

Gen Z Series



# LA GENERACIÓN Z Y SUS EXPECTATIVAS LABORALES

AGOSTO 2024



Tecnológico de Monterrey  
Escuela de Negocios

Conocimiento  
que *transforma*



Gen Z Series

# LA GENERACIÓN Z Y SUS EXPECTATIVAS LABORALES



## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Sergio Madero Gómez  
Ernesto del Castillo de la Fuente  
Carlos Colín Flores  
Alexander Lapshun  
Oscar Ortíz Mendoza  
David Capistrán Wah  
José Luis Montes Martínez  
María Auxiliadora Herrera Martínez

Investigadores del Grupo de Investigación en  
Área Temática de Diseño y Cultura Organizacional  
de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

AGOSTO 2024

# **SOBRE LA SERIE**



Los reportes de nuestra *Gen Z Series*, productos de un esfuerzo de investigación colaborativa entre expertas y expertos de los diversos grupos de investigación en Áreas Temáticas de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, buscan proveer hallazgos sustanciales sobre el grupo poblacional que, de manera más reciente, se va integrando a la fuerza laboral y económica del país y del mundo.

Bajo el paraguas de “Conocimiento que Transforma”, nuestra plataforma de investigación orientada a la solución de los problemas más apremiantes de las empresas y la sociedad, los cuatro volúmenes que diseñamos para esta serie profundizan en los comportamientos, inquietudes y expectativas que caracterizan a la generación Z en su relación con algunos tópicos del ámbito de los negocios:

1. Comportamientos Sostenibles y de Bienestar;
2. Expectativas Laborales;
3. Educación y Cultura Financiera;
4. Hábitos de Compra.

Esperamos que los hallazgos ofrecidos en esta *Gen Z Series* permitan a las y los tomadores de decisiones, empresas y líderes organizacionales conocer con mayor profundidad a las y los nacidos entre 1995 y 2010, garantizar su experiencia como clientes y colaboradores, y crear condiciones en organizaciones y empresas para fortalecer vínculos de valor consistentes en el tiempo con sus actuales y futuros clientes, directivos y otros grupos de interés.

**Atentamente,**

**Osmar Zavaleta Vázquez**

*Decano Asociado de Investigación  
de la Escuela de Negocios y EGADE  
Business School del Tecnológico de  
Monterrey*







# PREÁMBULO: DISEÑO DEL ESTUDIO



## OBJETIVO

En este trabajo, el Grupo de Investigación en Área Temática de Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey buscó conocer las percepciones de las y los jóvenes de la generación Z (*Gen Z*) sobre los temas de empleabilidad y mercado laboral, así como identificar las perspectivas y opiniones de las y los estudiantes universitarios en cinco ejes temáticos:

- 1) Preferencias laborales
- 2) Competencias críticas para el mundo laboral
- 3) Preocupaciones personales, sociales y tecnológicas
- 4) Modalidades de trabajo y
- 5) Expectativas de estudios y vivienda.

El presente documento detalla los resultados al respecto.



## METODOLOGÍA

Se diseñó y aplicó en línea un cuestionario que obtuvo respuesta de 786 jóvenes, de los que el 96% tiene menos de 26 años (nacidos entre 1997 y 2007, rango similar al manejado por la consultora Deloitte [2023], que en su reporte sobre el tema incluyó a participantes nacidos entre 1995 y 2004). El 90% es de nacionalidad mexicana; en lo que respecta al lugar de estudios, el 90% estudia en alguno de los distintos campus del Tecnológico de Monterrey, mientras que el 10% lo hace en otras de sus sedes y escuelas como EGADE Business School, Tecmilenio o la Escuela de Medicina.





## DEMOGRAFÍA

En lo que respecta a los datos demográficos, el 48.5% de las y los participantes se identifica como de género masculino, el 49.9% de género femenino y el 1.6% restante prefirió no mencionarlo (Tabla 1). Por otra parte, el nivel de estudios de los participantes corresponde en un 95% a profesional y el 5% restante a posgrado (Tabla 2).

**Tabla 1. Género de participantes**

|                   | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|-------------------|------------|-------------|
| Masculino         | 381        | 48.5%       |
| Femenino          | 392        | 49.9%       |
| Prefiero no decir | 13         | 1.6%        |
| <b>Total</b>      | <b>786</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**Tabla 2. Nivel de estudios de participantes**

|              | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Profesional  | 749        | 95.3%       |
| Posgrado     | 37         | 4.7%        |
| <b>Total</b> | <b>786</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



Las áreas de estudio de las y los participantes corresponden mayoritariamente a negocios, administración y finanzas (32.3%) e ingeniería, manufactura, arquitectura y construcción (31.3%) (Tabla 3).

**Tabla 3.** Área de estudio de participantes

|  | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--|------------|-------------|
| Artes y humanidades                                  | 94         | 12%         |
| Derecho, economía y ciencias sociales                | 73         | 9.3%        |
| Negocios, administración y finanzas                  | 254        | 32.3%       |
| Ciencias naturales y exactas                         | 16         | 2%          |
| Ciencias de la computación                           | 30         | 3.8%        |
| Ingeniería, manufactura, arquitectura y construcción | 246        | 31.3%       |
| Ciencias de la salud                                 | 64         | 8.1%        |
| Sin respuesta  | 9          | 1.2%        |
| <b>Total</b>   | <b>786</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A los participantes también se les pregunto qué actividades extracurriculares han realizado durante sus estudios universitarios, destacando entre las

respuestas mayoritarias las actividades atléticas y deportivas y las de liderazgo y/o grupos estudiantiles (Tabla 4).

**Tabla 4.** Actividades extraacadémicas que realizan los participantes

|   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|------------|
| Actividades de liderazgo y/o grupos estudiantiles | 449        | 57.1%      |
| Actividades atléticas y deportivas                | 470        | 59.8%      |
| Actividades de arte y cultura                     | 348        | 44.3%      |
| Actividades sociales y de apoyo a la comunidad    | 410        | 52.2%      |
| Otras actividades                                 | 90         | 11.5%      |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Finalmente, se encontró que el 48% realiza alguna actividad laboral adicional a sus estudios, ya sea de manera formal, haciendo prácticas profesionales o

en tiempo parcial, o bien, en el negocio familiar, mientras que el 52% menciona que no trabaja.





# INTRODUCCIÓN

La generación Z (*Gen Z*) es definida como aquella integrada por personas nacidas entre 1995 y 2010. Por lo tanto, en 2024, la edad de los integrantes de esta generación oscilaría entre los 14 y los 29 años. La opinión de esta generación resulta de gran interés, puesto que se trata de las y los jóvenes que se encuentran entrando o preparándose para entrar al mercado laboral en los próximos años.

