

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Expectativas Laborales de trabajadores para su
atracción y retención, en la ciudad de Cuenca en el año
2024

AUTOR: GABRIELA LISSETH QUINTUÑA CORONEL

DIRECTOR: MÓNICA SUSANA GÓMEZ REINA

JUNIO 2024



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Dedicatoria

Este trabajo final de maestría se lo dedico a mi madre, Germania, por seguir a mi lado en cada logro y apoyarme. A toda mi familia que me han brindado su cariño y soporte para mi desarrollo profesional y personal y a Dios pues quien me guía en cada paso.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Agradecimientos

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso que doy, a mi tutora, Mónica Gómez por su apoyo y paciencia en la revisión de este trabajo. A mi familia por estar presente en cada uno de mis logros académicos. A mis amigos, compañeros de maestría y colegas, compañeros de trabajo y a mi novio José David por brindarme el aprendizaje compartido, apoyo, comprensión, paciencia y su amistad.

A la Universidad de Buenos Aires y mis profesores, pues es gracias a ellos que tuve acceso a los recursos académicos necesarios, un ambiente de aprendizaje excepcional y estimulante.



Resumen

La siguiente investigación tiene como objetivo conocer las expectativas laborales que tienen los trabajadores entre 23 y 33 años en la ciudad de Cuenca en el 2024 y el impacto al momento de buscar o permanecer en un empleo, esto debido a los cambios que se han presentado en el entorno laboral debido a la globalización, avances de la tecnología y los cambios en las expectativas y demandas de la fuerza laboral. Con estos resultados las empresas y gestores de recursos humanos podrán atraer y retener talento idóneo.

El tipo de diseño de investigación es descriptivo-transversal, por lo que se identifica las características de este grupo de trabajadores en un momento determinado, desde una mirada cuantitativa, aplicando un cuestionario estructurado virtual a la base muestral de los mails de 155 trabajadores activos. Se presentan 6 dimensiones las cuales son Salario, Crecimiento Profesional, Ambiente Laboral, Liderazgo, Transformación digital y Modalidad de Trabajo.

Los principales hallazgos de la investigación son: los trabajadores se sienten más satisfechos y comprometidos cuando obtienen un salario que va acorde con el de la industria y cuando están en una organización que les garantiza seguridad laboral y crecimiento profesional, al mismo tiempo que se reconozca su trabajo. Para este grupo de trabajadores el salario, crecimiento profesional es muy importante para permanecer en una organización, además buscan organización con un ambiente laboral muy bueno en donde se mantenga un equilibrio entre lo profesional y personal, con líderes que tenga buena comunicación y apertura al dialogo, también es importante que las organizaciones se adapten a la transformación digital y capaciten a sus empleados. Con respecto a las modalidades de trabajo, la modalidad presencial sigue siendo la preferida por los encuestados aunque se pueden adaptar a modalidad híbrida. Como limitantes no se pueden alcanzar la totalidad de respuestas por la poca colaboración de los encuestados y que las expectativas pueden variar a lo largo del tiempo por factores como edad, situación político social y cultural.

Palabras clave: Expectativas Laborales, Gestión Laboral, Satisfacción Laboral.



Índice

Índice de contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Índice de Contenidos	5
Índice Figuras	6
Índice de Anexos	7
1. Introducción.....	8
2. Planteamiento del Tema/Problema.....	11
2.1 Formulación de tema.....	11
2.2 Objetivos: general y específicos	12
2.3 Hipótesis/Supuestos	13
3. Marco Teórico	13
3.1 Mercado Laboral Ecuatoriano.....	13
3.1.1 Definiciones	13
3.1.2 Cifras del Mercado Laboral	14
3.2 Generaciones y sus Expectativas laborales.....	16
3.3 Motivación humana en el trabajo.....	18
3.4 Contrato Psicológico	20
4. Metodología.....	24
4.1 Tipo de estudio/diseño	24
4.2 Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos	24
4.1 Universo, muestra y unidad de análisis/ variables/ ejes temáticos relevantes, indicadores	24



5. Hallazgos/desarrollo	25
5.1 Satisfacción Laboral y Compromiso con el trabajo actualmente.....	28
5.2 Resultados expectativas laborales con respecto a salario, crecimiento profesional, ambiente laboral, liderazgo, transformación digital y modalidad de trabajo.....	28
5.2.1 Resultados dimensión Salario	28
5.2.1 Resultados dimensión Crecimiento Profesional	29
5.2.1 Resultados dimensión Ambiente Laboral	33
5.2.1 Resultados dimensión Liderazgo	36
5.2.1 Resultados dimensión Transformación Digital	39
5.2.1 Resultados dimensión Modalidad de Trabajo.....	42
5.3 Elementos para que las empresas atraigan y retengas a profesionales talentosos al satisfacer sus expectativas laborales	44
6. Conclusiones/reflexiones finales	47
7. Referencias bibliográficas	54
8. Anexos.....	57

Figuras

Figura 1 Tasa de Empleo, subempleo y desempleo en el Ecuador.....	15
Figura 2 Tasa de empleo de hombres y mujeres en el Ecuador	16
Figura 3 Sexo de los encuestados	26
Figura 4 Rango de edades de los trabajadores activos	26
Figura 5 Respuestas sobre impacto del salario con el compromiso y satisfacción laboral .	27
Figura 6 Respuestas sobre satisfacción salarial actual	28
Figura 7 Respuestas sobre salario competitivo con el de la industria	29
Figura 8 Respuestas sobre cambio de posición laboral	30
Figura 9 Respuestas oportunidad de ascender a otros puestos	31
Figura 10 Resultados importancia de planes de carrera en la organización	32
Figura 11 Respuestas sobre seguir siendo empleado o emprender	32



Figura 12 Respuestas sobre la importancia de apoyo entre compañeros	33
Figura 13 Respuestas sobre la importancia de un equilibrio entre la vida laboral y personal	34
Figura 14 Respuestas sobre la importancia de tener actividades extra laborales	34
Figura 15 Respuestas importancia de que los compañeros se lleven entre si.....	35
Figura 16 Respuestas de la importancia de la apertura al diálogo por parte de su jefe.....	36
Figura 17 Respuestas sobre importancia de formar parte de las decisiones de la empresa o área.....	37
Figura 18 Respuestas sobre importancia que un líder motive y promueva un trabajo positivo y colaborativo	37
Figura 19 Respuestas sobre un líder o jefe que respalde al momento de tomar decisiones o en momentos de dificultad.....	38
Figura 20 Respuestas sobre importancia de aprovechar plenamente el potencial de la tecnología digital	39
Figura 21 Respuestas sobre si la transformación digital mejora la eficiencia y productividad.....	40
Figura 22 Respuestas sobre la importancia de la capacitación para las nuevas tecnologías	40
Figura 23 Respuestas sobre posibilidad de que sus actividades sean reemplazadas por la tecnología digital	41
Figura 24 Respuestas sobre cambios en la forma de trabajo luego de la pandemia de Covid	42
Figura 25 Respuestas sobre si se han excluido/omitieron puestos de forma presencial.....	43
Figura 26 Respuestas sobre preferencia en modalidad de empleo	43

Anexos

Anexo 1 Cuestionario sobre Expectativas Laborales	57
Anexo 2 Resultados modalidad de trabajo según las edades de 23 a 26 años.....	61
Anexo 3 Resultados modalidad de trabajo según las edades de 27 a 30 años.....	62
Anexo 4 Resultados modalidad de trabajo según las edades de 31 a 33 años.....	62



1. Introducción

En la actualidad, el entorno laboral está experimentando cambios significativos impulsados por factores como la globalización, la tecnología en constante evolución y las transformaciones en las expectativas y demandas de la fuerza laboral. En este contexto dinámico, las empresas enfrentan el desafío de atraer y retener talento calificado, lo que ha llevado a una mayor atención hacia las expectativas laborales de los trabajadores como un factor crucial en la gestión del talento.

A partir de la pandemia de COVID 19, el ámbito laboral ha tenido un impacto muy fuerte, lo que ha generado un cierto nivel de crisis laboral, las consecuencias más notorias son pérdidas de trabajo por el cierre de muchas empresas, aumento de tasas de desempleo, adopción a nuevas formas de trabajo para evitar parar por completo sus operación, una de estas ha sido la oportunidad de trabajar desde casa, o medio tiempo, se impulsó la digitalización y automatización de procesos impactando a algunos empleados cuyo trabajo ya no era requerido, mayor formación y enseñanza de nuevas habilidades, además que todavía existe una lenta recuperación económica mundial.

La tasa de empleo adecuado en el Ecuador es del 35,9 %, y la tasa de desempleo es del 3,4 % de la población que se encuentra en edad de trabajar, es así como el Ecuador ha mantenido durante los últimos años momentos de cambios a nivel tributario y electoral para promover el trabajo de los jóvenes y tratar de disminuir la tasa de desempleo, es así como se aprobó una ley en donde se reduce un 50% a la base imponible del impuesto a la renta para aquellas empresas que contraten a jóvenes entre 18 y 29 años.

El tener dos generaciones como los millenials y centenials que se incorporan al mundo laboral bajo este escenario cambiante y bajo nuevas expectativas laborales propias de su generación permite que uno se quiera adentrar en conocer y entender esta nueva visión sobre que buscan y cómo quieren trabajar, y es aquí donde las empresas deben brindar nuevas experiencias para atraer y retener a nuevos talentos. Es por ello que la siguiente investigación tiene como objetivo conocer las expectativas laborales que tienen los trabajadores entre 23 y 33 años en la ciudad de Cuenca, ubicada al sur del Ecuador, en la provincia del Azuay en el año 2024 y su impacto al momento de buscar



o permanecer en un empleo para que las organizaciones tengan información para incorporar a estas generaciones en el ámbito laboral.

Este trabajo es relevante para el área de Recursos Humanos tomando en cuenta que debemos establecer estrategias de reclutamiento efectivo, desde la identificación de perfiles adecuados hasta la incorporación de los nuevos talentos, si comprendemos las expectativas laborales de los empleados potenciales y actuales vamos a poder alinear las ofertas laborales y los programas de beneficios que tenemos en cada organización para estos talentos que queremos retener o atraer. Cuando las expectativas de los empleados están alineadas con la realidad del trabajo y la cultura organizacional, es más probable que se sientan valorados, comprometidos y motivados para cumplir los objetivos de la empresa, con todo esto podemos mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación de personal y promover un clima laboral saludable y colaborativo. Se aplicó una encuesta tipo cuestionario estructurado online a una base muestral de una consultora de recursos humanos, en donde se analizan 6 dimensiones como: salario, crecimiento profesional, ambiente laboral, liderazgo, transformación digital y modalidad de trabajo. Se espera que los hallazgos de esta investigación beneficien a las empresas locales mejorando su capacidad para atraer y retener talento y aquellos especialistas de la gestión del talento en entornos laborales dinámicos y cambiantes.

La estructura de esta investigación es la siguiente: se presenta el planteamiento del problema mostrando la realidad actual del Ecuador en el ámbito Laboral a continuación el objetivo general y los tres específicos del trabajo final de maestría y la hipótesis/supuestos planteados en la investigación. A continuación se presenta el marco teórico el cual está dividido en algunos capítulos como el mercado laboral ecuatoriano en donde se presentan algunas definiciones para entender las cifras del INEC, luego las cifras del mercado laboral, el siguiente capítulo son las generaciones y sus expectativas laborales, como siguiente capítulo esta la motivación humana en el trabajo vista desde dos autores como Maslow y Herzberg, como último capítulo del marco teórico se presenta el contrato psicológico, además se muestra el estado del arte o revisión de otras investigaciones con temas relacionadas. Seguidamente se presenta la metodología de investigación y posteriormente los hallazgos o resultados de la



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



misma, para terminar con las conclusiones, referencias bibliográficas y el anexo como el cuestionario que se aplicó.



2. Planteamiento del tema/problema

2.1. Formulación del tema:

En los últimos años se ha percibido un choque generacional sobre todo en el ámbito laboral; desde que la generación Y y Z, se introdujeron al mercado laboral, se ha especulado mucho sobre sus preferencias y expectativas en el trabajo, adicional a esto las nuevas formas de trabajo que aparecieron luego de la pandemia han permitido que surjan nuevas demandas laborales, es así que la tecnología ha permitido que se pueda trabajar desde cualquier parte del mundo y no necesariamente se requiera de una oficina física. “El teletrabajo califica como una de las variantes más utilizadas para no detener la actividad laboral y, con ello, asegurar un cierto grado de funcionamiento de las actividades vitales de cualquier nación, a saber: la economía, la gestión de gobierno, la educación, la cultura, entre otras”. (Briones et al., 2023)

En el Ecuador se realizó una investigación desde el 2021 al 2022 con respecto a 157 empresas de las cuales el 61 % nacionales y 39 % multinacionales, el tipo de empresas participantes fueron comerciales, industriales y de servicios en donde se obtuvo que el porcentaje promedio de rotación de personal de la muestra fue del 13 %, esto se debe a los siguientes factores: una mejor oportunidad de desarrollo profesional con un 50%, mejor oferta económica con 39%, reestructuración organizacional 34%, bajo rendimiento del desempeño con 10%, por motivos personales como estudios, viaje, jubilación con un 8%, términos de contratos con 6%, incumplimiento de políticas y procesos organizacionales con 5%, beneficios con respecto a horarios y flexibilidad laboral 3%. (Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L, 2022)

Esto llama la atención porque estas nuevas demandas hacen que los grandes talentos busquen organizaciones que logren satisfacer sus necesidades tanto de desarrollo profesional como de oferta económica, es aquí donde las organizaciones deben planificar como atraer y retener a nuevos talentos, una organización con altos niveles de rotación transmite una mala imagen de su ambiente laboral además que incurre en gastos económicos altos, para ello es de vital importancia entender que motiva a estas nuevas generaciones a permanecer en un trabajo, sus valores, conductas y creencias que vienen ya implantadas en estas dos generaciones que tienen a la tecnología como su aliado principal en las tareas diarias y quizá con un pensamiento de equilibrio entre lo profesional y la vida personal.



