

**Título** Fuerza de trabajo multi-generacional y estructuras organizacionales. Tensiones y conflictos emergentes de la gestión administrativa y de recursos humanos (AMBA, 2017-2018)

---

**Tipo de Producto** Ponencia (texto completo)

---

**Autores** Maioli, Esteban Patricio Ezequiel; Piva, Yahel & Ruggero Agustina

---

XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios en Recursos Humanos y XII Jornadas del Cono Sur 2018 Universidad Nacional de San Luis, Villa Mercedes, San Luis

## Código del Proyecto y Título del Proyecto

---

P17S08 - Fuerza de trabajo multi-generacional y estructuras organizacionales. Tensiones y conflictos emergentes de la gestión administrativa y de recursos humanos (AMBA, 2017)

## Responsable del Proyecto

---

Maioli, Esteban Patricio Ezequiel

---

## Línea

---

Estudios Generacionales

---

## Área Temática

---

Líneas Transversales

---

## Fecha

---

Septiembre 2018

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

FUNDACIÓN  
**UADE**

**XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores  
Universitarios en Recursos Humanos y XII Jornadas del Cono Sur  
2018  
21 y 22 de setiembre de 2018 – APUARH - UNSL**

**Mesa temática: 2 – Área Investigación**

Fuerza de trabajo multi-generacional y estructuras organizacionales. Tensiones y conflictos emergentes de la gestión administrativa y de recursos humanos (AMBA, 2017-2018).

**Autores:**

**Dr. Esteban Maioli (Fundación UADE) - [estebanmaioli@live.com.ar](mailto:estebanmaioli@live.com.ar)**

**Yahel Piva (Fundación UADE) – [yahelpiva@gmail.com](mailto:yahelpiva@gmail.com)**

**Agustina Ruggero (Fundación UADE) – [agustinar.ruggero@gmail.com](mailto:agustinar.ruggero@gmail.com)**

La celeridad del cambio tecnológico y su impacto en las relaciones sociales se observa en la emergencia de nuevas generaciones históricas que cuentan con características psico-sociales únicas. En este sentido, el estudio sobre las generaciones asume una relevancia fundamental, en tanto que tales características específicas conforman pautas de comportamiento social asociadas a expectativas y actitudes propias de cada generación.

Como nunca, las organizaciones deben enfrentarse a un entorno caracterizado por una fuerza de trabajo multi-generacional. Es decir, en la misma estructura organizacional conviven al menos cuatro generaciones. Esto promueve, en consecuencia, la aparición de conflictos asociados a la dificultad (cuando no incapacidad) de las organizaciones de hacer frente a estas nuevas demandas.

La ponencia presenta los hallazgos más significativos de una investigación desarrollada bajo la perspectiva multimétodo. Se trabajó con una muestra no probabilística por decisión razonada y cuotas de 800 casos. Sobre la muestra fueron aplicadas distintas técnicas de recolección de datos: encuestas autoadministradas diseñadas ad hoc y escalas actitudinales con validez comprobada. Asimismo, se diseñó una muestra no

probabilística por criterio subjetivo, cuyo tamaño estuvo determinado por el criterio de saturación teórica, orientada a poder aplicar una entrevista semi-estructurada a gerentes y responsables del área de recursos humanos de compañías privadas. Las técnicas de análisis de datos fueron el análisis descriptivo estadístico y el análisis de contenido.

**Palabras clave:** generaciones históricas – Gen Z – Gen Millennial – recruitment – mentoring

---

## **1. Introducción**

Los estudios generacionales cuentan con una importante tradición de investigación en el conjunto de las ciencias sociales y humanas. En el campo de la Administración, los Recursos Humanos y disciplinas afines cada vez más se utiliza a las generaciones históricas como categoría analítica para la realización de estudios empíricos.

Desde una mirada constructivista, es posible reconocer que transformaciones en aspectos estructurales de la vida social se relacionan de modo dialéctico con modificaciones en los procesos de conformación de la identificación social y, fundamentalmente, con los modos de subjetividad de los agentes sociales (Berger y Luckmann, 2003). Por ello, la celeridad del cambio social que se advierte en el contexto de las sociedades en contexto de globalización impone la necesidad de indagar sobre las transformaciones que son advertidas tanto en la subjetividad de los agentes involucrados como de su inserción en ámbitos institucionales de relevancia social, tales como el empleo. Los últimos años han sido testigos de la incorporación al mundo del trabajo de la última generación histórica identificada por la literatura especializada: la Generación Z. Ella se suma a generaciones previas como fuerza de trabajo, lo cual configura un nuevo escenario para las organizaciones: una fuerza de trabajo multigeneracional. Cada generación histórica presenta actitudes psicosociales propias y específicas, que condicionan modos de actuación distintos dentro de las estructuras organizacionales. Todo ello impone a las organizaciones un nuevo desafío: revisar los modos de “hacer las cosas” para reconocer los alcances y límites de sus procesos y la adaptación de ellos a las expectativas de las nuevas generaciones.

Smola y Sutton (2002) sostienen que los gerentes de organizaciones frecuentemente tienen que lidiar con las diferencias generacionales que parecen existir entre los trabajadores. La literatura especializada es rica en el reconocimiento de tales

diferencias. En la actualidad, las organizaciones cuentan con integrantes que pertenecen a diferentes generaciones (baby boomers, generación X, generación Y o millenials, y los recientemente identificados como generación Z). De acuerdo con Addor (2011), nunca antes las organizaciones habían enfrentado el desafío de contar con un grupo tan heterogéneo de miembros. Los miembros de cada generación histórica se caracterizan por un conjunto diferente de valores, creencias, actitudes y ambiciones que se hacen manifiestas en su acción concreta en las estructuras organizacionales.

Al mismo tiempo, muchas veces las organizaciones asumen como reales ciertas cualidades de los integrantes de las nuevas generaciones que se encuentran fundadas en estereotipos o representaciones sociales que no encuentran su correlato con la realidad. En esta línea, muchas veces se afirman acciones asumidas por las organizaciones que darían cuenta de un entendimiento de las expectativas de las nuevas generaciones sobre el mundo del trabajo que no encuentran una real concretización en la práctica y cultura organizacional. Sin dudas, entender las diferencias generacionales puede ser una herramienta para los gerentes de organizaciones para crear ambientes de mayor productividad, innovación y actitud de lealtad corporativa.

Este artículo se funda en la reflexión y análisis de una investigación empírica conducida en el ámbito urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, durante el año 2017. Concentra su atención en dos generaciones históricas incorporadas al mundo del trabajo: la Generación Millennial y la Generación Z. El estudio pretende reconocer ciertos atributos y características propias de las distintas generaciones bajo estudio, al mismo tiempo que identificar cuáles son los desafíos que las organizaciones advierten sobre la gestión de estas nuevas generaciones.

## **2. Los estudios generacionales**

La categoría conceptual “generación histórica” ha sido utilizada durante largos años en la tradición sociológica. No obstante, hace apenas 15 o 20 años su uso se ha generalizado en ciertos campos disciplinares, tales como la Administración, los Recursos Humanos e incluso el Marketing. De este modo, es posible advertir una proliferación de estudios provenientes de diversas disciplinas que recuperan a la generación histórica como su unidad de análisis. También es conveniente señalar que esta “moda” académica muchas veces se ve acompañada de un uso inadecuado, lo que provoca también una explosión de nuevas formas de denominación de las generaciones históricas que dificulta la posibilidad de llegar a ciertos consensos acerca de qué es el

objeto que pretende ser conocido y el modo adecuado de nominarlo. Por tal motivo, existe una excesiva polisemia con relación a las categorizaciones conceptuales de las generaciones históricas, en muchos casos debido a la necesidad de “decir algo nuevo” acerca de ellas. Esta debilidad conceptual conduce, en ciertos casos, a identificar distintos objetos de estudio cuando, en realidad, se hace referencia al mismo referente empírico concreto.