En la actualidad, los jóvenes de las nuevas generaciones aportan al mundo laboral una serie de habilidades y perspectivas que se pueden considerar valiosas y forman un activo importante para las empresas que desean mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

Aunque entre las expectativas de las generaciones jóvenes respecto de su primera experiencia laboral se pueden plantear diversas prioridades según el contexto cultural, geográfico y personal, se observan algunas tendencias, por ejemplo:





1) **Propósito y valores:** Las personas tienden a valorar el propósito y la misión de una empresa; buscan empleadores que compartan sus valores y que estén comprometidos con causas sociales y ambientales que les son relevantes, lo que fortalece el prestigio de la marca empleadora.

2) **Desarrollo profesional:** Las y los jóvenes de la generación Z suelen tener expectativas altas en cuanto a oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa. Quieren empleadores que ofrezcan programas de capacitación y desarrollo, así como oportunidades de ascenso basadas en el mérito y el desempeño.

3) **Flexibilidad y equilibrio entre trabajo y vida personal:** Las generaciones actuales valoran cada vez más la flexibilidad en cuanto a horarios de trabajo y opciones de trabajo remoto. También buscan un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal, y valoran a las empresas que promueven un entorno de trabajo que permite este equilibrio.

4) **Tecnología y herramientas digitales:** Dado que la generación Z ha crecido en un mundo digital, sus integrantes esperan que las empresas

utilicen tecnología de vanguardia en sus operaciones y procesos de trabajo, valorando a aquellas que particularmente facilitan la colaboración y la comunicación laborales mediante este tipo de herramientas.

Por otra parte, los jóvenes tanto *millennials* (nacidos entre 1980 y 1994) como de la generación Z están buscando una experiencia laboral que les proporcione no solo un salario justo, sino también un propósito, oportunidades de crecimiento, flexibilidad, tecnología avanzada y un ambiente inclusivo y diverso (Madero, 2009 y 2019).

Es importante mencionar que estas expectativas pueden variar de una persona a otra, pero proporcionan una idea general de lo que muchas personas jóvenes valoran en el ámbito laboral.

Una de las principales reflexiones en lo que respecta a empleabilidad y temas de expectativas laborales se da en el marco de los planes que las y los jóvenes de esta generación tienen en el mediano y largo plazo. Para explorar esta temática, se les preguntó en sondeo: "Pensando en los siguientes cinco años, ¿cuáles son tus planes a futuro?", destacando las respuestas señaladas en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Planes a futuro de las y los *Gen Z*

|   |             |
|---|-------------|
| Hacer una carrera laboral y llegar a ocupar una posición directiva en una empresa | 50.9%       |
| Tener mi propia empresa   | 29.9%       |
| Lograr el reconocimiento por ayudar y servir a las y los demás                    | 8.5%        |
| Continuar el legado de la empresa familiar  | 5.5%        |
| Otras actividades   | 5.2%        |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

También, en el mismo estudio se les preguntó: “¿En qué área de una organización te gustaría trabajar?”, resultando de mayor interés las áreas funcionales: a) administración y finanzas, b) operaciones, distribución y logística, c) mercadotecnia, comercialización y ventas y d) contenidos digitales y redes sociales.



## 1. EXPECTATIVAS DE EMPLEO. LOS PUESTOS DE TRABAJO MÁS ATRACTIVOS

A finales de 2023, la publicación del reporte de preferencias laborales “soñadas” basadas en las tendencias de búsquedas de Google Trends tuvo un alto impacto mediático en México. De acuerdo con el reporte global de Remitly (2023), la ocupación profesional más buscada en Google México se reveló en la pregunta “¿Cómo convertirse en *youtuber*?”.

Este hallazgo sugiere que muchos de las y los jóvenes mexicanos que eligen una carrera profesional consideran la posibilidad, o al menos sienten curiosidad, de ser creadores de contenido digital. Además, el interés por convertirse en *youtuber* no fue exclusivo de México: la misma búsqueda lideró los *rankings* de búsquedas profesionales en países latinoamericanos como Uruguay, Bolivia, Chile y Perú. Más aún, la profesión de *influencer* lideró las búsquedas en Colombia, Argentina, Paraguay, Venezuela y Ecuador.

En este contexto, buscando validar los hallazgos del reporte señalado entre la muestra de estudiantes de nuestro estudio, usamos las profesiones del mismo y solicitamos a las y los participantes que seleccionaran y ordenaran sus preferencias laborales en tres dimensiones: 1) profesiones que les darían felicidad y satisfacción personal; 2) aquellas con mayores éxitos financieros; y 3) las que creían que tendrían mayor prestigio y/o reconocimiento social. La Tabla 6 muestra los resultados en las tres dimensiones.

**Tabla 6.** Profesiones más mencionadas por dimensión

| <i>RANKING*</i> | SATISFACCIÓN PERSONAL           | ÉXITO FINANCIERO                | PRESTIGIO SOCIAL                |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1               | <b>Emprendedor - empresario</b> | <b>Emprendedor - empresario</b> | Líder social                    |
| 2               | Deportista                      | Empleado - directivo            | <b>Emprendedor - empresario</b> |
| 3               | Músico                          | Científico de datos             | Médico cirujano                 |
| 4               | Escritor                        | Médico cirujano                 | Político - servidor público     |
| 5               | Líder social                    | Político - servidor público     | Científico                      |

\*LA LÍNEA 1 CORRESPONDE A LA PROFESIÓN MÁS MENCIONADA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL ESTUDIO

Como puede apreciarse, existe un contraste con las respuestas del reporte Remitly (2023): para las y los estudiantes del Tec, las profesiones de *youtuber* e *influencer* tuvieron un bajo nivel de deseabilidad. Combinando ambas profesiones en una misma categoría, el máximo nivel alcanzado sería el sexto lugar (7% de las preferencias), bajo la dimensión de *felicidad y satisfacción personal*.

También como se puede apreciar en la Tabla 6, entre el alumnado del Tec, la profesión mejor calificada fue la de emprendedor-empresario. Cabe resaltar que esta profesión fue la única que logró posicionarse en el *ranking* de las cinco profesiones más deseables en las tres dimensiones: en la de *satisfacción personal*, alcanzó el primer lugar con el 20% de las menciones; en el caso de *prestigio social*, alcanzó el segundo lugar con el 17% de las menciones; mientras que bajo la dimensión de *éxito financiero* alcanzó el primer puesto, con casi el doble de las menciones (39% de los estudiantes). Estos resultados son congruentes con la cultura de fomento al emprendi-

miento y visión empresarial del Tecnológico de Monterrey, así como con los valores que caracterizan y diferencian a los alumnos de la institución.

