



Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica

Elizángela Sosa Chong
Wilfredo Giraldo Mejía
Aristides Vara-Horna



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES



Elizángela Sosa Chong; Wilfredo Giraldo Mejía & Arístides Vara-Horna
(Editores)

® ACBSP, USMP & ISIL

Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios
internacionales en Latinoamérica.

Lima, junio de 2021

Equipo investigador

Coordinación

Elizangela Sosa Chong, *ISIL*

Patricia Mojica Carrillo, *Universidad Autónoma de Aguas Calientes*

Sofía Estremadoyro Bejarano, *Universidad Católica San Pablo*

Wilfredo Giraldo Mejía, *Universidad de San Martín de Porres, USMP*

Miguel Ángel de Lama, *ISIL*

Análisis de datos

Arístides Alfredo Vara-Horna, *Universidad de San Martín de Porres, USMP*

Investigadores(as)

Andrea Espejo, *CERTUS*

Antonio Alvarado Patiño, *ISIL*

Bardo Limón Félix, *CETYS Universidad*

Carlos Sau Escobar, *Universidad Anáhuac Puebla*

Carmen Padilla Lozano, *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*

Cristiano Beltrano Oicata, *Konrad Lorenz*

Daniel Herrera González, *EAN*

Elsa Choy Zevallos, *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*

Irma Olis Barreto, *Universidad del Rosario*

Jaime Castro Contreras, *Universidad de San Martín de Porres*

Jorge Campoverde Campoverde, *Universidad de Cuenca*

Juan Rodríguez Gómez, *Fundación universitaria empresarial de la Cámara de
Comercio de Bogotá*

María Alfaro Sánchez, *Universidad Privada del Norte*

Mauro García Domínguez, *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*

Mónica Blanco Jiménez, *Universidad Autónoma de Nueva León*

Mónica Vargas Prieto, *Universidad Autónoma de Bucaramanga*

Nancy Wong Laborde, *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*

Nicolás Rotelli, *Universidad Argentina de la Empresa, UADE*

Wagner Vicente Ramos, *Universidad Continental*

Walter Ovelar Fernández, *Universidad Autonomas de Asunción*

Yenni Duque Orozco, *Universidad Militar Nueva Granada*

ISBN N°

Contenido

Prologo ACBSP	7
Prologo ISIL	9
Prologo USMP	11
Resumen	13
I. Introducción.....	15
1.1. <i>Objetivos de la investigación</i>	18
1.2. <i>¿Quiénes son los Centennials?</i>	20
1.3. <i>Modelo conceptual</i>	22
II. Metodología.....	27
2.1. <i>Diseño</i>	27
2.2. <i>Participantes</i>	27
2.3. <i>Instrumentos</i>	29
2.4. <i>Procedimiento</i>	34
2.5. <i>Análisis</i>	35
III. Resultados	41
3.1. <i>Expectativas laborales</i>	41
3.2. <i>Diferencias según sexo</i>	42
3.3. <i>Diferencias según país</i>	43
3.4. <i>¿Perfil hegemónico?</i>	45
3.5. <i>COVID-19 y Centennials</i>	52
IV. Discusión, conclusiones y recomendaciones	55
Referencias	59
Anexo	63

Tablas y figuras

Tabla 1.	Comparativa generacional desde la perspectiva laboral	16
Tabla 2.	Distribución de la muestra según sexo y procedencia	28
Tabla 3.	Descripción de la muestra	28
Tabla 4.	Validez del constructo, dimensiones e indicadores de las expectativas laborales.....	32
Tabla 5.	Validación cruzada de los conglomerados.....	38
Tabla 6.	Validación de criterio: Comparación de promedios estandarizados de las dimensiones bipolares según los conglomerados identificados (prueba F)	39
Tabla 7.	Expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica	42
Tabla 8.	Diferencias según sexo de las expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica (en porcentajes)	43
Tabla 9.	Diferencias según país de las expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica (en porcentajes)	44
Tabla 10.	Diferencias según clúster de las expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica (en porcentajes)	48
Tabla 11.	Satisfacción con las clases virtuales recibidas durante la pandemia.....	52
Tabla 12.	Desafíos de los Centennials que trabajan remotamente desde casa por razones de la pandemia.....	53
Figura 1.	Modelo bipolar de las expectativas laborales (estructura Radex).....	25
Figura 2.	Modelo bipolar de las expectativas laborales (estructura lineal)	26
Figura 3.	Modelo de medida Tipo III (jerárquico formativo-reflectivo) de las expectativas laborales.....	33
Figura 4.	Validación del modelo bipolar de las expectativas laborales (estructura Radex).....	34

Figura 5. Dendograma de Análisis de Conglomerados Jerárquico de variables.....	36
Figura 6. Escalamiento multidimensional no-métrico de las expectativas laborales en Centennials	37
Figura 7. Gráfico biplot de la muestra según pertenencia a su perfil	38
Figura 8. Validación de criterio: Comparación de promedios estandarizados de las dimensiones bipolares según los conglomerados identificados.	39
Figura 9. Mapa de expectativas laborales según prevalencia y ubicación en el escalamiento multidimensional.....	46
Figura 10. Configuración de los clústeres según variables mediante Escalamiento multidimensional no Métrico	47
Figura 11. Pertenencia a clústers según país de procedencia.....	49
Figura 12. Pertenencia a clústers según sexo y edad por país	49
Figura 13. Pertenencia a clústers según sexo, tipo de universidad e intención emprendedora.....	50
Figura 14. Pertenencia a clústeres según carrera profesional	51
Figura 15. Pertenencia a clústers según edad y semestre académico	51

Prólogo ACBSP

En el año 2018, la Región 9, que agrupa a las instituciones educativas de Latinoamérica miembros de ACBSP, culminamos nuestra experiencia regional de investigación colaborativa, sobre “El emprendimiento social de base universitaria en Latinoamérica”, el cual, como una de sus conclusiones, sugirió la necesidad de fortalecer el soporte institucional para promover la vocación de emprendimiento social de los estudiantes, a través de la formación práctica orientada al poder hacer, que contribuiría, entre otros, a crear modelos deseables de emprendedores sociales exitosos. En esta primera experiencia, participaron 26 universidades de Latinoamérica, todas ellas interesadas en conocer la intención emprendedora de los estudiantes, así como su opinión sobre la importancia del emprendimiento social como una competencia necesaria para su desarrollo profesional.

Continuando con la política de ACBSP de crear oportunidades más allá de la acreditación, en el espacio de las investigaciones colaborativas, se condujo la investigación, que se presenta ahora, sobre las “Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica”, que nos ha permitido conocer más sobre los hábitos, percepciones y expectativas con respecto al mundo laboral de los Centennials que estudian en universidades e institutos de educación superior en Latinoamérica. Esos estudiantes que, en los próximos años, tendrán una participación significativa en la demanda laboral en Latinoamérica y que, sin duda, ayudarán a las instituciones de formación a fortalecer las competencias que ofrecen y reorientar las estrategias de apoyo para una mayor empleabilidad.

Los estándares para la acreditación internacional con ACBSP, orientan a las instituciones educativas a fortalecer las iniciativas en el campo de la investigación y la publicación, ya sean éstas de descubrimiento, aprendizaje, integración o investigación aplicada. Con ello, la Región 9, Latinoamérica, se constituye como un espacio propicio para responder a esta necesidad, gracias al alto espíritu de cooperación entre las instituciones que la conforman.

8

Seguiremos desarrollando experiencias similares, fortaleciendo nuestra red de cooperación, pero, sobre todo, logrando cada vez mejores resultados de aprendizaje en nuestros estudiantes.

Dr. Carl Henrik Langebaek Rueda
Presidente de la Región 9
ACBSP

Prólogo ISIL

Este libro presenta los resultados de la investigación colaborativa a nivel regional, cuyo principal objetivo ha sido conocer las expectativas y actitudes hacia el trabajo, de los *centennials* estudiantes de universidades e institutos en Latinoamérica.

Es un proyecto que nació dentro de las iniciativas del Comité de Marketing de la región 9 de ACBSP. Un espacio liderado por él área de Innovación y Desarrollo de ISIL (Instituto San Ignacio de Loyola), y creado por el deseo de compartir los conocimientos, experiencias y buenas prácticas de una de las disciplinas más dinámicas del mundo de los negocios: el Marketing.

El presente estudio es una de las primeras investigaciones colaborativas de dicho comité, en el cual participaron 22 instituciones de educación superior ubicadas en 6 países: Perú, Colombia, México, Argentina, Ecuador y Paraguay; y cuyos resultados ayudarán a las instituciones educativas a entender las necesidades de la futura población económicamente activa, y ayudarán a las escuelas a construir espacios de colaboración conjunta para seguir generando información relevante sobre las nuevas generaciones dentro de la región.

Investigar es uno de los procesos reflexivos más enriquecedores, un ejercicio intelectual en donde la curiosidad nos conduce hacia el descubrimiento de algo que permanece escondido, hacia la confirmación de una creencia o, mejor aún, a desmontar paradigmas con la revelación de algo impredecible, rupturista y totalmente nuevo. Investigar e innovar tienen mucho más en

común que solo la vocal con la que se originan. Son eslabones ineludibles de una misma cadena, son causa y efecto. Se innova mejor si se investiga y se investiga mejor para innovar. Es por ello que estamos complacidos de haber contribuido activamente a que esta estupenda publicación se materialice y que cumpla con el fantástico objetivo con el que toda investigación debe cumplir: abrir nuestras mentes, enriquecer nuestros procesos decisorios y, desde luego, animarnos a continuar investigando.

José Miguel Marchena
Gerente de Innovación y Desarrollo
Instituto ISIL
Lima - Perú

Prólogo USMP

La presente investigación es producto de un trabajo multicéntrico y colaborativo de 22 casas de estudios superiores de la región latinoamericana, con la participación de destacados(as) investigadores(as) de las ciencias empresariales. La USMP se siente honrada de participar de esta iniciativa y de haber contribuido con su experticia metodológica y analítica. Además, como parte de esta colaboración internacional, la USMP con la ACBSP organizó exitosamente un *taller metodológico virtual* sobre “Análisis espacial multivariado en Ciencias de la Gestión para crear perfiles generacionales”, de la cual participaron activamente todos los investigadores.

En el área de negocios, la USMP tiene cuatro líneas de investigación, todas relacionadas con el Desarrollo Sostenible. Una de ellas tiene que ver justamente con la sostenibilidad de las empresas, siendo el análisis del talento humano un elemento indispensable. En efecto, las escuelas de negocio de Latinoamérica se enfrentan al reto de educar a generaciones cambiantes de jóvenes, quienes tienen diferentes visiones del mundo y formas de valorar su futuro ejercicio profesional. Los Centennials, precisamente, son esa generación con alto sentido social, valoración ética, humanista y pragmática que nos motiva a actualizar los contenidos de nuestra enseñanza, así como las relaciones laborales dentro de las empresas. Saber más sobre esta generación, es fundamental para enriquecer tanto la gestión educativa como la gestión laboral.

Esta investigación aporta nueva evidencia empírica para Latinoamérica, una región con alta concentración de Centennials,

pero escasas investigaciones sobre ellos. Además, aporta luces sobre la situación formativa de los Centennials durante la pandemia por COVID-19; este cambio abrupto global que definitivamente ha incidido en muchos aspectos de su psicología y expectativas, por lo que el estudio dentro de este contexto es muy valioso.

Dr. Daniel Valera Loza

Decano

Facultad de Ciencias Administrativas

y Recursos Humanos

Universidad de San Martín de Porres

RESUMEN

Objetivo. En la presente investigación se describen y comparan las expectativas laborales de los Centennials estudiantes universitarios de negocios en Latinoamérica; además de verificar si existe un perfil hegemónico o no.

Método. La data se basa en una muestra no probabilística de 5,218 estudiantes de 18 a 23 años provenientes de 22 instituciones de educación superior ubicadas en 6 países (Argentina, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú). Se ha diseñado un instrumento fiable y válido que mide 22 reactivos agrupados en tres dimensiones bipolares de las expectativas laborales: yo ideal, jefe ideal, y empresa ideal.

Resultados. Considerando las expectativas en conjunto de los Centennials, destacan la ética profesional (71%), la capacidad para aprender (68.7%), la capacidad para relacionarse bien con las personas (59.6%), la buena comunicación con el jefe (57.9%) y una empresa preocupada por la calidad de vida de su personal (57.1%). Se han encontrado diferencias significativas según sexo y país de procedencia. Se verifica también que el perfil de los Centennials no es hegemónico. El primer perfil, orientado a las relaciones y a la justicia agrupa al 55.9%, mientras que el segundo perfil, orientado a la técnica y al éxito, agrupa al 44.1% de la muestra. Los perfiles difieren significativamente según edad, sexo y país.

Palabras clave. Generación Z, Centennials, estudiantes universitarios, expectativas laborales, Latinoamérica, perfiles, clúster.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las personas pueden ser clasificaciones por generaciones de edad. La “generación” es definido como un grupo de personas que comparten importantes eventos vitales y desarrollos críticos dentro de estos eventos en función de su año de nacimiento. Fue el sociólogo alemán Karl Mannheim quien desarrolló esta teoría en 1928, en su ensayo “El problema de las generaciones. Desde entonces, y según este enfoque, se entiende que los hábitos de consumo y los valores sociales básicos de cada generación se formarían por el efecto del medio ambiente, de las experiencias críticas y de la cultura que las rodean en el período de crecimiento (Kupperschmidt, 2000) (Ozkan & Solmaz, 2015). Así, cada generación tendría su propia cultura a través de actitudes, preferencias y hábitos compartidos. Estas diferencias podrían durar toda la vida y estar influenciadas por una combinación de tendencias sociales en torno a la crianza y educación de los(as) niños(as); eventos sociales traumáticos; un cambio significativo en el ciclo económico; la influencia de líderes y empresarios(as) importantes o un cambio demográfico dramático que influye en la distribución de recursos en una sociedad (Wyatt, 1993).

Así, existen un consenso en diferenciar entre distintos grupos generacionales, que van - por ejemplo - desde los Silentes (nacidos entre 1928-1945) pasando por los Baby Boomers (nacidos entre 1946-1964), por la Generación X (nacidos entre 1965-1980), los Millenials (nacidos entre 1981-1996), hasta llegar a la Generación Z o también conocidos como los Centennials (nacidos entre 1997-2012) (Pew Research Center, 2019). Existen otras generaciones antes de los Silentes, como son la Generación perdida y la Generación grandiosa (1901-1927); y después de la Generación Z, como es la Generación Alfa (2013 -), aun niños todos. Lo que no existe

acuerdo es en la demarcación de cada generación, es decir, en qué año inicia o termina cada una. Por eso las fechas suelen ser referenciales.

En la Tabla 1 se presenta un resumen comparativo de las principales características diferenciales de cinco generaciones, desde la perspectiva laboral.

