

**TENSIONES ORGANIZACIONALES Y FUERZA DE TRABAJO  
MULTI-GENERACIONAL EN EMPRESAS PRIVADAS (AMBA,  
2016-2017)**

---

ORGANIZATIONAL TENSIONS AND MULTI-GENERATIONAL WORK  
FORCE IN PRIVATE FIRMS (AMBA, 2016-2017)

TENSÕES ORGANIZACIONAIS E FORMAÇÃO DE TRABALHO MULTI-  
GERACIONAL EM EMPRESAS PRIVADAS

TENSIONS ORGANISATIONNELLES ET MAIN-D'ŒUVRE MULTI-  
GÉNÉRATIONNELS DANS LES ENTREPRISES PRIVÉES (AMBA, 2016-  
2017)

*Esteban Maioli<sup>1</sup>*

**RESUMEN**

El artículo presenta los resultados de una investigación que pretende identificar las tensiones y conflictos emergentes de la interacción de la generación histórica *Millennial* y la Gen Z en el ámbito de empresas privadas; e identificar las representaciones sociales sobre tales generaciones que circulan entre los decisores de tales estructuras organizacionales, en el Área Metropolitana de Buenos Aires (entre 2016 y 2017). En cuanto a la metodología, propone un diseño basado en la triangulación metodológica de datos cuantitativos y cualitativos, recabados sobre una serie de distintas muestras no probabilísticas por decisión razonada y bola de nieve. El análisis de los datos fue conducido por medio de la estrategia de la teoría fundada en los datos. Como resultado, se plantea que la investigación confirma ciertas conclusiones existentes en la literatura especializada con relación a las características psico-sociales de las nuevas generaciones y sus expectativas. Al mismo tiempo, también confirma ciertas representaciones sociales que sostienen los decisores de empresas privadas. No obstante, también muestra aspectos polémicos que resulta necesario discutir. Se concluye que las estructuras organizacionales de empresas no logran satisfacer las expectativas de la fuerza de trabajo multi-generacional debido a un inadecuado entendimiento de sus representaciones sociales acerca del mundo del trabajo; y que la falta de entendimiento de las características psico-sociales de las distintas generaciones

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Sociales (FLACSO Sede Académica Argentina). Magíster en Ciencia Política y Sociología (FLACO Sede Académica Argentina). Licenciado en Sociología (UBA). Licenciado en Ciencia Política (UBA). Investigador del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Argentina de la Empresa (Argentina). Correo electrónico: [estebanmaioli@live.com.ar](mailto:estebanmaioli@live.com.ar)

por parte de los responsables de las organizaciones provocan sentimientos de frustración en la fuerza de trabajo, lo que conduce a una merma en niveles de lealtad corporativa y productividad.

**Palabras clave:** empresa, generación millennial, generación z, conflicto laboral.

## ABSTRACT

The article presents the results of a research which tries to identify the emergent tensions and conflicts of the interaction of the historical generation Millennial and Gen Z in the scope of private companies; and to identify the social representations of such generations circulating among the decision makers of such organizational structures in the Metropolitan Area of Buenos Aires (between 2016 and 2017). As for the methodology, it proposes a design based on the methodological triangulation of quantitative and qualitative data, collected on a series of different non-probabilistic samples by reasoned decision and snowball. The analysis of the data was driven by the strategy of the grounded theory. As a result, it is argued that the research confirms certain conclusions existing in the specialized literature regarding the psycho-social characteristics of new generations and their expectations. At the same time, it also confirms certain social representations held by decision-makers from private companies. However, it also shows controversial aspects that it is necessary to discuss. It is concluded that private companies fail to meet the expectations of the multi-generational workforce due to an inadequate understanding of their social representations about the world of work; and that the lack of understanding of the psycho-social characteristics of the different generations by companies decision makers provokes feelings of frustration in the work force, which leads to a reduction in levels of corporate loyalty and productivity.

**Key words:** enterprise, millennial, gen z, labour conflict.

## RESUMO

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que visa identificar as tensões e conflitos decorrentes da interação entre a geração histórica Millennial e geração Z no campo das empresas privadas; e identificar as representações sociais sobre essas gerações que circulam entre os decisores de tais estruturas organizacionais, na Área Metropolitana de Buenos Aires (entre 2016 e 2017). Quanto à metodologia, propõe um projeto baseado na triangulação metodológica de dados quantitativos e qualitativos, coletados em uma série de diferentes amostras não probabilísticas por decisão fundamentada e bola de neve. A análise dos dados foi realizada por meio da estratégia da teoria baseada nos dados. Como

resultado, sugere-se que a pesquisa confirme certas conclusões existentes na literatura especializada sobre as características psicossociais das novas gerações e suas expectativas. Ao mesmo tempo, também confirma certas representações sociais detidas por decisores em empresas privadas. No entanto, também mostra aspectos controversos que precisam ser discutidos. Conclui-se que as estruturas organizacionais das empresas não conseguem atender às expectativas da força de trabalho multigeracional devido a uma compreensão inadequada de suas representações sociais sobre o mundo do trabalho; e que a falta de compreensão das características psicossociais das diferentes gerações pelos responsáveis das organizações provoca sentimentos de frustração na força de trabalho, o que leva a uma redução nos níveis de lealdade corporativa e produtividade.

