



Vigilada Mineducación

**EXPECTATIVAS, MOTIVACIONES Y NECESIDADES DE LOS *CENTENNIALS*  
EN EL MUNDO LABORAL COLOMBIANO**

Expectations, motivations and needs of centennials in the Colombian labor market

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster  
en Desarrollo Humano Organizacional

ANGY KATHERINE CUERVO GARCÍA

Directora:

Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2025

## TABLA DE CONTENIDO

|      |   |                                      |
|------|---|--------------------------------------|
| 1.   | CONTEXTO DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO .....                         | 3                                    |
| 2.   | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....                                    | 12                                   |
| 3.   | OBJETIVO .....  | 12                                   |
| 3.1. | Objetivos específicos.....  | 12                                   |
| 4.   | JUSTIFICACIÓN.....  | 13                                   |
| 5.   | MARCO CONCEPTUAL.....   | 14                                   |
| 5.1. | Necesidades.....  | 14                                   |
| 5.2. | Expectativas .....  | 16                                   |
| 5.3. | Motivación .....  | 16                                   |
| 6.   | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....                                      | 17                                   |
| 7.   | HALLAZGOS .....   | 19                                   |
| 7.1. | Motivaciones de los <i>centennials</i> .....                      | 21                                   |
| 7.2. | Necesidades de los <i>centennials</i> .....                       | 22                                   |
| 7.3. | Expectativas de los <i>centennials</i> .....                      | 23                                   |
| 7.4. | Comparación con otras generaciones .....                          | 24                                   |
| 7.5. | Hallazgos emergentes: aspectos no previstos pero significativos.. | 26                                   |
| 8.   | REFLEXIÓN FINAL .....   | 28                                   |
| 9.   | BIBLIOGRAFÍA.....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |

## RESUMEN

Esta investigación explora las expectativas, motivaciones y necesidades laborales de los *centennials* (Generación Z) en Colombia y su influencia en el proceso de integración a las organizaciones. A través de entrevistas semiestructuradas a *centennials* empleados y a profesionales del área de gestión humana, se identificaron elementos clave que configuran la relación entre esta generación emergente y el mundo laboral. Los hallazgos revelan que los *centennials* valoran el propósito en el trabajo, la flexibilidad, el crecimiento profesional acelerado y el equilibrio vida-trabajo. También requieren entornos laborales inclusivos, reconocimiento constante y apoyo emocional. Si bien las organizaciones comienzan a adaptar sus estructuras, aún persisten tensiones relacionadas con el liderazgo, la gestión del error y la salud mental. Esta investigación destaca la necesidad de que las áreas de gestión humana adopten estrategias más humanas, flexibles e integrales para atraer, retener y fidelizar a esta generación, transformando así los modelos organizacionales tradicionales.

Palabras clave: *centennials*, expectativas laborales, motivación, necesidades, gestión humana, integración organizacional.

## **ABSTRACT**

This research explores the labor expectations, motivations, and needs of centennials (Generation Z) in Colombia and their influence on workplace integration. Through semi-structured interviews with employed centennials and human resources professionals, key elements were identified that shape the relationship between this emerging generation and the labor market. The findings show that centennials value purpose-driven work, flexibility, accelerated career growth, and work-life balance. They also demand inclusive environments, constant recognition, and emotional support. While organizations are beginning to adjust their structures, tensions remain around leadership, error management, and mental health. This study highlights the need for human resources to adopt more humane, flexible, and comprehensive strategies to attract, retain, and engage this generation, ultimately transforming traditional organizational models.

Keywords: centennials, work expectations, motivation, needs, human resources, organizational integration.

## 1. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

Trabajar con distintas generaciones en un mismo entorno laboral puede ser enriquecedor, pero también conlleva desafíos importantes, tales como la comunicación, las diferencias en expectativas laborales, la adaptación tecnológica y la gestión de valores y motivaciones. Cabe precisar que, según la Real Academia Española (s.f.), *generaciones* se denomina al “conjunto de personas de edad parecida que se comportan o actúan de manera similar, especialmente, por haber recibido una educación o una influencia sociocultural semejantes”. Es decir, cada grupo se segmenta según fechas distintas, reflejando influencias de factores socioeconómicos, culturales y patrones comunes compartidos por sus miembros. Por ello, Dimok (2019), del Pew Research Center, se ha concentrado en darle rangos a cada una de estas generaciones, con el fin de delimitarlas, según sus diferentes características y comportamiento. A nivel global se han ido asociando a etiquetas como *centennials* (Generación Z), *millennials* (Generación Y), *generación X* y los *Baby Boomers*, estas son las que más resaltan hoy en día cuando en la sociedad se quiere hablar sobre personas de diferentes edades; Sin embargo, es importante destacar que las etiquetas generacionales no se fundamentan en hechos científicos ni garantizan que todas las personas incluidas en cada grupo compartan las mismas características. Incluso, es frecuente escuchar que hay personas a quienes no les gusta ser etiquetadas con un grupo de generación, puesto que se pueden sentir muy jóvenes o viejos; que no tienen los mismos ideales que describen para cada una de estas etiquetas. No obstante, encontramos las siguientes características que definen a las generaciones:

- *Baby Boomers*: son las personas nacidas en el pico de natalidad luego de la Segunda Guerra Mundial, tienden a ser personas más conservadoras, personas próximas a la jubilación que han orientado su vida profesional hacia la búsqueda de estabilidad, evitando así la alta rotación entre compañías. Según Abuchalja (s.f.), los *Baby Boomers* tienden a trabajar en equipo y ser menos individualistas, asimismo, su plan carrera se enfoca en una sola

organización, donde su compromiso los convierte en personas esenciales para el *know-how* de las organizaciones.

- Generación X: son personas que no nacieron de la mano de las tecnologías actuales, pero que han logrado tener un nivel de adaptabilidad alto, son conocidas por ser personas con un alto interés por su crecimiento laboral y financiero. Rojas (2024) las contrasta con otras generaciones: “a diferencia de las generaciones anteriores, la generación X ha adoptado una actitud más escéptica hacia las instituciones tradicionales, prefiriendo el trabajo autónomo y el equilibrio entre la vida laboral y personal” (párr. 5).
- Generación Y o *millennials*: son personas conocidas por nacer en una época tecnológica, es decir, son casi nativos digitales que están dispuestos a asumir cambios de forma repentina, pues esta generación “vivió de primera persona las oleadas de recesión económica que se han sucedido desde finales de la primera década del 2000 y han desarrollado una mayor necesidad de conciliación de la vida laboral y familiar que sus predecesores” (Enel Green Power, 2024, párr. 16).
- Generación Z o *centennials*: son las personas que nacieron con la tecnología en un alto desarrollo, son conocedores de las redes sociales, pasaron por el Covid-19 a una edad muy temprana, dicha generación representa una alta diversidad y una cultura más abierta a los cambios, asimismo, se consideran la generación más consciente, puesto que los temas sociales, culturales y de sostenibilidad son de gran importancia para ellos, tanto en su vida personal como profesional. Como indica Abuchalja (s.f.), los *centennials* han crecido sobreexponidos a la información, y quizá por eso están más conectados a la realidad.
- Generación Alfa: son las personas que tienen como padres a los *millennials*, se consideran expertos en el manejo de la tecnología y son conocidas como la generación que son 100 % nativos de la tecnología y, aunque aún no hay mucha información, se considera que las empresas van a tener que esforzarse más en temas tecnológicos, para capturar la atención de sus futuros compradores.