Tabla 1.
Comparativa generacional desde la perspectiva laboral

	Silentes	Baby boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Nacimiento	1928 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1996	1997 - 2012
Carácter	Confiable, sencillo, discreto, leal.	Optimista, competitivo, adicto al trabajo, orientado al equipo.	Flexible, informal, escéptico, independiente.	Competitivo, cívico, de mente abierta a la diversidad, orientado al logro.	Global, emprendedor, progresista, menos enfocado.
Formación	La Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial, la radio y las películas.	La guerra de Vietnam, movimiento de derechos civiles, Watergate.	La epidemia de SIDA, la caída del Muro de Berlín, el boom de las punto.com	11/09, internet.	La vida después del 11/09, la Gran Recesión, el acceso a la tecnología desde una edad temprana.
Motivación	Respeto, reconocimiento, aportando valor a la empresa a largo plazo.	Lealtad a la empresa, trabajo en equipo, deber.	La diversidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral, sus intereses personales y profesionales más que los intereses de la empresa.	Responsabilidad, la calidad de su gerente, experiencias laborales únicas.	Diversidad, personalización, individualidad, creatividad.
Comunicación	Toque personal, notas escritas a mano en lugar de correo electrónico.	Lo que sea más eficiente, incluidas las llamadas telefónicas y cara a cara.	Lo que sea más eficiente, incluidas las llamadas telefónicas y cara a cara.	Mensajes instantáneos, mensajes de texto y correo electrónico.	Mensajes instantáneos, textos, redes sociales.

Cosmovisión	Obediencia sobre el individualismo; la edad es igual a la antigüedad; avanzando a través de la jerarquía.	El éxito viene después del sacrificio.	Favorecer la diversidad; rápido para renunciar si su empleador no satisface sus necesidades; resistente al cambio en el trabajo si afecta su vida personal.	Buscando desafío, crecimiento y desarrollo; una vida laboral divertida y un equilibrio entre la vida laboral y personal; Es probable que dejen una organización si no les gusta el cambio.	Adictos a los dispositivos digitales; valoran la independencia e individualidad; prefieren trabajar con gerentes millennials, colegas innovadores y nuevas tecnologías.
Sugerencias para empleadores	Proporcionar un trabajo satisfactorio y oportunidades para contribuir; enfatizar la estabilidad.	Proporcionarles objetivos y plazos específicos; ponerlos en roles de mentores; ofrecer capacitación tipo coaching.	Darles retroalimentación inmediata; proporcionar arreglos laborales flexibles y equilibrio entre la vida personal y laboral; ampliar las oportunidades de desarrollo personal.	Conocerlos personalmente; administrar por resultados; sea flexible en su horario y asignaciones de trabajo; proporcionar comentarios inmediatos.	Ofrecer oportunidades para trabajar en varios proyectos simultáneos; proporcionar equilibrio entre el trabajo y la vida personal; permitirles ser autónomos e independientes.

Basado en Purdue Global University (2021)

Dentro de las ciencias empresariales el estudio de las generaciones es importante porque permite identificar perfiles de mercado, tanto para la oferta de bienes y servicios como para la demanda de fuerza laboral. Se presume que cada generación tiene sus propias vivencias y experiencias únicas que configuran una forma particular de entender el mundo, una identidad propia, valores, expectativas, estilos de vida y hábitos de consumo. Muchas empresas se nutren del conocimiento de esos perfiles para diseñar sus productos y servicios, o para atraer a la nueva fuerza laboral (Barreto, s. f.; Chillakuri, 2020b; Chillakuri, 2020a; Priporas et al., 2017; Gupta, 2020; Sidorcuka & Chesnovicka, 2017; Otieno & Nyambegera, 2019; Széchenyi István et al., 2016). Las organizaciones de otros tipos, como las universidades por ejemplo, se benefician también de esta información, por cuanto pueden adaptar su oferta educativa

a las necesidades de aprendizaje las nuevas generaciones (Chicca & Shellenbarger, 2018; Marshall & Wolanskyj-Spinner, 2020; DiMattio & Hudacek, 2020; Kimberlee R. Mendoza, 2019; Christine & Jenneke, 2020; Seemiller & Grace, 2017; Seemiller et al., 2019; Seibert, 2020; Schwieger & Ladwig, 2018).

En los últimos años hay un creciente interés por los Centennials o generación Z, pues representan la mayor fuerza laboral y de consumo de las próximas décadas. Hay mucho interés y demanda de este tipo de información, pero la investigación académica se ha mantenido un tanto al margen. En contraste, consultoras internacionales, principalmente de países anglosajones, han venido caracterizando a este grupo generacional, describiendo sus actitudes, valores, estilos de vida y hábitos de consumo; sin embargo con algunas carencias teóricas y limitaciones metodológicas.

1.1. Objetivos de la investigación

En la presente investigación describimos las expectativas laborales de los Centennials estudiantes de negocios de 22 instituciones de educación superior en seis países de Latinoamérica. Entender las expectativas laborales de la Generación Z mientras está estudiando en la universidad es muy importante porque ella se convertirá en la fuerza laboral mayoritaria en la próxima década. No es novedad que los empleadores están enfrentando grandes desafíos para atraer y retener al mejor talento, más aún en estos tiempos pandémicos. Esta situación será más acentuada cuando los Centennials dominen el mercado laboral, por lo que entender sus expectativas puede servir para prever estrategias y propuestas de valor convincentes para involucrarlos y recompensarlos.

La presente investigación está focalizada exclusivamente en estudiantes universitarios(as) de escuelas de negocios, tales como administración, negocios internacionales, marketing, economía, contabilidad, recursos humanos, entre otros. Esta delimitación es necesaria para favorecer un análisis más preciso y aportar mayor validez de contexto, pues los universitarios están muy próximos al ejercicio profesional, muchos de ellos(as) ya están trabajando, y tienen bastante consciencia sobre lo que esperan del mundo laboral.

La presente investigación pretende contribuir con nueva evidencia empírica para la región. La mayoría de estudios descriptivos de Centennial se han realizado en países de altos ingresos, principalmente anglosajones. De los datos disponibles a nivel regional, se sabe que Latinoamérica tiene

una alta concentración de Centennials (Kantar Worldpanel, 2018), sin embargo, las investigaciones sobre ellos son aún muy escasas. Uno de los pocos estudios a gran escala en Latinoamérica es el realizado en Ecuador por Tusev (2019), quien ha encuestado a una muestra no aleatoria de 3,117 estudiantes universitarios indagando por sus preferencias de trabajo, valores, actitudes y personalidad. Sin embargo, la información presentada no distingue entre Centennials y Millennials (Generación Y), pues su muestra incluye a ambos grupos generacionales. Se necesitan datos más delimitados. Por eso, además de la frecuencia, la investigación reporta comparaciones de las expectativas laborales según algunas variables demográficas como el sexo, el país de ubicación o el tipo de universidad de procedencia, contribuirán a entender las peculiaridades de esta generación.

Otro aspecto relevante del estudio es que se realiza en un momento trascendente para la Generación Z, nos referimos a la pandemia por COVID-19. Este es un evento catastrófico de salud pública con impactos significativos en la economía y estilo de vida de las naciones. Después de su declaración como pandemia en marzo de 2020, casi todos los países latinoamericanos decretaron estados de emergencia con confinamientos en los hogares, suspendiendo las actividades económicas de las actividades no-esenciales. La generación Z no ha estado exenta de este devenir. Los más jóvenes han dejado de asistir a la escuela; los mayores de edad, empleados, han visto suspendidas sus actividades laborales o perdido sus empleos. Los emprendedores, han visto también afectadas sus actividades comerciales, muchas de ellas suspendidas. Los Centennials universitarios han dejado de asistir a la universidad, asistiendo ahora mediante clases virtuales. El confinamiento se ha prolongado durante meses y ha transcurrido más de un año de incertidumbre sin vistas de solución tangibles. Este cambio abrupto al estilo de vida de los Centennials puede estar afectando muchos aspectos de su psicología y de sus expectativas, por lo que una encuesta dentro de este contexto es muy valiosa.

Finalmente, la investigación aporta evidencia empírica para determinar si el perfil de los Centennial es hegemónico o múltiple. Debido al interés comercial, la mayoría de los estudios provienen de encuestas realizadas por consultoras globales, quienes tienen un enfoque orientado a la práctica y sin mayor soporte teórico. Normalmente, la identificación de los perfiles se basa en la comparación de porcentajes entre grupos generacionales, sobre la base de diversos aspectos. Las comparaciones suelen hacerse sin usar contrastes de hipótesis estadísticos y sin indicar evidencias de fiabilidad o validez de los instrumentos. Esto hace muy

difícil comparar los resultados entre estudios, además de calcular los intervalos de confianza de esas diferencias. Otro de los problemas metodológicos de las encuestas para identificar a las generaciones es la sobregeneralización de los porcentajes mayoritarios. Es decir, se asume los porcentajes más altos como base para crear los perfiles generacionales. Esto es un problema porque genera un sesgo de conclusión, al estar sobrepresentando un perfil hegemónico, cuando posiblemente existen diferentes perfiles dentro de cada generación.

En el siguiente apartado se resume las principales características de los Centennials según se ha venido reportando en la literatura, para luego presentar un modelo conceptual que servirá de base para probar la hegemonía de las expectativas laborales de esta generación en Latinoamérica.

1.2. ¿Quiénes son los Centennials?

La Generación Z, Posmilénica, iGen, Generación Net o Centennials son todas las personas nacidas aproximadamente a partir del año 1997 hasta el año 2012 (Pew Research Center, 2019; American Psychological Association, 2018). Es decir, al 2021, son todas las personas que tienen entre 9 y 24 años. Según estimaciones de Kantar Worldpanel, conforman el 25% de la población global, la cohorte poblacional más numerosa, y se espera que para el año 2030 representen el 30% de toda la fuerza laboral.

Varios estudios están explorando a la Generación Z, desde sus valores y orientación, su enfoque de la organización del trabajo, hasta su efecto en las interacciones intergeneracionales en el lugar de trabajo (Goh & Lee, 2018; Meret, Fioravanti, Iannotta & Gatti, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015; Széchenyi István et al., 2016). Los estudios sugieren que los miembros de la Generación Z tienen un enfoque diferente de su entorno de trabajo en contraste con las generaciones mayores e incluso tienden a pensar de manera diferente debido a que han interactuado con la tecnología digital, desde una edad muy temprana (Tang, 2019). En efecto, se sostiene que los Centennials tienen mentalidad emprendedora, son leales, inventivos, decididos y con el deseo de hacer del mundo un lugar mejor (Seemiller & Grace, 2018).

La diferencia más importante de los Centennials con generaciones anteriores recae en el tipo de dispositivos o tecnología de uso. Son personas sobreexpuestas a la información, nativos(as) digitales que dependen de la tecnología y de estar conectados. Han nacido y crecido en un contexto de

alta digitalización, uso masivo del internet y acceso a dispositivos móviles, facilitando que se comuniquen en tiempo real, reduciendo el tiempo de espera para obtener información y facilitando una serie de transacciones comerciales como la compra en línea y la asistencia a clases vía remota.

La experiencia digital también impacta en su identidad generacional. Los Centennials son la generación que más se identifican con sus perfiles en redes sociales; además, de ejercer influencia doméstica en la compra de productos y servicios al tener más facilidad para explorar en internet por precios y reseñas. Al respecto, mayor dependencia de identidad al digitalización puede comprometer también la salud mental. Algunas investigaciones han encontrado que los Centennials están más expuestos al cyberacoso, a tener mayor inestabilidad emocional, estrés, ansiedad y depresión, y menores niveles de autoestima (CDC, 2019; APA, 2018; Deloitte, 2020).

A diferencia de otras generaciones, los Centennials tienen mayores niveles de conciencia social, por eso están más preocupados(as) por los problemas políticos, sociales y del medio ambiente; valorando la diversidad en cultura, género, raza y sexualidad (Kantar Worldpanel, 2018; Broadbent et al, 2017). Por ejemplo, a nivel global, 9 de cada 10 centennials cree que hombres y mujeres deben ser tratados con igualdad; o 2 de cada 3 cree que la unión entre personas del mismo sexo debe ser legal; o 3 de cada 4 cree que las personas transgenero deben tener los mismo derechos que las personas que lo son. (Broadbent et al, 2017). En cuanto a sus preocupaciones, los Centennials en promedio tienen un visión bastante pesimista del futuro: en 16 de 20 países encuestados, los jóvenes creen que el mundo será un peor lugar para vivir (Broadbent et al, 2017).

Hay evidencia de que esta conciencia social se traduce también en expectativas prosociales hacia las organizaciones, valorando más a aquellas que muestran más responsabilidad social (Tang, 2019).

Por otro lado, el 80% de los centennial creen en el poder de la educación (Broadbent et al, 2017). En efecto, diversos estudios encuentran que la mayoría de Centennials creen en la obtención de un grado académico para lograr sus metas laborales (Northeastern University, 2015), sin embargo, están preocupados por las deudas económicas que estas puedan generar. Al respecto, hay también un mayor interés por el emprendimiento y por la generación de ingresos mediante medios digitales. Por eso, la digitalización y el emprendimiento son dos aspectos

que las universidades están incluyendo en su oferta educativa, más aún con la experiencia global de la pandemia. Todo parece indicar que la nueva normalidad incluirá también un fuerte componente de digitalización.

En el plano laboral, los Centennials son caracterizados como personas con una gran capacidad para trabajar en la red, con culturas diferentes y puestos relacionados con la creatividad y la innovación (Vilanova & Ortega, 2017). Al respecto, Stillman & Stillman (2017) describen siete características personales de los Centennials: 1. Son nativos digitales, por lo que tienden a valorar más a las empresas que son intensivas en tecnología. 2. Son hiper-personalizados, con un deseo intenso en expresar su individualidad. 3. Son realistas. 4. Tienen miedo de no avanzar rápido en sus carreras o quedar desactualizados. 5. Valoran la responsabilidad social de las organizaciones. 6. Les gusta hacer todo por sí mismos. 7. Son extremadamente motivados.

Steele (2017) encontró que la Generación Z valora a la felicidad como lo más importante, seguida de las relaciones con la familia y los amigos, la salud, la seguridad financiera, la carrera y, en último lugar, la fe. Diferenciando por sexo, los hombres valoran primero la felicidad, sus relaciones y sus carreras, mientras que las mujeres valoran primero sus relaciones, la felicidad y su salud.

En cuanto a seis expectativas en el trabajo, Steele (2017) encuentra también que la generación Z valora (en orden): 1. Hacer bien el trabajo, 2. Ganar más dinero, 3. Conciliar la vida laboral y personal, 4. Ascenso, 5. Cambio de carrera y 6. Jubilación. Se observa que los incentivos económicos son casi tan importantes como la satisfacción que ofrece el trabajo. Además, cuando se compara por sexo, los dos valores principales se invierten: los hombres favorecen las ganancias financieras sobre la satisfacción de hacer un buen trabajo, mientras que las mujeres prefieren lo contrario. Los otros valores mantuvieron en el mismo orden.

1.3. Modelo conceptual

En la literatura se ha venido perfilando a la Generación Z como si fuera un grupo homogéneo. En efecto, basados en los mayores porcentajes comparativos sobre algunas categorías, se ha inferido conductas o estilos de vida para todo el grupo. Sin embargo, tal como mencionamos líneas atrás, este puede ocasionar un sesgo de conclusión debido al método empleado.

