

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

TIF: TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Demandas laborales de la Generación Z



Tutores:

- **Alterson, Martin Andrés**

Alumnos:

- Battista, Agustín L.U.:0124062
- Cabrera, Lucila L.U.: 132630
- Villanueva Florencia L.U.:1019679

Fecha: 11/12/2014

Índice de contenidos

- Resumen ejecutivo	6
- Abstract	7
1. Capitulo introductorio	
1.1 Introducción/justificación	8
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Objetivos de la investigación	8
1.4 Preguntas de investigación	8
1.5 Tipo/ Metodología	9
1.6 Instrumentos	9
1.7 Población/Muestra	9
2. Marco Teórico	
2.1. Párrafo introductorio	10
2.2 La Generación Z a nivel conceptual	10
2.3 Demandas laborales de la Generación Z	14
2.4 Contexto	18
2.5 Marco referencial	24
2.5.1 Estadísticas	24
2.5.2 Marco Legal	28
3. Resultados de la investigación	
3.1 Resultados de las encuestas	30
3.2 Resultados de las entrevistas	47
4. Análisis de los resultados	
4.1 Análisis de las encuestas	53
4.1.1 Diferencias entre Generación Z y las otras generaciones	66
4.2 Análisis de las entrevistas	71
4.3 Análisis Entrevistas vs. Encuestas	76
4.3.1 Similitudes	76
4.3.2 Diferencias	78
5. Conclusiones	79
6. Relevamiento bibliográfico	81
7. Anexos	83

Índice de Tablas y Cuadros.

Tabla 2.1.: “Indicadores INDEC” (p.25)

Tabla 3.1: “Sexo de los Gen Z encuestados” (p.31)

Tabla 3.2.: “Zona de residencia de los Gen Z encuestados” (p.32)

Tabla 3.3: “Inserción Laboral de lo Gen Z encuestados” (p.32)

Tabla 3.4.:”Nivel de estudio de los Gen Z encuestados” (p.33)

Tabla 3.5.: “Nivel de estudio cursado o alcanzado por los Gen Z encuestados” (p.34)

Tabla 3.6.:”Tipo de empresa en los q trabajan los Gen Z encuestados” (p35)

Tabla 3.7.: “Tipo de empresa en que les gustaría trabajar a los gen Z encuestados” (p36)

Tabla 3.8. : “Rubro de empresa donde le gustaría trabajar a los Gen Z encuestados“(p36)

Tabla 3.9.: “Beneficios preferidos por los Gen Z encuestados” (p37)

Tabla 3.10: “Felicidad en el trabajo –Gen Z” (p38)

Tabla 3.11.: “Modalidad de trabajo preferida por los Z encuestados” (p39)

Tabla 3.12. : “Modalidad de trabajo elegida por los Gen Z encuestados” (p40)

Tabla 3.13.: “Edad de inserción laboral según los Gen Z encuestados” (p41)

Tabla 3.14.: “Preferencia de sexo de jefe según los Gen Z encuestados” (p42)

Tabla 3.15.:”Preferencia de trabajo de los Gen Z encuestados” (p42)

Tabla 3.16.:”Preferencia de compañeros de los Gen Z encuestados” (p43)

Tabla 3.17.:”Preferencia de horarios de los Gen Z encuestados” (p43)

Tabla 3.18.: “Preferencias en la supervisión de los Gen Z encuestados”(p44)

Tabla 3.19.: “Preferencias en la Adquisición de experiencia laboral de los Gen Z encuestados” (45)

Tabla 3.20.:” Preferencia en el desempeño de tareas en el trabajo de los Gen Z encuestados” (p46)

Tabla 3.21: “Cuadro de entrevistas a especialistas” (p48)

Tabla 3.22: “Cuadro entrevistas Gerentes” (p51)

Tabla 4.1.: “Puntuación de los beneficios, según Zona de residencia de la Generación Z, sus estudios, el sexo, y si trabajan o no lo hacen” (p.56)

Índice de Gráficos e imágenes.

Gráfico 2.2: *“Consumo de medios de los jóvenes entre 12 y 18 años”* (27)

Gráfico 3.1.: *“Distribución de generacional de la totalidad de los encuestados”* (30)

Gráfico 3.2.: *“Sexo de los Gen Z encuestados”* (31)

Gráfico 3.3.: *“Relación residencia y trabaja/no trabaja de los Jóvenes de la generación Z encuestada ”*(33)

Gráfico 3.4.: *“Área en la que se encuentra estudiando la Generación Z encuestada”* (p.34)

Gráfico 4.1.: *“Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el tipo de empresa donde trabaja”* (p.53)

Gráfico 4.2.: *“Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el rubro de empresa donde trabaja”* (p.54)

Gráfico 4.3.: *“Orden de preferencia de los beneficios laborales, según la Gen Z encuestada”* (p.55)

Gráfico 4.23.: *“Significado de la felicidad en el trabajo según la Generación Z”*(p.57)

Gráfico 4.4.: *“Prioridades de la Generación Z en la elección de un trabajo”* (p.58)

Gráfico 4.5.: *“Preferencia de la Generación Z en la adquisición de experiencia laboral”* (p59)

Gráfico 4.6.: *“Lugar de trabajo de preferencia para la generación Z encuestada, diferenciando las personas que trabajan y las que no”* (p60)

Gráfico 4.7.: *“Edad de inserción al mercado laboral de preferencia de la Generación Z encuestada”* (p60)

Gráfico 4.8.: *“Modalidad de trabajo por los Gen Z encuestados”* (p61)

Gráfico 4.9.: *“Preferencias de trabajar con gente -Análisis”*(p61)

Gráfico 4.10.: *“Preferencia de horarios de trabajo - Análisis”* (p62)

Gráfico 4.11.: *“Preferencias a la hora de trabajar- Análisis”* (p62)

Gráfico 4.12.: *“Preferencias a la hora de trabajar por la gen Z 2- Análisis”* (p63)

Gráfico 4.13.: *“Cantidad de jefes -Análisis”* (p63)

Gráfico 4.14.: *“Preferencia de tareas a realizar - Análisis”* (p64)

Gráfico 4.15.: "Relación entre el sexo de los encuestados, y su preferencia en la elección del sexo de su jefe" (p65)

Gráfico 4.16.: "Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el tipo de empresa donde trabaja" (p67)

Gráfico 4.17.: "Porcentaje de las otras Generaciones que está o no de a gusto en el tipo de empresa donde trabaja" (p67)

Gráfico 4.18.: "Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el rubro de empresa donde trabaja" (p67)

Gráfico 4.19.: "Porcentaje de las otras generaciones que está o no de a gusto en el rubro de empresa donde trabaja" (p67)

Gráfico 4.20.: "Orden de preferencia de los beneficios laborales, según la Gen Z encuestada" (p68)

Gráfico 4.21.: "Orden de preferencia de los beneficios laborales, según las otras Generaciones encuestadas" (p68)

Gráfico 4.22.: "Diferencias entre la Felicidad en el trabajo según Gen Z y la Felicidad en el trabajo según las otras generaciones encuestadas" (p70)

Resumen ejecutivo

El propósito del siguiente trabajo de investigación de carácter descriptivo, es conocer las principales demandas laborales de la generación Z, detectar cuales son los beneficios laborales requeridos por esta generación, e identificar qué significa un trabajo feliz para aquellos.

Las herramientas de investigación utilizadas fueron encuestas realizadas a 443 personas, 245 de ellas pertenecientes a la Generación Z, y 198 a la Generación “X” e “Y”, tanto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como del Gran Buenos Aires. También se abordaron entrevistas a 2 especialistas de la Generación Z, 2 gerentes de RRHH con jóvenes Z a cargo, y a una psicopedagoga.

Como conclusiones finales obtuvimos que las demandas laborales elegidas por la generación Z son: el buen clima laboral y la alta remuneración, en la elección de un trabajo. Eligen trabajar en empresas multinacionales, en el rubro de los servicios. La edad considerada ideal para el ingreso en el mercado laboral, según esta generación, es a los 19 años. Priorizan el trabajo part time (6 horas), eligiendo siempre la flexibilidad en sus horarios. Siguen eligiendo comunicarse cara a cara y ser supervisados por un sólo jefe, cuyo sexo les es indistinto. Prefieren trabajar en equipo, con compañeros de todas las edades, realizar tareas más complejas a medida que adquieren mayor experiencia, y eligen trabajar 3 días en la oficina y 2 desde su casa. Un cambio de empresa lo realizan sólo ante el ofrecimiento de algún incentivo, ya sea mediante un puesto de mayor jerarquía o mejor sueldo.

La felicidad laboral para la generación Z significa trabajar en una actividad que los apasione, independientemente de la remuneración que reciban. Eligen la pasión en el trabajo como un factor determinante de su felicidad.

El beneficio laboral priorizado por la generación Z es la flexibilidad horaria, teniendo en cuenta que los beneficios de obra social, capacitación y bonus en dinero también son requeridos.

Palabras claves: Generación Z, demanda, beneficio, felicidad, flexibilidad.

Abstract

The purpose of the following descriptive research work, is to know the main work-demands of Generacion Z detect, which are the business benefits required by this generation, and identify what means a "happy work" for them.

The research tools used, were surveys answered by 443 people, 245 of them belonging to Generation Z, and 198 to the "X" and "Y" Generation. They were all from Buenos Aires. We also made Interviews to two Generation Z ' specialist, two HR managers, and to a psychologist.

As final conclusions, we obtained that labor demands chosen by Generation Z, are a good working environment and high pay. They choose to work in multinational service companies. The age considered ideal to this generation for entry into the labor market, is 19 years old. Also, they prioritize work part time (6 hours), always choosing the flexibility schedules. Generation Z still choose to communicate face to face and be supervised by a single chief. They prefer working with partners of all ages, perform more complex tasks as they gain more experience, and choose to work three days in office and 2 from home. A change to other company is done only before receiving some incentive, such as a senior position or better salary.

The labor happiness for the Z generation means working in an activity that passionate them.

The labor benefit prioritized by the Z generation is time flexibility, taking into account the benefits of social work, training, and bonus money are also required.

Keywords: Generation Z, demand, profit, happiness, flexibility.

Capítulo 1

1. Capítulo introductorio

1.1 Introducción/justificación

El innegable impacto que tendrá la juventud de hoy, en el funcionamiento del mercado laboral futuro, y las notorias diferencias con las generaciones antecesoras en su modo de afrontar la vida laboral, ha llevado a que sea necesario el análisis de sus demandas y preferencias que tienen o tendrán en sus trabajos futuros.

La tecnología creciente que caracteriza esta nueva era y la rapidez de los cambios en el mundo actual, provoca una completa incertidumbre de las motivaciones, demandas, comportamientos, expectativas, pensamientos, hábitos e inquietudes que tendrán los jóvenes en el mercado laboral próximo. El futuro laboral estará definido por esta nueva generación, denominada la generación z o nativos digitales”, por ello es relevante definir si sus motivaciones y sus características innatas, marcarán un cambio que se diferencia de la manera de trabajar que predomina hace años y generaciones.

Por ello nuestra investigación está basada en la descripción y análisis de las demandas laborales de la llamada “generación z” o “nativos digitales”, en la Argentina.

1.2 Planteamiento del Problema

La gran mayoría de los análisis realizados sobre esta generación, se abocan a detectar las maneras de motivar y retener a los jóvenes actuales, así como los cambios educativos que se deben implantar en las instituciones. Nosotros, en cambio, analizaremos desde la perspectiva del individuo las demandas laborales personales requeridas por la Generación Z en la Argentina.

1.3 Objetivo de la investigación

- Conocer las principales demandas laborales de la generación Z.
- Identificar qué significa “un trabajo feliz” para la generación Z.
- Detectar cuáles son los beneficios laborales requeridos por la generación Z.

1.4 Preguntas de investigación

En la presente sección enumeraremos los cuestionamientos claves que formaran parte de las conclusiones del presente trabajo. La primera de las preguntas será el fundamento principal de esta investigación:

1. ¿Cuáles son las demandas laborales actuales de la generación Z?
2. ¿Qué significa “Un Trabajo Feliz” para la generación Z?
3. ¿Cuáles son los beneficios laborales preferidos por la generación Z?

1.5 Tipo/ Metodología:

En este trabajo realizaremos una investigación descriptiva, mediante el análisis de información, datos, acontecimientos de la realidad actual, encuestas y entrevistas, para obtener las principales demandas laborales de la generación Z.

La metodología de la investigación es cuali-cuantitativa. Es cualitativa ya realizaremos entrevistas, abordando una realidad dinámica, con aspectos subjetivos, fundamentando la realidad actual en la que se desarrolla esta nueva generación. Por otro lado, es cuantitativa ya que realizamos encuestas analizando distintos datos objetivos brindados por la generación Z.

1.6 Instrumentos:

Nuestra principal fuente de información serán encuestas que realizaremos a individuos de *Generación Z* (nacidos entre 1995-2010).

Realizaremos entrevistas a diferentes profesionales. Por un lado a dos consultores especialistas y a dos gerentes del Área de Recursos Humanos. También sustentarán nuestra investigación, una psicóloga y psicopedagoga.

1.7 Población/Muestra:

La población objetivo será la Generación Z (1995-2010), abocándonos específicamente a los nacidos en Capital Federal y provincia de Buenos Aires.

La muestra a tratar estará dividida según los años de nacimiento de la generación Z: Z1 estará constituida por jóvenes nacidos entre 1995 y 2005, mientras que los Z2 serán los nacidos desde el año 2005 hasta el 2010.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1. Párrafo introductorio

Es de importancia presentar un marco teórico y referencial en el que se detalle e incluya toda la información que consideramos relevante abordar, para justificar y explicar las demandas laborales y expectativas actuales de la generación Z.

En primer lugar, se estudió la generación Z desde un modo **conceptual**, a través de las distintas definiciones, descripciones y características propias de esta generación, brindadas por diversos autores, partiendo de un pequeño abordaje histórico. En segundo lugar serán especificadas las **demandas laborales** de esta joven generación, tema base de nuestra investigación. Se extrajo esta información de todas las fuentes posibles y más relevantes, lo cual será útil para comparar luego con los resultados obtenidos de nuestro proyecto de investigación. Seguidamente, decidimos analizar los fenómenos del **contexto** ya que creemos que son los que van a marcar fuertemente y a definir el comportamiento, motivaciones, demandas y requerimientos de la Gen Z. En esta sección, incluimos tanto las tendencias sociales (familia, comunicación, educación) como las rígidas (economía, política, etc), centrándonos en aquellos puntos que consideramos determinantes en la constitución de esta generación. Por último, **el marco referencial** nos dará un pantallazo de las estadísticas y leyes, tanto de nuestro país como de todo el mundo, que pensamos van a justificar las demandas y deseos de los jóvenes actuales.

2.2 La Generación Z a nivel conceptual

La generación Z presenta características exclusivas, distintas de las generaciones antecesoras, que resultan de utilidad para comprender el impacto que tendrán las mismas en el empleo y demandas laborales, foco de este presente trabajo. En primer lugar, consideramos imprescindible analizar los aspectos que caracterizan a esta generación, para ello esta primer sección se abocará a describirla. Pero, antes de comenzar a adentrarnos en los conceptos propios de esta generación, consideramos útil partir del concepto de “Generación”, brindado por la Real academia Española: *“Conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable*

en algunos sentidos”¹. El sociólogo alemán **Karl Mannheim** introdujo, en el marco sociológico en el año 1929, el concepto de generación; Para Mannheim es evidente que no basta la coincidencia de nacimientos en una zona de fechas concreta, para el establecimiento de vínculos afectivos:

*“Resulta fácil probar que el hecho de la contemporaneidad cronológica no basta para constituir posiciones generacionalmente afines. Nadie querría sostener que la juventud china y la alemana se encontraran en afinidad de posición en torno a 1800. Sólo se puede hablar, por lo tanto, de la afinidad de posición de una generación inserta en un mismo período de tiempo cuando, y en medida en que, se trata de una potencial participación en sucesos y vivencias comunes y vinculados”*²

Para su análisis sociológico, se sirve Mannheim por un lado de la dirección positivista de Davis Hume y Auguste Comte, que intentó separar las generaciones en intervalos fijos y cuantificados de 30 años, que se sucedían; por otro lado se hace también eco de la interpretación del concepto de generación de las escuelas históricas del Romanticismo. Para Mannheim, entonces, las generaciones se caracterizan por acontecimientos generacionales, es decir, hechos que marcan la niñez y la juventud y que tendrían una influencia el resto de la vida.

Los sociólogos Marguli y Urresti brindan otra definición de generación, aportando su clara visión y postura:

“La generación alude a la época en que cada individuo se socializa, y con ello a los cambios culturales acelerados que caracterizan nuestro tiempo. Cada generación puede ser considerada, hasta cierto punto, como perteneciente a una cultura diferente, en la medida en que incorpora en su socialización nuevos códigos y destrezas, lenguajes y formas de percibir, de apreciar, clasificar y distinguir. Virilio (1989b) habla de “generaciones de realidad”, se refiere a los cambios en las formas de percibir y apreciar, el cambio en el tiempo social, en velocidad, en la sensibilidad, en los ritmos y en los gustos. Cada época tiene su espisteme, y las variaciones epistémicas son percibidas y apropiadas, con toda su intensidad, durante el proceso de socialización, por los nuevos miembros que va incorporando la sociedad. Por lo tanto, las generaciones comparten códigos, pero también se diferencian de otras y, al coexistir en el interior de un mismo

¹ En www.rae.es, al 11/09/2014

² Mannheim, Karl, El problema de las generaciones, Hungría, 1993.

grupo social (por ejemplo una familia) las diferencias generacionales, éstas se expresan, frecuentemente, bajo la forma de dificultades y ruidos que alteran la comunicación y, a veces, constituyen abismos de desencuentro, que en gran parte tienen que ver con que no se comparten los códigos”³

Existen distintos tipos de generaciones divididas por intervalos, comenzando desde el año 1925 al 1945 con la llamada “Generación silenciosa”. Luego, la “Generación Baby Boomers” comprendida entre 1946 y 1964, seguida por la “Generación X” nacida entre 1965 y 1982. Esta última, continuada por la “Generación Y”, que comprende los años 1983 al 1994 y por último la “Generación Z” nacida entre 1995 y la última mitad de la década del 2000.

Existen diversos autores que definen a la Generación Z, pero en la presente sección enunciaremos los conceptos de los referentes más relevantes:

Alejandro Mascó, autor del libro “Entre Generaciones”, dividió a la Generación Z en 2 categorías: Los llamados Z1 son los nacidos entre finales de 1990 y 2005 (hoy tienen entre 9 y 19 años), mientras que los Z2 son los surgidos a partir del 2005 (hoy tienen entre 4 y 9 años). A partir del 2010 se habla ya de una nueva generación a la que se denomina “alfa” o Google kids. Algunos expertos afirman que la generación Z nació a partir de 1991, mientras que otros argumentan que se inició sólo en 2001 (*Alejandro Mascó, 2012*). Sus características emocionales y psicológicas estarán determinadas por las generaciones con las que se están criando (sus padres, fundamentalmente los X), de las cuales adoptarán muchos de sus rasgos.

Así como determinó **Eugenia Besler**, directora de Selección y consultoría de Adecco Argentina “*se los conoce también como hijos de la tecnología o nativos digitales, ya que están, desde su nacimiento, en constante exposición a estímulos tecnológicos logrando una vinculación mucho más rápida y natural con todos los avances en materia tecnológica*”⁴. Son chicos que viven hiperconectados a tal punto que la tecnología es parte de su vida, son “tecnodependientes”⁵.

Una investigación realizada por **Mindshare** Argentina, reconocida agencia de medios del grupo WPP, advirtió que la cantidad ilimitada de información a la que

³ Marguli, M y Urresti, M , “La juventud es más que una palabra”, Editorial Biblos, Buenos Aires, 1996.

⁴ En http://www.aam-ar.org.ar/?generacion-z-los-jovenes-y-el-trabajo-en-2020&page=ampliada&id=407&_s=&_page=biblioteca_multimedia, al 14/09/2014

⁵ En www.lanacion.com.ar/1547175-generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla, al 8/9/2014

se ven expuestos los jóvenes a través de los medios tecnológicos, hace que sean personas hiper-infomadas, pero con una notable escasez de habilidades interpersonales y competencias comunicacionales “cara a cara” (expresión verbal, escucha activa). Definidas como personas muy individualistas de carácter, consideran que la educación y el trabajo desempeñan un papel poco importante en sus vidas, ya que no ven la educación como un medio de supervivencia ni como una obligación para ser exitosos. Para ellos prevalece, ante todo, la inteligencia y el conocimiento sobre la tecnología (Mindshare, 2013).

Esteban Maioli, investigador del instituto de Ciencias Sociales de la UADE, a través de su informe sobre una muestra de 300 jóvenes pertenecientes a la generación Z, destacó sus principales cualidades: Son activos (tratando de interactuar con todo lo que los rodea), colaborativos, creativos, no tienen preocupación en exponer su privacidad y son multitask (capacidad de realizar muchas tareas simultáneamente). Incluso poseen una inteligencia práctica, gran agilidad mental y una sensibilidad mayor que las generaciones anteriores (Esteban Maioli, 2013). El reconocido artículo Australiano **“The ten commandments of Generation Z”** detalla 10 características que prevalecen en esta generación, entre las que más se destacan podemos nombrar: 1) siempre están en conexión tecnológica, ya sea mediante una PC o Internet 2) un gran porcentaje de jóvenes Z tienen teléfonos celulares propios o tienen acceso a ellos, los cuales son considerados por esta generación como símbolo de estatus y herramienta que les permite formar parte de la sociedad. 3) el uso de la computadora es requisito básico para todos los trabajadores que busquen un empleo, la competencia digital es la norma. Incluso en el tiempo libre, los juegos Online son la razón de las conexiones a internet de los niños. 4) es usual poseer amistades en otras ciudades, países e incluso continentes, con quienes comparten intereses e intercambian información en la web (facebook, my Space, skype, etc), aunque nunca se hayan conocido personalmente 5) La independencia es una cualidad propia de esta generación, incrementada por la fuerte creencia de la comunidad de la importancia en la confianza en uno mismo y la autodeterminación 6) Ante la gran cantidad de información disponible, estos jóvenes se convirtieron en personas multifunción, pudiendo realizar varias tareas al mismo tiempo 7) manejan un

lenguaje nuevo, caracterizado por abreviaturas y nuevos códigos, brindado por los nuevos medios de comunicación.⁶

Raymond Art, hace alusión a aquellos aspectos de la generación Z que afectarán su trabajo y hábitos de consumo. Son jóvenes digitalmente competentes, manifestando una fuerte dependencia sobre las redes sociales, compartiendo continuamente sus experiencias y conocimiento de modo online. La tecnología forma parte de su ADN, no pudiendo recordar un mundo antes de Internet. Sin embargo, esta destreza que poseen para procesar gran cantidad de datos e información simultáneamente, ha provocado una gran incapacidad de poder comunicarse claramente por escrito. Incluso su habilidad para realizar varias tareas al mismo tiempo, mediante su visión panorámica y generalista, ha generado un deterioro en la calidad de trabajos y tareas que realizan, manifestando una preferencia por la velocidad antes que la exactitud y el detalle. Impacientes, confiados y mejor educados que las generaciones anteriores, son socialmente conscientes del cambio climático y responsables en el cuidado del ambiente, aspiran a la mejora continua y al cuidado del mismo⁷. Un estudio de **Grail Research** estima que el acceso a un más amplio entorno informativo online, logró que la Gen Z esté mucho más informada sobre los desafíos de la vida moderna, como ser el terrorismo y los cambios climáticos⁸. Una encuesta llevada a cabo por **Habbo** y **Greenpeace** en 2007 sobre 500 mil adolescentes, pertenecientes la mayoría a la generación Z, de 18 países, indicó que el 74 % de los consultados considera el cambio climático y el calentamiento global como una amenaza más seria que las drogas, la violencia y la guerra.⁹

2.3 Demandas laborales de la Generación Z

A la hora del estudio de las diferentes generaciones es de suma importancia tener en cuenta cuáles son sus demandas laborales, foco de nuestra investigación. En el caso de la "GZ", según Paula Urien, periodista y editora de la sección Recursos Humanos del diario La Nación: "[...] para futuros empleadores y políticos será, según diferentes

⁶ En <http://www.au.timeout.com/sydney/kids/features/1565/the-ten-commandments-of-generation-z>, al 2/9/2014

⁷ Raymond, A. (2012). Here comes generation Z. *CabinetMaker+FDM*, 26(4), 20-21. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1441703655?accountid=147831>

⁸ En www.grailresearch.com, al 2/9/2014

⁹ En www.greenpeace.org, al 3/9/2014

estudios, la generación Z que demandará respuestas, transparencia y toda la libertad que ofrece el mundo digital para informarse, opinar y generar cambios [...]”¹⁰

En este apartado especificaremos las demandas laborales, detalladas por distintos autores:

Resultados al corto plazo

A diferencia de otras generaciones, que trabajaban pensando en el futuro y resignando el presente, la Z se enfocará en vivir el día a día, cambiando de trabajo rápidamente en caso de no conseguir los resultados esperados en el corto plazo. Las nuevas generaciones no pueden esperar muchos años para visualizar concretamente sus aspiraciones, prefieren retirarse antes que esperar 5 o más años para hacer carrera. La fidelidad de un empleado en las organizaciones de la que forma parte, no es segura ni tampoco está garantizada. La mayoría de los empleados están actualmente dispuestos a renunciar a su trabajo actual, tan pronto como una mejor oportunidad se presente (Alejandro Mascó, 2012).

“El inconsciente colectivo o mejor expresado como inconsciente social, pretende indicar que no existe el mismo compromiso de antes. Este es sólo un esbozo de algunas de las señales de cambio disruptivo en el que la sociedad en su conjunto y sus relaciones, están inmersos. Un nuevo paradigma que aún no tiene nombre y que seguramente en un futuro no muy lejano, los sociólogos e investigadores darán en llamar algo así como “la era de la revolución digital” o “la era de la revolución de la colaboración”. Lo que antes hacía que las personas estuvieran comprometidas, ahora ya no funciona.”¹¹

Flexibilidad

La generación Z prioriza la flexibilidad, rechazando todo trabajo con horarios fijos, e incluso se visualizan pasando por varios trabajos distintos durante toda su vida. Optimistas sobre su éxito futuro e inteligencia, son poco confiados de las

¹⁰En: <http://www.lanacion.com.ar/1484826-que-aprende-hoy-la-generacion-z>, al5/9/2014

¹¹ Di Lucca, Sandra, Generación Z, UP, 2013

organizaciones de gran magnitud, encontrándolas poco estables (Raymond, A., OPCIT). Esta flexibilidad viene de la mano con el teletrabajo, la posibilidad de los trabajadores de realizar las tareas laborales desde sus casas. Se calcula que más de 100 millones de personas en los próximos cuatro años estarán teletrabajando desde sus casas. (Alejandro Mascó, 2012).

Autoempleo

Cada vez con mayor frecuencia, los trabajadores que no logran encontrar en las empresas lo que demandan del trabajo u organización, se autoexcluyen y encuentran respuesta en nuevas propuestas de valor que tienen por eje al autoempleo. Van a ser cada vez más usuales, los deseos de las nuevas generaciones por trabajar de modo freelance, ser independientes y emprendedores (Alejandro Mascó, 2012). Los jóvenes se imaginan trabajando en informática, de manera independiente o en empresas multinacionales (*Esteban Maioli, 2013*).

Beneficios monetarios

El dinero ya no será la principal fuente de motivación en la carrera de un trabajador. (Alejandro Mascó, 2012). Sólo el 34 % de los encuestados dijo ser capaz de elegir un trabajo por el incentivo económico que se le ofrezca (*Esteban Maioli, 2013*).

Life balance

Los jóvenes actuales ya no buscarán un equilibrio entre vida- trabajo, sino que su fundamental propósito será la búsqueda del disfrute y placer en el propio trabajo (Alejandro Mascó, 2012). Tienen motivaciones que trascienden el mundo del trabajo, la realización de sus hobbies personales cumplen un papel casi tan relevante como el laboral.

Redes sociales e internet

Las redes sociales, a causa de la revolución digital actual, tendrán un rol importante en la creación de las nuevas concepciones del trabajo. Serán claves en la construcción de una forma colaborativa de trabajo, en la que la idea no tiene una forma individual, sino que nace de una construcción colectiva. No sólo se trata de una nueva plataforma de comunicación, sino que manifiesta una nueva forma de trabajar. Una organización, a través del uso de las redes sociales, puede acelerar los proyectos, enriquecerlos y profundizarlos.

Es notable el incremento en el número de personas que trabajan sólo desde sus casas, a través de una computadora, con internet: en la Argentina, según la Cámara de Comercio electrónico 250 mil personas trabajan sólo a través de internet (Alejandro Mascó, 2012).

Cuidado del planeta

Las nuevas generaciones buscan pertenecer a organizaciones que demuestren genuino interés por trabajar para el bien del planeta, que cumplan con lo prometido y que les brinden certidumbre en lugar de dudas (Alejandro Mascó, 2012).

Organigramas radiales

Para las nuevas generaciones los organigramas radiales, en contraposición a los verticales, son la norma. Se trata de la multiplicidad de reportes (reportar a 2, 3 o 4 jefes diferentes), cómo también la multiplicidad de tareas que deben afrontar los empleados actuales (Alejandro Mascó, 2012).

Trabajo ideal

Según un estudio realizado por la consultora PricewaterhouseCoopers los jóvenes argentinos consideran que un trabajo ideal consiste en aquel que posee las siguientes características:

- Menos horas: trabajar entre 4 a 8 horas cómo máximo
- Estar en blanco, con todos los beneficios
- Ubicación cercana/posible
- Remuneración digna, acorde a la cantidad de horas
- Aquellos que trabajan en oficinas: mayor comodidad y menos exigencia física.
- Aquellos que trabajan en la calle: poseer transporte, más libertad de acción y evitar el encierro
- Ambiente cuidado: edilicio, en buenas condiciones de seguridad e higiene
- Buen trato con los jefes y compañeros ¹²

¹² En www.pwc.es, al 13/8/2014

2.4 Contexto

No podemos limitarnos a analizar a esta generación como un grupo de personas que tiene determinados valores, creencias, pensamientos, gustos, preferencias y llevan a cabo determinadas acciones, sin tener en cuenta el entorno del mismo. El contexto se basará en la explicación de tendencias sociales como la familia, la educación y la comunicación y en tendencias rígidas como en economía y tecnología.

Tendencias Sociales

SOCIAL

El modelo de capitalismo distributivo, modelo en el que se basa la Generación Z, plantea que cuando se nos da una oportunidad, está en la naturaleza humana **colaborar, trabajar en conjunto, por el puro placer de contribuir al bien común**. La desigualdad social genera diferencias de acceso a la educación y a la formación, al mundo laboral y a los bienes, lo que genera una violencia social y simbólica. El contexto actual y la concientización social con respecto a la **integración**, hace que la igualdad de oportunidades genere menor violencia social, mejor convivencia y crecimiento de la sociedad. Se comienza a ver al otro como alguien **semejante**. En relación a esto, se puede nombrar la creación del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), en 1995 (ley que se incluye en el marco referencial de este trabajo). Las acciones del INADI están dirigidas a todas aquellas personas cuyos derechos se ven afectados al ser discriminadas por su origen étnico o su nacionalidad, por sus opiniones políticas o sus creencias religiosas, por su género o identidad sexual, por tener alguna discapacidad o enfermedad, por su edad o por su aspecto físico.¹³

Incluso, debido a esta nueva **concientización social** globalizada, surgen otras nuevas leyes a favor del matrimonio igualitario, identidad de género, antidiscriminación, etc, las cuales también están detalladas en el marco referencial de esta investigación.

El cambio del paradigma social con respecto al empleo y condiciones laborales entorno al **género femenino** ha sido muy benéfico con éste. Según un informe

¹³ En www.inadi.gob.ar, al 15/8/2014

publicado por la ONU, Argentina se posicionó en el puesto N°16 como uno de los países en donde el género femenino se desarrolla en mejores condiciones de vida.¹⁴

FAMILIA

La generación X está criando a la generación Z, con un estilo de crianza basado en un mayor **compromiso**, comparándolo con generaciones anteriores. Estos padres vivieron procesos en los que la disolución familiar era aceptada socialmente. Por este motivo, comenzaron a fomentar valores de familia más sólidos.

“Los Z son criados en familias en las que ambos padres trabajan. En algunos casos son hogares homoparentales, donde la madre es jefa de hogar y trabaja todo el día. Muchos de ellos han sido criados por sus abuelos, empleadas, o pasan buena parte del tiempo extraescolar solos. La TV e Internet son una gran compañía, y también el teléfono celular, que si bien les da "cierta independencia", también los mantiene dependientes de sus padres hasta más allá de la adolescencia.”¹⁵

“Los X son hijos de los BB, que se convierten en abuelos de los Z, y esto también es relevante pues incluyen la ética al trabajo, la responsabilidad con la escuela y el respeto a las autoridades, todas conductas que empiezan a sufrir más desencuentros que encuentros con la dinámica de acción y pensamiento propio de los Z. Un pensamiento independiente ya desde temprana edad y nutrido de información a la que acceden por las redes sociales e Internet y del cual hablan entre ellos, opinan y emiten juicios de valor. No obstante en su interacción con los X y los BB parecieran manifestar actitudes más tolerantes que los Y”¹⁶

Debido al rápido avance tecnológico aparecen las experiencias compartidas entre padres e hijos. La generación Z y sus padres, comparten por un lado, la tecnología. La generación Z crece con las tecnologías con las que sus padres también se sienten cómodos, como celulares, laptops, videojuegos, redes sociales online, entre otros. Por otro lado, la generación Z y sus padres están desarrollando afinidad por las marcas. Es importante destacar que es cada vez más frecuente que vean los mismos

¹⁴ www.infonews.com/2014/07/24/sociedad-154902-buen-puntaje-de-la-argentina-en-equidad-de-genero.php, al 1/9/2014

¹⁵ Ensinck, Gabriela (2012). La vida a través de una pantalla. La Nación Revista, p.16.

¹⁶ Di Lucca, Sandra, El comportamiento actual de la GZ,UP,Arg.,2013

programas de TV, ya que los operadores ofrecen programación tanto para niños como para adultos. La industria está orientándose cada vez más al segmento de juegos en familia, al proveer productos tales como Nintendo Wii. La adaptación al cambio se convierte en la norma y ya no en la excepción. Los saltos innovadores son cada vez más cortos, las tecnologías son cada vez más accesibles, lo que hace que la “conexión” entre las generaciones cercanas sea más sólidas y su contexto sea más borroso.¹⁷

COMUNICACIÓN

La generación Z nació en un contexto, donde los encuentros personales y laborales son cada vez menos frecuentes cara a cara. Las relaciones personales comienzan y se mantienen a través de redes sociales. La velocidad con que se producen los cambios hace que las personas de esta generación tengan una gran habilidad para adaptarse a ellos. Por este motivo prefieren una comunicación más fluida y rápida, como los chats, y no tanto como el correo electrónico o los mensajes de texto.¹⁸

Es un grupo que requiere un universo que se adapte y se personalice con sus necesidades, que necesita decidir y expresar su criterio, por este motivo opta por redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Podemos observar que la información en la era de la comunicación masiva es mucho más verídica y transparente que años atrás, a su vez tenemos como contra, que la privacidad se ha visto disminuida debido a la masividad con la que se comparte información.

Según Sandra Di Lucca esta generación es muy diferente a las precedentes dado que está inmersa en un medio de hipercomunicación: “estar juntos no basta para comunicarse, la palabra requiere de un aparato tecnológico para ser transmitida, aunque geográficamente estén en la misma habitación y solo estén separados por apenas cincuenta centímetros el uno del otro”¹⁹

EDUCACIÓN

La tecnología en los últimos años se hizo indispensable para ejercer la educación. En la actualidad, los grupos de alumnos que comparten un aula física, también lo hacen en una plataforma virtual, donde comparten archivos, opiniones, y material didáctico. Estas plataformas virtuales sirven para mantener un lazo más cercano profesor–

¹⁷ Mascó, Alejandro, Entre generaciones, Temas, Arg., 2012

¹⁸ www.cronista.com/negocios/-La-muerte-del-email-la-Generacion-Z-ya-no-utiliza-el-correo-electronico

¹⁹ Di Lucca, OP.CIT.

alumno, donde pueden hacerse consultas en tiempo real y participar la totalidad de los alumnos y el/los profesores. Esto facilita la accesibilidad a documentos y materiales que antiguamente solo se conseguían en una biblioteca o en la fotocopidora designada para dejar apuntes, en el caso que el material no sea un libro que debía comprarse en alguna librería comercial.

Esta dinámica de educación actual es indispensable, debido al crecimiento de las redes sociales, el flujo de intercambio de conocimiento que existe debido a la globalización y el intercambio de ideas, rompiendo con el paradigma establecido antiguamente. La integración de los alumnos se basa en nuevas opciones de intercambio de conocimiento, donde se invita a participar a quienes son capaces de investigar diferentes temáticas en el colegio o en la universidad. Los profesores tienen la mente mucho más abierta y una predisposición a interactuar mucho más activa con respecto a anteriores generaciones de profesores. Podemos afirmar que estos maestros están dispuestos a ser un poco más prácticos y participativos a la hora del debate, dando pie a la lluvia de ideas y opiniones, algo que antes era totalmente impensado, ya que lo que decía el profesor era la palabra final, sin posibilidad de debate o integración.²⁰

En los años donde la generación Z comenzó su educación, durante todo su trayecto de escuela primaria y secundaria, estos jóvenes sufrieron incontables paros, donde por fuerza mayor los profesores o docentes de instituciones privadas hacían inviable el normal desarrollo de clases. Esto es concebido actualmente como un hecho “normal”, visualizando paros de diferentes sectores sindicales en reclamo salarial, al menos 4 veces al año.

Para Alejandro Mascó es interesante pensar que muchos estudiantes Z, hoy en formación escolar, deberán elegir una carrera que aún no existe. Eso tiene que ver con la velocidad del desarrollo tecnológico. Podría pensarse que existirán profesiones como **recicladores ambientales** (nuevos especialistas en reciclado), **data ecologist** (que brindará datos a organizaciones sobre la evolución de indicadores ecológicos y ambientales), **bioinformáticos** (especialistas en biotecnología e informática), **geomicrobiólogo** (conformación en geología, ciencias ambientales y microbiología, para trabajar en la creación de microorganismos que ayuden en las técnicas médicas del futuro), **nanomédicos** (Médicos con formación en nanotecnología). Pero también estarán los productores de alimentos orgánicos, los

²⁰ En www.oei.es, al 6/9/2014

teconoagricultores, los acuicultores, diseñadores de videojuegos, los conectadores, telecomunicólogos y holografistas.²¹

La empresa australiana de investigación social Mac Crindle, ha publicado recientemente los resultados de un estudio realizado sobre la generación de niños entre 1995-2009. La investigación recoge las siguientes ideas:

- ❖ La educación ya no es una etapa cerrada y acabada de la vida, ni limitada a espacios concretos.
- ❖ El profesor pasa a ser un trasmisor de contenidos a un creador y consumidor de los mismos.
- ❖ El ámbito educacional pasa de entornos formales a entornos interactivos.
- ❖ La generación Z vive y crece en un enorme libro abierto, donde todo está a “dos clicks” de distancia. Se está interconectado con otros países y culturas y con una forma de comunicación primordialmente visual.
- ❖ El aprendizaje es cada vez más flexible y móvil, lo que plantea nuevas alternativas de “tiempo escolar”
- ❖ Son multitasking y multipantalla ya que han nacido en un ámbito interactivo y digital.²²

Tendencias Rígidas:

ECONOMIA/ POLÍTICA:

La generación Z nació, en Argentina, en un contexto de crisis y extrema incertidumbre en cuanto al aspecto económico y financiero: esto transcurrió en el lapso de consecución de mandos entre el presidente Carlos Menem y Fernando de la Rúa, entre 1995 y 2001. Como consecuencia de esta segunda presidencia, se desató una crisis económica y política generada por la restricción a la extracción de dinero en efectivo de plazos fijos, prohibiendo el retiro de USD de los depósitos realizados por cuentas particulares y de empresas. Este “El Corralito”, causó la renuncia de Fernando de la Rúa en 2001, generando una sucesión de cinco mandatos presidenciales en siete días. El índice de pobreza en Argentina había alcanzado un nivel muy alto y las clases sociales media y alta perdieron mucho de su dinero invertido o ahorrado. Los casos delictivos eran cada día mayores, y la inseguridad se convertía en un término clave y consecuente de los secuestros y robos que se producían.

²¹ Mascó, Alejandro, Entre generaciones, 2014

²² En www.conticycorazon.com/los-estilos-de-aprendizaje-de-la-generacion-z, al 7/9/2014

En relación a la política actual, que convive con la Generación Z, Di Lucca anuncia:

“Los Z de la Ciudad de Buenos Aires, están atravesados de una u otra manera por la “política K” y todo lo que ella implica. Leyes que repentinamente los convierten en protagonistas (voto a partir de los 16 años), políticas proteccionistas, tomas de colegio, políticos que insultan y son aplaudidos por su audiencia, medios de comunicación que ironizan a un Presidente, junto a hechos más cercanos e impactantes; como la pérdida de trabajo de sus padres, que en los últimos meses del 2012 y comienzos del 2013 han impactado en sus economías, gestando cambios económicos importantes, que alteran el nivel y estilo de vida que venían llevando.”²³

Teniendo en cuenta este contexto político y económico con el que nacieron y crecieron los nativos digitales, podemos decir que esta generación se inserta en un panorama en el cual existe la imposibilidad de **ahorrar**, falta de apoyo del sistema bancario, e imposibilidad de sacar un **crédito**, todo esto acrecentado por la incesante suba de la **inflación**.²⁴ La alternativa por resignación, está centrada en el gasto en bienes de consumo, el endeudamiento en cuotas de consumo y vivir en el presente, sin proyectar a mediano ni largo plazo.

AMBIENTAL

La generación Z se encuentra en un contexto, donde el cambio climático es la mayor amenaza medioambiental a la que se enfrenta nuestro planeta. Desde la revolución industrial hasta hoy, la quema de combustibles fósiles (petróleo, carbón y gas), que se usan para producir energía, libera gases de efecto invernadero (CO₂) a la atmósfera, aumentando la temperatura de la Tierra y provocando una distorsión en el sistema climático global. Las consecuencias e impactos ambientales que vivió y vive la Argentina son, entre otras: derretimiento de los glaciares y otras masas de hielos permanentes (situación que pone en riesgo las más importantes reservas de agua dulce del mundo y que causará la crecida del nivel del mar), expansión de enfermedades y colapso de numerosos ecosistemas.²⁵

²³ Di Lucca, OP.CIT.

²⁴ En www.pwc.es, al 13/8/2014

²⁵ En www.pwc.es, al 13/8/2014

A raíz de esto se genera un cambio de paradigma, en el que se ven involucrados los nativos digitales: de la ecología a la **sustentabilidad**. La ecología se basa en una idea más romántica y utópica, disociada del consumo y del sistema económico, y se encuentra acotado a un sector mínimo y radicalizado. En contraste, la sustentabilidad se crea a raíz de una idea de consumo responsable, en el cual el factor económico es parte de la ecuación del cuidado ambiental y social y varios sectores pueden estar involucrados con distintos grados de responsabilidad.

2.5 Marco referencial

2.5.1 Estadísticas

Consideramos de importancia para complementar esta investigación, la proyección de estadísticas, gráficos y datos que se relacionan directamente con la población joven e infantil de Argentina y el mundo.

✓ **Generación Z**

Cómo información primordial, tomamos los datos del informe de Willian J. Schroer, X,Y,Z and Other Generations, que señala que en enero del 2013 cohabitaban más de veintitrés millones de Gen Z en el **mundo**, generación que continúa creciendo muy rápidamente (*Willian J. Schroer, 2013*).

✓ **Datos generales sobre infancia y adolescencia**

(Actualizados a Marzo de 2013)

INDICADOR	AÑO	DATO	FUENTE
1 - Cantidad de niños, niñas y adolescentes (0 a 17 años). Total del país.	2010	12.333.747	INDEC. Censo Nacional de Hogares, Población y Viviendas, 2010.
2 - Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (0 a 17 años) Total del país.	2010	30,70%	INDEC. Censo Nacional de Hogares, Población y Viviendas, 2010.
3 - Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (0 a 17 años) bajo la línea de pobreza . Total de aglomerados urbanos.	2012	10,30%	INDEC. EPH. Promedio 1er y 2do trimestre.

4- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (0 a 17 años) bajo la línea de indigencia . Total de aglomerados	2012	2%	INDEC. EPH. Promedio 1er y 2do trimestre.
5 - Asistencia escolar de niños y niñas de 5 años. Total del país.	2010	91,40%	INDEC. Censo Nacional de Hogares, Población y Viviendas, 2010.
6 - Asistencia escolar de niños y niñas de 6 a 11 años. Total del país.	2010	99%	INDEC. Censo Nacional de Hogares, Población y Viviendas, 2010.
7 - Asistencia escolar de adolescentes de 12 a 17 años. Total del país.	2010	89%	INDEC. Censo Nacional de Hogares, Población y Viviendas, 2010.
8 - Tasa de abandono interanual en secundaria. Total del país.	2009-2010	9,34%	DINIECE - Ministerio de Educación de la Nación.
9 - Tasa de repitencia en secundaria. Total del país.	2009	12,45%	DINIECE - Ministerio de Educación de la Nación.
10 - Trabajo infantil en niños y niñas (5 a 13 años) Total de aglomerados urbanos.	2012	2,20%	INDEC. EPH. Módulo de NNA, 3er trimestre de 2012.
11 - Niños y niñas hasta 14 años que nacieron en un país extranjero	2010	140312	INDEC, Censo Nacional de Hogares, Población y Vivienda, 2010

26

✓ **Uso de las redes sociales**

Actualmente, las redes sociales son las que más avance y velocidad de cambio muestran. Facebook tiene 1.000 millones de usuarios, LinkedIn, 180 millones; Pinterest, 10,4 millones; Twitter, 500 millones; Tagged, 330 millones; Spotify, 10 millones; Foursquare, 15 millones; Reddit, 600.00; Club Penguin, más de 150 millones,

²⁶ En http://www.unicef.org/argentina/spanish/Datos_sobre_infancia_en_Argentina.pdf, al 10/9/2014

solo por mencionar las más conocidas y entendiendo que estos datos varían semana a semana en el mundo y en Argentina.²⁷

✓ **Uso de la tecnología**

El acceso a la tecnología es cada vez a edades más tempranas, ya sea por temas sociales como sucede en los países desarrollados o por seguridad, como en países con altas manifestaciones de inseguridad, como es el caso de la Ciudad de Buenos Aires. Indica el estudio Grail Research (2011) que las niñas adquieren cada vez más su teléfono móvil a menor edad: el 65% de las niñas de 12 años y el 79% de las niñas entre 13 y 15 años tienen un dispositivo móvil o *smartphone*. Para muchos de los chicos que participaron del *Grail Research* expresan: “[...] muchos niños sienten que las redes sociales son el aspecto más importante de su vida, en comparación con otros aspectos, entre los que se incluye a su familia [...]”.

En la Ciudad de Buenos Aires, según un estudio de la consultora *Datos Claros*, especialmente a partir del secundario (los Z1), el 80 % de los chicos llevan el teléfono móvil al colegio, lo cual les permite estar conectados en el horario escolar, incluso con sus padres. El celular brinda a la Gen Z libertad al salir de sus casas y aún estar conectados, a la vez que los padres indican sentirse más seguros si saben que pueden comunicarse con sus hijos en cualquier momento a través del teléfono celular. Por otro lado *Millward Brown* realizó una encuesta mundial en la que participaron miles de chicos de más de 70 ciudades en 15 países a lo largo de Europa, Asia, EE.UU. y Sudamérica, en la que muestra que el 50% de todos los adolescentes a nivel mundial entre 8 y 12 años, está online todos los días y el 25% interactúa diariamente con sus pares de otros países.

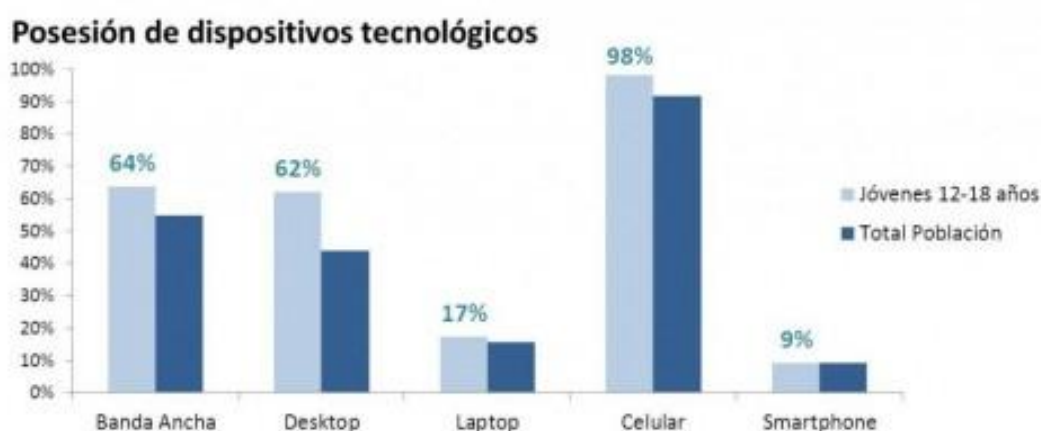
Según el estudio, los Gen Z de los Estados Unidos, son tan similares a los que viven en China y en Buenos Aires: Crecen con Internet, teléfonos móviles, computadoras portátiles y otros dispositivos electrónicos que crean un mercado diferente en el que los padres, las universidades y las empresas deberán necesariamente competir para conseguir la atención de esta generación. Es de destacar que el 31% de los niños estadounidenses, entre los 6-12 años, quería un iPad más que cualquier otro dispositivo electrónico para la Navidad en 2010, seguido de una computadora (29%) y un iPod *touch* (29%). El 20% de niñas menores de 12 años en Estados Unidos, visitan regularmente los sitios de compras online, el 13% de las niñas compra con regularidad productos online, independientemente de su edad y 35% de las niñas, entre 12 y

²⁷ En pizcos.net, al 08/09/2014

menos años tiene por lo menos dos juegos portátiles propios. Esta es una generación que ha clasificado a las computadoras (51%) y a los teléfonos celulares (43%) como dispositivos electrónicos mucho más importantes que la TV (3%).

Este nivel de acceso y uso que hacen de la tecnología también ha impactado la forma en que Gen Z aprende. De acuerdo con un estudio realizado por Habbo Hotel (2010), comunidad virtual más grande del mundo para los adolescentes, el 43% prefiere el enfoque digital y encontrará que le es mucho más fácil aprender a través de Internet.

El 38% de los Gen Z eligen como método de aprendizaje la combinación entre la impresión y el online, mientras que los libros solo son preferidos por el 16% de los entrevistados.²⁸



Fuente: TGI Ibope

Gráfico 2.1 Posesión de dispositivos tecnológicos

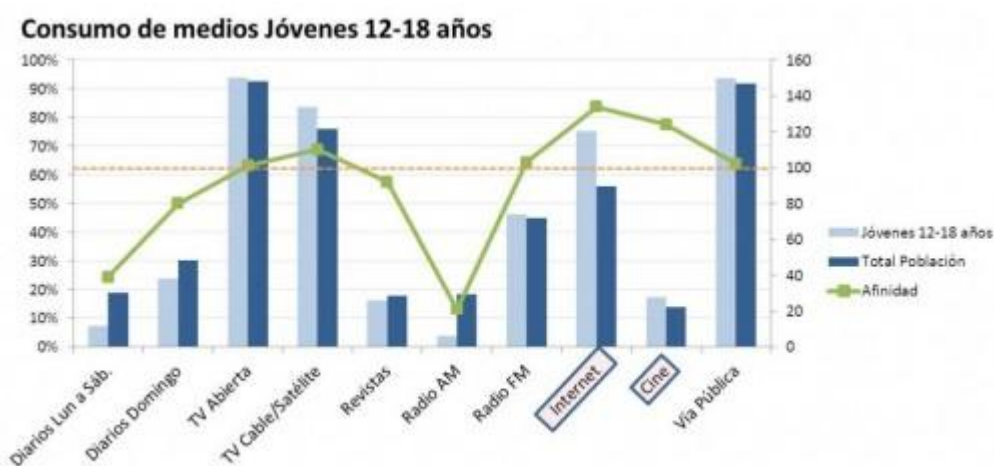


Gráfico 2.2 Consumo de medios de los jóvenes entre 12 y 18 años

²⁸ Di Lucca, OP.CIT

2.5.2 Marco Legal: Es de suma importancia observar el marco legal en el cual está inmersa la Generación Z, por lo tanto a continuación expondremos las leyes surgidas desde 1995 al 2010 que impactaron socialmente, más relevantes para nuestro análisis:

Una de las primeras es la **Ley 24515** sancionada en julio de 1995, en Buenos Aires, con la cual se creó el **INADI**: Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el racismo, cuyo objeto es elaborar políticas nacionales y medidas concretas para combatir la discriminación, la xenofobia y el racismo, impulsando y llevando a cabo acciones a tal fin.²⁹

Otra es la **ley 26.618** sancionada el 15 de julio de 2010, con la cual se reformó el régimen de matrimonio civil y otras disposiciones complementarias. Ésta ocasionó cambios en las estructuras del Matrimonio civil argentino, ya que permite contraer matrimonio a personas del **mismo sexo**. Modificando más de cuarenta artículos del Código civil y otras leyes, para lograr compatibilizarse al nuevo régimen de matrimonio.³⁰

La **ley 26.743**, sancionada el 9 de Mayo de 2012, establece el derecho a la **identidad de género** de las personas. Establece el respeto a la identidad de género autopercibida por la persona (corresponda o no con el sexo y el género con el que nacen) y que se reconozcan de pleno derecho tales identidades, quedando en manifiesto de voluntad de la persona el rectificar su partida de nacimiento. Esta rectificación no requiere una intervención quirúrgica total ni parcial, ni acreditar ningún tipo de terapia médica o psicológica; en el caso de menores de 18 años deben rectificarse a través de sus representantes legales.³¹

Otra ley relevante en nuestro país es la **26774** de **Ciudadanía Argentina**, sancionada el 31 Octubre de 2012, por la que, entre otras cosas, se dispone que los argentinos que hubieran cumplido la edad de **16 años**, gocen de todos los derechos políticos

²⁹ En <http://www.oni.escuelas.edu.ar/olimpi99/segregacion-genetica/INADI.htm> al 12/9/2014

³⁰ En <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/169608/norma.htm> al 12/9/2014

³¹ En <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/197860/norma.htm> al 12/9/2014

conforme a la Constitución y a las Leyes de la República. La Ley prevé asimismo que entre los 16 y los 18 años, el voto no es obligatorio.³²

Ley General del Ambiente- Ley del Amparo, artículo 41 y 43

El Amparo es una acción que le permite reclamar a cualquier ciudadano sobre un daño ambiental que se está produciendo, o que se vaya a producir. Lo novedoso a nivel internacional o de otras constituciones, es que cualquier persona está legitimada para presentar un amparo. Debe ser un daño inminente y fácil de presentar. Esto habilita a la ciudadanía y a diversos organismos a poder ser actores claves en la protección del medio ambiente.

³²En <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=204176> al 12/9/2014

Capítulo 3

3. Resultados de la investigación

3.1 Resultados de las encuestas

Los resultados de las encuestas representan a los jóvenes de la generación Z participantes de la muestra. En los cuadros que se exponen en la presente sección, se incluye el dato de los porcentajes y la “frecuencia” (cantidad de personas que respondieron).

