

Más allá de los millennials y la generación Z: preparando a las organizaciones para el futuro laboral

Beyond millennials and Generation Z: preparing organizations for the future of work

DOI: DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12297>

Resumen

Este artículo analiza las características, expectativas y valores de las generaciones millennials y Z en el entorno laboral, a partir de una revisión exhaustiva de la bibliografía académica. Se identifican sus principales demandas, entre las que se destacan la flexibilidad laboral, el reconocimiento constante y las oportunidades de desarrollo profesional. Así mismo, se examinan las diferencias generacionales en aspectos como el trabajo en equipo, el uso de la tecnología y los estilos de liderazgo. El estudio también aborda los desafíos que enfrentan las organizaciones para integrar de manera efectiva a estos grupos en equipos multigeneracionales, subrayando la necesidad de ajustar las estrategias de gestión para atraer y retener el talento joven. Se concluye que es fundamental fomentar un entorno laboral inclusivo, flexible y colaborativo, que responda a las necesidades de estas generaciones, quienes valoran el equilibrio entre la vida personal y profesional, el propósito en el trabajo y el bienestar integral.

Palabras claves: generaciones, generación millennial, generación Z, centennials, generación Y, nuevas generaciones en el trabajo, características de millennials y generación Z, expectativas de las nuevas generaciones.

Abstract

This article analyzes the characteristics, expectations, and values of the millennial and Generation Z cohorts in the workplace, based on an extensive review of academic literature. It identifies their main demands, including workplace flexibility, continuous recognition, and opportunities for professional development. It also highlights generational differences in teamwork, use of technology, and leadership styles. The study further examines the challenges organizations face in effectively integrating these groups into multigenerational teams, emphasizing the need to adapt management strategies to attract and retain young talent. The article concludes that it is essential to foster an inclusive, flexible, and collaborative work environment that meets the needs of these generations, who seek work-life balance, purpose in their roles, and overall well-being.

Keywords: generations, millennial generation, generation Z, centennials, C new generations in the workplace, characteristics of millennials and generation Z, expectations of new generations.

Claudia Díaz-Sarmiento 

Magíster en Administración de Empresas
Universidad del Norte
cdiazp@uninorte.edu.co

Como citar: Díaz Sarmiento, C. (2025). Más allá de los millennials y la generación Z: preparando a las organizaciones para el futuro laboral. *Dictamen Libre*, 36. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12297>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO
21 de octubre de 2024
ACEPTADO
8 de marzo de 2025



INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las organizaciones han sido moldeadas por las distintas generaciones que las componen. Cada grupo generacional, con sus valores, creencias y comportamientos, ha dejado una marca en la cultura organizacional, transformando prácticas, estructuras y modelos de gestión. Desde la generación disciplinada que surgió con la normatividad y el control, hasta la generación idealista y contestataria que desafió las estructuras jerárquicas tradicionales, las organizaciones han debido adoptar nuevas formas de trabajo y dar rápida respuesta frente a cambios demográficos y el impacto generacional en la gestión de personas (Acosta & Havriluk, 2018).

Desde la perspectiva de los jóvenes, el entorno laboral actual se presenta como un desafío constante. Ellos tienen como prioridad el balance entre lo laboral y lo personal, demandando flexibilidad en horarios, beneficios atractivos, salarios competitivos y la posibilidad de un crecimiento rápido en sus carreras. Valoran entornos que les permitan desarrollarse plenamente y que reconozcan su esfuerzo y habilidades con oportunidades de avance. En ese sentido, Deloitte (2025) sostiene que son tres elementos esenciales los que condicionan la permanencia y percepción de bienestar laboral de los millennials y centennials: el sentido de propósito, el bienestar emocional y la compensación justa. La ausencia o deficiencia de estos elementos se traduce en rotación laboral, aun en el corto plazo.

Por otra parte, las organizaciones esperan que los jóvenes se comprometan y desplieguen su máximo potencial. Buscan talento que aporte energía, innovación y una mentalidad proactiva, pero enfrentan el reto de satisfacer las altas expectativas de esta nueva fuerza laboral. Según Molinari (2011), esta “turbulencia generacional” crea una dinámica compleja en la que empleados y empleadores deben encontrar un equilibrio entre las aspiraciones individuales y las metas organizacionales para lograr una relación fructífera y sostenible.

No obstante los avances en la tarea de integración generacional dentro de las organizaciones, aún resulta complejo encontrar un punto de encuentro que promueva una relación verdaderamente constructiva entre los nuevos trabajadores y las generaciones previas que cohabitan el escenario laboral. Según Chirinos (2009), el reto generacional consiste en la alineación de las expectativas de flexibilidad y crecimiento de los jóvenes, con el reconocimiento de la experiencia y lealtad de las generaciones mayores. Estudios recientes han evidenciado que los trabajadores más jóvenes, particularmente los millennials, muestran una marcada inclinación por entornos laborales que les ofrezcan bienestar personal, desarrollo profesional, balance entre vida y trabajo, y condiciones de comodidad. Estos elementos, vinculados a motivaciones centradas en el yo, resultan mucho más valorados por esta generación que por sus predecesores. Sin embargo, cuando se trata de dimensiones laborales con un enfoque más altruista, como la colaboración o el servicio, no se presentan diferencias estadísticamente significativas entre generaciones (Raub et al., 2023).

Otra fuente de conflicto radica en las distintas actitudes hacia la tecnología y la innovación. Según Henkel (2024), los trabajadores más jóvenes, nativos digitales, tienden a adoptar rápidamente nuevas herramientas y procesos, lo que a veces es percibido por sus colegas de mayor edad como una amenaza a las prácticas establecidas o como un cuestionamiento a su experiencia. Además, las diferentes perspectivas sobre la autoridad y el trabajo en equipo pueden provocar fricciones. Las generaciones más jóvenes suelen favorecer estructuras menos jerárquicas y un liderazgo más colaborativo, mientras que las generaciones anteriores pueden mostrarse más cómodas con modelos de gestión tradicionales y una cadena de mando clara (Knierim, 2025).

Estos conflictos, si no se abordan adecuadamente, pueden obstaculizar la colaboración y afectar la productividad, limitando el potencial de un entorno de trabajo diverso y multigeneracional. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias para fomentar la comprensión mutua



y el respeto entre las distintas generaciones, promoviendo así un entorno de trabajo más cohesionado y productivo.