El método usual consiste en preguntar a los jóvenes, sobre una lista de expectativas (ítems), qué tan de acuerdo o en desacuerdo están con ellas o qué tan importante son cada una de ellas. Se suelen emplear alternativas tipo Likert sobre cada ítem. Consideramos que esta forma de medir expectativas es problemática, por cuanto sobrestima la valoración de cada uno de los ítems, ya que los jóvenes no se ven forzados a elegir entre ellos. Además, estas listas de ítems suelen carecer de teoría que las respalde, es decir, de un modelo conceptual que explique cómo se relacionan los ítems entre ellos, o si hay estructuras subyacentes detrás de estas relaciones. Al final, cada lista de ítems se vuelve arbitraria y se hace muy difícil comparar resultados entre estudios o determinar qué tan válido o fiable es el sistema empleado para medir las expectativas.

En la presente investigación intentamos superar esas limitaciones. Proponemos, en primer lugar, un modelo conceptual basado en teoría que armonice una batería de ítems para medir las expectativas laborales de los Centennials. En segundo lugar, sobre la base de ese modelo, determinamos la fiabilidad y validez de la medición para luego, en una tercera etapa, usar ese modelo para determinar si el perfil de los Centennial es hegemónico (único) o múltiple.

¿Qué son las expectativas? Las expectativas son creencias, esperanzas o aspiraciones centradas en el futuro, sean realistas o no. Las expectativas laborales expresan valores y motivos personales aplicados al trabajo. Estas expectativas surgen de la experiencia vital y, por tanto, pueden variar generacionalmente. Por definición, las expectativas son la base de la satisfacción laboral, pues los empleados estarán más satisfechos cuando estas se realizan. Las empresas que conocen las expectativas de su personal pueden alinear su cultura y sistema de recompensas para favorecer la satisfacción laboral.

¿Son multidimensionales? Las expectativas laborales no son unidimensionales, hay varios escenarios que interactúan entre sí. En general, las expectativas reflejan las aspiraciones del desempeño propio (lo que se ofrece), de las personas con quienes se va a interactuar (siendo el jefe el más relevante) y las condiciones ideales que se espera de la empresa. Por eso podemos definir a las expectativas laborales como todos aquellos aspectos que los(as) empleados(as) esperan de una organización, de sus compañeros y jefes, y de su propio rol como trabajador(a).

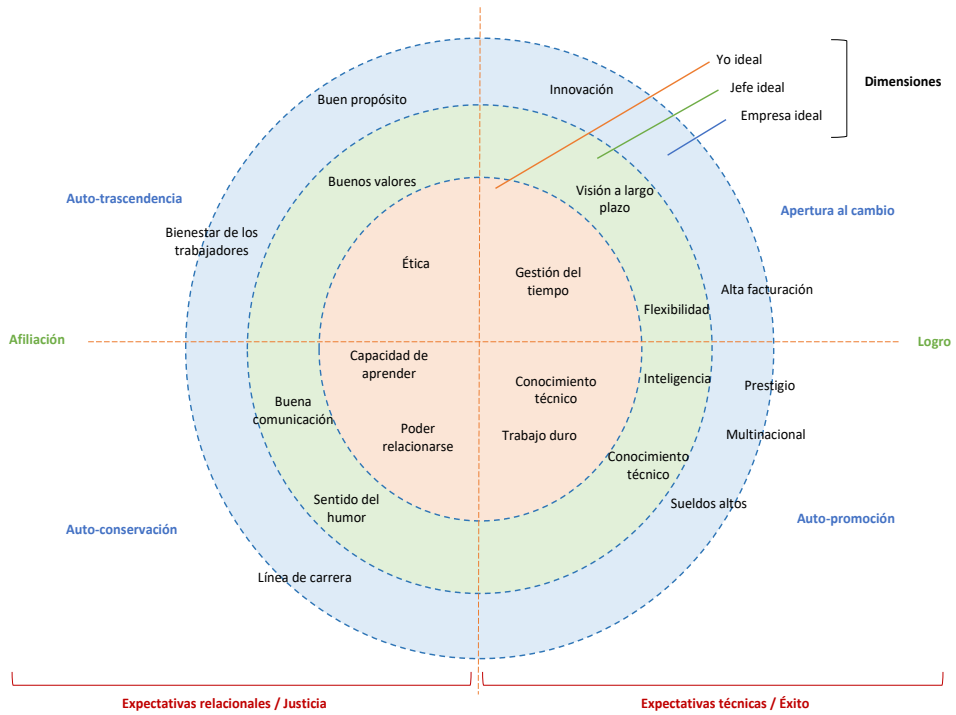
¿Qué teorías pueden explicarlas? Las expectativas laborales pueden compartir las estructuras teóricas de los valores universales y de la

motivación. La teoría de los valores universales de Shalom Schwartz (1992), por ejemplo, plantea que los valores se pueden organizar en cuadrantes de polos opuestos, distinguiendo entre los valores de auto-trascendencia y auto-conservación por un lado (personas que valoran la justicia, la equidad, el bienestar colectivo y la estabilidad personal), y los valores de auto-promoción y apertura al cambio, por el otro (personas que valoran más el logro individual, el estatus, la innovación y la productividad). Por su parte, la teoría de los motivos personales de David McClelland (1985), sostiene también que las personas se pueden motivar, entre otros, por el logro (centrado en las metas, las tareas y el éxito) o por la afiliación (centrado en las personas, la colaboración y el bienestar común). Ambos motivos también tendrían una relación inversa y podría reflejar al menos dos grupos de personas con motivaciones distintas.

Si usamos estos elementos teóricos en conjunto con la mayoría de los atributos usados por las investigaciones para perfilar a los Centennials, podemos crear un mapa bidimensional tipo Radex (ver Figura 1), donde los ítems se organizan en tres circumplex o dimensiones (empresa ideal, yo ideal, jefe ideal) y dos simplex o sectores en cuadrantes. Estos sectores serían:

1. *Centennials con expectativas relacionales y de justicia*: conformado por las expectativas de trabajar en empresas socialmente responsable o con buen propósito, empresas que brinden línea de carrera o desarrollo profesional y que valoren el bienestar y la calidad de vida de sus empleados(as). Incluyen también las expectativas de trabajar con jefes con buen sentido del humor, con buenos valores y buena comunicación. Finalmente, incluye las expectativas de ser profesional ético, con capacidad para aprender y con capacidad para relacionarme bien con los demás.
2. *Centennials con expectativas técnicas y de éxito*: conformado por las expectativas de trabajar para empresas con sueldos y beneficios superiores al promedio, empresas con alta facturación, que sea multinacional o internacional, innovadora, y con prestigio o gran reputación. Incluye también las expectativas de trabajar con jefes flexibles, inteligentes y con visión a largo plazo, así como con sólidos conocimientos técnicos. Finalmente, incluye las expectativas de ser un trabajador arduo, que gestiona bien su tiempo y que conoce los aspectos técnicos de la profesión.

Figura 1.
Modelo bipolar de las expectativas laborales (estructura Radex)



Nota: Elaborado por Arístides Vara-Horna. En texto azul (valores universales de Schwartz). En texto verde (motivos personales de McClelland). En texto rojo (expectativas laborales bipolares).

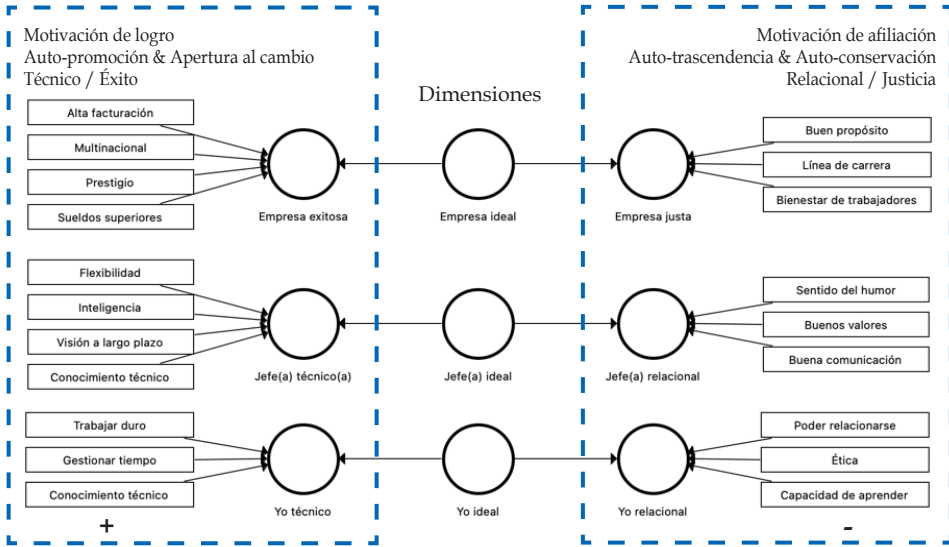
De este modelo, entonces, es posible esperar más de un perfil de expectativas laborales en los Centennials. Si se observa con detenimiento se descubrirá que las expectativas reportadas en investigaciones previas como propias de la Generación Z suelen ubicarse en el cuadrante relacional/justicia; pero ahora con la teoría detrás no se puede subestimar el otro cuadrante, por cuanto se estaría invisibilizando un porcentaje considerable de Centennials que predominan en otros tipos de expectativas.

Este modelo Radex puede ser probado utilizando técnicas como el Escalamiento Multidimensional no Métrico. Y, para validación de cada dimensión se puede usar Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales, determinando la bipolaridad de cada una y la contribución individual de cada ítem. En la Figura 2 se presenta la estructural lineal del modelo bipolar de las expectativas laborales, que básicamente es el

mismo modelo presentado en la Figura 1 pero adaptado a la lógica de las ecuaciones estructurales.

Figura 2.

Modelo bipolar de las expectativas laborales (estructura lineal)



Nota: Elaborado por Arístides Vara-Horna

En el capítulo 2.3. se probará la fiabilidad y validez de la medición usando este modelo conceptual. En el capítulo 2.5 se describirá el procedimiento para validar la existencia de los dos cuadrantes bipolares y en el capítulo 3.4 se verificará la hegemonía del perfil de los Centennials en cuanto a sus expectativas laborales.

II. METODOLOGÍA

2.1. Diseño

Estudio observacional descriptivo basada en encuestas online.

2.2. Participantes

Muestra no probabilística de 5,218 estudiantes de 18 a 23 años provenientes de 22 instituciones de educación superior ubicadas en 6 países (Argentina, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú). Todos los participantes son Centennials estudiantes de escuelas de negocios, de las carreras profesionales de administración, marketing, negocios internacionales, contaduría, economía y recursos humanos.

Tal como se observa en la Tabla 2, el 83.7% de los datos provienen principalmente de Colombia, México y Perú, con la participación de 18 de 22 universidades del total. Por tanto, solo se realizarán comparaciones entre estos tres países, pero se considerará toda la muestra para los cálculos globales. En cuanto al sexo, aunque hay un desbalance en la muestra (dos tercios son mujeres), la cantidad global de hombres permite hacer comparaciones.

Tabla 2.
Distribución de la muestra según sexo y procedencia

País	I.E.S.	Hombres	Mujeres	Total
Perú	7	521	1,344	1,865
Colombia	6	457	564	1,021
México	5	565	1,104	1,669
Ecuador	2	107	247	354
Argentina	1	74	164	238
Paraguay	1	28	43	71
Total	22	1,752	3,466	5,218

Nota: I.E.S = Instituciones de educación superior

En general, la muestra de estudiantes está bien balanceadas por edad y semestre de estudios. Los participantes tienen un promedio de edad de 20.6 años (D.E. = 1.6). La mayoría estudian las carreras profesionales de Administración (39.3%), Contabilidad (26.8%), Negocios Internacionales (12.8%) y Marketing (11.7%). Solo el 15.1% tienen un trabajo remunerado, de los cuales la mayoría (68.2%) trabajan para una empresa, otro 11.7% realizan trabajos informales, y solo 6.7% tiene una empresa propia. A pesar del poco porcentaje de estudiantes con negocios propios (1% en términos absolutos), el 60.8% tiene como meta profesional tener su negocio propio.

Tabla 3.
Descripción de la muestra

Sexo	Régimen universitario
Mujer 66.4%	Pública 34%
Hombre 33.6%	Privada 66%
Edad (Media = 20.6, D.E. = 1.6)	Carrera profesional
18 años 11.6%	Administración 39.3%
19 años 17.0%	Economía 0.8%
20 años 18.8%	Contabilidad 26.8%
21 años 19.3%	Marketing 11.7%
22 años 14.2%	Negocios internacionales 12.8%
23 años 19.1%	Recursos humanos 2.8%
	Otras carreras 5.8%

País	Semestre de estudios
Argentina 4.6%	Primero 12%
Colombia 19.6%	Segundo 10.2%
Ecuador 6.8%	Tercero 13.2%
México 32.0%	Cuarto 11.2%
Paraguay 1.4%	Quinto 15.1%
Perú 35.7%	Sexto 9.4%
	Sétimo 12.1%
	Octavo 7.1%
	Noveno 5.3%
	Décimo 4.4%
Es económicamente independiente	¿Cómo aprende cosas nuevas?
No 84.9%	La universidad o instituto 60.6%
Sí 15.1%	Solo(a), investigando 25.0%
Tiene empresa propia 6.7%	De sus familiares, amigos, conocidos 5.9%
Realiza trabajos informales 11.7%	
Salario tiempo parcial 23.2%	
Honorarios profesionales 2.0%	
Salario a tiempo completo 45.0%	
Otros 11.4%	
	¿Su meta profesional es?
Trabaja virtualmente desde casa 39.4%	Hacer carrera profesional en una empresa 30.2%
	Tener un negocio propio 69.8%

2.3. Instrumentos

Se diseñó una encuesta online, anónima y confidencial, conteniendo 54 ítems. Los primeros tres grupos de preguntas indagan por información demográfica, laboral y educativa:

1. *Variables demográficas y educativas.* Se pregunta por el sexo, la edad, la institución de educación superior (IES), carrera profesional, ciclo de estudios, régimen legal de la IES (privada o estatal), país de procedencia.
2. *Experiencia laboral e intención emprendedora.* Se pregunta si trabaja actualmente, bajo qué modalidad laboral (dependiente, independiente), si realiza trabajo remoto y qué dificultades y retos enfrenta con el trabajo remoto. Se indaga además si tiene intención de iniciar un negocio propio en el futuro.
3. *Satisfacción con la enseñanza virtual.* Se registra el nivel de satisfacción con la enseñanza virtual vigente por las restricciones pandémicas. Son 4 ítems Likert que indaga por la calidad del docente, de las herramientas virtuales, del cumplimiento de

objetivos de aprendizaje y de los servicios universitarios. Un quinto ítem indaga si cree necesario actualizar los contenidos curriculares debido a la pandemia.