- La totalidad de las personas encuestadas fueron 443, de las cuales 245 pertenecen a la Generación Z (55%), mientras que las restantes 198 (45 %) a la Generación X e Y como vemos en el siguiente gráfico:

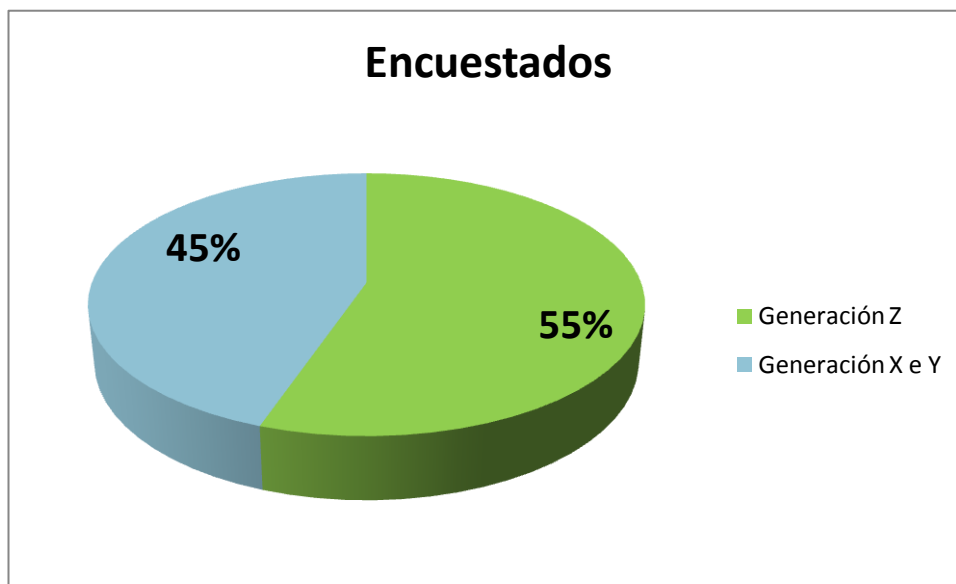


Gráfico 3.1.: “Distribución de generacional de la totalidad de los encuestados

Sexo

La encuesta fue respondida por 245 Gen Z, 168 mujeres (68,6%) y 77 hombres (31,4%).

Tabla 3.1: "Sexo de los Gen Z encuestados".

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Femenino	168	68,6	68,6
Masculino	77	31,4	31,4
Total	245	100,0	100,0

Sexo-Gen Z

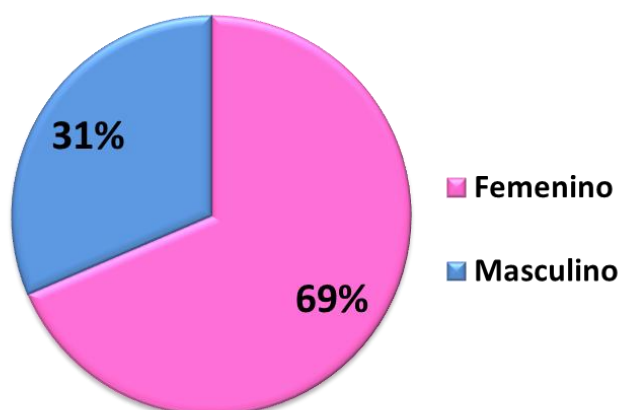


Gráfico 3.2: "Sexo de los Gen Z encuestados"

Trabajo-Residencia Gen Z.

Zona de residencia

La siguiente tabla siguiente tabla muestra la distribución de la Zona de residencia de los Gen Z encuestados, el 53.6 % reside en CABA, mientras que el 46.4 % lo hace en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Tabla 3.2.: "Zona de residencia de los Gen Z encuestados"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	GBA Zona Sur	2	,8	,8
	CABA (Capital Federal)	132	53,6	53,6
	GBA Zona Norte	28	11,4	11,4
	GBA Zona Oeste	37	13,1	13,1
	GBA Zona Sur	45	18,4	18,4
	Total	245	100,0	100,0

Inserción Laboral de los Gen Z

La siguiente tabla nos muestra los porcentajes y frecuencia de inserción laboral de los Gen Z encuestados.

Tabla 3.3: "Inserción Laboral de lo Gen Z encuestados"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	No	160	65,3	65,3
	Si	85	34,7	34,7
	Total	245	100,0	100,0

De los 245 jóvenes encuestados de las Generación Z, 85 son los que trabajan, mientras que 160 no lo hacen. Es decir, que el 65% de los mismos no trabajan, y 35 % sí lo hacen. Estos porcentajes no se diferencian según el lugar de residencia de aquellos, notando que tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en el Gran Buenos Aires, es el mismo el porcentaje de personas que trabajan y no.

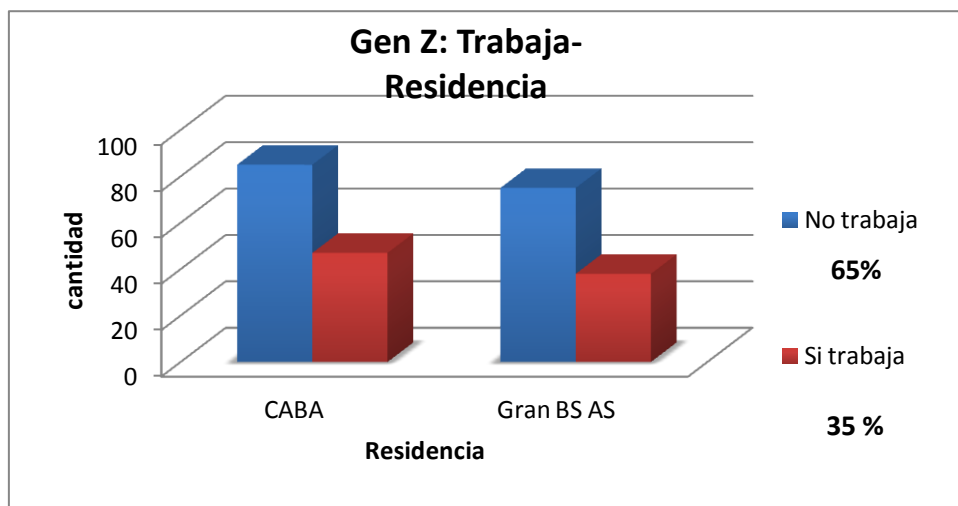


Grafico 3.3 “Relación residencia y trabaja/no trabaja de los Jóvenes de la generación Z encuestada ”

Nivel de Estudios

La siguiente tabla muestra la distribución del nivel de estudios de los Gen Z encuestados.

Tabla 3.4.:”Nivel de estudio de los Gen Z encuestados”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos			
Secundario completo o en curso	29	11,8	11,8
Secundario incompleto	1	,4	,4
Terciario completo o en curso	4	1,6	1,6
Terciario incompleto	1	,4	,4
Universitario completo o en curso	185	75,5	75,5
Universitario incompleto	25	10,2	10,2
Total	245	100,0	100,0

Nivel de estudio cursado o alcanzado (recodificado)

Tabla 3.5.: “Nivel de estudio cursado o alcanzado por los Gen Z encuestados”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Secundario en curso o terminado	54	22,0	22,0
Universitario en curso o terminado.	191	78,0	78,0
Total	245	100,0	100,0

Área de estudio Gen Z

En el siguiente gráfico podemos observar cómo es la distribución del área de estudio de los Gen Z encuestada. La mayoría estudia carreras del Área de Administración y Negocios (44 %), seguido por Ciencias Económicas (24 %).

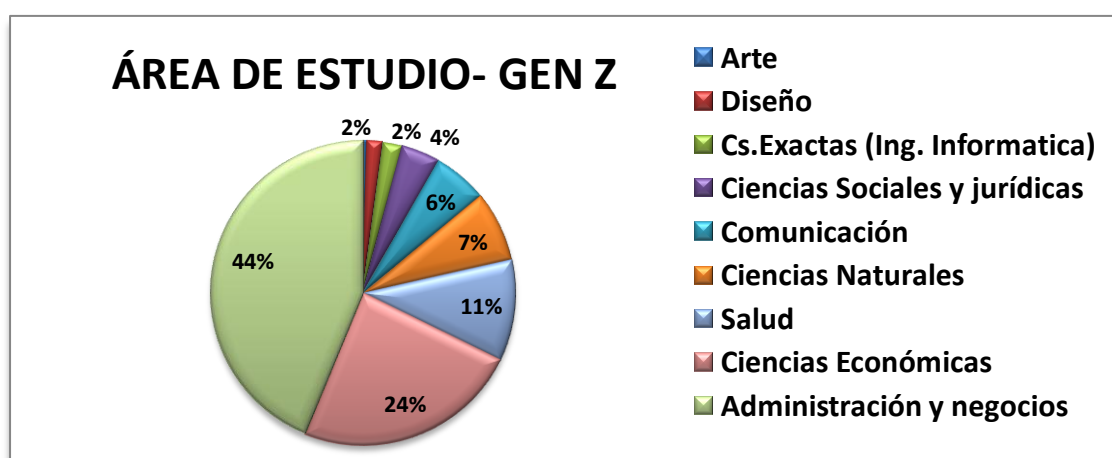


Grafico 3.4.: “Área en la que se encuentra estudiando la Generación Z encuestada”

Tipo de empresa en los que trabajan los Gen Z encuestados

En la siguiente tabla podemos observar la distribución de tipo de empresas que trabajan los Gen Z encuestados, como resultado obtuvimos que la mayoría trabaja en empresas Multinacionales (10.61 %) y Familiares (9.8 %).

Tabla 3.6.: "Tipo de empresa en los q trabajan los Gen Z encuestados"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	160	65,3	65,3
Consultora	3	1,2	1,2
Familiar	24	9,8	9,8
Independiente	3	1,2	1,2
Multinacional	26	10.61	9,8
Nacional	14	5,7	5,7
ONG	2	,8	,8
Pyme	13	5,3	5,3
Total	245	100,0	100,0

Tipo de empresa en que les gustaría trabajar a los Gen Z encuestados

La tabla que figura a continuación nos muestra la frecuencia y el porcentaje de respuesta de los Gen Z encuestados a la pregunta : ¿En qué tipo de empresa te gustaría trabajar?. La gran mayoría, el 60.8% de los Gen Z, les gustaría trabajar en empresas multinacionales.

Tabla 3.7.: “Tipo de empresa en que les gustaría trabajar a los gen Z encuestados”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Consultora	12	4,9	4,9
Familiar	4	1,6	nt1,6
Independiente	32	13,1	13,1
Multinacional	149	60,8	58,8
Nacional	33	13,5	13,5
ONG	9	3,7	3,7
Pyme	6	2,4	2,4
Total	245	100,0	100,0

Rubro de empresa donde les gustaría trabajar a la Gen Z

La mayor parte de la generación Z (41.22 %) le gustaría trabajar en una empresa de servicios.

Tabla 3.8. : “Rubro de empresa donde le gustaría trabajar a los Gen Z encuestados “

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Comercial	124	50,61
Servicios	101	41,22
Construcción	2	0,81
Industrial	18	7,34

Beneficios

En la siguiente tabla se puede observar, desde el más preferido al menos preferido, (considerando como más preferido 4 y menos preferido 0), la puntuación y el porcentaje de los beneficios elegidos por los jóvenes Z encuestados.

Tabla 3.9.: “Beneficios preferidos por los Gen Z encuestados”

Beneficio	Puntuación	Porcentaje
Flex Time	3,47	8%
Obra social	3,41	8%
Capacitación	3,38	8%
Bonus en dinero	3,27	7%
Becas	3,1	7%
Idioma	3,1	7%
Días adic. Vacaciones	3,07	7%
Transporte	2,78	6%
Comedor	2,67	6%
Estacionamiento	2,49	6%
Family Day	2,28	5%
tarjetas de beneficios	2,09	5%
Home Office	2,03	5%
Guardería	1,84	4%
Celular	1,82	4%
Gym	1,82	4%
Spa	1,17	3%
Masajes	1,08	2%

Felicidad en el trabajo

A la hora de responder: “¿Qué te haría feliz en un trabajo?”, las respuestas mayoritarias de los Gen Z encuestados, reflejan que encontrarían la felicidad realizando una actividad que los apasione y sintiéndose útiles con lo que hacen, como vemos en la tabla 3.10.

Tabla 3.10: "Felicidad en el trabajo –Gen Z"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos "Encontraría la felicidad en el trabajo cuando reciba alta remuneración, independientemente de la actividad que desempeñe"	12	4,9	4,9
"Sería feliz en el trabajo cuando realice una actividad que me apasione, aunque la remuneración no sea alta"	66	26,9	26,9
"Sería feliz en el trabajo, cuando esté en un ámbito con buen clima laboral (buenas relaciones sociales)"	15	6,1	6,1
"Sería feliz en el trabajo, cuando pueda desarrollarme como persona"	32	13,1	13,1
"Sería feliz en el trabajo, sintiéndome útil en lo que hago"	51	20,8	20,8
"Sería feliz en mi trabajo cuando logre independizarme con mi propio proyecto"	36	14,7	14,7
"Sería feliz trabajando con horarios flexibles , regulando mis propios objetivos y tareas"	33	13,5	13,5
Total	245	100,0	100,0

Lugar de trabajo

Otro punto en la encuesta fue la pregunta “¿Cuál es tu lugar de trabajo preferido?”. Ante aquella, los Gen Z encuestados eligieron en primer lugar, con el 29 % “trabajar 3 días a la semana en la oficina y dos desde su casa” y , en segundo y tercer lugar : “trabajar 5 días desde la oficina” (26,1%) y “trabajar en un puesto que requiera viajar” (24,9%).

Tabla 3.11.: “Modalidad de trabajo preferida por los Z encuestados”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Trabajar 2 días de la semana en la oficina, y 3 días desde tu casa	14	5,7	5,7
Trabajar 3 días de la semana en la oficina, y 2 días desde tu casa	72	29,4	29,4
Trabajar al aire libre	10	4,1	4,1
Trabajar en un puesto que requiera viajar (a otras localidades, provincias, países)	61	24,9	24,9
Trabajar los 5 días de la semana desde tu casa	4	1,6	1,6
Trabajar los 5 días de la semana en la oficina	64	26,1	26,1
Trabajar variando siempre el lugar de trabajo (sin oficina fija)	20	8,16	6,9
Total	245	100,0	100,0

Modalidad de trabajo

A partir de la pregunta “¿Cuál es tu modalidad de trabajo preferida?”, el 41,2% eligió el trabajo part- time, seguido por la modalidad full time y emprendimiento propio, con un 21 %. Mientras que las modalidades menos elegidas fueron la pasantía (14,7%) y el trabajo eventual (1,6%), como figura en la siguiente tabla:

Tabla 3.12. : “*Modalidad de trabajo elegida por los Gen Z encuestados*”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos En relación de dependencia Full time (8/9 hs diarias)	52	21,2	21,2
En relación de dependencia Part-time (6 hs diarias)	101	41,2	41,2
Pasantía (4 hs diarias)	36	14,7	14,7
Temporal/Eventual (por tiempo determinado)	4	1,6	1,6
Tener un emprendimiento propio.	52	21,2	21,2
Total	245	100,0	100,0

Edad de inserción laboral

Ante la pregunta, “¿Cuál es la edad que consideras adecuada para la inserción laboral?” el 69% de los gen Z encuestados contestaron que entre los 19 años (42,9%) y, en un menor porcentaje (26,1%) a los 20 años.

Tabla 3.13.: “Edad de inserción laboral según los Gen Z encuestados”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos 19 años	105	42,9	42,9
20 años	64	26,1	26,1
21 años	30	12,2	12,2
22 años	11	4,5	4,5
23 años	6	2,4	2,4
24 años	1	,4	,4
25 años	2	,8	,8
Antes de los 18 años	25	10,2	10,2
Después de los 25 años	1	,4	,4
Total	245	100,0	100,0

Preferencia de sexo de jefe

Según las respuestas de los Gen Z encuestados, para el 72,7 % le es indistinto el sexo de sus jefes.

Tabla 3.14.: "Preferencia de sexo de jefe según los Gen Z encuestados".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Hombre	46	18,8	18,8
Indistinto	178	72,7	72,7
Mujer	21	8,6	8,6
Total	245	100,0	100,0

Preferencia de Trabajar

El 54,3 % (135 personas) de los Gen Z encuestados, contestaron que prefieren trabajar en equipo, como figura en la siguiente tabla:

Tabla 3.15.: "Preferencia de trabajo de los Gen Z encuestados"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos En comunidad	13	5,3	5,3
En equipo	133	54,3	54,3
Por proyecto	31	12,7	12,7
Solo	68	27,8	27,8
Total	245	100,0	100,0

Preferencia de compañeros

Ante la pregunta: ¿Preferís que tu compañeros sean? (más grandes, de la misma edad, indistinto, de todas las edades), obtuvimos las respuestas de los Gen Z encuestados que figuran en la siguiente tabla:

Tabla 3.16.: "Preferencia de compañeros de los Gen Z encuestados"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos De todas las edades	105	42,9	42,9
Indistinto	85	34,7	34,7
Personas de mi misma edad	39	15,9	15,9
Personas más grandes	16	6,5	6,5
Total	245	100,0	100,0

Preferencia de horarios

Ante la pregunta ¿Cómo preferís que sean tus horarios de trabajo?, 151 jóvenes Z encuestados (61,6%) contestaron que prefieren trabajar con horarios flexibles, mientras que 63 jóvenes (25,7%) prefieren trabajar con horarios fijos. Sólo al 31 % de los encuestados le es indistinto.

Tabla 3.17.: "Preferencia de horarios de los Gen Z encuestados"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Fijos	63	25,7	25,7
Flexibles	151	61,6	61,6
Indistinto	31	12,7	12,7
Total	245	100,0	100,0

Preferencias en la supervisión

Ante la pregunta “¿Preferís ser supervisado por...?”, el 62,8% (154 jóvenes) de los Gen Z encuestados, prefiere tener un solo jefe, mientras que el 20,4% más de un jefe.

Tabla 3.18.: “Preferencias en la supervisión de los Gen Z encuestados”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Más de un jefe	50	20,4	20,4
Nadie (No tener jefe/s)	41	16,7	16,7
Un sólo jefe	154	62,8	62,8
Total	245	100,0	100,0

Adquisición de experiencia laboral

Según los Gen Z encuestados, a la hora de adquirir experiencia laboral, respondieron en primer lugar, con un 35,5% (87 personas), que cambiarían de empresa solo cuando les ofrezcan un puesto de mayor jerarquía, en segundo lugar con un 25,3% (62 Personas), cambiarían de empresa cuando le ofrezcan un mejor sueldo, seguido por un 21,2 % (51 personas), quienes eligen hacer carrera en una misma empresa. En último lugar quedó la opción de “cambiar de empresa todos los años”, con tan solo un 2% (5 personas).

Tabla 3.19.: “Preferencias en la Adquisición de experiencia laboral de los Gen Z encuestados”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Cambiar de empresa cada 5 o más años	13	5,3	5,3
Cambiar de empresa cada dos o tres años.	26	10,6	10,6
Cambiar de empresa solo cuando me ofrezcan un mejor sueldo	62	25,3	25,3
Cambiar de empresa solo cuando me ofrezcan un puesto de mayor jerarquía.	87	35,5	35,5
Cambiar de empresa todos los años.	5	2,0	2,0
Hacer carrera en una misma empresa.	51	21,2	21,2
Total	245	100,0	100,0

Desempeño de tareas en el trabajo

En nuestra encuesta preguntamos, “ ¿Qué tareas les gustaría desempeñar en su puesto de trabajo?”, y el 75% (186 personas) de la generación Z encuestada, respondió que prefieren realizar tareas más complejas a medida que adquieran experiencia, contra un 17% que valora el rotar por varias áreas de la empresa. Tan sólo el 6,9% eligió desempeñar sólo las tareas fijadas por contrato.

Tabla 3.20.: "Preferencia en el desempeño de tareas en el trabajo de los Gen Z encuestados"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos Realizar tareas más complejas a medida que adquiero experiencia	186	75,9	75,9
Rotar por varias áreas de la empresa	42	17,1	17,1
Sòlo desempeñar las tareas que fueron fijadas por contrato	17	6,9	6,9
Total	245	100,0	100,0

3.2 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas relevadas nos han servido para recaudar información más detallada y amplia de la que recaudamos por medio de las encuestas. Hemos podido realizar una serie de preguntas a dos grupos de profesionales. Por un lado, a especialistas en Generación Z y una psicopedagoga que trata diariamente con chicos menores de 19 años. Por otro lado, entrevistamos a dos gerentes de Recursos Humanos de dos grandes empresas.

- El primer especialista encuestado fue Ricardo Luis Lange, docente de UADE, Licenciado en Psicología con Master en Educación. Tiene como alumnos, en su mayoría, a estudiantes menores de 19 años y trata en su consultorio con estos jóvenes frecuentemente.
- El segundo especialista es Esteban Patricio Ezequiel Maioli, Licenciado en Sociología con Magister en Ciencias Sociales con mención en Ciencia Política y Sociología. También es Investigador, y ha llevado a cabo con el Instituto de Investigaciones de UADE, una investigación acerca de la Generación Z.
- La primera de las gerentes es licenciada en psicología con amplia experiencia en el sector de Recursos humanos, docente de Recursos Humanos en la Universidad Católica Argentina, y actual gerente de desarrollo de una importante multinacional, dónde trabajan algunos jóvenes pertenecientes a la Generación Z.
- El segundo de los gerentes es Martín Saiz, docente en UADE, licenciado en Recursos humanos, con un doctorado en administración de empresas. Actualmente, es jefe de Recursos Humanos de la cadena de retail Dash Deportes, con más de 70 tiendas en todo el país, 600 empleados de nómina, y con una gran cantidad de jóvenes Z a cargo. Como docente, incluso, posee un contacto frecuente con jóvenes de esta generación.
- Debido a la importancia de tener información de alguien con mucho contacto con los Z, entrevistamos una Psicopedagoga, Marina Barrios, quien se ocupa de realizar terapia para jóvenes. A su vez es especialista en orientación vocacional, estimulación temprana y es profesora, entre otros aspectos.

A continuación, expondremos las tablas en las que se detallan las respuestas, por cada pregunta realizada, de las entrevistas, tanto de los especialistas y psicopedagoga, como de los gerentes. En aquellas preguntas dónde no hay respuesta, es porque los entrevistados no respondieron la pregunta solicitada, o lo hicieron de manera poco relevante para el análisis.

Cuadro entrevistas especialistas

Tabla 3.21: “cuadro de entrevistas a especialistas”

	Especialista (Maioli)	Especialista (Lange)	Psicopedagoga (Barrios)
1. ¿Cuáles son las demandas laborales que caracterizan a la generación Z? ¿Crees que son distintas según su lugar de residencia, sexo, estudios realizados y puesto que ocupan?	A partir de una investigación de campo de la Gen Z, no había diferencias significativas entre géneros (hombres y mujeres), ni tampoco diferencias significativas en cuanto al nivel estratificacional (nivel socio-económico).	No creo que haya diferencias significativas , excepto por el lugar de residencia. Si creo que difiere en este aspecto ya que el contexto presiona a esta generación para que quiera o tenga que estar en dos lugares al mismo tiempo, por ejemplo trabajar y hacer un curso online.	-
2. ¿Consideras que esta generación está generando cambios en las empresas? ¿En qué aspectos?	Sí, creo que es el gran desafío que tienen las empresas. Empezaron a tomar medidas creyendo que era necesario adaptar las estructuras organizacionales. Empezaron a pensar, que las nuevas generaciones tenían ciertos requerimientos que las viejas generaciones no tenían.	Sí, pero en realidad es un círculo que se retroalimenta. La sociedad se amolda al avance tecnológico y los cambios de la globalización, por lo tanto también lo hacen las empresas y personas, incluida la generación Z, de forma simultánea.	-
3. ¿Cuáles consideras que son los beneficios laborales que prioriza la generación Z? (obra social, flex time, home office, etc)	Un requerimiento muy habitual de los Z es la flexibilidad horaria en el trabajo, pero que no tiene que ver con ofrecer turnos de trabajo cambiables o movibles o posibilidades de trabajar en el domicilio. Ahí está el desafío de las organizaciones. Es una generación multitasking, es decir tienen la capacidad de desarrollar distintas tareas y actividades al mismo tiempo, y muchas de ellas incluyen el acceso a las redes sociales mientras están haciendo otra tarea.	Flexibilidad horaria , esta generación necesita de la libertad. Ellos no toleran por ejemplo, pedir permiso para salir de la oficina o del establecimiento para comprar, tomar aire o dar un paseo corto.	-
4-¿Qué factores son decisivos para la elección de un trabajo por esta generación? ¿Crees que la conciencia ecológica es uno de esos factores?	El dinero es un beneficio que les tiene que permitir acceder a cuestiones que para ellos resulten significativas. No es un fin en sí mismo. El salario elevado no asegura un beneficio que los Z vayan a buscar como el criterio diferenciador para elegir un empleo y no otro. Son personas interesadas por la tecnología. El tema de la flexibilidad y una comunicación abierta y franca con el jefe, son también algo que ellos valoran. Entonces, esta Gen plantea cambios distintos de la organización tradicional, de la administración del personal. No hay un cambio de paradigma rotundo de cómo hay que administrar los recursos, pero sí cierta necesidad de adaptación de las estructuras organizacionales y de la cultura	-	Sería interesante, que todos los lugares donde se desarrolle un trabajo o profesión, se realice en un ambiente que sea lo más cordial posible . En las cuestiones empresariales y sociales, es muy importante el rol del líder o el jefe , que muchas veces tienen un gran narcisismo y menosprecia al resto, en vez de hacer un trabajo cooperativo, eso no fortalece ni a la empresa ni a ese sector, ni al grupo de trabajo. Ellos como laburantes y responsables, tienen que cumplir con un horario, ejercer su trabajo, escuchar sugerencias, hacen que el sujeto vaya incorporando determinados hábitos que tiene que ver con el sostén laboral. Independientemente si son profesional o no, su condición