Así mismo es importante mencionar los beneficios que se encontraron en las diferentes modalidades de trabajo luego de la pandemia en Ecuador; el 28 % de las organizaciones encuestadas optaron por la presencialidad, para promover una mayor eficiencia del personal, mejor comunicación, minimizar los distractores y por el giro de negocio de las compañías, el 2% que decidió continuar en modalidad virtual, destacan el ahorro de gastos fijos, la calidad de vida para los trabajadores y las condiciones del negocio, el 63% de las empresas tienen una parte presencial y otra teletrabajo más por un tema de aforo de oficinas, por último aquellas empresas que optaron por jornada híbrida corresponde al 7 %, es decir el personal puede escoger los días de trabajo presencial y los de teletrabajo. (Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L, 2022)

Por lo tanto, considerado lo expuesto anteriormente se propone responder a la pregunta principal de la investigación ¿Cuáles son las expectativas laborales que tienen los trabajadores entre 23 y 33 años en la ciudad de Cuenca en la actualidad y su impacto al momento de buscar o permanecer en un empleo? Algunas de los factores que ayudan a responder esta pregunta tienen que ver con su expectativa en relación al salario, es decir la cantidad de remuneración económica que una persona espera recibir por su trabajo, si la si las expectativas son realistas con la oferta real de la empresa y se cumplen, puede contribuir a la motivación y el compromiso del empleado, otro factor es el crecimiento profesional es decir las aspiraciones que tiene para avanzar y desarrollarse en su carrera como ascensos y promociones o desarrollo de habilidades y otras responsabilidades, el siguiente factor es el ambiente laboral que se refiere a las condiciones de relaciones laborales, cultura y recursos que permiten que el trabajador se sienta como en sus labores, otro factor es el liderazgo por parte de sus superiores que permitan que el rendimiento del equipo sea bueno, también el factor de transformación digital que se refiere a la adaptación de estas nuevas tecnologías para tener procesos óptimos y mejorar el desempeño de toda la organización y como último factor la modalidad de trabajo que hace referencia a la forma de trabajo remoto, híbrida o presencial.

2.2. Objetivos: general y específicos

Objetivo general: Conocer las expectativas laborales que tienen los trabajadores entre 23 y 33 años en la ciudad de Cuenca en la actualidad y su impacto al momento de buscar o permanecer en un empleo.



Objetivos específicos:

- Analizar la satisfacción laboral y el compromiso que tienen los encuestados en relación al trabajo en la actualidad.
- Conocer las expectativas laborales con respecto a salario, crecimiento profesional, ambiente laboral, liderazgo, transformación digital y modalidad de trabajo.
- Identificar elementos para que las empresas atraigan y retengan a profesionales talentosos al satisfacer sus expectativas laborales.

2.3. Hipótesis/ Supuestos:

- Los trabajadores buscan tener un equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Los trabajadores prefieren trabajos remotos, con disminución de horarios laborales.
- Los trabajadores consideran la posibilidad de emprender o trabajar de manera autónoma.
- Los trabajadores consideran un factor clave el salario y un buen ambiente laboral.

3. Marco teórico

3.1. Mercado Laboral Ecuatoriano

3.1.1. Definiciones

La Población Económicamente Activa (PEA) se define como aquellas personas de 15 años en adelante que trabajan al menos 1 hora en la semana o, aunque no trabajen, fueron empleados; y aquellas personas que están desempleados pero buscando empleo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023)

La Población con empleo, son aquellas personas de 15 años y más que, durante la semana, se dedican a alguna actividad donde producen bienes o prestan servicios por una remuneración.

Empleo adecuado/ pleno: Son aquellas personas con empleo que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana, también son aquellas personas con empleo que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas.



Los Desempleados son personas de 15 años y más que no tienen empleo y están disponibles para trabajar, existen dos tipos de desempleo: Abierto donde son personas sin empleo, que buscan trabajo y realizan gestiones para conseguir empleo; y oculto, son personas sin empleo y que no buscan trabajo ni realizan ninguna gestiones para conseguirlo, estas personas tiene un trabajo ocasional; esperan cosecha o temporada de trabajo o piensan que no les darán trabajo o se cansaron de buscar.

Los Subempleados son personas con empleo que, durante la semana reciben ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023)

El 20 de diciembre del 2023 la Asamblea Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, la cual consiste en ofrecer beneficios a la empresas que logran abrir nuevas plazas de empleo y sobre todo en aquellas que se incorpore a jóvenes entre 18 y 29 años, debido a que la tasa de desempleo para este grupo en el 2023 fue de 8%, por lo tanto aquellas empresas que cumplan con esta ley tendrán una deducción adicional del 50% en la base imponible del Impuesto a la Renta en los sueldos y salarios, este porcentaje puede incrementar al 75% en caso de que los empleados sean graduados o egresados. (Publicada en el Registro Oficial la Ley de Eficiencia Económica, 2023)

Como un dato adicional es importante mencionar que el Ecuador en este 2024 ha vivido un proceso electoral, la consulta popular realizada el 21 de Abril que constó de 11 preguntas permitiría enmendar la Constitución del Ecuador en un ámbito laboral, se propuso reformar el Código de Trabajo a plazo fijo y por horas, en el caso de ganar el Sí, el Ministerio de Trabajo debía emitir acuerdos ministeriales para regular esta nueva forma de trabajo por horas, sin embargo en los resultados de la consulta popular ganó el No, con un 69% . (CNN en Español, 2024)

3.1.2 Cifras del Mercado Laboral

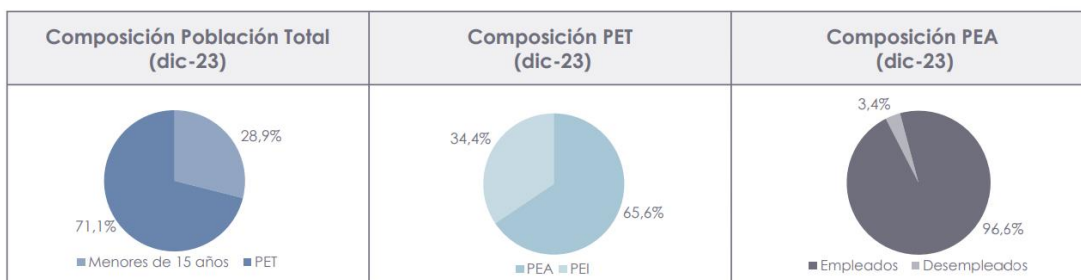
Con el informe del INEC realizado en diciembre se obtiene que el 71,1% de la población total estaba en edad de trabajar, de esto el 65,6% fueron económicamente activos y el 96,6% de ellos tuvieron empleo al momento de realizar la encuesta



Según el informe técnico del INEC para diciembre del año 2023, a nivel país se obtiene una tasa de empleo adecuado del 35,9 %, subempleo con un 21,2% y el desempleo a nivel nacional tiene una tasa del 3,4% de la Población Económicamente Activa (PEA). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023)

Figura 1

Tasa de Empleo, subempleo y desempleo en el Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023

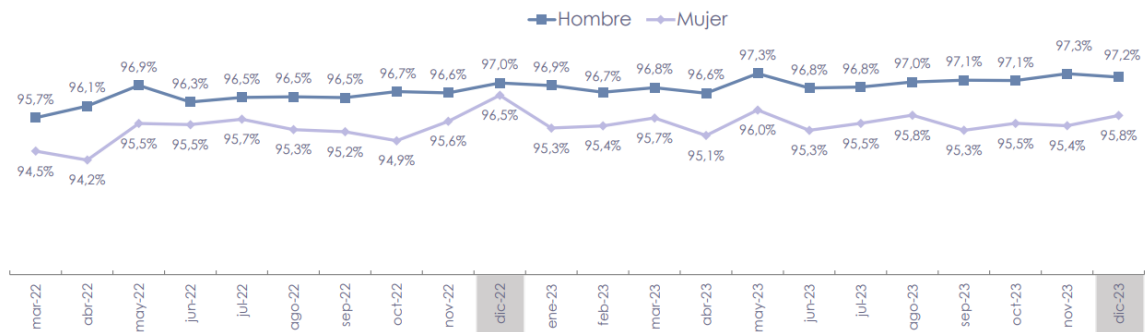
El desempleo en el Ecuador ha disminuido significativamente en un 0,5% en comparación con el año anterior, es importante también analizar la tasa de subempleo que ha sido la que afecta principalmente a jóvenes, mujeres, personas con pocos estudios y al sector rural, quienes trabajan con jornadas reducidas y con un sueldo menor al salario básico unificado. (Arroyo, 2023)

La falta de oportunidades de empleo formal y al acceso limitado de los trabajadores a la educación y la capacitación, han logrado que aumente la tasa de informalidad en el estudio a finales del 2022, es aquí donde el gobierno debe tomar las medidas necesarios para lograr reducir esta brecha laboral entre el desempleo, informalidad y subempleo. Es así también como se menciona que en el mercado laboral ecuatoriano, la brecha salarial entre hombres y mujeres sigue siendo significativa, el 41,6% de las mujeres en edad de trabajar estaban empleadas, frente al 58,4% de los hombres. Según Adecco Ecuador, las mujeres en situaciones laborales similares reciben, en promedio, salarios más bajos que los hombres. (Arroyo, 2023)

Como una última actualización, para diciembre del 2023 la tasa de empleo para los hombres en Ecuador fue de 97,2% y para las mujeres el 95,8%, es así como todavía se logra ver una pequeña brecha entre estos dos sexos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023)

Figura 2

Tasa de empleo de hombres y mujeres en el Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023

3.2. Generaciones y sus Expectativas laborales

Los gestores de recursos humanos son los encargados de reclutar y retener personas flexibles con capacidad para aprender y que sean comprometidas con el trabajo es así como se garantizan la continuidad de cualquier organización por lo que es importante evaluar y conocer la época generacional de los nuevos trabajadores que conforman la fuerza laboral de las organizaciones así como su formación en valores para integrar al contexto organizacional los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral. Cada generación tiene diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y vida profesional. (Chirinos, 2009)

Las expectativas laborales juegan un rol primordial en toda relación de trabajo, en investigaciones previas se ha verificado su posible relación con los niveles de satisfacción laboral, compromiso, lealtad, y la intención por permanecer o desvincularse de la empresa. Es importante detectar el principal interés que poseen los jóvenes de la generación Y, para comprender mejor sus decisiones de carrera y su comportamiento, es así como empleadores pueden atraer, reclutar y retener a sus empleados “Y”. (Pozzi, 2013)

Los millenials o generación Y, son aquellos nacidos entre 1981 y 1997, se caracteriza por estar conectada a la tecnología y tener un mayor acceso a la educación, les gusta saber sobre muchas áreas, eligen el trabajo donde más se sientan cómodos y libres, por lo que buscan trabajos desafiantes y que las reuniones e indicaciones sean concisas, claras y con un motivo para realizarlas. No se comprometen tanto con la organización y prefieren una retroalimentación constante de sus superiores. Para ellos el salario sigue siendo importante



pero también desean aprender más y sentirse satisfechos profesional y personalmente. (Navos, 2016)

Los millenials tienen una influencia del movimiento de autoestima escolar de los años noventa, en donde prevalece el recibir comentarios de elogio y reconocimientos aunque hayan quedado en el último lugar, tienen un fácil acceso a la tecnología y un conocimiento amplio del mundo, por lo que valoran diferentes culturas, experiencias y ambientes. Miden a las personas por su calidad de rendimiento y cuando están en un puesto de trabajo dependen de un estímulo externo y dirección del líder. La forma de motivar a esta generación es indicarle que su trabajo es un gran aporte para la organización, proporcionar oportunidades de crecimiento corporativo y tener un atractivo salario porque se preocupan más por el dinero. (Chirinos, 2009)

Los centennials o generación Z, son aquellos nacidos entre 1997 y 2010, buscan trabajar en empresas que se preocupan por sus trabajadores, que sean innovadoras, con planes de carrera y/o socialmente responsables, de igual manera buscan que sus jefes tengan buena comunicación. Se dice que existen dos grupos de centennials, uno enfocado en expectativas relacionales y empresas justas; y otro en el desempeño y el éxito, donde los sueldos y beneficios laborales deben ser bastante atractivos para elegir quedarse en una empresa. (Vara-Horna et al., 2022)

Weller (2023), menciona que los jóvenes experimentan tensión entre esforzarse y sacrificarse laboralmente para avanzar en su carrera y otra realidad del mercado laboral en donde existen contactos o recomendaciones para un puesto atractivo, es por esto que el reclutamiento por referencias puede ser una segunda mejor alternativa para las empresas, especialmente las más pequeñas, que no tienen suficientes recursos para el proceso de selección.

Para muchos jóvenes en la actualidad la estabilidad implica en la posibilidad de pasar de un proyecto a otro sin atarse tanto a trabajar de por vida en una sola empresa hasta llegar a jubilarse, son comprometidos entusiastas, flexibles, autónomos, curiosos y tienen todas las habilidades y competencias para terminar un proyecto y empezar uno nuevo. Se dice que ellos buscan lo mejor de dos mundos, la libertad laboral y al mismo tiempo buenos sueldos y seguridad social, un balance entre vida laboral y profesional. (Maca, et.al., 2023)



También gracias a las nuevas formas de trabajo los jóvenes tienen más opciones para elegir entre: en el sector privado o público; el trabajo por prestación de servicios o facturación, el emprendimiento, esto como una especie de etapa final de las trayectorias laborales. Es importante tomar en cuenta que el emprendimiento se presenta a los y las jóvenes para que logren crear su empresa y brindar mayor oportunidades de trabajo para sí mismos como para otros. (Maca, et.al., 2023)

Por otro lado la pandemia ha logrado que los colaboradores tengan una nueva visión de lo que esperan de su experiencia en el trabajo y lo que las organizaciones deben ofrecer para retenerlos, no basta con impulsar la satisfacción laboral y el compromiso de las personas, sino que ahora las organizaciones deben centrarse en el crecimiento, el compromiso y el bienestar, de este equilibrio dependerá que la experiencia laboral sea positiva o negativa, por lo que es necesario una experiencia genuina, personalizada y multidimensional en el trabajo. Si se cuenta con líderes de apoyo que construyan relaciones significativas y modelos de trabajo sostenibles, las empresas pueden transformar el trabajo de algo que los colaboradores tienen que hacer en algo que quieren hacer. (Great Place To Work, s.f)

3.3. Motivación humana en el trabajo

El ciclo motivacional del ser humano comienza con una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cuando surge una necesidad, existe un desequilibrio del organismo y tensión, insatisfacción e incomodidad; esto provoca que la persona se comporte de una manera que logre aliviar la tensión o liberar la incomodidad. Si el comportamiento es eficaz, se encontrara satisfecha la necesidad y se elimina la tensión, se vuelve a un equilibrio y adaptación al ambiente.