En este artículo se sostiene que la generación histórica es un tipo de agrupamiento social adscrito cuya característica primordial consiste en que sus miembros comparten fechas de nacimiento, y en virtud de ello, un conjunto de experiencias vitales compartidas a partir de desarrollar sus prácticas sociales en el marco de un mismo contexto sociocultural. Según Smola y Sutton (2002), la generación histórica es un grupo identificable de la población que comparten años de nacimiento, pero, fundamentalmente, significativos eventos de la vida en críticas etapas de su desarrollo psicosocial. En este sentido, los miembros de una misma generación histórica participan de experiencias históricas y sociales semejantes debido a que su participación en el mundo se da a partir de un contexto social, económico, político y cultural compartido. Según Berger y Luckmann (2003), la socialización primaria (y secundaria también) se presenta como un proceso social de conformación de la identificación social, mediante el cual los agentes sociales internalizan el mundo social objetivo por medio de una serie de mecanismos específicos. De este modo, tanto valores, normas, ideas, tradiciones, símbolos y actitudes se conforman como parte de la personalidad del agente social a partir de la interiorización de un contexto sociocultural común que opera como marco referencial para sus procesos de acción e interacción social. En virtud de ello, es posible reconocer que los miembros de una misma generación histórica poseen ciertas actitudes psicosociales comunes, debido al impacto en su subjetividad que tuvieron eventos históricos significativos.

La literatura específica sobre generaciones históricas coincide en considerar a este agrupamiento social como una unidad de análisis legítima para el estudio de ciertos comportamientos sociales que se desenvuelven en el ordenamiento institucional. De este modo, Pilcher (1994) considera a la generación histórica como un agregado de personas de similar edad, y que, por ello, se participan en las mismas circunstancias históricas y sociales. Estos eventos significativos que ocurren durante su socialización (eventos tales como una época de prosperidad o de crisis económica, procesos de innovación tecnológica, o incluso eventos más específicos como un atentado terrorista), son importantes porque, aun de manera inconsciente, influyen en la formación

subsecuente de las actitudes y los patrones de comportamiento de quienes están en la misma etapa de desarrollo al momento de estos eventos. Si bien todo el colectivo social enfrenta tales hechos históricos, el momento en el cual cada generación histórica se ve enfrentado a ellos afecta de modo notable su subjetividad, y, en consecuencia, sus modos de significar y darle sentido a sus prácticas sociales.

Un hecho de especial relevancia para el estudio de las generaciones históricas es considerar los modos compartidos de socialización, es decir, los procesos sociales mediante los cuales los agentes sociales interiorizan el mundo social objetivo. Según Berger y Luckmann (2003), la socialización de los diversos agentes sociales nunca es idéntica, en tanto que su participación en el mundo social se ve afectada por la división social del trabajo y la distribución social del conocimiento. De este modo, si bien todos los agentes sociales que forman parte de una misma generación ciertamente no tendrán los mismos componentes de su personalidad individual y social, es posible afirmar que contarán con elementos comunes, con ciertos modos compartidos de darle sentido al mundo del cual participan. Los modos comunes de significar el mundo (ciertas cosmovisiones compartidas) se manifiestan en prácticas semejantes, en actitudes similares y en un conjunto de actitudes símiles. Todo ello conduce, en consecuencia, a considerar que existe una fuerte vinculación entre las características psicológicas de los miembros de una misma generación, siempre que se asume que tales características se construyen a partir de un medio social específico.

### **3. La Generación Millennial**

La generación Millennial (también conocida como Generación Y, Generación del Milenio o Generación Net) corresponde al agrupamiento social comprendido entre los años 1980 y 1995.<sup>1</sup>

Existen una serie de características psicosociales comunes entre los miembros de esta generación histórica. Algunas de ellas son significativas para reflexionar en torno a sus

---

<sup>1</sup> Es necesario resaltar el hecho de que los recortes etarios para establecer la existencia de una generación histórica particular siempre resultan arbitrarios y que no existe un pleno consenso en la literatura especializada. En algunos casos, el lapso temporal que incluye a los miembros de una generación histórica es más extenso y en otros casos, más acotado. Según sostienen Simon y Allard (2007), la velocidad vertiginosa del cambio social y, en virtud de ello, las posibilidades de acceso a vivencias históricas a nivel mundial reducen de modo significativo el intervalo de tiempo que caracteriza a la definición de una generación histórica. Sin embargo, existe un cierto acuerdo que la Generación Millennial se inicia hacia el inicio de la década del '80 del siglo pasado y que su punto de culminación debe ser ubicado hacia 15 años después, es decir, en los albores del inicio del nuevo siglo.

modalidades de inserción en el ámbito laboral. Por ejemplo, los Gen Millennial valoran profundamente los lazos sociales, tanto familiares como círculos de amistades. Frente a posiciones más retraídas, los Millennials valoran los vínculos, e invierten su tiempo y recursos en promover este tipo de relaciones sociales. En general, se afirma que promueven las actividades afectivas, el cuidado del otro y las relaciones de amistad. Conforman grupos de pares donde el cultivo de las relaciones de familiaridad se encuentra presente (Zaydon, 2016).

Por otro lado, se caracterizan por estar interesados en los asuntos sociales más amplios de los cuales participan. Son sujetos preocupados por los problemas del mundo y conforman opiniones sólidas en torno a ellos. Privilegian la funcionalidad de las cosas. En virtud de ello, buscan obtener los mejores productos y servicios y para ello se preocupan por comparar y elegir. Tienen una actitud eminentemente práctica: el acceso a la tecnología les facilita la búsqueda de aquello que necesitan y por ello, generalmente, prefieren todo lo que sea útil, funcional y rápido. La celeridad en sus procesos de decisiones es una característica destacable (Boschma y Groen, 2008).

Según Molinari (2011), son sujetos que priorizan la lealtad y las relaciones de intimidad. Atravesados por una sociedad de consumo que pretende “cosificarlos”, se autoafirman como sujetos que promueven las relaciones de intimidad, tanto con sus familias y amigos, en respuesta a un mundo globalizado que tiende a desanclarlos de sus ámbitos locales de actuación. No obstante, la celeridad del cambio tecnológico (a la cual se han visto enfrentados en sus procesos de socialización primaria) los convierte en sujetos generalmente impacientes. La resolución a los problemas que enfrentan debe ser resuelta con la mayor velocidad y sin demoras. La inmediatez es una de sus características primordiales. También lo es la posibilidad de desarrollar y resolver varias actividades al mismo tiempo (generalmente llamado multitasking). Generalmente son capaces de procesar mucha información en simultáneo, si bien ello no implica que sean capaces de jerarquizarla y ordenarla adecuadamente. Calculan estratégicamente la realización de sus actividades, de modo tal que pretenden alcanzar los mejores resultados posibles con el mínimo esfuerzo y recursos en juego. La resolución de las actividades se encuentra fuertemente vinculada a los tiempos de realización de ellas; por tal motivo, la eficacia es entendida por la Generación Millennial en términos de celeridad (Molinari, 2011).

Una característica propia de los Millennials es su vinculación con los medios de comunicación, y especialmente, con las nuevas tecnologías que se iniciaron en sus primeros años de socialización. Boschma y Groen (2008) reconocen que los Millennials

entienden claramente el mundo mediático de la actualidad, y en virtud de ello, se sienten interpelados por la publicidad y las nuevas tecnologías.