Los siguientes tres grupos, indagan por las expectativas laborales en tres dimensiones distintas. Una referida a la empresa ideal donde trabajar, otra referida al jefe(a) ideal con quien trabajar y, la última, referida al profesional ideal (sí mismo):

1. *Expectativas sobre la empresa ideal para trabajar.* De una lista de 9 ítems, se solicita al estudiantado que elija solo tres, las más importantes para él(ella). La pregunta es ¿Qué características debería tener una empresa ideal para trabajar? Los ítems son: 1. Alta facturación, 2. Empresa con valores similares a los míos, 3. Que sea multinacional/internacional, 4. Innovadora, 5. Con prestigio/gran reputación, 6. Con sueldos y beneficios superiores al promedio, 7. Socialmente responsable o con buen propósito, 8. Que brinde línea de carrera o desarrollo profesional, 9. Que valore el bienestar (calidad de vida) de sus empleados(as).
2. *Valoración de las cualidades del jefe(a) ideal.* De una lista de 7 ítems, se solicita al estudiantado que elija solo tres, las más importantes para él(ella). La pregunta es ¿Qué atributos más valoras en un jefe(a)? Los ítems son: 1. Sentido del humor, 2. Flexibilidad, 3. Inteligencia, 4. Visión a largo plazo, 5. Conocimiento técnico, 6. Buenos valores, 7. Buena comunicación.
3. *Valoración de las cualidades del profesional ideal.* De una lista de 6 ítems, se solicita al estudiantado que elija solo tres, las más importantes para él(ella). La pregunta es ¿Cuál es la principal cualidad para ser un buen profesional? Los ítems son: 1. Poder relacionarse bien con los demás, 2. Ética, 3. Trabajar duro, 4. Gestionar bien el tiempo, 5. Conocer los aspectos técnicos de la profesión, 6. Tener capacidad para aprender.

En cuanto al contenido, estos 22 ítems son un compendio de las principales encuestas de Centennials realizadas globalmente. Pero a diferencia de ellos, estos reactivos no solo tienen una función descriptiva; tienen también un modelo conceptual que los sustenta (revisar capítulo 1.3). En efecto, los ítems presentados se ubican en extremos bipolares. Qué se ubique en un extremo u otro dependerá de qué reactivos elija de cada extremo. Al ser extremos bipolares, en teoría se espera que ambos tengan correlaciones negativas altas; y que ambas, en conjunto, formen parte de una de las tres dimensiones (empresa, jefe, persona) no correlacionadas.

A diferencia de los ítems convencionales que suelen presentarse en formato Likert (escalados por niveles de acuerdo o desacuerdo), en nuestra escala los 22 ítems son de elección forzada. Es decir, las personas eligen solo algunos del total. Aquellos que elijan reciben la puntuación de 1, aquellos que no elijan reciben la puntuación de 0. Luego se suman estos puntajes para formar cada dimensión. De lo dicho, la forma convencional de analizar la validez de las escalas no aplica aquí. En la Teoría Clásica de las Pruebas, se espera que los ítems estén correlacionados entre sí y que compartan varianza común en un modelo conocido como “reflectivo”, donde cada ítem es un indicador de un constructo y su aporte es intercambiable. En este caso, por el contrario, cada dimensión sigue un modelo “formativo”, donde cada ítem aporta a su constitución y no son intercambiables. Debido a que cada aporte cuenta, se espera que entre estos ítems no haya correlaciones altas, pues el aporte sería redundante (multicolinealidad).

Ya en el plano de las dimensiones, en un segundo nivel jerárquico, ambas serían polos opuestos de un constructo. En este caso estamos ante un modelo “reflectivo” donde las dimensiones están correlacionadas entre sí y saturan en un constructo mayor. Este modelo “formativo de primer orden-reflectivo de segundo orden” sigue la estructura del modelo formativo-reflexivo de tipo III (Kupperschmidt, 2000; Ozkan & Solmaz, 2015) or partial least squares path modeling (PLS, donde el constructo de orden superior es un concepto común de varios compuestos formativos específicos de orden inferior.

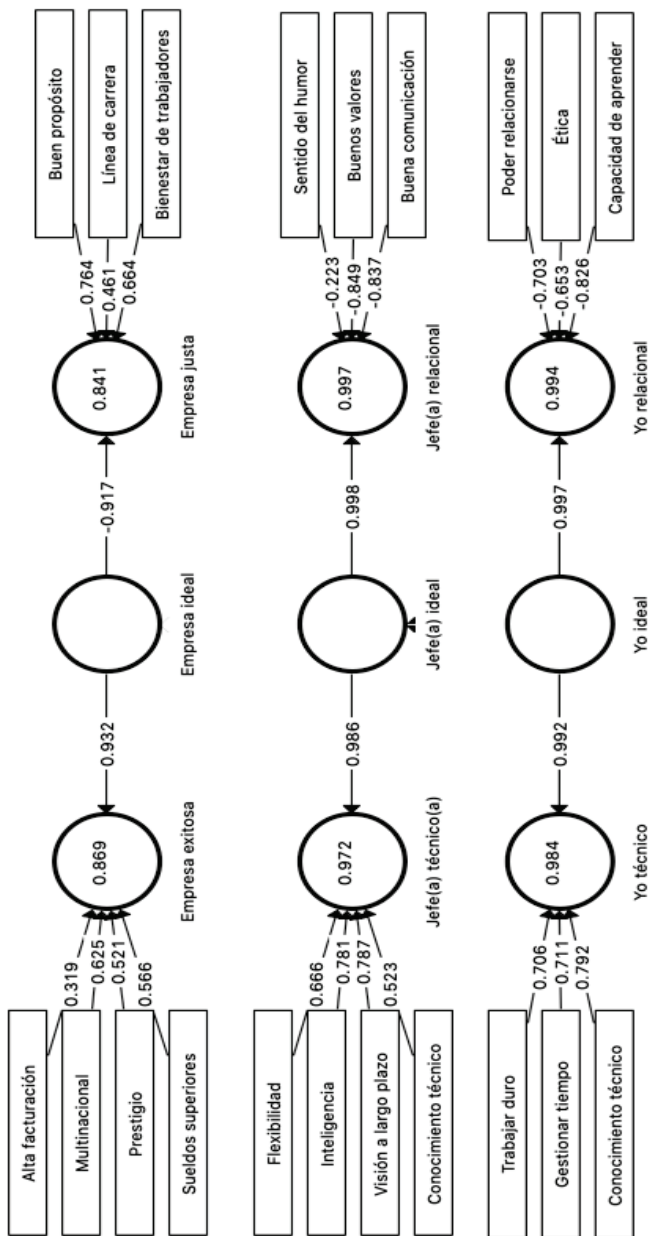
Se usan ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) para analizar el modelo de medición de las variables. En la Tabla 4 y Figura 3 se presenta la validez de constructo de la medición de expectativas laborales. En primer lugar, hay tres constructos, cada uno formado por dos compuestos (dimensiones) bipolares y, cada dimensión, formada por tres o cuatro ítems. Basado en las columnas de pesos formativos y valores T, se observa que todos ellos contribuyen significativamente a la formación de las dimensiones y en el sentido bipolar esperado (por las cargas negativas y positivas). De igual manera, el análisis del factor de inflación de varianza (VIF) demuestra que no existe multicolinealidad entre los ítems, pues todos los valores están alrededor de la unidad. Ya en el segundo nivel jerárquico (reflectivo), las cargas factoriales de las dimensiones demuestran que ambas saturan significativamente con cada constructo, teniendo un 85.5% de varianza explicada (AVE) para Empresa ideal, 98.4% para Jefe (a) ideal y 98.9% para Profesional ideal.

Tabla 4.
Validez del constructo, dimensiones e indicadores de las expectativas laborales

Construc- to	Dimen- sión	Ítems (reac- tivos)	Frecuen- cia (%)	Pesos for- mativos	T	VIF	Cargas factoria- les	AVE
Empresa ideal	Exitosa	Alta factura- ción	5.5	.319	21.27*	1.004	.932	.855
		Multinacio- nal	23.9	.625	47.01*	1.001		
		Prestigio	19.5	.521	40.70*	1.003		
		Sueldos altos	38.4	.566	43.33*	1.005		
	Justa	Buen propó- sito (RSE)	43.5	-.764	63.81*	1.041	-.917	
		Bienestar de trabajado- res(as)	57.1	-.664	50.54*	1.013		
		Línea de carrera	45.6	-.461	44.80*	1.046		
Jefe(a) ideal	Relacio- nal	Buenos valores	43.7	-.849	106.0*	1.105	-.998	.984
		Buena comu- nicación	57.9	-.837	105.7*	1.110		
		Sentido del humor	5.6	-.223	34.98*	1.051		
	Técnico	Conocimien- to técnico	12.2	.523	53.60*	1.090	.986	
		Inteligencia	29.4	.781	87.84*	1.163		
		Visión a largo plazo	29.0	.787	87.14*	1.145		
		Flexibilidad	22.2	.666	75.30*	1.149		
Profesio- nal ideal (Yo ideal)	Relacio- nal	Poder rela- cionarse	59.6	-.703	98.83*	1.147	-.997	.989
		Ética	71.0	-.653	88.87*	1.129		
		Capacidad de aprender	68.7	-.826	96.32*	1.069		
	Técnico	Trabajar duro	27.2	.706	88.01*	1.095	.992	
		Conocimien- to técnico	32.4	.792	94.49*	1.097		
		Gestión tiempo	41.0	.711	99.67*	1.127		

Nota: * $p < 0.001$

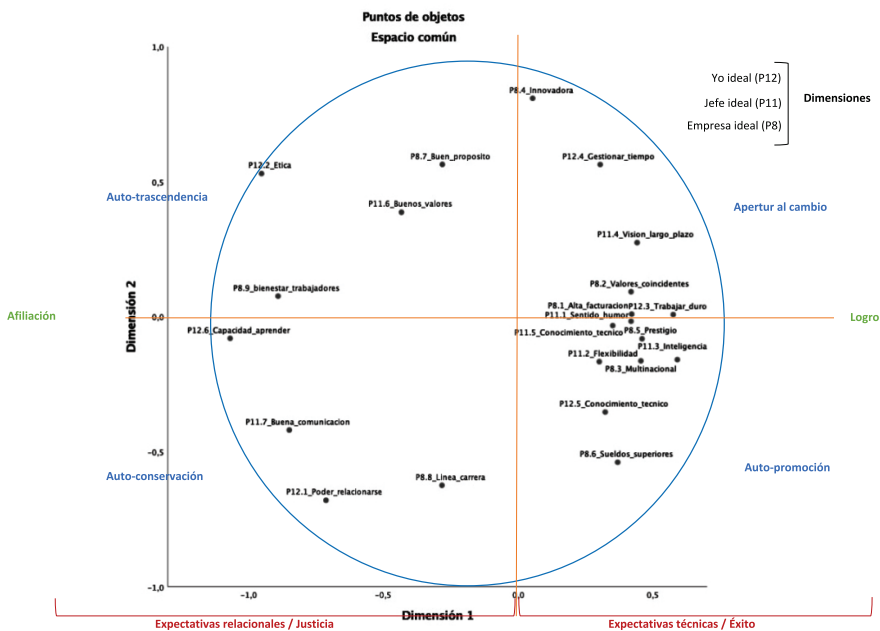
Figura 3.
Modelo de medida Tipo III (jerárquico formativo-reflectivo) de las expectativas laborales



Notas: Coeficientes beta (entre flechas). Coeficiente de determinación (entre círculos).
 Todos los coeficientes son estadísticamente significativos al 1%.

Este modelo lineal de medida se puede transformar en un modelo Radex, tal como se propuso en el capítulo 1.3, para probar la validez de sus cuadrantes. En efecto, utilizando el Escalamiento multidimensional no métrico de distancias euclidianas se observa que los ítems se localizan espacialmente de acuerdo con su posición teórica, distinguiendo entre los cuadrantes relacionales y técnicos (en rojo), y acorde con la teoría de los valores universales de Schwartz (en azul) y con la teoría de los motivos personales de McClelland (en verde). Este agrupamiento natural, aporta evidencia a la validez del modelo conceptual propuesto (ver Figura 4).

Figura 4.
Validación del modelo bipolar de las expectativas laborales (estructura Radex)



Nota: Proximidades con distancias euclidianas para datos binarios. Algoritmo de Torgerson. Estrés bruto normalizado = .0351; Estrés-1 = .1875; S-Estrés = .0860; D.A.F. = .9648; Tucker = .9822

2.4. Procedimiento

Una vez diseñado el proyecto, se invitó a participar a las universidades integrantes de la Región 9 de la ACBSP. Después de la revisión del contenido y mejora del instrumento en cuanto a adecuación lingüística

en cada país, se digitalizó mediante Google Forms. Los equipos de cada universidad participante organizaron el trabajo de campo coordinando con sus docentes. Las encuestas fueron realizadas mediante formato virtual, durante los meses de junio y julio de 2020, en vista que todas las clases eran no-presenciales, por razones de la pandemia por COVID-19.

Para su aplicación, cada estudiante fue informado sobre el objetivo y características de la encuesta, solicitándose el consentimiento explícito de participación y asegurándose que todos tengan mayoría de edad legal. Las encuestas fueron anónimas y confidenciales, y, una vez completadas, los datos fueron registrados directamente a una base de datos CSV. Después de la validación de la data, esta fue exportada a una matriz de datos tipo R, de extensión SAV para el análisis estadístico utilizando el programa SPSS versión 27.

2.5. Análisis

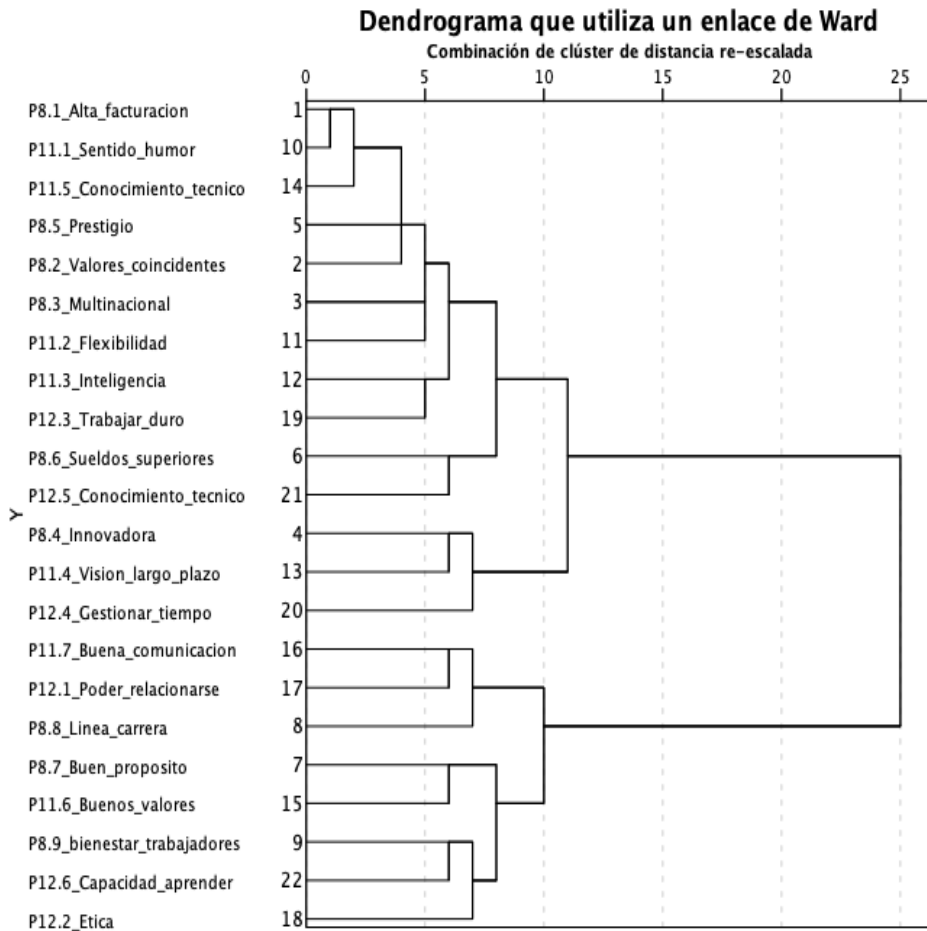
Uno de los objetivos centrales de la investigación es la elaboración de un perfil de los Centennials sobre la base de sus expectativas laborales. Para ello, el procedimiento siguió cuatro etapas desde una vía inductiva:

En primer lugar, analizamos la composición estructural de los ítems utilizando el Escalamiento multidimensional no métrico y el Análisis de conglomerados Jerárquicos. El Análisis de conglomerados (Cluster Analysis) es un método para la segmentación e identificación de grupos homogéneos de objetos (casos u observaciones) llamados clústers. Los objetos en un clúster debe ser lo más similares entre sí pero lo más distintos con los objetos de otros clúster (Sarstedt & Mooi, 2019). En este caso, incluimos los 22 ítems de preferencia basadas en percepciones y motivos personales hacia el trabajo. Primero realizamos un análisis de conglomerados jerárquico de variables para entender la composición aglomerativa de los ítems. Luego proyectamos esa relación en un gráfico bidimensional utilizando el Escalamiento multidimensional no-métrico. En el análisis jerárquico se usó el método de varianza mínima de Ward, sobre la base de distancias Euclidianas al cuadrado para datos binarios (0,1)

En la Figura 5 se observa el Dendograma del análisis de conglomerados jerárquicos, encontrándose que los ítems se agrupan en dos grandes sectores, y dentro de ellos, en dos subsectores más. Al graficar estas relaciones en un espacio bidimensional euclidiano (Figura 6), verificamos efectivamente el agrupamiento de las variables, conforme

al modelo conceptual propuesto en el capítulo 1.3: tres dimensiones (empresa, jefes y sí mismo) en dos polos opuestos.