Al analizar las profesiones individualmente en el contexto de las tres dimensiones, se obtienen resultados interesantes. Por ejemplo, en el contexto de *felicidad y satisfacción personal*, las profesiones de *deportista*, *músico* y *escritor* resultan altamente deseables (*rankings* 2, 3 y 4, respectivamente), pero no se repiten en las otras dimensiones. Es decir, en la percepción de los jóvenes, estas profesiones no otorgan el éxito financiero ni el prestigio o reconocimiento social. En contraste, la profesión de *líder social* (5) sí se repite y se ubica en la primera posición en el contexto de *prestigio social*, aunque no se posiciona en el *top* de profesiones de *éxito financiero*. De manera similar, en el contexto de *éxito financiero*, las profesiones de *empleado-directivo* y *científico de datos* se perciben como altamente lucrativas, pero no como satisfactorias o prestigiosas.



En el caso de las y los *científicos*, esta profesión se percibe como *altamente prestigiosa*, pero no aparece entre las más lucrativas o entre las que brindan mayor satisfacción personal. En cambio, las profesiones de *médico cirujano* y *político-servidor público* se perciben como otorgantes de prestigio social y éxito financiero, pero no de felicidad y satisfacción personal.

Finalmente, la única profesión que los jóvenes de la *Gen Z* perciben que puede otorgarles éxito financiero, prestigio social, y felicidad y satisfacción personal es la de *emprendedor-empresario*. La Figura 1 ilustra, mediante un diagrama de Venn, las 10 profesiones más deseables en las respuestas de nuestro sondeo, a través de las tres dimensiones.

**Figura 1.** Top 10 profesiones más deseables entre estudiantes del Tec, por dimensión



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En un análisis complementario, estudiamos los cambios en los *rankings* considerando el área disciplinar de los alumnos del Tec y encontramos resultados interesantes. Bajo la subdimensión de *felicidad y satisfacción personal*, las profesiones directamente relacionadas con el área de estudios tendieron a elevar el *ranking* de dichas profesiones. Por ejemplo, entre quienes estudian en el área de artes y humanidades, las profesiones

de músico, escritor, actor e *influencer* ocuparon las primeras cuatro posiciones de preferencia. Entre quienes estudian en el área de ciencias de la salud, la profesión de médico cirujano ocupó la primera posición, mientras que las profesiones de abogado-juez y político-servidor público se posicionaron alto (2 y 4) entre quienes estudian disciplinas relacionadas a las ciencias sociales.

En el contexto de *éxito financiero*, las profesiones de emprendedor-empresario, empleado-directivo, médico cirujano y abogado-juez fueron percibidas como *altamente lucrativas* entre los alumnos de todas las disciplinas. Finalmente, en el contexto de *prestigio y reconocimiento social*, la profesión de actor (3) destacó entre quienes estudian carreras afines a las artes y humanidades, los músicos (5) entre quienes estudian en el área médica, los científicos (5) entre los alumnos de ingenierías y los consultores-*public speakers* (5) entre quienes estudian en áreas de negocios, administración y finanzas.

En conclusión, el reporte de preferencias laborales “soñadas” basado

en Google Trends, junto con la investigación de nuestro grupo, revela una divergencia en las aspiraciones profesionales de la generación Z. Aunque las búsquedas de los jóvenes mexicanos sugieren un interés generalizado en carreras de *influencer* y *youtuber*, los estudiantes del Tecnológico de Monterrey consideran que emprender o dirigir una empresa propia es la profesión más gratificante en los ámbitos personal, financiero y de reconocimiento social. Estos hallazgos reflejan una valoración congruente con la cultura institucional y con los valores personales que caracterizan a la comunidad del Tecnológico de Monterrey.







## 2. LAS COMPETENCIAS CRÍTICAS. EXPECTATIVAS DE LAS HABILIDADES PARA EL FUTURO LABORAL

A inicios del nuevo siglo, en los 2000, se comentaba sobre la transición a la sociedad del conocimiento; comenzaba a detonarse la preocupación por apoyar al *analfabeta digital*, definido como la “persona incapaz de buscar, clasificar, discriminar, interpretar y generar información apoyándose en tecnologías de información” (Ortiz, 2005). Dicha intención se orientaba a lograr que las personas contaran con las competencias que serían la base para desarrollar futuras aplicaciones como los sistemas de información, las puntocoms, la inteligencia artificial (IA) o la automatización, entre otras tecnologías emergentes.

Aunque la necesidad de contar con estas competencias se mantiene vigente para tendencias recientes como la IA, se ha identificado que cada tecnología tiene sus requerimientos de competencias especializadas o de dominios cognitivos superiores, por lo que se invita a las personas a desarrollarlas para explotar su potencial y el de la tecnología a utilizar. Por ejemplo, no basta con poder identificar, buscar o clasificar un problema para solicitar información a una IA y luego discriminar, interpretar y generar una conclusión a partir de la información recibida; ahora,



además, se requiere conocer la estructura de los *prompts* propios de la IA utilizada, cierto nivel de programación y manejo de bases de datos, así como capacidad para analizar el contexto de la información ofrecida y, al integrar esos factores a un análisis, poder obtener una conclusión y evaluación de su nivel.

Incluso, previo a la pandemia de COVID-19, en la encuesta de escasez de talento 2016-2017 de Manpower Group (2017), los empleadores identificaban como razones que les impiden cubrir sus vacantes, con un 19%, la falta de competencias técnicas, y con un 11% la de competencias interpersonales. Desde entonces se vislumbraba que la tecnología forzaría el aprendizaje continuo de las personas, quienes deberían desarrollar nuevas habilidades, priorizando las humanas, debido al rediseño de la mayoría de los trabajos, y la inclusión de la *economía gig* (en la que se podía trabajar para diferentes proyectos, aprovechando las tecnologías de telecomunicación). Cuando estaba por cumplirse el primer año de la pandemia, el Foro Económico Mundial (FEM) (2020) fue más allá, indicando que conforme la tecnología siguiera adoptándose en las diferentes tareas, para el 2025 hasta el 50% de los empleados tendrían que volver a formarse (*reskilling*). Este cambio estaría enfocado en habilidades para resolver problemas, autogestión, trabajar con personas y el uso y desarrollo de tecnologías.