Las generaciones antes descritas han sido categorizadas según el Pew Research Center, por características específicas o momentos importantes que se dieron a nivel mundial; sin embargo, cabe aclarar que dichas características pueden representar o no a las personas.

**Tabla 1: Características generacionales**

| Generación                | Rangos de nacimiento | Características   |
|---------------------------|----------------------|---|
| <i>Centennials</i><br>(Z) | 1997-2012            | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Influencia de diversas tecnologías</li> <li>· Inmersos en el internet</li> <li>· Consumismo digital</li> <li>· Conscientes con el medio ambiente</li> <li>· Creativos, flexibles y <i>multitasking</i></li> <li>· Aprenden nuevas competencias de forma virtual</li> <li>· No son fieles al empleo</li> </ul>          |
| <i>Millennials</i><br>(Y) | 1981-1996            | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Revolución del Internet</li> <li>· Primeros nativos digitales</li> <li>· Primera Generación global</li> <li>· Vivieron la crisis de 2008 y se consideran tolerantes a la frustración</li> <li>· Dependientes tecnológicos</li> <li>· Alta adaptabilidad laboral</li> <li>· No les asusta cambiar de trabajo</li> </ul> |
| Generación<br>X           | 1965-1980            | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Revolución Informática</li> <li>· Aumento del consumismo</li> <li>· Tecnología limitada, pero con gran adaptación</li> <li>· Buenos trabajadores en equipo</li> </ul>  |
| <i>Baby Boomers</i>       | 1946-1964            | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nacimiento luego de la Segunda Guerra Mundial</li> <li>· Vivieron la expansión de la Televisión</li> <li>· Inmigrantes digitales</li> <li>· Cultura del esfuerzo y sacrificio</li> <li>· Trabajan muchos años en una empresa</li> </ul>  |

Nota. Elaborada según información de Dimok (2019) del Pew Research Center.

Entonces, las personas más jóvenes que están llegando a ocupar puestos de trabajo son los *centennials*. Sin duda alguna, hay unas expectativas laborales que inquietan a las organizaciones, puesto que estas no saben con certeza qué motiva a esta generación. Por ejemplo, Maca Urbano et al. (2023) señalan que los jóvenes:

En la manera como proyectan su trayectoria laboral aparece, inicialmente, como un plan a corto plazo, y por poco tiempo, el trabajo en su forma empleo o como dependiente. Cabe señalar que entre sus planes no está el empleo de por vida en una misma organización, ya que tienen la idea de cambiar constantemente de un trabajo a otro (p. 66).

Algunas organizaciones sostienen que las generaciones emergentes adoptan una ideología laboral significativamente distinta a la de las anteriores. Se argumenta que estas personas prefieren un estilo de vida más equilibrado, en el que se respete el horario estipulado en su contrato, evitando extender la jornada laboral para completar actividades adicionales. Deloitte, en uno de sus análisis, muestra que “los jóvenes prefieren los esquemas de trabajo remotos e híbridos, pues les permiten compartir tiempo en familia, así como dedicarse a otros temas de su interés, lo que conlleva un efecto positivo en su salud mental” (como se citó en Muñoz, s.f.).

Es posible decir que esta generación busca flexibilidad, movilidad, desarrollo profesional, balance y, adicional a lo anterior, busca líderes y no jefes. En este aspecto se observa que las expectativas, necesidades y motivaciones que tienen los *centennials* dentro de las organizaciones, van más allá del salario y un alto rango dentro de la organización. Podríamos decir que esta generación tiende a tener un ciclo corto cuando se habla de estabilidad laboral. Hay que hacer notar que en ocasiones se considera que los *centennials* no se visualizan desempeñando una misma labor dentro de una organización por más de dos años,

Es como si para los y las jóvenes la estabilidad implicara y significara contar con la posibilidad de transitar de un proyecto a otro fácilmente, sin periodos de no trabajo o al menos cortos. Es decir, como si se esperara tener estabilidad a partir de una sucesión de proyectos. Y de nuevo surge la inquietud sobre el margen de agencia que tiene el sujeto respecto a este y sobre cómo los mercados laborales corresponden o no con esta expectativa (Maca Urbano et al., 2023, p.60).

Ciertamente, los *centennials* se han desarrollado de la mano de la tecnología y lo que esta trae consigo, es decir que usualmente consumen la información en formatos digitales, por lo cual se podrían caracterizar como *nativos digitales*. Algunas organizaciones sostienen que las generaciones emergentes adoptan una ideología laboral significativamente distinta a la de las anteriores. Se argumenta que

estas personas prefieren un estilo de vida más equilibrado, en el que se respete el horario estipulado en su contrato, evitando extender la jornada laboral para completar actividades adicionales. Por otro lado, se considera que los *centennials* son personas autodidactas, flexibles y con alta creatividad. Esta generación no es fácil de fidelizar dentro de una compañía, pues son personas innovadoras, pragmáticas y sin miedo al cambio (BBVA, s.f.). Otro aspecto relevante a destacar es que la mayoría de los profesionales pertenecientes a los *centennials* no tiene interés en asumir cargos de liderazgo intermedio a lo largo de su trayectoria profesional (Robert Walters, 2024). Por tanto, para las organizaciones fidelizarlos implicaría un reto, así como poder encontrar y formar personas que quieran crecer dentro de la organización para crear líderes en las diferentes áreas.

Lo que interesa ahora es que las organizaciones buscan personas con diferentes competencias, en vista de los cambios constantes por los que pasan. Por esto, demandan personal con altos niveles de adaptabilidad y comprometido con los proyectos. En alguna medida podemos suponer que los *centennials* son adecuados para estas labores, puesto que tienden a aprender competencias nuevas de forma más autodidacta, por su sensibilidad a la tecnología. Asimismo, se destaca que muchos de los *centennials* se vincularon a las organizaciones en la pandemia o pospandemia, lo cual trajo consigo una generación que comenzó su vida laboral de forma remota, por lo que se podría decir que esta generación tiende a trabajar de forma individual (García et al., 2023). Por otro lado, cabe mencionar que las organizaciones están viendo de forma muy acertada volver a la presencialidad en su totalidad, considerando que, así, los *centennials* o actuales trabajadores desarrollarían mejor sus habilidades en la comunicación y la habilidad de trabajo en equipo, competencia que muchos posiblemente no han logrado desarrollar dada la falta de interacción.