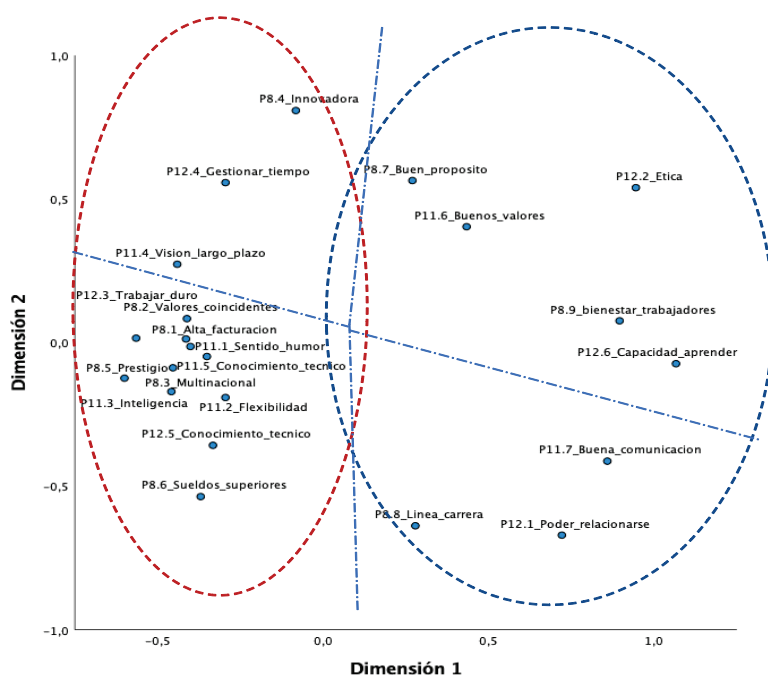
Figura 5.
Dendrograma de Análisis de Conglomerados Jerárquico de variables



Nota: Proximidades usando distancias Euclidianas al cuadrado para datos binarios. Formación de clústers mediante enlace de Ward.

Figura 6.

Escalamiento multidimensional no-métrico de las expectativas laborales en Centennials



Nota: Proximidades con distancias euclidianas para datos binarios. Algoritmo de Torgerson. Estrés bruto normalizado = .0351; Estrés-1 = .1875; S-Estrés = .0860; D.A.F. = .9648; Tucker = .9822

En segundo lugar, usando los parámetros obtenidos en el paso 1, determinamos los clústers en número y composición usando el Análisis de Conglomerados de K-medias. En efecto, realizamos un análisis de partición K-medias clúster de casos, para formar los conglomerados de centennials, utilizando centros iniciales no aleatorios, sino preestablecidos según el modelo conceptual de medición propuesto (escalas bipolares). La ventaja de usar centros iniciales preestablecidos teóricamente es que las soluciones de agrupamiento tienen un inicio común y hacen más estable la solución, mientras que los centros iniciales aleatorios – al tener diferentes arranques – pueden resultar en soluciones aleatorias afectadas por el orden de la muestra, su tamaño y la distribución. En el método de K-medias usamos distancias Euclidianas, siendo la relación variable/caso significativamente superior al número recomendado en la literatura (Dolnicar et al, 2014; Qiu & Joe, 2009).

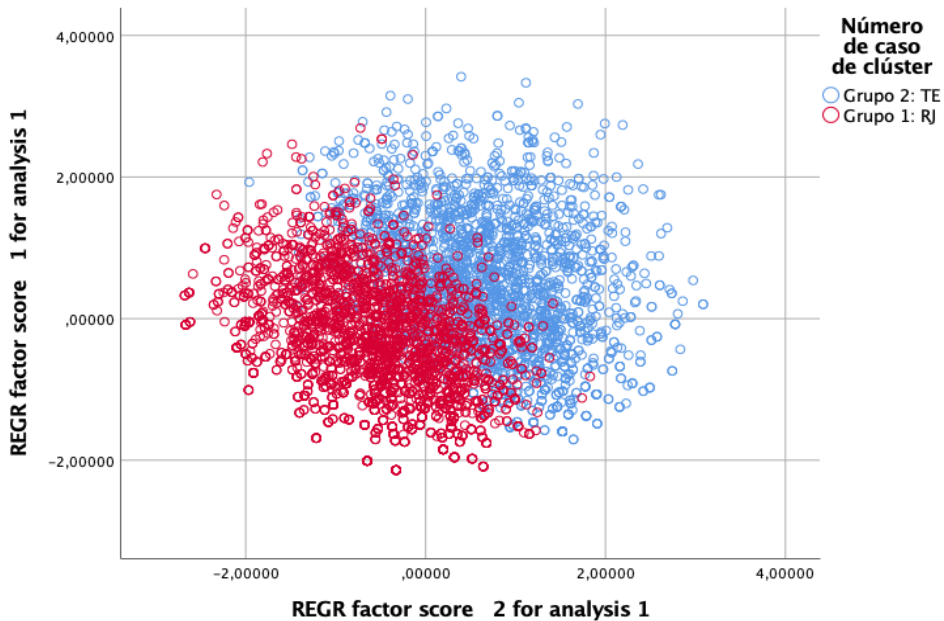
En tercer lugar, validamos el número de clústeres usando los indicadores de Silhouette, además de la cross validación con una submuestra aleatoria (50% de los casos) y el índice de Rand, así como su inspección visual en un biplot mediante los puntajes de regresión de los dos primeros componentes del Análisis de Componentes Principales. En la Tabla 5 se observa que la validación cruzada de los conglomerados es óptima, con un índice de Rand superior al 88.6%. De igual forma, el gráfico biplot muestra una clara distinción entre los conglomerados identificados, sin mayores superposiciones (ver Figura 7).

Tabla 5.
Validación cruzada de los conglomerados

	Clústeres (data original)					Total	
	1		2		N	%	
	N	%	N	%			
Clústeres (muestra aleatoria 50%)	1	1,335	90.8	137	12.1	1,472	56.5
	2	135	9.2	997	87.9	1,132	43.5
Total		1,470	100.0	1,134	100.0	2,604	100.0

Índice de Rand = 0.8868

Figura 7.
Gráfico biplot de la muestra según pertenencia a su perfil



En cuarto lugar, comparamos los clústeres identificados usando un criterio (en este caso, las escalas validadas previamente). Si la clasificación obtenida es válida, entonces se espera que las variables se comporten bipolarmente, siguiendo el patrón conceptual preestablecido. En el siguiente gráfico comparamos los promedios estandarizados de los clústeres. Se observa, en efecto, que las variables se comportan bipolarmente en cada una de sus tres dimensiones. Estas diferencias son todas significativas cuando se utiliza un contraste de distribuciones F por Análisis de Varianza (ver Tabla 6).

Figura 8.
Validación de criterio: Comparación de promedios estandarizados de las dimensiones bipolares según los conglomerados identificados.

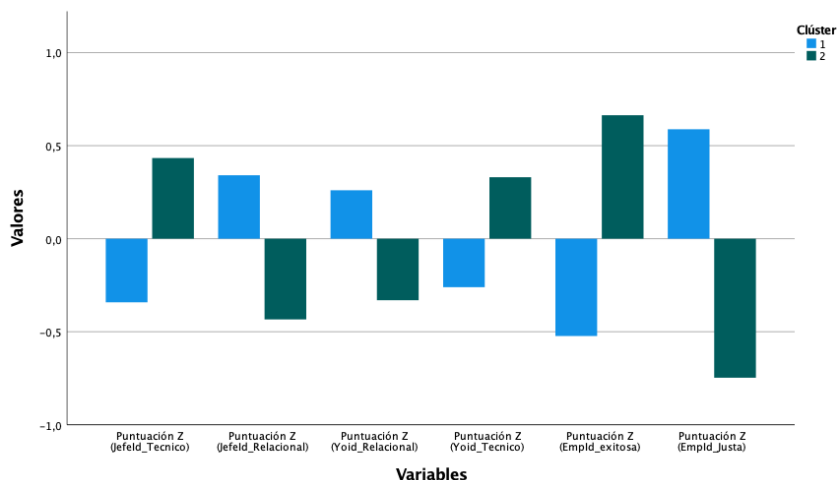


Tabla 6.
Validación de criterio: Comparación de promedios estandarizados de las dimensiones bipolares según los conglomerados identificados (prueba F)

Dimensiones (datos estandarizados)	Número de clúster		F	Eta
	1	2		
Jefe ideal: Técnico	-0.341	0.433	906.5**	.385
Jefe ideal: Relacional	0.341	-0.433	906.5**	.385
Yo ideal: Relacional	0.260	-0.330	491.2**	.293
Yo ideal: Técnico	-0.260	0.330	491.2**	.293
Empresa ideal: Exitosa	-0.522	0.663	2,733.5**	.589
Empresa ideal: Justa	0.588	-0.746	4,089.6**	.663

Nota: * p < 0.001

Finalmente, usamos técnicas de contraste estadístico (χ^2 , F) para determinar diferencias significativas en las variables demográficas y educativas de los Centennials, en función de los conglomerados identificados. Estos resultados son presentados en el capítulo 3.4.

III. RESULTADOS

3.1. Expectativas laborales

Considerando las expectativas en conjunto de los Centennials, destacan definitivamente aquellas referidas a los intangibles interpersonales y prosociales, como son la ética profesional (71%), la capacidad para aprender (68.7%), la capacidad para relacionarse bien con las personas (59.6%), la buena comunicación con el jefe (57.9%) y una empresa preocupada por la calidad de vida de su personal (57.1%).

Para los(as) Centennials encuestados(as) las principales características que debería tener una empresa ideal para trabajar recaen en dos frentes: las que cuidan a sus trabajadores(as) y las que son innovadoras y/o socialmente responsables. En efecto, repuntan las empresas que se preocupan por sus trabajadores (57.1%) y con línea de carrera (45.6%), seguido de las empresas innovadoras (46.6%) y socialmente responsables (43.5%). Por otro lado, los dos atributos más valorados en un jefe(a) son la buena comunicación (57.9%) y los buenos valores (43.7%). De manera concordante, las principales cualidades para ser buen(a) profesional, son la ética (71%), la capacidad para aprender (68.7%) y el relacionarse bien con las personas (59.6%).

En cambio, son menores los porcentajes de jóvenes que se orientan hacia expectativas más materiales, tales como trabajar para empresas con alta facturación (5.5%), tener jefes con buen sentido del humor (5.6%) o con conocimiento técnico (12.2%) o flexibles (22.2%), trabajar para empresas con gran prestigio (19.8%), que sean multinacionales (23.9%), o tener la cualidad de trabajar arduamente (27.2%).

Tabla 7.
Expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica

Preguntas	Respuestas	%
Características de la empresa ideal para trabajar	Que valore el bienestar / calidad de vida de sus empleados(as)	57.1
	Innovadora	46.6
	Con línea de carrera / desarrollo profesional	45.6
	Socialmente responsable/con buen propósito	43.5
	Con sueldos y beneficios laborales superiores al promedio	38.4
	Multinacional	23.9
	Con valores similares a los míos	19.8
	Con prestigio / gran reputación	19.5
	Con alta facturación	5.5
Atributos más valorados de un(a) jefe(a)	Buena comunicación	57.9
	Buenos valores	43.7
	Inteligencia	29.4
	Visión a largo plazo	29.0
	Flexibilidad	22.2
	Conocimiento técnico	12.2
	Sentido del humor	5.6
Cualidades para ser un buen(a) profesional	Ética	71.0
	Capacidad para aprender	68.7
	Relacionarse bien con las personas	59.6
	Gestionar el tiempo	41.0
	Conocer los aspectos técnicos de la profesión	32.4
	Trabajar arduamente	27.2

3.2. Diferencias según sexo

Salvo 4 ítems, en todos los demás existen diferencias significativas entre hombres y mujeres. Según se observa en la Tabla 8, hay más hombres que mujeres que valoran que la empresa ideal sea innovadora, prestigiosa y con alta facturación. Por el contrario, hay más mujeres que hombres que valoran que la empresa ideal sea socialmente responsable, que valore el bienestar de sus empleados(as), que ofrezca línea de carrera y que sea multinacional. Con respecto a los atributos más valorados de un(a)

jefe(a), más mujeres que hombres esperan jefes con buena comunicación y valores, mientras que más hombres esperan jefes con inteligencia, conocimiento técnico y sentido del humor. Con respecto a las cualidades propias para ser un buen profesional, más mujeres que hombres valoran la ética y la capacidad de aprender, mientras que más hombres valoran el trabajo arduo, conocer los aspectos técnicos de la profesión, relacionarse bien con las demás personas y gestionar el tiempo.