Una vez finalizada la emergencia sanitaria, el FEM (World Economic Forum, 2023) ajustó a 23% la estimación de empleos que cambiarían en los próximos cinco años, así como ajustó a la baja la expectativa de automatización del trabajo y el desplazamiento del trabajo físico por robots, aunque mantuvo la indicación sobre la nece-

sidad que habría de volver a formar o mejorar las competencias de las y los empleados actuales. Entre los principales obstáculos para el cumplimiento de expectativas previas, se identifica el déficit de competencias en el capital humano disponible y la incapacidad de las empresas para captar talento. Adicionalmente, las personas y el medioambiente cobraron importancia como factores de cambio y adaptabilidad, así como la transición ecológica y mitigación del cambio climático, gracias a lo cual se espera un aumento de empleos en educación, sostenibilidad y agricultura, y también un aumento en la valoración de habilidades cognitivas para poder solucionar problemas complejos. Específicamente, se valoran competencias técnicas, como la inteligencia artificial y el manejo de macrodatos, y competencias de la persona, como el pensamiento analítico y el creativo.

Entre la población de la generación Z encuestada para el presente estudio, se preguntó sobre la percepción de las competencias técnicas más importantes para el futuro laboral (Tabla 7). En ese sentido, dicha percepción no se aleja del estudio del FEM de 2023, pues reconoce igualmente como necesarias la gestión de proyectos y el pensamiento y análisis crítico (aproximadamente dos de cada 10 encuestados). Estos resultados reflejan la consciencia de esta generación, que se integra a la fuerza laboral en un entorno postpandemia, y que además busca impulsar acuerdos de trabajo híbrido (presencial/remoto), así como el fortalecimiento de la *gig economy* (trabajos por proyecto). También, la generación bajo estudio da importancia a la IA para contar con una adecuada estrategia de negocios y la capacidad de comunicarla a los públicos interesados.



**Tabla 7.** Top 5 de competencias técnicas para el futuro laboral

|  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| Planeación, organización, control y ejecución de proyectos | 489        | 20.8%      |
| Pensamiento y análisis crítico                             | 399        | 17%        |
| Desarrollo de estrategias de negocios                      | 297        | 12.7%      |
| Marketing digital y redes sociales                         | 203        | 8.7%       |
| Colaboración con inteligencias artificiales                | 203        | 8.7%       |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

También se cuestionó a la población del estudio sobre las competencias interpersonales que a su juicio eran las más importantes para el futuro laboral. En este caso el consenso no es tan claro. Sin embargo, la competencia más reconocida, *creatividad, originalidad e iniciativa* (14%), coincide con los resultados del FEM (2023). Esto tiene sentido: en un entorno con tendencia a automatizar o digitalizar actividades operativas y repetitivas,

existe la consciencia de que es necesario diferenciarse y agregar valor entre una fuerza laboral de nativos digitales, quienes operan una diversidad de tecnologías para desarrollar actividades tanto académicas como laborales, prácticamente como un *commodity*, pero que para crear y generar valor requieren capacidades como liderazgo, negociación y resiliencia, competencias identificadas por los participantes (Tabla 8).

**Tabla 8.** Top 5 de competencias interpersonales para el futuro laboral

|  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| Creatividad, originalidad e iniciativa           | 328        | 14%        |
| Liderazgo e influencia social                    | 325        | 13.9%      |
| Negociación                                      | 292        | 12.4%      |
| Liderazgo y dirección de personas                | 284        | 12.1%      |
| Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad | 269        | 11.5%      |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Entendiendo la *educación* como el “proceso consciente o inconsciente mediante el cual se modifica el pensamiento por medio del desarrollo de habilidades y conocimientos en aquel que ha de ser educado, con el

fin de incrementar su estadio intelectual, aumentando su capacidad para resolver problemas, permitiéndole satisfacer sus necesidades y las de la sociedad en la cual habita” (Ortiz, 2005), se puede señalar que esta ha

sido continua e inherente al desarrollo del ser humano y la sociedad que construye. La novedad ahora radica en que se ha alcanzado una capacidad para gestionar tal cantidad y nivel de conocimiento que su aplicación, las tecnologías y los modelos de negocio habilitados por estas tecnologías suceden en periodos más cortos que los que tradicionalmente tomaba desarrollar ciertas competencias. De ahí que sigue vigente la búsqueda del *upskilling* y *reskilling*, para que la misma persona pueda mejorar o reaprender competencias como una forma más óptima de aplicar el conocimiento y ajustarse al entorno, sea por evolución propia o de la sociedad en su conjunto.

Al contrastar la percepción de estudiantes de nivel profesional y de posgrado con relación a la importancia de las competencias técnicas, se puede ver una diferencia entre ambas poblaciones. Al parecer, quienes tienen poca experiencia laboral priorizan las más novedosas y tecnológicas, mientras quienes tienen mayor experiencia laboral, o posiblemente han alcanzado cierto nivel en la jerarquía organizacional, priorizan las competencias estratégicas necesarias para planear, solucionar problemas y tomar decisiones.