Pareciera que las expectativas que tienen las organizaciones y las competencias con las que llegan los *centennials* a estas, no siempre coinciden con la expectativa de inserción laboral, como lo demuestra ManpowerGroup (2023):

En América Latina, más del 90% de las empresas asegura que en el último año contrató a talentos jóvenes, y que, incluso, el 87% de estos candidatos ingresaron a las organizaciones en empleos formales; sin embargo, esto contrasta con lo que aseguran los *centennials*, ya que el 75% indica que les cuesta conseguir trabajo (párr. 1).

En parte, esto obedece a que las organizaciones casi siempre consideran que sus ofertas laborales, esquemas de compensación, sus beneficios y su plan de carrera responden a las expectativas de los *centennials*, lo que les permitiría generar su fidelización. Convendría entonces que las organizaciones revisaran las expectativas, necesidades y motivaciones de los *centennials*, puesto que las generaciones anteriores como los *Baby Boomers* o generación X eran personas que valoraban quedarse en una empresa según la seguridad financiera que esta les brindaba (Mora, s.f.).

Ahora bien, pareciera que, por todo lo anterior, las organizaciones enfrentan un reto: conocer qué expectativas, necesidades y motivaciones tienen los *centennials* para trabajar dentro de las compañías. Así, se buscaría una fidelización del talento con altos niveles de competitividad y competencias que permitan el crecimiento de la organización en el largo plazo.

Actualmente, se asume que a los *centennials*, más que un salario, los motiva tener un equilibrio entre lo personal y laboral. Sin embargo, es acertado considerar si las organizaciones están dando por sentadas dichas expectativas. Tal vez, ellos tengan otras necesidades que las organizaciones no estén teniendo en consideración. De ahí la pertinencia de la Gestión Humana, como área encargada de manejar las prácticas y políticas esenciales relacionadas con las interacciones personales que se generan dentro de una compañía; sin duda, esta tiene un papel muy importante como articulador entre la organización y los *centennials*. Dentro de sus labores podemos encontrar la selección de talento, capacitación de empleados, evaluación de desempeño, compensación, salarios, y otros aspectos que buscan crear un

ambiente laboral cálido y seguro, mediante un código de ética y un trato justo a los empleados (Dessler & Varela, 2011, p. 2).

Agregado a lo anterior, cuando una persona se incorpora a una organización, el área de Gestión Humana tiene un papel fundamental en todas las etapas del proceso. Sus integrantes son los encargados de facilitar la integración del nuevo empleado a la cultura organizacional mediante un acompañamiento constante, para tener un desarrollo profesional del empleado, como indica García et al. (2008):

La metamorfosis o adaptación permanente de la fuerza laboral se realiza mediante un proceso continuo de comunicación. Tanto el ser humano como la empresa están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos, valores y actitudes, lo cual exige un esfuerzo continuo de acople, que se realiza durante esta etapa del proceso de socialización (p. 41).

Se puede decir entonces que, al incorporarse a una organización, el *centennial* ha logrado cumplir a primera vista sus expectativas y las de la compañía. Ambas partes comenzarán a trabajar de la mano para lograr objetivos de forma conjunta, y las organizaciones deberán entender qué expectativas, necesidades y motivaciones tiene el *centennial*. Por ejemplo, si la persona siente que su esfuerzo no es recompensado por parte de la organización, esta no sentirá la motivación para seguir realizando sus labores con un mejor desempeño (Kermally, 2005, p. 52). Gestión Humana tendrá la labor de encontrar oportunidades y mejoras en la gestión del talento y fidelizar a los empleados para retener un talento que perdure dentro de la organización. Así, se lograría una alianza que pueda satisfacer a ambas partes interesadas, como lo indica Adecco (s.f.):

Recursos Humanos constantemente tiene que hacer frente al reto de fidelizar el talento interno y al mismo tiempo atraer nuevos profesionales a la empresa. Para poder llevar a cabo esta tarea, es importante tener en cuenta una serie de estrategias, y que según muchos estudios son los puntos clave para la fidelización de talento humano en una empresa (párr. 9).

Para Ávila (s.f.), *fidelizar* “hace referencia a las acciones llevadas a cabo para que una o varias personas se queden en una empresa porque quieren quedarse, es

decir, sean fieles". Tener empleados interesados en permanecer en la organización va a reducir costos de rotación, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral, entre otros factores que son de alta relevancia para la Gestión Humana y las organizaciones. Así, se podrá conservar el conocimiento y se logrará impulsar las competencias que tiene cada uno de los empleados, a fin de tener un crecimiento personal que permita aportar al crecimiento de la organización.

## 2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influyen las necesidades, motivaciones y expectativas de los *centennials* en su integración laboral?

## 3. OBJETIVO

Explorar las expectativas, motivaciones y necesidades laborales de los *centennials*, con el propósito de indagar su integración laboral a las organizaciones.

### 3.1. Objetivos específicos

- Indagar cuáles son las motivaciones que impulsan a los *centennials* a su integración laboral.
- Explorar cuáles son las expectativas laborales manifestadas por los *centennials*.
- Identificar cuáles son las necesidades laborales de los *centennials* en su relación con las organizaciones.
- Examinar cómo responden las organizaciones a las expectativas, necesidades y motivaciones de los *centennials* en el ámbito laboral.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca explorar y analizar las expectativas, necesidades y motivaciones laborales de los *centennials*, con el objetivo de sintetizar estas características y proporcionar información valiosa, que permita a las organizaciones comprender qué buscan los jóvenes profesionales al incorporarse al mercado laboral. Este estudio es relevante en un contexto global donde las generaciones más jóvenes, como los *centennials*, están redefiniendo las dinámicas laborales, impulsando cambios significativos en la forma en que las empresas gestionan el talento.

En la actualidad, los *centennials* representan una fuerza laboral emergente con características únicas. Por lo tanto, esta investigación adquiere relevancia al proporcionar una perspectiva concreta sobre las características y demandas de los *centennials*, pues permitirá a las organizaciones evaluar y ajustar sus estrategias de gestión humana. En particular, se busca que las empresas revisen si están considerando estas expectativas en sus planes de carrera, beneficios y programas de compensación, o si, por el contrario, necesitan afinar estas áreas para alinearse mejor con las necesidades de esta generación. De esta manera, las organizaciones podrán diseñar estrategias efectivas para la fidelización del talento basados en evidencia, lo que contribuirá a mejorar el compromiso, la satisfacción y la retención de los empleados *centennials*.