Este artículo de reflexión, sustentado en una minuciosa revisión bibliográfica, busca explorar las características e intereses de las generaciones millenials y Z relacionados con el escenario laboral, como insumo para la comprensión de sus expectativas y motivaciones, que apoye la toma de decisiones asociada a la gestión de las generaciones en la organización. Este trabajo inicia con una mirada al concepto de generaciones y un abordaje de los rangos etarios de las generaciones expuestos por distintos autores. Seguidamente, se exploran características y valores de las mencionadas generaciones para desembocar en recomendaciones que les permita a las empresas adaptarse a sus expectativas y necesidades e impactar la satisfacción laboral de los integrantes de estos grupos humanos. Esperamos que este trabajo sea una importante contribución para que las organizaciones puedan acercarse a las particularidades de las nuevas generaciones y sirva como insumo para tomar acciones asociadas a la convivencia de las generaciones en el trabajo; así como para que investigadores, consultores e interesados en la exploración de las transformaciones en el ámbito laboral puedan afianzar la importancia de contemplar el elemento generacional como una variable crucial en materia de planeación estratégica dentro de las organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis y reflexión de este artículo se basó en una exhaustiva revisión bibliográfica sobre las características de generaciones millenials y Z en el entorno laboral. El estudio se estructuró siguiendo cinco etapas metodológicas, basadas en el modelo de revisión sistemática propuesto por Denyer y Tranfield (2009), que permite la consolidación del conocimiento a partir de estudios previos y garantizar rigurosidad en la selección y análisis de las fuentes. A continuación, se describen dichas etapas:

Etapas 1. Establecimiento de las preguntas de investigación

Este artículo aborda las siguientes preguntas claves:

- ¿Qué se entiende por generación?
- ¿Cuáles son los rangos etarios de las generaciones millenials y generación Z o centennials?
- ¿Qué características y valores destacan en las nuevas generaciones dentro del entorno laboral?
- ¿Cómo deben adaptarse las organizaciones a las expectativas y necesidades de las nuevas generaciones?
- ¿Cómo pueden las empresas impactar la satisfacción laboral de los millenials y generación Z o centennials?

Etapas 2. Búsqueda de fuentes bibliográficas

Para la exploración bibliográfica se establecieron los siguientes criterios:

- Bases de datos consultadas. La búsqueda se llevó a cabo en reconocidas bases de datos académicas como Google Scholar, EBSCOhost, ScienceDirect, ProQuest, Scielo, Taylor and Francis, JSTOR, DOAJ y Dialnet. Se seleccionaron por su cobertura interdisciplinaria, su indexación en bases de datos de alto impacto y su relevancia para las ciencias sociales y de gestión. Además, se revisaron libros, revistas especializadas y publicaciones electrónicas.
- Términos de búsqueda y operadores booleanos. Se utilizaron los siguientes descriptores: generación, generaciones en el trabajo, millennials, generación Z, Gen Z, centennials, características laborales de las nuevas generaciones, expectativas laborales, adaptabilidad organizacional, estrategias de retención de talento joven.



- Estos términos se combinaron con operadores booleanos "AND" y "OR" para mejorar la calidad de los resultados. Ejemplo representativo de estrategia de búsqueda aplicada en bases como ScienceDirect o JSTOR: ("generación Z" OR "centennials" OR "Gen Z") AND ("trabajo" OR "entorno laboral") AND ("retención" OR "satisfacción" OR "adaptabilidad").
- Ventana de observación temporal. Para las primeras preguntas de investigación, relacionadas con la conceptualización de las generaciones y sus rangos etarios, se consideraron trabajos publicados entre 1965 (cuando surgen las primeras distinciones generacionales) hasta 2023. Para los estudios relacionados con prácticas organizacionales, liderazgo y satisfacción laboral se delimitaron las búsquedas de trabajos entre 2000 y 2023 para garantizar la vigencia y aplicabilidad de los hallazgos al contexto laboral actual.
- Idiomas de los trabajos. Se seleccionaron artículos en español e inglés.
- Áreas de conocimiento. Se incluyeron estudios en las áreas de psicología organizacional, sociología, gestión del talento, administración y ciencias sociales en general.
- El proceso incluyó la detección y eliminación de duplicados, utilizando herramientas de gestión bibliográfica como Mendeley y Zotero. Se eliminaron 27 documentos duplicados tras la fusión de resultados de distintas bases de datos.

Etapa 4. Examen y resumen de la información recabada

En esta etapa, los estudios preseleccionados se organizaron en función de los siguientes elementos:

- Año y país de publicación.
- Referencia bibliográfica.
- Autores y título del estudio.
- Descripción del contenido.
- Área de conocimiento.
- Enfoque metodológico (cualitativo, cuantitativo o mixto).
- Sector o industria donde se aplicó el estudio.
- Principales hallazgos y su relación con las preguntas de investigación.

Etapa 3. Selección y evaluación de fuentes

Para seleccionar las fuentes bibliográficas, se adoptó un enfoque sistemático que incluyó:

- Revisión inicial de los títulos y resúmenes para verificar su pertinencia con respecto a las preguntas de investigación.
- Análisis de la metodología utilizada en cada estudio para asegurar su relevancia y rigor académico.
- Evaluación de la visibilidad de los artículos a través de sus citas y su impacto en la bibliografía sobre generaciones en el entorno laboral.

Etapa 5. Redacción de los resultados

En esta última etapa, la redacción del artículo se orientó por los lineamientos de escritura científica propuestos por Bobenrieth (mencionado en Vera Carrasco, 2009), los cuales hacen énfasis en la claridad, la precisión, la simplicidad y un estilo natural.

Este proceso permitió presentar los hallazgos organizados, comprensibles y con valor académico y aplicado, en torno a la forma como las generaciones más jóvenes influyen en la dinámica laboral actual.



RESULTADOS

Aproximación al concepto de generación

El concepto de generación tiene matices diferentes, dependiendo de los autores que tratan de decodificar este fenómeno social. La palabra generación, según la Real Academia Española (2024), hace referencia al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Esto lleva a inferir que elementos contextuales tienen un impacto en las acciones y conductas de los individuos que comparten la influencia generacional. Desde un enfoque positivista,

el término generación se relaciona con colectivos humanos que comparten ciertos aspectos relacionados con su ciclo biológico, siendo factores como la edad o la etapa de vida los que determinan su pertenencia a una generación en particular. Estos colectivos humanos comparten un mismo contexto histórico y poseen el potencial de transformar la sociedad al imponer su manera de pensar. Desde la perspectiva histórico-romántica, se afirma que la pertenencia a una generación está determinada por las influencias históricas, políticas, sociales y culturales que impactan a los individuos (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

A continuación, se resumen algunas de las concepciones asociadas al término generación (tabla 1):.

Tabla 1. Concepto de generación.

Autor	Concepto
Comte (1875)	Intervalo temporal cuantitativo y medible de manera objetiva, que sirve como referencia para el avance lineal de la sociedad.
Mannheim y de la Yncera (1993)	Fenómeno en el que individuos viven los mismos eventos históricos.
Dilthey (1989)	Tiempo específico compuesto por eventos y vivencias comunes.
Kertzer (1983)	Conexión entre individuos que comparten la misma edad, que han sido contemporáneos en eventos históricos y periodos de la vida, tales como la etapa juvenil, adulta o senil.
Ogg y Renaut (2006)	Grupo etario que a lo largo de su trayectoria comparte un conjunto de experiencias formativas que la diferencia de las generaciones anteriores.
Mill (2006)	Conjuntos humanos que asumen un rol en la sociedad y están profundamente influenciados por el contexto histórico en el que se desenvuelven. Estos tienen el poder de ejercer influencia en generaciones futuras, igualando o superando a las anteriores.
Lovell (2008)	Se centra en crear comunidades horizontales, en destacar la simultaneidad y en agrupar a personas que nacen en un periodo de tiempo similar.



Autor	Concepto
Eyerman y Turner (1998)	Grupo que comparte no sólo una edad biológica cercana, sino también eventos y cambios culturales significativos que afectan su visión del mundo y su identidad colectiva.
Walker (2018)	Grupo de personas que comparten experiencias o entornos similares y tienden a desarrollar una conciencia colectiva que las lleva a identificarse con ese grupo específico o comunidad.

Fuente: elaboración propia.