Abraham Maslow, propone una jerarquía de las necesidades humanas, menciona que la motivación del ser humano para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de sí mismo, la pirámide está organizada desde las necesidades más bajas o también conocidas como necesidades primarias, hasta llegar a la punta de la pirámide con las necesidades más elaboradas e intelectuales también llamadas necesidades secundarias; a continuación se presentan las necesidades de la pirámide:

1. Necesidades fisiológicas: son necesidades básicas como alimentación, descanso, abrigo, reproducción; garantizan la sobrevivencia del ser humano



- y están presentes desde el nacimiento, tienen diferentes grados de satisfacción y si no se cumplen genera una reacción en la conducta.
2. Necesidades de seguridad: se refiere a la búsqueda de protección ante cualquier peligro o amenaza, aparecen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, afecta cuando hay acciones de parte de gerencias que afectan a la incertidumbre de las personas en su trabajo.
 3. Necesidades sociales: surge de las relaciones con otras personas, ya sean compañeros de trabajo, amigos, pareja y aparecen cuando las dos anteriores han sido cubiertas, si no se satisface esta necesidad puede sentirse una falta de adaptación social y soledad.
 4. Necesidades de aprecio: se refiere a la autovaloración, autoestima, confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, reputación y el orgullo personal. Si no se satisface se puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad, desánimo.
 5. Necesidades de autorrealización: están en la cúspide la pirámide debido a que motivan al ser humano a desarrollarse y superarse gracias a su gran potencial, estas necesidades sólo se satisfacen cuando la persona recibe una recompensa intrínseca, no son observables y pueden llegar a ser insaciables debido a que entre más satisfacción obtiene el individuo, más importancia adquiere para y más deseará satisfacerla.

Por lo tanto en este caso si una necesidad está satisfecha no es una motivación para la conducta, sin embargo si no es satisfecha si influyen en ella, conforme la persona satisface sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. (Chiavenato, 2011.)

Chiavenato (2011) mencionó la Teoría de dos factores de Herzberg, en donde se determinan los aspectos en un ambiente laboral que causaban satisfacción o insatisfacción. Realizó entrevistas en las que se preguntó a los empleados qué les agradaba y disgustaba de su trabajo. A partir de sus investigaciones, desarrolló la teoría motivación-higiene para explicar estos resultados. Las cosas que satisficieron a los empleados fueron motivadores, mientras que los insatisfechos fueron los factores de higiene. Los factores de higiene son esperados y asumidos, mientras que no necesariamente motivan, estos sólo se destinan a



evitar la insatisfacción en el medio, su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera; pero si son precarios provocan insatisfacción.

Su investigación mostró los siguientes como los principales factores de motivación que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente)

Los principales factores de higiene se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo y son los siguientes:

- Políticas de la empresa
- Seguridad en el puesto
- Relación con el gerente
- Condiciones física y ambientales de trabajo
- Sueldo y remuneración
- Relación con compañeros
- Competencia técnica del supervisor.

“Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.” (Chiavenato, 2011)

3.4. Contrato Psicológico

Según Schein, (1992), luego que una organización, recluta, selecciona y entrena a su personal al nuevo puesto, debe preocuparse por mantener un nivel alto de eficiencia y compromiso de los empleados hacia la organización, por lo que aparece el concepto de contrato psicológico, que no es más que el conjunto de expectativas entre cualquier miembro de la organización, esto implica que cada persona tiene expectativas sobre salarios, jornada laboral, beneficios sociales, ventajas del empleo, seguridad laboral, entre otras, algunas son



implícitas como la dignidad laboral, respeto como seres humanos, oportunidad de crecimiento y aprendizaje.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo. Lo que ese empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante ese periodo acelerado de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico. Schein. (1992)

Para Schein, las expectativas del empleado como del empleador salen de sus necesidades más indispensables, de lo que han aprendido de otras personas, tradiciones y normas, de su propia experiencia, entre otras. Así como las necesidades y las fuerzas externas cambian, también lo hacen estas expectativas, lo que hace que el contrato psicológico sea dinámico y renegociable. El contrato psicológico no está escrito en ninguna parte pero aun así es determinante para la conducta de las organizaciones. (1992)

Por otro lado en una encuesta, los colaboradores consideran que si trabajan 4 días a la semana logran curar el agotamiento y fatiga mental en el trabajo. Es así como el caso de Rimini Street, una empresa de ingeniería de software, ha logrado implementar una semana laboral de cuatro días en julio, agosto y septiembre del 2022 para manejar el creciente nivel de estrés diario al que se enfrentaban sus colaboradores, ese programa piloto se ha renovado como una ventaja hasta este 2024. Evalúan el programa año tras año, para analizar el rendimiento y medir cómo sus inversiones están generando resultados para los clientes, los equipos internos y las partes interesadas, además tratan de escuchar a los colaboradores y tener circuitos de retroalimentación para que todos tengan claro que se puede ofrecer y hasta donde se puede llegar y no prometer demasiado a los colaboradores. (Great Place to Work Ecuador, 2023)

Como parte del proceso de revisión de la literatura se presentan a continuación algunos estudios internacionales realizados sobre expectativas laborales:

Maca D., Unás V., Satizabal M. (2023), en su estudio presenta las expectativas y aspiraciones que tienen los jóvenes estudiantes universitarios en Colombia sobre el trabajo, sobre todo de aquellos que están a punto de iniciar su vida profesional, considerando las



condiciones de desigualdad y la diversidad de los estudiantes universitarios. El método usado en la investigación fue la recolección de datos cuantitativos mediante una encuesta, y entrevistas, la muestra del estudio para las encuestas fue de 461 estudiantes pertenecientes a 22 programas universitarios. En los resultados se evidencia que los jóvenes estudiantes universitarios en Colombia tienen expectativas y aspiraciones diversas en cuanto al mundo laboral, y que estas expectativas están influenciadas por factores como la situación económica del país, la desigualdad social, la flexibilidad laboral, la estabilidad laboral, la informalidad y el desempleo. También se encontró que la mayoría de los participantes cuenta con experiencia laboral, principalmente en monitorías que son actividades de vinculación con la universidad, empresas familiares y no familiares, y que aunque un gran porcentaje de los jóvenes universitarios ha trabajado en algún momento de su vida, cuando fueron encuestados la mayoría se dedicaba exclusivamente a estudiar. Las y los jóvenes entrevistados desean que su trabajo les pueda generar aprendizaje, satisfacción y diversión, quieren tener un trabajo apasionante, estimulante y que permita brindar bienestar a las personas.

Gonzales C., Martínez P. (2016), en su estudio conoce y analiza la percepción y valoración que tienen los estudiantes de la Universidad de Murcia en España y Universidad Católica de Córdoba en Argentina sobre sus probabilidades de encontrar empleo a corto plazo, e identificar posibles factores y determinantes que influyen en las creencias que tienen estos estudiantes sobre su inserción socio-laboral. El método usado en la investigación fue mixto o socio-crítico, en base a los datos obtenidos se establecen conclusiones. Se trabajó desde un diseño de investigación no experimental, exploratoria y transversal, tipo encuesta con la elaboración de un cuestionario. Los resultados que se encontraron son dispares respecto a la percepción que tiene el alumnado de la Universidad de Murcia y la Universidad Católica de Córdoba, Los estudiantes de la Universidad Católica de Córdoba tenían unas expectativas más altas o positivas para encontrar empleo en breve plazo (87%) mientras que los estudiantes de la Universidad de Murcia tenían una percepción más negativa o desesperanzadora (cerca del 70%). Los factores que influyen en las creencias que tienen los estudiantes sobre su inserción socio-laboral son: la formación recibida, las circunstancias y actitudes personales, el contexto laboral, social y económico en el que se encuentran, el estado del mercado de trabajo y las formas en las que opera a nivel local, nacional e



internacional. Todo esto hace que la inserción socio-laboral sea un proceso complejo, multidisciplinar y multiprofesional de transición, marcado por la incertidumbre y una serie de problemáticas acentuadas por los constantes cambios tecnológicos, socioeconómicos y culturales.

Otra investigación es la de Navós, O. (2016), en su estudio plantea definir a la generación “Y” y su inserción en el mercado laboral, además se establecen propuestas de liderazgo que faciliten la inserción y retención laboral de esta generación en el mercado laboral actual. El diseño de investigación es de carácter cualitativo y con un enfoque descriptivo, donde se revisan investigaciones realizadas por varios autores. Como resultado de la investigación se obtiene que los jóvenes no responden de manera positiva a procesos y sistemas orientados al alineamiento, la conformidad y la aversión al riesgo, no quieren ser dirigidos en forma autoritaria, sino que se le permita expresar su talento, desarrollar su expertise, trabajar en funciones acordes a su capacidad, librarse de las distracciones administrativas y poder equivocarse. Pretenden ser reconocidos por su capacidad y quieren sumar tiempo para sus proyectos personales.

Maioli, E., Filipuzzi, M. (2017), en su estudio busca revelar las principales características psico-sociales de esta generación, identificar las tensiones existentes entre las expectativas de inserción laboral de los integrantes de la generación Z y las representaciones sociales sobre tal generación que circulan entre los decisores de las estructuras organizacionales, se basa en una investigación empírica de reflexión y análisis. Como resultados se obtienen que la Generación Z espera del trabajo seguridad económica con buenos salarios, acompañamiento en procesos de incorporación a la estructuras organización con procesos de inducción con mentores y la flexibilidad horario según sus objetivos personales.

Una investigación a nivel nacional realizada en Ecuador es la de Abril, J., Abril, E. (2022), en donde se identifica el grado de satisfacción por generaciones con respecto a la estabilidad laboral, el método de investigación fue cuantitativa, de campo, con enfoque descriptivo, en una muestra de la población económicamente activa (PEA), por generaciones, pertenecientes al cantón Ambato. Como resultados de la investigación se tiene que las compensaciones empresariales influyen en la atracción y retención de las nuevas generaciones, la generación X se sienta agradecida con los directivos de las organizaciones



por contar con un lugar de trabajo estable, la remuneración que reciben ayuda a cubrir sus necesidades, provocando que se encierren en una zona de confort, trabajan sin protestar porque para ellos el trabajo es lo más importante, con lo cual se comprometen con él, volviéndose fieles en búsqueda de seguridad y estabilidad. La generación Y es neutral, por lo que se acoplan a las exigencias de las empresas, pero aún quedan vacíos que provocan la búsqueda constante de nuevos trabajos porque sus reconocimientos carecen de veracidad en algunas ocasiones y de valor en otras. La generación Z es muy creativa, no se sienten satisfechos con las compensaciones de las empresas en la actualidad, no satisfacen sus necesidades tecnológicas, lo que les lleva a emprender nuevos negocios donde su lema es ser flexibles, trabajar a distancia.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio/diseño.

Para la presente investigación, el tipo de diseño de investigación será descriptivo-transversal, debido a que se trata de identificar características de un cierto grupo determinado en el año 2024, además se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa debido a que durante la investigación se recolectan datos para un análisis de las expectativas laborales de los trabajadores

4.2. Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos.

Para la recolección de los datos se la realizará a través de una fuente primaria, el instrumento de recolección de datos será con la aplicación de una encuesta tipo cuestionario estructurado sobre las expectativas de trabajo en un contexto actual, dichas encuestas serán aplicadas de manera virtual con la ayuda de la herramienta Formularios de Google que serán enviadas por correo electrónico. Se presenta como anexo 1 el formato de cuestionario.

4.3. Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ejes temáticos relevantes, indicadores.



La aplicación del cuestionario se realizará en base al marco muestral de los mails de 155 trabajadores activos de entre 23 a 33 años que tiene registrado una consultora de recursos humanos dedicada a la selección y headhunting, La encuesta se dejó en línea por dos semanas y se lograron conseguir 142 respuestas.

A continuación se presenta el instrumento de medición para la investigación:

Variable	Dimensión	Indicadores
Expectativas Laborales de trabajadores en la ciudad de Cuenca en la actualidad.	Salario	Grado de satisfacción ante salarios y beneficios percibidos por los trabajadores
	Crecimiento Profesional	Grado de posibilidad de crecimiento profesional en una organización.
	Ambiente Laboral	Grado de calidad y comodidad con el ambiente laboral
	Liderazgo	Grado de liderazgo por parte de su jefe superior
	Transformación digital	Grado de comodidad con la transformación digital
	Modalidad de Trabajo	Grado de nuevas oportunidades de modalidades de trabajo

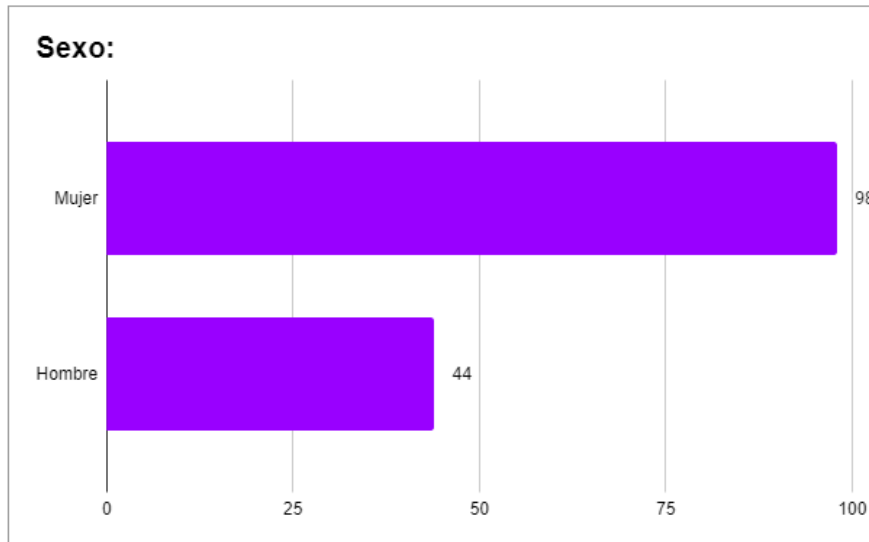
5. Hallazgos/desarrollo

5.1. Satisfacción Laboral y Compromiso con el trabajo actualmente



Figura 3

Sexo de los encuestados



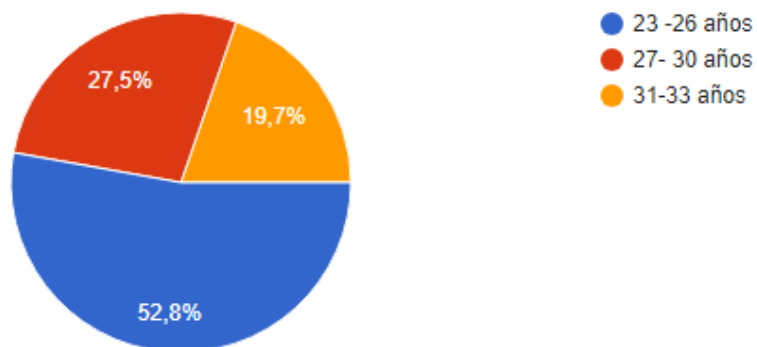
En la figura 3 se muestra el sexo de los participantes de este estudio, de los trabajadores activos encuestados, el 31% o 44 personas del total fueron hombres y el 69% o 98 personas corresponden a mujeres, dando un total de 142 respuestas, como se puede observar la mayoría de encuestados son mujeres y en este caso no se ha podido notar la brecha que existe en el mercado laboral ecuatoriano en donde la tasa de empleo para los hombres es mayor que para las mujeres.