Tabla 8.
Diferencias según sexo de las expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica (en porcentajes)

Preguntas	Respuestas	Mujer	Hombre	Dif.	X ²
Características de la empresa ideal para trabajar	Que valore el bienestar (calidad de vida de sus empleados)	59.2	52.9	6.3	19.1*
	Innovadora	44.8	50.3	-5.5	14.4*
	Con línea de carrera / desarrollo profesional	46.9	42.9	4	7.7*
	Socialmente responsable/con buen propósito	46.2	38.4	7.8	28.8*
	Con sueldos y beneficios laborales superiores al promedio	38.3	38.8	-0.5	.152
	Multinacional	25.5	20.8	4.7	14.4*
	Con valores similares a los míos	18.0	23.4	-5.4	21.5*
	Con prestigio/gran reputación	17.6	23.4	-5.8	25.1*
	Con alta facturación	3.6	9.2	-5.6	70.9*
Atributos más valorados de un(a) jefe(a)	Buena comunicación	61.0	51.7	9.3	41.6 *
	Buenos valores	46.0	39.2	6.8	22.1*
	Inteligencia	26.8	34.4	-7.6	32.2*
	Visión a largo plazo	28.4	30.0	-1.6	1.4
	Flexibilidad	22.3	22.0	0.3	.049
	Conocimiento técnico	11.0	14.7	-3.7	14.4*
	Sentido del humor	4.4	8.0	-3.6	28.8*
Cualidades para ser un buen(a) profesional	Ética	75.0	63.2	11.8	78.0*
	Capacidad para aprender	72.2	61.9	10.3	56.6*
	Relacionarse bien con las personas	58.7	63.2	-4.5	3.4
	Gestionar el tiempo	39.7	43.6	-3.9	7.3*
	Conocer los aspectos técnicos de la profesión	30.7	35.7	-5.0	13.4*
	Trabajar arduamente	23.7	34.1	-10.4	63.0 *

Nota: * p. < 0.01

No se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en las expectativas de tener sueldos y beneficios laborales superiores al promedio, de tener jefes flexibles o con visión a largo plazo y en tener la cualidad profesional de relacionarse bien con las personas.

3.3. Diferencias según país

Existen también diferencias significativas según país. En cuanto a las características de la empresa ideal para trabajar, los Centennials de Colombia -frente al resto de países- valoran más la empresa innovadora, socialmente responsable y con alta facturación. Los Centennials de México valoran más las empresas con sueldos y beneficios laborales superiores al mercado y que sean multinacionales. Por su parte, los Centennials peruanos valoran más que la empresa tenga línea de carrera y cuenten con prestigio y reputación.

Tabla 9.
Diferencias según país de las expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica (en porcentajes)

Preguntas	Respuestas	Colombia (n=1021)	México (n=1669)	Perú (n=1865)	X ²
Características de la empresa ideal para trabajar	Que valore el bienestar / calidad de vida de sus empleados	57.1	52.3	59.8	20.5*
	Innovadora	56.2	46.2	43.1	46.5*
	Con línea de carrera / desarrollo profesional	37.6	30.7	60.1	330.5**
	Socialmente responsable/ con buen propósito	49.2	44.1	42.3	12.7*
	Con sueldos y beneficios laborales superiores al promedio	34.4	50.9	31.6	150.8**
	Multinacional	20.0	30.1	19.1	68.3*
	Con valores similares a los míos	21.4	22.3	17.1	16.7*
	Con prestigio/gran reputación	15.4	19.5	21.8	17.1*
	Con alta facturación	8.8	3.8	5.1	31.7*

Atributos más valorados de un(a) jefe(a)	Buena comunicación	63.5	49.1	62.6	82.3*
	Buenos valores	41.5	39.3	50.3	47.2*
	Inteligencia	29.0	37.8	21.4	114.1**
	Visión a largo plazo	33.6	28.7	28.2	10.3*
	Flexibilidad	14.1	29.7	19.5	101.5**
	Conocimiento técnico	12.6	11.8	11.2	1.4
	Sentido del humor	5.7	3.5	6.9	19.4*
Cualidades para ser un buen(a) profesional	Ética	68.8	71.4	75.3	15.6*
	Capacidad para aprender	72.2	66.3	68.5	10.2*
	Relacionarse bien con las personas	59.5	55.7	63.6	23.4*
	Gestionar el tiempo	49.1	34.9	41.6	53.6*
	Conocer los aspectos técnicos de la profesión	25.2	35.1	33.0	30.1*
	Trabajar arduamente	25.4	36.7	18.0	159.1*

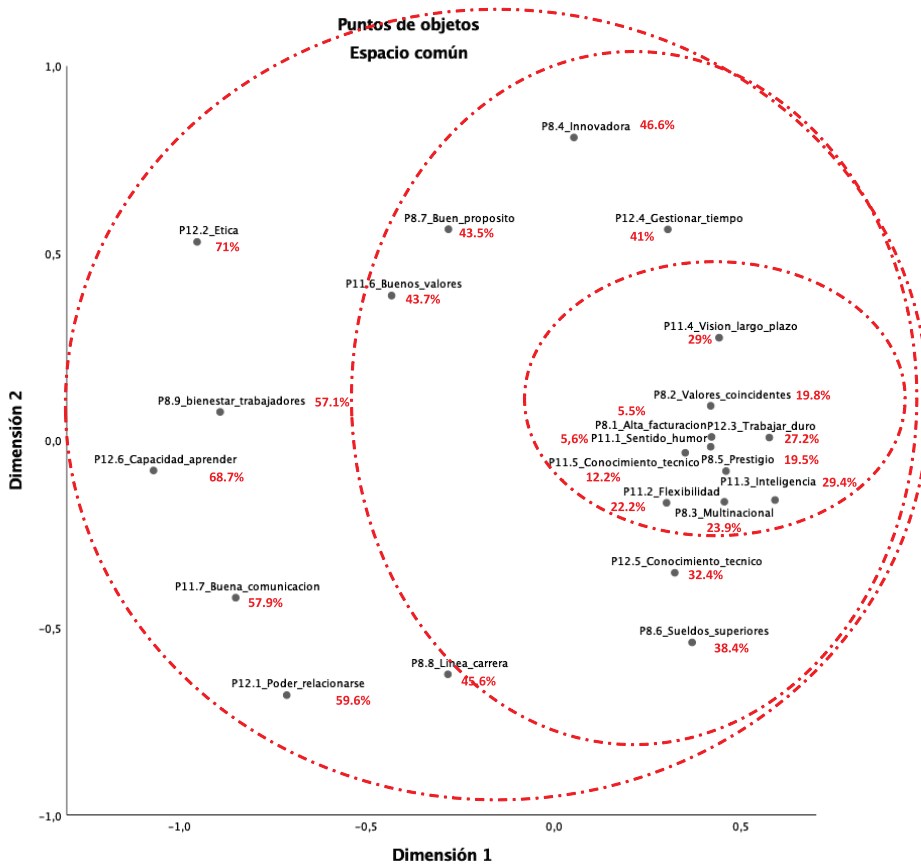
Nota: * p. < 0.01, ** p. < 0.001

3.4. ¿Perfil hegemónico?

Utilizando el EMD observamos que los ítems con mayor prevalencia se agrupan en el cuadrante izquierdo de la dimensión 1 (el círculo mayor), y se van reduciendo mientras más acercan al cuadrante derecho. Esta ubicación de ítems no es arbitraria, sino que obedece a una estructura subyacente identificada previamente mediante el Análisis Clúster Jerárquico y de K-medias.

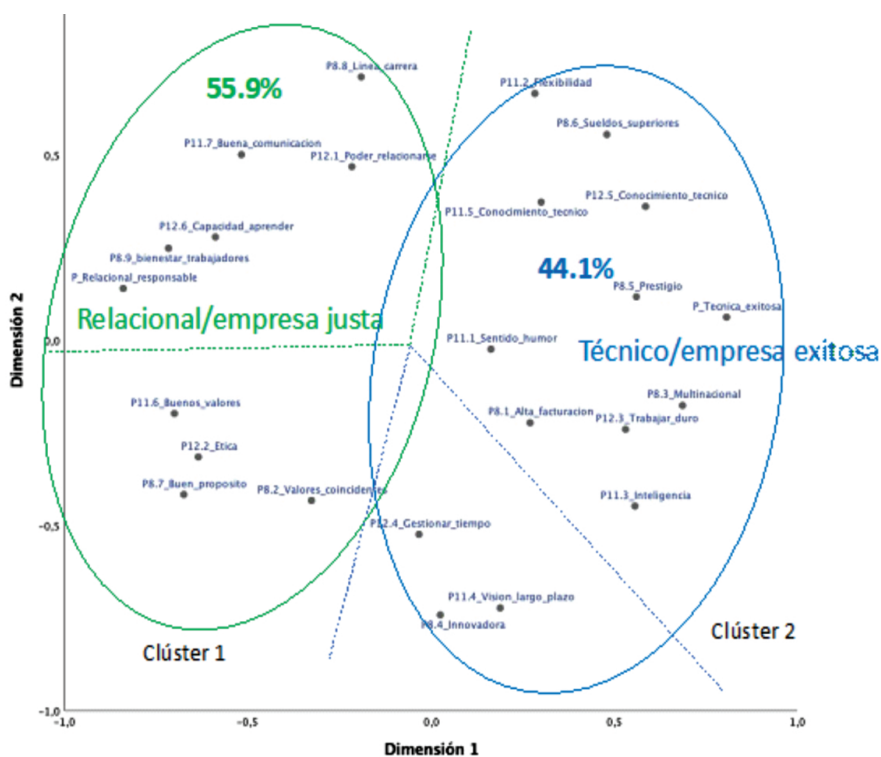
Figura 9.

Mapa de expectativas laborales según prevalencia y ubicación en el escalamiento multidimensional



En efecto, según se observa en la Figura 10, los ítems se pueden organizar en dos grandes clústeres. El primero (en verde) agrupa las expectativas más prevalentes, mientras que el segundo (en azul) las menos prevalentes. Si analizamos las relaciones de semejanza entre esos ítems observamos con claridad que el primer clúster tiene una estructura centrada en las relaciones interpersonales y la justicia (Ej. Buena comunicación, poder relacionarse, capacidad de aprender, bienestar del personal, buenos valores, ética, buen propósito, valores coincidentes); mientras que el segundo tiene una estructura centrada en el desempeño y el éxito (Ej. Conocimiento técnico, trabajo arduo, prestigio, sueldos superiores, inteligencia, visión a la largo plazo, innovación, multinacional, alta facturación). En el primer grupo se clasifica el 55.9% de los Centennials encuestados, mientras que el 44.1% se clasifica en el segundo grupo.

Figura 10.
Configuración de los clústeres según variables mediante Escalamiento multidimensional no Métrico



Nota: Proximidades con distancias euclidianas para datos binarios. Algoritmo de Torgerson. Estrés bruto normalizado = .0351; Estrés-1 = .1875; S-Estrés = .0860; D.A.F. = .9648; Tucker = .9822

Esta agrupación se valida cuando se comparan estadísticamente ambos clústeres. En la Tabla 10 se observa que los clústeres son muy diferentes entre sí. De los 22 indicadores, se diferencian significativamente en 21.

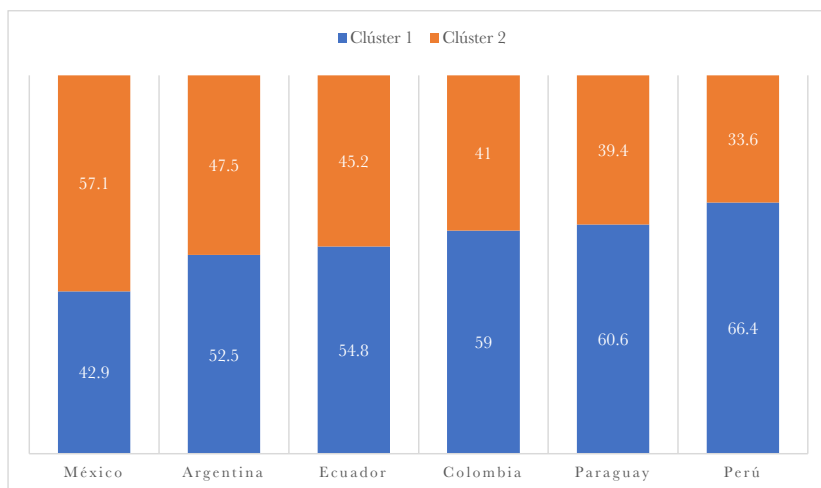
Tabla 10. Diferencias según clúster de las expectativas laborales de los(as) Centennials de las escuelas de negocios de Latinoamérica (en porcentajes)

Preguntas	Respuestas	Clúster 1 (55.9%)	Clúster 2 (44.1%)	Dif.	X ²
Características de la empresa ideal para trabajar	Que valore el bienestar (calidad de vida de sus empleados)	82.0	25.4	56.6	1686.9**
	Innovadora	42.3	52.2	-9.9	50.8*
	Con línea de carrera / desarrollo profesional	53.3	35.8	17.5	159.7**
	Socialmente responsable/con buen propósito	55.6	28.3	27.3	389.7**
	Con sueldos y beneficios laborales superiores al promedio	24.9	55.7	-30.8	515.7**
	Multinacional	8.9	43.1	-34.2	825.6**
	Con valores similares a los míos	19.2	20.6	-1.4	1.56
	Con prestigio/gran reputación	10.9	30.4	-19.5	311.8**
Atributos más valorados de un(a) jefe(a)	Con alta facturación	2.9	8.7	-5.8	81.1**
	Buena comunicación	68.6	44.3	24.3	310.7**
	Buenos valores	55.7	28.4	27.3	388.3**
	Inteligencia	17.7	44.1	-26.4	432.1**
	Visión a largo plazo	24.5	34.7	-10.2	65.6**
	Flexibilidad	19.1	26.1	-7	36.7**
	Conocimiento técnico	11.2	13.6	-2.4	7.16*
Cualidades para ser un buen(a) profesional	Sentido del humor	3.3	8.7	-5.4	70.5**
	Ética	78.2	61.9	16.3	165.5**
	Capacidad para aprender	76.7	58.2	18.5	194.6**
	Relacionarse bien con las personas	61.0	57.9	3.1	5.1*
	Gestionar el tiempo	42.9	38.6	4.3	10.0*
	Conocer los aspectos técnicos de la profesión	23.6	43.5	-19.9	233.4**
	Trabajar arduamente	17.6	39.4	-21.8	309.6**

Nota: * p. < 0.05; ** p. < 0.001

Estos grupos de Centennials difieren significativamente en algunas variables demográficas. Para empezar, tienen una distribución diferente por país. Mientras que en México la mayoría pertenece al grupo 2 (técnico/empresa exitosa), en los otros países predomina el grupo 1 (relacional/empresa justa), siendo mayor en Perú (66.4%).

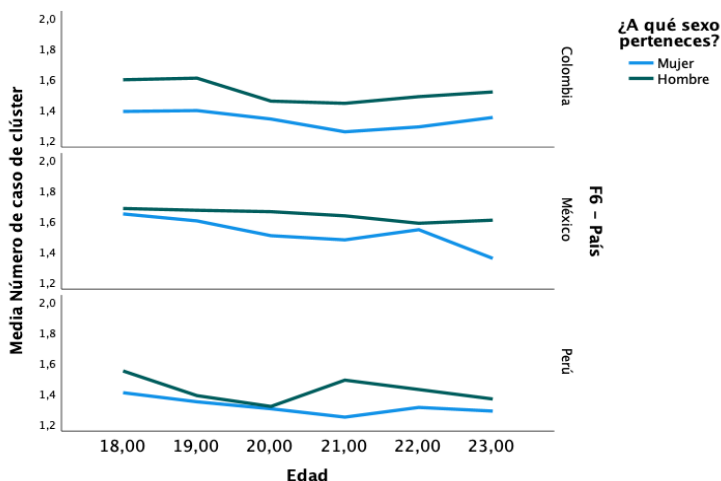
Figura 11.
Pertenencia a clústers según país de procedencia



Nota: $X^2 = 204.1$, $p < 0.001$

En otros aspectos hay también diferencias significativas. Comparando por sexo, los hombres son mayoría en el grupo 2 (52.6%), mientras que las mujeres son mayoría en el grupo 1 (60.2%). Es decir, hay más Centennials mujeres con perfil relacional y más hombres con perfil técnico. Y estas diferencias se mantienen en cada país, incluso cuando se comparan diferencias de edad.

