional.

Adicionalmente, los hallazgos revelaron que la Generación Z otorga un papel central al bienestar y a la salud mental como condiciones básicas para el compromiso. La falta de apoyo emocional y espacios de autocuidado puede traducirse en altos niveles de rotación o desmotivación. De igual forma, la transparencia en la propuesta de valor al empleado (EVP) se posiciona como un factor clave para fortalecer la confianza y la percepción de equidad, al clarificar los

beneficios, oportunidades de formación y posibilidades de flexibilidad que ofrece la organización.

En este sentido, los resultados del estudio resaltan la importancia de que las empresas fortalezcan sus estrategias de desarrollo, liderazgo y acompañamiento, al incorporar prácticas que promuevan la participación activa, el aprendizaje continuo y la construcción de trayectorias de carrera flexibles. La adaptación de los esquemas tradicionales a las nuevas dinámicas generacionales contribuye a mejorar el compromiso, la retención y el desempeño del talento joven, al tiempo que impulsa culturas organizacionales más inclusivas, colaborativas y sostenibles.

En conjunto, los hallazgos de la investigación reafirman la necesidad de repensar los enfoques de desarrollo profesional desde una mirada generacional. El caso analizado permitió comprender cómo las aspiraciones de la Generación Z están transformando los modelos de gestión del talento y evidencian el valor de integrar sus expectativas en las políticas corporativas de formación, liderazgo y retención. Este estudio aporta una base conceptual y práctica para el diseño de estrategias que respondan a las nuevas realidades del trabajo y contribuyan a una gestión del talento más alineada con las demandas del contexto contemporáneo.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Arango Lozano, C. A., Rodríguez Serrano, C., Camelo Rusinque, C., Huertas Trujillo, M., Sánchez Peña, C., Sojo Gómez, J. R. y Sánchez Riaño, V. (2019). *Centennials: Generación sin etiquetas*. Editorial Tadeo Lozano.

BBVA. (2025). *Boomers, generación X, generación Z, millennials y centennials: El talento en cuatro generaciones*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>

Blustein, D. L. (2011). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Psychology Press.

Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include contextual performance*. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance in industrial and organizational psychology*. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1). Consulting Psychologists Press.

Collings, D. G. y Mellahi, N. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(3), 304–313.

Cooper, P. G. (2022). *Generation Z*. Salem Press Encyclopedia.

De Chlarence, J. M. (2022). Generation Z at workplace. *NeuroQuantology*, 20(5), 3717-3729.

Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends 2018: The rise of the social enterprise*. <https://www.ecgi.global/sites/default/files/2018-deloitte-global-human-capital-trends.pdf>

Deloitte. (2023). *Gen Z and Millennial Survey 2023: A call for accountability and action*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>

Deloitte. (2025). *Gen Z and Millennial Survey 2025: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M. y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204.

Employer Brand Research. (2024). *Employer Brand Research 2024 - Global Report*. Randstad. https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR_Global%20Report%202024.pdf?hsLang=pl-pl

EY. (2023). *EY 2023 Work Reimagined Survey*. https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/how-can-reimagined-mobility-help-organizations-see-reward-and-not-risk

Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 67–90.

Gallup. (2022a). *Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace*. https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx?utm_source=chatgpt.com

Gallup. (2022b). *State of the Global Workplace Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Griffeth, R. W. y Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. SAGE Publications.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández- Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P.(2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Hinojosa-López, J. I., Salas-Rubio, M. I. y Meraz-Acevedo, G. (2023). Expectativas laborales: ¿Qué busca la Generación Z? *Educiencia*, 9(1), 45-59.

IBM. (2024). *Brecha de habilidades de IA*. <https://www.ibm.com/es-es/think/insights/ai-skills-gap>

Jasso-Peña, F. J., Gudiño-Paredes, S. y Tamez-Solís, J. P. (2019). Centennials, ciudadanos globales y digitales. *Praxis*, 15(1), 11-23.

Kantar. (2020). *Move over millennials - Centennials are the new economic powerhouse*. <https://www.kantar.com/inspiration/consumer/move-over-millennials--centennials-are-the-new-economic-powerhouse>

Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J. y Woodhead, L. (2022). *Gen Z, explained*. Salem Press Encyclopedia.

LHH. (2023). *Generación Z en el trabajo: Características y necesidades esenciales*. <https://www.lhh.com/es/es/insights/generacion-z-ambito-laboral/>

Mariás, J. (1949). *El método histórico de las generaciones*. Editorial Revista de Occidente.

Martín H., M. A. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: Una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 17(20), 98-110.

McKinsey & Company. (2022). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>

Montali, G. (2025). Notas para precisar el análisis sociológico de las generaciones: El problema de su extensión temporal y espacial. *Debates en Sociología*, 60, 194–216.

OIT - Organización Internacional del Trabajo. (1999). *Trabajo decente. Conferencia Internacional del Trabajo, 87.ª reunión, Ginebra, Suiza*. <https://webapps.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Ortega y Gasset, J. (1965). *En torno a Galileo*. Editorial Espasa Calpe.

Osorio, M. L. y Madero, S. (2024). *Gen Z: qué buscan y qué ofrecen laboralmente*. <https://tecscience.tec.mx/es/divulgacion-ciencia/generacion-z/>

Padilla, A. M. M., de la Rosa, M. A. H. y Luque, E. H. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9, 104-121.

Ployhart, R. E. y Weekley, J. A. (2006). The effects of recruiting source effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 578–587.

Prensky, M. (2010). *Nativos e inmigrantes digitales*. Distribuidora SEK, S.A.

PwC. (2021). *Hopes and Fears 2021: The PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/hopes-fears/2021/pwc-hopes-and-fears-survey-2021-report.pdf>

Roberson, L. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

Robinson, S. L. y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

Sáenz Barrera, A. G., Ganga Contreras, F. y Marañón Lazcano, F. J. (2022). Representación del Millennial en Latinoamérica. *OPCIÓN Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (97), 155–173.

Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. En S. D. Brown y R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. Jossey-Bass.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Super, D. E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. En D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2ª ed.). Jossey-Bass.

Svampa, M. L. (2016). El concepto de crisis en Reinhart Koselleck. Polisemias de una categoría histórica. *Anacronismo e Irrupción*, 6(11), 131–151.

Taylor, P. y Gao, G. (2014). *Generation X: America's neglected 'middle child'*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2014/06/05/generation-x-americas-neglected-middle-child/>

Vilanova, N. (2019). *Generación Z: Los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf

Vilanova, N. y Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. https://play.google.com/books/reader?id=teukDwAAQBAJ&pg=GBS.PT5&hl=es_4

Werner, J. M. (2003). Managing diversity in organizations: Current issues and future directions. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 114–129.

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf