

Título Nuevas generaciones y empleo

Tipo de Producto Material Didáctico

Autores Maioli, Esteban y Filipuzzi, Marina

Código del Proyecto y Título del Proyecto

A16S19 - Nuevas generaciones y empleo. Tensiones entre las características psico-sociales de las generaciones Y y Z y las expectativas de las organizaciones en el ámbito urbano de CABA, durante 2016

Responsable del Proyecto

Maioli, Esteban

Línea

Estudios generacionales

Área Temática

Líneas Transversales

Fecha

2016

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

Nuevas generaciones y empleo

Un estudio exploratorio sobre las tensiones entre las características psicosociales de la generación Z y las expectativas y acciones de las estructuras organizacionales relacionadas con el empleo (CABA, 2016)

Dr. Esteban Maioli

Universidad Argentina de la Empresa

Mg. Marina Filipuzzi

Universidad Argentina de la Empresa

María Victoria Herrera

Universidad Argentina de la Empresa

Juliana Crespo

Universidad Argentina de la Empresa

Estudios generacionales

- Los estudios generacionales tienen una importante tradición de investigación en el campo de las Ciencias Sociales y Humanas. La investigación realizada por el sociólogo alemán **Karl Mannheim** (1928) inició una fructífera línea de investigación en el estudio de las generaciones.
- **La velocidad del cambio social** en el contexto de **globalización** impone la necesidad de investigar los cambios que se advierten tanto en la subjetividad de los agentes sociales involucrados como en su inserción en los órdenes institucionales de relevancia, tal como el empleo.
- Los gerentes deben a menudo **lidar con las diferencias generacionales en el lugar de trabajo**. Las organizaciones tienen miembros que pertenecen a diferentes generaciones. Nunca antes han debido enfrentar el desafío de tener un grupo tan diverso.

Generación Z

- La Generación Z, (generalmente considerada como el grupo social cuyo nacimiento ocurre luego del 1995) tiene **características psico-sociales únicas**.
- También son conocidos como **iGen, Gen Z, Post-Millennials**, etc.
- La Gen Z se caracteriza por un conjunto particular de **valores, creencias, actitudes y ambiciones** que impacta en u acción concreta en las estructuras organizacionales.
- La Gen Z es la única que puede ser considerada plenamente “global”, dado que sus miembros han nacido en el **contexto consolidado de la globalización**.
- Cuentan con habilidades específicas vinculadas a la **adaptación** y, aún más importante, con el **uso de tecnología**. Tal como la Gen Z, pueden ser considerados "**multitaskers**".

Generación Z

- Algunas **características sobresalientes de la Gen Z:**
 - Plenamente nacidos en un mundo digital. Las redes sociales y la tecnología se encuentran integradas a sus vidas.
 - Se preocupan por los **desafíos del mundo moderno** (pobreza, inequidad, cambio climático, entre otros).
 - Son **auto-expresivos**, más liberales y abiertos al cambio.
 - Se aburren fácilmente, con **cortos períodos de atención**. No les gustan las rutinas.
 - Quieren lograr un buen **balance vida personal-trabajo** y les interesa un **ambiente flexible de trabajo**, opuesto a las estructuras rígidas.
 - Son **pensadores críticos**, y cuentan con ideas creativas e innovadoras.

Organizaciones – Expectativas y acciones

- Es momento de que las organizaciones comiencen a considerar sus características psicosociales para poder **adaptar los procesos** que permitan su plena incorporación en las estructuras organizacionales.
- Probablemente, uno de los cambios más significativos que las organizaciones deben implementar se asocia a **los procesos de selección** (Fister Gale, 2015).
- Dado el amplio uso de las redes sociales como principal Fuente de información, las organizaciones deben adoptar **el uso de estas redes** para llevar a cabo sus procesos de búsqueda y reclutamiento de los nuevos talentos.
- Las búsquedas no solo deben ser hechas por medio de **mensajes de texto** (no e-mails, dado que no los usan), sino que las compañías deben tener **websites atractivas** detallando el plan de carrera que pueden ofrecerles a los postulantes.

Organizaciones – Expectativas y acciones

- Los procesos de entrenamiento e inducción a las nuevas posiciones so más efectivos si se conducen por medio de módulos virtuales o de acceso remoto vía smartphones.
- Los miembros de la Gen Z prefieren a aquellas compañías que ofrecen este tipo de accesibilidad, con flexibilidad para participar de los procesos de entrenamiento.
- Las organizaciones se encuentran en un proceso de adaptación de estrategias dirigidas a diseñar entrenamiento de las nuevas generaciones en un modo más efectivo (Wiedmer, 2016).
- Las grandes compañías han adaptado sus procesos para las nuevas generaciones con el desarrollo de estrategias de e-learning , con sofisticadas plataformas de educación virtual.
- Una estrategia que ha demostrado ser efectiva es el “mentoring”. La Gen Z prefiere aprender “haciendo”.

Organizaciones – Expectativas y acciones

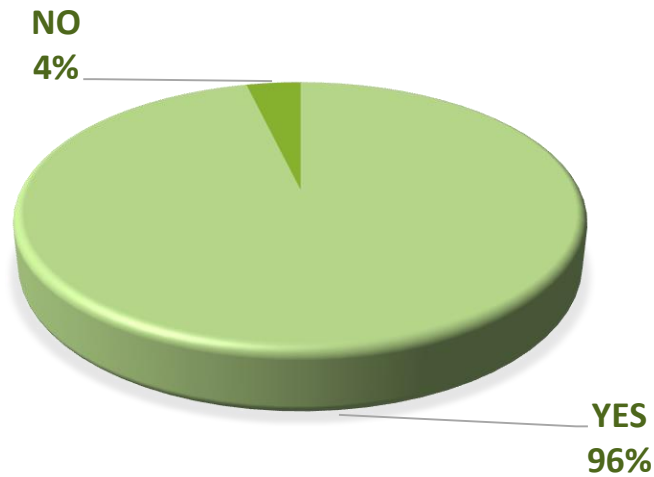
- En gran medida, parece que la tendencia asociada con la búsqueda de trabajo tradicional se ha invertido en el caso de la Generación Z.
- Los especialistas (Adecco, 2015; Wiedmer, 2016) explican que ahora las organizaciones son **responsables de buscar cómo cubrir sus vacantes**, en vez de que sea la Gen Z la que esté en la búsqueda de empleo.
- Una vez seleccionados, la Gen Z valora **ambientes de trabajo donde la tecnología se encuentra presente** (Fister Gale, 2015), al tiempo que valoran que las respuestas a sus preguntas sean contestadas en **“tiempo real”**.
- La **velocidad** (característica psico-social tan presente en esta generación) es una cuestión que las organizaciones deben considerar para **retener a estos jóvenes talentos**.

Estrategia metodológica

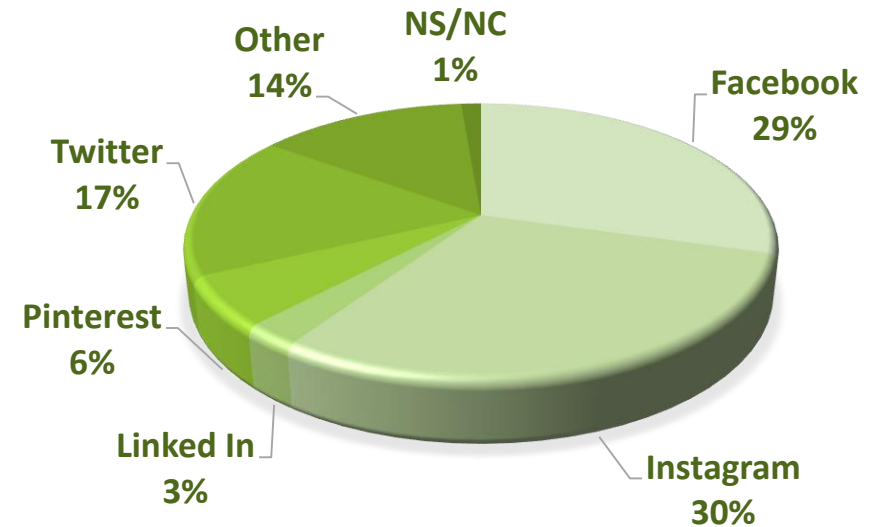
- **Triangulación metodológica**, con el propósito de alcanzar mayor certidumbre en las inferencias inductivas.
- A. Encuesta auto-administrada**, con preguntas de opción multiple choice y escalas actitudinales.
- Muestra no probabilística por decisión razonada y cuotas. 400 casos.
- B. Entrevistas en profundidad** a gerentes de medianas y grandes compañías de diversas industrias.
- El **criterio** para formar la muestra: organizaciones con área de Recursos Humanos que cuenten con sub-áreas administradas por unidades independientes (reclutamiento, entrenamiento, liquidación de sueldos, entre otras).
- La técnica de análisis de datos cualitativos fue **análisis de contenido**.

Datos empíricos cuantitativos- Resultados

Uso de redes sociales



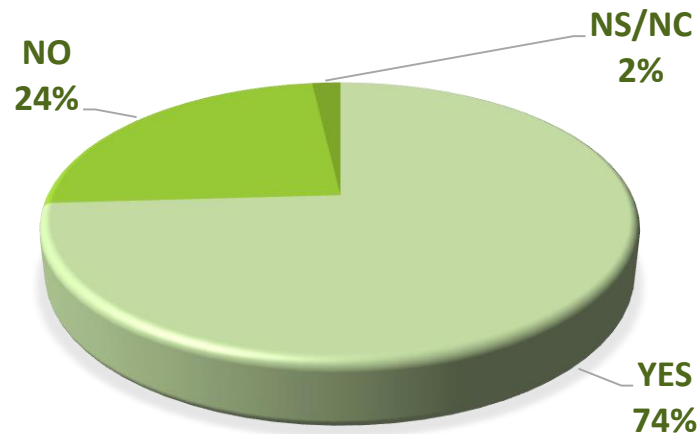
Preferencia de redes sociales



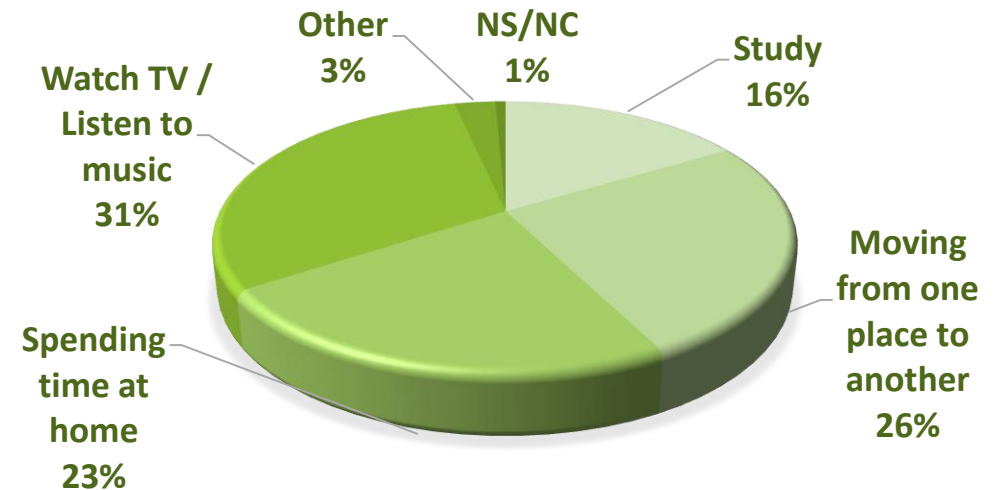
Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cuantitativos- Resultados

Multitasking



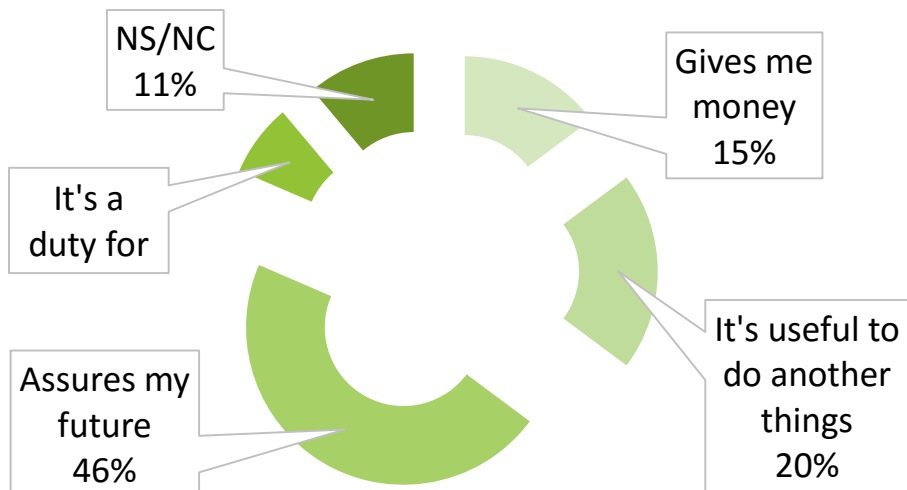
Actividades mientras chatean o usan Internet



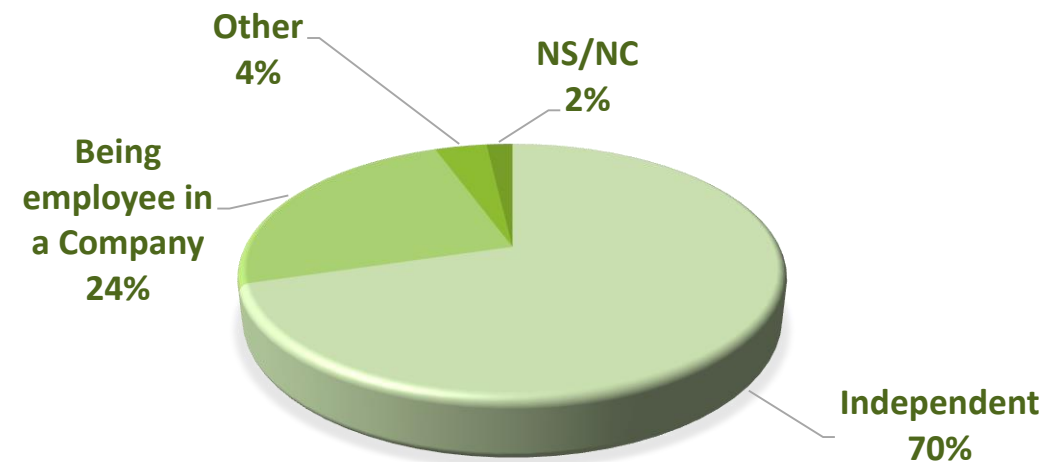
Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cuantitativos- Resultados

El trabajo es importante porque...



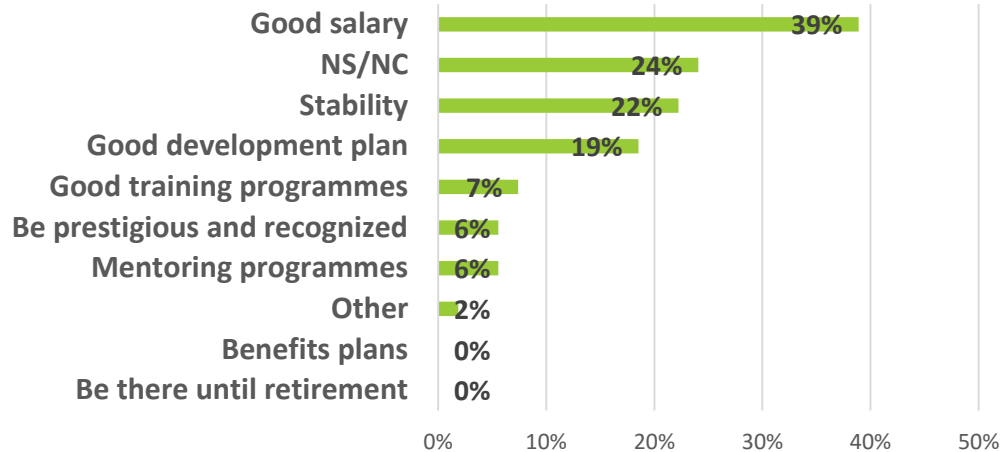
Tipo de trabajo



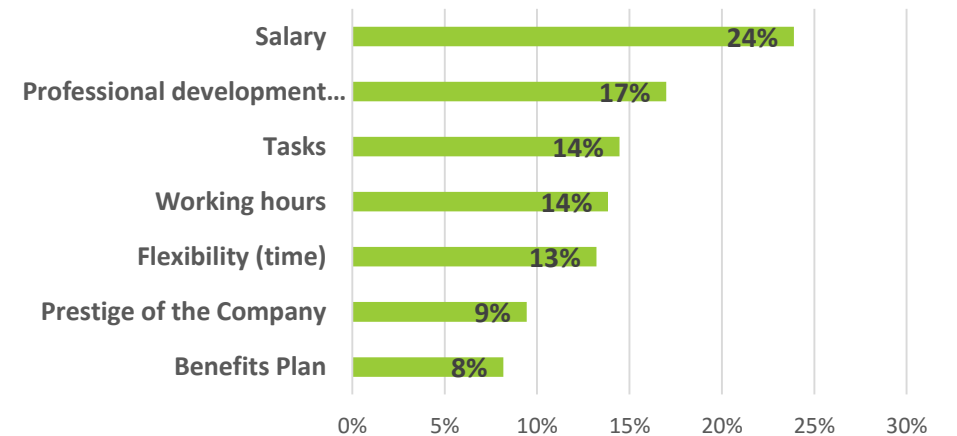
Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cuantitativos- Resultados

Razones para elegir un trabajo en una Compañía



Criterio para elegir una posición de trabajo



Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cualitativos - Resultados

✓ Con relación a los desafíos de reclutamiento y selección:

"Hace algún tiempo que empezamos a notar que es cada vez más difícil encontrar nuevos talentos. En general, muchos de los jóvenes que entrevistamos y seleccionamos no continúan con el proceso. Aún más, muchos abandonan después de haber comenzado. Esto es bastante preocupante" (Mario, Jefe de Capacitación y Desarrollo).

Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cualitativos - Resultados

✓ Acerca de procesos de reclutamiento no tradicionales:

“Últimamente, nuestras búsquedas de trabajo se llevan a cabo a través de las redes sociales. Facebook ha demostrado ser el más eficaz. Vemos que cuando publicamos una búsqueda, nuestro pedido es compartido y generalmente tienen buena respuesta. Más allá de esto, continuamos con las estrategias habituales. Igualmente, muchos de los que fueron seleccionados, no continúan con el proceso. La cuestión de la rotación es un problema grave” (Fátima, Jefe de Desarrollo).

Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cualitativos - Resultados

✓ Acerca de la flexibilidad en el puesto de trabajo:

"Generalmente, los jóvenes prefieren trabajar por objetivos. Es decir, que se les diga claramente lo que se espera de ellos y cuándo lo tienen que hacer. No valoran el hecho de cumplir con plazos muy rígidos. Eso de tener que cumplir con un horario de 9 horas por día, tarjeta de marcado y cumplir un horario no es valorado por estos jóvenes. Ellos entienden la flexibilidad de esta manera: si alcanzo los objetivos, no parece racional permanecer en mi escritorio simplemente para perder el tiempo" (Laura, Departamento de Selección).

Fuente: UADE (2016)

Datos empíricos cualitativos - Resultados

✓ Feedback y Desarrollo:

"Hace algún tiempo nos dimos cuenta de que los jóvenes están interesados en tener claro cómo se van a desarrollar en la empresa. Por lo tanto, hemos hecho un gran esfuerzo para pensar y diseñar un plan de desarrollo que les atraiga. Eso implica necesariamente un cambio en la cultura de la empresa. Les pedimos a nuestros mandos medios que sean comunicativos con los empleados, especialmente los más jóvenes. A veces nos dimos cuenta de la frustración entre ellos, ya que no tienen la retroalimentación esperada. Por eso insistimos a supervisores y gerentes que proporcionen retroalimentación a sus empleados más jóvenes. Ellos esperan ese tipo de reconocimiento (...) a veces es difícil debido a que sus tiempos no son los tiempos de la organización" (Luis, Jefe de Desarrollo).

Fuente: UADE (2016)

Conclusiones

- La Gen Z está cerca de **unirse al mercado laboral**, lo cual requiere una reflexión acerca de sus peculiaridades y cómo las estructuras organizacionales son capaces de recibirla.
- Las organizaciones deben conocer en profundidad las expectativas de la Gen Z para llevar a cabo procesos exitosos de reclutamiento de estos nuevos talentos, mientras que deben **adaptar** su oferta de beneficios para retenerlos.
- Aún perduran ciertas **representaciones sociales** acerca de lo que las nuevas generaciones esperan de sus trabajos que no siempre son realistas.
- Estas cuestiones exigen que las organizaciones sean capaces de **reorganizar sus condiciones de trabajo tradicionales**.
- **Formas más horizontales de autoridad** es uno de los principales desafíos de las organizaciones.

Conclusiones

- La nueva Gen Z espera del trabajo al menos tres cuestiones claves:
 - A. Seguridad económica (buenos salarios);
 - B. Acompañamiento en el proceso de incorporación en las estructuras organizacionales (por medio de procesos de inducción en la forma del “mentoring”);
 - C. Horarios flexibles (arreglos de trabajos orientados a objetivos).
- Las organizaciones aún deben entrenar a su staff gerencial en habilidades para administrar un ambiente multi-generacional.
- Se sugiere que otros investigadores propongan diseños metodológicos probabilísticos que pudieran confirmar los datos presentados en esta investigación.

Gracias!

Dr. Esteban Maioli

Universidad Argentina de la Empresa

Mg. Marina Filipuzzi

Universidad Argentina de la Empresa

María Victoria Herrera

Universidad Argentina de la Empresa

Juliana Crespo

Universidad Argentina de la Empresa