Gonzalez (2011) afirma que los Millenials se encuentran interesados en la búsqueda de elementos de identificación que los puedan diferenciar de los demás. Por ello, se autoidentifican como sujetos creativos, con iniciativa personal, capaces de promover iniciativas personales con la pretensión de conseguir reconocimiento por parte de los pares y superiores. Se presentan como personas respetuosas, pero resignificando la noción tradicional del mismo. Consideran que los sujetos son merecedores de respeto no por su edad o por su posición jerárquica, sino por su capacidad y su autenticidad frente a los demás. Por ello, en estructuras jerárquicas, no consideran que las posiciones merezcan un respeto automático; aquellos que las ocupan deben dar señales de que lo merecen.

Por otra parte, son más individualistas, concentrados en su autonomía personal y en el logro de sus metas particulares. Privilegian la felicidad y la diversión (Boschma y Groen, 2008). El trabajo y la formación educativa deben, por lo tanto, que orientarse a la autorrealización, y por sobre todas las cosas, presentarse como actividades divertidas, en donde el goce inmediato se privilegia por la obtención de beneficios a futuro. Estas actitudes son las que operan en el marco de su inserción en el mundo del trabajo; por ello, la colaboración, la autonomía y el reconocimiento son elementos fundamentales para considerar la selección de una oportunidad de empleo frente a otra.

#### **4. La Generación Z**

Suele considerarse a la Generación Z como el grupo poblacional cuyo nacimiento se produce después de 1995 (Wood, 2013). No obstante, no existe un pleno consenso sobre el recorte temporal de la generación. Otros especialistas explican que la Generación Z debe considerarse a partir del cambio de milenio (Bennet et al., 2012). Sea como fuese, lo cierto es que en general suele admitirse que frente a la existencia de la Generación Y (o Millenials), es posible advertir la conformación de otro agrupamiento generacional “nuevo”, en virtud de las transformaciones socio-históricas que operan como contexto.

Tulgan (2013) refiere que, a diferencia de las generaciones previas, la Generación Z es la única que puede considerarse plenamente “global”, en tanto que sus miembros han nacido en el contexto consolidado de la globalización. Si bien algunos especialistas sostienen que existen características psico-sociales compartidas entre la generación Y y la generación Z (Wood, 2013), es posible afirmar que, en general, se advierte que los



miembros de la nueva generación cuentan con expectativas nuevas vinculadas a su inserción en la vida profesional. Cuentan, sin dudas, con habilidades específicas relacionadas a la adaptación y, fundamentalmente, al uso de la tecnología.

Son una generación que ha nacido en el marco de la generalización del uso de las redes sociales, y ello se traduce en modos diferentes de relacionamiento social. Al igual que la generación Millennial, pueden ser definidos como “multitaskers”, en tanto que son capaces de realizar múltiples tareas al mismo tiempo, y en general, con el mismo grado de atención y dedicación. No obstante, las actividades de selección, jerarquización e internalización de la información asumen un carácter más superficial. La ansiedad es un elemento constitutivo de su personalidad, motivo por el cual frente a la necesidad de resolver alguna problemática seleccionarán la información que necesiten sin cuestionarse necesariamente si es la “mejor” información. El modo de aproximarse al conocimiento y al uso de la información asume en consecuencia un carácter profundamente instrumental. Lyon (2010) explica que esta habilidad es desarrollada tempranamente, principalmente debido a la gran cantidad de información que aprenden a procesar de las diversas fuentes que utilizan, todas ellas asociadas a las redes sociales y a otras tecnologías.

Por su parte, Addor (2011) opina que la generación Z resulta más productiva, en términos de capacidad de trabajo, que las generaciones previas. Un estudio realizado por la consultora Adecco (2015) refleja que los miembros de la generación Z cuentan con un sentimiento de confianza sobre su proyección profesional notablemente superior a los de las generaciones previas. Asimismo, explica que suelen asumir una visión del trabajo asociada con el emprendorismo (o *entrepreneurship*), lo cual se relaciona con un rechazo a las formas tradicionales del trabajo fuertemente regulado (en términos de horarios, condiciones, asignaciones de tareas). En general, al caracterizar a la generación Z, se hace referencia a la creatividad y la innovación como características sobresalientes (Half, 2015).

Algunas características sobresalientes de la Generación Z pueden ser sintetizadas del siguiente modo. Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital y, especialmente, en el uso generalizado de redes sociales de distinta índole y funcionalidad. Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad. Son sumamente curiosos, en tanto que cuentan con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano. Les gusta investigar todo e informarse bien, aunque esta actividad adquiere un cierto carácter de superficialidad. La información sólo es entendida como un medio para alcanzar otros propósitos.

Las redes sociales son parte de su vida cotidiana. Quien quiera vincularse con ellos, deberá hacerlo por medio de estos mecanismos. La tecnología se encuentra integrada en sus vidas. Se estima que un 75% de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80% mantiene su celular cerca mientras duerme (Maioli et al, 2014). También presentan una fuerte fascinación por los videojuegos y, en general, por cualquier dispositivo tecnológico. El aspecto lúdico atraviesa todas sus actividades sociales. Se muestran preocupados por los desafíos del mundo moderno (pobreza, desigualdad, cambio climático, entre otros), aunque su modo de aproximarse a las problemáticas pudiera parecer algo superficial. A su vez, colaboran en grupo para resolver problemas, aunque no necesariamente bajo las formas tradicionales de conformación de agrupamientos sociales. No aceptan fácilmente las estructuras jerárquicas, si bien persiguen el reconocimiento personal por medio de su promoción a posiciones que socialmente son consideradas como posiciones de poder. Las nuevas tecnologías permiten la conformación de grupos “virtuales”, y generalmente son este tipo de grupos los que proliferan entre los miembros de esta generación. La Generación Z puede fácilmente conjugar la iniciativa individual con la acción comunitaria a través de sus múltiples redes sociales y la facilidad con la que se comunican. Finalmente, se afirma que son más abiertos a la diversidad, si bien es cierto que reproducen de manera acrítica las estructuras de desigualdad. Son más adaptables, pero mucho más exigentes que las generaciones anteriores con relación al tiempo de espera para ser reconocidos por los demás. Son ansiosos, y esta característica psicosocial atraviesa el conjunto de sus actividades individuales y sociales. Son seguros, auto-expresivos, cada vez más liberales y abiertos al cambio. Además de su clara y fuerte relación con la tecnología, presentan rasgos consumistas y de muy alta autoestima, a veces sobre-exagerado. Son optimistas, pues han crecido en tiempos de prosperidad. Ello provoca, en general, que no apuesten a desarrollos personales que exijan un largo desarrollo; los tiempos de reconocimiento de los demás por sobre sus actividades tienden generalmente a ser muy cortos. Además, en general son sociables, talentosos, bien educados, colaborativos, abiertos mentalmente, influyentes y orientados hacia objetivos. El uso de la tecnología, que implica acceso a dispositivos de cierto valor, provoca que asuman un carácter materialista, y que, al mismo tiempo, sean considerados algo egoístas, y orientados solo por sus propios objetivos, con una posible sobrecarga de autoestima.

Se suelen aburrir con facilidad, con períodos cortos de atención, y prefieren Internet como fuente principal de información, antes que la lectura de un libro. No les gustan las tareas rutinarias. Mientras que pueden ser buenos aprendices autodidactas, también desean el máximo resultado, lo que significa que se dirigen exclusivamente por los

objetivos y resultados. Además de ser conocidos por desear feedback inmediato, también se sabe que tienen ciertos problemas aceptando las críticas, y aunque son respetuosos de la autoridad, no tienen grandes problemas en desafiarla cuando no están de acuerdo en lo que se les propone.