Figura 4

Rango de edades de los trabajadores activos

Edad:

142 respuestas





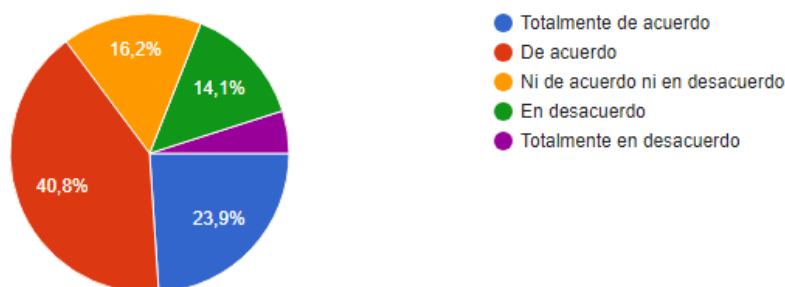
Como se puede observar en el figura superior la distribución de edades de los participantes de este estudio corresponden a que la mayoría de se encuentra en el rango de edades desde los 23 a 26 años con un 52,8% también conocidos como la generación Z o centenials; de ahí el 27,5% corresponde a las edades desde los 27 a 30 años, seguido de los grupos de edades de los 31 a 33 años con un 19,7%, estos dos últimos grupos corresponden a la generación Y o millenials. Se puede notar la disminución gradual en la cantidad de participantes conforme va aumentando la edad.

Figura 5

Respuestas sobre impacto del salario con el compromiso y satisfacción laboral

3. ¿Considera que su salario actual impacta a su compromiso y satisfacción laboral?

142 respuestas



Para la mayoría de los encuestados el salario actual si impacta con su compromiso y satisfacción laboral, el 40,8% está de acuerdo y el 23,9% se encuentra totalmente de acuerdo, sin embargo hay un porcentaje en donde el salario no tiene nada de impacto y seria el 19% dado que es la suma de los que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Para el rango de edades de 23 a 26 años la mayoría de respuestas de la generación Z corresponde a que están De acuerdo con que su salario impacta en el compromiso y satisfacción con un 48%, seguido de Totalmente de acuerdo con un 29,3%. Para el rango de edad de 27 a 30 años la mayoría de respuestas están De acuerdo con un 35,9% seguido de Totalmente de acuerdo con un 28,2%. Para el rango de 31 a 33 años la mayor de las respuestas fue De acuerdo con un 39,3% seguido de la respuesta Ni de acuerdo ni es desacuerdo con un 21,4% y es aquí donde ya se aprecia como este rango de edad al tener mayor tiempo en el ámbito laboral sus respuestas pueden ser no tan positivas con el compromiso y satisfacción como en los otros rangos.

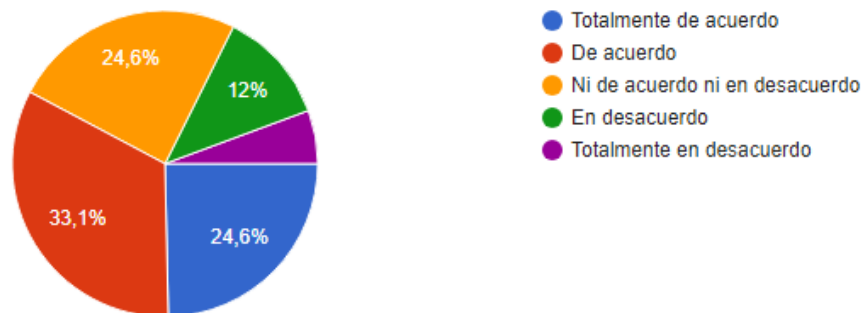


Figura 6

Respuestas sobre satisfacción salarial actual

1. ¿Se encuentra satisfecho con su salario actual?

142 respuestas



En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados que corresponde el 33,1% están satisfechos con su salario actual y el 24,6% están totalmente satisfechos, sin embargo hay un pequeño porcentaje que no está para nada satisfecho que es el 5,6%, es importante mencionar que el salario básico en Ecuador es de 460 para este año. Por rangos de edades se tiene que para los participantes de 23 a 26 años el 36% está satisfecho seguido de un 29,3% donde no está Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, esto puede ser porque esta generación Z aun no ocupa cargos de alta responsabilidad y recién están incorporándose al ámbito laboral por lo que el salario es un estándar. Para la generación Y los resultados son un poco variados porque para los participantes de 27 a 30 años el 36,7% ya se encuentra totalmente satisfecho con su salario y para los de 31 a 33 años la mayoría de encuestados están De acuerdo con la afirmación seguido de un Totalmente de acuerdo.

5.2. Resultados expectativas laborales con respecto a salario, crecimiento profesional, ambiente laboral, liderazgo, transformación digital y modalidad de trabajo.

5.2.1. Resultados dimensión Salario

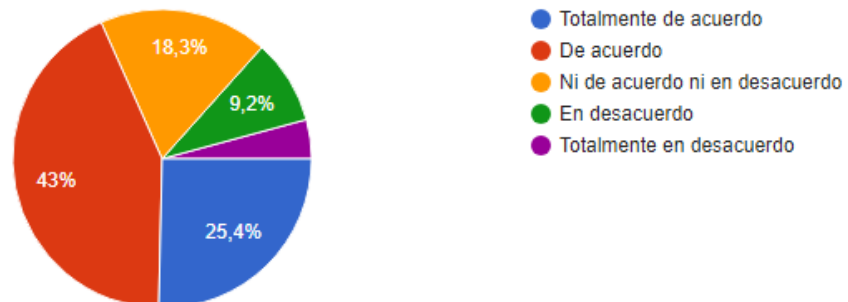


Figura 7

Respuestas sobre salario competitivo con el de la industria

2. ¿Considera que su salario es competitivo en comparación con el de la industria?

142 respuestas



En lo que corresponde a la pregunta sobre salario competitivo se puede observar que el segmento más grande de la figura corresponde al 43% de los encuestados donde están de acuerdo, el 25,4% está totalmente de acuerdo con que su salario es competitivo, el 18,3% es indiferente a la pregunta. Es así como estos datos proporcionan información valiosa para las políticas salariales y estrategias de retención de talento, porque en general cada industria trata de mantener los mismos rangos de salarios para evitar que los colaboradores cambien a otras empresas del mismo sector por un tema de sueldo. Como ya se sabe cuándo sale un colaborador, para la empresa implica una pérdida de conocimiento, habilidades y experiencia además que hasta conseguir al reemplazo el resto del equipo se puede sentir con una carga de trabajo, asimismo esto afecta en los costos de la empresa para reclutar, seleccionar y capacitar.

5.2.2. Resultados Dimensión Crecimiento Profesional

A continuación se presentan respuestas de la dimensión crecimiento profesional con 4 preguntas.

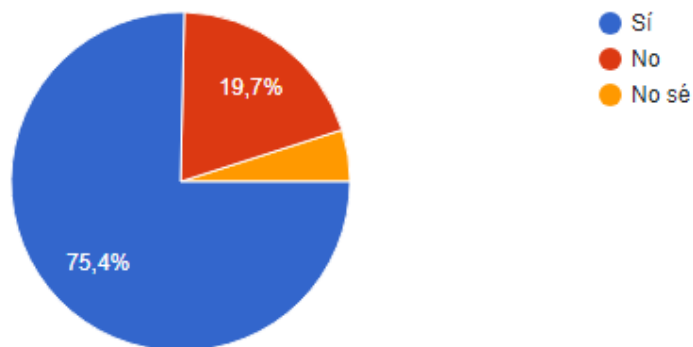


Figura 8

Respuestas sobre cambio de posición laboral

5. ¿Le interesa cambiar de posición laboral?

142 respuestas



En la figura 8 se puede observar que el segmento más grande corresponde a los encuestados que Si desean cambiar de posición laboral, representando el 75,4% del total, al 19,7% no le interesa y hay un pequeño porcentaje del 4,9% que no sabe. Haciendo el análisis por rangos de edades, los resultados siguen manteniendo esta tendencia. Esto puede deberse a que están en constante búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo, tienen necesidad de adquirir mayores responsabilidades para salir de esa rutina o una mejora salarial. Por otro lado, para el porcentaje de encuestados que no están interesados en cambiar de puesto, deben estar alineadas sus expectativas con lo que su puesto actual ofrece en términos de responsabilidades, ambiente laboral y compensación. Es aquí donde estos hallazgos recalcan en la necesidad de que las empresas evalúen y aborden los factores que motivan a los empleados a buscar nuevas oportunidades laborales.

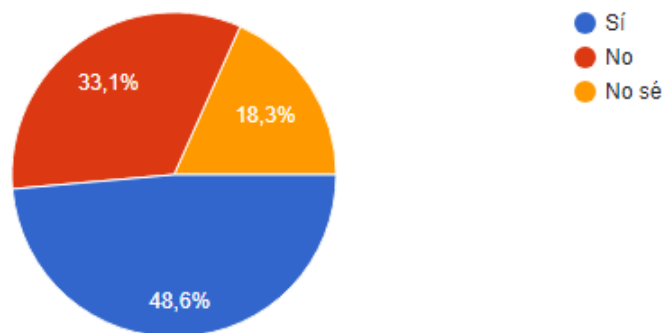


Figura 9

Respuestas oportunidad de ascender a otros puestos

6. ¿En la empresa que se encuentra actualmente tiene oportunidad de ascender a otros puestos?

142 respuestas



Según la figura 9 se puede observar que existe un 48,9% donde los encuestados aseguran que las empresas en donde están les brindan oportunidad de crecimiento, sin embargo el 18,3% no sabe o desconoce si existe desarrollo y el 33,1% no se encuentra en una organización donde pueda crecer; el no saber y estar seguro que una organización no garantiza crecimiento profesional es mayor en porcentaje a las que si dan esta oportunidad y lo que pasa es que muchos quieren cambiar de puesto y crecer pero si no hay oportunidad, es en ese momento donde se prefiere salir de la organización y no se consigue un equipo motivado y comprometido ya que sus anhelos y aspiraciones no se logran a largo plazo en donde se encuentran laborando. El mercado laboral es muy competitivo y para atraer nuevos talentos hay que ofrecer mejores perspectivas de crecimiento y desarrollo.

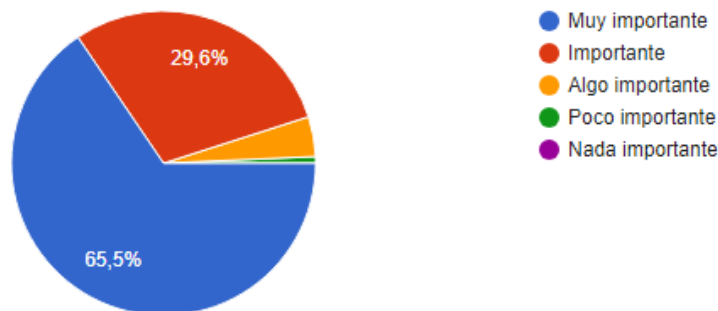


Figura 11

Resultados importancia de planes de carrera en la organización

7. ¿Qué tan importante es que una empresa tenga planes de carrera para su crecimiento profesional?

142 respuestas



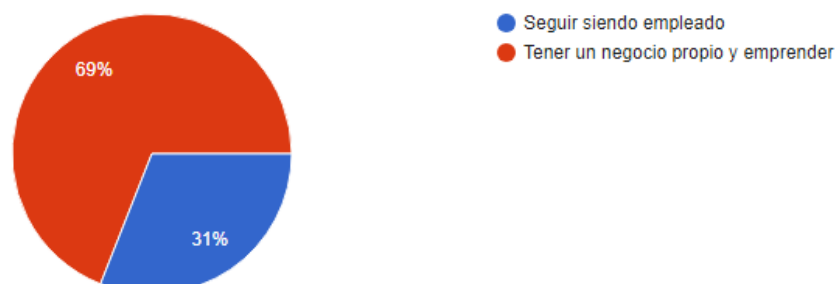
En la figura 10 se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre la importancia de que una organización tenga planes de carrera, para ello se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, es así como para el 65,5% de los encuestados es muy importante y para el 29,6% es importante, es así como se entiende que los empleados talentosos y ambiciosos pueden sentirse frustrados y desmotivados si no tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, por lo tanto una forma de incrementar la satisfacción laboral es el enriquecimiento del puesto de trabajo, es aquí donde las empresas deben no solo implementar planes de carrera, sino también asegurarse de que sean efectivos y conocidos por todos los empleados y así mejorar la retención.