**Figura 2.** Diferencias en percepción de *hard skills*

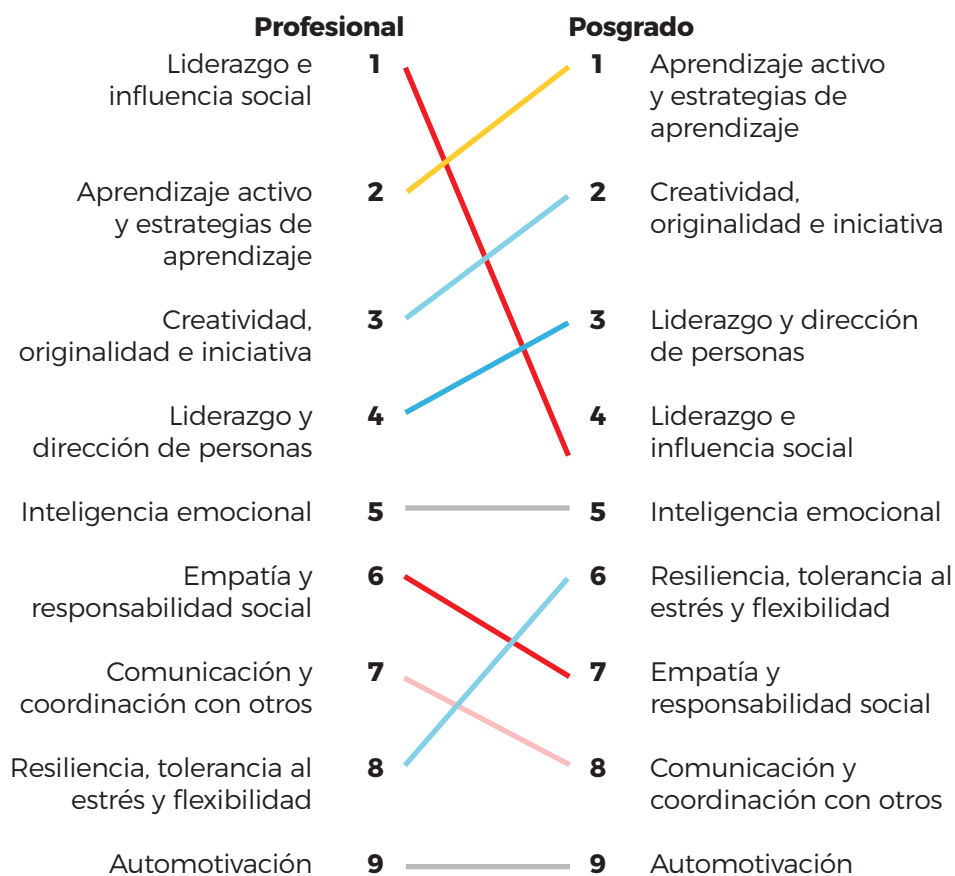




Con relación a las competencias interpersonales, la diferencia pareciera menos significativa, lo que podría relacionarse con que estas competencias están vinculadas a la persona, sus expectativas, formación y vocación; con parte de su esencia, que no es sencilla de modificar. Por un lado, *el liderazgo e influencia social* baja del primero al cuarto lugar, posiblemente porque quienes tienen más experien-

cia laboral consideran su importancia, pero saben que la estructura organizacional también juega un papel en la competencia. Por otro lado, quienes tienen mayor experiencia le dan más importancia a la *resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad*, posiblemente por la consciencia de que deben ajustarse al entorno, dado que este no siempre se ajustará a ellos.

**Figura 3.** Diferencias en percepción de *soft skills*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



### 3. LAS PREOCUPACIONES DE LA GEN Z

Cada nueva generación ha experimentado retos, periodos de incertidumbre, desafíos de salud, guerras y otras situaciones, y cada una los ha resuelto con habilidad, inteligencia y hasta un poco de suerte.

Estos desafíos, reales y presentes en nuestros días, no son percibidos con la misma intensidad ni con el mismo nivel de urgencia entre las generaciones coexistentes en la actualidad, aunque pueden ser compartidos por grupos sociales de una misma ciudad, región, nivel de escolaridad o experiencia.

#### 3.1 ¿Qué le preocupa a la generación Z?

Con esta pregunta detonadora, algunas organizaciones han recopilado las opiniones y percepciones sobre los desafíos que las personas integrantes de la *Gen Z* viven cada día. En nuestros resultados, podemos identificar cinco preocupaciones personales importantes, desglosadas en la Tabla 9.

**Tabla 9.** Top 5 de preocupaciones personales de la *Gen Z*

|   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|------------|
| Mi salud mental                                   | 805        | 17.2%      |
| Mi situación financiera                           | 773        | 16.5%      |
| Falta de balance entre mi vida personal y laboral | 714        | 15.2%      |
| Costo de vida elevado                             | 638        | 13.6%      |
| Mi seguridad personal y familiar                  | 638        | 13.6%      |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos resultados coinciden con otra investigación realizada por Deloitte en 2023, que señaló seis preocupaciones similares presentes entre las y los jóvenes de todo el mundo: salud mental (ansiedad y estrés), situación financiera (por el cambio climático), costo de vida y cambio de rol en los trabajos que afecta el balance entre la vida personal y laboral.

De igual manera, la consultora en comunicación Atrevia y la Universidad de Deusto realizaron entrevistas con jóvenes de la generación Z y encontraron preocupaciones similares, agre-

gando una más: el balance entre la vida real y la digital.

En cada una de las investigaciones surge el tema del entorno laboral. La generación Z difiere de su antecesora en que ha vivido en el mundo de la *gig economics*, ya mencionada, economía en la que un conjunto de trabajadores autónomos enlazados en cadena generan un producto, un servicio o un proyecto, aunque esta también deviene en incertidumbre en cuanto a la independencia económica para sostener y adquirir bienes y lograr un futuro con mayor estabilidad financiera.

De lo anterior podemos considerar que las preocupaciones de la *Gen Z* se dirigen a mantener un equilibrio entre las demandas del ambiente, incluyendo los aspectos financieros y labores, y su estabilidad emocional. La salud mental, que ocupa el primer lugar de preocupación en nuestra investigación, podría ser el resultado de la presión en el mundo virtual, donde los contenidos creados y difundidos en redes sociales, por ejemplo, suelen

reflejar niveles de diversión, amistad y éxito económico y familiar que no existen en la realidad de la mayoría de las personas.

Ahora bien, en lo que respecta a las diversas problemáticas sociales que viven, los jóvenes de la *Gen Z* consideran que los aspectos del crimen y la inseguridad, así como los temas de corrupción, pobreza y desigualdad, son los más apremiantes (Tabla 10).

**Tabla 10.** Top 5 de preocupaciones sociales de la *Gen Z*

|  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| El crimen y la violencia en mi ciudad/país | 680        | 14.5%      |
| La corrupción política y financiera        | 587        | 12.5%      |
| La pobreza y la desigualdad social         | 537        | 11.4%      |
| El costo de vida elevado                   | 517        | 11%        |
| El cambio climático                        | 500        | 10.7%      |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estas preocupaciones no difieren en gran medida de las del resto de generaciones actualmente coexistentes, pues se centran en temas de la seguridad personal y aspectos políticos. La *Gen Z* ha crecido con un ambiente turbulento, al menos en Latinoamérica, donde no existe una paz generalizada, lo que deriva en la necesidad de encontrar espacios seguros para la expresión de ideales.

Un punto relevante en los resultados es que esta generación se preocupa

por el cambio climático, lo que coincide con otras investigaciones a nivel mundial que hemos mencionado.

Finalmente, en el ámbito de las preocupaciones relacionadas con tecnología, la *Gen Z* prioriza aquellas relacionadas con la desinformación como factor de riesgo para la estabilidad política y social, la reducción de la privacidad y la disminución de las oportunidades laborales por el avance de la IA (Tabla 11).



**Tabla 11.** Top 5 de preocupaciones tecnológicas de la Gen Z

|   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|------------|
| La desinformación pondrá en riesgo la estabilidad política y social       | 720        | 15.4%      |
| La tecnología reducirá nuestra privacidad                                 | 620        | 13.2%      |
| La inteligencia artificial reducirá las oportunidades laborales           | 551        | 11.8%      |
| La tecnología amplificará las brechas sociales y económicas               | 520        | 11.1%      |
| La tecnología pondrá en riesgo nuestra vida personal ( <i>deepfakes</i> ) | 454        | 9.7%       |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



Coincidiendo con la investigación de la Universidad de Deusto ya referida, la principal preocupación de la Gen Z en cuanto a la tecnología se relaciona con la gran desinformación y tergiversación de la realidad que existe en el mundo virtual.

Por su parte, la IA, a pesar de que tiene una presencia de más de 40 años en el mundo,<sup>1</sup> sigue generando altas expectativas y, al mismo tiempo, miedos por el impacto en la vida laboral de la generación bajo estudio (12%).

Todas estas inquietudes generan en la generación Z un alto grado de incertidumbre y ansiedad por el futuro, tanto laboral como personal, que se anticipan como complicadas de enfrentar.

<sup>1</sup> EN EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY, EL CENTRO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL INICIÓ SUS ACTIVIDADES EN 1989.





## 4. LA GEN Z Y LAS MODALIDADES LABORALES DESPUÉS DE LA PANDEMIA

A finales de 2023, la consultora KPMG presentó en su reporte anual los datos que señalan la expectativa que tienen las y los directores generales a nivel mundial sobre el regreso a un modelo de trabajo presencial. En este reporte, se informa que el 64% de los CEO entrevistados consideran que en los próximos tres años se retornará al esquema del trabajo presencial clásico (KPMG, 2023). Estos resultados indican que si bien dos tercios de los directivos piensan en retomar el esquema presencial, un tercio de ellos argumenta en favor del trabajo híbrido y a distancia, lo cual no es un dato menor.

¿Cuál es la razón por la que la alta dirección tiene interés en retornar al trabajo presencial? La respuesta no es sencilla. De acuerdo con la consultora Robert Walters, hay varios factores, incluyendo la intención de rescatar las relaciones interpersonales y promover la creatividad de los colaboradores, hasta el caso de malas implementaciones de trabajo remoto que desencadenaron un bajo desempeño de los empleados, o aspectos de confidencialidad y seguridad (Walters, 2024).

De acuerdo con Sergio Porrugas, director de operaciones de OCC Mundial, es posible identificar que en cualquier plataforma de búsqueda de personal, el 60% de las ofertas hacen un requerimiento de trabajo presencial para los candidatos, argumentando que es necesario este requisito para poder transmitir de mejor manera la cultura organizacional de la empresa (Hernández, 2024).

La otra cara de la moneda la presenta la consultora Robert Walters, ya mencionada, que espera un alto porcentaje de trabajos híbridos o remotos. Según la consultora, el 45% de las y los colaboradores encuestados manifiesta su intención de continuar en un esquema híbrido (acudir dos días a la semana de forma presencial) o remoto (Walters, 2024). Es de esperarse que esta tendencia del mercado laboral se replique en las percepciones de los jóvenes estudiantes universitarios consultados en el presente estudio.

Considerando que nuestra encuesta se aplicó a estudiantes universitarios que vivieron la pandemia en aislamiento, con clases totalmente en línea, la postpandemia con actividades híbridas, y después actividades totalmente presenciales, preguntamos por su experiencia con las distintas modalidades de enseñanza, usando una escala de percepción subjetiva en la que 1 equivalía a *muy mala* y 5 a *muy buena* experiencia (Tabla 12).

**Tabla 12.** Estadísticos descriptivos sobre modalidades de enseñanza

|                    | N   | MEAN | DESV. ESTÁNDAR |
|--------------------|-----|------|----------------|
| Estudio presencial | 780 | 4.42 | 0.75           |
| Estudio híbrido    | 774 | 3.70 | 0.95           |
| Estudio en línea   | 774 | 2.71 | 1.21           |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados muestran que los estudiantes perciben una mejor experiencia en el modelo de educación presencial, con una media de 4.42, mientras que en el otro extremo se encuentra la experiencia en línea, con una media de 2.71. En un punto medio, se encuentra el modelo híbrido, con una media de 3.70. También, se muestra una menor dispersión en las respuestas cuando los estudiantes experimentaron la educación presencial, lo que indica una mayor homogeneidad en la percepción sobre la misma, mientras que en la experiencia de educación totalmente a distancia la dispersión es mayor, lo que implica más polarización.

Por otra parte, al investigar sobre la percepción que tienen los estudiantes universitarios respecto de la ejecución de actividades laborales en las modalidades presencial, híbrida y en línea (Tabla 13), utilizando la misma escala de percepción subjetiva (1=muy mala; 5=muy buena), se muestra que los estudiantes perciben una mejor experiencia en el modelo de trabajo presencial, con una media de 4.16, mientras que en el otro extremo se encuentra la experiencia en línea, con una media de 3.39. En un punto medio se encuentra el modelo híbrido, con una media de 4.08.

**Tabla 13.** Estadísticos descriptivos sobre modalidades de trabajo

|                    | N   | MEAN | DESV. ESTÁNDAR |
|--------------------|-----|------|----------------|
| Trabajo presencial | 770 | 4.16 | 0.89           |
| Trabajo híbrido    | 767 | 4.08 | 0.90           |
| Trabajo en línea   | 765 | 3.39 | 1.15           |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados muestran una menor dispersión en las respuestas cuando los estudiantes se refieren al trabajo presencial, mientras que en el trabajo totalmente a distancia la dispersión es mayor, lo que implica que hubo una experiencia más polarizada. Cabe resaltar que la distancia entre medias no es tan amplia con relación al trabajo cuando se compara con los métodos de enseñanza, esto debido quizá a que en muchos de los casos los estudiantes proyectan una expectativa sobre el trabajo más que plasmar una experiencia propia, lo que sí sucede en el caso de las modalidades en educación.

#### 4.1 Las modalidades de trabajo

Los mayores retos que enfrentan las empresas en la actualidad están relacionados con la gestión del talento. Estos son, desde el punto de vista estratégico:

- Definir las características diferenciadoras de las personas
- Decidir sobre el uso adecuado de la tecnología en los diferentes procesos propios de la gestión
- Buscar la alineación de planes operativos con estrategias de sustentabilidad
- Apoyar las iniciativas relacionadas con diseño y la cultura empresarial
- Lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, enfocado al bienestar integral

f) Fortalecer las modalidades o los nuevos esquemas flexibles de trabajo.

Relacionado con las modalidades de trabajo flexibles, después de que la última pandemia global dejó de ser una amenaza para la población, se inició el regreso a los centros de trabajo y se observó una preferencia por las modalidades híbridas.

El formato híbrido es una alternativa laboral que aparentemente llegó para quedarse, especialmente entre los jóvenes recién egresados o que están terminando sus estudios profesionales.