Además, este estudio no solo tiene un impacto práctico para las organizaciones, sino que también contribuye al campo académico al profundizar en el conocimiento sobre las preferencias laborales de los *centennials*; este es un tema que ha recibido menos atención en comparación con otras generaciones, como los *millennials*. Al comprender mejor las expectativas, necesidades y motivaciones de esta generación, se podrán desarrollar teorías y modelos más robustos en el ámbito de la gestión del talento y el comportamiento organizacional.

En un contexto global donde las empresas compiten por atraer y fidelizar a los mejores profesionales, esta investigación se posiciona como una herramienta estratégica para las organizaciones que buscan adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones. Al implementar las recomendaciones derivadas de este estudio, las empresas no solo podrán mejorar su capacidad para fidelizar a los *centennials*, sino también fortalecer su posición en el mercado, asegurando su éxito a largo plazo en un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual se construye a partir del objeto de estudio, centrado en las variables a conocer: sus necesidades, su motivación y las expectativas laborales, con el fin de promover una fidelización del *centennial* dentro de la organización. A continuación, se presentan las generalidades conceptuales de cada una de estas variables:

### 5.1. Necesidades

McGregor (1972) planteó que “las necesidades se componen de una serie de condiciones, formando un grado por orden de relevancia; las necesidades satisfechas ya no establecen o estimulan la conducta del ser humano” (p. 46); no obstante, Max-Neef (1986) considera que “las necesidades humanas deben entenderse como un sistema: es decir, todas las necesidades humanas se interrelacionan e interactúan. Con la sola excepción de la necesidad de subsistir; es decir, de estar vivo, no existen jerarquías dentro del sistema” (p. 237).

A su vez, se puede considerar que las personas están satisfaciendo de forma constante sus necesidades, podríamos decir que si “el individuo experimenta sentimientos de frustración, concentraría sus energías en necesidades de categoría inferior. Es significativo el hecho de hacer prevalecer, en todo caso, los esfuerzos

por la satisfacción de las necesidades básicas ante cualesquiera otras de orden superior” (Alderfer, 1972, citado en Redondo, 2009, p. 53).

A esto se suma que, según McGregor (1972), “cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas comienzan a dominar la conducta humana las de nivel superior, es decir, empiezan a motivarla” (p. 46); siguiendo a este autor, la Teoría X explica que

La tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización (McGregor, 1972, p. 44).

Mientras que en la Teoría Y, el mismo autor, defiende que

El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que puedan controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o una manera de castigo (McGregor, 1972, p. 57).

Si bien, Maslow (1991) sugiere que “El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar” (p. 9). Con esta afirmación, el autor introduce la pirámide de Maslow, una representación jerárquica de las necesidades humanas. Esta estructura comienza en la base con las “necesidades fisiológicas” como la alimentación, el agua, el abrigo y el calor y culmina en las “necesidades de autorrealización”, donde las personas buscan desarrollar su máximo potencial y alcanzar logros personales. Así, podríamos concluir con McGregor (1972) que “el principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo” (p. 61).

## 5.2. Expectativas

La teoría de expectativas de Vroom explica que cuando el ser humano tiene la oportunidad de elegir entre varias opciones, usualmente, este escogerá la opción que pueda brindar un mayor y mejor beneficio (Kermally, 2005, p. 52). Se podría decir que las personas están determinadas a realizar alguna actividad según la recompensa que puedan obtener por esta, creando así un alto nivel de confianza y esfuerzo que ayudará a la persona a cumplir con su objetivo.

Como lo expresa Max-Neef (1995): “Un satisfactor puede tener efectos distintos en diversos contextos depende no solo del propio contexto, sino también en buena parte de los bienes que el medio genera, de cómo los genera y de cómo organiza el consumo de estos” (p. 35).

Podríamos precisar que los elementos que fomentan actitudes laborales positivas lo hacen porque satisfacen las necesidades personales dentro del ámbito laboral (Hezberg et al., 1959, p. 114). En este sentido, puede afirmarse que las expectativas de las personas suelen estar vinculadas con el tipo de oportunidades que reciben a cambio de una situación, interacción con personas u organización por realizar alguna actividad de interés mutuo o individual.

## 5.3. Motivación

La motivación se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos, tales como *me gustaría saber tocar piano, quiero ser médico, y me estoy esforzando por resolver este problema*. Por otro lado, observando las conductas desde afuera, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas (McClelland, 1989, p. 20).

Se podría decir que la motivación es la fuerza que impulsa a las personas a conseguir algo; es decir que “el contenido motivacional consciente de la vida cotidiana ha sido concebido, de acuerdo con lo precedente, como algo relativamente importante o no importante, según esté más o menos estrechamente relacionado con los fines básicos” (Maslow, 1991, p. 44).

Siguiendo por esta línea, es pertinente considerar que las personas tenemos necesidades insatisfechas, por esta razón, las áreas de gestión humana, como articuladores de la organización, y el empleado deben “comprender las necesidades como carencia y potencia, y comprender al ser humano en función de ellas, así entendidas, previene contra toda reducción del ser humano a la categoría de existencia cerrada” (Max-Neef et al., 1995, p. 34), lo cual permite tener un acercamiento a las necesidades de los empleados y una mejor conexión y entendimiento de lo que estos requieren. Sabemos que las personas buscan satisfacer todas las áreas de su vida personal, y el área laboral es una de las más relevantes (Hezberg et al., 1959, p. 114); en pocas palabras, las personas están buscando satisfacer sus expectativas con referencia a lo laboral y personal de la mejor manera posible. Tal como explica Maslow (1991): “Una teoría consistente de la motivación debería asumir, por el contrario, que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos en cuestión” (Maslow, 1991, pp. 8-9).

Asimismo, podríamos decir que “los motivos son vitales para comprender el significado general de la actuación humana y específicamente la conducta motivada; pero remitirse a ellos para explicar el comportamiento individual resulta insuficiente” (Herrera, 2009, p.18).

## **6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del objetivo de investigación se realizó un trabajo de campo con las siguientes características:

- Directores de gestión humana con más de 10 años de experiencia en cargos afines.
- Líderes de equipo con más de 10 años de experiencia manejando personal.
- *Centennial*: Personas nacidas desde 1997 hasta el 2012 que laboran en las organizaciones.

Con el fin de comprender a profundidad las necesidades, motivaciones y expectativas laborales de los *centennials*, así como los enfoques actuales de las áreas de gestión humana, se realizaron entrevistas semiestructuradas de 45 minutos a 1 hora, a un total de 19 personas. De ellas, 10 correspondieron a jóvenes *centennials* que actualmente están vinculados laboralmente en distintos sectores económicos o han laborado; además de 9 a profesionales del área de Gestión Humana, incluyendo directores, jefes y analistas. Esta diversidad de voces permitió contrastar, de manera directa, las experiencias, visiones y tensiones entre ambos grupos frente al mundo del trabajo contemporáneo. A continuación, se presenta el sector, el perfil y los años de experiencia de cada uno de ellos:

**Tabla 2. Perfiles de los entrevistados**

| Persona              | Perfil                           | Tipo de organización                       | Área o cargo           | Años de experiencia |
|----------------------|----------------------------------|--|------------------------|---------------------|
| <i>Centennial 1</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Sector financiero                          | Auxiliar Posventa      | Entre 4 a 5 años    |
| <i>Centennial 2</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Sector financiero                          | Asistente comercial    | Más de 5            |
| <i>Centennial 3</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Emprendedor / paisajista                   | Independiente          | Entre 3 a 4 años    |
| <i>Centennial 4</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Comercio mayorista de cosméticos           | Realizador audiovisual | Entre 2 a 3 años    |
| <i>Centennial 5</i>  | <i>Centennial</i><br>Desempleado | Búsqueda activa de trabajo                 | Búsqueda de trabajo    | Entre 1 a 2 años    |
| <i>Centennial 6</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Comercialización de alimentos              | Coordinador            | Más de 5            |
| <i>Centennial 7</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Empresa familiar                           | Directora              | Más de 5            |
| <i>Centennial 8</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Emprendedor / electricista                 | Electricista           | Entre 1 a 2 años    |
| <i>Centennial 9</i>  | <i>Centennial</i><br>Empleado    | Comercio al por menos de prendas de vestir | Vendedora              | Entre 1 a 2 años    |
| <i>Centennial 10</i> | <i>Centennial</i><br>Empleado    | <i>Call Center</i>                         | Asesor de ventas       | Entre 2 a 3 años    |

|                  |              |                                    |                             |                    |
|------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Gestión Humana 1 | Director     | Juegos de azar y apuestas en línea | Directora de talento humano | Entre 15 a 20 años |
| Gestión Humana 2 | Director     | Sector energético                  | Directora de gestión humana | Entre 10 a 15 años |
| Gestión Humana 3 | Director     | Sector salud                       | Gerente de talento humano   | Entre 10 a 15 años |
| Gestión Humana 4 | Director     | Sector servicios                   | Directora de gestion humana | Entre 15 a 20 años |
| Gestión Humana 5 | Director     | Sector alimentos cárnicos          | Directora de gestion humana | Entre 15 a 20 años |
| Gestión Humana 6 | Director     | Comercialización de moda íntima    | Gerente de gestión humana   | Más de 20 años     |
| Jefe de área 1   | Jefe de área | Sector financiero                  | Jefe de selección           | Entre 10 a 15 años |
| Jefe de área 2   | Jefe de área | Independiente / consultora         | Consultor                   | Más de 20 años     |
| Jefe de área 3   | Jefe de área | Sector financiero                  | Líder de equipo             | Entre 15 a 20 años |

Nota. Elaboración propia con base en la información recolectada durante las entrevistas.

## 7. HALLAZGOS

A continuación, se presentan los hallazgos más significativos identificados en las entrevistas realizadas, acompañados de *verbatim*s que ilustran de manera directa las necesidades, motivaciones y expectativas de los *centennials*. Estos fragmentos evidencian las tendencias clave que deben ser consideradas por las áreas de gestión humana, a fin de responder de manera efectiva a esta generación emergente:

**Tabla 3. Datos relevantes de las entrevistas**

| Objetivo específico   | <i>Verbatim</i>   | Perfil del entrevistado | Análisis / relevancia   |
|---|---|-------------------------|---|
| Indagar cuáles son las motivaciones que impulsan a los <i>centennials</i> a su integración laboral. | Me motiva sentir que mi trabajo tiene un impacto, no quiero solo cumplir una función. | <i>Centennial</i>       | El propósito y sentido de contribución es una fuente clave de motivación.             |
|   | Si tengo oportunidades de aprender, me siento más comprometido.                       | <i>Centennial</i>       | El aprendizaje es visto como parte esencial de su realización personal y profesional. |
|   | Me gusta que valoren mis ideas, eso me hace sentir parte.                             | <i>Centennial</i>       | Sentirse escuchado y valorado motiva su permanencia e implicación.                    |
|   | La posibilidad de emprender dentro de la empresa me entusiasma.                       | <i>Centennial</i>       | La innovación y autonomía alimentan su espíritu emprendedor.                          |

|   |   |                   |   |
|---|---|-------------------|---|
|   | Motiva saber que hay un propósito detrás, no solo dinero.   | <i>Centennial</i> | Reafirma la motivación por el propósito más que por el factor económico.                |
| Explorar cuáles son las expectativas laborales manifestadas por los <i>centennials</i> .                              | Espero que la empresa confíe en mí desde el principio, no que tenga que demostrarlo todo antes.       | <i>Centennial</i> | Espera ser tratado como adulto responsable desde el inicio de la relación laboral.      |
|   | Uno espera que haya balance entre trabajo y vida, que no todo sea para la empresa.                    | <i>Centennial</i> | La expectativa de equilibrio vida-trabajo es recurrente.                                |
|   | Espero oportunidades reales de crecer, no solo capacitaciones sin sentido.                            | <i>Centennial</i> | Quiere desarrollo profesional con propósito, no solo formación genérica.                |
|   | No quiero estar encerrado en una oficina de 8 a 5, si no es necesario.                                | <i>Centennial</i> | Espera estructuras laborales flexibles, acordes a su estilo de vida.                    |
|   | Espero sentirme parte del equipo, no solo alguien que ejecuta tareas.                                 | <i>Centennial</i> | Quiere inclusión, participación y pertenencia como parte de su experiencia laboral.     |
| Identificar cuáles son las necesidades laborales de los <i>centennials</i> en su relación con las organizaciones.     | Necesito horarios flexibles, si no los hay, no me interesa la vacante.                                | <i>Centennial</i> | La flexibilidad es vista como una condición mínima, no negociable.                      |
|   | Necesito sentirme escuchado, si no, siento que no encajo.   | <i>Centennial</i> | La comunicación horizontal es una necesidad básica para sentirse parte.                 |
|   | Necesito saber que puedo crecer si me esfuerzo.   | <i>Centennial</i> | Necesita visualizar oportunidades claras de avance para proyectarse en la empresa.      |
|   | Para mí es fundamental tener un ambiente donde pueda ser yo misma.                                    | <i>Centennial</i> | Ambientes inclusivos y auténticos son necesarios para su bienestar.                     |
|   | Necesito estabilidad, pero no a costa de sacrificar mi vida personal.                                 | <i>Centennial</i> | Busca seguridad laboral sin renunciar a su autonomía y calidad de vida.                 |
| Examinar cómo responden las organizaciones a las expectativas, necesidades y motivaciones de los <i>centennials</i> . | Ofrecemos esquemas híbridos porque entendemos que ya no quieren estar en oficina todo el tiempo.      | Directivo         | Las empresas empiezan a adaptarse con modelos híbridos y flexibles.                     |
|   | Hemos creado espacios de innovación para que puedan proponer y liderar proyectos.                     | Directivo         | Las respuestas organizacionales incluyen iniciativas que apelan a su espíritu creativo. |
|   | Sabemos que buscan propósito, así que trabajamos en comunicar mejor el impacto de cada área.          | Directivo         | Se reconoce la importancia de alinear los valores y el propósito institucional.         |
|   | A veces damos autonomía, pero sentimos que no todos saben gestionarla bien.                           | Directivo         | Hay desafíos en la implementación real de la autonomía: confianza vs. control.          |
|   | No siempre podemos responder a todo lo que quieren, pero estamos tratando de adaptarnos gradualmente. | Directivo         | Muestra disposición, pero también límites estructurales y culturales en las respuestas. |