	<p>organizacional. Muchas veces esta cultura organizacional no acompaña a los Z, los cuales se sienten traicionados, y buscan entonces una nueva organización para incorporarse.</p> <p>La conciencia ecológica no salió como un criterio importante para los Z.</p> <p>Les interesa más la realidad actual del país, la política o la tecnología.</p> <p>Priorizan la vinculación y la relación de jefe-subordinado, y sus procesos de comunicación.</p>		<p>educativa, o el trabajo que estén haciendo, por más mínimo que sea, tiene que ser estimulado, y valorado, porque tiene que ver con la dignidad del trabajo y de la persona.</p> <p>Yo creo que las empresas no tienen en cuenta la ecología, el que lo hace es por convicción para sobresalir, es muy común pertenecer, simplemente porque se aplaca a la moda.</p>
<p>5- ¿qué factores piensa que las empresas deben ofrecer para retenerlos?</p>	<p>Es re difícil retener a los Z. Para hacerlo, hay que asegurarse que los aspectos que le prometiste en los procesos de reclutamiento, efectivamente se sostengan a nivel de la cultura organizacional. Los Z entienden que si la comunicación es sincera, es sincera de los dos lados, entonces ellos van a cometer “sincericidio”.</p>	<p>Flexibilidad y honestidad por parte de los superiores, de esta manera podrán sentirse cómodos y ser sinceros tanto en sus palabras como en sus acciones.</p>	-
<p>6-¿Qué consideras que hace feliz laboralmente a la generación Z?</p>	<p>Sentirse escuchados, valorados, darles a entender que su opinión cuenta.</p> <p>Son personas muy narcisistas, están exponiendo continuamente su vida en redes sociales. A los Z en realidad les interesa que les reconozcan el logro de lo ordinario (desarrollo de la propia vida cotidiana). El reconocimiento y prestigio personal son importantes para ellos.</p>	<p>Primero las empresas deben hacerles sentir que lo que hacen es importante, que lo que hacen es una contribución. Les da felicidad que le brinden libertad, confianza y entusiasmo.</p> <p>El jefe a veces es el primero en desconfiar del empleado. Si esta situación sucede, no puede esperarse una buena respuesta del mismo, hacia el mismo jefe o hacia la organización.</p>	<p>Fortalecer la parte positiva que tienen, estimularlos a estudiar, a capacitarse, a la formación permanente, que sepan que es digno lo que están haciendo y que es valorado, ofrecerle otras oportunidades profesionales, de perfeccionamiento en su ámbito o área.</p>
<p>7-¿Sentís que los jóvenes actuales están comprometidos con las empresas en las que se insertan? ¿en qué puestos piensa que los jóvenes permanecen por más tiempo?</p>	<p>Si se encontraron organización-empleado (fue efectivo el efecto de reclutamiento), en virtud de sus requerimientos, necesidades y expectativas, muy probablemente tengan un grado de compromiso importante.</p> <p>Entonces, muchas veces el compromiso tiene que ver con adecuados procesos de reclutamiento, en haber identificado si este Z, es el Z que necesito.</p>	<p>No, ya que no ven ni perciben compromiso de los mandos más altos de la compañía, si lo sintieran, se podría lograr. No se puede entender a los jóvenes de hoy aislados de los altos mandos.</p> <p>Permanecen por más tiempo en aquellos puestos con mayor flexibilidad y libertad. Creo que un puesto operativo no les convencería o no permanecerían allí por mucho tiempo.</p>	<p>Cambiaron los contextos sociales. Hoy por hoy, parece que el compromiso tiene que ver en cómo la familia acompaña y fomenta esto, también con el contexto. Son padres de otra generación con otra mirada, que deben acompañar fomentando el diálogo sobre cómo mirar la situación, como entender. A su vez el análisis está en qué espacio se les da en los colegios y en el trabajo. Si tanto las instituciones, como las familias no fomentan el compromiso, este no se genera.</p>
<p>8. ¿Cuáles consideras que serán los desafíos de los gerentes de hoy, teniendo en cuenta las demandas de la nueva generación?</p>	<p>Asumir una posición sincera, en relación a las nuevas generaciones. Muchas veces, los niveles gerenciales son capacitados en nuevas formas de gestión, de administración, de RRHH. Pero después en la práctica, no se traduce en ese aprendizaje. Y si se traduce, se traduce en ciertas técnicas, que en realidad se logran adaptar a mis viejas maneras de</p>	<p>Primero, hacerles sentir que cada día van a crear algo nuevo y/o descubrir algo distinto. Segundo, hacerles sentir que son parte de la organización.</p> <p>Pero si los gerentes no comparten con este pensamiento es imposible transmitirlo y lamentablemente creo que en Argentina sucede en muchas</p>	-

	<p>trabajar. Yo creo que el gran desafío de las organizaciones, es realizar un cambio a nivel de la cultura organizacional</p> <p>El error de las empresas está en seguir manteniendo viejas estructuras, disfrazadas de nuevos modos, y no hay una apropiación real de esos nuevos modos de gerenciar.</p>	empresas.	
<p>9. ¿Qué características de la personalidad de estos jóvenes hacen que tengan estas demandas laborales?</p>	-	-	<p>Los chicos de secundaria en general están acostumbrados que “más o menos” es lo mismo que bien, no tienen determinados hábitos. Por lo tanto el adolescente necesita reglas, límites, es lo que demanda por su actitud opositora. Creen que la vida es así y no tienen responsabilidad y no logran cumplir con lo que se requiere en un trabajo, por ejemplo los horarios, si no les gusta o no les sirven las condiciones, lo dejan. A su vez se creen con derecho a..., viven el momento y no tienen proyección de futuro.</p> <p>Creo que la tecnología es un buen medio para captar la atención de esta generación ya que la tienen incorporada desde que nacen, entonces es un factor clave a la hora de la educación y formación.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las dificultades personales que tienen los jóvenes de la generación Z a la hora de insertarse en el mercado laboral?</p>	-	-	<p>Adquirir compromiso y responsabilidad, y formación académico profesional.</p> <p>Lamentablemente el que no estudia no puede salir adelante, y no hablo de una carrera universitaria, hablo de talleres técnicos profesionales: plomería, mecánica, electricidad, inglés.</p>
<p>11. ¿Cuáles crees que son las carreras más demandadas de esta generación? ¿Por qué?</p>	-	-	<p>Las carreras estándares siempre son priorizadas, como Abogacía, Administración, Contador, Arquitectura, Educación física. Está teniendo bastante auge, el turismo, la ingeniería, el diseño.</p> <p>Ellos por ellos mismos no hacen un análisis del mercado laboral, sino que esto es realizado por los orientadores vocacionales, o las familias con sus mandatos. Hay chicos que no les gusta a estudiar, comienzan trabajando y el trabajo los lleva a formarse.</p>
<p>12. ¿Cree que esta generación prefiere trabajar en forma independiente o hacer carrera en una compañía?</p>	-	<p>Creo que prefiere trabajar en forma independiente, pero no se dan cuenta que el aprendizaje y la experiencia son fundamentales y se adquieren en una empresa, en forma dependiente. Así también la generación Z confunde</p>	-

		<p>información con conocimiento, por estar inmersos en el mundo virtual y tener fácil acceso a información y datos de todo tipo, en cualquier momento y lugar. Internet te da información pero el conocimiento lo fabrica uno mismo. De esta manera, tienen más dificultades para adquirir conocimiento.</p> <p>Son informados-ignorantes porque no comparan ni comprueban la información con otras fuentes u otros significantes.</p>	
<p>13. ¿Ud. Cree que esta generación estudia menos que otras? ¿Les importa menos el estudio, aprobar y al fin recibirse?</p>	-	<p>No creo que les importe menos, creo que les cuesta más. Esta generación tiene problemas para comprender lo que leen ya que falta dinamismo en la enseñanza. Este problema de comprensión se refleja en UADE por ejemplo, que han abierto un curso para enseñar a tomar apuntes. Igualmente también creo que existe una irresponsabilidad por parte de los docentes. Esta generación necesita más compromiso por parte de los profesores.</p> <p>A la generación Z le faltan modelos positivos.</p>	-

Cuadro entrevistas Gerentes RRHH

Tabla 3.22: “Cuadro entrevistas Gerentes”

Preguntas	Gerente 1 (multinac.)	Gerente 2 (retail)
<p>1- ¿Cuántas personas menores de 20 años tenes a cargo (de la generación Z), aproximadamente?</p>	<p>5 % de la Nómina (546 empleados totales)</p>	<p>245 personas</p>
<p>2- ¿Han ocurrido cambios en las empresas a partir del ingreso de esta generación?</p>	<p>La generación Z es indecisa y tiene deseos inestables, no los juzgo porque esta personalidad generalizada debió surgir por varios factores sociales específicos, pero es un punto que debemos tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.</p>	<p>Las empresas dejaron de ofrecer los contratos de antes, porque la reglas de juego de economía mundial cambiaron. Antes los empleados ingresaban y querían hacer carrera en las empresas, porque la relación laboral no se manejaba con una lógica económica.</p> <p>La insatisfacción por el mercado de trabajo, termina impactando dentro de las empresas, en los jóvenes, porque tienen expectativas de algo que piensan que lo van a encontrar afuera y no lo encuentran. Entonces, le desmotivación y la desilusión la sufre la empresa. No se va porque encuentran algo mejor, sino que van porque no encuentran lo que desean y vuelven desmotivados.</p> <p>Los jóvenes son poco claros: por ejemplo te dicen que necesitan más tiempo, pero no te dan respuestas claras de para qué lo necesitan.</p>

<p>3-¿Qué beneficios le ofreces a esta generación para atraerlos y retenerlos?</p>	<p>Los beneficios no se relacionan a las generaciones</p> <p>Surgieron el último año: Horario flexible, becas de estudio, examen de salud anual.</p>	<p>Los beneficios no se relacionan a las generaciones, sino que es un tema de compensaciones.</p> <p>Prefieren menos responsabilidades, a ascender. Demandan según el estímulo. Beneficios:</p> <p>Tienen flexibilidad horaria (para los estudios y necesidades de tiempo poco claras) , a algunos le pagan los estudios (previa firma de un contrato para estar ahí), pasar de un sector a otro (rotar por algunas áreas) y no tienen afán de crecimiento vertical</p>
<p>4-¿La empresa realiza acciones relacionadas con la conciencia ecológica? ¿Es un factor que los retiene?</p>	<p>Se realizan gran cantidad de acciones para el cuidado del medio ambiente, tales como reciclado de pilas, curso de formación para el cuidado del planeta, programa de impresión 0 (dónde se incita al ahorro de papel), entre otras.</p> <p>Claramente, es un factor que retiene a la Generación Z.</p>	<p>En este negocio de retail, no hay cuidado del medio ambiente. Las personas que trabajan aquí, no tienen tiempo de trabajo fuera de la organización, entonces pensar en el work life balance, no podés. Todo es monetario, o dentro del lugar de trabajo. Con lo cual, cualquier actividad fuera del retail, es imposible.</p>
<p>5-¿Qué aspectos consideras que tiene la empresa para hacer feliz a esta generación?</p>	<p>Flexibilidad horaria, negocio innovador para desarrollarse, cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Siempre lo que buscamos, primero, es la calidad de vida laboral. Dentro de las instalaciones de la empresa, que la persona esté bien, no feliz. Por sobre encima que esté bien, que la pase bien. Pensar en la felicidad en el trabajo, es una cuestión de presupuesto, o sea depende de cuánta plata tenga el área de RRHH para estas cosas</p> <p>La jornada laboral debe acotarse a 3 días, para que los jóvenes puedan llegar a ser felices.</p>
<p>6-¿Están comprometidos los jóvenes de tu empresa? ¿En qué aspectos ves esto?</p>	<p>Están comprometidos con ellos mismos, son muy independientes y narcisistas, piensan siempre en su bienestar y desarrollo personal, tanto fuera como dentro de la organización</p>	<p>Nos cuesta mucho retener al joven, cualquier trabajo que le ofrecen para estar de lunes a viernes, ganando menos inclusive, eligen ese trabajo. Pero lo dejan.</p> <p>Yo como docente universitario y que trabajo con jóvenes además, veo jóvenes que están muy por sobre encima de los adultos. Es una lectura injusta decir que los jóvenes no están comprometidos, porque no se hace una lectura del escenario en el cual se mueven, donde los estímulos son muy poco claros y pobres. El escenario es otro, los estímulos son otros, y el compromiso se ha roto entre las partes. Lo que no tienen los jóvenes son los estímulos adecuados, entonces qué compromiso le voy a pedir yo a un joven que cuando tengo un estado de resultados que no cierra como yo quiero, voy y lo echo. Al próximo trabajo que vaya ya está curtido, dice "sí soy un número". Los jóvenes están súper comprometidos, lo que pasa es que el escenario no los ayuda.</p>
<p>7-¿Cuáles son tus desafíos en el trabajo hoy, teniendo en cuenta las demandas de esta nueva generación?</p>	<p>Mantenerlos motivados, captar su interés, ofrecer tareas dinámicas y desafiantes.</p>	<p>Las demandas de los jóvenes hoy en día son poco claras. Renuncian para irse de vacaciones, porque definitivamente el trabajo no los motiva suficiente como para que se queden.</p> <p>Es muy difícil establecer patrones de respuesta para ellos, y a veces en un año cambian. No es lo mismo la persona al final de la facultad que cuando terminan el secundario.</p> <p>A veces quieren que le paguen el estudio de algo que no tiene que ver con la empresa, piden tiempo para algo que no saben. El lazo entre el empleado y la empresa se quebró.</p>

Capítulo 4

4. Análisis de los resultados

A lo largo de este capítulo analizaremos los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, y las similitudes y diferencias existentes entre ambas.

4.1 Análisis de las encuestas

En el análisis de los resultados obtenidos de los jóvenes encuestados, tuvimos en cuenta a **toda la generación Z de la muestra, sin diferenciar entre aquellos que trabajan y los que no**, debido a que no encontramos diferencias relevantes entre ellos, a menos en el **gráfico 4.6 y la tabla 4.1**, dónde consideramos importante detallarlos por separado. Por otro lado, la mayor parte de nuestro análisis está referido **sólo a la población Z encuestada, y no al 45 % encuestado de las otras generaciones (X e Y)**, ya que no encontramos diferencias significativas en los puntos analizados en esta investigación, exceptuando los aspectos mencionados en la sección 4.1.1, dónde se detallarán las diferencias más destacadas.

Comenzaremos, de esta manera, con el análisis de los diversos gráficos desarrollados:

- ✚ Le preguntamos a los encuestados que trabajan en qué tipo y rubro de empresa lo hacen, y también en qué tipo y rubro de empresa les gustaría trabajar. De estas preguntas, obtuvimos el siguiente análisis:

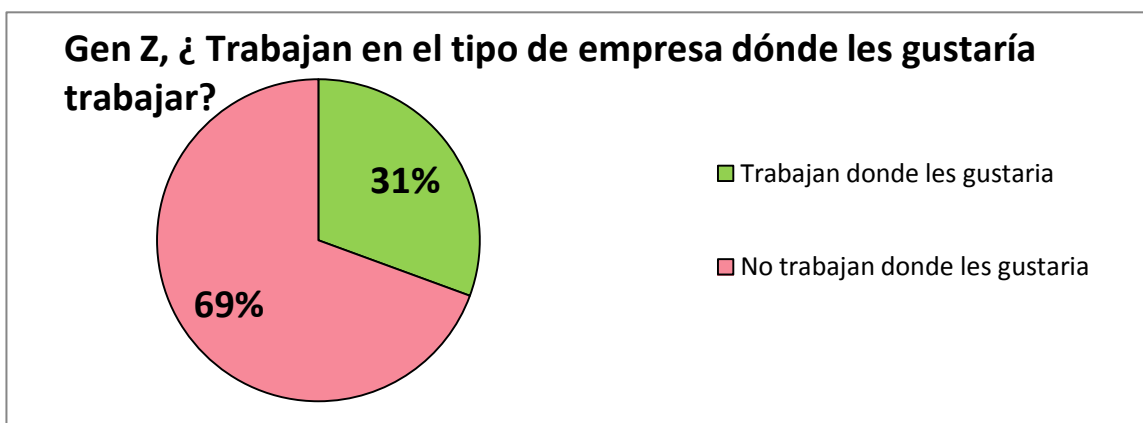


Gráfico 4.1. :”Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el tipo de empresa donde trabaja”

Comparando las respuestas del “tipo de empresa donde trabaja la Generación Z” con las del “tipo de empresa en la que les gustaría trabajar”, obtuvimos que el 69 % (169 personas) no trabajan en el tipo de empresa en que les gustaría, mientras que el 31 % (76 personas) sí lo hacen. El tipo de empresa más elegida, por la generación Z, con un 65 % de respuestas, es la Multinacional (**ver tabla 3.6**)

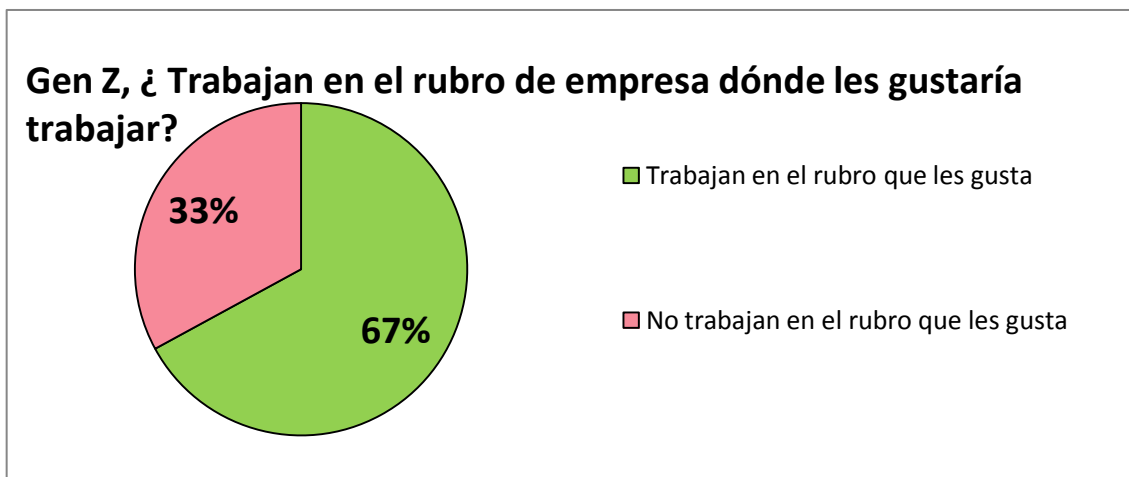


Gráfico 4.2. :”Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el rubro de empresa donde trabaja”

Comparando el rubro de empresa donde trabaja la Generación Z con el rubro en que les gustaría trabajar, a diferencia con el gráfico anterior, obtuvimos que tan sólo el 33% % (81 personas) no trabaja en el rubro de empresa en que les gustaría hacerlo, mientras que el 67 % (164 personas) sí lo hace. El rubro de empresa más elegida, con un 41.22 % de respuestas, es la de servicios (**ver tabla 3.8**).

Es decir, que la mayoría de los jóvenes encuestados trabajan en el rubro de empresa dónde les gustaría trabajar, mientras que un porcentaje mayoritario similar no trabaja en el tipo de empresa dónde les gustaría hacerlo.

✚ Le preguntamos a los jóvenes de la generación Z encuestados, qué beneficios laborales son los que priorizan en su trabajo actual o en priorizarían en un futuro trabajo, teniendo la opción de responder en un rango del 0 al 4, siendo 0 “nada preferido” y 4 siendo el de mayor preferencia. En primer lugar, obtuvimos que el beneficio laboral más preferido es el Flex time, seguido por la obra social, capacitación y bonus en dinero. Mientras que en los últimos lugares, con una puntuación apenas por encima del 1, se encuentra el Spa y los masajes, como muestra **el gráfico 4.3**.

Podemos también observar que los beneficios primarios son valorados por la generación Z con mayor puntuación que los secundarios. Entre los beneficios primarios podemos encontrar el home office, obra social, comedor gratuito, bonus en dinero, flexitime, estacionamiento gratis, transporte al trabajo, cursos de capacitación, becas, días adicionales de vacaciones. Mientras que entre los secundarios encontramos el celular pago, masajes, gimnasio, tarjetas beneficio, spa, clases de idioma, family day y guardería.

- Los beneficios primarios poseen una puntuación de 2.98
- Los beneficios secundarios poseen una puntuación de 1.73

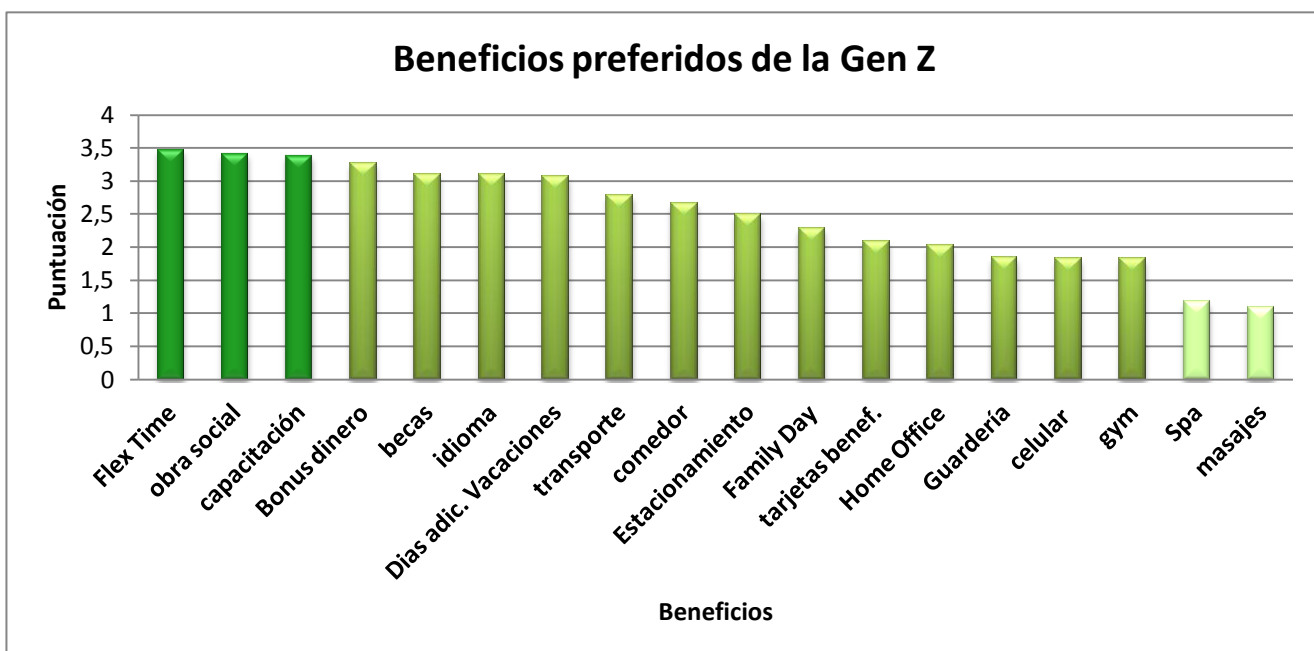


Gráfico 4.3. : "Orden de preferencia de los beneficios laborales, según la Gen Z encuestada"

Teniendo en cuenta que uno de nuestros objetivos de investigación es conocer los beneficios laborales requeridos por la Generación Z, profundizaremos en el análisis del mismo. Para ello, decidimos separar este análisis (cuyos valores podemos visualizar en la **tabla 4.1**) según:

- Zona de Residencia de la Generación Z: separando las respuestas de los jóvenes de la generación Z según su lugar de residencia, pudimos detectar pequeñas diferencias en algunos beneficios. Los que residen en Capital Federal valoran el gimnasio, spa, y masajes por encima de los de Gran Buenos Aires, quienes priorizan más aquellos beneficios ligados al transporte (transporte al trabajo y estacionamiento) por sobre los de Capital Federal.

- Estudios realizados por la Generación Z: Tomando como referencia el nivel de estudio de la generación Z encuestada, la única diferencia percibida es que aquellos que están transitando o abandonaron el nivel terciario, valoran en mayor proporción la capacitación, los idiomas y programas de becas, por encima de aquellos que poseen un nivel secundario u universitario en curso.
- Sexo de la Generación Z: las mujeres de la Generación Z le dan un mayor valor a todos los beneficios con excepción del **bonus en dinero, el gimnasio, home office e idiomas**, los cuales son más valorados más por los hombres de esta misma generación. Estas puntuaciones pueden visualizarse **en la tabla 4.1**.
- Trabaja/no trabaja Generación Z: Los jóvenes Z que trabajan valoran con una mayor puntuación los beneficios, que aquellos que no lo hacen. No hay grandes diferencias en el orden de preferencia de los beneficios entre las personas que trabajan y las que no, sino que es el mismo que el expuesto en el **gráfico 4.3**.

Tabla 4.1.: “Puntuación de los beneficios, según Zona de residencia de la Generación Z, sus estudios, el sexo, y si trabajan o no lo hacen”

BENEFICIOS	Puntuación	
Zona de residencia GEN Z	<u>Capital</u> - Gimnasio: 1.95 - Spa: 1.25 - Masajes: 1.23	<u>Gran Buenos Aires</u> - Gimnasio: 1.68 - Spa: 1.08 - Masajes: 0.90
Estudios GEN Z	<u>Nivel terciario</u> - Capacitación, los idiomas y programas de becas: 3.6	<u>Nivel secundario y universitario</u> - Capacitación, los idiomas y programas de becas: 3
Sexo GEN Z	<u>Mujer</u> Puntuación de todos los beneficios: 2.53 - Home office: 2.01 - Bonus en dinero: 3.25 - Gimnasio: 1.71 - Idiomas: 3.07	<u>Hombre</u> Puntuación de todos los beneficios: 2.40 - Home office: 2.09 - Bonus en dinero: 3.32 - Gimnasio: 2.05 - Idiomas: 3.16
Trabaja/no trabaja GEN Z	<u>Trabaja</u> : 2.53	<u>No trabaja</u> : 2.47

Les preguntamos a los encuestados cuál es la frase que más los identifica acerca de la felicidad en el trabajo, dando cinco opciones y debiendo marcar sólo una. Esta pregunta fue realizada con el objetivo de responder uno de los objetivos principales de nuestra investigación.

La opción más elegida fue que encontrarían la felicidad en el trabajo cuando reciban alta remuneración, independientemente de la actividad que desempeñen (27%). La segunda opción más elegida fue que serían felices en el trabajo sintiéndose útiles en lo que hacen (21%).

Las opciones menos relevantes y por ende, menos elegidas por la generación Z fueron que serían felices en el trabajo, cuando esté en un ámbito con buen clima laboral (6 %) seguida por la afirmación que encontrarían la felicidad en el trabajo cuando reciban alta remuneración, independientemente de la actividad que desempeñe (5%).

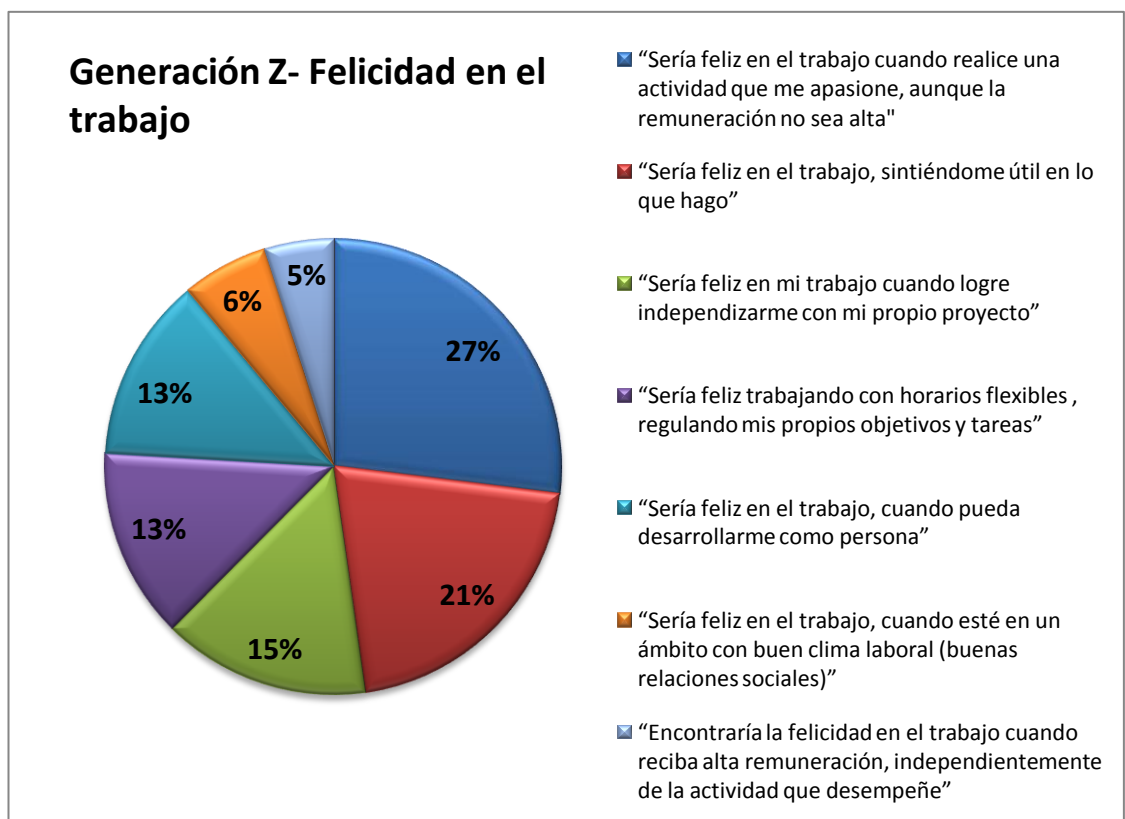


Grafico 4.23 Significado de la felicidad en el trabajo según la Generación Z.