Como parte de nuestro estudio, le preguntamos a la *Gen Z* sobre sus preferencias de modalidades de trabajo. Descartando las respuestas de quienes actualmente no laboran (410), encontramos resultados interesantes: se observa que el 78% prefiere un esquema de trabajo híbrido, con una evaluación promedio de 4.2 puntos sobre una calificación máxima de 5. Respecto de la opción del trabajo presencial en la oficina tradicional, el porcentaje de respuesta fue del 18%, y fue la segunda opción mejor evaluada (4.1/5). Finalmente, la opción de trabajo totalmente en línea tuvo el peor desempeño, con la tasa de respuesta más baja (5%) y la peor evaluación (3.5/5) (Tabla 14).

**Tabla 14.** Modalidades de empleo preferidas por la *Gen Z*

| SI PUDIERAS ELEGIR LA MODALIDAD DE TU TRABAJO, ¿CUÁL SERÍA? | FRECUENCIA DE RESPUESTA | % DE RESPUESTA | PROMEDIO DE EVALUACIÓN |
|---|-------------------------|----------------|------------------------|
| Trabajar 100% en línea                                      | 34                      | 5%             | 3.5                    |
| Trabajo en una modalidad híbrida                            | 291                     | 78%            | 4.2                    |
| Trabajo 100% en la oficina o centro de trabajo              | 45                      | 18%            | 4.1                    |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

No es sorprendente que la opción de trabajo híbrido sea tan alta, puesto que este porcentaje es similar a [estudios previos realizados en 2023 y 2024](#) por nuestro grupo de investigación.

Por otra parte, existe una percepción, tanto en el sector empresarial como entre los jóvenes estudiantes, de que las actividades presenciales favorecen la integración y creatividad, esto debido a que otorgan una mejor evaluación de la experiencia laboral. Sin embargo, aunque es favorecida la experiencia de la actividad presencial, esto no implica que la preferencia se alinee de forma absoluta, ya que en esta encuesta el deseo de los estudiantes indica que el 78% prefiere un esquema de trabajo híbrido y el 18% uno presencial. Esto resulta interesan-

te, ya que hay una mejor experiencia en la actividad presencial, pero se desea tener una modalidad híbrida, situación que permite pensar que lo que buscan los estudiantes de nuestro estudio es una mayor flexibilidad laboral para trabajar en un esquema híbrido.

Este hallazgo resulta de interés para las y los directivos y administradores de talento de las empresas. Según nuestras investigaciones previas, ya referidas, el 64% de los directivos considera que las actividades deben regresar a la presencialidad. Esta divergencia podría llegar a una conciliación en la que se genere por diseño un esquema laboral híbrido para satisfacer los deseos tanto de la empresa como de los colaboradores.



## 5. LA POSTURA DE LA GEN Z ANTE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS Y UBICACIÓN DE VIVIENDA

Por las edades que comprende la generación bajo estudio (entre 12 y 27 años), es posible que un alto volumen de sus integrantes ya esté inmerso en el mercado laboral, aunque la mayoría todavía se encuentra en medio de su proceso educativo.

Esto plantea algunas próximas interrogantes para los lugares de trabajo cuando una mayor cantidad de integrantes de la *Gen Z* se integre a ellos: ¿Qué piensa esta generación sobre el futuro? ¿Qué quiere hacer? ¿Dónde quiere vivir?

Las respuestas a estas y otras preguntas podrían arrojar luz y ser de utilidad principalmente para los tomadores de decisiones de las diferentes industrias (particularmente en educación y recursos humanos), pues permiten profundizar en el pensamiento sobre el futuro de los jóvenes recién egresados de las universidades.

Durante la investigación realizada, se les preguntó a los estudiantes de licenciatura si piensan continuar sus estudios haciendo un posgrado, o bien, alguna otra actividad que implique conocimientos o un desarrollo profesional formal. El 50.1% respondió afirmativamente; es decir, la mitad tiene la intención de continuar su proceso educativo de inmediato. Otro 24% respondió que planea reincorporarse a un programa formativo en los próximos cinco años, después de adquirir algo de experiencia laboral y de vida. Curiosamente, solo el 5.7% de los encuestados dio una respuesta negativa definitiva. El 19.2% restante cree que bajo determinadas condiciones y circunstancias le sería válida la opción de reincorporarse a la escuela (Tabla 15).

El número de personas que cursan estudios superiores en México ha ido creciendo constantemente: en los reportes mostrados por Statista.com, se encuentra que existe un incremento del 100% en los últimos 20 años en la inscripción a programas de posgrado, llegando a cuatro millones de personas en 2023. Asimismo, se observa una dinámica aún más pronunciada en los programas de pregrado.

**Tabla 15.** Planes de estudiar algún posgrado

|  | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--|------------|-------------|
| Sí, esa es mi intención                          | 394        | 50.1%       |
| Sí, quizá en los próximos 5 años                 | 189        | 24.1%       |
| Solo si se dan las condiciones adecuadas para mí | 151        | 19.2%       |
| No está en mis planes                            | 45         | 5.7%        |
| Sin respuesta                                    | 7          | 0.9%        |
| <b>Total</b>                                     | <b>786</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



En cuanto a la ubicación de la institución en que elegirían continuar sus estudios, el 74.4 % de los encuestados preferiría hacerlo fuera de México (Tabla 16).

**Tabla 16.** Preferencias sobre lugar de estudios de un posgrado

|   | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|---|------------|-------------|
| En México   | 148        | 20.2%       |
| En el extranjero  | 545        | 74.4%       |
| No importa. Me gustaría estudiar mi posgrado vía remota | 40         | 5.4%        |
| <b>Total</b>  | <b>733</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las siguientes respuestas deberían resultar muy interesantes para analizar desde diversos puntos de vista, como empresarial, laboral, académico y político: el 43.9% de los encuestados prefiere vivir y trabajar fuera de México; el 29.9% prefiere quedarse en el país; el 17.7% vivir en México y traba-

jar de forma remota en el extranjero; mientras que un 3.6% preferiría esa combinación en un sentido opuesto, viviendo en el extranjero mientras trabaja en México (Tabla 17). Se puede destacar que el mundo posterior al COVID-19 hizo asequibles todas estas configuraciones.

**Tabla 17.** Preferencias de lugares para vivir y trabajar

|   | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|---|------------|-------------|
| Vivir y trabajar en México                              | 233        | 29.9%       |
| Vivir y trabajar en el extranjero                       | 342        | 43.9%       |
| Prefiero no responder                                   | 38         | 4.9%        |
| Vivir en México y trabajar remotamente en el extranjero | 138        | 17.7%       |
| Vivir en el extranjero y trabajar remotamente en México | 28         | 3.6%        |
| <b>Total</b>  | <b>779</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Al responder a la pregunta sobre los motivos de la elección del lugar para vivir y trabajar, la mayoría de los estudiantes (52.9%) mencionó motivos personales. La inseguridad es la segunda razón favorita entre los respon-

dientes: el 17.4 % considera que vivir en el extranjero es más seguro. Esta cifra podría ser aún mayor si a esto le añadimos el 1.5% al que no le gusta la inestabilidad política y social en el país (Tabla 18).