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Con base en estos hallazgos preliminares y los testimonios obtenidos, se muestran a continuación los principales descubrimientos de esta investigación, organizados de acuerdo a los objetivos específicos: motivaciones, necesidades, expectativas, comparaciones generacionales e implicaciones para la gestión humana. Este análisis busca profundizar en los patrones identificados para ofrecer una comprensión integral del comportamiento laboral de los *centennials*.

### **7.1. Motivaciones de los *centennials***

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación es que los *centennials* encuentran motivación en el propósito y el impacto social de su trabajo. A diferencia de generaciones anteriores, que solían priorizar la estabilidad económica o el estatus, esta generación busca sentirse vinculada con una causa más trascendente. Esto subraya la importancia de que las empresas comuniquen con claridad su misión y valores, y evidencien cómo las labores de sus colaboradores contribuyen al bienestar social o ambiental.

Además, los *centennials* están motivados por la innovación y la creatividad. Valorán entornos laborales que les permitan experimentar, proponer ideas y trabajar en proyectos desafiantes. Esta motivación puede ser aprovechada por las organizaciones para fomentar una cultura de innovación y colaboración.

Los *centennials* buscan oportunidades que ofrezcan:

- Desarrollo continuo de habilidades
- Ascensos basados en méritos (no en antigüedad)
- Trabajo con impacto (alineado a sus valores personales)
- Valorán más el aprendizaje y el sentido de contribución que los títulos o posiciones jerárquicas tradicionales

Además, muchos de los *centennials* entrevistados visualizan:

- Emprendimientos propios a mediano plazo
- Autonomía para innovar, incluso dentro de estructuras corporativas
- Flexibilidad para proyectos paralelos
- Ven el empleo formal como puente hacia su independencia futura

## 7.2. Necesidades de los *centennials*

En cuanto a sus necesidades, los *centennials* priorizan el bienestar laboral y el equilibrio entre vida personal y profesional. Esto se traduce en una demanda creciente de políticas de flexibilidad, como horarios remotos, trabajo híbrido y vacaciones extensas. También buscan entornos laborales que fomenten la inclusión y la diversidad, donde se sientan respetados y valorados por su individualidad.

Otra necesidad clave identificada es el acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. Los *centennials* poseen una mentalidad orientada al crecimiento constante y esperan que las empresas inviertan en su formación, ya sea a través de capacitaciones, mentorías o programas de desarrollo profesional.

Los *centennials* demandan modelos laborales que se adapten a sus estilos de vida, priorizando:

- Horarios híbridos (combinación de presencial y remoto)
- Autonomía en la gestión del tiempo
- Respeto por la desconexión fuera de horarios laborales
- Rechazo a estructuras rígidas que limiten su capacidad para equilibrar vida personal y profesional.

Adicionalmente, los *centennials* enfrentan barreras como, por ejemplo:

- Exigencia de experiencia para roles iniciales y con poca remuneración
- Prejuicios sobre su "compromiso laboral"
- Culturas organizacionales poco adaptadas a sus necesidades
- Demandan procesos de selección más transparentes y oportunidades para demostrar su potencial.

### **7.3. Expectativas de los *centennials***

Las expectativas de los *centennials* en el ámbito laboral son altas y reflejan su deseo de crecimiento acelerado. Esperan ascender rápidamente en sus carreras y asumir responsabilidades significativas en un corto período de tiempo. Esto puede representar un desafío para las organizaciones, que deben encontrar formas de satisfacer estas expectativas sin comprometer la calidad del trabajo o la experiencia de otros empleados.

Además, los *centennials* esperan recibir reconocimiento y *feedback* constante. Valoran la retroalimentación regular y constructiva, que les permita mejorar y sentirse valorados en su trabajo. Esto contrasta con generaciones anteriores, que podrían estar más acostumbradas a evaluaciones anuales o menos frecuentes.

Exigen paquetes remunerativos que incluyan:

- Salarios competitivos acordes con las responsabilidades
- Beneficios personalizados (desde *wellness* hasta apoyo educativo)
- Transparencia en políticas de compensación (que las organizaciones indiquen el salario a devengar en sus vacantes publicadas)
- Critican las ofertas que exigen mucha experiencia, pero ofrecen bajos salarios.

Y priorizan ambientes laborales donde:

- Exista comunicación abierta y horizontal.
- Se fomente el reconocimiento (tanto económico como emocional).
- Haya tolerancia al error como parte del aprendizaje.
- Rechazan entornos tóxicos, competitivos o con liderazgos autoritarios.

#### 7.4. Comparación con otras generaciones

Aunque este estudio se centra en los *centennials*, es importante destacar que sus motivaciones, necesidades y expectativas difieren significativamente de las de generaciones anteriores. Por ejemplo: mientras los *millennials* también valoran el propósito y la flexibilidad; los *centennials* tienden a ser más pragmáticos y menos idealistas. En comparación con la Generación X y los *Baby Boomers*, los *centennials* son más propensos a priorizar el bienestar personal sobre la lealtad a la empresa, lo que refleja un cambio cultural en las prioridades laborales.