Se sienten cómodos con el cambio, más abiertos y tolerantes, confiados y optimistas sobre su futuro, además de ser eficientes en trabajar interconectados para lograr sus objetivos, aún con gente más allá de sus fronteras nacionales. Su habilidad para maximizar su efectividad en el trabajo ha hecho que muchos los tachen de “perezosos”, aunque esto puede estar más relacionado con el modelo mental de trabajo que ellos mismos tienen. En general, desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional. Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas. Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar. Para ellos no solo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo. No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, le gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido. Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aún dentro de sí misma. En pocas palabras, buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores.

## **5. Metodología de la investigación**

La investigación se produjo bajo la modalidad de la triangulación metodológica, con la pretensión de alcanzar mayor certidumbre en las inferencias inductivas realizadas. Para ello, se combinaron técnicas de recolección del enfoque cuantitativo y del diseño cualitativo. Para el primer enfoque, se diseñó y administró una encuesta auto-administrada con preguntas de opción múltiple y escalas actitudinales. El instrumento, realizado ad hoc, contó con 34 preguntas tendientes a confirmar, por un lado, las características psico-sociales de la generación Millennial y la generación Z; y, por otro lado, a reconocer sus representaciones y concepciones acerca del empleo, modos de reconocimiento en el trabajo y expectativas de desarrollo profesional. Se elaboró una

muestra no probabilística por decisión razonada, por cuotas, de un tamaño de 800 casos. Se conformaron 4 cuotas considerando el criterio de pertenencia a cada generación histórica bajo estudio y según género (por tal motivo, cada cuota quedó conformada por 200 casos: 200 encuestas de generación Millennial de sexo masculino; 200 encuestas de generación Millennial de sexo femenino; 200 encuestas de Generación Z de sexo masculino y 200 encuestas de Generación Z de sexo femenino). Por cuestiones de conveniencia para el acceso a los datos, se privilegió la realización de las encuestas en el ámbito de la Universidad Argentina de la Empresa (Buenos Aires, Argentina), a aquellos estudiantes que cumplieran con el criterio de edad reconocido por la literatura para cada generación histórica. No se consideró relevante la orientación por especialidad, de modo tal que la muestra contempla diversos perfiles profesionales. La recolección de los datos fue realizada en el período de setiembre-noviembre de 2017. Según los usos y costumbres de la metodología cuantitativa, la encuesta fue administrada en formato papel, y luego los datos fueron codificados, tabulados y analizados a partir del sistema estadístico SPSS. Se privilegió un análisis estadístico descriptivo, con especial énfasis en analizar las frecuencias porcentuales.

De acuerdo con la estrategia multi-método, se condujeron también entrevistas en profundidad a mandos medios y gerenciales de compañías de diversas industrias. Las estructuras organizacionales variaron, pero se consideró como un criterio para la incorporación a la muestra de que la organización contara con un área de Recursos Humanos que tuviese las subáreas administradas por unidades independientes (es decir, que existiese área de reclutamiento, entrenamiento y capacitación, liquidación de sueldos, y desarrollo profesional como áreas mínimas esperables). Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas que recuperaron las principales dimensiones de análisis reconocidas en el problema de investigación. En total, se realizaron 14 entrevistas cualitativas. El criterio del tamaño de esta muestra intencional por decisión razonada fue la recursividad discursiva y la saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967). La técnica de análisis de datos cualitativos fue el análisis de contenido.

## **6. Resultados y principales aspectos de discusión**

### **6.1. Acerca de la generación Millennial**

El análisis de los datos empíricos relevados durante el trabajo de campo permite entender algunas de las representaciones que los miembros de la Generación Millennial tienen con relación al empleo. El 37% de la muestra prefiere trabajar en un proyecto independiente, mientras que el 61% privilegia un trabajo en relación de dependencia. Al indagar más profundamente con relación a estos datos, se advierte que la expectativa

de trabajo en relación de dependencia se vincula con compañías de renombre o de carácter multinacional (79% de los encuestados). Es posible reconocer que parte de la identificación social de la Generación Millennial se asocia al prestigio u honor social que la membresía a cierta organización provee.

El trabajo es reconocido como una actividad importante para los encuestados en virtud de las posibilidades de beneficios económicos que el mismo habilita. El 67% considera que el trabajo es relevante porque les permite ganar dinero, al mismo tiempo que un 24% considera que les da independencia. Estos datos confirman el carácter materialista que generalmente la literatura especializada le asigna a la generación.

Al momento de ponderar los elementos que le permitiesen elegir un trabajo, un 34% considera que el criterio fundamental para establecer tal decisión es el beneficio económico. Es decir, se valora al trabajo por las posibilidades de obtener un buen salario. Al mismo tiempo, un 44% de la población encuestada sostiene que elegiría un trabajo que le permitiese un desarrollo profesional en la organización. Un 9% valoraría las condiciones de trabajo, especialmente aquellas vinculadas con el clima organizacional y las relaciones entre compañeros y jefes.

Con relación a las condiciones específicas de trabajo, un 34% de los encuestados prefiere integrarse a equipos de trabajo organizados en estructuras más horizontales. Al mismo tiempo, el 46% de la población encuestada sostiene que proferiría desarrollar sus actividades bajo la modalidad "home office" (es decir, de manera individual). Estas predilecciones confirman ciertas características psico-sociales de los miembros de la Generación Millennial, especialmente su pretensión de alcanzar buenos estándares de equilibrios entre trabajo y vida familiar. Las modalidades de trabajo desde el hogar son valoradas por esta Generación. Con relación al trabajo en equipo, los miembros de la Generación Millennial privilegian las estructuras horizontales (de tipo adhocráticas). Un 66% manifestó que prefiere trabajar en grupos de trabajo chicos sin jerarquías rígidas de tipo burocráticas. Sólo un 11% manifestó acuerdo en incorporarse en las estructuras organizacionales tradicionales.

Los miembros de la Generación Millennial prestan importancia especialmente a los beneficios asociados con el manejo del tiempo. Un 45% de los encuestados respondió que elegiría a una compañía que le otorgara flexibilidad horaria para el desempeño de sus tareas. Asimismo, un 23% señaló que un criterio de selección para la elección de la compañía sería la posibilidad de contar con días libres adicionales a los obligatorios por

ley. Estos datos confirman la importancia que la Generación Millennial le otorga a la administración de sus tiempos de trabajo.

Con relación a las habilidades que los miembros de la Generación Millennial deben utilizar en sus puestos de trabajo, el 78% de los encuestados señaló que trabaja o ha trabajado con la computadora como herramienta primordial para la realización de sus tareas. Un 77% afirma que domina herramientas informáticas básicas tales como procesador de texto, planilla de cálculo y uso de mail. Si bien la mayoría señala hacer un uso extensivo de las redes sociales (por ejemplo, el 67% señaló usar Facebook de manera cotidiana, mientras que un 56% señaló usar la red social profesional LinkedIn), en general la mayoría de ellos no las usa como herramienta de trabajo. Un 54% indicó que mientras realiza sus actividades hace uso de las redes sociales, pero con propósitos personales.

## **6.2. Acerca de la generación Z**

El análisis de los datos cuantitativos permite concluir que la mayor parte de los encuestados privilegia el trabajo por cuenta propia. El 64% de la muestra prefiere trabajar en un proyecto propio. Por otro lado, aquellos que prefieren el trabajo en relación de dependencia manifiestan un mayor deseo de formar parte de equipos de trabajo pequeños, de no más de 4 o 5 miembros (según el 71% de los encuestados que prefieren trabajar en relación de dependencia).