En un intento por sistematizar el concepto, Troll (1970) y Kertzer (1983) intentaron clasificar los conceptos en categorías: generación como vínculo de parentesco en línea descendente, como grupo de personas nacidas en el mismo espacio temporal (cohorte), que comparten etapas del ciclo vital o que coinciden en momentos históricos. Lo cierto es que una generación no se define únicamente por el hecho de compartir un rango de edad, sino que también representa una categoría sociológica que surge de experiencias históricas y sociales comunes. Estas experiencias compartidas influyen en el comportamiento, el pensamiento y la visión del mundo de aquellos que pertenecen a la misma generación, lo que las diferencia de otras. Desde una perspectiva biológica, el concepto de generación se entiende como periodo de tiempo que separa el nacimiento de una generación parental y el de sus hijos, lo que suele oscilar entre 20 y 30 años. Este enfoque es común en estudios demográficos y evolutivos para analizar la sucesión de generaciones humanas.

Este término también se utiliza para describir grupos que comparten una relación cercana con la tecnología predominante de su tiempo, como la generación Z,

que creció en la era de internet y las redes sociales. Este tipo de exposición tecnológica define sus habilidades y comportamientos sociales (Prensky, 2001). En los estudios de mercado, las generaciones se ven como cohortes etarias que no sólo comparten la misma época, sino también características comunes en cuanto a consumo, trabajo y estilo de vida (Kotler y Armstrong, 2010). En el ámbito cultural, se percibe a las generaciones como grupos unidos por eventos históricos y cambios sociales significativos que moldean su identidad y comportamiento colectivo.

Durante la revisión bibliográfica se evidenció que no existe un consenso global respecto a los límites cronológicos de cada generación. Las clasificaciones varían en función del contexto y los criterios teóricos utilizados. Estas diferencias se deben a la diversidad de marcos históricos y culturales en los que se desarrollan los estudios generacionales. Dado que no hay una delimitación estricta universal, distintos autores proponen rangos etarios diferentes, tomando como base aquellos eventos que consideran determinantes para cada grupo generacional. La tabla 2. que recopila diferentes rangos etarios propuestos por autores para definir las generaciones Baby Boomers, generación X. Y o millennials y generación Z.



Tabla 2. Revisión de rangos etarios de las generaciones.

Tipo de generación	Rango etario	Autor
Baby Boomers	Nacidos entre 1946 y 1964	O'Bannon (2001); Roberts y Manolis (2000); Smola y Sutton (2002)
Generación X	Nacidos entre los sesenta y finales de los setenta e inicios de los ochenta	Robert y Manolis (2000); Kupperschmidt (2000)
	Nacidos entre 1965 y 1976 o 1977	Smola y Sutton (2002); New Strategist Publication (2008)
Generación millennials o Y	Nacidos entre 1980 y 2004	Zemke et al. (2013)
	Nacidos entre 1980 y 2000	PWC (2011), Deloitte (2014), Cuesta et al. (2009), Sprague (2008)
	Nacidos entre 1980 y 1994	De Hauw y De Vos (2010) y Burke y Ng. (2006)
	Nacidos entre 1977 y 2003	Benckendorff et al. (2010)
	Nacidos entre 1981-1996	Castro Vargas (2019)
Generación Z o centennials	Nacido entre 1994 y 2010	Verdú, D. (2015);
	Nacidos entre 1996 y 2003	Navarro y Vázquez (2020)
	Nacidos entre 1995 y el 2010	Martín Critikián et al. (2022)
	Nacidos entre 1997-2017	Castro Vargas (2019)

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, la delimitación de los rangos generacionales varía significativamente según las fuentes consultadas. En el caso de los Baby Boomers, la mayoría de las fuentes los sitúan entre 1946 y 1964, mientras que la generación X es más difícil de precisar, con rangos que oscilan entre los años sesenta y finales de los setenta o principios de los ochenta. Para los millennials, las estimaciones varían entre quienes nacieron desde principios de los ochenta hasta mediados de la primera década del 2000, aunque algunos autores utilizan márgenes más estrechos. En cuanto a la generación Z, esta se delimita generalmente entre mediados de los noventa y la primera década del 2000, con algunas variaciones, dependiendo del estudio.

En el ámbito laboral, cada generación cuenta con características y valores únicos que transforman la

dinámica organizacional. Las nuevas generaciones, como los millennials y la generación Z, no sólo han crecido en contextos económicos y sociales distintos, sino que también han desarrollado expectativas y prioridades que influyen directamente en sus decisiones laborales.

Para entender el comportamiento de los millennials y la generación Z en el entorno laboral, es fundamental reconocer los factores que marcaron sus primeras etapas de vida, influyendo en sus expectativas y actitudes actuales. Los millennials crecieron en una época de transición tecnológica, vivieron el paso de un mundo pre-digital a la realidad tecnológica que conocemos hoy. Crecieron en los años noventa, en un ambiente de relativa calma y prosperidad y vivieron uno de los hechos mundiales de mayor impacto económico y social: los ataques del 11 de septiembre.



La recesión económica mundial de 2000 y 2008 sacudieron su infancia, sus expectativas y añadió un halo de incertidumbre a sus vidas.

Por su parte, la generación Z nació y creció en un entorno completamente digital, enmarcado por crisis económicas y austeridad. Estos eventos moldearon sus hábitos, fomentando una mayor conciencia sobre el ahorro y el uso responsable de los recursos, ya que en sus hogares el dinero y la seguridad financiera eran temas recurrentes. Mientras que los millennials priorizan la libertad, la generación Z pone mayor énfasis en la seguridad y la autonomía. Esta generación es realista, con gran conciencia ecológica, cautela financiera y preocupación auténtica por el entorno, como resultado de haber crecido durante la crisis económica de principios del siglo XXI (Observatorio de Recursos Humanos, 2020).

Al margen de estas diferencias, también se pueden encontrar convergencias entre estas dos generaciones. Su relación con el trabajo se define por la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y profesional, prefieren entornos colaborativos, inclusivos y tecnológicamente avanzados. Ambas demandan una mayor flexibilidad, reconocimiento constante y oportunidades de crecimiento, lo que obliga a las organizaciones a adaptarse y evolucionar para atraer y retener el mejor talento en un mercado laboral cada vez más competitivo. Son sensibles frente los roles de género, la liberación sexual y los prejuicios culturales, así como un interés por la política.

A continuación, se describen características y valores propios de los millennials y la generación Z, bajo la mirada de diversos autores que intentan decodificar las particularidades de estos grupos humanos.

Características y valores que destacan a las nuevas generaciones dentro del entorno laboral.

Características y valores de la generación millennial

El término millennials fue introducido por los historiadores Howe y Strauss (citado en Heller, 1993) en el libro *Generations: The History of America's Future*, ganando popularidad con la publicación *Millennials Rising: The Next Great Generation* (Howe y Strauss, 2000) en el que resaltan siete características de este grupo poblacional: ser especiales, confiables, orientados al trabajo en equipo, racionales, optimistas, multiculturales y altamente estimulados. Mientras que sus predecesores de la generación X son vistos como independientes y resilientes, los millennials se perciben como colaborativos y protegidos en exceso.

Son idealistas. Se destacan por tener expectativas claras y definidas sobre lo que buscan en el ámbito laboral. Para ellos, las culturas empresariales que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para sentirse bien en el trabajo. Esta generación no sólo piensa en el presente, sino que tiende a establecer metas a largo plazo, buscando posiciones que les permitan hacer una contribución significativa en su campo o en la sociedad en general (Equipos y Talento, 2024).