Por esta misma línea de razonamiento, se observa que los *centennials* tienen una baja tolerancia al fracaso y una mayor fragilidad emocional en comparación con generaciones anteriores. Recurren frecuentemente a psicólogos para manejar el estrés y la frustración, situación que antes era menos común. Aunque son flexibles y se adaptan rápidamente, les cuesta aceptar cambios en sus proyectos laborales, sintiendo que deben "volver a empezar". Sin embargo, una vez enfocados en un nuevo reto, logran avanzar. Esta generación requiere un manejo cuidadoso de sus expectativas y emociones para mantener su motivación.

Podríamos decir que la integración efectiva de los *centennials* en el mundo laboral no solo beneficiará a las organizaciones al mejorar la retención y productividad del talento, sino que también contribuirá a construir un futuro laboral más inclusivo, sostenible y adaptado a las demandas de las nuevas generaciones. Este estudio subraya la importancia de comprender las particularidades de cada generación y de implementar estrategias de gestión humana que fomenten la armonía, la

colaboración y la innovación en entornos laborales multigeneracionales. Las empresas que logren adaptarse a estas demandas estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y destacar en un mercado laboral cada vez más competitivo.

A diferencia de generaciones anteriores, los *centennials* no conciben el trabajo como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar sus aspiraciones personales y profesionales. Su mentalidad emprendedora, combinada con una búsqueda constante de significado en lo que hacen, los lleva a desafiar estructuras jerárquicas, rechazar culturas organizacionales tóxicas y demandar modelos laborales adaptados a sus estilos de vida.

Los hallazgos no solo revelan una brecha generacional en la forma de entender el trabajo, sino también una oportunidad para que las empresas evolucionen hacia modelos más humanos, flexibles y alineados con las nuevas realidades del talento joven.

Al comprender estas dinámicas, las organizaciones podrán diseñar estrategias efectivas para atraer, retener y potenciar a una generación que, más que buscar empleos, persigue experiencias laborales significativas que les permitan crecer sin sacrificar su bienestar.

- Implicaciones para la gestión humana: las áreas de gestión humana deben adaptarse a las demandas de los *centennials* para garantizar su integración exitosa en el mundo laboral. Esto implica:
  - Flexibilizar las estructuras laborales: implementar políticas que permitan horarios flexibles, trabajo remoto y otras formas de adaptación a las necesidades individuales.
  - Fomentar una cultura de propósito: comunicar claramente la misión y los valores de la organización, y demostrar cómo el trabajo de los empleados contribuye a un impacto positivo.

- Invertir en desarrollo profesional: ofrecer oportunidades de capacitación y mentoría que permitan a los *centennials* crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Promover la inclusión y la diversidad: crear entornos laborales donde todos los empleados se sientan valorados y respetados, independientemente de su género, raza, orientación sexual u otras características.
- Soporte emocional integral: los *centennials* tienen baja tolerancia al fracaso y mayor sensibilidad emocional. Necesitan apoyo psicológico y manejo cuidadoso de cambios en proyectos, por lo cual las áreas de gestión humana son las adecuadas para fomentar la resiliencia y dar *feedback* constante, además de implementar programas de *mentoring* y coaching que desarrollen habilidades para gestionar la frustración y aprender de los errores.

### 7.5. Hallazgos emergentes: aspectos no previstos pero significativos

Durante el análisis de las entrevistas se identificaron hallazgos que, aunque no estaban contemplados dentro de los objetivos específicos iniciales, emergieron de manera reiterativa en las narrativas de los participantes. Estos resultados no previstos ofrecen una mirada valiosa sobre aspectos estructurales y culturales que inciden directamente en la relación entre los *centennials* y las áreas de gestión humana. Su relevancia radica en que permiten ampliar la comprensión del fenómeno investigado, evidenciando dinámicas organizacionales que podrían estar afectando la motivación de dicha generación. A continuación, se presentan tablas (4 y 5) con las convergencias y divergencias.

**Tabla 4. Convergencias positivas**

| Convergencias positivas | Gestión Humana | <i>Centennials</i> | Punto de encuentro |
|-------------------------|----------------|--------------------|--------------------|
|-------------------------|----------------|--------------------|--------------------|

|                                       |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Propósito y significado en el trabajo | Ha incorporado programas que destacan la misión y valores corporativos.   | Buscan activamente organizaciones con impacto social y ambiental. | Reciente desarrollo de estrategias de responsabilidad social en las empresas. |
| Flexibilidad laboral                  | Ha implementado modelos híbridos y políticas de trabajo remoto e híbrido. | Consideran la flexibilidad como requisito no negociable.          | Las empresas hoy en día han adoptado esquemas híbridos.                       |
| Desarrollo profesional                | Ofrece programas para mejorar habilidades de los jóvenes.                 | Demandan aprendizaje continuo y crecimiento acelerado.            | Surgimiento de academias corporativas y rutas de carrera personalizadas.      |

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

**Tabla 5. Divergencias críticas**

| Divergencias críticas            | Gestión Humana  | <i>Centennials</i>   | Brecha  |
|----------------------------------|---|--|---|
| Tolerancia al fracaso            | Enfoque en resultados finales y KPI rígidos                       | Requieren culturas que normalicen el error como parte del aprendizaje.                               | No todas las empresas tienen programas estructurados de gestión del error.                                  |
| Velocidad de crecimiento         | Procesos de promoción basados en antigüedad (2-5 años por puesto) | Esperan ascensos cada 12-18 meses basados en competencias.   | Las áreas de gestión humana encuentran dificultad para cumplir estas expectativas de crecimiento acelerado. |
| Salud emocional                  | Enfoque reactivo con beneficios básicos                           | Necesitan soporte proactivo continuo (terapia preventiva, talleres de resiliencia).                  | Muy pocas de las organizaciones, por ejemplo en Antioquia, ofrecen programas integrales de salud mental.    |
| <i>Feedback</i> y reconocimiento | Evaluaciones anuales o semestrales                                | Precisan retroalimentación constante (semanales o quincenales).                                      | Se requiere reestructuración completa de sistemas de evaluación.  |
| Compensación integral            | Paquetes estandarizados por niveles                               | Beneficios a la carta, ya que no todos los <i>centennials</i> aspiran a tener los mismos beneficios. | Sistemas de TI no siempre permiten esta flexibilidad.   |

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Los hallazgos destacan que, para los *centennials*, la integración laboral está estrechamente relacionada con la posibilidad de encontrar propósito y significado a sus labores, contar con entornos laborales flexibles y tener oportunidades de

crecimiento profesional acelerado. En cuanto a sus necesidades, se evidencia una fuerte orientación hacia la inclusión, la diversidad y el bienestar integral. Sus expectativas se centran en el desarrollo constante de habilidades, el reconocimiento frecuente y un equilibrio real entre la vida personal y profesional.