Cuando le preguntamos a los encuestados de la generación Z qué priorizan al elegir un trabajo, debiendo elegir sólo una entre siete opciones.

La opción elegida en primer lugar fue el buen clima laboral con el 34% seguida por una alta remuneración con el 31%. En los últimos dos lugares se encuentran la opción de

usar ropa informal, tatuajes y/o piercings en el lugar de trabajo, con el 3% y el uso de internet y redes sociales con el 2%.

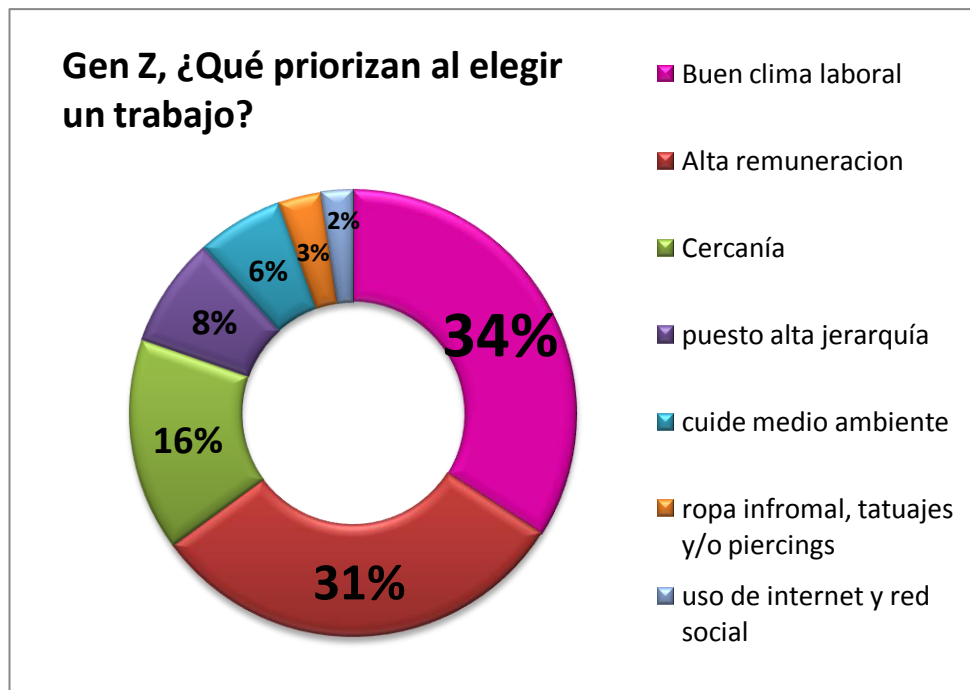


Gráfico 4.4: "Prioridades de la Generación Z en la elección de un trabajo".

Teniendo en cuenta estos dos últimos datos sobre "felicidad en el trabajo" y qué busca esta Generación en un trabajo, podemos analizar y concluir que la Generación Z no busca de un trabajo lo que realmente los hace felices. Priorizan al elegir un puesto laboral, el buen clima laboral y una alta remuneración pero su felicidad está directamente relacionada con la pasión en el trabajo y el sentimiento de utilidad ya que serían felices sintiéndose útiles en las tareas y actividades que desempeñen.

El buen clima laboral y la alta remuneración en concepto de "felicidad en el trabajo" no solo son las opciones que no fueron elegidas en los primeros lugares sino que también fueron las menos elegidas, siendo consideradas en los últimos puestos.

✚ Cuando indagamos sobre la adquisición de la experiencia laboral, la mayor parte de la generación Z (87 personas, es decir el 36%) optó por cambiar de trabajo sólo cuando les ofrezcan un puesto de mayor jerarquía. La segunda opción más elegida fue cambiar de trabajo cuando les ofrezcan un mejor sueldo (62 personas, 25%). En último lugar la generación Z ha elegido adquirir experiencia laboral, cambiando de empresa todos los años (5 personas, 2%).

Por lo tanto, la mayoría de esta generación, cambiaría de trabajo solo cuando se les ofrezca algún incentivo (mayor jerarquía o mejor sueldo).

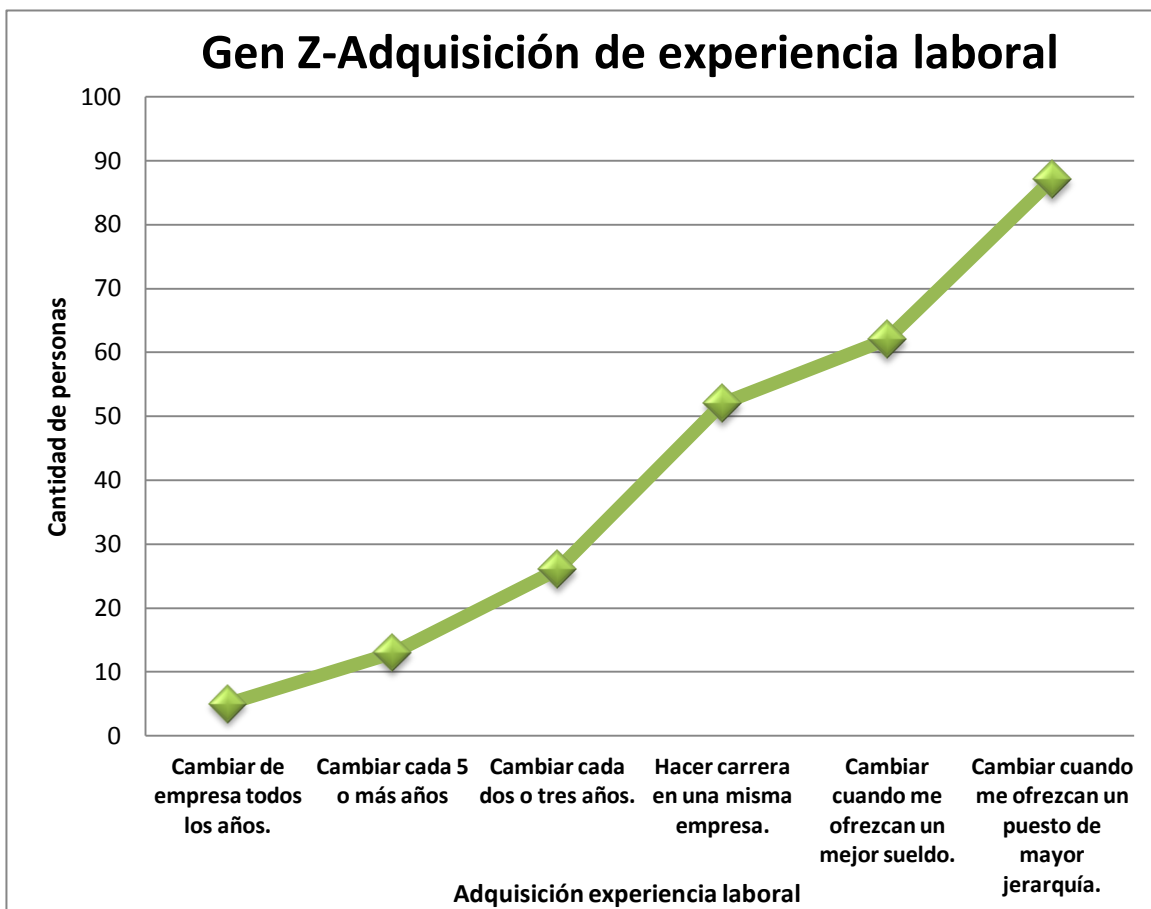


Gráfico 4.5.: "Preferencia de la Generación Z en la adquisición de experiencia laboral"

✚ Preguntamos a los encuestados cuál es su preferencia en cuanto al lugar de trabajo y hemos analizado los resultados separando a la generación Z en dos subgrupos: los que no trabajan y los que sí trabajan. Las opciones que brindamos fueron las siguientes: 3 días en la oficina y 2 desde su casa, 2 días en la oficina y 3 desde su casa, 5 días en oficina, 5 días en casa, sin oficina fija, viajando a otras localidades, provincias y países y al aire libre.

Con los datos que obtuvimos podemos concluir que, tanto los que trabajan como los que no, eligieron en primer lugar trabajar 3 días en la oficina y dos desde casa. La diferencia se encuentra en el segundo puesto donde los que no trabajan eligieron trabajar 5 días en la oficina y los que sí lo hacen, eligieron trabajar viajando.

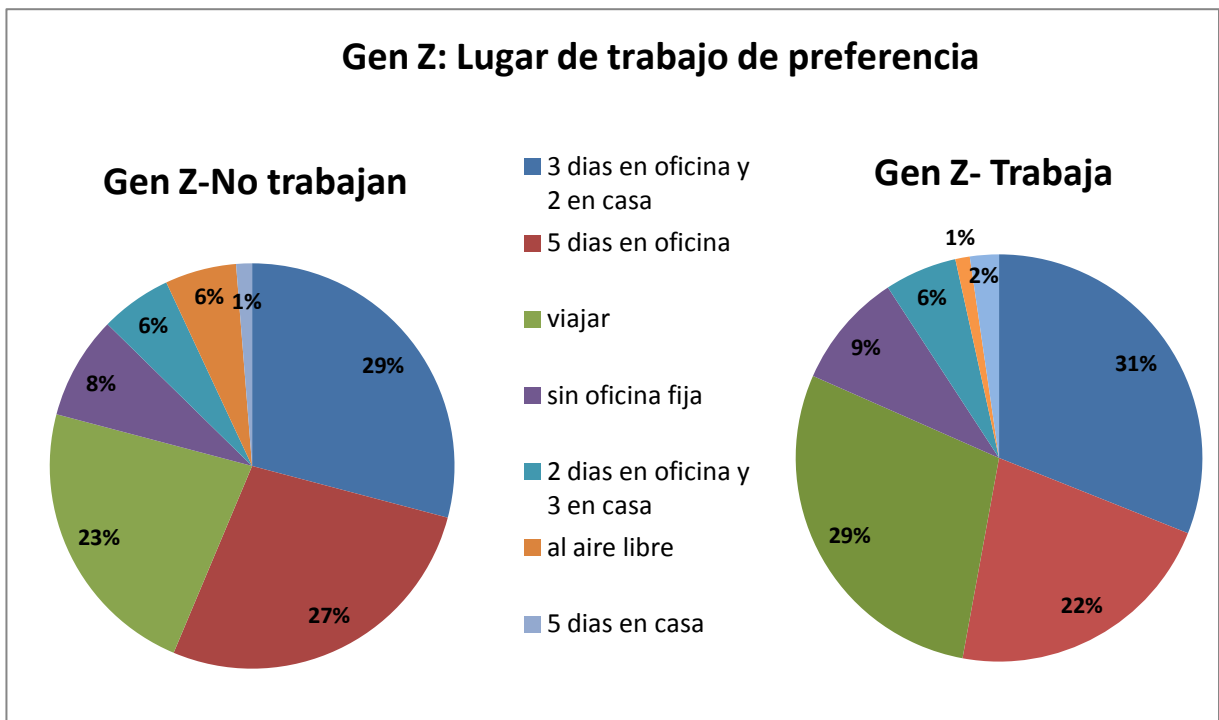


Gráfico 4.6.: "Lugar de trabajo de preferencia para la generación Z encuestada, diferenciando las personas que trabajan y las que no"

Otros datos importantes

Edad de inserción de preferencia Gen Z

Hemos preguntado a los Gen Z encuestados cual es la edad que consideran adecuada para insertarse laboralmente, y como resultado obtuvimos que los Z prefieren insertarse en el mercado laboral a partir de los 19 años.



Gráfico 4.7: "Edad de inserción al mercado laboral de preferencia de la Generación Z encuestada"

Modalidad de trabajo

Al preguntar sobre la modalidad de trabajo preferida por los Gen Z encuestados, obtuvimos como resultado su preferencia por la modalidad part-time (41%), en segundo lugar tener emprendimientos propios y trabajar full time (ambos con 21 %), mientras que en los últimos lugares encontramos las Pasantías (15%) y empleos temporales con (2%).

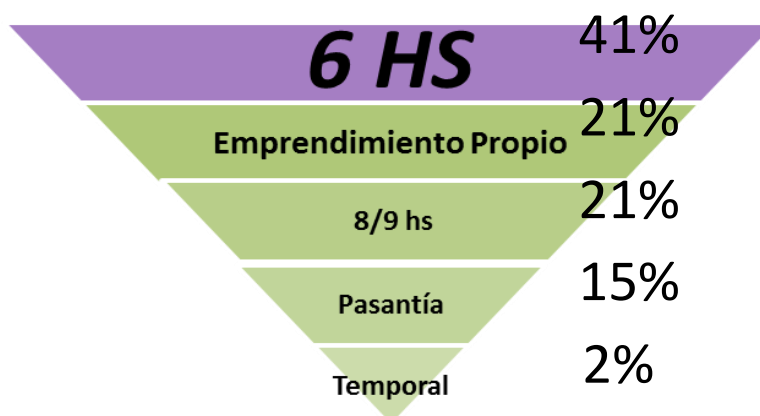


Gráfico 4.8.: “Modalidad de trabajo por los Gen Z encuestados”

Trabajar con Gente

El análisis de los resultados de las encuestas nos permitió obtener como resultado que el 43% de los Z encuestados prefiere trabajar con gente de todas las edades, al 35% le es indistinto y el 16% elige con gente de la misma edad. En último lugar, prefieren trabajar con personas más grandes (7 %).



Gráfico 4.9.:” Preferencias de trabajar con gente -Análisis“

Horarios de trabajo

Cuando preguntamos acerca de la preferencia de los horarios de trabajo, el 62% de los Z encuestados respondió horarios flexibles, contra un 26% que prefirió fijos. Al 13% les fue indistinto.



Gráfico 4.10.: "Preferencia de horarios de trabajo - Análisis"

Preferencias a la hora de trabajar

Al analizar los resultados de las encuestas de los Gen Z obtuvimos como resultado que el 54% prefiere trabajar en equipo, el 28% solo, el 13% por proyecto y solo el 5% en comunidad.

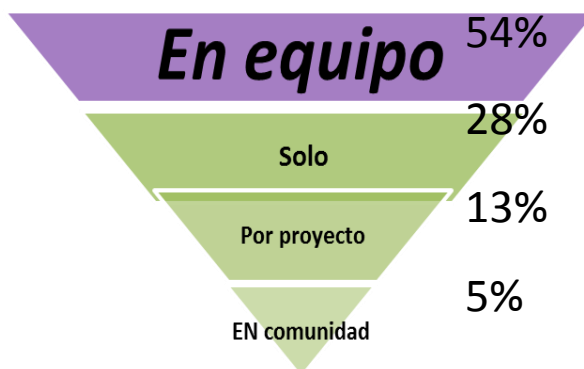


Gráfico 4.11.: "Preferencias a la hora de trabajar- Análisis"

Preferencias a la hora de trabajar

Uno de los resultados significativos de las preferencias de los Gen Z es que prefieren trabajar Cara a Cara (71%), mientras que por otras vías (relacionadas con la tecnología) lo hacen en una menor proporción: email (10%) , chat interno (8%), celular (7%) y por último redes sociales (4%).

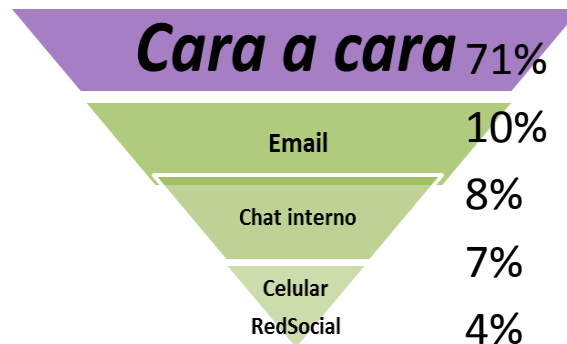


Gráfico 4.12.: "Preferencias a la hora de trabajar por la gen Z 2- Análisis"

Cantidad de Jefes

Analizando el punto encuestado, relacionado a la cantidad de jefes que desea tener la Generación Z, el 62% de los 245 jóvenes eligió reportar a 1 sólo jefe, el 20 % a más de un jefe y el 17% a ningún jefe.

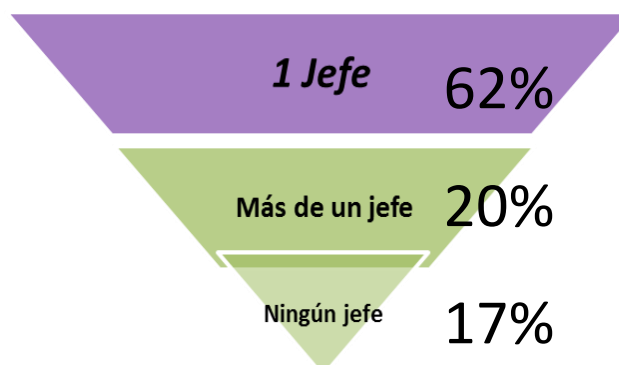


Gráfico 4.13.: "Cantidad de jefes -Análisis"

Tareas

En cuanto a las tareas a realizar en sus trabajos, el 76% de los Gen Z encuestados prefirió realizar “tareas más complejas a mayor experiencia”, a “rotar por varias áreas de la empresa” (17%) o “desempeñar sólo las tareas fijadas por contrato” (7%).



Gráfico 4.14: "Preferencia de tareas a realizar - Análisis"

✚ Para poder conocer la relación existente entre el sexo de los jóvenes de la generación Z, con el sexo del jefe que prefieren tener en su trabajo, le consultamos a los encuestados cuál es su preferencia en la elección del sexo del jefe. Las respuestas de los 245 jóvenes, reflejaron que a la mayoría de los hombres y mujeres de dicha generación, en un porcentaje similar, le es indistinto el sexo de su jefe:

- 71% de los hombres (55 personas) de la generación Z, le es indistinto el sexo de su jefe.
- 73 % de las mujeres (123 personas) de la generación Z, le es indistinto el sexo de su jefe.

En segundo lugar, también las mujeres y los hombres prefieren tener un jefe hombre antes que mujer. La proporción es mayor en el caso de los hombres, por encima de las mujeres de esta generación:

- 22 % de los hombres (17 personas) de la generación Z, prefieren un jefe hombre.
- 17 % de las mujeres (29 personas) de la generación Z, prefieren un jefe hombre.

En último lugar podemos encontrar que ambos sexos eligen tener una jefa mujer, pero esta vez, a diferencia del caso anterior, la proporción es mayor en el caso de las mujeres encuestadas:

- 10 % de las mujeres (16 personas) de la generación Z, prefieren una jefa mujer.
- 6 % de los hombres (5 personas) de la generación Z prefieren una jefa mujer.

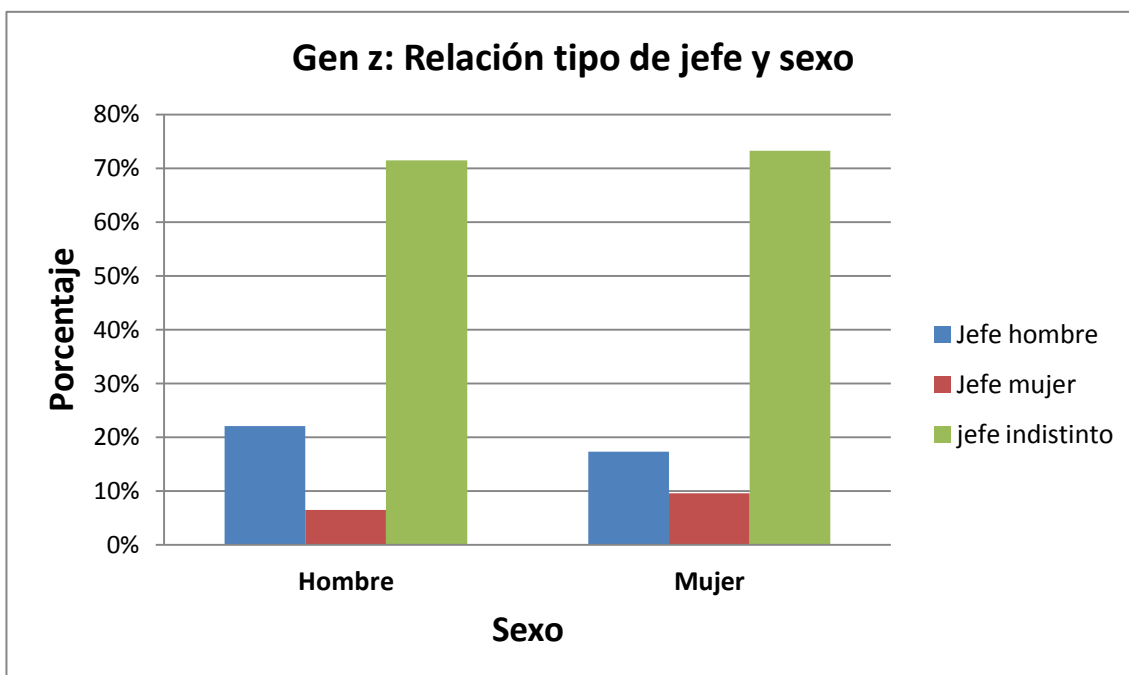


Gráfico 4.15.: "Relación entre el sexo de los encuestados, y su preferencia en la elección del sexo de su jefe".

4.1.1 Diferencias entre Generación Z y las otras generaciones

Reflexionando sobre los resultados arrojados de las encuestas, aunque no sea un objetivo de nuestra investigación, creemos que incluir los gráficos en los que hayamos notado diferencias entre la generación Z y las otras generaciones que conformaron nuestra muestra (en total son 198 personas de la Generación “X” e “Y”), podría llegar a agregar gran valor a nuestro análisis. Por ello es que a continuación, separando por tema de investigación, expondremos las diferencias que consideramos de interés expresar.

¿Trabajan dónde les gusta?

Antes de proceder con el análisis, queríamos aclarar que los 4 gráficos que se presentarán en esta sección, representan sólo a los encuestados que **trabajan**. En **gráfico 4.16**, ya analizado anteriormente, en contraposición al **gráfico 4.17** que representa a las otras generaciones encuestadas, se puede ver un 10% de incremento de las personas que “no trabajan en el tipo de empresa dónde les gustaría hacerlo”(79 %). Con esto, podríamos decir que la generación Z, si bien la mayoría no está satisfecha con el tipo de empresa en la que está trabajando, está más satisfecha que las otras generaciones de encuestados.

En relación al rubro de la empresa, podemos observar un cambio rotundo de las otras generaciones de encuestados, con el gráfico que representa a la generación Z (**grafico 4.18**). En el **grafico 4.19** podemos visualizar que más de la mitad de los encuestados (53 %) no trabaja en el rubro en el que les gustaría, a diferencia de la generación Z donde la mayoría (63 %) realiza sus tareas en el rubro de empresa que le gusta.

Por lo tanto, podríamos decir, que la las otras generaciones de encuestados están más insatisfechos que la generación Z, tanto en el rubro como en el tipo de empresa dónde trabajan.

Generación Z que trabaja

Gen Z, ¿Trabajan en el tipo de empresa dónde les gustaría trabajar?

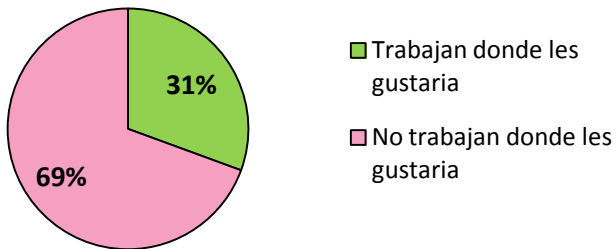


Gráfico 4.16.: "Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el tipo de empresa donde trabaja"

Otras generaciones que trabajan

Otras Gen, ¿Trabajan en el tipo de empresa dónde les gustaría trabajar?

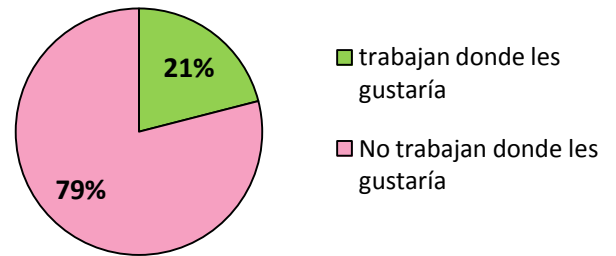


Gráfico 4.17.: "Porcentaje de las otras Generaciones que está o no de a gusto en el tipo de empresa donde trabaja"

Gen Z, ¿Trabajan en el rubro de empresa dónde les gustaría trabajar?

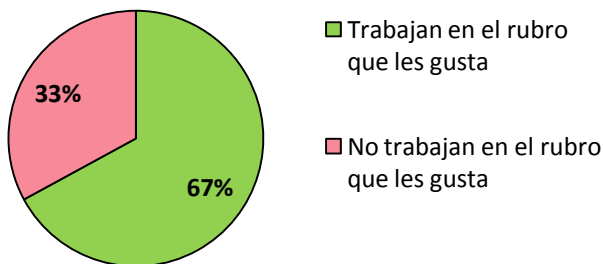


Gráfico 4.18.: "Porcentaje de la generación Z que está o no de a gusto en el rubro de empresa donde trabaja"

Otras Gen, ¿trabajan en el rubro de empresa dónde les gustaría trabajar?

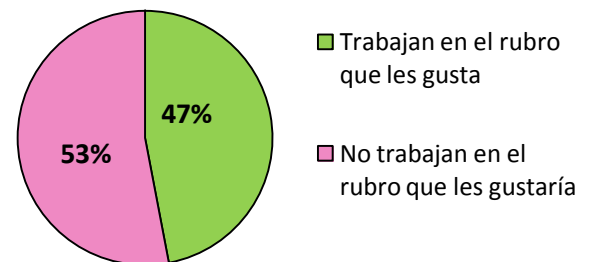


Gráfico 4.19.: "Porcentaje de las otras generaciones que está o no de a gusto en el rubro de empresa donde trabaja"

Beneficios Preferidos

Decidimos realizar una comparación entre el grado de preferencia de los beneficios de la generación Z, con el de las otras generaciones encuestadas ("X" e "Y"), dado que es uno de los objetivos de nuestra investigación y estábamos interesados en ahondar en su análisis.

En relación al orden de preferencia de los beneficios, siendo 0 "nada preferido" y 4 el de mayor preferencia, en ambos **gráficos (4.20 y 4.21)** no se mantiene un mismo orden, pero existe una tendencia similar: en los primeros 4/5 lugares, en ambos casos, podemos encontrar la obra social, el flex time, la capacitación y el bonus en dinero. En cambio, los días adicionales de vacaciones y el home office son beneficios que son mucho más valorados por las otras generaciones encuestadas, que por la Generación

Z. Entre los beneficios menos requeridos, en ambos gráficos podemos observar que son el spa, masajes, guardería y gimnasio (Beneficios secundarios), por lo tanto las diferencias en este aspecto no son de relevancia.

Indagando los promedios de preferencia de todos los beneficios, podemos observar que la generación X e Y, valora en mayor proporción todos los beneficios, con una puntuación de **2.56**, por encima de la brindada por la generación Z (**2.49**). Es decir, que los beneficios son, en promedio, moderadamente más valorados por la Generación X e Y, que por la Generación Z.