Figura 10

Respuestas sobre seguir siendo empleado o emprender

8. ¿Cuál de las opciones escogería a largo plazo?:

142 respuestas





En la figura superior se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados a seguir siendo empleado o emprender y se puede observar el segmento más grande corresponde a que el 69% de los encuestados están interesados en tener su negocio propio y emprender, en comparación con seguir siendo empleado con un 31%.

Es así como según la data del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2023, el Ecuador estuvo en primer lugar con el 23,98 % donde la población de entre 18 y 64 años es emprendedora y tiene su propio negocio o administra uno. (Vivar, 2024)

5.2.3. Resultados dimensión Ambiente Laboral

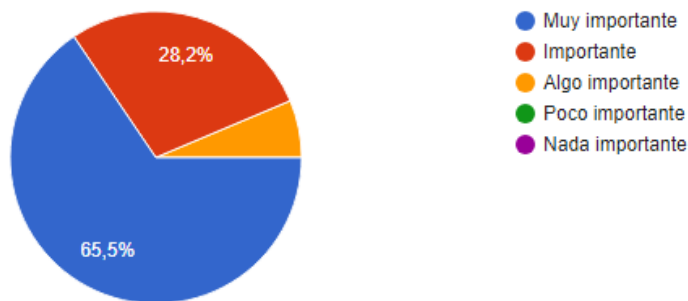
A continuación se presentan las respuestas de la dimensión ambiente laboral con 4 preguntas.

Figura 12

Respuestas sobre la importancia de apoyo entre compañeros

9. ¿Qué tan importante es que existe apoyo entre sus compañeros?

142 respuestas



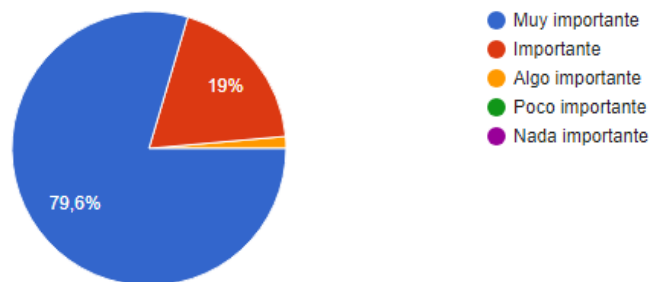
En la figura 12 se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre el apoyo entre compañeros para ello se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, es así como el segmento más grande corresponde a que para los encuestados el apoyo entre compañeros es Muy importante con un 65,5% del total, para el 28,2% es Importante; para el 6,3% es Algo importante. Por lo tanto el trabajo en equipo logra incrementar el nivel de compromiso, satisfacción e inclusive la productividad al punto que se disminuye la rotación de personal, por lo que como empresa se debe promover un ambiente laboral más inclusivo y solidario.

Figura 13

Respuestas sobre la importancia de un equilibrio entre la vida laboral y personal

10. ¿Qué tan importante es que exista un equilibrio entre la vida laboral y lo personal?

142 respuestas



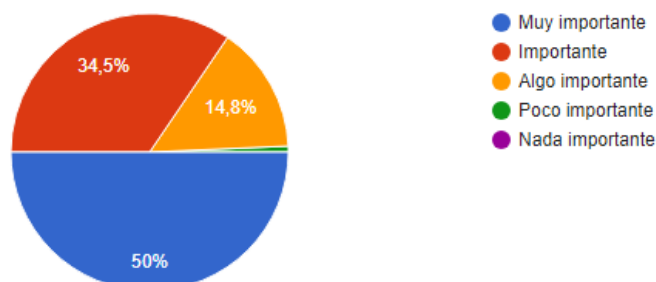
En la figura superior se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal, para ello se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, el segmento más grande corresponde al 79,6% donde para los encuestados es Muy importante tener un equilibrio entre la vida laboral y personal, seguido del 19% donde lo consideran Importante y para tan solo el 1,4% es algo importante. Una fuente de estrés laboral es la naturaleza del puesto de trabajo, por lo que hay que tratar de equilibrar la carga de trabajo, las presiones y la responsabilidad para mejorar el desempeño y evitar los problemas de salud. Si como empresa se valora y respeta el tiempo personal de los empleados estos se pueden sentir satisfechos con su trabajo, logrando así la retención de talento y reducción de costos por la alta rotación de personal.

Figura 14

Respuestas sobre la importancia de tener actividades extra laborales

11. ¿Qué tan importante es que en su organización se realicen actividades extra laborales como festejos de cumpleaños, navidad, competencias deportivas, etc.?

142 respuestas





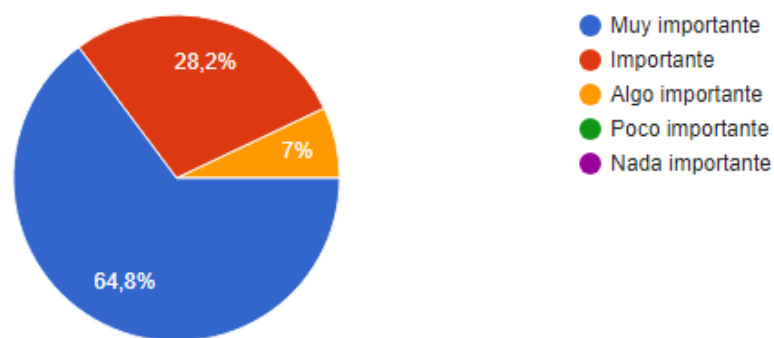
En la figura superior se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre tener actividades extra laborales, para la encuesta se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, y como se puede observar el segmento más grande corresponde al 50% donde consideran Muy importante que en su organización se realicen actividades extra laborales como festejos de cumpleaños, navidad, competencia deportivas, el 34,5% lo considera Importante, el 14,8% piensa que es Algo importante y hay un pequeño porcentaje del 0,7% que representa una persona donde lo considera Poco importante. Es así como una empresa debe de tener actividades recreativas donde los empleados se liberen del estrés, mejoren su bienestar físico, aumente la satisfacción laboral y logren interactuar en un entorno un poco más informal con sus colegas.

Figura 13

Respuestas importancia de que los compañeros se lleven entre si

12. ¿Qué tan importante es que todos los compañeros de trabajo se lleven entre sí?

142 respuestas



En la figura 15 se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre tener compañeros que se lleven entre sí, para la encuesta se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, y como se puede observar el segmento más grande representa el 64,8% de los encuestados donde consideran que es Muy importante que los compañeros se lleven bien entre ellos, el 28,2% lo considera Importante y para el 7% es Algo importante, esto con el fin de establecer buenas relaciones con las personas que conviven la mayoría del día. Es así como las empresas deben invertir en



programas y políticas que fomenten aspectos para proporcionar un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

5.2.4. Resultados dimensión Liderazgo

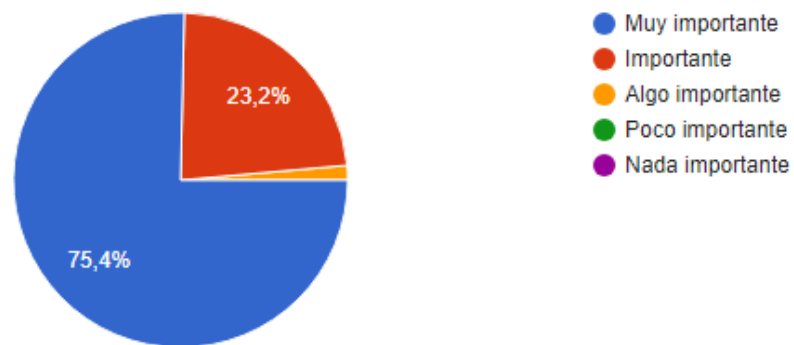
A continuación se presentan las respuestas de la dimensión liderazgo, la cual consta de 4 preguntas.

Figura 14

Respuestas de la importancia de la apertura al diálogo por parte de su jefe

13. ¿Qué tan importante es que su jefe inmediato le brinde apertura al dialogo?

142 respuestas



En la figura 16 se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre un jefe inmediato que brinda apertura al diálogo, para la encuesta se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, el mayor segmento corresponde al 75,4% de los encuestados donde consideran Muy importante que su jefe tenga apertura al diálogo, el 23,2% lo considera Importante y el 1,4% considera Algo importante, estos resultados reflejan que la mayoría considera que tener un jefe que pueda escuchar permite verlo como un verdadero líder que velara por el bienestar de todo el capital humano a su cargo. Un líder debe influir sobre las personas y mantener la escucha activa, retroalimentación, comunicación eficaz para fortalecer la relación entre jefe y empleados.

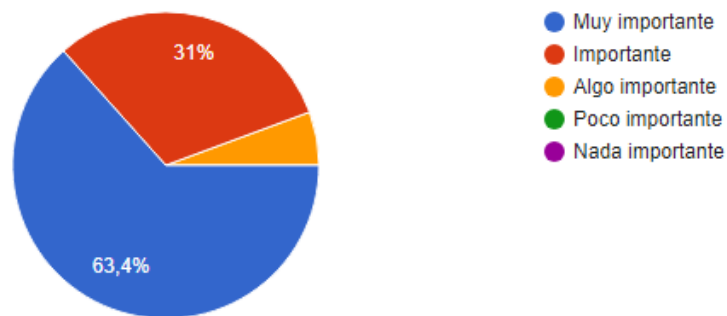


Figura 16

Respuestas sobre importancia de formar parte de las decisiones de la empresa o área

14. ¿Qué tan importante es formar parte de las decisiones de la empresa o de su área?

142 respuestas



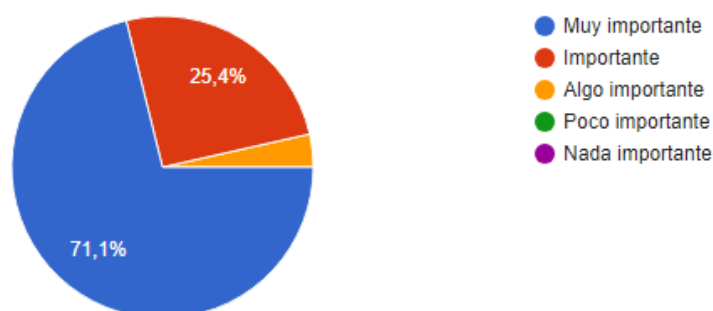
En la figura superior se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre participación en la decisiones de la empresa o área, para lo cual se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, el mayor segmento representa el 63,4% donde se considera Muy importante formar parte de las decisiones de la empresa o área en la que trabajan, para el 31% de los encuestados es Importante y para el 5,6% es Algo importante. Cuando un empleado se siente parte de las decisiones adquiere mayor compromiso con la organización al ver que sus opiniones son valoradas y es parte integral del éxito de la empresa o del área.

Figura 15

Respuestas sobre importancia que un líder motive y promueva un trabajo positivo y colaborativo

15. ¿Qué tan importante es que su líder o jefe le motive y promueva un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?

142 respuestas





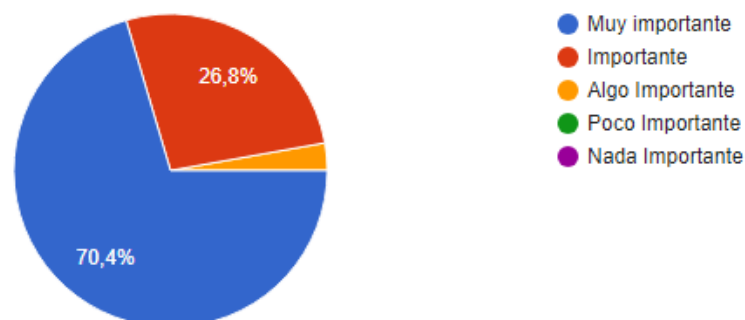
En la figura 18 se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre que un líder motive o promueva un ambiente positivo y colaborativo, para lo cual se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, el 71,1% de los encuestados consideran Muy importante que un líder o jefe motive o promueva un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, para el 25,4% es Importante y tan solo el 3,5% lo considera Algo importante. Esta pregunta está enlazada a que los compañeros se lleven entre sí, porque es aquí donde el rol del líder es implementar canales de comunicación donde todos puedan compartir sus ideas y sugerencias, que exista una cultura de inclusión, aprendizaje y retroalimentación.

Figura 17

Respuestas sobre un líder o jefe que respalde al momento de tomar decisiones o en momentos de dificultad

16. ¿Qué tan importante es que su líder o jefe inmediato le respalde al momento de tomar decisiones o en momentos de dificultad?

142 respuestas



En la figura 19 se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre que un líder respalde al momento de tomar decisiones o en momentos de dificultad que afectan directamente a los colaboradores, para lo cual se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, como se puede observar el 70,4% de los encuestados lo consideran Muy importante, el 26,8% lo considera Importante y el 2,8% lo considera Algo importante. Para los colaboradores que un líder le brinda confianza y seguridad al contar con este apoyo hace que se sienten más valorados, respetados,



comprometidos y satisfechos porque saben que tienen la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y crecer debido a la buena relación dentro del equipo en el que está.

5.2.5. Resultados dimensión Transformación Digital

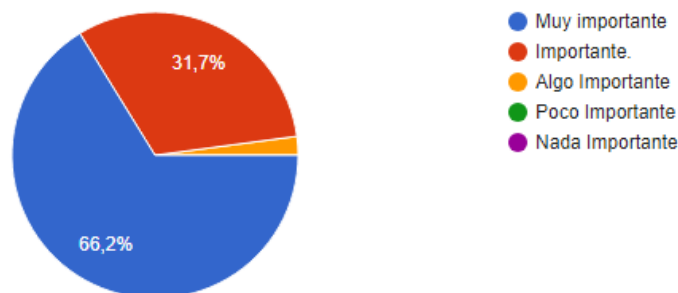
A continuación se presentan las respuestas de la dimensión transformación digital, la cual consta de 4 preguntas.

Figura 18

Respuestas sobre importancia de aprovechar plenamente el potencial de la tecnología digital

17. ¿Qué tan importante es que la empresa donde trabaja aproveche plenamente el potencial de la tecnología digital?