Los resultados revelan que esta generación está impulsando un cambio de paradigma organizacional, llevando a las áreas de gestión humana a cuestionar y redefinir sus prácticas para atraer, fidelizar y potenciar el talento joven. Lejos de tratarse de simples demandas generacionales, estas transformaciones representan una oportunidad estratégica para las empresas que buscan mantenerse relevantes y competitivas.

## 8. REFLEXIÓN FINAL

Los *centennials* no son solo la próxima generación de talento; son un cambio disruptivo que está transformando radicalmente el mundo laboral. Ya no se conforman con un empleo tradicional ni con estructuras rígidas que no respondan a sus valores y necesidades. Esta generación exige que su trabajo tenga un propósito claro y un impacto real en la sociedad, y rechaza las culturas organizacionales que no reflejan su compromiso con la inclusión, la diversidad y el bienestar integral.

Para atraer, motivar y retener a los *centennials*, las empresas deben entender que la flexibilidad laboral no es una ventaja opcional, sino una condición indispensable. Los horarios híbridos, la autonomía real en la gestión del tiempo y el respeto absoluto por el equilibrio vida-trabajo son no negociables. Además, esta generación demanda un crecimiento profesional acelerado, basado en méritos y con oportunidades claras para desarrollar sus habilidades, no solo para ascender, sino para sentirse valorados y reconocidos constantemente.

Quizás el mayor reto es el apoyo emocional: los *centennials* necesitan organizaciones que entiendan su sensibilidad y baja tolerancia al fracaso, y que

promuevan una cultura donde el error sea visto como aprendizaje y donde el bienestar mental sea una prioridad real, no un beneficio secundario.

Ignorar estas demandas no es una opción para las empresas que quieran mantenerse competitivas. La gestión humana debe evolucionar ya, y para lograrlo debe implementar estrategias flexibles, inclusivas y humanas que respondan a estas expectativas. Aquellas organizaciones que logren adaptarse no solo captarán a los mejores talentos *centennials*, sino que construirán equipos más comprometidos, productivos y resilientes, capaces de enfrentar los desafíos del mercado actual y del futuro. Comprender a los *centennials* no es solo una cuestión de supervivencia empresarial, sino una ventaja estratégica decisiva para liderar en la nueva era del trabajo.

Ignorar las voces de los *centennials* ya no es una opción para las organizaciones. Esta generación está transformando el concepto mismo de trabajo, y aquellas empresas que no ajusten sus prácticas, culturas y estructuras, corren el riesgo de volverse obsoletas. No se trata solo de atraer talento joven: se trata de construir entornos donde el talento pueda crecer, innovar y permanecer. El futuro del trabajo ya empezó, y los *centennials* no están esperando a que las empresas lo entiendan: lo están creando. Comprender a los *centennials* es el primer paso; adaptarse a ellos será el verdadero desafío de liderazgo empresarial del siglo XXI.

## 9. REFERENCIAS

- Adecco. (s.f.). *Cómo la fidelización del talento humano puede ayudarte*. Adecco. <https://www.adecco.es/insights/consultoria/fidelizacion-talento-humano-ayudarte#:~:text=La%20fidelizaci%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20es%20muy%20importante%20en%20las,con%20mayor%20porcentaje%20de%20%C3%A9xito>
- Abuchalja, C. (s.f.). *De los baby boomers a los centennials*. Universidad de la Empresa. <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>
- Ávila, J. (s.f.). *Fidelizar el talento, un hito para el éxito de los Recursos Humanos*. Cegos Beyond Knowledge. <https://www.cegos.es/insights/blog/mejores-practicas-en-recursos-humanos/fidelizar-el-talento>
- BBVA. (s.f.). *'Boomers', generación X, generación Z, 'millennials' y 'centennials': el talento en cuatro generaciones*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Dimok, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Researchb. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Enel Green Power. (2024). *Clasificación y características de las generaciones: un viaje a través de los tiempos*. Enel Green Power. <https://www.enelgreenpower.com/es/learning-hub/gigawhat/buscar-articulos/articles/2024/05/clasificacion-generaciones-x-y-z-alfa>
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., Zapata Domínguez, Á., Sánchez, I., Aguilera Castro, A., & Ávila Dávalos, H. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Universidad del Valle. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.eafit.edu.co/a/102170>
- García, J. (Presentador). (2023). *Madrid Trabaja 12.10.2023* [Episodio de podcast]. Telemadrid. <https://www.telemadrid.es/programas/madrid-trabaja/Madrid-Trabaja-12102023-9-2607129265--20231018050000.html>

- Gonzales Miranda, D. R. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>
- Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación. Una perspectiva aplicada*. Pontificia Universidad Católica de Perú. <https://www.digitaliapublishing-com.ezproxy.eafit.edu.co/a/9801>
- Hezberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.) John Wiley & Sons, Inc.
- Kermally, S. (2005). Chapter seven: Victor Vroom (1932–) . In *Gurus on People Management* (pp. 51-55). Thorogood Publishing Ltd.
- Maca Urbano, D., Unás Camelo, V., & Satizabal Reyes, M. (2023). Lo mejor de dos mundos: expectativas de jóvenes universitarios (as) frente al trabajo. *Encuentros*, 21(2), 60-73. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.15665/encuen.v22i02-Julio-Dic..2930>
- ManpowerGroup. (2023). *¿Qué buscan las empresas en los jóvenes talentos?* ManpowerGroup. <https://blog.manpowergroup.pe/qu%C3%A9-buscan-las-empresas-en-los-j%C3%B3venes-talentos>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Max-Neef, M. (1986). *La economía descalza: Señales desde el mundo invisible*. Editorial Nordan.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1995). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Fundacion Dag Hammarskjold.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea, S.A. de Ediciones.
- McGregor, D. (1972). *El aspecto humano de las empresas*. Editorial DIANA.
- Mora, M. (s.f.). *¿Qué buscan los jóvenes colombianos en las empresas?* Revista Empresarial. <https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/que-buscan-los-jovenes-colombianos-en-las-empresas/>
- Muñoz, L. (s.f.). *¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas?* Deloitte. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>
- Real Academia Española (s.f.). *Diccionario de la lengua española* (23. ed.) [generación](#) | [Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#)

Redondo, A. (2009). *Dirección del talento humano en la empresa*. Editorial Universitaria de la Costa.

Rojas, P. (2024). *Dime a cuál perteneces y te diré cómo eres*. Repsol.

<https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/generacion-x-y-z/index.cshtml>

Robert Walters. (2024). *Conscious unbossing - 52% of Gen-Z professionals don't want to be middle managers*. Robert Walters.

<https://www.robertwalters.co.uk/insights/news/blog/conscious-unbossing.html>