Otro aspecto crucial de esta población es el valor que dan a entornos que promuevan la colaboración y el bienestar, así como empresas que faciliten el trabajo colectivo y el descanso y la socialización. Estos elementos son esenciales para mantener su motivación y mejorar su experiencia laboral (Equipos y Talento, 2024). Igualmente, la retroalimentación regular es un aspecto decisivo en su desarrollo profesional. Los millennials valoran el reconocimiento de su trabajo, lo que refuerza su compromiso y los impulsa a seguir avanzando dentro de la organización (Moreno et al., 2019).



Esta generación también busca espacios en los que se fomente la diversidad y el aprendizaje continuo. Prefieren relaciones laborales horizontales y líderes que adopten un enfoque participativo. Además, aunque la estabilidad y la posibilidad de escalar posiciones en la empresa siguen siendo prioritarias, no difieren sustancialmente de las expectativas de generaciones anteriores en este sentido (Gallo et al., 2021).

Los estudios de Ng, Schweitzer y Lyons (2010) señalan que los millennials valoran aspectos como las oportunidades de ascenso, trabajar con buenas personas, tener líderes accesibles y la posibilidad de adquirir nuevas habilidades. Para ellos, el balance entre la vida personal y laboral es igualmente esencial, buscando empleos que no sólo les ofrezcan estabilidad, sino que también respeten su necesidad de un balance saludable entre ambos mundos.

Los millennials, a menudo son percibidos como una generación con una fuerte orientación hacia el individualismo, tienden a mostrar rasgos de egocentrismo o incluso de narcisismo. Aunque disfrutan del trabajo en equipo, su objetivo principal suele ser destacarse dentro del grupo y resaltar sus logros. Altamente formados, valoran la educación formal, como programas de grado y posgrado, en lugar de cursos cortos, lo que eleva sus expectativas en cuanto a la remuneración acorde con su nivel académico. Sin embargo, cuando sienten que sus habilidades no son adecuadamente reconocidas o recompensadas tienden a cambiar de empleo en busca de mejores oportunidades y reconocimiento profesional. Esta constante búsqueda de crecimiento y validación los lleva, en muchos casos, a emprender por cuenta propia cuando no encuentran un entorno laboral que valore su perfil y les ofrezca el desarrollo que consideran merecido (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Características y valores de la generación Z.

La generación Z también tiene expectativas claras que guían su inserción en el mundo del trabajo. Al igual que los millennials, valoran las condiciones financieras estables, lo que se traduce en la búsqueda de salarios competitivos que les brinden seguridad financiera.

No obstante, destacan por priorizar los procesos de inducción que estén acompañados por mentores, lo cual facilita su integración en las organizaciones. Además, la flexibilidad horaria es clave para ellos, ya que les permite equilibrar sus objetivos personales y profesionales, lo que resulta crucial para su motivación y compromiso laboral.

Una de las grandes aspiraciones de esta generación es que sus empleos sean un espacio en el que puedan aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos, reforzando así su sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización (Fister, 2016). Además, valoran los paquetes de beneficios que incluyan salarios atractivos y opciones de trabajo flexibles, y consideran esencial que el clima organizacional favorezca su bienestar laboral (Adecco, 2015).

Para la generación Z, el propósito en el trabajo es un factor esencial. Buscan roles que no sólo les permitan desarrollarse profesionalmente, sino que también les aporten valor personal, alejándose de la idea de un empleo meramente funcional (Scott, 2016). Además, su tendencia a colaborar en entornos multiculturales y su apertura para aprender nuevos métodos los convierte en piezas claves para fomentar culturas de evolución y compromiso con la calidad dentro de las empresas (Osorio y Madero, 2024).

Así mismo, esta generación espera que sus empleadores apoyen políticas que garanticen igualdad de oportunidades, inclusión y diversidad. El reconocimiento por parte de sus superiores, ya sea mediante ascensos o con modalidades de trabajo flexibles como el teletrabajo, es visto como un gesto de confianza y aprecio por su labor. Siendo nativos digitales, demandan entornos tecnológicamente avanzados que favorezcan la colaboración y la creatividad (BBVA, 2024).

Además, esta generación valora profundamente las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, considerando estos aspectos claves para comprometerse con una organización.



La generación Z se caracteriza por su madurez, enfoque práctico, su creatividad y su preferencia por roles laborales que les ofrezcan un crecimiento constante y oportunidades de cambio. Valoran la formación continua y optan por modalidades de estudio flexibles, como el aprendizaje en línea desde casa, que les permite adquirir nuevas habilidades en diversos temas de manera rápida y accesible. Se consideran autodidactas, haciendo uso de tutoriales a través de plataformas de internet. Esta generación busca estabilidad, pero demanda una evolución en su carrera dentro de la organización. Por lo anterior, no suele saltar de empresas con frecuencia, pero sí cuenta con expectativas de crecimiento dentro de la misma empresa.

Teniendo en cuenta que es una generación digital desde la cuna, creció con la disposición a la información en tiempo real, por lo que suelen ser algo impacientes. Sumado a lo anterior, tras vivir la incertidumbre económica causada por una pandemia

global, esta generación ha enfrentado crisis de salud mental juvenil. Esto ha dado lugar a una fuerza laboral que experimenta una sensación de falta de control y una mayor incertidumbre sobre el futuro, reportando niveles más altos de ansiedad, depresión y estrés en comparación con otros grupos etarios (Fernández et al., 2023)

A partir de los aportes de los autores citados, se identifican rasgos distintivos y valores propios de las generaciones millennials y Z. Con base en esta revisión, a continuación presenta una síntesis de las principales diferencias que, desde la perspectiva del presente estudio, resultan relevantes en el ámbito laboral entre ambos grupos generacionales (tabla 3). Esta síntesis se estructuró con respecto a los siguientes criterios: trabajo en equipo, compromiso, objetivos, formación, motivos de frustración en el trabajo, tecnología, esquemas de trabajo preferidos y liderazgo. Todos estos criterios aportan al entendimiento y caracterización de esta población en el escenario laboral.

Tabla 3. Diferencias entre millennials y generación Z, en relación con el escenario laboral.

	Millennials	Generación Z
Trabajo en equipo	Tienden a ser algo egocentristas y narcisistas. Buscan destacar dentro de sus equipos y ser reconocidos por sus habilidades y nivel de formación.	Tienden a ser individualistas. Aprecian el trabajo en equipo, especialmente cuando el equipo persigue causas sociales.
Satisfacción laboral	Donde se valora y reconoce su trabajo y donde la cultura organizacional promueva el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral, social y familiar.	Donde se les brinda seguridad relacionada con la compensación económica y la posibilidad de crecer en la organización. Valoran las empresas con auténtico compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad.
Objetivos	Tienden a ser idealistas y buscan la consecución de metas a mediano y largo plazo.	Cuentan con un enfoque más pragmático, centrado en la aplicación inmediata de sus habilidades en el ámbito laboral.
Formación	Ven en los programas de grado y posgrado una vía para el desarrollo profesional.	Se inclinan por modalidades de aprendizaje más flexibles y autodidactas, como el aprendizaje en línea.
frustración en el trabajo	No sentirse valorado como profesional, teniendo en cuenta su nivel de formación y no contar con procesos de formación continua.	No tener oportunidades de crecimiento y no contar con salarios competitivos y equitativos.