142 respuestas



En la figura 20 se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre aprovechar el potencial de la tecnología digital, para lo cual se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, como se puede observar el 66,2% de los encuestados que corresponde a la mayoría del segmento considera Muy importante que la empresa en donde trabajan aproveche plenamente el potencial de la tecnología digital, el 31,7% lo considera Importante y para el 2,1% es Algo importante. Hay que tomar en cuenta que los avances tecnológicos están cambiando constantemente la forma en que trabajamos y como recursos humanos debemos evitar o reducir el estrés que suele generar estos cambios cuando se introducen a los colaboradores.

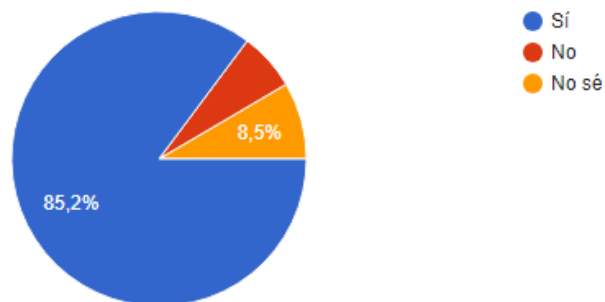


Figura 20

Respuestas sobre si la transformación digital mejora la eficiencia y productividad

18. ¿Cree que la transformación digital ha mejorado la eficiencia y la productividad en su área de trabajo?

142 respuestas



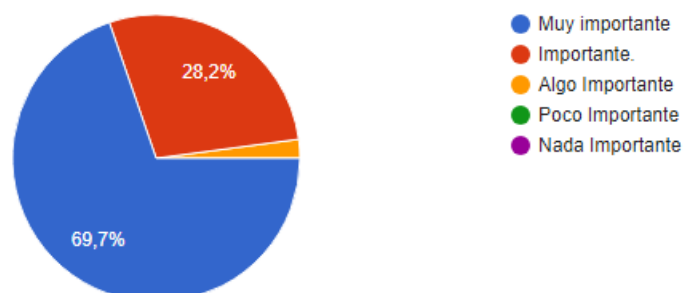
En la figura 20 se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre la perspectiva de que la transformación digital ha mejorado la eficiencia y productividad en el área de trabajo, para lo cual se utilizó una escala con “Sí”, “No” y “No sé”, se observa que para el 85,2% de los encuestados, Si ha logrado mejorar la eficiencia y productividad en el área de trabajo, para el 8,5% esto no está claro y responden con un No sé, y para el 6,3% consideran que no ha impactado en lo absoluto. Con la adopción de las nuevas tecnologías los empleados realizaran sus tareas de manera más rápida, precisa y efectiva, es así que como área de recursos humanos tenemos una gestión más estratégica del capital humano, optimizando el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Figura 19

Respuestas sobre la importancia de la capacitación para las nuevas tecnologías

19. ¿Qué tan importante es recibir capacitación o recursos para adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos digitales en su trabajo?

142 respuestas





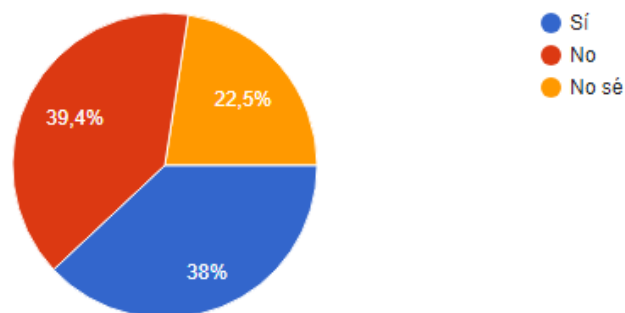
En la figura superior se presenta la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre la capacitación para el uso de nuevas tecnologías, para lo cual se utilizó una escala desde “Nada importante” hasta “Muy importante”, se detalla que para el 69,7% es Muy importante recibir capacitación o recursos para adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos digitales en su trabajo, para el 28,2% es Importante y para el 2,1% de los encuestados es Algo importante. Como área de recursos humanos necesitamos diseñar ambientes de trabajo y equipo para adecuar y desarrollar las capacidades de las personas que usan la tecnología.

Figura 21

Respuestas sobre posibilidad de que sus actividades sean reemplazadas por la tecnología digital

20. ¿Siente que sus actividades laborales pueden ser reemplazadas en algún momento con la tecnología digital?

142 respuestas



En la figura 23 muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre la posibilidad de que sus actividades sean reemplazadas por la tecnología, se utilizó una escala con “Sí”, “No” y “No sé”, el segmento más grande con un poco de margen de diferencia representando el 39,4% de los encuestados, consideran que sus actividades laborales No pueden ser remplazadas, para el 38% lo considera una posibilidad y el 22,5% no sabe o desconoce. Al estar en un país no tan desarrollado como las potencias mundiales, estos detalles no les preocupa todavía a los trabajadores ya que todavía van a ser indispensables en la organización, de igual manera si llegara a suceder estos cambios, como recursos humanos tendríamos que reasignar roles para tareas que requieran habilidades humanas únicas.



5.2.6. Resultados dimensión Modalidad de Trabajo

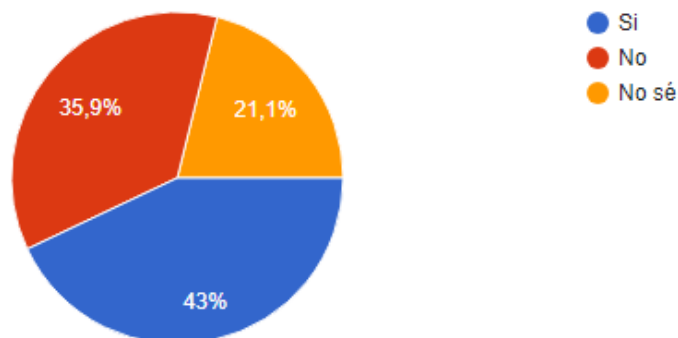
A continuación se presentan las respuestas de la dimensión modalidad de trabajo, la cual consta de 3 preguntas.

Figura 22

Respuestas sobre cambios en la forma de trabajo luego de la pandemia de Covid

21. ¿Considera que ha cambiado la forma en cómo se trabaja en su empresa a causa del Covid?

142 respuestas



La figura superior muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre la perspectiva de que la pandemia ha cambiado la forma en que se trabaja en las organizaciones, se utilizó una escala con “Sí”, “No” y “No sé”, es así como la mayor parte de la figura está representada con el 43% de los encuestados donde aseguran que ha cambiado la forma en que se trabaja en sus organizaciones después del Covid, para el 35,9% no han existido cambios y para el 21,1% no lo sabe, esto puede deberse a que son nuevos en la empresa y realmente no saben cómo se manejaba antes. Esto refleja también la capacidad que tiene una empresa para adaptarse a los cambios, por lo que las empresas deben continuar desarrollando estrategias que apoyen la transición hacia nuevas formas de trabajo, asegurando que los empleados estén equipados y respaldados durante estos cambios.

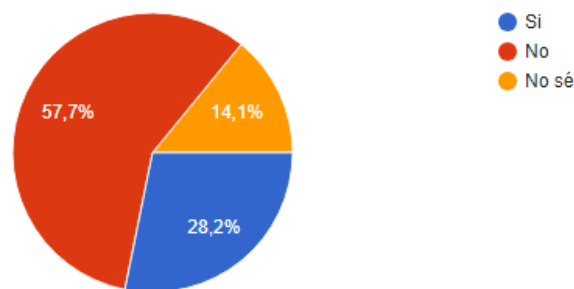


Figura 23

Respuestas sobre si se han excluido/omitieron puestos de forma presencial

22. ¿Considera que en su organización se han excluido/omitieron puestos de trabajo de forma presencial?

142 respuestas



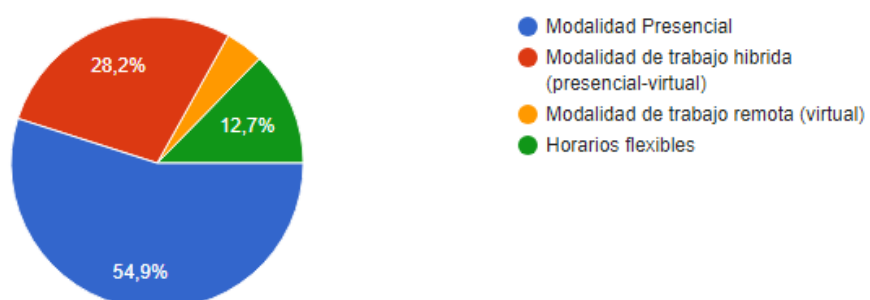
En la figura superior se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre la exclusión u omisión de puestos de trabajo de forma presencial, se utilizó una escala con “Sí”, “No” y “No sé”, es así como la mayor parte de la figura está representada con el 57,7% de total de los encuestados donde en su organización No se han excluido u omitieron puestos de trabajo, para el 28,2% Sí y para el 14,1% No lo saben, de igual forma se puede asumir que son nuevos y no conocen mucho del pasado de la organización. Pero como se observa la presencialidad sigue siendo una realidad en la ciudad y se debe a factores como que no está todavía tan regularizadas y claras las leyes ecuatorianas para un trabajo no presencial.

Figura 24

Respuestas sobre preferencia en modalidad de empleo

23. ¿En cuál de las siguientes opciones preferiría trabajar? ¿Por qué?

142 respuestas





Para la última pregunta se muestra la distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre preferencias de modalidad de, se utilizó como opciones de respuesta “Modalidad presencial”, “Modalidad de trabajo híbrida (presencial-virtual)”, Modalidad de trabajo remota o virtual” y “Horarios Flexibles”, como se puede observar la mayor parte de la figura es del 54,9% de los encuestados, donde consideran la modalidad presencial una de las opciones más preferida para trabajar, el 28,2% preferiría la modalidad híbrida (presencial-virtual), el 12,7% horarios flexibles y el 4,2% siendo la minoría, prefiere la modalidad de trabajo remota o virtual. Para el rango de edades de 23 a 26 años predomina la modalidad presencial con el 74,7%, seguido de la modalidad de trabajo híbrida con un 14,7%. Para el rango de edades de 27 a 30 años predomina la modalidad presencial con un 50% seguido de modalidad de trabajo híbrida con un 40%, aquí la diferencia fue mínima en comparación con el resto de grupo de edades. Para el rango de edades de 31 a 33 años fueron mas variadas las preferencias, con un 33,3% la modalidad de trabajo híbrida fue la mas votada, seguido de la modalidad presencial con un 29,2%, a continuación horarios flexibles con un 25% y por último la menos votada fue modalidad de trabajo remoto con un 12,5%. Se observa como cambian las preferencias de modalidades de trabajo según la edad.

5.3. Elementos para que las empresas atraigan y retengan a profesionales talentosos al satisfacer sus expectativas laborales.

Con respecto a la pregunta #4 sobre ¿Qué otras formas de compensación o beneficios le gustaría recibir además de un aumento de sueldo?, se han recopilado las respuestas más repetidas:

Bonificaciones por cumplimiento de objetivos o desempeño, regalos	Capacitación en el extranjero y nacional, salidas de campo
Reconocimientos social	Viajes por metas de cumplimiento
Seguro privado de Salud y de Vida para el trabajador y familia	Incentivos recreacionales, descuentos en gimnasios o en ciertos establecimientos
Vacaciones extras- Días libres entre semana- Horas libres en compensación de horas extras	Sistema de jubilación
Movilización	Guardería
Alimentación	Acciones en la empresa



A continuación se presentan las razones recopiladas y resumidas por las que los encuestados eligieron las distintas modalidades de trabajo:

Modalidad Presencial	Permite mantener una buena comunicación entre todos los departamentos.
	Acceso a información física.
	Se puede convivir con los compañeros de trabajo.
	Se puede ir aprendiendo del día a día, con las experiencias que se dan en cada área de trabajo.
	Mayor compromiso a la hora de realizar mi trabajo
	Porque de manera presencial es mejor la atención y se dispone de presencia del trabajador para cualquier emergencia cambio o disponibilidad de las actividades
	Costumbre y acoplamiento
	Más interacción con el grupo de trabajo
	Permite el crecimiento y dialogo con colegas, aprendizaje directo
	Ayuda a cumplir los objetivos.
	Me gusta el ambiente laboral
	Me gusta tener un horario establecido y llegar al trabajo para manejar de mejor manera la comunicación entre departamentos
	Salir de casa
	Por el cargo ocupacional que tengo



Modalidad de Trabajo Híbrida (presencial-virtual)	Es la mejor opción y brinda tiempo para continuar con nuestro desarrollo profesional.
	Organizo acorde a mi tiempo
	Comodidad en caso de enfermedad
	Facilidad para viajar
	Es posible realizar las actividades laborales de forma remota, pero las juntas con gerencia y directorios deben ser sí o sí presenciales
	Tiempo en casa, contacto con la familia y trabajo a la vez
	Da mucha amplitud de adaptarse y avanzar en el trabajo en diversas condiciones
	Para poder mejor en el desarrollo profesional y estudiar
	Para tener contacto con los compañeros pero al mismo tiempo poder trabajar desde cualquier lugar
	Me llama más la atención y es novedoso
Para cambiar de ambiente laboral	

Horarios Flexibles	Para adaptarnos a nuestro día a día
	Para poder dedicar tiempo a formación profesional y vida personal. Que la empresa se base en torno a objetivos de cumplimiento, más no en horas dentro de las instalaciones de la empresa
	Por ser mamá primeriza y necesito estar al cuidado de mi hijo



	Para manejar a mis propios tiempos
	Para cuidar a mis hijos
	Dependiendo de las actividades se puede optimizar

Modalidad de trabajo remota (virtual)	Poder trabajar desde cualquier lugar
	Trabajar desde casa
	Mayor comodidad
	Independencia

6. Conclusiones/reflexiones finales

La tarea de recursos humanos es reclutar y retener empleados adaptables y dispuestos a aprender para garantizar la continuidad de cualquier organización, por lo que es importante valorar y conocer a la nueva generación de trabajadores que integran la plantilla de la organización, para en base a sus valores se logren integrar al contexto organizacional a los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral. Cada generación tiene diferentes actitudes y expectativas hacia el trabajo y la vida profesional, es aquí donde las expectativas laborales juegan un papel importante en toda relación laboral, es importante identificar los principales intereses de la Generación Y y Z para comprender mejor sus decisiones y comportamientos profesionales,

La Generación Y nace entre 1981 y 1997, se destacan por estar conectados a la tecnología y tener mayor acceso a la educación, se interesan sobre muchas áreas y eligen trabajos en los que se sientan más cómodos, libres y que sea desafiante, para ellos las reuniones e instrucciones deben ser breves y claras, el salario sigue siendo importante al igual que recibir comentarios elogiosos y les motiva el saber que su trabajo aporta mucho a la organización, tener oportunidades de crecimiento, el dinero es muy importante.