Figura 12.
Pertenencia a clústers según sexo y edad por país

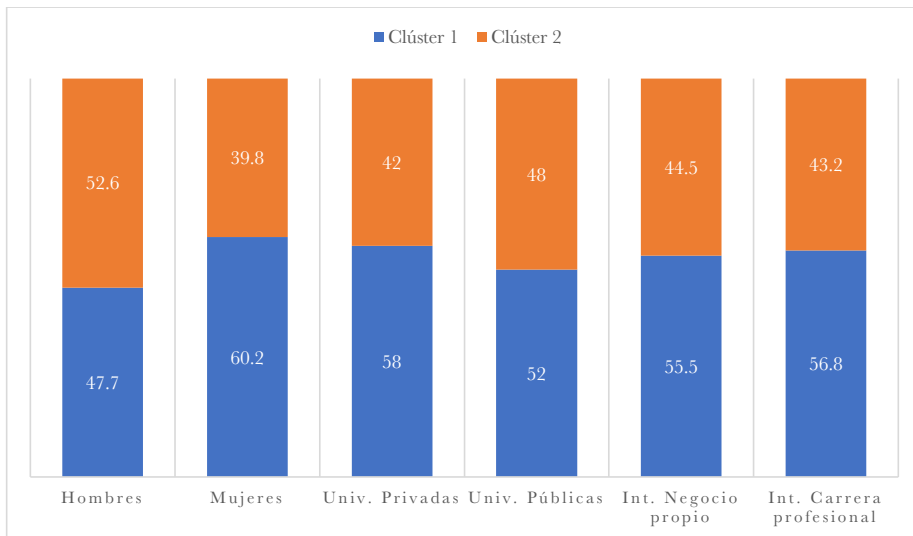


Por tipo de universidad también existen diferencias, siendo el grupo 1 (relacional/empresa exitosa) más prevalente en las universidades privadas que en las públicas. En cuanto a la intención emprendedora o profesional, no se encontraron diferencias significativas. En ambas intenciones predominan el grupo 1 (ver Figura 13).

Comparando por carrera profesional, se encuentran también diferencias estadísticas significativas. Los Centennials relacionales predominan en las carreras de recursos humanos y administración, mientras que los Centennials técnicos predominan en las carreras de economía/finanzas y marketing (ver Figura 14).

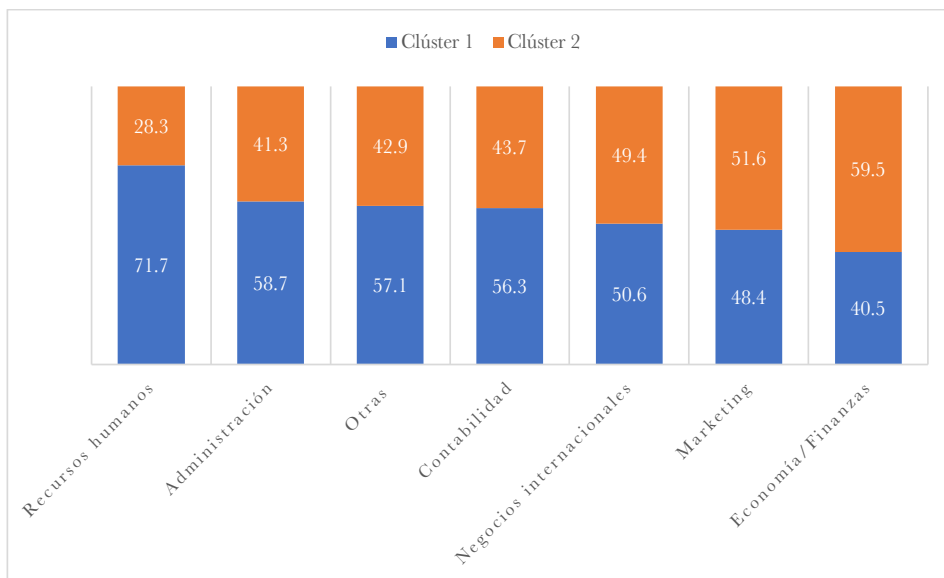
Figura 13.

Pertenencia a clústers según sexo, tipo de universidad e intención emprendedora



Nota: Sexo ($X^2 = 77.4$, $p < 0.001$), tipo de universidad ($X^2 = 17.1$, $p < 0.001$), intención emprendedora ($X^2 = 0.76$, $p = 0.383$, no significativo).

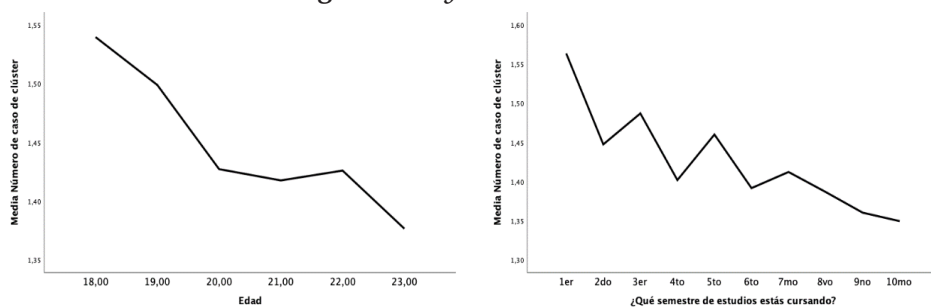
Figura 14.
Pertenencia a clústeres según carrera profesional



Nota: $\chi^2 = 47.0$, $p < 0.001$

La edad y el semestre de estudios de los Centennials también están asociadas linealmente con los clústeres (ver Figura 15). En la medida que aumentan de edad y de semestre de estudios, los Centennials tienden a pertenecer más al grupo 1 (relacional/empresa justa). Es decir, mientras los más jóvenes tienen una orientación hacia el desempeño y el éxito, esta va disminuyendo a medida que aumenta la edad, reemplazándose por una orientación hacia las personas y la justicia.

Figura 15.
Pertenencia a clústeres según edad y semestre académico



Nota: Edad (Nota: $\chi^2 = 56.5$, $p < 0.001$), semestre ($\chi^2 = 75.9$, $p < 0.001$)

3.5. COVID-19 y Centennials

En marzo de 2020, la mayoría de los países de la región decretaron Estado de Emergencia y confinaron a sus pobladores para evitar la propagación del nuevo coronavirus. Esta situación hizo que las universidades migren sus servicios educativos a la modalidad virtual. En esta encuesta hemos encontrado que el nivel de satisfacción con las clases virtuales debido a la pandemia es bastante alto, principalmente con el desempeño de los profesores. Sin embargo, disminuye la valoración con la gestión de los servicios universitarios, donde solo el 64.8% está satisfecho. Justamente, en este último indicador los Centennials relacionales (Clúster 1) están más insatisfechos que los Centennials técnicos.

Tabla 11.
Satisfacción con las clases virtuales recibidas durante la pandemia

	Total	Clúster 1	Clúster 2	X ²
Desempeño de profesores	88.7	89.6	87.5	6.1
Herramientas virtuales empleadas por la Universidad	79.7	79.4	80.1	3.4
Cumplimiento de objetivos de aprendizaje	75.5	76.0	74.7	5.1
Gestión de servicios de la universidad (Ej. Matriculas, solicitudes, consultas, atención)	64.8	62.3	67.9	23.9**

Nota: ** p. < 0.01

Los niveles de satisfacción son también más altos en los Centennials que estudian en universidades privadas que en públicas ($F = 89.3$, $p < 0.001$). A pesar de estos altos niveles de satisfacción, el 92.8% de Centennials (sin distinción entre ambos grupos) cree que los contenidos de enseñanza en la universidad necesitan ser actualizados ante los recientes cambios mundiales debido a la COVID-19.

Del grupo de Centennials que está trabajando (15.1%), el 39.4% lo está haciendo desde casa, remotamente, por razones de la pandemia. Al respecto, se enfrentan a algunos retos importantes. Los principales son el conflicto familia-trabajo (54.7%), la falta de infraestructura y/o tecnología para trabajar (47.6%) y la pérdida de vínculo con colegas y jefes (46.6%). Existen algunas diferencias significativas cuando se comparan entre clústeres. Como era de esperarse, los Centennials relacionales reportan más conflictos familia-trabajo, mientras que los Centennials técnicos reportan más problemas asociados con la disminución de la productividad.

Tabla 12.
Desafíos de los Centennials que trabajan remotamente desde casa por razones de la pandemia

	Total	Clúster 1	Clúster 2	Dif.	X ²
Conflicto entre vida familiar y vida laboral	54.7	59.3	49.3	10.0	3.1*
Disminución de la productividad	27.0	22.8	31.9	-9.1	3.3*
Falta de infraestructura y/o tecnología	47.6	43.1	52.8	-9.7	2.8
Pérdida del vínculo con colegas y jefes	46.6	46.1	47.2	-1.1	.03
Otras razones	24.7	28.7	18.8	9.9	4.2*

Nota: * p. < 0.05

IV. DISCUSIÓN CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

En la presente investigación se describen y comparan las expectativas laborales de los Centennials estudiantes universitarios de negocios en Latinoamérica; además de verificar si existe un perfil hegemónico o no. Se ha encontrado, efectivamente, que las expectativas laborales de los Centennials son coincidentes con los reportados en investigaciones previas. Sin embargo, se ha encontrado también que este perfil no es hegemónico, sino que hay por lo menos dos perfiles iGen, uno más ligado a las relaciones y a la justicia, mientras que el otro está más ligado al desempeño y al éxito.

La investigación se basa en una muestra no probabilística de 22 instituciones de educación superior ubicadas en 6 países. Aunque la muestra ha tenido un tamaño significativo para asegurar estabilidad de los estimadores, las comparaciones específicas deben ser tomadas con precaución. Esto es particularmente importante en las comparaciones por países, donde hay más confianza en las comparaciones entre Perú, Colombia y México, al tener muestras grandes y provenientes de varias instituciones de educación superior. Los estimadores de los otros países, en cambio, deben ser tomados solo como referenciales, pues son de menor tamaño y menos variable al provenir de pocas instituciones educativas, disminuyendo la representatividad de la muestra.

En otro aspecto, los 22 reactivos empleados en la investigación han mostrado tener valores altos de fiabilidad y validez. En efecto, al utilizar un modelo de medición de las expectativas laborales en tres dimensiones bipolares: yo ideal, jefe ideal, y empresa ideal, se ha podido construir un mapa de perfiles bastante estable y consistente. Sin embargo, hay que advertir que estos resultados se basan en el uso de las teorías

de los valores universales de Schwartz y en las necesidades humanas de McClelland. Otras teorías pueden usarse también para la medición de las expectativas laborales, por lo que se puede seguir la misma metodología para validar nuevos instrumentos. Hay que recordar que el estudio científico de las generaciones no está consolidado. Existen muchas dudas sobre la naturaleza científica de las “generaciones” (Rudolph et al, 2020; Costanza et al, 2020; Rauvola et al, 2020) Muchas veces las técnicas empleadas suelen afectar los resultados obtenidos, por eso Costanza, Darrow, Yost & Severt (2017) recomiendan establecer con mucho cuidado una justificación teórica de las variables que se están estudiando, sus relaciones, los mecanismos causales hipotetizados, los métodos, el diseño de la investigación y los análisis estadísticos empleados. Sin ese apoyo teórico, la interpretación adecuada es difícil, si no imposible.

En cuanto a los resultados obtenidos, se observa que la importancia de la ética profesional (71%), la capacidad de aprender (68.7%) y la capacidad para relacionarse bien con las personas (59.6%) priman en la jerarquía de expectativas laborales de los Centennials latinoamericanos. Todos estos son indicadores de un “yo ideal”, que a lejos destacan sobre los indicadores de las otras dos dimensiones. En efecto, en un cuarto lugar recae la expectativa de tener buena comunicación con el jefe(a) (57.6%) y, en un quinto, trabajar para una empresa que se preocupe por la calidad de vida de su personal (57.1%).

Sin embargo, estas expectativas prevalentes no deben generalizarse, pues pueden invisibilizar diferentes grupos de expectativas que son prioridad para porcentajes significativos de Centennials. Justamente uno de los objetivos centrales del estudio ha sido determinar si esta cohorte es hegemónica o no. Al respecto se ha encontrado evidencia de que existen por lo menos dos clústeres de Centennials: un primer grupo que representa al 55.9% centrada en las expectativas relacionales y que busca empresas justas; mientras que un segundo grupo, que representa al 44.1% de Centennials, tiene una estructura centrada en el desempeño y el éxito, donde los sueldos y beneficios laborales superiores al promedio, son muy importantes.

Se ha encontrado también que las expectativas laborales difieren significativamente según el sexo. Las mujeres se agrupan más en el perfil relacional/justo, mientras que los hombres en el perfil técnico/exitoso. Esta tendencia ha sido encontrada en muchos estudios previos de género en población en general, donde los hombres están más orientados al desempeño y las recompensas, mientras que las mujeres están más orientadas hacia las personas y la equidad (Chandler et al,

1983; Luxen, 2005; Davies et al, 2017). Sin embargo, estas expectativas no deben ser asumidas como naturales, pues pueden ser producto de una fuerte socialización diferenciada entre hombres y mujeres. Esto es así por cuanto las mujeres sobresalen en los estudios de desempeño escolar y rendimiento, sin embargo, se autocalifican peor que los hombres (Kusnierz et al, 2020; Jackman et al, 2019). En todo caso, encontrar estas diferencias en Centennials con educación superior puede reflejar también el peso de la cultura latina sobre los roles de género y que las universidades aún no han podido superar.

Las diferencias se sostienen también por carreras, edad, país y tipo de universidad. En cuanto a los países, los Centennials de Colombia valoran más la empresa innovadora, socialmente responsable y con alta facturación. Los Centennials de México, por su parte, valoran más las empresas con sueldos y beneficios laborales superiores al mercado y que sean multinacionales. En el caso de los Centennials peruanos estos valoran más que la empresa tenga línea de carrera y cuenten con prestigio y reputación. Analizando los perfiles, se observa que mientras que en México la mayoría de Centennials tiene un perfil técnico/empresa exitosa (57.1%), en Colombia este perfil solo representa el 45.2% y en Perú el 33.6%. La diferente composición de grupos de Centennials en cada país puede deberse a la idiosincrasia cultural e histórica de cada país, así como a la composición de sus mercados laborales.