	Millennials	Generación Z
Tecnología	La tecnología es el instrumento para conectarse con el mundo.	La tecnología es un instrumento que aumenta la eficiencia y productividad.
Esquemas de trabajo preferidos	Híbridos y remotos. La conexión social desempeña un papel importante dentro del trabajo.	Remotos. Valoran mucho el trabajo remoto por eficiencias en tiempo, comodidad y reducción del impacto en el medioambiente.
Liderazgo	Su estilo se mueve hacia la colaboración y el trabajo en equipo, la diversidad y la inclusión. Antes de tomar decisiones suelen consultar diferentes perspectivas. Su líder ideal es aquel en quien puedan confiar, que los apoye, los guíe y los motive, y con quien puedan conversar sobre temas laborales y personales.	Su estilo de liderazgo se encuentra en proceso de evolución. Otorgan gran importancia a la autenticidad y la transparencia. Buscan dejar huella en la sociedad, poniendo como prioridad el bienestar de las personas. Su líder ideal es el mentor, con enfoque en la sostenibilidad, ética y búsqueda bien común.

Fuente: elaboración propia.

Al margen de las similitudes y diferencias entre características y valores de estas generaciones, lo cierto es que las organizaciones deben ajustar sus estrategias de gestión para atraer y motivar a cada generación según sus particularidades, más aún, teniendo en cuenta que para estas generaciones la flexibilidad laboral, el trabajo con propósito, la responsabilidad social y ambiental están en la lista de no negociables, prefiriendo rechazar o renunciar a trabajos que no estén en sintonía con sus valores (Deloitte, 2022). Por su parte, se resalta la importancia de descubrir las particularidades de cada grupo humano para cerrar las brechas asociadas a las distintas variables que inciden en la adaptación, desempeño y bienestar de los equipos de trabajo y orientar el trabajo desde un enfoque diferenciado y a la medida (González et al., 2019).

Franklin Gothic Book

Sin duda alguna, y con base en lo expuesto hasta el momento en este trabajo de investigación, los valores y expectativas de estas generaciones son muy específicas y distintas a sus predecesores. La situación se complejiza cuando se sabe que los millennials y la generación Z, están destinados a convertirse en la principal fuerza laboral y de consumo del mundo.

Representan el futuro de la sociedad. Según Deloitte (citado en Tecsolgroup, 2024) se estima que para el año 2025, el 75 % de la fuerza laboral global estará compuesta por millennials y generación Z, y pronto estarán liderando las empresas. Por esta razón, es fundamental que se comprendan sus preocupaciones y hábitos para potenciar su talento e impactar su compromiso y motivación en el trabajo.

Es importante anotar que, en el caso de Colombia, estas transformaciones generacionales coinciden con momentos de cambio en la legislación laboral. A partir de julio de 2023 entró en vigor la reducción progresiva de la jornada laboral de 48 a 42 horas, conforme a la Ley 2101 de 2021, sin que esto tenga implicaciones salariales, ni en los derechos adquiridos por los trabajadores (Congreso de Colombia, 2021). De igual forma, el Decreto 1227 de 2022 regula parcialmente la Ley 2121 de 2021 sobre trabajo remoto en Colombia, incluyendo obligaciones del empleador en cuanto a flexibilidad, condiciones laborales, desconexión digital y acuerdos escritos (Presidencia de la República de Colombia, 2023).

Estas medidas responden, en parte, a las crecientes demandas de conciliación en la vida personal y profesional que caracterizan a las generaciones



más jóvenes. De igual manera, se han acelerado los debates en torno al trabajo remoto, la flexibilidad de horarios y los modelos de trabajo híbridos, aspectos normativos que se alinean con las expectativas laborales de los millennials y centennials.

A continuación, se subrayan algunos puntos clave sobre la importancia de adaptar las políticas empresariales para alinearlas con las expectativas de estas generaciones, creando un entorno de trabajo que promueva el desarrollo personal y el bienestar integral.

Trabajo con propósito

Lograr metas personales y generar un impacto positivo en el mundo es una motivación clave para muchas personas, especialmente entre las nuevas generaciones (Amozorrutia, 2017). Existen diversas acciones que las organizaciones pueden implementar para ayudar a los millennials y la generación Z a encontrar un propósito más profundo en su trabajo. Estas generaciones, que buscan significado y trascendencia en lo que hacen, pueden ver un aumento en su compromiso cuando el liderazgo efectivo y las prácticas de gestión del talento humano se alinean.

Los líderes, en particular, deben actuar como embajadores de la filosofía corporativa y convertirse en modelos a seguir para los millennials y la generación Z. Asegurar la coherencia en sus acciones es clave para estas generaciones, que valoran la autenticidad y el impacto social. Además, es crucial que los colaboradores comprendan desde el primer día sus objetivos individuales y la forma como pueden aportar al logro de las metas organizacionales.

El empowerment

También desempeña un papel clave para estas generaciones. Darles autonomía y libertad para explorar nuevas formas de alcanzar sus objetivos es fundamental, ya que ambos grupos valoran la independencia y la creatividad en su entorno laboral.

La comunicación es vital para impactar el propósito de este grupo generacional. Las organizaciones deben mostrar el impacto positivo que generan en sus stakeholders, como medio para conectarse con los más jóvenes. Los resultados de ahorro energético, los beneficios a comunidades a través de fundaciones o labores de voluntariado, la reducción de desperdicios, de uso de papel y de contaminación son acciones que estas generaciones desean conocer, ya que buscan dejar huellas positivas en el mundo.

Crecimiento

El crecimiento y desarrollo de carrera son prioridades fundamentales para los miembros de las generaciones millennial y Z, quienes han mostrado un enfoque distinto hacia su futuro profesional en comparación con generaciones anteriores. Según un estudio de Deloitte (2023), estas generaciones valoran la evolución profesional y personal como elementos claves dentro de sus lugares de trabajo, más allá de la simple remuneración económica. Los jóvenes profesionales buscan carreras que les permitan crecer no sólo en habilidades técnicas, sino también en competencias emocionales y de liderazgo. Esto representa un reto para las organizaciones, que deben adaptarse para ofrecer programas de desarrollo más flexibles y personalizados, ajustados a las aspiraciones de los trabajadores más jóvenes (Deloitte, 2023).

En este sentido, el estudio de PwC (2024) destaca que la generación Z, en particular, espera que sus empleadores les proporcionen formación constante y planes de carrera claros, y que estos estén alineados con sus intereses personales y valores. A diferencia de sus predecesores, la generación Z es más propensa a cambiar de trabajo si siente que no está desarrollando nuevas habilidades o si el trabajo carece de propósito. Esto está en línea con las tendencias globales que muestran una disminución en la permanencia prolongada en una misma organización, lo que obliga a las empresas a repensar sus estrategias de retención del talento (PwC, 2024).



Además, es evidente que estas generaciones valoran la flexibilidad laboral como un componente esencial para su crecimiento profesional. Joy (2024) sugiere que las nuevas generaciones ven el trabajo remoto o híbrido como una oportunidad para equilibrar mejor su vida personal y profesional, lo que también favorece su bienestar y productividad y sienten que la posibilidad de trabajar de manera flexible es crucial para su satisfacción laboral y desarrollo de carrera.