El trabajo es reconocido como una actividad importante para los encuestados en virtud de las posibilidades de beneficios económicos que el mismo habilita. El 51% considera que el trabajo es relevante porque les permite ganar dinero, al mismo tiempo que un 34% considera que les da independencia. En todos los casos, se advierte un sesgo individualista en este tipo de orientaciones. Tal característica es reconocida como distintiva de los miembros de la Generación Z.

Al momento de ponderar los elementos que le permitiesen elegir un trabajo, un 34% considera que el criterio fundamental para establecer tal decisión es el beneficio económico. Es decir, se valora al trabajo por las posibilidades de obtener un buen salario. Al mismo tiempo, un 20% de la población encuestada sostiene que elegiría un trabajo que se encuentre vinculado con su formación académica, lo cual establece también una interesante relación entre empleo-educación. Un 15% valoraría las condiciones de trabajo, especialmente aquellas vinculadas con el clima organizacional y las relaciones entre compañeros y jefes.

Con relación a las condiciones específicas de trabajo, un 43% de los encuestados prefiere integrarse a equipos de trabajo organizados en estructuras más horizontales. Al mismo tiempo, el 36% de la población encuestada sostiene que proferiría desarrollar sus actividades bajo la modalidad “home office” (es decir, de manera individual). En gran medida, estas predilecciones no solo se alinean con lo relevado por otros especialistas (Fister Gale, 2015; Iorgulescu, 2016), sino que al mismo tiempo confirman ciertas características psico-sociales de los miembros de la nueva generación, especialmente su mirada individualista. A partir de su particular apropiación de las herramientas tecnológicas, los Gen Z aceptan que las modalidades de interacción que se implican en un proceso de trabajo pueden ser conducidas de manera “mediada”, es decir, sin situación de co-presencia.

Al momento de establecer cuáles serían los factores por tener en consideración al momento de seleccionar un empleo en relación de dependencia, los miembros de la generación Z optaron por la estabilidad (56%), la posibilidad de desarrollo profesional (42%) y la aplicación de saberes aprendidos durante su formación (33%). Sorprendentemente, sólo un 9% señaló que un criterio de selección al momento de elegir una compañía donde trabajar sería el paquete de beneficios que tal empresa pudiera ofrecer. En general, estas respuestas encuentran concordancia con otros estudios previos realizados (Wood, 2013; Tulgan, 2013; Iorgulescu, 2016). Al igual que el estudio conducido por Iorgulescu (2016), las respuestas obtenidas por la muestra encuestada para este estudio revelan que los miembros de la Generación Z prestan poca importancia a los “beneficios tradicionales” que las compañías ofrecen a sus empleados, tales como medicina pre-paga, vacaciones pagas, e incluso condiciones de comodidad en el puesto de trabajo. De los miembros de la Gen Z encuestados, tan sólo un 5% resaltó como significativo este paquete de beneficios.

Con relación a las habilidades que los miembros de la Gen Z deben poner en práctica en sus trabajos, la gran mayoría de los encuestados afirma que son de tipo “informáticas”. El 86% de los encuestados que trabaja o ha trabajado afirma que la computadora era la herramienta primordial para la realización de sus tareas. Sin embargo, al momento de indagar sobre las habilidades informáticas que tienen los miembros de la Gen Z, un 77% afirma que no domina plenamente el uso de los principales programas informáticos que son de uso habitual en los trabajos (tales como el procesador de textos, planillas de cálculo o bases de datos). Por el contrario, una importante mayoría (92%) señala tener un conocimiento avanzado en el uso de redes sociales (tales como Facebook, Twitter o Pinterest). En conclusión, la apropiación de la

tecnología de los “nativos digitales” se encuentra más asociada al uso de redes sociales que a programas informáticos que luego pueden ser aplicados en sus puestos de trabajo. En línea con el estudio de Iorgulescu (2016), los encuestados para este estudio resaltaron el hecho de contar con “habilidades soft” para el desempeño de sus tareas (tales como proactividad, responsabilidad y productividad).

### **6.3. Acerca de las organizaciones y sus modos de acción**

Las estructuras organizacionales se encuentran sometidas constantemente a necesarios procesos de cambio organizacional, en gran medida motivados por transformaciones provenientes de sus entornos, al mismo tiempo que por condicionamientos propios de sus estructuras (Chiavenato, 1998). Sin dudas, uno de los más grandes desafíos en el contexto actual es aprender a administrar y gerenciar un ámbito de trabajo multi-generacional. Si bien la Gen Z aún no se ha incorporado plenamente, dado que recién en la actualidad se comienza a contar con una fuerza de trabajo proveniente de esta generación, muchas organizaciones ya han comenzado a implementar una serie de cambios en sus procesos de reclutamiento y desarrollo profesional. En gran medida, estos programas están orientados a intentar resolver una cuestión de especial importancia para las organizaciones: el modo de poder retener los nuevos talentos, al tiempo que ofrecerles atractivas oportunidades de desarrollo profesional que se adecuen a las posibilidades que las organizaciones poseen.

Sin embargo, la fuerza de trabajo multigeneracional genera una serie de desafíos notables para las organizaciones. Las estructuras de reconocimiento y de gestión de los talentos que desarrollan las organizaciones asumen procesos de estandarización que en cierta medida dificultan la adaptación a las distintas expectativas que las diferentes generaciones históricas tienen con relación a su desarrollo profesional en las organizaciones. Situación semejante ocurren con los mecanismos y procesos asociados al control de la gestión y, fundamentalmente, a la organización de las tareas y actividades organizacionales.

Ejemplo de ello se interpreta a partir de lo manifestado por Juan Carlos<sup>2</sup>, Responsable de Capacitación y Desarrollo de una empresa de consumo masivo. En sus palabras:

*“La organización reconoce que los miembros de nuestros equipos tienen distintas expectativas asociadas a su desarrollo profesional. Mientras que*

---

<sup>2</sup> Tanto los nombres de los responsables como de las Compañías son seudónimos, con el propósito de salvaguardar la confidencialidad de la información recabada durante las entrevistas.



*los miembros de mayor edad entienden que el desarrollo en la empresa se asocia a su trayectoria alcanzada durante varios años de trabajo, los miembros más jóvenes esperan que el reconocimiento sea más rápido. Al poco tiempo de entrar, ya están con expectativas de querer ser promocionados a nuevos puestos de mayor jerarquía” (Juan Carlos, Responsable de Capacitación y Desarrollo).*

Sin dudas, las expectativas de desarrollo profesional son distintas entre los miembros de las distintas generaciones. Mientras que los Baby Boomers probablemente reconozcan que el reconocimiento viene asociado a una trayectoria larga en la organización, tanto Generación Millennial como Generación Z cuentan con expectativas mucho más acotadas en términos temporales. En especial, la Generación Z exige un reconocimiento inmediato en sus quehaceres diarios, hecho que de algún modo no se adecua a los tradicionales mecanismos de evaluación que las organizaciones despliegan para valorar y reconocer la gestión de sus empleados. Así lo explica Bárbara, responsable de Desarrollo de una organización multinacional dedicada a servicios de IT:

*“Los nuevos integrantes de la empresa generalmente esperan que sus trabajos sean reconocidos casi inmediatamente. No necesariamente esperan ascensos o retribuciones económicas, pero sí quieren que sus jefes directos les reconozcan el hecho de que están haciendo bien su trabajo. Esto a veces resulta complicado, porque los jefes no están acostumbrados a este tipo de exigencias. Muchos sostienen que no es necesario reconocer algo que se supone que el empleado debe hacer. Este es uno de los puntos importantes para nuestra organización: cambiar el modo en que los jefes se vinculan con los miembros más jóvenes de sus equipos de trabajo” (Bárbara, Responsable de Desarrollo).*

Este tipo de expectativas por parte de los colaboradores obliga a las organizaciones a revisar sus procesos de reconocimiento, así como también a revisar sus mecanismos de retroalimentación para sus empleados. La Generación Millennial, tal como se ha referenciado, cuenta con expectativas de desarrollo profesional asociadas al reconocimiento por medio de jerarquías organizacionales. En cambio, los miembros de la Generación Z sostienen que resulta más importante el reconocimiento constante del supervisor directo que los ascensos formales. Este tipo de diferencias comienza a ser

reconocido por parte de los responsables de las organizaciones, quienes desenvuelven procesos para dar distintos tipos de retroalimentación. Por ejemplo:

*“En nuestra organización hemos implementado un sistema de “mentoring”, es decir, un proceso de seguimiento especialmente diseñado para acompañar la gestión de nuestros jóvenes talentos. Los chicos más jóvenes requieren que sus jefes constantemente les digan que hacen las cosas bien. Hemos notado mejoras en los desempeños de nuestros jóvenes talentos a partir de la implementación de este programa” (Cristian, Responsable de Desarrollo).*

No sólo las organizaciones modifican sus procesos de desarrollo profesional. También se ha observado que los procesos de reclutamiento de nuevos trabajadores están sufriendo modificaciones. En muchos casos, las dificultades identificadas por los entrevistados con relación a la selección se asocian, fundamentalmente, al hecho de que los medios tradicionales de búsqueda parecen no ser adecuados para reclutar a los miembros de las nuevas generaciones (en general, Gen Y, pero también aplicable a Gen Z). Por ello, muchas compañías están implementando otros procesos de búsqueda, realizados por vías o medios “no tradicionales”, tales como redes sociales. Así lo confirma Fátima, Responsable de Selección de una compañía dedicada al sector de retail:

*“Últimamente, nuestras búsquedas de empleo las realizamos por medio de redes sociales. Facebook es la que más efectividad ha demostrado. Vemos que cuando publicamos una búsqueda por ahí, nuestro pedido se replica y en general tenemos buena convocatoria. Más allá de esto, seguimos con las estrategias habituales. Igualmente, muchos de los que seleccionamos luego no continúan. El tema de la rotación es un problema serio.” (Fátima, Responsable de Selección).*

Una dificultad adicional que ha sido relevada por medio de las entrevistas cualitativas realizadas es que, en muchas ocasiones, los procesos de selección son exitosos, pero no así los procesos de capacitación e inducción en las organizaciones. En muchos casos, los nuevos trabajadores que han sido seleccionados no concluyen sus procesos de inducción, lo que genera para la organización un aumento considerable en los costos asociados a estos procesos. En palabras de Fátima:

*“Muchos de los jóvenes que seleccionamos no concluyen la inducción. Comienzan el proceso y luego lo abandonan. Incluso en nuestro caso,*

*que parte de la inducción es realizada en forma virtual, tenemos niveles de abandono que nos preocupan. No sabemos muy bien porqué pasa esto. Cuando les consultamos porqué abandonan la inducción, nos dicen que consiguieron una mejor oferta, pero no estamos seguros de que eso sea verdad” (Fátima, Responsable de Selección).*

La continuidad en el proceso de selección, reclutamiento y capacitación es advertida, por casi la totalidad de la muestra de entrevistados, como uno de los grandes desafíos que las organizaciones enfrentan actualmente. Según lo recabado por medio de las entrevistas cualitativas, el principal obstáculo para la retención de los jóvenes talentos se encuentra en el desfasaje entre las expectativas de los postulantes y la oferta de las compañías. En este sentido, lo relevado empíricamente en el marco de esta investigación confirma lo señalado por la literatura (Stuckey, 2016). Los representantes de las empresas consultadas refieren que, entre los requerimientos más solicitados por los postulantes, se jerarquiza en primera instancia el salario, siendo luego valorado un adecuado equilibrio entre trabajo y vida personal. De tal modo, la mayoría de los entrevistados resalta el hecho de que los jóvenes postulantes privilegian un entorno de trabajo flexible, al tiempo que la compañía pueda ofrecer un plan de cumplimiento de objetivos, con independencia de un cumplimiento estricto de horario de trabajo. Así lo confirma Laura, selectora de personal de una importante consultora de recursos humanos, que señala:

*“Generalmente, los jóvenes prefieren trabajar por objetivos. Es decir, que se les indique claramente qué se espera que cumplan y cuándo deben cumplirlo. Pero no valoran el hecho de cumplir con horarios muy rígidos. Eso de tener que cumplir con un horario de 9 horas diarias, de marcar tarjeta y de que se les controle el horario de manera muy rígida no es bien valorado por estos jóvenes. La flexibilidad la entienden en el sentido de que dicen: si yo cumplo con los objetivos... no parece demasiado racional que tenga que estar en mi escritorio perdiendo el tiempo, haciendo cómo que hago algo cuando lo único que hago es cumplir con un horario” (Laura, Selector de Personal).*

Esas apreciaciones son consideradas válidas para los miembros de la Generación Z. Sin embargo, cuando se considera qué expectativas tienen los miembros de la Generación Millennial y de qué modo tales expectativas son acordes a los ofrecimientos de las organizaciones, es posible advertir contradicciones:

*“Los llamados Millennial tienen expectativas distintas que los chicos más jovencitos... Por ejemplo, muchos de ellos quieren conseguir rápidamente un ascenso. Más allá del salario, para los Millennial el prestigio de un cargo de jefatura es muy importante... Uno puede ver cómo en el mercado las cosas han cambiado... Las organizaciones muchas veces “crean” puestos de supervisión sin gente a cargo pero que de algún modo se ajustan a las expectativas de los Millennial...” (Bárbara, Responsable de Desarrollo).*

En general, muchos responsables de empresas consideran que estar “bien preparados” para recibir a las nuevas generaciones implica adaptar el entorno de trabajo con dispositivos de última tecnología, ofrecer ámbitos de descanso que dispongan de actividades de esparcimiento o bien políticas de inclusión de diversidad. Sin embargo, tanto la literatura especializada (Stuckey, 2016; Adecco, 2015), como los datos empíricos relevados demuestran que estas cuestiones no forman parte de las preocupaciones y expectativas de las nuevas generaciones. Al menos, no de todas. En palabras de Juan Carlos, responsable de Recursos Humanos de una importante compañía de telefonía:

*“Durante mucho tiempo las organizaciones creían que para atraer a las nuevas generaciones había que modificar el entorno de trabajo. Por eso se implementaron áreas de descanso con juegos en red o TV. Incluso algunas empresas se animaron a flexibilizar los horarios de descanso y almuerzo. No obstante, eso no funciona del todo bien. Los chicos más jóvenes no buscan eso necesariamente. No sirve de nada que la organización les ofrezca eso y por otro lado les prohíba el acceso a las redes sociales desde sus puestos de trabajo. Los chicos entienden eso como una contradicción, y pronto abandonan el trabajo” (Juan Carlos, responsable de Recursos Humanos).*

Estas contradicciones a las cuales hace referencia el testimonio anterior son algunos de los obstáculos que las organizaciones enfrentan, y que, en muchas ocasiones, no son conscientes de ello. Las organizaciones no reconocen, en ciertos casos, los desafíos de gerenciar una fuerza de trabajo multigeneracional. Las expectativas de los miembros de las distintas generaciones difieren, razón por la cual estas diferencias se presentan como obstáculos para los procesos de estandarización que muchas veces las organizaciones pretenden implementar para los procesos de desarrollo profesional de sus talentos.