**Tabla 18.** Motivos por salir a estudiar y/o vivir en el extranjero

|  | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--|------------|-------------|
| Por motivos familiares/personales            | 416        | 52.9%       |
| Por motivos laborales/profesionales          | 56         | 7.1%        |
| Por la inseguridad                           | 137        | 17.4%       |
| Para tener mayores ingresos                  | 25         | 3.2%        |
| Por motivos académicos/posgrados             | 68         | 8.7%        |
| Prefiero no responder                        | 23         | 2.9%        |
| Por motivos de estabilidad social y política | 12         | 1.5%        |
| Sin respuesta                                | 49         | 6.2%        |
| <b>Total</b>                                 | <b>786</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



Ante la misma pregunta, el 8.7% y el 7.1%, respectivamente, mencionaron las oportunidades educativas y las profesionales/laborales como impulsoras de su elección, lo que nos permite darnos cuenta de que es difícil comprender las verdaderas razones detrás de la cortina de los motivos personales o familiares. Por su lado, el número de personas que son impulsadas por motivos profesionales (sumando educativos y laborales) es relativamente bajo (15.8%), lo que indica que la generación Z puede estar impulsada por prioridades diferentes a las de las generaciones anteriores.

Estas prioridades de la *GenZ* mexicana son ligeramente diferentes de las del mismo grupo en el resto del mundo. En una investigación realizada por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), que encuestó a 3,300 jóvenes de la generación en países desarrollados que pertenecen al G20, los resultados mostraron que los jóvenes priorizan la estabilidad económica, las oportunidades laborales y la educación de calidad al elegir un lugar para vivir (IFAC, 2018).



# CONCLUSIONES

Las nuevas generaciones aportan una serie de cualidades y perspectivas únicas que pueden beneficiar a las empresas y contribuir al éxito a largo plazo en el mercado laboral actual.

El reporte de preferencias laborales de la generación Z basado en búsquedas de Google Trends y la presente investigación del Grupo de Investigación en Área Temática de Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey revelan diferencias significativas. Mientras que las y los jóvenes mexicanos y latinoamericanos manifiestan interés en profesiones altamente mediáticas, como ser *youtuber* e *influencer*, los estudiantes del Tecnológico de Monterrey priorizan la profesión de emprendedor-empresario como medio para alcanzar la realización personal, el éxito financiero y el liderazgo social. Este hallazgo muestra la influencia de la cultura empresarial del Tecnológico de Monterrey sobre su comunidad.

En su primera experiencia laboral, se espera que los jóvenes demuestren habilidades y actitudes que les permitan integrarse eficazmente al entorno y contribuir al éxito de las organizaciones. Algunas de las expectativas comunes de las empresas en este sentido incluyen una actitud positiva para enfrentar los retos que se presenten, profesionalismo al realizar las actividades, capacidad para integrarse a los equipos y grupos de trabajo, ya sean presenciales o a distancia, así como responsabilidad, compromiso e iniciativa.

Asimismo, se observa que las preferencias por las modalidades de trabajo híbridas en los jóvenes de la generación Z se mantienen muy altas, lo que pareciera confirmar que, tras la pandemia por el COVID-19, dicha forma de trabajo llegó para quedarse. Sin embargo, eso sigue estando en función del sector económico, la industria, el tipo de empresa y la propuesta de valor en la atracción del talento.

# REFERENCIAS

- Deloitte (2018). Futuro del trabajo: Implicaciones para las personas, empresas e instituciones.  
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/el-futuro-del-trabajo.html>
- Deloitte (2023). 2023 *Gen Z* and Millennial Survey.  
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Foro Económico Mundial (2020). Estas son las 10 principales habilidades laborales del futuro - y el tiempo que lleva aprenderlas.  
<https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>
- Hernández, G. (9 de enero de 2024). ¿Adiós *home office*? Los 4 motivos de las empresas para el regreso al trabajo presencial.  
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Adios-home-office-Los-4-motivos-de-las-empresas-para-el-regreso-al-trabajo-presencial-20240108-0082.html>
- IFAC (2018). Make Way for *Gen Z*: Identifying What Matters Most to the Next Generation.  
<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/make-way-gen-z-identifying-what-matters-most-next-generation>
- KPMG (29 de abril de 2024). KPMG 2023 CEO Outlook.  
<https://kpmg.com/co/es/home/insights/2023/10/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html#:~:text=La%209%C2%AA%20edici%C3%B3n%20del%20KPMG,de%20planificaci%C3%B3n%20de%20los%20CEO.>
- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de *millennials*, desde la perspectiva mexicana. *Revista Investigación Administrativa*, 48(124).
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- Ortiz-Mendoza, O. E. (abril de 2005). Impacto de la aplicación de las tecnologías de telecomunicaciones como auxiliares al proceso enseñanza-aprendizaje de la educación secundaria en el noreste de México. *Transferencia*, 18(70), 16-18.
- Remitly (2023). The World's Dream Job: The Careers People are Searching for the Most.  
<https://www.remitly.com/gb/en/landing/dream-jobs-around-the-world>
- Statista (2023a). Number of people enrolled in under-graduate education in Mexico from the academic year 2000/2001 to 2022/2023.  
<https://www.statista.com/statistics/1351628/amount-students-enrolled-under-graduate-education-mexico/>
- Statista (2023b). Number of students in higher education in Mexico from academic year 2009/2010 to 2022/2023.  
<https://www.statista.com/statistics/1026433/students-higher-education-mexico/>
- Walters, R. (29 de abril de 2024). El personal remoto busca todavía el toque humano.  
<https://www.robertwalters.mx/tendencias-de-talento/consejos-de-contratacion/blog/personal-remoto-toque-humano.html>
- World Economic Forum (2023). The Future of Work.  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>





**Gen Z Series**

# LA GENERACIÓN Z Y SUS EXPECTATIVAS LABORALES

AGOSTO 2024

Grupo de Investigación en Área Temática de Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

Nuestra investigación contribuye a resolver los problemas más apremiantes de las organizaciones, y transforma el futuro de industrias y sociedad.

**Conoce más:**  
[investigacionnegocios.tec.mx](http://investigacionnegocios.tec.mx)