No obstante, los hallazgos muestran diferencias generacionales en la forma como el conflicto entre el trabajo y el tiempo de ocio influye en el estrés. En el caso de los centennials, dicho conflicto incrementa los niveles de estrés, mientras que en los millennials parece tener el efecto contrario: lo reduce. Esto podría explicarse porque, aunque los millennials valoran la conciliación entre el trabajo y la vida personal, también están altamente motivados por el progreso profesional y el aumento de sus ingresos, lo cual los lleva a asumir exigencias laborales adicionales como parte de su estrategia de crecimiento (Máñez-Guadarrama et al., 2023).

La generación Z es pragmática y está preocupada por su estabilidad laboral y progreso profesional. Por lo tanto, comprender claramente las expectativas de desempeño y cómo avanzar dentro de la organización es esencial para ellos. Para este grupo, contar con criterios claros de éxito es determinante para su desarrollo, lo que hace necesario definir explícitamente lo que implica destacarse como colaborador y como líder.

Finalmente, las organizaciones que promueven un entorno inclusivo y diverso tienen una ventaja competitiva al atraer y retener el talento joven. Según McKinsey y Company (2020), tanto los millennials como la generación Z valoran altamente los entornos laborales diversos e integradores, y prefieren empresas que adopten prácticas que promuevan la equidad y la representación. Para estas generaciones, el desarrollo profesional no sólo significa ascender en la jerarquía, sino también trabajar en un ambiente en el que se sientan valorados y puedan contribuir a una causa mayor (McKinsey y Company, 2020).

Reconocimiento

El estudio *Payments Recognizing Employees* (citado en Rodríguez, 2022) reveló que ocho de cada diez millennials y miembros de la generación Z estarían más comprometidos con su empresa si se sintieran valorados y empoderados. Actualmente, muchos empleados de ambos grupos se muestran insatisfechos en sus trabajos. El 78 % de la generación Z planea dejar su empleo en los próximos dos años, mientras que el 43 % de los millennials encuestados tiene previsto cambiar de trabajo antes de 2024. Los investigadores señalan que ofrecerles reconocimiento, ya sea a través de tiempo libre o compensación económica, contribuye a su realización personal y los convierte en promotores positivos, más que a generaciones anteriores.

Los millennials valoran entornos laborales en los que reciban retroalimentación constante y reconocimiento por su trabajo, lo que incide directamente en su motivación y compromiso. También priorizan espacios flexibles que les permitan equilibrar sus responsabilidades profesionales con su bienestar personal (Pănzaru et al., 2016).

En cuanto a la generación Z, buscan empleadores que ofrezcan reconocimiento que esté alineado con sus valores personales y profesionales. La lealtad a su lugar de trabajo está influenciada por la relevancia y el impacto de las tareas que desempeñan, así como por la retroalimentación constructiva que reciben de sus supervisores (Grow y Yang, 2018). Esta generación busca líderes que comprendan sus aspiraciones y puedan proporcionar un entorno en el que se destaquen sus esfuerzos, contribuyendo así a su desarrollo profesional.

Ambas generaciones comparten una inclinación por el reconocimiento, pero difieren en la forma como lo perciben. Mientras que los millennials tienden a enfocarse más en la retroalimentación inmediata y pública para sentirse valorados, la generación Z busca un reconocimiento que resalte la importancia de su trabajo y su significado dentro de un contexto más amplio. Para mantener comprometidos a estos trabajadores, los líderes deben adaptar sus enfoques,



brindando retroalimentación de manera oportuna y enfatizando la relevancia del trabajo en el desarrollo de cada empleado (Schroth, 2021).

Integración y trabajo en equipo

La integración de las generaciones millennials y Z en el trabajo en equipo presenta desafíos únicos debido a sus diferentes estilos de comunicación y expectativas. Los millennials tienden a valorizar el trabajo colaborativo, pero su enfoque está más en la retroalimentación periódica y el reconocimiento inmediato por sus contribuciones. Son una generación que prospera en entornos en los que la tecnología desempeña un papel clave para coordinar y ejecutar proyectos grupales, lo que facilita una integración fluida en los procesos organizacionales. Estudios indican que los millennials muestran una mayor participación en equipos cuando se utilizan herramientas digitales que fomentan la comunicación y la eficiencia. Por su parte, Halová y Muller (2023) señalan que el uso de estrategias comunicativas adecuadas puede fortalecer la integración generacional, incrementar la productividad y minimizar los conflictos entre los miembros del equipo.

Por su parte, la generación Z, al entrar al mercado laboral, aporta una serie de comportamientos nuevos que exigen una mayor comprensión por parte de los gestores para facilitar una integración efectiva en el trabajo en equipo. Esta generación muestra una clara preferencia por el balance entre lo laboral y lo personal, y espera que las interacciones dentro de los equipos sean significativas y alineadas con sus valores. Además, se ha observado que la generación Z prefiere trabajar en entornos flexibles que posibiliten la interacción social, lo que difiere de las expectativas de generaciones anteriores. Para los líderes, esto implica adaptar las estrategias de integración para garantizar una mayor cohesión y colaboración en los equipos multigeneracionales.

Finalmente, prácticas como la rotación de cargos, permite a los colaboradores de estas generaciones ampliar su comprensión del funcionamiento organizacional, al identificar cómo sus roles impactan otras áreas. Esto

facilita la integración y contribuye al desarrollo de una visión holística del sistema organizacional.

Seguridad física y mental

La nueva cohorte laboral, en especial la generación Z, enfrenta sensaciones de falta de control e incertidumbre sobre el futuro, mostrando mayores niveles de ansiedad y depresión en comparación con otros grupos de edad. Por lo anterior, es vital que para fomentar la confianza y fortalecer la relación con esta generación, la transparencia y oportunidad en el suministro de información, así como la comunicación bidireccional, sean elementos anclados a la cultura de las organizaciones actuales. Al dar acceso a la información se disminuyen los niveles de ansiedad y se fortalece la percepción de control y seguridad.

De igual manera, las empresas deben propiciar condiciones laborales que favorezcan el bienestar integral de sus empleados, estableciendo políticas para la flexibilidad horaria, el apoyo a la salud mental y, en general, garantizar ambientes laborales saludables y prácticas innovadoras en recursos humanos, para mantener la motivación y mejorar su productividad.

Las investigaciones de McKinsey (2020) demuestran que la generación Z está impulsada por un fuerte sentido de propósito, además de preocuparse profundamente por su salud mental. No sólo buscan entender la forma como sus aportes individuales influyen en el éxito de la organización, sino que también priorizan trabajar en entornos que promuevan el bienestar mental. Esta generación necesita sentir que su trabajo tiene un impacto positivo en el mundo, mientras se garantiza un ambiente laboral que cuide su salud emocional. Organizar sesiones en las que se discuta la visión del equipo y cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito colectivo, junto con políticas que apoyen la salud mental, es clave para su compromiso. Promover un entorno en el que se valore el impacto laboral el bienestar personal refuerza la motivación de la generación Z.