Generación Z

Grado de preferencia Gen Z

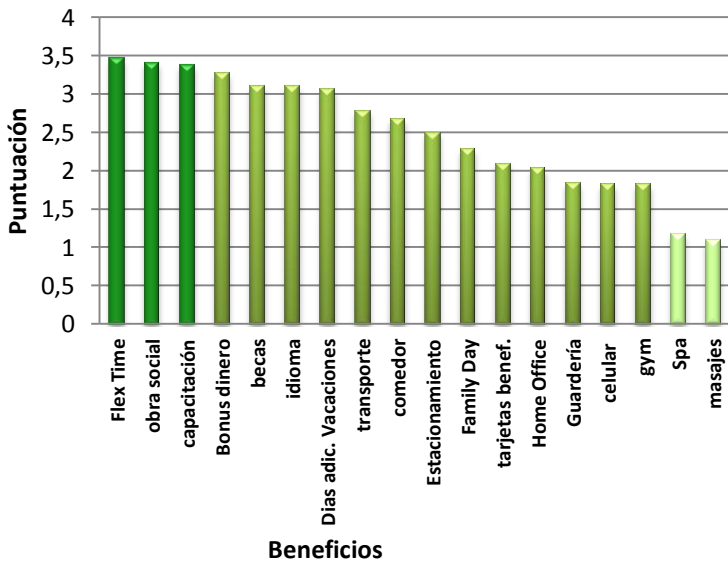


Gráfico 4.20.: "Orden de preferencia de los beneficios laborales, según la Gen Z encuestada"

Otras generaciones

Promedio OTRAS GEN

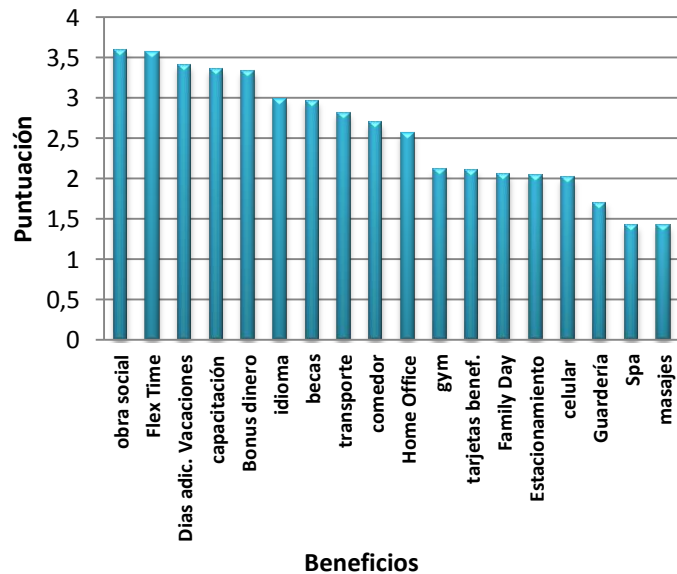


Gráfico 4.21.: "Orden de preferencia de los beneficios laborales, según las otras Generaciones encuestadas"

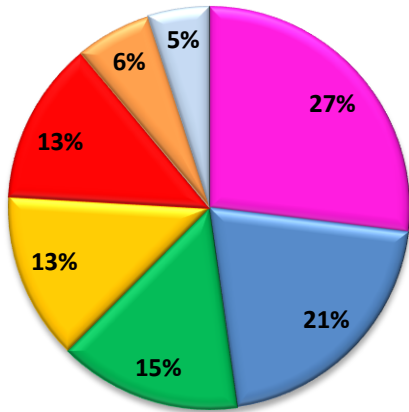
Felicidad

La felicidad en el trabajo significa, tanto para la mayor parte de la generación Z cómo para la generación “X” e “Y” encuestadas, realizar una actividad que los apasione aunque la remuneración no sea alta (**gráfico 4.22**), siendo mayor la cantidad de personas de la Gen Z quienes optaron por ella (27 %, contra el 22 % de las otras Generaciones). En segundo lugar, los jóvenes de la generación Z determinan que son felices laboralmente cuando se sienten útiles (21%), seguido por encontrar la independencia con sus propios proyectos (15 %). A diferencia de las otras generaciones de encuestados, quienes en segundo lugar encuentran la felicidad mediante la independencia de sus proyectos (20 %) y en tercer lugar “sintiéndose útiles en lo que realizan” (17%). También podemos ver que la Generación Z, a diferencia de las otras generaciones mayores, valorar la búsqueda de desarrollo personal, por sobre las buenas relaciones sociales.

Las últimas respuestas no son de suma relevancia, encontrando muy pocas diferencias porcentuales entre ambas generaciones, encontrando que en último lugar le vuelven a dar importancia a la actividad que realizan, por sobre la remuneración recibida.

Por lo tanto, podemos concluir que ambas generaciones priorizan el encuentro de la felicidad a través de una actividad que les apasione, sintiéndose útiles en las tareas que realizan y buscando la independencia a través de sus propios proyectos. La generación Z tiene una mirada más individualista, encontrando la felicidad entre sus propios logros y proyectos, dejando en los últimos lugares el establecimiento de las buenas relaciones sociales. Encuentran la felicidad en la búsqueda y desarrollo personal.

Generación Z- Felicidad en el trabajo



- "Sería feliz en el trabajo cuando realice una actividad que me apasione, aunque la remuneración no sea alta"
- "Sería feliz en el trabajo, sintiéndome útil en lo que hago"
- "Sería feliz en mi trabajo cuando logre independizarme con mi propio proyecto"
- "Sería feliz trabajando con horarios flexibles, regulando mis propios objetivos y tareas"
- "Sería feliz en el trabajo, cuando pueda desarrollarme como persona"
- "Sería feliz en el trabajo, cuando esté en un ámbito con buen clima laboral (buenas relaciones sociales)"
- "Encontraría la felicidad en el trabajo cuando reciba alta remuneración, independientemente de la actividad que desempeñe"

La Felicidad según otras Generaciones

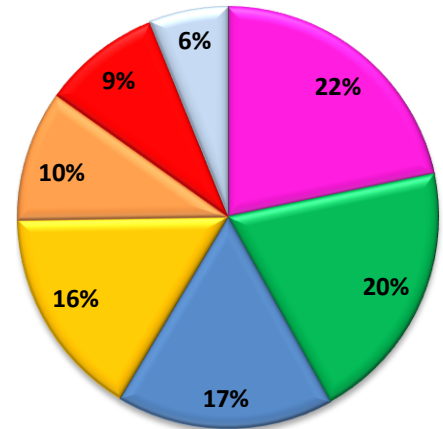


Gráfico 4.22.: "Diferencias entre la Felicidad en el trabajo según Gen Z y la Felicidad en el trabajo según las otras generaciones encuestadas"

4.2 Análisis de las entrevistas

Comenzaremos el análisis con las respuestas de los especialistas y la psicopedagoga, y continuaremos con las opiniones de los gerentes.

➤ Respuestas de especialistas y psicopedagoga

Demandas laborales

En este punto, preguntamos cuáles son las demandas laborales de la Generación Z y si existen diferencias según lugar de residencia, sexo, estudios realizados y puesto que ocupan. Los dos especialistas nos contestaron que no existen diferencias significativas. Lange, aclaró que sí las hay en cuanto al **lugar de residencia**.

Le preguntamos también a la psicopedagoga cuáles son las carreras más demandadas y nos informó que las carreras estándares son siempre priorizadas, como son la Abogacía, Administración, Contador, Arquitectura, Ingeniería, Turismo y Diseño. La carrera de Educación Física estuvo teniendo bastante auge en los últimos años.

En general, estos chicos no hacen un análisis del mercado laboral, sino que es realizado por los orientadores vocacionales, o las familias con sus mandatos.

Cambios en las empresas

En este caso indagamos acerca de los cambios que generan los jóvenes de la Generación Z en las empresas, y encontramos diversas opiniones:

Maioli dijo *“Si, los jóvenes generan cambios. Creo que es el gran desafío que tienen las empresas, empezaron a tomar medidas creyendo que era necesario adaptar las estructuras organizacionales”*. En cambio Lange tuvo otra postura, él opina que *“La generación Z genera cambios en las empresas, pero en realidad es un círculo que se retroalimenta. La sociedad se amolda al avance tecnológico y a los cambios de la globalización, por lo tanto también lo hacen las empresas y personas, incluida la generación Z, de forma simultánea”*.

Beneficios laborales

Los especialistas coinciden en que *“un requerimiento muy habitual de los Z es la **flexibilidad horaria** en el trabajo, pero que no tiene que ver con ofrecer turnos de trabajo cambiables o movibles o posibilidades de trabajar en el domicilio”*. (E. Maioli)

Es decir, que todos los especialistas coincidieron en que la flexibilidad horaria es un requisito esencial requerido por los jóvenes Z.

Factores decisivos

Preguntamos también cuáles son los factores decisivos para la generación Z, en la elección de un trabajo. Para Maioli estos factores son: el dinero para poder obtener bienes y servicios específicos, fluidos proceso de comunicación, que la empresa pueda ofrecerles tecnología y que ellos puedan estar constantemente en contacto con la misma. La psicopedagoga opinó que los factores decisivos para esta generación son: el ambiente laboral cordial y que logren percibir su trabajo como estimulado y valorado. Estos dos profesionales coinciden en que una buena relación y trabajo cooperativo entre jefe-subordinado es esencial.

Factores de retención

Todos los especialistas coincidieron en que es muy difícil retener a esta nueva generación, pero no imposible. Se podrá lograr con honestidad y sinceridad.

“Es re difícil retener a los Z. Para hacerlo, hay que asegurarse que los aspectos que le prometiste en los procesos de reclutamiento, efectivamente se sostengan a nivel de la cultura organizacional”. (E. Maioli)

“Flexibilidad y honestidad por parte de los superiores, de esta manera podrán sentirse cómodos y ser sinceros tanto en sus palabras como en sus acciones”. (R. Lange)

“Los Z entienden que si la comunicación es sincera, es sincera de los dos lados, entonces ellos van a cometer “sincericidio”. (E. Maioli)

Felicidad laboral

Para encontrar la felicidad en el trabajo, los profesionales coinciden en que la generación Z debe percibir contribución en sus actividades y tareas hacia la empresa, que valoren su trabajo y esfuerzo, que los reconozcan de alguna manera.

“Primero las empresas deben hacerles sentir que lo que hacen es importante, que lo que hacen es una contribución” (R. Lange)

“Sentirse escuchados, valorados, en realidad les interesa que les reconozcan el logro de lo ordinario” (E. Maioli)

“Que sepan que es digno y valorado lo que están haciendo” (Barrios)

Compromiso

Preguntamos en este caso, si creen que los jóvenes actuales se sienten comprometidos con las empresas en las que se insertan. Los tres profesionales concuerdan en que es posible lograr el compromiso de la generación Z sólo si se cumplen con determinados aspectos: que las empresas ofrezcan efectivo reclutamiento y compromiso de los altos mandos, y que también las familias de los jóvenes fomenten la responsabilidad y el compromiso.

“Si fue efectivo el efecto de reclutamiento, en virtud de sus requerimientos, necesidades y expectativas, muy probablemente tengan un grado de compromiso importante”. (Maioli)

“No están comprometidos, ya que no ven ni perciben compromiso de los mandos más altos de la compañía, si lo sintieran, se podría lograr”. (Lange)

“Si tanto las instituciones como las familias no fomentan el compromiso, éste no se genera” (Barrios)

Desafíos de los gerentes

Según los especialistas, los desafíos de los gerentes frente a esta nueva generación se basan en cambiar las estructuras de las compañías de forma radical, modificando también los modos de gerenciar, dándoles la posibilidad de descubrir y crear cosas nuevas todos los días.

“El error de las empresas está en seguir manteniendo viejas estructuras, disfrazadas de nuevos modos, y no hay una apropiación real de esos nuevos modos de gerenciar” (Maioli)

“Hacerles sentir que cada día van a crear algo nuevo y/o descubrir algo distinto y segundo, hacerles sentir que son parte de la organización”. (Lange)

Personalidad- demandas laborales

En este punto le preguntamos a la psicopedagoga qué características de la personalidad de estos jóvenes hacen que tengan aquellas demandas laborales que los caracterizan (flexibilidad, independencia, etc). Estos chicos tienen el límite de lo bueno

más bajo de lo normal. Esto quiere decir que, las acciones que no son del todo buenas o correctas, ellos las perciben como buenas y correctas. La generación Z renuncia fácilmente a aquellas cosas que no consideran útiles o viables. Son independientes y por este motivo necesitan libertad y flexibilidad laboral.

“Estos chicos, en general, están acostumbrados a entender que más o menos es lo mismo que bien, no tienen determinados hábitos, si no les gusta o no les sirven las condiciones, lo dejan. A su vez se creen que tienen más derechos de los que realmente tienen, viven el momento, no tienen proyección de futuro. Las dificultades personales que puede tener esta generación para insertarse en el mercado laboral es adquirir compromiso y responsabilidad, y formación académico profesional.” (Barrios)

Adquisición de experiencia

Este punto se basa en cuestionar si la generación Z prefiere hacer carrera en una empresa o trabajar de forma independiente.

El especialista Ricardo Lange opinó que esta generación prefiere trabajar de forma independiente, pero lo elige sin darse cuenta que el aprendizaje y la experiencia son fundamentales y se adquieren en una empresa. Esto tiene que ver con la confusión que tiene la generación Z, entre información y conocimiento. Por la rápida adquisición de información de hoy en día, esta generación tiende a pensar que sabe y que tiene conocimiento, cuando en realidad sólo repite lo que escuchó o leyó.

➤ Respuestas de gerentes

Beneficios laborales

En este caso les preguntamos a los gerentes, cuáles son los beneficios laborales que les ofrecen a la generación Z.

En ninguna de las empresas existen beneficios específicos para la generación Z, son generales. Ambas compañías brindan el beneficio de flexibilidad horaria y becas de estudio. La empresa 1 destaca el beneficio de brindar el examen de salud anual y la empresa 2 destaca la posibilidad de rotar por varias áreas.

Felicidad laboral

En este punto, preguntamos qué aspectos tiene o brinda la empresa que puede hacer a la generación Z, feliz. Para la empresa 1, disponer de flexibilidad horaria, ser una empresa con conciencia ecológica y brindar un negocio innovador para desarrollarse son puntos claves para que esta generación logre llegar a ser feliz.

La empresa 2 opina que la felicidad laboral está directamente relacionada con el presupuesto, y con la posibilidad de recortar los días laborales sólo a 3 días a la semana.

“Pensar en la felicidad en el trabajo, es una cuestión de presupuesto, o sea depende de cuánta plata tenga el área de RRHH para estas cosas” (Empresa 2)

Compromiso

Indagamos sobre el compromiso de los jóvenes de la generación Z en las empresas.

El gerente de la empresa 1 considera que sólo están comprometidos con ellos mismos, pensando en su beneficio y bienestar. En cambio la empresa 2 dice que sí ven el compromiso de los jóvenes, pero muchas veces el contexto no los ayuda. El cambio los fortalece, les da experiencia, les enseña y están muy acostumbrados al mismo. No suelen encontrar un lugar propio que los identifique, y esta la razón por la que a veces parece que no se comprometen en el ámbito laboral, pero en realidad esto no es así.

“Están comprometidos con ellos mismos, piensan siempre en su bienestar y desarrollo personal, tanto fuera como dentro de la organización” (Empresa 1)

“Los jóvenes están súper comprometidos, lo que pasa es que el escenario no los ayuda” (Empresa 2).

Desafíos de los gerentes

Los gerentes coinciden en que el desafío de los gerentes, ante las demandas de la generación Z, radica en retenerlos, motivarlos y amoldarse a los cambios rotundos en sus demandas.

“Mantenerlos motivados, captar su interés, ofrecer tareas dinámicas y desafiantes”.
(Empresa 1)

” Es muy difícil establecer patrones de respuesta para ellos, y a veces en un año cambian. Las demandas de los jóvenes hoy en día son poco claras. Renuncian para irse de vacaciones, porque definitivamente el trabajo no lo motiva suficiente como para que se quede “(Empresa 2)

“Nos cuesta mucho retener al joven, cualquier trabajo que le ofrecen para estar de lunes a viernes, ganando menos inclusive, eligen ese trabajo” (Empresa 2).

4.3 Análisis Entrevistas vs. Encuestas

A continuación, detallaremos las diferencias encontradas entre las entrevistas y las encuestas realizadas.

4.3.1 Similitudes

Beneficios laborales

Los beneficios elegidos en las encuestas por la generación Z son los horarios flexibles, en primer lugar, seguida por la Obra Social y en tercer lugar, capacitación. Esto coincide con lo dicho por los especialistas ya que, nombraron al Flex-time como beneficio primordial para esta generación. Los gerentes también concuerdan con esto, ya que tomaron la decisión de brindar este beneficio en sus compañías.

Felicidad laboral

El gerente de la empresa 1, coincide con las encuestas, al opinar que la felicidad laboral para la generación Z se relaciona con brindar un negocio innovador o creativo. Esto podría ser la respuesta que necesitan algunos Z para poder ser felices en su trabajo, quienes opinan en las encuestas que "serían felices en el trabajo cuando realicen una actividad que los apasione, aunque la remuneración no sea alta”

Igualmente, en este punto existen más diferencias que similitudes.

Factores decisivos

La generación Z prioriza al elegir un trabajo, el buen clima laboral, la alta remuneración en segundo lugar, y la cercanía al lugar de trabajo en tercer lugar. El especialista Esteban Maioli acierta en este aspecto ya que, considera a uno de estos factores como prioritarios (alta remuneración, puesto dos). La psicopedagoga Marina Barrios

cree que el factor más importante al elegir un trabajo, para esta generación, es el buen clima laboral, concordando con el primer puesto de la encuesta. Esto último puede relacionarse con poseer en la compañía, fluidos procesos de comunicación y a su vez, podrá reflejarse en una buena relación jefe-subordinado.

Adquisición de experiencia laboral

La generación Z eligió en primer lugar cambiar de trabajo sólo cuando le ofrezcan un puesto de mayor jerarquía, para adquirir experiencia laboral. En segundo lugar, se eligió cambiar de trabajo cuando les ofrezcan un mejor sueldo y en tercer lugar, cambiar de trabajo cada dos o tres años.

Esto puede relacionarse con los comentarios de los gerentes. Ellos observan diariamente que si los jóvenes no se sienten cómodos o conformes en el lugar donde están o con las tareas que realizan, se van de la empresa. Esto puede interpretarse como que la generación Z sólo está comprometida con ella misma o que éstas decisiones las toman porque el contexto no los ayuda.

Lugar de trabajo de preferencia

El gerente de la empresa 2 opinó que los jóvenes de la generación Z, para ser felices, deberían tener una jornada laboral de 3 días a la semana. Esto coincide con las respuestas de las encuestas ya que, el lugar de trabajo preferido por esta generación fue de 3 días en la oficina y 2 desde su casa.

Modalidad de trabajo

El especialista Ricardo Lange, opinó que la generación Z desea tener su emprendimiento propio, y los gerentes opinaron que si los jóvenes no logran amoldarse a sus requerimientos y deseos se van de la empresa. Esto concuerda perfectamente con la encuesta ya que, la generación Z optó por trabajar 6 horas (si pudieran trabajar menos horas, lo harían, aunque sea por menos dinero, esto lo aclara el gerente 2) y en segundo lugar eligió, tener su emprendimiento propio.

Horarios de trabajo

Los especialistas coinciden con las encuestas al opinar que los horarios de trabajo preferibles para la generación Z son los horarios flexibles. Los gerentes toman esta demanda laboral como beneficio.

4.3.2 Diferencias

Beneficios laborales

Los gerentes de ambas empresas nos han comentado que dan como beneficios becas para solventar estudios. En las encuestas, el beneficio de becas, se encontró en el puesto número 5, sin ser uno de los puntos esenciales para esta generación, como sí lo es el flex-time, la obra social y las capacitaciones.

Los puntos que mencionan los gerentes como beneficios pero en las encuestas analizamos que no tienen demasiada importancia o tal vez no lo perciben como tal, son: el examen de salud y rotar por varias áreas para adquirir experiencia.

Felicidad laboral

Los especialistas coinciden en que la felicidad en el trabajo, para esta generación es que perciban su trabajo como valorado y sientan que es una contribución para la organización. Desean que les reconozcan el esfuerzo de lo ordinario. Esto no concuerda con las encuestas ya que, en primer lugar, la generación Z optó por la opción de que serían felices en el trabajo cuando realicen una actividad que los apasione, aunque la remuneración no sea alta.

Igualmente se debe tener en cuenta que, coincide con la segunda opción elegida, siendo que, serían felices en su trabajo cuando se sientan útiles en lo que hacen.

El gerente de la empresa 1 mencionó la conciencia ecológica en la empresa como factor principal para la felicidad laboral de la generación Z. Esto no se refleja en las encuestas debido a que no es un punto clave en su felicidad ni en su elección laboral.

Tareas

Los jóvenes de la generación Z optaron por adquirir tareas más complejas a mayor experiencia, seguida por rotar por varias áreas. Si bien esta última opción es elegida por la empresa 2 y la otorga como beneficio, no es la que elige la generación Z como principal.

Capítulo 5

5. Conclusiones

En el presente capítulo detallaremos las conclusiones, las cuales responden a cada uno de los objetivos expuestos en el comienzo de este trabajo, y a partir de los cuales estuvo basada toda nuestra investigación.

Objetivo 1: Conocer las principales demandas laborales de la generación Z.

Podemos mencionar distintos aspectos que conforman las demandas de los jóvenes de la generación Z.

Los jóvenes de la generación Z priorizan, en la elección de un trabajo, el **buen clima laboral y la alta remuneración**. En último lugar, en contraposición a lo determinado por la teoría, podemos decir que el cuidado del medio ambiente, la utilización de la tecnología (redes sociales e internet), y la libertad en su aspecto físico (vestimenta informal, utilización de piercings y tatuajes) no son factores determinantes para ellos a la hora de decidirse por un empleo.

En su mayoría, eligen trabajar en empresas **multinacionales**, en el rubro de los **servicios**. La mayor parte de estos jóvenes que trabajan, lo están haciendo en el rubro de empresa que les gustaría hacerlo, mientras que no en el tipo de organización que desean.

La edad considerada ideal para el ingreso en el mercado laboral, según esta generación, son los **19 años**. Priorizan el trabajo **part time (6 horas)**, seguido por el poseer sus **propios emprendimientos**, eligiendo siempre la **flexibilidad en sus horarios**, como bien detalla el marco teórico. Sin embargo, a diferencia de lo propuesto en la teoría, siguen eligiendo comunicarse **cara a cara** y ser **supervisados** por un jefe, cuyo sexo les es **indistinto**.

Prefieren trabajar en **equipo**, con **compañeros de todas las edades**, lo cual manifiesta un gran deseo de diversidad y trabajo conjunto. Buscan realizar tareas **más complejas a medida que adquieren mayor experiencia**, por encima incluso de la posibilidad de rotar por varias áreas de la empresa. En relación al lugar de trabajo, los Z eligen trabajar **3 días en la oficina y 2 desde su casa**, marcando un claro equilibrio entre el trabajo en casa y oficina.

Un cambio de empresa lo realizan sólo ante el ofrecimiento de algún incentivo, ya sea mediante un **puesto de mayor jerarquía o mejor sueldo**. En caso contrario, prefieren

realizar carrera en una misma empresa. El compromiso de estos jóvenes, en un contexto de cambio constante, se lograría mediante la sinceridad y honestidad de las empresas en las que se insertan.

Objetivo 2: Identificar que significa “un trabajo feliz” para la generación Z.

La felicidad laboral para la generación Z es trabajar en una actividad que los **apasione**, independientemente de la remuneración. Eligen la pasión en el trabajo como un factor determinante aún por encima de poder independizarse con su propio proyecto, sentirse útiles o que su trabajo sea valorado. Estas últimas han sido elección de muchos jóvenes de la generación Z, pero no de la mayoría.

No hemos encontrado grandes diferencias con las generaciones X e Y, ya que éstas generaciones también encuentran la felicidad laboral en una actividad que los apasione. Queremos aclarar que, más allá de la pasión, la generación Z, concreta su felicidad **sintiéndose útiles en lo que hacen** pero las generaciones X e Y priorizan independizarse con su propio proyecto para lograr la felicidad laboral.

Podemos concluir también que a la hora de elegir un trabajo, la generación Z prefiere encontrar un trabajo con **buen clima laboral y alta remuneración** (factores no elegidos para lograr la felicidad laboral). Por lo tanto, **la generación Z no busca o elige de un trabajo lo que realmente la hace feliz.**

Objetivo 3: Detectar cuales son los beneficios laborales requeridos por la generación Z

El beneficio laboral más requerido por la generación Z, es el **flex time**, es decir la flexibilidad en los horarios, ofrecido como beneficio en las dos empresas entrevistadas. También, priorizan el otorgamiento de **obra social** (le dan importancia al cuidado de la salud), **capacitación y bonus en dinero**. Podemos también observar que los beneficios primarios son valorados por la generación Z con mayor puntuación que los secundarios, encontrando en último lugar de valoración al spa y los masajes.

Comparando con las generaciones X e Y, podemos visualizar que éstas valoran en mayor proporción todos los beneficios, por encima de la generación Z. Es decir, que los beneficios son, en promedio, moderadamente más valorados por la Generación X e Y, que por la Generación Z.

Capítulo 6

6. Relevamiento bibliográfico

- Bauman, Zygmunt, *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica, Argentina, 2003.
- Di Lucca, Sandra, *El comportamiento actual de la GZ,UP,Arg.,2013*
- Ensinck, Gabriela (2012). La vida a través de una pantalla. *La Nación Revista*, p.16.
- Mannheim, Karl, *El problema de las generaciones* , Hungría, 1993
- Marguli, Mario y Urresti, Marcelo, *La juventud es más que una palabra*, Editorial Biblos, Buenos Aires, 1996.
- Mascó, Alejandro, *Entre generaciones*, Temas, 2014
- Ortíz Frágola, A. (2011). La juventud como barómetro de la cultura. *Juventud*, 53, p. 8-12.
- Raymond, A. (2012). *Here comes generation* Z. *CabinetMaker+FDM*, 26(4), 20-21. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1441703655?accountid=147831>
- Sennet, Richard, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama, Barcelona, 2000.

Fuentes Online

- www.aam-ar.org.ar/?generacion-z-los-jovenes-y-el-trabajo-en-2020&page=ampliada&id=407&_s=&_page=biblioteca_multimedia, al 14/09/2014
- www.lanacion.com.ar/1547175-generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla, al 8/9/2014
- www.au.timeout.com/sydney/kids/features/1565/the-ten-commandments-of-generation-z, al 2/9/2014
- www.infonews.com/2014/07/24/sociedad-154902-buen-puntaje-de-la-argentina-en-equidad-de-genero.php, al 1/9/2014
- www.grailresearch.com, al 2/9/2014
- www.greenpeace.org, al 3/9/2014
- www.rae.es, al 11/09/2014
- www.pwc.es, al 13/8/2014
- www.inadi.gob.ar, al 15/8/2014
- www.oei.es, al 6/9/2014
- www.infoleg.gov.ar, al 12/9/2014
- www.unicef.org, al 10/9/2014

Capítulo 7

7. Anexos

Encuesta

Encuesta de Demandas Laborales

Somos Alumnos de Recursos Humanos y estamos realizando una encuesta para saber cuales son las demandas laborales actuales. Muchas gracias por tu colaboración!

*Obligatorio

Sexo *

- Femenino
- Masculino

Tu edad *

- Hasta 19 años
- De 20 a 32 años
- Más de 32 años

Zona de residencia *

- CABA (Capital Federal)
- GBA Zona Sur
- GBA Zona Norte
- GBA Zona Oeste
- Interior
- Exterior

Estudios *

- Primario completo / incompleto
- Secundario incompleto
- Secundario completo o en curso
- Terciario incompleto
- Terciario completo o en curso
- Universitario incompleto
- Universitario completo o en curso
- Posgrado completo / incompleto/ en curso

Area de Estudio

Esta pregunta es solo para quienes estudiaron o estén estudiando

- Administración y negocios

- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ciencias Naturales
- Ciencias Económicas
- Salud
- Comunicación
- Diseño
- Arte
- Otro:

¿Estás trabajando actualmente? *

- Si
- No

¿En qué tipo de empresa trabajas?

Esta pregunta es solo para las personas que trabajan.

- Multinacional
- Nacional
- Pyme
- ONG
- Consultora
- Independiente
- Familiar

¿Qué rubro es la empresa donde trabajás?