Mientras la Generación Millennial privilegia el delicado equilibrio trabajo / vida personal, la Generación Z se encuentra interesada en desarrollos profesionales de plazos más cortos que los habituales. Los miembros de la Gen Z esperan no sólo un buen salario y estabilidad en el empleo, sino también un claro plan de carrera que, en términos claros, proponga un desarrollo profesional en plazos relativamente cortos. Así lo afirma Luis, Responsable de Desarrollo de una importante compañía de medicina prepaga:

*“Hace tiempo que nos dimos cuenta de que a los jóvenes les interesa tener en claro cómo se van a desarrollar en la empresa. Por eso, hemos hecho mucho esfuerzo en pensar y diseñar un plan de desarrollo que resulte atractivo para ellos. Eso implica también necesariamente un cambio de la cultura de la empresa. Hacemos mucho hincapié con nuestros mandos medios para que sean comunicativos con sus empleados, especialmente con los más jóvenes. A veces notamos frustración entre ellos, y en general se debe a que no cuentan con el feedback esperado. Por eso es por lo que les insistimos a los supervisores y gerentes que se tomen el tiempo de hacerles devoluciones de su trabajo a sus empleados más jóvenes. Ellos esperan ese tipo de reconocimiento (...) a veces es difícil, porque sus tiempos no son los tiempos de la organización” (Luis, Responsable de Desarrollo).*

En cambio, la Generación Millennial busca satisfacer otras expectativas. Así lo manifiesta el testimonio de Juan Carlos, responsable de Recursos Humanos:

*“Los Millennial siempre exigen de parte las organizaciones que se respeten sus jornadas de trabajo. Nos dimos cuenta que es importante asumir una postura de flexibilidad con relación a una serie de demandas que los jóvenes nos presentaban. Por ejemplo, si necesitan algún día libre para poder asistir a un acto escolar de sus hijos o tal vez tomarse el día porque tienen algún compromiso... La empresa prefiere poder cumplir con eso, que es relativamente sencillo... Igualmente, no fue fácil aceptar que los más jóvenes tienen otra manera de organizar el tiempo de trabajo. Para muchos más “viejos”, siempre se los tildaba de perezosos” (Luis, Responsable de Desarrollo).*

Sin embargo, aún resta mucho por delante para que las organizaciones sean capaces de adaptarse a estos requerimientos. Así lo señala Laura:

*“Las organizaciones aún tienen mucho que aprender con relación a las nuevas generaciones. Por ejemplo, los planes de capacitación “tradicional” no funcionan con ellos. En nuestra experiencia, los procesos de inducción más exitosos son aquellos en los cuales se los incorpora en el puesto de trabajo con un “guía” o mentor, que les enseña a hacer el trabajo mientras lo corrige y lo motiva. Ese modelo ha demostrado ser exitoso en otras organizaciones en el exterior. Nosotros lo recomendamos a nuestros clientes” (Laura, Selectora de Personal).*

En suma, a partir de lo relevado empíricamente, algunas de las cuestiones fundamentales a considerar por las organizaciones con relación a las nuevas generaciones pueden resumirse en lo siguiente: resulta primordial asumir una revisión de prácticas organizacionales que se encuentran imbricada en la propia cultura de la organización. Ello implica, por ejemplo, promover procesos de cambio con relación a los modos de relacionamiento hacia las nuevas generaciones. Esto es, sin dudas, el principal desafío, más si se considera la falta de habilidades comunicacionales co-presenciales que los miembros de las nuevas generaciones demuestran tener.

Al mismo tiempo, las organizaciones deben ser capaces de desarrollar procesos de selección, reclutamiento y desarrollo profesional que se adecuen a las diferentes generaciones. Asimismo, es menester que las empresas asuman que los modos de reconocimiento que son esperados por las diferentes generaciones no son necesariamente iguales. De tal modo, tanto la literatura especializada como la recolección de datos empíricos confirma el hecho de que los managers deben ofrecer feedback inmediato, claro y preciso, y comunicarlo de modo tal que el mismo sea un incentivo positivo para los miembros de la iGen. En cambio, los miembros de la Generación Millennial esperan un reconocimiento formal más vinculado con el ascenso en la jerarquía de la estructura organizacional.

Asimismo, los procesos de reclutamiento deben asumir las modalidades a las cuales las nuevas generaciones se muestran más dispuestas. Es necesario que las organizaciones se involucren profundamente en el conocimiento de las expectativas de las nuevas generaciones. Tal como afirma Stuckey (2016):

*“Con muy pocos managers preparados para el arribo de la Gen Z, las organizaciones deberían empezar a invertir ahora en el desarrollo de habilidades gerenciales multi-generacionales de sus líderes, así pueden*

*integrar exitosamente a las nuevas generaciones de un modo que demuestre diversidad e integración” (pág. 35).*

## **7. Conclusiones**

Los miembros de la Generación Millennial y la Generación Z cuentan con características psico-sociales específicas que los diferencian de las generaciones históricas previas. Muchas de sus características conforman actitudes y representaciones diferentes acerca del empleo. También configuran expectativas distintas con relación a sus perspectivas de desarrollo profesional y modos de trabajar en las estructuras organizacionales.

Los resultados de esta investigación empírica echan luz sobre algunas de las características psico-sociales más significativas de la Generación Millennial y la Generación Z. Al mismo tiempo, pretende reconocer que muchas de tales características inciden directamente en el modo en el cual estas generaciones se incorporarán plenamente en el mercado de trabajo.

Las organizaciones se enfrentan al desafío de incorporar entre su fuerza de trabajo a miembros de distintas generaciones históricas. Mientras que la Generación Baby Boomer y la Generación X se encuentra ya afianzada como fuerza de trabajo, la incorporación de las nuevas generaciones (Millennial y Gen Z) presenta una serie de retos para las organizaciones. En especial, los procesos de selección, retención y desarrollo profesional que las organizaciones han sabido desenvolver durante los pasados años se han favorecido de la estandarización y la uniformización. Sin embargo, la incorporación de una fuerza de trabajo multigeneracional obliga a las organizaciones a revisar sus procesos, y en especial, a promover mecanismos que se encuentren de acuerdo a las distintas generaciones que administran.

En virtud de ello, el estudio confirma en gran medida algunos hallazgos previos (Molinari, 2011; Maioli et al, 2014; Maioli, 2015; Iorgulescu, 2016) con relación a los patrones de desarrollo esperados por los miembros de la Generación Millennial y la Gen Z. Por un lado, los jóvenes de la Generación Millennial esperan del trabajo al menos tres elementos fundamentales: buenos salarios, un adecuado equilibrio entre la vida personal y la vida laboral (mediante la flexibilidad de horarios y el reconocimiento de tiempos libres) y desarrollo profesional en la estructura jerárquica de la organización (por medio de la promoción a nuevos puestos de supervisión o jefatura). Por otro lado, los jóvenes de la Generación Z esperan del trabajo al menos tres cuestiones fundamentales: seguridad económica (por medio de buenos salarios), acompañamiento en los procesos de

incorporación a las estructuras organizacionales (por medio de procesos de inducción bajo la modalidad de mentores) y flexibilidad horaria (por medio de modalidades de trabajo orientadas a objetivos).