Compensación y beneficios

Como se ha mencionado, la compensación económica y los incentivos resultan fundamentales para captar y mantener a las nuevas generaciones en el entorno laboral. De acuerdo con Flores y Ruiz (2022), pese a que los millenials encuentran empresas que se ajustan a sus expectativas, aún quedan ciertos vacíos que los llevan a buscar continuamente nuevas oportunidades laborales. Esto ocurre porque el reconocimiento en esos entornos a veces carece de autenticidad o de valor, lo cual los desanima. Sin embargo, muchos permanecen en esas compañías debido a la situación económica, esperando encontrar un empleo en el que realmente se sientan felices. En ocasiones, aceptan trabajos con un salario menor si consideran que eso les permitirá equilibrar su vida personal y profesional. Estas personas no se sienten comprometidas con la organización sino consigo mismas, y priorizan tener tiempo libre y evitar sentirse atrapadas por su empleo, lo que los impulsa a seguir buscando mejores opciones laborales.

Por su parte, para la generación Z la igualdad salarial es importante. Espera que las empresas sean transparentes sobre sus políticas salariales y vean un compromiso real con la igualdad. Dado que esta generación comparte información salarial entre sí de manera abierta, esperan que sus empleadores hagan lo mismo. Mantener conversaciones sinceras sobre los salarios y el progreso profesional es clave para motivar y retener al talento de la generación Z.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio resaltan las diferencias sustanciales entre las generaciones millennials y Z, especialmente en la forma como perciben el trabajo en equipo, la tecnología y el liderazgo. Los millennials, por un lado, valoran el trabajo colaborativo y esperan recibir retroalimentación constante como medio para garantizar su progreso profesional. Sin embargo, muestran una tendencia hacia el egocentrismo, destacando su necesidad de reconocimiento individual dentro del grupo. Por su parte, la generación Z exhibe una preferencia

por estructuras más horizontales y flexibles, con un enfoque en la colaboración que prioriza la armonía entre el trabajo y las responsabilidades personal, y la búsqueda de un propósito superior, que va más allá de la compensación. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que subrayan la naturaleza pragmática y tecnológica de la generación Z, así como su inclinación por empleadores que ofrezcan estabilidad y oportunidades de crecimiento.

A pesar de sus diferencias, ambas generaciones comparten puntos en común en cuanto a su enfoque hacia el trabajo, como la necesidad de reconocimiento y la flexibilidad laboral. Para las organizaciones, el reto principal reside en adaptar sus enfoques de gestión a las proyecciones de estos grupos. Las estrategias tradicionales de liderazgo y gestión deben evolucionar hacia enfoques más inclusivos y colaborativos, en los que la retroalimentación y el reconocimiento constante desempeñen un papel central. Además, es fundamental que las empresas promuevan un entorno de trabajo que se sustente en el bienestar emocional y físico de sus colaboradores, reconociendo la creciente importancia de estos factores para las generaciones más jóvenes.

En este contexto, la preparación organizacional frente a los cambios generacionales no puede desligarse del marco normativo que ya está en marcha en países como Colombia. La reducción progresiva de la jornada laboral semanal de 48 a 42 horas, establecida por la Ley 2101 de 2021 (Congreso de Colombia, 2021), junto con el avance del trabajo remoto reglamentado por el Decreto 1227 de 2022 (Presidencia de la República de Colombia, 2023) representa una respuesta concreta del Estado a las nuevas dinámicas laborales. Estas medidas, alineadas con las demandas de mayor flexibilidad, bienestar y conciliación vida-trabajo, deben ser entendidas por las organizaciones no como un obstáculo sino como una oportunidad para atraer, retener y comprometer al talento joven. Integrar estos elementos normativos en las estrategias de gestión del talento será clave para responder de manera integral y sostenible a las expectativas de las nuevas generaciones.



A partir de estos hallazgos, se recomienda que las organizaciones adopten políticas internas coherentes con este nuevo marco legal, integrando sistemas de reconocimiento personalizados, brindando oportunidades de crecimiento profesional continuo y ajustando esquemas de trabajo que contemplen horarios flexibles, esquemas híbridos y estructuras horizontales. Así, los jóvenes trabajadores podrán sentir que sus esfuerzos están articulados con los fines empresariales y respaldados por un entorno que respeta sus valores y prioridades generacionales.

Este estudio ofrece un punto de partida para investigaciones futuras en el contexto de Colombia y la región Caribe, donde las dinámicas económicas, culturales y normativas pueden influir de manera única en las expectativas laborales de estas generaciones. Se sugiere explorar la forma como el contexto socioeconómico, el nivel de acceso a tecnología y la efectividad de la legislación laboral inciden en la atracción y permanencia del talento joven en sectores claves de la región.

CONFLICTO DE INTERESES

La autora declara que no existe conflicto de interés en relación con este trabajo de investigación.

REFERENCIAS

- Acosta, L. M., & Havriluk, L. O. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión gerencial*, (1), 84-98. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397008/465554397008.pdf>. ADECCO (2015). Generation Z vs. Millennials. <https://www.adecco.com/en-us/employers/resources/article/generation-z-vs-millennials-infographic>.
- Amozorrutia, J. (01 febrero 2017). El propósito de mi trabajo. <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/contenidos/articulos/el-proposito-de-mi-trabajo>.
- BBVA (03 ene 2024). La generación Z en el trabajo: cómo son, qué buscan.
- Benckendorff, P., Moscardo, G. & Pendergast, D. (2010). *Tourism and generation Y*. CABI Publishing.
- Burke, R.J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. https://primo-tc-na01.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1u67eim/TN_cdi_proquest_journals_883339121.
- Castro Vargas, V. (2019). Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral. Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/15162>.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Comte, A. (1875). *Principios de filosofía positiva*. Imp. de la Lib. del Mercurio.
- Congreso de Colombia (2021, 15 de julio). Ley 2101 de 2021: Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 51.720. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., \$ Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, (31), 126. <https://core.ac.uk/download/pdf/228499552.pdf>.



- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>.
- Deloitte (2022). ¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas?
- Deloitte (2014). Big demands and high expectations: The Deloitte millennial survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.
- Deloitte (2023). Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/about-deloitte/Deloitte-Gen-Z-Millennial-Survey-2023-Denmark.pdf> Deloitte%20Global%202023%20Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey.
- Deloitte (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: A generation navigating a world of disruption. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>.
- Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. *The Sage handbook of organizational research methods*. Sage Publications.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & 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). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>.
- Dilthey, W. (1989). *Introduction to the human sciences*. Princeton University Press.
- Equipos y Talento (18/01/2024) Expectativas laborales: Generación Z vs Millennials. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/01/18/expectativas-laborales-generacion-z-vs-millennials#:~:text=Mientras%20la%20Generaci%C3%B3n%20Z%20prioriza,la%20estabilidad%20y%20seguridad%20laboral>.
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106. <https://doi.org/10.1177/136843198001001007>
- Fernández, J., Landis, K. & Lee, J. (enero 18, 2023). Ayudar a los empleados de la generación Z a encontrar su lugar en el trabajo.
- Fisher, A. (August 14, 2016). Forget Millennials. Are You Ready to Hire Generation Z? <https://fortune.com/2016/08/14/generation-z-employers/>.
- Flores, J. A., y Ruiz, E. A. (2022). Impacto de las Compensaciones Empresariales: su Influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(3), 309-319. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/596>
- Fontalvo, W., & Cienfuegos Molina, R. (2020). Características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de la innovación en las unidades de emprendimiento de las instituciones de educación superior del departamento del Atlántico. *Dictamen Libre*, 27: Julio-Diciembre, 27-34. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6643>.
- Gallo, O., Gonzales-Miranda, D. R., Román-Calderón, J. P., & García, G. A. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, 31(80), 129-140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>