Esta pregunta es solo para las personas que trabajan

- Comercial
- Servicios
- Industrial
- Construcción
- Otro:

¿En qué tipo de empresa te gustaría trabajar? *

Esta pregunta es para las personas que trabajan y no trabajan

- Multinacional
- Nacional
- Pyme
- ONG
- Consultora
- Independiente
- Familiar

¿Qué rubro es la empresa donde te gustaría trabajar? *

Esta pregunta es para las personas que trabajan y no trabajan

- Comercial
- Servicios
- Industrial
- Construccion
- Otro:

Indique de 0 a 4, dónde el número “0” es “nada preferido” y “4” el de mayor preferencia: ¿cuáles de los siguientes beneficios son los que priorizas en tu trabajo o que priorizarías en un futuro trabajo?

Home office (trabajo en casa) *

0 1 2 3 4

Obra social *

0 1 2 3 4

Comedor gratuito en el lugar de trabajo *

0 1 2 3 4

Bonus en dinero *

0 1 2 3 4

Horarios flexibles (flexitime) *

0 1 2 3 4

Estacionamiento gratis *

0 1 2 3 4

Transporte al trabajo *

0 1 2 3 4

Celular pago *

0 1 2 3 4

Cursos de capacitación *

0 1 2 3 4

Programa de becas *

0 1 2 3 4

Masajes *

0 1 2 3 4

Gimnasio gratis *

0 1 2 3 4

Tarjetas beneficio (club la nación, clarín, etc) *

0 1 2 3 4

Spa *

0 1 2 3 4

Días adicionales de vacaciones *

0 1 2 3 4

Clases de idioma *

0 1 2 3 4

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Family day (día familiar) *				
0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guardería *				
0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique cuál sería tu modalidad de trabajo preferida...

elegir sólo una opción *

- Trabajar 3 días de la semana en la oficina, y 2 días desde tu casa
- Trabajar 2 días de la semana en la oficina, y 3 días desde tu casa
- Trabajar los 5 días de la semana en la oficina
- Trabajar los 5 días de la semana desde tu casa
- Trabajar al aire libre
- Trabajar variando siempre el lugar de trabajo (sin oficina fija)
- Trabajar en un puesto que requiera viajar (a otras localidades, provincias, países)

Elegir las 2 opciones que preferís a la hora de elegir un trabajo...

Elegir sólo dos opciones *

- Alta remuneración
- Cercanía al lugar de trabajo
- Que la empresa cuide el medio ambiente
- Que te permitan utilizar ropa informal, tatuajes y/o piercings
- Puesto de alta jerarquía
- Buen clima laboral (relaciones sociales)
- Que te permitan el uso de internet y redes sociales

Indicá la frase que más te identifica acerca de la "Felicidad en el trabajo"

Elegir sólo una opción *

- “Encontraría la felicidad en el trabajo cuando reciba alta remuneración, independientemente de la actividad que desempeñe”
- “Sería feliz en el trabajo cuando realice una actividad que me apasione, aunque la remuneración no sea alta”
- “Sería feliz en mi trabajo cuando logre independizarme con mi propio proyecto”
- “Sería feliz en el trabajo, cuando esté en un ámbito con buen clima laboral (buenas relaciones sociales)”
- “Sería feliz trabajando con horarios flexibles , regulando mis propios objetivos y tareas”
- “Sería feliz en el trabajo, sintiéndome útil en lo que hago”
- “Sería feliz en el trabajo, cuando pueda desarrollarme como persona”

Preguntas generales

¿Bajo qué modalidad te gustaría trabajar? *

En caso de que no trabajes nos gustaría conocer también tu opinión de lo que esperas de un futuro trabajo

- En relación de dependencia Full time (8/9 hs diarias)
- En relación de dependencia Part-time (6 hs diarias)
- Pasantía (4 hs diarias)
- Temporal/Eventual (por tiempo determinado)
- Tener un emprendimiento propio.

¿Cuál es la edad que consideras adecuada para insertarse en el mercado laboral? *

- Antes de los 18 años
- 19 años
- 20 años
- 21 años
- 22 años
- 23 años
- 24 años
- 25 años
- Después de los 25 años

Preferirías que tu jefe sea... *

- Mujer
- Hombre
- Indistinto

Preferirías trabajar... *

- En equipo
- Solo
- En comunidad
- Por proyecto

Me gustaría que mis compañeros de trabajo sean... *

- Personas más chicas
- Personas más grandes
- Personas de mi misma edad
- De todas las edades
- Indistinto

Me gustaría trabajar con horarios... *

- Fijos
- Flexibles
- Indistinto

Me gustaría ser supervisado por... *

- Más de un jefe
- Un sólo jefe
- Nadie (No tener jefe/s)

Indica si preferís mantener una comunicación laboral a través de *

- Red social
- Chat interno
- E-mail
- Celular
- Cara a cara

A la hora de adquirir experiencia laboral preferirías: *

- Hacer carrera en una misma empresa.
- Cambiar de empresa todos los años.
- Cambiar de empresa cada dos o tres años.
- Cambiar de empresa cada 5 o más años
- Cambiar de empresa solo cuando me ofrezcan un mejor sueldo
- Cambiar de empresa solo cuando me ofrezcan un puesto de mayor jerarquía.

Que tareas te gustaría desempeñar en tu puesto de trabajo?... *

- Sólo desempeñar las tareas que fueron fijadas por contrato
- Rotar por varias áreas de la empresa
- Realizar tareas más complejas a medida que adquiero experiencia

Entrevistas

Entrevista Martín Saiz (Gerente)

Empresa en la que trabaja: DASH, cadena de retail deportivo, con más de 70 tiendas en todo el país

600 empleados nómina.

Cargo que ocupa: jefe de RRHH

Antigüedad en el cargo actual: 3 años de antigüedad.

Cantidad de personas a cargo: 4 (1 de generación Z)

- 1- *¿Cuántas personas menores de 20 años tenes a cargo (de la generación Z), aproximadamente? ¿personas de qué edades contratas?*

falta

- 2- *¿Han ocurrido cambios en la empresa a partir de que esta generación se insertó en la empresa?*

El hombre tiene 4 instancias de vida, desde que el hombre es hombre. Pero acá lo que cambia son los estímulos, cuales son los estímulos que recibe el joven, no son los mismos estímulos que venían de los 80, de los 90 o del 2000. El adolescente es el mismo de siempre, y estamos todos determinados biológicamente de la misma manera, lo único que cambia es el estímulo. Los chicos de hoy tienen un caudal de estímulos (por la sustitución tecnológica, cuarta revolución industrial), no es fácil administrar todo eso (ni para RRHH ni para los jóvenes). Que los empleados no tengan compromiso con las empresas responde a un cambio de la economía mundial, las empresas dejaron de ofrecer **los contratos de antes**, porque la reglas de juego de economía mundial cambiaron. Antes los empleados ingresaban y querían **hacer carrera** en las empresas, porque la relación laboral no se manejaba con una lógica económica. De los 90, en adelante, con el avenimiento del neo-liberalismo, la lógica del mercado económico se metió en el mundo del trabajo (empieza la oferta, la demanda, la escasez, los precios) Ahora ingresan en una empresa, y lo que quieren saber es cuánto me pagás (eso hace 30 años no existía).

La **insatisfacción por el mercado de trabajo**, termina pegando adentro de las empresas en los jóvenes, porque tienen expectativas de algo que piensan que lo van a encontrar afuera y no lo encuentran. Entonces, le desmotivación y la desilusión la sufre la empresa. No se va porque encuentran algo mejor, sino que van, no lo encuentran y vuelven desmotivados. Esta generación de distinto, el tema de la presencia tecnológica y que en un futuro no va a haber más trabajo por la sustitución tecnológica, y que hay estímulos educativos muy bajos (antes la educación era todo, hoy ya no).

Los jóvenes son poco claros: te dicen qué necesitan más tiempo, pero no te dan respuestas claras.

3- *¿Qué beneficios le ofreces a esta generación para atraerlos y retenerlos?*

Los beneficios no se relacionan a las generaciones, sino que es un tema de compensaciones. Segmentas la nomina entera, analizarla cualitativamente, y ver qué beneficios ofreces a todos. **Demandan según el estímulo. Beneficios:**

Tienen flexibilidad horaria (para los estudios y necesidades de tiempo poco claras, a algunos le pagan los estudios (previa firma de un contrato para estar ahí), pasar de un sector a otro (rotar por algunas áreas) y no tienen afán de crecimiento vertical (a algunos jóvenes le hemos ofrecido crecimiento y no quisieron, prefirieron quedarse con su puesto actual, ofreciéndoles hasta más sueldo, diciendo que estaban bien cómo estaban). **Prefieren menos responsabilidades, a ascender.** Ya que ascender implica tener más responsabilidades, más horario de trabajo, ganando el doble. Estos jóvenes Z en algún momento van a crecer, van a tener otras obligaciones, van a necesitar más plata, van a necesitar otras cosas que hoy todavía no las tienen. El adolescente ahora no es más hasta los 17 años, sino más bien que se extendió hasta luego de los 20 años. Pero son los estímulos, ellos no tienen estímulos de la empresa para que no se vaya, no tienen estímulos de los padres para irse de la casa, etc. Esos estímulos deben venir del estado, de las empresas, y de los establecimientos educativos, los cuales están desalineados. Las universidades tienen que forman a la gente que las empresas necesitan, el sistema no me da lo que las empresas necesitan.

4- *¿La empresa realiza acciones relacionadas con la conciencia ecológica? ¿es un factor que los retiene?*

En este negocio de retail, no hay cuidado del medio ambiente. Las personas que trabajan aquí, no tienen tiempo de trabajo fuera de la organización, entonces pensar en el work life balance, no podés. **Todo es monetario, o dentro del lugar de trabajo. Con lo cual, cualquier actividad fuera en retail, es imposible.**

5- *¿Qué aspectos consideras que tiene la empresa para hacer feliz a esta generación?*

Siempre lo que buscamos, primero, es la **calidad de vida laboral. Dentro de las instalaciones de la empresa, que la persona esté bien, no feliz. Por sobre encima que esté bien, que la pase bien.** Que estén bien y que la pasen bien, ya es un montón. **Pensar en la felicidad en el trabajo, es una cuestión de presupuesto, osea depende de cuanta plata tenga el área de RRHH para estas cosas,** mientras más dinero disponible tenga, más acciones va a hacer. **La jornada laboral debe acotarse a 3 días, para que los jóvenes puedan llegar a ser felices.** La solución al desempleo, es bajar horarios, y de esta manera contratás más gente, la cual trabaja menos horas.

6- *¿Están comprometidos los jóvenes de tu empresa? ¿en qué aspectos ves esto?*

Hace **3 meses cambiaron la política de selección,** y cambiaron el rango etario de selección, que no tengan menos de 27- 28 años (perfiles de tienda: encargados, cajeros y vendedores) y hombres. Están hartos de los jóvenes, porque estos puestos requieren un **compromiso con la asistencia** muy grande. Tiendas abiertas de lunes a lunes (feriados inclusive), abiertas de 9 a 9, con 1 franco a la semana. La carga horaria es de 48 hs semanales, pero la distribución de la carga horaria es complicada, más que nada los fines de semana, y presentamos ausentismo en estos días críticos (viernes-sábados-domingos y feriados es cuando nuestra cadena más vende, entonces es cuando más los necesito en la tienda). El joven tiende a flaquear con el compromiso. Es muy importante el Presentismo en este negocio, y cuando no vienen trae un montón de problemas, como traer gente de otra tienda, dejar la tienda

vacía. La falta de compromiso con la asistencia dispara a un montón de problemas por parte de RRHH.

Nos cuesta mucho retener al joven, cualquier trabajo que le ofrecen para estar de lunes a viernes, ganando menos inclusive, eligen ese trabajo. Pero lo dejan. En cambio, los perfiles más grandes, expulsados del mercado de trabajo, valoran el reingreso al mercado de trabajo, y tienen otro compromiso (no porque sean más grandes sino porque tienen otras responsabilidades). Yo no asocio madurez a la edad, el tema es como que tienen otras responsabilidades (tienen una familia, padres que mantener, etc), y nadie les ofrece trabajo. Y hemos bajado un poco el ausentismo de esta manera.

Yo como docente universitario y que trabajo con jóvenes además, veo jóvenes que están muy por sobre encima de los adultos. Es una lectura injusta decir que los jóvenes no están comprometidos, porque no se hace una lectura del escenario en el cual se mueven, donde los estímulos son muy poco claros y pobres. El escenario es otro, los estímulos son otros, y el compromiso se ha roto entre las partes. Lo que no tienen los jóvenes son los estímulos adecuados, entonces qué compromiso le voy a pedir yo a un joven que cuando tengo un estado de resultados que no cierra como yo quiero, voy y lo echo. Al próximo trabajo que vaya ya está curtido, dice "si soy un número". **Los jóvenes están súper comprometidos, lo que pasa es que el escenario no los ayuda.**

7- *¿Cuáles son tus desafíos en el trabajo hoy, teniendo en cuenta las demandas de esta nueva generación?*

Las demandas de los jóvenes hoy en día son poco claras. Renuncian para irse de vacaciones, porque definitivamente el trabajo no lo motiva suficiente como para que se quede. Es muy difícil **establecer patrones de respuesta para ellos**, y a veces en un año cambian. No es lo mismo la persona al final de la facultad que cuando terminan el secundario.

A veces quieren que le paguen el estudio de algo que no tiene que ver con la empresa, piden tiempo para algo que no saben. El lazo entre el empleado y la empresa se quebró.

Entrevista Esteban Maioli (especialista)

1- *Las demandas laborales que caracterizan a la generación Z (flexibilidad laboral, independencia, etc) ¿crees que son distintas según su lugar de residencia, sexo, estudios realizados y puesto que ocupan?*

A partir de una investigación de campo de la Gen Z, **no había diferencias significativas entre los géneros** (las características psicosociales de la generación coinciden tanto en hombres como en mujeres), **ni tampoco diferencias significativas en cuanto al nivel estratificacional (nivel socio-económico)**. Los puestos que ocupan, su posibilidad de inserción laboral, como es todavía una generación en desarrollo, los jóvenes de esta generación todavía no han podido superar la educación secundaria. Es decir, que todavía no ingresaron en la Universidad, por lo tanto habría que esperar algún tiempo para que comiencen estrictamente a trabajar.

Por un lado, las diferencias generacionales cada vez se aceleran más, a diferencia de los estudios generacionales más clásicos, en donde las características psicosociales de las generaciones perduraban por más tiempo. En la actualidad, uno es capaz de realizar recortes generacionales en tiempos más breves, y eso tiene que ver un poco por la **celeridad del cambio social**. Si uno entiende los estudios generacionales como un colectivo social, que se ve impactado por una cantidad de fenómenos socio históricos particulares que afectan el modo en el cual tienen ciertas actitudes y modo de asimilación de realidad, evidentemente **la celeridad del cambio social afecta la transformación de esos modos, y de esas actitudes como para el mundo**. Por ende la generación Z, tiene características psicosociales distintas a las generaciones previas. Hay un montón de elementos que se vinculan con la generación Y, pero también un conjunto de elementos diferenciales.

Estrictamente los Z son estrictamente puros Nativos digitales. Esta generación es la única estrictamente digital, ya nace con un conjunto de dispositivos tecnológicos. Son chicos que las redes sociales forman parte de su curso cotidiano, que además disponen del celular como dispositivo tecnológico que concentra un conjunto de actividades sociales mediadas por el dispositivo, acceso a redes sociales, acceso a mail, a chateo, buscadores de internet. Hacen un uso de la tecnología distinto al que lo hace la generación previa. Frente a la curiosidad de conocer algo, utilizan el dispositivo tecnológico. Y eso, genera características particulares, pretensiones de tener rapidez en un

monto de otros ámbitos sociales (son ansiosos). El que el dispositivo le de la rapidez al acceso, esa rapidez se traslada a otros ámbitos sociales, particularmente al trabajo: quieren resolver las cuestiones del trabajo de manera rápida, no necesariamente bien.

2- *¿Consideras que esta generación está generando cambios en las empresas? ¿en qué aspectos?*

Si. Creo que es el gran desafío que tienen las empresas. Las empresas, frente a los estudios generacionales que hace un tiempo empezaron a tomar un interés revitalizado en la teoría del management, las teorías vinculadas con los RRHH, **empezaron a tomar medidas creyendo que era necesario adaptar las estructuras organizacionales**(más tradicionales, más ancladas a las estructuras matriciales, incluso con formas más burocráticas) pensando que era necesario generar adaptaciones. Y en virtud de eso, **empezaron a pensar, que las nuevas generaciones tenían ciertos requerimientos que las viejas generaciones no tenían.** Se pensaba que las viejas generaciones tenían pretensiones con niveles salariales, beneficios laborales tradicionales (como ser obra social, vacaciones pagas, etc.), y que estas nuevas generaciones tenían que ver más con cuestiones vinculadas con el desarrollo concreto de la tarea, generar ámbitos de trabajo relajados, generales espacios de flexibilidad horaria, incluso estrategias de home office. Y tal vez, lo que hicieron las organizaciones fue adelantar la solución antes de hacer un buen diagnóstico de cual iba a ser los requerimientos o necesidades de las nuevas generaciones en relación a su puesto de trabajo o a su empresa. **Es decir, le adelanto la solución, creyendo que esa es la solución, cuando en realidad no advierto cuales son los requerimientos que estas nuevas generaciones tienen para con las organizaciones.**

3- *¿Cuáles consideras que son los beneficios laborales que prioriza la generación Z? (obra social, flex time, home office, etc)*

Un requerimiento muy habitual de los Z es la **flexibilidad horaria** en el trabajo, pero que no tiene que ver con ofrecer turnos de trabajo cambiables o movibles o posibilidades de trabajar en el domicilio, sino que tiene que ver con que, por ej “tal día que me toca trabajar, hay un concierto de un artista que me gusta, y

entonces pido el día por ello”. Los Z no buscan mentir (no van a decir que están enfermos para faltar), y, lo plantean de manera sincera. **Ahí está el desafío de las organizaciones**(en cómo las organizaciones reaccionan ante este planteo de los jóvenes), en tratar de plantearse modos de trabajo que, si bien muchas organizaciones señalan que son novedosos y plantean maneras no tradicionales de trabajo, todavía tienen una estructura mental (a nivel gerencial) muy burocrática, muy fordista, muy de marcación de horarios y de cumplimiento de tareas, no trabajar por objetivos sino que el empleado esté en el lugar de trabajo (no importa muy bien qué este haciendo). Muchas de las empresas se cuestionan si darle a los jóvenes el acceso a las redes sociales en sus puestos de trabajo o no, porque si les doy acceso se van a pasar tonteando con las redes sociales: si no les doy acceso, se van a sentir desmotivados. ¿eso es una mala o buena estrategia? Yo pienso que la GEN Z es una generación caracterizada por el **multitasking**, es decir tener la capacidad de desarrollar distintas tareas y actividades al mismo tiempo, y muchas de ellas incluyen el acceso a las redes sociales mientras están haciendo otra tarea (la gran mayoría de los encuestados afirmó que mientras estudiaba accedía a las redes sociales o chateaba, porque no son tareas que demanden una atención exclusiva). Y una de la característica de esta generación es poder tener puntos de atención distintos, al mismo tiempo (la pregunta luego es saber cuál es el grado de atención que le dedican a la tarea, y cual a las otras actividades). En principio no sería una buena decisión restringir ese acceso, más cuando por ej, grandes compañías utilizan las redes sociales para vincularse con sus propios clientes o incluso para reclutar. Esta generación sabe utilizar las nuevas tecnologías de un modo distinto a las anteriores generaciones, porque tal vez esta nueva generación no saben escribir un correo electrónico, pero si saben por ej. buscar información en internet.

Entonces, hay un desarrollo de habilidades y competencias diferencial, y **las organizaciones tienen que tener un poco más en claro ver cuáles son las competencias y habilidades que pretenden buscar en sus empleados**, y para eso hay que hacer un buen diagnóstico (antes de tomar decisiones apresuradas), basados en estudios específicos de la org, del sector y de la industria, para luego ver cómo eso puede ser un insumo necesario para la incorporación de estas generaciones en mi propia organización.

- 4- *¿Qué factores son decisivos para la elección de un trabajo por esta generación?
¿crees que la conciencia ecológica es uno de esos factores?*

Se reveló en las investigaciones, que el **dinero** es un beneficio que les tiene que permitir acceder a cuestiones que para ellos resulten significativas. No es un fin en si mismo, el salario elevado no asegura un beneficio que los Z vayan a buscar como el criterio diferenciador para elegir un empleo y no otro. Si, son personas interesadas por la **tecnología**, la compañía les tiene que asegurar la accesibilidad a ella. Por ello, generalmente se sentirán más atraídos por empresas vinculadas al sector tecnológico, o empresas que incorporar la tecnología en el desarrollo habitual de la tarea. El tema de la flexibilidad y una comunicación abierta y franca con el jefe, sea también algo que ellos valores, porque priorizan espacios **multiculturales**, donde la diversidad cultural sea un elemento importante.

Los Z son más **inestables**, y eso la org lo tiene que tener en cuenta, ya que los procesos de inducción son caros y le cuestan dinero, y eso retorno de la inversión de la capacitación uno pretende que se vea traducido en el desarrollo de la tarea. Y no siempre los Z cumplen con los índices de retención elevados, frente a una posibilidad laboral más atractiva por algunos de los criterios nombrados o el pensamiento de que el jefe no le ofrece la flexibilidad suficiente, probablemente el Z renuncio, incluso sin tener otro trabajo o reemplazo. Flexibilidad no significa que no le gustan los **límites**, les gusta tener objetivos, que se le planteen desafíos medibles y explicados (si no les explicas el porqué y el cómo llegar a eso, difícilmente el Z va a comprar eso como un elemento que lo motive para el alcance del objetivo). Entonces hay que trabajar fuertemente en la motivación de los Z, basados en una comunicación sincera, y que ellos la capten cómo sincera.

Entonces, esta Gen plantea cambios distintos de la organización tradicional, de la administración del personal. Pero no hay un cambio de paradigma rotundo de cómo hay que administrar los recursos, pero sí cierta necesidad de adaptación de las estructuras organizacionales y de la cultura organizacional. Muchas veces esta cultura organizacional no acompaña a los Z, los cuales se sienten traicionados, y buscan entonces una nueva organización en la que incorporarse.

La conciencia ecológica no salió como un criterio importante para los Z. La responsabilidad social es un mecanismo de difusión y de marketing, y dentro de ella, se encuentra la responsabilidad mediambiental, la cual es más fácil de cumplimentar. Entonces, no es una demanda específica de los Z. Incluso les

interesa más la **realidad actual del país, la política o la tecnología**. La decisión de un Z para la elección de un trabajo atractivo es: la posibilidad de accesibilidad a la tecnología, la posibilidad de modos de trabajo no tradicionales (de tipo fordista, de cumplimientos de horarios a rajatabla), en donde se muestra una verdadera flexibilidad (tanto horaria, como la que tiene que ver con la implantación de objetivos), y donde haya claros procesos de comunicación entre el jefe y el subordinado. Los Z **priorizan la vinculación y la relación de jefe-subordinado, y sus procesos de comunicación**. También, un clima laboral que les resulte agradable o ameno.

5- *¿qué factores piensa que las empresas deben ofrecer para retenerlos?*

Es re difícil retener a los Z. Para hacerlo, hay que asegurarse que los aspectos que le prometiste en los procesos de reclutamiento, efectivamente se sostengan a nivel de la cultura organizacional. Si vos reclutaste por facebook., no me podes luego en mi puesto de trabajo prohibir el uso de la red social. Si me prometiste en mis procesos de inducción procesos flexibles, no podes exigirme tener horarios determinados. Si me propusiste flexibilidad para organizar mis horarios de la facultad para poder cumplir con mi puesto de trabajo, no me podés no darme un finde que tenía programado (no para un examen o porque estoy enfermo). **Los Z entienden que si la comunicación es sincera, es sincera de los dos lados, entonces ellos van a cometer “sincericidio”**, te van a decir el por qué no quieren venir a trabajar, el tema es ver si la org está dispuesta a tolerar eso, o hacerlo razonar al Z para que cambie su actitud y hacerle entender que hay ciertos compromisos que asumir en virtud de ciertas demandas organizacionales. O tal vez es la organización la que tiene que adaptarse a la forma de pensar del Z. Y de esta manera, llegar a un consenso de si las demandas de los mismos son adecuadas y no, y llegar a buen puerto. Por ej: me quiero tomar el día porque toca Active Monkeys, un jefe tradicional diría que no se lo puede tomar. Pero ante esta nueva generación el jefe tendría que mostrar una actitud distinta: “ a ver, contame Pedro, cómo podríamos hacer para cumplir con el trabajo que necesitamos el día viernes, ¿qué me proponés?”. El desafío de las org, será este, cuando trabajás con altas dotaciones.

6- *¿Qué consideras que hace feliz laboralmente a la generación Z?*

Sentirse escuchados, valorados, que su opinión cuenta. Son, en cierto punto, narcisistas y fuertemente individualistas, entonces también les interesa el **reconocimiento y prestigio personal**, entonces **las actitudes de reconocimiento son importantes para ellos**. Eso los hace sentir bien, que el jefe les reconozca el logro, incluso cuando el logro es, el desarrollo de la tarea. Y eso también marca un cierto cambio de paradigma, porque muchas veces las org. captan el logro como la consecución de un propósito o un objetivo extraordinario, y a los Z **en realidad les interesa que les reconozcan el logro de lo ordinario (desarrollo de la propia vida cotidiana)**. Porque son personas muy **narcisistas**, están exponiendo continuamente su vida en redes sociales, y eso en algún punto implica la búsqueda de reconocimiento por parte de los demás.

7- *¿Sentís que los jóvenes actuales están comprometidos con las empresas en las que se insertan? ¿en qué puestos piensa que los jóvenes permanecen por más tiempo?*

Si efectivamente se encontraron org-empleado (fue efectivo el efecto de reclutamiento), en virtud de sus requerimientos, necesidades y expectativas, muy probablemente tengan un grado de compromiso importante. El problema es que no siempre eso sucede: muchas veces los reclutamientos responden a necesidades específicas que tienen las org. De cubrir un puesto de trabajo, y los Z con la necesidad de alcanzar cierto trabajo para la cuestión más instrumental de tener dinero para salir el fin de semana (ningún Z piensa en el futuro a largo plazo). Y, hay veces que ese “matrimonio” no está bien consolidado. Es decir, un Z dice “trabajo 15 días para comprarme el pantalón que quiero”, y esto a las org. no les resulta eficiente.

Entonces, muchas veces el compromiso tiene que ver con adecuados procesos de reclutamiento, en haber identificado si este Z, es el Z que necesito.

Puestos que Prefieren los Z: **A los Z les molestan las tareas repetitivas, poco creativas, donde la tecnología no tenga una participación importante**, entonces difícilmente a un Z lo puedes poner en una estructura burocrática, al estilo de las viejas burocracias fordistas. Eso no les va a parecer divertido, y en el transcurso de 1 día se van a ver aburridos. **Si la tarea es tal vez repetitiva, pero involucra tecnología, puede ser que eso les resulte más atractivo.** En general, prefieren: **tareas de resolución corta, en donde esté involucrada la**

tecnología, y en donde la tarea no sea sumamente repetitiva, y donde puedan incorporar cierta creatividad, cierta impronta propia en la producción o en volcarlo en su tarea concreta.