Estas cuestiones, claramente, obligan a las estructuras organizacionales a llevar adelante procesos de re-organización de sus modalidades tradicionales de disposición del trabajo. Uno de ellos es desarrollar estrategias de reconocimiento al trabajo realizado de modo tal que se adecuen a las expectativas de las nuevas generaciones. Mientras que la Generación Millennial aún espera que el reconocimiento se refleje en la promoción a nuevos puestos de trabajo de supervisión, la Gen Z espera que el reconocimiento sea parte del feedback cotidiano que el jefe ofrezca sobre sus tareas.

Al mismo tiempo, la estructuración de equipos de trabajo con formas de autoridad más bien horizontales es uno de los principales desafíos para las organizaciones. Si bien las jerarquías no son un problema central para la generación Millennial, sin dudas la Generación Z espera que los equipos de trabajo no cuenten con autoridades fuertes, ni que las estructuras organizacionales se sostengan sobre las clásicas formas burocráticas.

Las empresas no deben dar por supuesto que la condición de nativos digitales de las nuevas generaciones los convierte en sujetos más aptos para apropiarse de la tecnología en el ámbito del empleo. Por ejemplo, sobre la Gen Z se presupone que dispone de un amplio dominio de los recursos informáticos tradicionales (como ser procesador de textos, sistemas de presentaciones, etc.). No obstante, la apropiación de la tecnología de los miembros de la Generación Z parece ser algo más superficial de lo que uno podría presuponer. Por su parte, la Generación Millennial dispone de mejores recursos para la utilización de sistemas informáticos. En ambos casos, el uso de las redes sociales parece ser una constante, si bien para la Generación Z es parte fundamental de su sociabilidad cotidiana. Por ello, resulta valioso que las organizaciones dispongan de sólidos programas de capacitación y entrenamiento en el uso de los sistemas informáticos necesarios para el desempeño de las tareas.

Un elemento que ha generado amplia discusión entre los especialistas (Adecco, 2015; Half, 2015) refiere a los paquetes de beneficios que deben ser ofrecidos por parte de las organizaciones para convocar a los miembros de las nuevas generaciones, especialmente a los Z. Durante bastante tiempo se consideró que mejores condiciones del sitio de trabajo era una demanda asociada por los jóvenes, especialmente con relación a actividades lúdicas o de esparcimiento. Esto se presenta más de acuerdo a



las expectativas de la Generación Millennial. El estudio revela que el salario aún es un criterio fundamental por parte de los representantes de esta generación; al mismo tiempo, la flexibilidad horaria sería el segundo factor más importante al momento de aceptar (y permanecer) en una organización. Por último, cuestiones asociadas al clima organizacional también se encontrarían dentro de los factores que los miembros de las nuevas generaciones evaluarían al momento de elegir un empleo.

El estudio realizado cuenta con limitaciones metodológicas (fundadas principalmente en la realización de una muestra intencional no probabilística) que limita sus hallazgos a la muestra seleccionada. No obstante, sus resultados encuentran confirmación en estudios previos (Molinari, 2011; Maioli, 2017). Asimismo, plantea la necesidad de establecer líneas de investigación futura que puedan servir de un fundamento más sólido para elaborar conclusiones asociadas al problema de investigación. En virtud de ello, se sugiere que otros investigadores propongan la realización de muestras probabilísticas de mayor envergadura que pudieran confirmar las intuiciones presentes en este trabajo. De igual modo, una línea de investigación fructífera sugerida en este trabajo se asocia a la necesidad de conocer con mayor profundidad las expectativas de las estructuras organizacionales y los modos de adaptación que necesariamente deben asumir a los efectos de poder incorporar y retener a los jóvenes talentos de las distintas generaciones históricas.

<http://journalijdr.com/instructions-authors>

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? *Institute for EMERGING ISSUES – NC State University*, pp. 1- 7. Documento electrónico en línea, disponible en <https://iei.ncsu.edu/wpcontent/uploads/2013/01/GenZStakeholders2.pdf>. Fecha de acceso: 23-09-2016.

Adecco (2015). *Generation Z vs. Millennials*. Documento electrónico en línea: disponible en [http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF\\_39/images/generation-z-vs-millennials.pdf](http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF_39/images/generation-z-vs-millennials.pdf), fecha de acceso: 15-09-2016.

Berger, P. y Luckmann, T. (2003) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Boschma, J. y Groen, I. (2008) *Generación Einstein: más listos, más rápidos, más sociables*. Barcelona: Gestión 2000.

Bennett, J., Pitt, M., Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, Vol. 30 (Iss. 7/8), pp. 278-288.

Cherrington, Ruth (1997) *Generational Issues in China: A Case Study of the 1980s Generation of Young Intellectuals*, en *The British Journal of Sociology*, Vol. 48, No. 2 (Jun. 1997), pp. 302-320.

Chiavenato, Idalberto (1998) *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mac Graw Hill.

Fister Gale, S. (2015) *Forget Millennials: Are you ready for Generation Z?* Chief Learning Officer. Documento electrónico en línea, disponible en [www.CLOmedia.com](http://www.CLOmedia.com), fecha de acceso: 23-08-2016.

González, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral*. *Palermo Business Review*, No. 5, pp. 67-93.

Half, R. (2015). *Get ready for generation Z*. Documento electrónico en línea, disponible en:  
[https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media\\_Root/images/rhpdfs/rh\\_0715\\_wp\\_genz\\_nam\\_eng\\_sec.pf](https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rhpdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pf), Fecha de acceso: 22-09-2016.

Iorgulescu, M. C. (2016) *Generation Z and its perception of work*. *Cross-Cultural Management Journal*. Volume XVIII, Issue 1 (9).

Maioli, E. et al (2014) *Generación Z, Educación y Empleo. Una revisión de elementos conceptuales para el estudio de los impactos generacionales en el ámbito institucional de la educación y el empleo en Argentina (2013)*. Ponencia presentada en XX Jornadas de Investigación y IX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, Buenos Aires, 2014.

Maioli, E. (2015). *El cambio sociocultural de la modernidad radicalizada. Reflexiones en torno a las actitudes egoístas de los jóvenes de hoy*. Documento electrónico en línea, disponible en: <http://bdigital.cesba.gob.ar/handle/123456789/297>, Fecha de acceso: 10-12-2016

Maioli, E. (2017) *New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016)* *Journal of Business*, Vol. 02, No. 01: January (2017), pp 1-12.

Molinari, Paula (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.

Pilcher, J. (1994). *Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy*. *BJS*, Vol. 45, No. 3, (September 1994), pp. 481-495.

Simon, C. y Allard, G. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, No. 45, pp. 58-61.

Smola, Karen Wey and Sutton, Charlotte D. (2002) *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium* en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, Special Issue: *Brave New Workplace: Organizational Behavior in the Electronic Age* (Jun., 2002), pp. 363-382.

Stuckey, C. (2016) Preparing leaders for Gen Z. Training Journal. Documento electrónico en línea, disponible en: [www.trainingjournal.com](http://www.trainingjournal.com). Fecha de acceso: 03-08-2016.

Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. RainmakerThinking. Documento electrónico en línea, disponible en: <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-hitepaper.pdf>. Fecha de acceso: 03-08-2016.

Wood, S. (2013). Generation Z as Consumers: Trends and Innovation. *Institute for EMERGING ISSUES: NC State University*, pp., 1-3. Documento electrónico en línea, disponible en: <https://iei.ncsu.edu/wpcontent/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>, Fecha de acceso: 03-08-2016.

Zaydon, A. (2016). Know your millenials. Pennsylvania CPA Journal, 26-29.