- González, R. C., Muñoz, L. L., Bombiela, J. V., & Silva, O. O. V. (2019). Policías millennials: tendencias, desafíos y oportunidades del cambio generacional. *Innovación en la gestión del saber policial i+ d+ i para la convivencia y seguridad*, 173. <https://colegiodecoroneles.com/wp-content/uploads/2020/05/Innovacio%CC%81n-en-la-gestio%CC%81n-del-Saber-Policia1R.pdf#page=166>.
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Advertising & Society Quarterly*, 19(2), 109-121. <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>.
- Halová, D., & Müller, M. (2023). Being an Employer of Choice: Attracting Generation Z to Work by Building Brand via Social Media. *Corporate Reputation Review*, 1-16. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41299-023-00172-0>.
- Heller, G. N. (1993). Book Review: Generations: The History of America's Future, 1584–2069. *The Bulletin of Historical Research in Music Education*, 14(2), 151-156. <https://doi.org/10.1177/153660069301400207>.
- Henkel (2024, 24 de septiembre). Las diferentes generaciones en el trabajo: ¿Cómo son? <https://www.henkel.es/actualidad/2024-09-24-generaciones-trabajo-como-son-milenials-generacion-z-x-1988036>.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- <https://hbr.org/2023/01/helping-gen-z-employees-find-their-place-at-work?language=es>
- <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/la-generacion-z-en-el-trabajo-como-son-que-buscan/>.
- <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>.
- Joy, A. (July 18, 2024). The Future of Work: Remote Work, Hybrid Models, and the Evolving Workplace. <https://www.linkedin.com/pulse/future-work-remote-hybrid-models-evolving-workplace-allen-joy-rsloe/>.
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125–149. <http://www.jstor.org/stable/2946060>.
- Knierim, A. (2025, 30 de enero). La Generación Z está redefiniendo el lugar de trabajo y las empresas deben adaptarse o enfrentar la pérdida de talento. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/es/recursos-humanos/la-generacion-z-esta-redefiniendo-el-lugar-de-trabajo/486369>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation X employees. *Nursing Management*, 31(3), 58–60. https://primo-tc-na01.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1u67eim/TN_cdi_proquest_miscellaneous_764100925.
- Lovell, S. (2008). From Genealogy to Generation: The Birth of Cohort Thinking in Russia. *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History* 9(3), 567-594. <https://dx.doi.org/10.1353/kri.0.0016>.
- Mannheim, K., & de la Yncera, I. S. (1993). El problema de las generaciones. *Reis*, (62), 193-242. <https://www.jstor.org/stable/40183643>.
- Martín Critikián, D., Solano Altaba, M., & Serrano Oceja, J. F. (2022). Hábitos de consumo de moda a través de influencers en la Generación Z. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 155, 39-68. <http://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1387>.



- Máynez-Guaderrama, A.I., Cavazos-Arroyo, J., & Rodríguez-Alonso, N. (2023). Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre centennials y millennials. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 37-49. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5407>.
- McKinsey y Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>.
- Mill, J. S. (2006). Ensayo sobre la libertad. Mestas Ediciones.
- Molinari, P. (2011). Turbulencia generacional. Temas Grupo Editorial.
- Moreno, F. M., Madrigal-Moreno, S., & Ávila-Carreón, F. (2019). Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la facultad de contaduría y ciencias administrativas*, 4(7), 86-95. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>.
- Navarro, R. M. & Vázquez, B. T. (2020). El consumo audiovisual de la Generación Z. El predominio del video online sobre la televisión tradicional. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (50), 10-30. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i50.02>.
- New Strategist Publications (2008). American generations: who they are and how they live . New Strategist Publications.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25, 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public personnel management*, 30(1), 95-110. <https://www.proquest.com/docview/215930973?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals>.
- Observatorio de Recursos Humanos (28 enero 2020). Los millennials y centennials ya representan el 59 % de la fuerza de trabajo. <https://www.observatoriorh.com/orh/los-millennials-y-centennials-ya-representan-el-59-de-la-fuerza-de-trabajo.html>.
- Ogg, J., & Renaut, S. (2006). The support of parents in old age by those born during 1945–1954: a European perspective. *Ageing & Society*, 26(5), 723-743. <https://doi.org/10.1017/S0144686X06004922>.
- Osorio, M. L., & Madero, S. (2024). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681324000223>.
- Pănzaru, F., Văţămanescu, E. M., Mitan, A., Săvulescu, R., Viţelar, A., Noaghea, C., & Bălan, M. (2016). Millennials at work: Investigating the specificity of generation Y versus other generations. *Helix*, 9(1), 4157-4160. <https://doi.org/10.29042/2018-4157-4160>.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>.
- Presidencia de la República de Colombi. (2023, 31 de julio). Decreto 1378 de 2023: Por el cual se reglamenta el trabajo remoto y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 52.396*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935>.



- PWC (2011). Millennials at work Reshaping the workplace. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>.
- PwC (2024) Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>.
- Raub, S., Cruz, M., Gorka, J., Hodari, D., & Saul, L. (2023). The cruise industry workforce crunch – generational changes in work values of job seekers. *Tourism Review*, 79(1), 38–53. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0585>.
- Real Academia Española (s.f.). En Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado el 11 de octubre de 2024 de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n?m=form>.
- Roberts, J. A. & Manolis, C. (2000). Baby boomers and busters: an exploratory investigation of attitudes toward marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481-497. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760010349911/full/html>.
- Rodríguez, J. (2022). La generación Z y los 'millennial' buscan el reconocimiento y la realización personal en el trabajo. <https://www.observatoriorh.com/orh/generacion-z-millennial-reconocimiento-realizacion-personal-trabajo.html>.
- Schroth, H. A. (2021). Managing expectations. In *Generational differences at work: Managing the clash of the baby boomers, generation X, and millennials* (pp. 67-94). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108584227.003>.
- Scott, R. (Nov 28, 2016). Get Ready For Generation Z. <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/>.
- Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382. https://www.researchgate.net/profile/Karen-Smola/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium/links/59d7a8a80f7e9b2b398e6067/Generational-Differences-Revisiting-Generational-Work-Values-for-the-New-Millennium.pdf.
- Sprague, C. (2008). The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four-generation workforce with panache. *Talent Strategy, Human Capital Institute White Paper*, 1-15. https://www.theccic.org/Customer-Content/WWW/CMS/files/Gen_Y_Characteristics.pdf.
- Tecsolgroup. (2024). Centennials y Millennials: ¿Cómo están impulsando el nuevo universo laboral? <https://tecsolgroup.com.ar/centennials-y-millennials-como-estan-impulsando-el-nuevo-universo-laboral/>.
- Troll, L. (1970). Issues in the study of generations. *The International Journal of Aging and Human Development*, 1(3), 199-218. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/AG.1.3.c>.
- Vera Carrasco, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista médica la paz*, 15(1), 63-69. <https://www.alergia.org.ar/pdfs/como-escribir-articulos-de-revision.pdf>.
- Verdú, D. (2015). La generación Z cambiará el mundo. *El País*, 3(05). https://elpais.com/politica/2015/05/02/actualidad/1430576024_684493.html.
- Walker, A. (2018). *Collective Consciousness and Gender*. Springer.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