La Generación Z nació entre 1997 y 2010, lo que buscan es trabajar en empresas que se preocupen por sus empleados, que sean innovadoras, con planes de carrera y/o que sean socialmente responsables con buena comunicación de los líderes, priorizan buenas expectativas relacionales, el trato justo, desempeño y éxito, para ellos el salario y los beneficios deben ser lo suficientemente atractivos como para decidir quedarse en la empresa. Su plan es tener varios proyectos sin quedarse en un trabajo de por vida, son seres comprometidos, entusiastas, flexibles, autónomos con todo tipo de habilidades y capacidades. Se esfuerzan por conseguir libertad para trabajar, buenos salarios y seguridad social, un equilibrio entre el trabajo y la vida profesional.

Con respecto a la motivación humana se puede concluir con que es una necesidad del ser humano que debe ser satisfecha o sino generara una comportamiento o reacción, si el comportamiento es lo suficientemente fuerte se logra satisfacer la necesidad y hay un equilibrio en el ambiente. Es así como Abraham Maslow propone que el individuo tiene distintas necesidades y se forman en una pirámide, la misma que está compuesta por: Necesidades fisiológicas o básicas como alimentación, sueño, etc.; Necesidades de seguridad ante cualquier peligro o amenaza; Necesidades sociales o de relaciones con otras personas; Necesidades de aprecio o aprobación y reconocimiento social; y por ultimo las Necesidades de autorrealización donde el ser humano busca más satisfacción.

También se menciona la teoría de dos factores de Herzberg, en donde se plantea que existen los factores de higiene o aquellos que implican las condiciones de trabajo de las personas y los de motivación con respecto al puesto y distintas tareas, como por ejemplo la delegación de responsabilidad, libertas, ascensos, objetivos, políticas de la empresa, seguridad laboral, relaciones, condiciones físicas, entre otras.

El contrato psicológico es un elemento crucial para comprender las expectativas que tienen los empleados dentro del lugar de trabajo, si se tiene una buena gestión puede garantizar el bienestar organizacional, este se compone de expectativas no escritas, como el ambiente de trabajo amigable, el reconocimiento y expectativas específicos como salario, horarios de trabajo, responsabilidades. Conforme va creciendo la organización, la vida de los empleados y el contexto externo, este contrato puede cambiar y es importante no violarlo



debido a que puede haber consecuencias como falta de compromiso, desconfianza, desmotivación, etc. Se debe comunicar claramente las expectativas, para que las necesidades de los empleados sean satisfechas y mantener la confianza y el compromiso con ellos.

Para concluir con los resultados presentados en la investigación y poder responder al objetivo general del mismo, se puede decir que para la primera dimensión sobre salario se analiza que el 33,1% de los encuestados están de acuerdo con su salario actual y el 24,6% está totalmente de acuerdo, la mayoría de encuestados consideran que el salario es competitivo con el de la industria dando como resultado que el 43% está de acuerdo y el 25,4% está totalmente de acuerdo, también el 48,8% de los encuestados está de acuerdo con que el salario impacta con el compromiso y satisfacción laboral y el 23,9% está totalmente de acuerdo.

Para la segunda dimensión sobre crecimiento profesional se tiene las siguientes conclusiones, la mayoría con el 75,4% estaba interesado en cambiar de posición laboral y el 19,7% no, por lo que se supone que esta pequeña parte de encuestados que no estaban interesados en cambiar de posición actual deben estar nuevos en sus cargos o se sienten cómodos y seguros con las actividades que realizan a diario. El 48,6% considera que es su organización si existe oportunidad de crecimiento profesional, el 33,1% no y el 18,3% no sabe, por lo que aquí es importante prestar atención ya que el mercado laboral actual es muy competitivo la gente puede salir de una organización para buscar otra donde le aseguran este tipo de crecimiento profesional, es así como el 65,5% considera muy importante tener planes de carrera para desarrollarse profesionalmente y el 29,6% lo considera importante, hay que entender que necesitan o que buscan estas generaciones para retener y atraer. También se obtiene que el 69% de encuestados desean tener un negocio propio y emprender, es así como el Ecuador se caracteriza por tener gente emprendedor que ya no quiere seguir estando bajo dependencia si no poder ayudar a otros a tener trabajo haciendo lo que les gusta, esta parte es importante porque se puede decir que aunque como recursos humano hagamos lo posible por retener a los empleados ellos tienen una expectativa o deseo que tratan de satisfacer y es ahí donde deciden arriesgarse y emprender, ven si les está yendo bien y deciden renunciar a la empresa y esto ya no se puede controlar pero mientras estos talentosos trabajadores estén en la organización podemos garantizar su satisfacción laboral y es así como aquellos



trabajadores que tengan ese miedo a emprender o no les llame la atención buscaran trabajo en aquellas organizaciones que velen por el empleador.

Para la tercera dimensión de ambiente laboral se obtiene que la mayoría de personas consideran muy importante que exista apoyo entre los compañeros de trabajo, el 79,6% considera muy importante tener un equilibrio entre la vida laboral y personal es decir la mayoría lo considera algo básico y ya no desvivirse solo en el trabajo, para la mayoría de encuestados es importante o muy importante tener actividades extras laborales en la organización como festejos de cumpleaños, navidad, competencias deportivas, entre otras y por último el 64,8% de encuestados consideran que es muy importante que los compañeros se lleven entre sí, aquí hay que recordar que el ser humano se caracteriza por ser un ser sociable por naturaleza, le gusta estar en contacto con otros.

Para la cuarta dimensión sobre liderazgo se obtiene que el 75,4% considera que es importante que el jefe o líder inmediato tenga apertura al dialogo y el 23,2% importante, por lo que es relevante para permanecer en una organización. Es muy importante también que los trabajadores tengan participación en las decisiones de la empresa o del área, es así como el 63,4% lo considera así. El 71,1% considera muy importante que un líder promueva o motive a un trabajo positivo y colaborativo y el 25,4% importante; siguen siendo valioso que un jefe respalde al momento de tomar decisiones o en momentos de dificultad a un trabajador es así como el 70,4% lo considera importante y el 26,8% importante.

Para la quinta dimensión sobre transformación digital se obtiene que para el 66,2% es muy importante que la empresa aproveche el potencial de la tecnología digital y para el 31,7% es importante, hay que recordar que vivimos momentos donde la tecnología avanza con rapidez y no podemos quedarnos atrás tanto como empresa como ser humano, es así como el 85,2% considera que la transformación digital ha mejorado la eficiencia y la productividad en su área de trabajo; también es muy importante recibir capacitación y recursos para adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos digitales en su lugar de trabajo, es así como el 69,7% lo considera así y el 28,2% importante. El 38% considera que las actividades laborales pueden ser remplazadas por la tecnología digital y el 31,4% no lo considera así pero puede ser porque son actividades muy operativas y no lo consideran como



un riesgo, hay que recordar que a nivel Ecuador el nivel tecnológico no se puede comprar como el de grandes potencias mundiales.

Para la última dimensión sobre modalidad de trabajo se obtiene que el 43% considera que sí ha cambiado la forma en cómo se trabaja en la empresa a causa del Covid, hay que recordar que la pandemia abrió la posibilidad de acceder a nuevas modalidades de trabajo tener un acercamiento más a la tecnología. Después de la pandemia el 57,7% considera que en su organización no se han excluido u omitieron puestos de trabajo de forma presencial, aquí en el Ecuador se sigue manteniendo la presencialidad. Con respecto a las modalidades de empleo que prefieren trabajar estas dos generaciones, la mayoría con el 54,9% se inclina a la modalidad presencial, el 28,2% preferiría la modalidad híbrida (presencial-virtual), el 12,7% horarios flexibles y el 4,2% la modalidad de trabajo remota o virtual.

Las expectativas laborales son las creencias y suposiciones que los individuos tienen sobre su futuro laboral, las oportunidades que les esperan y las metas que desean alcanzar en su carrera. La importancia de las expectativas laborales radica en que influyen en la motivación y el compromiso de los trabajadores, así como en su satisfacción y bienestar en el trabajo. Además, las expectativas laborales pueden afectar las decisiones de búsqueda de empleo y la permanencia en un trabajo, ya que las personas tienden a buscar y mantener trabajos que se alineen con sus expectativas. Por lo tanto, comprender y gestionar adecuadamente las expectativas laborales es crucial para el desarrollo profesional y la retención de talento en la ciudad de Cuenca, estas expectativas pueden variar ampliamente y pueden incluir aspectos como el salario, crecimiento profesional, ambiente laboral, liderazgo y transformación digital, todo esto va de la mano con la cultura de la organización y como se alinean a los valores personales.

Desde mi punto de vista, la satisfacción laboral es un factor clave en el ámbito laboral, debido a que influye directamente en la productividad y el desempeño de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo, tienen una mayor motivación, compromiso y dedicación en sus labores diarias, lo que significa mayor eficiencia que impacta positivamente en los resultados de la empresa; además, la satisfacción laboral está



relacionada con una menor rotación de personal y una mayor retención de talento, ya que los empleados se sienten más involucrados y comprometidos con la organización.

Hoy en día se ve la importancia de que las empresas garanticen el bienestar de los empleados para impulsar la satisfacción laboral y el compromiso. Esto incluye aspectos como el equilibrio entre trabajo y vida personal, el apoyo a la salud mental y emocional, promover una vida saludable con actividades extras. También se observa que el poder adaptar su trabajo a sus necesidades personales con nuevas formas de trabajo contribuye a esta satisfacción. Si tenemos empresas en donde se ofrezcan programas de capacitación y desarrollo para ascender o mejorar la promoción interna ayuda a tener empleados más comprometidos y satisfechos.

También la cultura de una empresa y tener un ambiente que fomente la transparencia, el respeto, la colaboración, el reconocimiento, una comunicación bidireccional, brindar retroalimentación constructiva y mantener a los empleados informados sobre los cambios y decisiones relevantes, tiende a promover un mayor compromiso por parte de los empleados.

Para concluir con los supuestos presentados se puede decir que para el primer supuesto sobre: los trabajadores buscan tener un equilibrio entre la vida profesional y personal, se tiene según los resultados que este supuesto se cumple ya que para ellos es muy importante este equilibrio.

Para los trabajadores prefieren trabajos remotos, con disminución de horarios laborales, según los resultados se puede decir que este supuesto no se cumple, debido a que la mayoría ha preferido la modalidad presencial y en segundo lugar está la modalidad híbrida.

Para los trabajadores consideran la posibilidad de emprender o trabajar de manera autónoma, se obtiene según las respuestas como una realidad que consideran los encuestados, tomando en cuenta que el Ecuador es un país emprendedor.

Y por último para el supuesto sobre los trabajadores consideran un factor clave el salario y un buen ambiente laboral, según la investigación este supuesto es una realidad.



Para que las empresas puedan atraer y retener a profesionales talentosos, es fundamental comprender qué elementos son necesarios para satisfacer sus expectativas laborales, es por esto que se recomienda que las empresas y el área de talento humano preste atención a las siguientes formas de compensación adicionales que proponen los encuestados para atraer y retener lo que hace que una organización sea llamativa: bonificación por cumplimiento u objetivos, reconocimiento social, seguros privados, mayor capacitación, viajes, incentivos recreacionales, días libres o más vacaciones, sistema de jubilación, guardería o adquisición de acciones en la empresa, también es importante mencionar que tener un salario competitivo es fundamental, hay que compararlo con el de la industria para evitar la fuga de personal hacia la competencia. Fomentar un ambiente de trabajo positivo donde exista el compañerismo y si alguien tiene alguna duda o necesite ayuda tenga la certeza de que sus compañeros o el líder inmediato puedan solventar estas dudas o interrogantes, tener una comunicación efectiva, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades, es importante implementar programas de desarrollo profesional y capacitación continua, así como el reconocimiento y las recompensas en donde se fomente también la participación y las oportunidades para asumir roles de liderazgo para que los empleados logren desarrollar y demostrar estas habilidades, muchos tienen un rendimiento excepcional y es por esto que debemos aprender a valorar y recompensar esto.

Otro dato importante es entender la importancia del equilibrio entre vida personal y laboral y entender la flexibilidad laboral, debido a que muchas de las respuestas de porque eligen ciertas modalidades de trabajo es porque están estudiando y se vive momentos de estrés tanto académicos como laborales y ahí debemos ser empáticos con el trabajador, así como muchos pueden ser papas primerizas y tienen un desafío grande al empezar una nueva etapa donde todo es desconocido y tratan de equilibrar su responsabilidad laboral con la familiar y es aquí donde nosotros como recursos humanos debemos dar un apoyo a nuestros trabajadores.

Como limitantes de este trabajo se puede mencionar el hecho de no alcanzar la cantidad de respuestas que se mantenía en la base muestral, pudiera ser más el hecho de poca colaboración de los candidatos para la encuesta y que les parecía un poco larga de contestar a pesar de que en promedio una persona se podía demorar de 3 a 4 minutos en contestar las



preguntas. También es importante mencionar que las expectativas laborales pueden variar a lo largo del tiempo debido a cambios en la situación personal, laboral y como se vio aquí a nivel generacional, también esto depende de la cultura y factores contextuales, por lo tanto esto puede ser una limitante ya que el estudio se realizó en Cuenca, la tercera ciudad más importante del Ecuador, donde inclusive la vida es bastante cara y las encuestas se realizaron en un momento donde el Ecuador vivía momentos de tensión tanto a nivel político como económico, entonces las conclusiones no se podrían generalizar a que los ecuatorianos tienen estas expectativas laborales.