8- *¿Cuáles consideras que serán los desafíos de los gerentes de hoy, teniendo en cuenta las demandas de la nueva generación?*

Desafío de los gerentes: **asumir una posición sincera, en relación a las nuevas generaciones. Muchas veces, los niveles gerenciales son capacitados en nuevas formas de gestión, de administración, de RRHH. Pero después en la práctica, no se traduce en ese aprendizaje.** Y si se traduce, se traduce en ciertas técnicas, que en realidad se logran adaptar a mis viejas maneras de trabajar. Yo creo que el gran desafío de las organizaciones, es realizar un **cambio a nivel de la cultura organizacional**, y eso no se consigue sólo con capacitación en nuevas estrategias de management o de RRHH, sino que toda la organización debe acompañar ese proceso, desde la alta gerencia hasta el último de los empleados. En generar una cultura organizacional que acompañe esos modos de gestionar novedosos, y que además aquellos sean asumidos sinceramente por los gerentes, y no a nivel discursivo. **El error de las empresas está en seguir manteniendo viejas estructuras, disfrazadas de nuevos modos, y no hay una apropiación real de esos nuevos modos de gerenciar.**

Entrevista Ricardo Lange (Especialista)

1- **Las demandas laborales que caracterizan a la generación Z. ¿Crees que son distintas según su lugar de residencia, sexo, estudios realizados y puesto que ocupan?**

No creo que haya diferencias significativas, excepto por el lugar de residencia. Si creo que difiere en este aspecto ya que el contexto presiona a esta generación para que quiera o tenga que estar en dos lugares al mismo tiempo, por ejemplo trabajar y hacer un curso online.

La generación Z necesita más tiempo porque tienen más cosas para hacer, viven ocupados y su entorno es muy cambiante.

2- ¿Consideras que esta generación está generando cambios en las empresas? ¿en qué aspectos?

Si, se podría decir que sí pero en realidad es un círculo que se retroalimenta. La sociedad se amolda al avance tecnológico y los cambios de la globalización, por lo tanto también lo hacen las empresas y personas, incluida la generación Z, de forma simultánea. Esta generación solo responde con sus acciones, actitudes y demandas a una sociedad cambiante y tecnológica.

3- ¿Cuáles consideras que son los beneficios laborales que prioriza la generación Z?

Flexibilidad horaria, esta generación necesita de la libertad. Ellos no toleran por ejemplo, pedir permiso para salir de la oficina o del establecimiento para comprar, tomar aire, dar un paseo corto o fumar. Este beneficio les dará poder de controlar sus tiempos y objetivos y les dará tranquilidad de no tener tanta presión, como sí tenían generaciones pasadas.

3- ¿Ud. Cree que esta generación estudia menos que otras? ¿les importa menos el estudio, aprobar y al fin recibirse?

No creo que les importe menos, creo que les cuesta más. Esta generación tiene problemas para comprender lo que leen ya que falta dinamismo en la enseñanza. Este problema de comprensión se refleja en UADE por ejemplo, que han abierto un curso para enseñar a tomar apuntes.

Igualmente también creo que existe una irresponsabilidad por parte de los docentes. Esta generación necesita más compromiso por parte de los profesores.

“A la generación Z le faltan modelos positivos”.

4- ¿Cree que esta generación prefiere trabajar en forma independiente o hacer carrera en una compañía?

Creo que prefiere trabajar en forma independiente pero no se dan cuenta que el aprendizaje y la experiencia son fundamentales y se adquieren en una empresa, en forma dependiente. Así también “la generación Z confunde

información con conocimiento”, por estar inmersos en el mundo virtual y tener fácil acceso a información y datos de todo tipo, en cualquier momento y lugar. Internet te da información pero el conocimiento lo fabrica uno mismo.

De esta manera, tienen más dificultades para adquirir conocimiento. “Son informados-ignorantes” porque no comparan ni comprueban la información con otras fuentes u otros significantes.

5- ¿Qué factores piensa que las empresas deben ofrecer para retenerlos?

Flexibilidad, esta generación necesita de la libertad. La honestidad es otro factor importante, por parte de los superiores, de esta manera podrán sentirse cómodos y ser sinceros tanto en sus palabras como en sus acciones.

6- ¿Qué consideras que hace feliz laboralmente a la generación Z?

Primero las empresas deben hacerles sentir que lo que hacen es importante, que lo que hacen es una contribución. Les da felicidad que le brinden libertad, confianza y entusiasmo.

El jefe a veces es el primero en desconfiar del empleado. Si esta situación sucede, no puede esperarse una buena respuesta del mismo, hacia el mismo jefe o hacia la organización.

7- ¿Sentís que los jóvenes actuales están comprometidos con las empresas en las que se insertan? ¿en qué puestos piensa que los jóvenes permanecen por más tiempo?

No, ya que no ven ni perciben compromiso de los mandos más altos de la compañía, si lo sintieran, se podría lograr. No se puede entender a los jóvenes de hoy aislados de los altos mandos.

Permanecen por más tiempo en aquellos puestos con mayor flexibilidad y libertad. Creo que un puesto operativo no les convencería o no permanecerían allí por mucho tiempo.

8- ¿Cuáles consideras que serán los desafíos de los gerentes de hoy, teniendo en cuenta las demandas de la nueva generación?

Primero, hacerles sentir que cada día van a crear algo nuevo y/o descubrir algo distinto y segundo, hacerles sentir que son parte de la organización.

Pero si los gerentes no comparten con este pensamiento es imposible transmitirlo y lamentablemente creo que en Argentina sucede en muchas empresas.

Entrevista Marina Barrios (psicopedagoga)

- 1- En base a las características de los jóvenes menores de 20 años y según tu experiencia. ¿Qué busca o espera de un trabajo, ésta generación, la generación Z?

Según mi experiencia hay distintas variabilidades : están quienes recurren a una orientación vocacional, porque quieren saber que estudiar . Por un lado esta el que es bueno académicamente y tiene un proyecto de vida y quiere enfocarse a una carrera, generalmente carreras estándares como abogacía , contador, administración, arquitectura, entre otras.

Después tenés otros que necesitan el contexto social donde todo el mundo estudia, no fueron buenos estudiantes pero también quieren estudiar. A ellos se los ubica que en lugar donde en las universidades no tienen tantas posibilidades ya que, al no ser buenos académicamente probablemente la instancia universitaria los lleve al fracaso. Se buscan carreras cortas donde ellos se sientan identificados, donde ellos puedan realizar luego el salto universitario ya agarren una modalidad de estudio , un compromiso una sistematización , y luego por una cuestión madurativa, peguen el salto a la universidad. Estos chicos generalmente tiene familias que los apoye , y tiene incorporado el trabajo, muchos quieren trabajar y estudiar, y que esto los ayude en la universidad.

Después hay otro grupo de la gente humilde, como por ejemplo los chicos que estudian en la prefectura, son chicos con necesidades básicas insatisfechas,

tienen un sueldo una obra social, ayudan a sus familias, y a su vez les cubre varias necesidades. Sin embargo hay perfiles que si son para esa fuerza y otros que no, a estos últimos la misma institución los va eliminando.

Después a nivel general los chicos de 17 a 19 años se enfrentan a condiciones que no están preparados, tenés los de grupos sociales bajos tienen una familia medianamente estructurada independientemente de la condición social, pueden trabajar de un oficio y se pueden sostener. Otros que no y no terminan ser útiles a la sociedad, y terminan inactivos, deprimidos, en la droga, pero quizás no tuvieron ningún tipo de acompañamiento, una cuestión de estructura. Es una cuestión de estructura, y otros que por una cuestión madurativa se van fortaleciendo profesionalmente más tarde.

Pero hay algo que es real, si vos tenés una familia que acompañe independientemente de tu condición social ayuda a que adquieran un trabajo y lo realicen de manera responsable.

Que sería interesante, que todos los lugares donde se desarrolle un trabajo o profesión, se realice en un ambiente lo más cordial posible. En las cuestiones empresariales y sociales, es muy importante el rol del líder o el jefe, que muchas veces tienen un gran narcisismo y menosprecia el resto en vez de hacer un trabajo cooperativo, eso no fortalece ni a la empresa ni a ese sector, ni al grupo de trabajo, eso tiene mucho que ver. Y ellos como laborantes que responsabilidades tienen de cumplir con un horario , ejercer tu trabajo, escuchar sugerencias, de darle también a ese sujeto una formación permanente, eso hace que el sujeto vaya incorporando determinados hábitos que tiene que ver con el sostén laboral. Independientemente si sos profesional o no, su condición educativa, o el trabajo que ese haciendo por más mínimo que sea. Todo trabajo tiene que ser estimulado, y valorado, porque tiene que ver con la dignidad del trabajo y de la persona.

Mientras más se den estas características en el lugar de trabajo , y siempre cooperativamente porque así se obtienen mejores resultados se logran . Es un aprendizaje diario.

2. ¿Qué características de la personalidad de estos jóvenes hacen que tengan estas demandas laborales (flexibilidad, independencia, etc)?

Los chicos de secundaria en general están acostumbrado que más o menos es lo mismo que bien, no tienen determinados hábitos, primero son adolescentes y debe entenderse los como si, por lo tanto el adolescente necesita reglas, límites, necesita fortalecer es lo que demanda por su actitud opositora , y el entorno no se los da, la escuela no se los da la sociedad no se los da. Creen que la vida es así y no tienen responsabilidad y no logran cumplir con lo que se requiere en un trabajo, por ejemplo los horarios, si total no les gusta o no les sirven las condiciones, lo dejan total vuelven a sus casas y no pasan necesidades. A su vez se creen con derecho a ..., viven el momento , no tienen proyección de futuro entonces pero eso sucede cuando no tienen respaldo . Y las escuelas no ayudan a mejorar esto con el nuevo sistema, entonces quien sale del colegio y un terciario generalmente no sabe nada porque no es una educación eliminatoria para quien no estudia. Creo que la tecnología es un buen medio para captar la atención de esta generación ya que la tienen incorporada desde que nacen , entonces es un factor clave a la hora de la educación y formación.

3.¿Cuáles son las dificultades personales que tienen los jóvenes de la generación Z a la hora de insertarse en el mercado laboral?

Dificultades: Adquirir compromiso y responsabilidad, y formación académico profesional. Lamentablemente el que no estudia no puede salir adelante, y no hablo de una carrera universitaria, hablo de talleres técnicos profesionales: plomería, mecánica, electricidad, inglés y se necesitan no estudia, y a su vez no salen preparados.

4-¿Qué pensas que deben hacer las empresas para hacer feliz laboralmente a esta generación?

Fortalecer la parte positiva que tienen, estimularlos a estudiar , a capacitarse , a la formación permanente, que sepan que es digno lo que

están haciendo y que es valorado, ofrecerle otras oportunidades profesionales , de perfeccionamiento en su ámbito o área.

5-¿Cuáles crees que son las carreras más demandadas de esta generación? ¿por qué?

Las carreras estándares siempre son priorizadas como Abogacía, Administración, Contador, Arquitectura, Educación física está teniendo bastante auge, turismo , ingeniería, diseño.

Uno cuando hace proceso de orientación vocacional hace que lo que elijan les guste, las carreras artísticas o de comunicación son carrera en las cuales hay que sacarle la fantasía del éxito inmediato, en cualquier carrera, reconociendo el país donde vivimos y con la historia socioeconómica y política que tenemos. Entonces hay que crear una conciencia de asegurar una base, que te sostenga económicamente.

Ellos por ellos mismos no hacen un análisis del mercado laboral, sino que es realizado por los orientadores vocacionales, o las familias con sus mandatos. Hay chicos que no les gusta a estudiar, comienzan trabajando y el trabajo los lleva a formarse.

6-Estos jóvenes ¿son comprometidos a la hora de buscar una carrera o al momento de insertarse en el mercado laboral? ¿por qué?

Tiene que ver con los lugares, si hay que bajarlos cuando terminan el colegio a su condición al acceso a la educación que ellos tengan las posibilidades que tienen, tienen una inestabilidad emocional.

Cambiaron los contextos sociales, hoy por hoy parece que si el compromiso tiene que ver en como la familia acompaña y fomenta esto , también con el contexto también . Son padres de otra generación con otra mirada, que deben acompañar fomentando el diálogo sobre como mirar la situación, como entender. A su vez el análisis está en que espacio se les da en los colegios y en el trabajo. Si tanto las instituciones, como las familias no fomentan el compromiso esto no se genera, al menos es lo que veo actualmente.

Yo creo que no tienen en cuenta la ecología, el que lo hace es por convicción para sobresalir, es muy común para sobresalir o pertenecer, simplemente porque dio la moda.

Presentación de power point

Demandas laborales de la Generación Z



Objetivos



Conocer las principales demandas laborales de la generación Z.



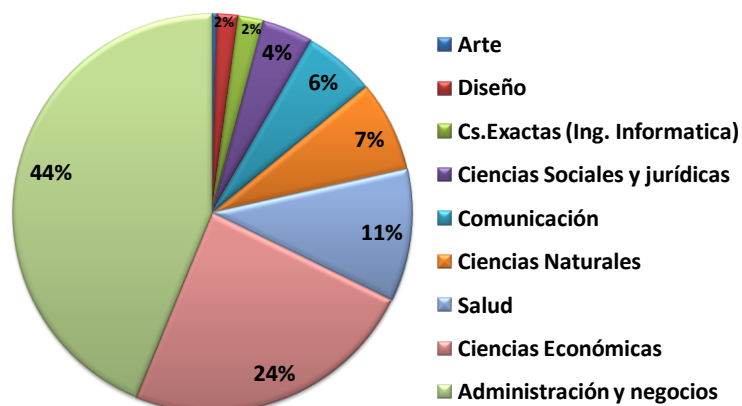
Identificar que significa “un trabajo feliz” para la generación Z.



Detectar cuales son los beneficios laborales requeridos por la generación Z.

Resultados y análisis de encuestas

Área de estudio - GenZ

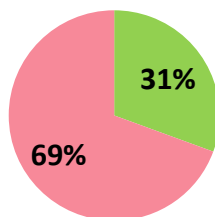


- **Hombres y mujeres de la gen Z:** administración y negocios, seguida por ciencias económicas.
- **Salud:** Mujeres (3er lugar) > hombres (último lugar)

Gen Z: Trabajan donde les gusta?

Tipo de Empresa

- Multinacional
- Pyme
- Nacional
- ONG
- Consultora
- Independiente
- Familiar

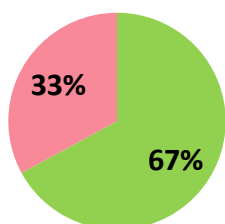


- Trabajan donde les gustaría
- No trabajan donde les gustaría

Tipo de empresa te gustaría trabajar (los que trabajan): Multinacional 65%

Rubro de empresa

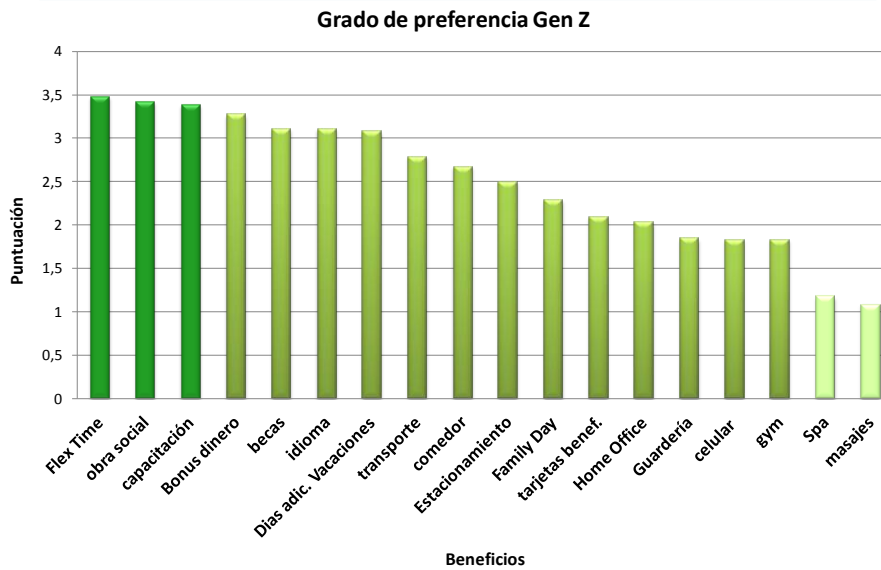
- Comercial
- Servicios
- Industrial
- Construcción
- Otros



- Trabajan en el rubro que les gusta
- No trabajan en el rubro que les gusta

Rubro de empresa te gustaría trabajar (los que trabajan): servicios 52%

Beneficios preferidos Gen Z



Beneficios separados por...

Zona residencia (Gen Z)

Capital Federal: Gimnasio, masajes y Spa

Gran Bs. As: transporte al trabajo y estacionamiento

Estudios realizados (Gen Z)

Nivel terciario: capacitación, idiomas y programas de becas (por encima del nivel secundario y universitario)

Sexo (Gen Z)

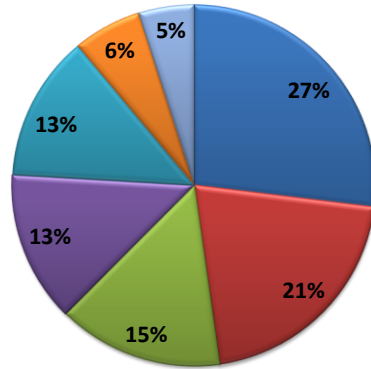
Mujeres vs hombres: las mujeres le dan un mayor valor a todos los beneficios con excepción del **bonus en dinero, el gimnasio, home office e idiomas** (valorados más por los hombres)

Trabaja/no trabaja (Gen Z)

Los Z que **trabajan** valoran más los beneficios que los que no trabajan.

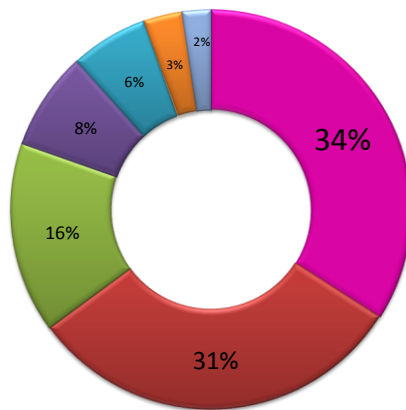
El **orden de valoración** es similar.

Felicidad en el Trabajo



- "Sería feliz en el trabajo cuando realice una actividad que me apasione, aunque la remuneración no sea alta"
- "Sería feliz en el trabajo, sintiéndome útil en lo que hago"
- "Sería feliz en mi trabajo cuando logre independizarme con mi propio proyecto"
- "Sería feliz trabajando con horarios flexibles, regulando mis propios objetivos y tareas"
- "Sería feliz en el trabajo, cuando pueda desarrollarme como persona"
- "Sería feliz en el trabajo, cuando esté en un ámbito con buen clima laboral (buenas relaciones sociales)"
- "Encontraría la felicidad en el trabajo cuando reciba alta remuneración, independientemente de la actividad que desempeñe"

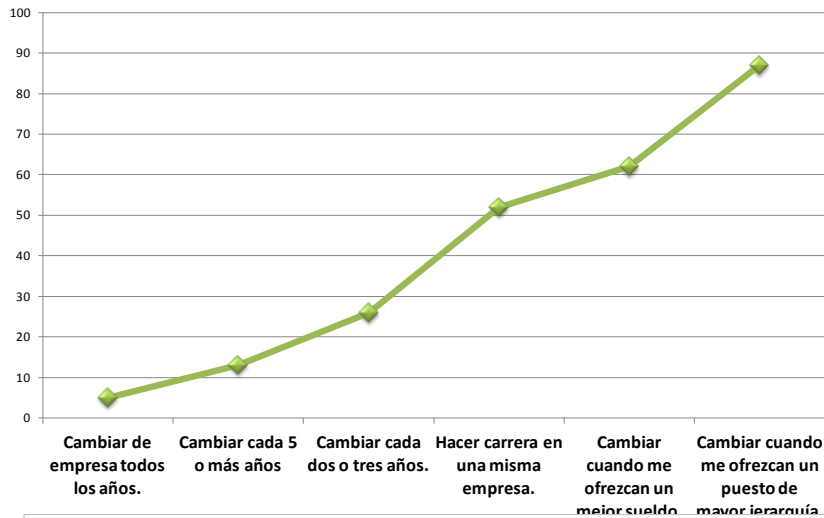
Gen Z : Que priorizan al elegir un trabajo



- Buen clima laboral
- Alta remuneración
- Cercanía
- puesto alta jerarquía
- cuide medio ambiente
- ropa informal, tatuajes y/o piercings
- uso de internet y red social

Diferencias con felicidad

Gen Z : Adquisición de experiencia Laboral



La mayoría de la generación Z , a la hora de adquirir experiencia laboral, cambiarían de trabajo sólo cuando les ofrezcan algún incentivo (mayor jerarquía, mejor sueldo).

Gen Z : Lugar de trabajo



Trabajan /no trabajan: 1º → 3 días en la oficina y dos desde casa
 No trabajan 2º → 5 días en la oficina
 Trabajan 2º → trabajar viajando

Gen Z : Datos Generales

EDAD DE INSERCIÓN

19 años

20 años

21 años

Antes de los
18

MODALIDAD

6 HS

Emprendimiento Propio

8/9 hs

Pasantía

Temporal

TRABAJAR CON GENTE

Todas las edades

indistinto

Misma edad

Más grandes

HORARIOS DE TRABAJO

Horarios Flex

Fijos

Indistinto

Gen Z : Otras preferencias

TRABAJAR

En equipo

Solo

Por proyecto

EN comunidad

COMUNICACIÓN

Cara a cara

Email

Chat interno

Celular

RedSocial

CANTIDAD DE JEFES

1 Jefe

Más de un jefe

Ningún jefe

TAREAS

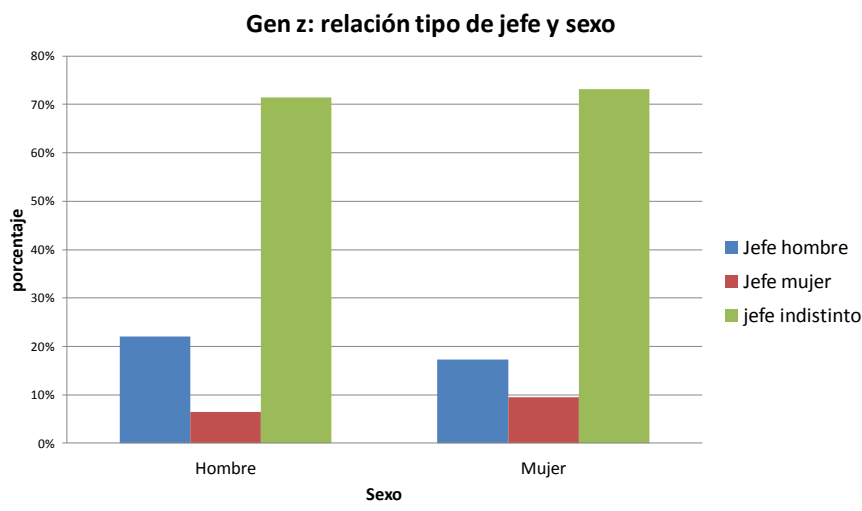
Tareas mas complejas

Mayor experiencia

Rotar por Varias
áreas de la
empresa

Desempeñar
tareas fijadas
por contrato

Relación Tipo de Jefe y Sexo



Tanto hombres como mujeres de la Gen Z, le es indistinto el sexo del jefe en un trabajo. En segundo lugar, ambos sexos prefieren jefe hombre.

Resultados y análisis de entrevistas

Gen Z :Especialistas

Pregunta	Especialista 1	Especialista 2
Diferencias en Demandas laborales (según su lugar de residencia, sexo, estudios realizados)	"No había diferencias significativas entre los géneros , ni en cuanto al nivel estratificaciones (nivel socio-económico)"	Por el lugar de residencia.
Cambios en las empresas desde ingreso de Gen Z	Si, las empresas empezaron a tomar medidas debido a requerimientos de los Z (mal identificados)	No , las empresas están cambiando para retenerlos y amoldarse a sus demandas y necesidades.
Beneficios Laborales que prioriza la generación Z	Flexibilidad horaria.	Flexibilidad horaria.
Factores para retenerlos	Aspectos que le prometiste en los procesos de reclutamiento.	Flexibilidad
Desafíos de los gerentes de hoy	Asumir una posición sincera Cambio a nivel de la cultura organizacional	Hacerlos sentir que son parte de la organización

Gen Z :Especialistas

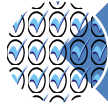
Demanda Gen z	Especialistas	Especialista 2	Psicopedagoga
Factores decisivos en la elección de un trabajo	-Dinero, -Espacios multiculturales -Tecnología -Acceso a redes sociales	- Honestidad - Respeto mutuo	- Ambiente cordial - Valorados - Formación permanente
Felicidad en el trabajo	- Sentirse escuchados, valorados, que su opinión cuenta. - Reconocimiento y prestigio personal.	Sentirse que contribuyen y que les otorguen confianza.	- Fortalecer su parte positiva - Capacitarse. - Formación permanente. - Sentirse valorados - Perfeccionamiento en su ámbito o área.
Compromiso con la empresa	Sólo si fue bien reclutado.	No veo el compromiso en las estructuras jerárquicas actuales.	Se ve el compromiso en el caso en que las instituciones y las familias se lo inculcaron

Encuestas VS. Entrevistas Especialistas

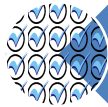
Coincidencias



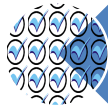
Flexibilidad horaria



No hay diferencias significativas de demandas según la zona de residencia, sexo, estudios y si trabaja o no.



Factores de elección de un trabajo: dinero y buen clima laboral

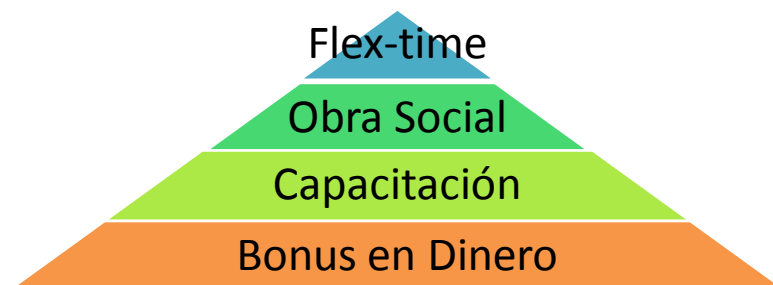


Felicidad: sentirse útiles/ valorados por su trabajo

Pregunta	Gerente RRHH 1 (empresa multinacional)	Gerente RRHH 2/ especialista (empresa de retail)
GenZ a cargo	5 % de la Nómina (546 empleados)	245 personas
Beneficios ofrecidos a Gen Z	Los beneficios no se relacionan a las generaciones Surgieron el último año: Horario flexible, becas de estudio, examen de salud anual.	flexibilidad horaria, becas de estudio, rotar por varias áreas
Aspectos de la empresa para hacer feliz a la Gen Z	Flexibilidad horaria, negocio innovador para desarrollarse, cuidado del medio ambiente.	“Pensar en la felicidad en el trabajo, es una cuestión de presupuesto, osea depende de cuanto plata tenga el área de RRHH para estas cosas” La jornada laboral debe acotarse a 3 días, para que los jóvenes puedan llegar a ser felices”
Compromiso de la Gen Z en la empresa	“ Están comprometidos con ellos mismos, piensan siempre en su bienestar y desarrollo personal, tanto fuera como dentro de la organización”	“Prefieren menos responsabilidades, a ascender” “ Nos cuesta mucho retener al joven, cualquier trabajo que le ofrecen para estar de lunes a viernes, ganando menos inclusive, eligen ese trabajo” “Los jóvenes están súper comprometidos, lo que pasa es que el escenario no los ayuda”
Sus desafíos para con los Z	Mantenerlos motivados, captar su interés, ofrecer tareas dinámicas y desafiantes.	“ Es muy difícil establecer patrones de respuesta para ellos, y a veces en un año cambian. Las demandas de los jóvenes hoy en día son poco claras. Renuncian para irse de vacaciones, porque definitivamente el trabajo no lo motiva suficiente como para que se quede “

Conclusiones

Objetivo 3: Detectar cuales son los beneficios laborales requeridos por la generación Z



No hay diferencias significativas entre la zona de residencia, estudios realizados y si se encuentra trabajando o no.

Diferencias marco teórico: Cuidado del medio ambiente, autoempleo, comunicación cara a cara, uso de la tecnología.

Tablas/ cuadros y gráficos y figuras