Se ha encontrado también que a medida que aumentan la edad y el semestre de estudios, los Centennials tienden a pertenecer más al grupo relacional/empresa justa. Es decir, mientras los más jóvenes tienen una orientación hacia el desempeño y el éxito, esta va disminuyendo a medida que aumenta la edad, reemplazándose por una orientación hacia las personas y la justicia. Este proceso de cambio es interesante porque surge la pregunta de si se debe al efecto educativo de la universidad o a la maduración de los Centennials.

La virtualidad pandémica ha traído muchos retos, afectando también al 39.4% de los Centennials que están trabajando bajo esa modalidad. El conflicto familia-trabajo es el más importante (54.7%), afectando principalmente a los Centennials relacionales. En cuanto a su formación, el nivel de satisfacción con las clases virtuales debido a la pandemia es bastante alto, principalmente con el desempeño de los profesores, donde el 88.7% está satisfecho. Esto es predecible debido a que los Centennials son nativos digitales; sin embargo, las diferencias estructurales en la dotación tecnológica entre tipos de universidades explican que los Centennials de universidades privadas estén más satisfechos con la virtualidad.

Independiente de todas estas diferencias, los Centennials son unánimes al creer que los contenidos de enseñanza en la universidad necesitan ser actualizados ante los recientes cambios mundiales debido a la COVID-19.

De lo dicho entonces, surgen algunas recomendaciones:

1. Para la academia, se recomienda profundizar en el estudio de las expectativas laborales, satisfacción y compromiso laboral con los Centennials que ya están en el mercado laboral. En efecto, identificadas las expectativas, es necesario determinar su poder predictivo en la satisfacción laboral y el compromiso laboral de los jóvenes. En segundo lugar, se recomienda analizar el impacto de la pandemia por COVID-19 en el cambio o cimentación de las expectativas laborales en los Centennials.
2. Para las universidades, se recomienda actualizar los contenidos de la currícula educativa a los nuevos tiempos pospandémicos. Es necesario incluir muchos aspectos que son emergentes y marcarán las pautas de la gestión de las próximas décadas, como son los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), la equidad de género, el liderazgo ético, la ciudadanía organizacional, la gestión bajo incertidumbre, la ciencia de datos, el teletrabajo y el trabajo significativo. Los Centennials tienen un perfil muy sensible a la responsabilidad social y el bienestar colectivo, las universidades deben aprovechar ese perfil y fortalecerlo mediante la dotación de estos contenidos.
3. Para las empresas, se recomienda fortalecer el liderazgo ético y asertivo de sus autoridades, así como el diseño de tareas orientadas hacia el aprendizaje. Debido a que los Centennials valoran mucho estos aspectos, el desarrollo de estas competencias redundará en empresas más atractivas para el mejor talento.

Referencias

- APA - American Psychological Association (2018). Stress in America: Generation Z. Stress in America Survey. Disponible en internet <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2018/stress-gen-z.pdf>
- Barreto, A. R. A. (s. f.). How to attract Millennials & Generation Z into an organization in the business area in Portugal. 85.
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Chandler, T. A., Shama, D. D., & Wolf, F. M. (1983). Gender Differences in Achievement and Affiliation Attributions: A Five-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14(2), 241-256. <https://doi.org/10.1177/0022002183014002007>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13(3), 180-184. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>
- Chillakuri, B. (2020a). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Chillakuri, B. (2020b). Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit. *American Business Review*, 23(2), 408-430. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
- Christine, P., & Ienneke, I. D. (2020). Enhancing The Post-Millennial Students Using Information Communication and Technology in learning English. *Journal of Physics: Conference Series*, 1477, 042029. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/4/042029>
- Costanza D.P., Darrow J.B., Yost A.B., Severt J.B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement*, 2017. Vol. 3, no. 2, pp. 149 – 165.
- Costanza, D., Finkelstein, L., Imose, R., & Ravid, D. (2020). Inappropriate Inferences from Generational Research. In B. Hoffman, M. Shoss, & L. Wegman (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 20-41). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108278034.002

- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L. et al. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol* 27, 375–394 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Davies, S., Broekema, H. , Nordling, M. and Furnham, A. (2017) Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values. *Psychology*, 8, 27-43. doi: 10.4236/psych.2017.81003.
- Deloitte (2020). The Deloitte global millennial survey 2020. Resilient generations to creating a “better normal”. Disponible en internet <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>
- DiMattio, M. J. K., & Hudacek, S. S. (2020). Educating generation Z: Psychosocial dimensions of the clinical learning environment that predict student satisfaction. *Nurse Education in Practice*, 49, 102901. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102901>
- Goh E., Lee C. (2018) A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 2018. Vol. 73, pp. 20–28.
- Gupta, R. (2020). How to incorporate technology in the workplace for gen Z employees. *Clinical Medicine*, 07, 9.
- Jackman, W., Morrain-Webb, J., Fuller, C. (2019) Exploring gender differences in achievement through student voice: Critical insights and analyses. *Cogent Education*, 6, 1. DOI: 10.1080/2331186X.2019.1567895
- Kimberlee R. Mendoza. (2019). Engaging Generation Z: A Case Study on Motivating the Post-Millennial Traditional College Student in the Classroom. *US-China Foreign Language*, 17(04). <https://doi.org/10.17265/1539-8080/2019.04.002>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuśnierz C, Rogowska AM, Pavlova I. Examining Gender Differences, Personality Traits, Academic Performance, and Motivation in Ukrainian and Polish Students of Physical Education: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020; 17(16):5729. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165729>
- Marc F. Luxen (2005) Gender Differences in Dominance and Affiliation During a Demanding Interaction, *The Journal of Psychology*, 139:4, 331-347, DOI: 10.3200/JRLP.139.4.331-347
- Marshall, A. L., & Wolanskyj-Spinner, A. (2020). COVID-19: Challenges and Opportunities for Educators and Generation Z Learners. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(6), 1135-1137. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2020.04.015>

- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Meret C., Fioravanti S., Iannotta M., Gatti M. (2018). The digital employee experience: Discovering generation Z. In C. Rossignoli, F. Virili, S. Za (Eds), *Digital Technology and Organizational Change*. Cham: Springer, 2018, pp. 241 – 256.
- Northeastern University (2015). 'Generation Z' is entrepreneurial, wants to chart its own future. Disponible en internet <https://news.northeastern.edu/2021/03/18/on-stage-to-on-screen-improvis-still-challenging-these-computer-science-majors/>
- Otieno, J. O., & Nyambegera, S. M. (2019). Millennials and Generation Z Employees are here: Is your Organization ready? *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(2), 68-85. <https://doi.org/10.4314/jolte.v10i2>.
- Ozkan M., Solmaz B. (2015). The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 2015. Vol. 26, pp. 476 – 483.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Purdue University Global (2021). Generational Differences in the Workplace [Infographic]. Disponible en internet <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>
- Rauvola, R., Rudolph, C. & Zacher, H. (2019). Generationalism: Problems and implications, *Organizational Dynamics*, Volume 48, Issue 4, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.006>.
- Rudolph, C.W., Rauvola, R.S., Costanza, D.P. et al. Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology* 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). Cluster Analysis. En M. Sarstedt & E. Mooi (Eds.), *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics* (pp. 301-354). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4_9

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and Retaining the Next Generation: Adapting to the Expectations of Gen Z in the Classroom. *Information Systems*, 10.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *Generation Z*, 6.
- 62 Seemiller, C., Grace, M. (2018). *Generation Z: A Century in the Making*. London: Routledge
- Seemiller, C., Grace, M., Dal Bo Campagnolo, P., Mara Da Rosa Alves, I., & Severo De Borba, G. (2019). How Generation Z College Students Prefer to Learn: A Comparison of U.S. and Brazil Students. *Journal of Educational Research and Practice*, 9(1). <https://doi.org/10.5590/JERAP.2019.09.1.25>
- Seibert, S. A. (2020). Problem-based learning: A strategy to foster generation Z's critical thinking and perseverance. *Teaching and Learning in Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2020.09.002>
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of Attraction and Retention Of Generation Z Staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5(0), 807-814.
- Steele, C. (2017). *Generation Z in the Workplace. Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths*. USA: Candace Steele Flippin.
- Stillman, D., Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. New York: HarperCollins Publishers.
- Széchenyi István, Bencsik, A., Juhász, T., Horváth-Csikós, G., & Szent István University in Gödöllő. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Tang, F. (2019). A critical review of research on the work-related attitudes of Generation Z in China. *Social Psychology and Society*, 10(2), 19-28. <https://doi.org/10.17759/sps.2019100203>
- Tusev, A. (2019). The Next Generation of professionals in Ecuador. A Manager's Guide to Millennial/Generation Z University Students. *Universidad Espiritu Santo - Ecuador*.
- Wyatt, D (1993) *Out of the Sixties: Storytelling and the Vietnam Generation*. University Press, Cambridge MA.

Encuesta anónima y confidencial a centennials de universidades e institutos latinoamericanos sobre el mundo laboral

Estimado(a) estudiante:

El propósito del presente estudio es conocer más sobre los hábitos, percepciones y expectativas con respecto al mundo laboral de los Centennials (jóvenes nacidos a partir de 1997), que estudian en universidades e institutos de educación superior en Latinoamérica.

Son pocas preguntas, cuyas respuestas serán extremadamente valiosas para informar al mundo laboral de tus necesidades y expectativas. Por favor, necesitamos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Debes saber que:

1. Tu participación en este estudio es totalmente voluntaria.
2. Todos los datos obtenidos en este estudio serán confidenciales, anónimos y totalmente seguros.
3. La información obtenida únicamente se utilizará para los fines específicos del estudio.
4. Una vez que comience a contestar el cuestionario, eres libre de abandonarlo en cualquier momento, no suponiendo ningún tipo de consecuencias.

F1 - ¿Aceptas participar en este estudio?

- a. Sí
- b. No ==> Muchas gracias. La encuesta ha terminado.

F2 - ¿Eres mayor de edad? (18 o más años)

- a. Sí
- b. No ==> Muchas gracias. La encuesta ha terminado.

F3 - ¿En qué año naciste?

- a. 1997
- b. 1998
- c. 1999
- d. 2000
- e. 2001
- f. 2002
- g. 2003
- h. 2004
- i. 2005
- j. 2006
- k. 2007

64

F4 - Institución

- a. ANAHUAC
- b. Certus
- c. CETYS
- d. EAN
- e. Fundación Universitaria empresarial de la Cam. Com. Emp
- f. ISIL
- g. Konrad Lorenz
- h. UADE
- i. UCSP
- j. Universidad Autónoma de Aguas Calientes
- k. Universidad Autónoma de Asunción
- l. UNAB
- m. Universidad Autónoma de Nueva León
- n. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- o. Universidad Continental
- p. Universidad de Cuenca
- q. Universidad del Rosario
- r. Universidad Militar de Nueva Granada
- s. Universidad San Martín de Porres

- t. UNMSM
- u. UPAEP
- v. UPN

F5 - País

- a. Argentina
- b. Colombia
- c. Ecuador
- d. México
- e. Paraguay
- f. Perú

65

F6 - ¿A qué sexo perteneces?

- a. Hombre
- b. Mujer

F7 - ¿Qué semestre de estudios estás cursando?

- a. 1er
- b. 2do
- c. 3er
- d. 4to
- e. 5to
- f. 6to
- g. 7mo
- h. 8vo
- i. 9no
- j. 10mo

F8 - ¿Qué carrera profesional estás estudiando?

- a. Administración de Empresas (Ingeniería Comercial, Administración de Negocios, Gestión de Negocios, Bancaria)
- b. Economía / Finanzas
- c. Contabilidad
- d. Marketing / Gestión Comercial

- e. Negocios Internacionales (comercio internacional)
- f. RRHH
- g. Otros

F9 - Tu universidad o institución de educación superior ¿Es pública o privada?

66

- a. Privada
- b. Pública

P1 - ¿Eres económicamente independiente?

- a. Sí
- b. No

P2 - ¿Cómo obtienes tus ingresos?

- a. Tengo una empresa propia
- b. Trabajos informales
- c. Salario mensual por trabajo a tiempo parcial
- d. Honorarios Profesionales
- e. Salario mensual por trabajo a tiempo completo
- f. Otros

P3 - ¿Trabajas virtualmente desde casa?

- a. Sí
- b. No

P4. ¿Cuáles son para ti los principales retos del trabajo virtual desde casa? (Marque 2 respuestas)

- a. Conflicto entre vida personal y vida laboral.
- b. Disminución de la productividad.
- c. Falta de infraestructura y/o tecnología (ambiente de trabajo, software, computadores etc.).
- d. Pérdida del vínculo con colegas y jefes.
- e. Otros

P5 - ¿Cómo aprendes cosas nuevas?

- a. La universidad o instituto
- b. Aprendo solo, investigando
- c. Mis familiares, amigos y conocidos

P6. Con respecto a las clases recibidas, califica del 1 al 4 qué tan satisfecho estás con sus clases virtuales en la universidad o instituto (4=Muy satisfecho, 1=muy insatisfecho)

- a. Desempeño de profesores
- b. Herramientas virtuales empleadas por la universidad
- c. Cumplimiento de objetivos de aprendizaje
- d. Gestión de servicios de la universidad (Ej. matriculas, solicitudes, consultas, atención)

P7 - ¿Crees que los contenidos de enseñanza en la universidad o instituto de educación superior necesitan ser actualizados ante los recientes cambios mundiales debido al Covid-19?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

P8. ¿Qué características debería tener la empresa ideal para trabajar? Elige las 3 características que consideres más importantes (marque 3 opciones)

- 1. Alta facturación
- 2. Empresa con valores similares a los míos
- 3. Que sea multinacional / internacional
- 4. Innovadora
- 5. Con prestigio / gran reputación
- 6. Con sueldos y beneficios superiores al promedio
- 7. Socialmente responsable o con buen propósito
- 8. Que brinde línea de carrera / desarrollo profesional
- 9. Que valore el bienestar (calidad de vida de sus empleados)

P9 - Tu meta profesional es (marque solo 1 opción)

- a. Tener un negocio propio
- b. Hacer carrera profesional en una empresa

P10. Para ti ¿Qué características son las más importantes que debería tener un trabajo? (4=muy importante, 1=nada importante)

68

1. Oportunidades de ascenso
2. Buenas relaciones con los jefes / clientes/compañeros de trabajo
3. Buenas oportunidades de capacitación / aprender nuevas habilidades
4. Balance vida-trabajo
5. Buen plan de compensaciones (bonificaciones, incentivos, prestaciones sanitarias etc.)
6. Estabilidad laboral / Sostenibilidad del negocio
7. Buen salario
8. Trabajo desafiante
9. Oportunidad de viajar
10. Trabajo variado

P11. ¿Qué atributos más valoras en un Jefe? (Escoger 2 opciones)

1. Sentido del humor
2. Flexibilidad
3. Inteligencia
4. Visión a largo plazo
5. Conocimiento técnico
6. Buenos valores
7. Buena comunicación

P12- ¿Cuál es la principal cualidad para ser un buen profesional? (Escoger 3 opciones)

1. Poder relacionarte bien con los demás
- 2. Ética**
3. Trabajar duro
4. Gestionar bien el tiempo

5. Conocer los aspectos técnicos de la profesión
6. Tener capacidad para aprender
- 7.

Psychology, pp. 20-41). Cambridge: Cambridge University Press.
doi:10.1017/9781108278034.002