Como sugerencia para futuras investigaciones es evitar poner muchas presuntas abiertas debido a que eso también hace que no tengan ánimo de responder, en algunas de las encuestas se evidenciaba que en preguntas abiertas las respuestas eran un punto para ya pasar a las siguientes preguntas y contestar el cuestionario rápido, es por eso que se dejó dos semanas las encuestas en línea pero los últimos días no se veía que contestaran más personas las encuestas.

7. Referencias bibliográficas

Abril Flores, J., & Abril Ruiz, E. (2022). Impacto de las Compensaciones Empresariales: su Influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones. *Revista Científica Hallazgos21*, 7 (3), 309-319. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Andeanecuador Consultores Estrategicos C.L (2022). Incrementos salariales, utilidades y rotación de personal: la ruta transitada en el ámbito empresarial durante 2021. Deloitte Ecuador. <https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/human-capital/articles/incrementos-salariales-utilidades-y-rotacion-de-personal.html>

Arroyo, E. (2023). Mercado laboral ecuatoriano: sector empleo. Adecco Ecuador. <https://adecco.com.ec/mercado-laboral-ecuadoriano-sector-empleo/>

Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Bloch Snyderman, *La motivación para trabajar* (New Brunswick, NJ: Transact Publishers, 1993).

Briones, K., Giler, M. A. B., & Zambrano, M. I. Z. (2023). El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. *Experiencias en la Universidad Estatal*



del Sur de Manabí. Estudios de la Gestión revista internacional de administración, 13, 75-99. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones. <http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1144>

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

CNN en Español. (2024). Resultados y resumen de noticias de la consulta popular y el referendo en Ecuador. Así fue la jornada. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/04/21/referendo-ecuador-votacion-orix/>

González Lorente, Cristina; Martínez Clares, Pilar (2016). Expectativas de futuro laboral del universitario de hoy: un estudio internacional. Revista de Investigación Educativa, 34(1), 167-183. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.232071>

Great Place to Work Ecuador (2023). LinkedIn. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/semana-laboral-de-cuatro-d%25C3%25ADas-6-consejos-para-adoptarla-gptwecuador-jfe3e/?trackingId=K969qdfoSbaMMh0R6UiqRw%3D%3D>

Great Place To Work. (s.f).Las 4 claves para retener a tus colaboradores. <https://greatplacetowork.com.ec/las-4-claves-para-retener-a-tus-colaboradores/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Abril, 2023. República del Ecuador. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Abril/202304_Boletin_empleo.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). República del Ecuador.



https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Diciembre/202312_Mercado_Laboral.pdf

Maca, D., Unás V., Satizabal, M. (2023). Lo mejor de dos mundos: expectativas de jóvenes universitarios (as) frente al trabajo. *Revista Encuentros*, vol. 21- 02 de julio-dic. Universidad Autónoma del Caribe. <https://doi.org/10.15665/encuen.v22i02-Julio-Dic..2930>

Maioli, E., Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de ciencias sociales*. <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>

Navós, O. (2016). Nuevas generaciones en las empresas: algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales*, 14(2), 47-54. <https://doi.org/10.22320/hem.v14i2.2632>

Pozzi, S. (2013). Generación " Y", sus expectativas laborales: investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millenials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico: un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés. <http://hdl.handle.net/10908/2588>

Publicada en el Registro Oficial la Ley de Eficiencia Económica. (2023). Asamblea Nacional del Ecuador. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/eckenner-recalde-alava/91005-publicada-en-el-registro-oficial-la>

Revista Gestión. (2023). El mercado laboral de Ecuador sigue castigando a los jóvenes. [https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/el-mercado-laboral-de-ecuador-sigue-castigando-los-jovenes/#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20entre%2045%20y,%2C%20respectivamente%20\(Gr%C3%A1fico%201\).](https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/el-mercado-laboral-de-ecuador-sigue-castigando-los-jovenes/#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20entre%2045%20y,%2C%20respectivamente%20(Gr%C3%A1fico%201).)

Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall. México.

Vara-Horna, A., Giraldo-Mejia, W., & Chong, E. S. (2022). Expectativas laborales de los centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica. *ResearchGate*.



https://www.researchgate.net/publication/361115567_Expectativas_laborales_de_los_Centennials_de_las_escuelas_de_negocios_en_Latinoamerica

Vivar, E. (2024). Ecuador es el país con más propietarios de negocios establecidos. Forbes. <https://www.forbes.com.ec/rankings/ecuador-pais-mas-propietarios-negocios-establecidos-n50396#:~:text=En%202023%2C%20Ecuador%20se%20posicion%C3%B3,a%20leer%20el%20ranking%20completo.&text=A%20escala%20internacional%2C%20Ecuador%20se,la%20cima%20de%20vario>

Weller, J. (2023). Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/228337669_Insercion_laboral_de_jovenes_expectativas_demanda_laboral_y_trayectorias?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoic2VhcmNoIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlSGVhZGVyIn19

8. Anexos

Anexo 1

Cuestionario sobre Expectativas Laborales

<i>Cuestionario sobre Expectativas Laborales</i>		
El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer las expectativas laborales que tienen los trabajadores entre 23 y 33 años en la ciudad de Cuenca en la actualidad y su impacto al momento de buscar o permanecer en un empleo. A continuación se realizarán una serie de preguntas. La información recopilada será manejada de manera confidencial y objetiva.		
1. Sexo:		
Hombre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mujer:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Edad:		
23-26 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27- 30 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31-33 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salario		
1. ¿Se encuentra satisfecho con su salario actual?		



5. Totalmente de acuerdo	
4. De acuerdo.	
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	
2. En desacuerdo.	
1. Totalmente en desacuerdo.	
2. ¿Considera que su salario es competitivo en comparación con el de la industria?	
5. Totalmente de acuerdo	
4. De acuerdo.	
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	
2. En desacuerdo.	
1. Totalmente en desacuerdo.	
3. ¿Considera que su salario actual impacta a su compromiso y satisfacción laboral?	
5. Totalmente de acuerdo	
4. De acuerdo.	
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	
2. En desacuerdo.	
1. Totalmente en desacuerdo.	
4. ¿Qué otras formas de compensación o beneficios le gustaría recibir además de un aumento de sueldo?	
Crecimiento Profesional	
5. ¿Le interesa cambiar de posición laboral?	
Si	
No	
No sé	
6. ¿En la empresa que se encuentra actualmente tiene oportunidad de ascender a otros puestos?	
Si	
No	
No sé	
7. ¿Qué tan importante es que una empresa tenga planes de carrera para su crecimiento profesional?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
8. ¿Cuál de las opciones escogería a largo plazo?:	



Seguir siendo empleado	
Tener un negocio propio y emprender	
Ambiente Laboral	
9. ¿Qué tan importante es que existe apoyo entre sus compañeros?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
10. ¿Qué tan importante es que exista un equilibrio entre la vida laboral y lo personal?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
11. ¿Qué tan importante es que en su organización se realicen actividades extra laborales como festejos de cumpleaños, navidad, competencias deportivas, etc.?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
12. ¿Qué tan importante es que todos los compañeros de trabajo se lleven entre sí?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
Liderazgo	
13. ¿Qué tan importante es que su jefe inmediato le brinde apertura al dialogo?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
14. ¿Qué tan importante es formar parte de las decisiones de la empresa o de su área?	
5. Muy importante	
4. Importante.	



3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
15. ¿Qué tan importante es que su líder o jefe le motive y promueva un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
16. ¿Qué tan importante es que su líder o jefe inmediato le respalde al momento de tomar decisiones o en momentos de dificultad?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
Transformación digital	
17. ¿Qué tan importante es que la empresa donde trabaja aproveche plenamente el potencial de la tecnología digital?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
18. ¿Cree que la transformación digital ha mejorado la eficiencia y la productividad en su área de trabajo?	
Si	
No	
No sé	
19. ¿Qué tan importante es recibir capacitación o recursos para adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos digitales en su trabajo?	
5. Muy importante	
4. Importante.	
3. Algo Importante	
2. Poco Importante	
1. Nada Importante	
20. ¿Siente que sus actividades laborales pueden ser reemplazadas en algún momento con la tecnología digital?	

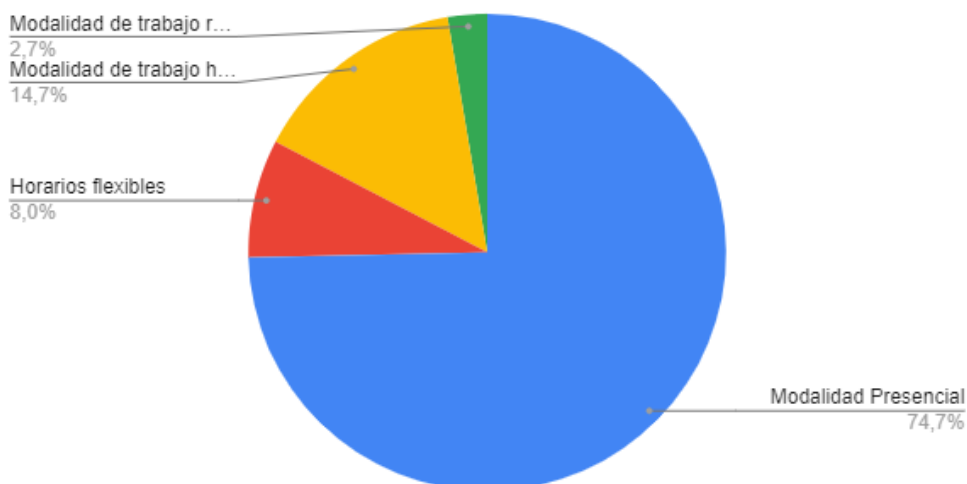


Si	
No	
No sé	
Modalidad de Trabajo	
21. ¿Considera que ha cambiado la forma en cómo se trabaja en su empresa a causa del Covid?	
Si	
No	
No sé	
22. ¿Considera que en su organización se han excluido/omitieron puestos de trabajo de forma presencial?	
Si	
No	
No sé	
23. ¿En cuál de las siguientes opciones preferiría trabajar? ¿Por qué?	
Modalidad Presencial	
Modalidad de trabajo híbrida (presencial-virtual)	
Modalidad de trabajo remota (virtual)	
Horarios flexibles	

Anexo 2

Resultados modalidad de trabajo según las edades de 23 a 26 años

¿En cuál de las siguientes opciones preferiría trabajar?
Resultados edades de 23 a 26 años

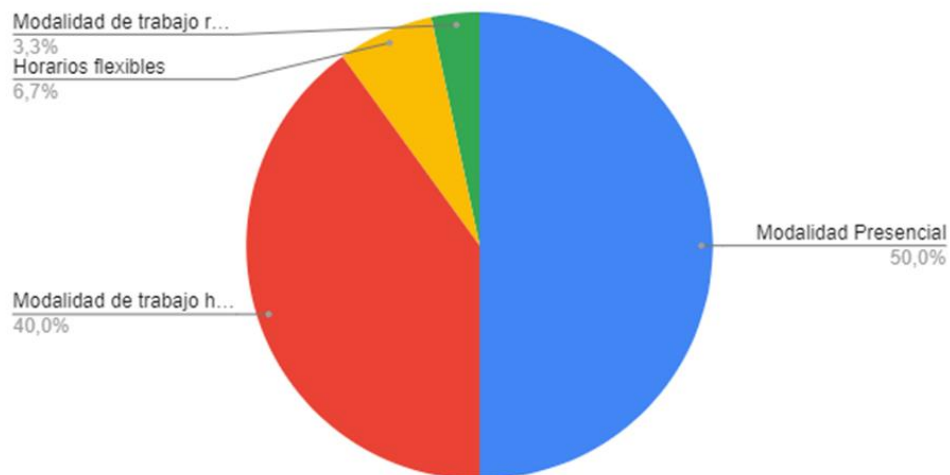




Anexo 3

Resultados modalidad de trabajo según las edades de 27 a 30 años

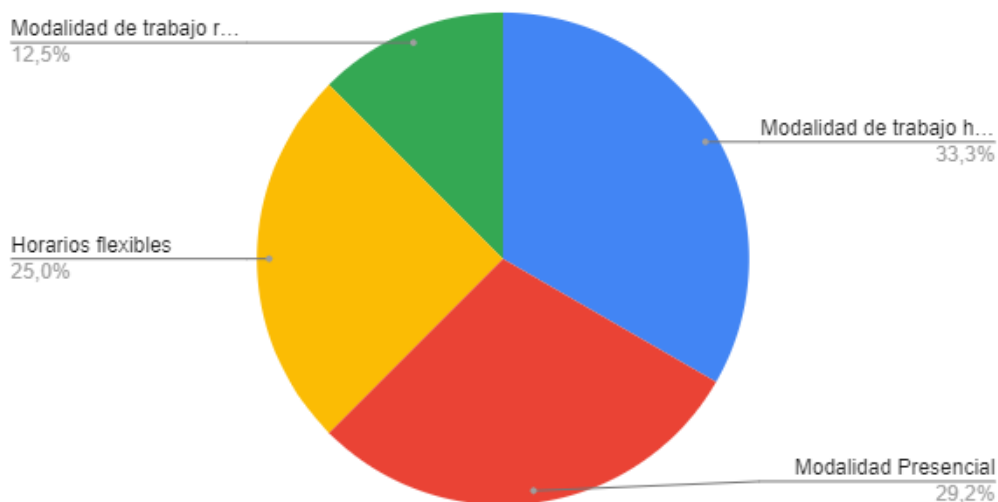
¿En cuál de las siguientes opciones preferiría trabajar?
Resultados edades de 27 a 30 años




Anexo 4

Resultados modalidad de trabajo según las edades de 31 a 33 años

¿En cuál de las siguientes opciones preferiría trabajar?
Resultados edades de 31 a 33 años





Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M83
Nombre y apellido del alumno GABRIELA LISSETH QUINTUÑA CORONEL		Tipo y N° de documento de identidad CI: 0105079115
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2022	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 9 de Diciembre de 2023	
Título del Trabajo Final Expectativas Laborales de trabajadores para su atracción y retención, en la ciudad de Cuenca en el año 2024		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.  Firma del Director de Trabajo Final Aclaracion: Mònica Gomez Reina Lugar y fecha: Buenos Aires, 6 de junio de 2024		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico mgomezreina@gmail.com	Teléfonos 1154738782	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha: 10 de Junio de 2024	Firma del alumno 