**Palavras-chave:** empresa, geração milenar, geração z, conflito laboral.

## RÉSUMÉ

L'article présente les résultats d'une recherche visant à identifier les tensions et les conflits découlant de l'interaction entre la génération historique Millénial et la génération Z dans le domaine des entreprises privées; et d'identifier les représentations sociales de ces générations qui circulent parmi les décideurs de telles structures organisationnelles, dans la zone métropolitaine de Buenos Aires (entre 2016 et 2017). Quant à la méthodologie, elle propose une conception basée sur la triangulation méthodologique de données quantitatives et qualitatives, recueillies sur une série d'échantillons non probabilistes différents par décision raisonnée et boule de neige. L'analyse des données a été menée à travers la stratégie de la théorie basée sur les données. En conséquence, il est suggéré que la recherche confirme certaines conclusions existantes dans la littérature spécialisée concernant les caractéristiques psychosociales des nouvelles générations et leurs attentes. Dans le même temps, il confirme également certaines représentations sociales détenues par les décideurs dans les entreprises privées. Cependant, il montre également des aspects controversés qui doivent être discutés. Il est conclu que les structures organisationnelles des entreprises ne répondent pas aux attentes de la main-d'œuvre multigénérationnelle en raison d'une compréhension inadéquate de leurs représentations sociales sur le monde du travail; et que le manque de compréhension des caractéristiques psychosociales des différentes générations par les responsables des organisations provoque des sentiments de frustration sur le marché du travail, ce qui conduit à une réduction des niveaux de loyauté et de productivité des entreprises.

**Mots-clés:** entreprise, génération Millénial, génération Z, conflit de travail.

## INTRODUCCIÓN

Hace ya un tiempo que los estudios generacionales conforman una importante tradición de investigación en el conjunto de las ciencias sociales y humanas. Hace al menos dos décadas que existe un interés renovado por estudiar las generaciones, en especial en áreas disciplinares vinculadas con los estudios organizacionales, tales como la Administración, los Recursos Humanos y la Gestión de Negocios.

Como nunca, los contextos organizacionales se enfrentan a una realidad inexcusable: la fuerza de trabajo que se integra a sus estructuras asume el carácter multi-generacional. Si bien resulta cierto que la existencia de una fuerza de trabajo multi-generacional no es privativa de este contexto histórico, no resulta menos cierto que la heterogeneidad generacional contemporánea presenta nuevos desafíos que las organizaciones deben intentar superar.

Smola y Sutton (2002) sostienen que los gerentes de organizaciones, frecuentemente, tienen que lidiar con las diferencias generacionales que parecen existir entre los trabajadores. En la actualidad, las organizaciones cuentan con integrantes que pertenecen a diferentes generaciones. De acuerdo con Addor (2011), nunca las organizaciones habían enfrentado el desafío de contar con un grupo tan heterogéneo de miembros. Los miembros de cada generación histórica se caracterizan por un conjunto diferente de valores, creencias, actitudes y ambiciones que se hacen manifiestas en su acción

concreta en las estructuras organizacionales. Sus diferentes actitudes promueven la búsqueda de fines diversos, al tiempo que también establecen modos peculiares de relacionamiento entre pares y superiores.

Al mismo tiempo, muchas veces, las organizaciones asumen como reales ciertas cualidades de los integrantes de las nuevas generaciones que se encuentran fundadas en estereotipos o representaciones sociales que no encuentran su correlato con la realidad. Sin dudas, entender las diferencias generacionales puede ser una herramienta para los gerentes de organizaciones para crear ambientes de mayor productividad, innovación y actitud de lealtad corporativa.

Este artículo se funda en los resultados de una investigación empírica conducida en el ámbito urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, durante los años 2016 y 2017. Recupera las expectativas de los miembros de la Gen Millennial y la Gen Z con relación al “mundo del trabajo” y su incorporación en organizaciones, al tiempo que revela las principales características psico-sociales de estas generaciones históricas. Pretende, al mismo tiempo, identificar las tensiones existentes entre las expectativas de inserción laboral de los integrantes de ambas generaciones en el contexto más amplio de una fuerza de trabajo multi-generacional y las representaciones sociales sobre tales generaciones que circulan entre los decisores de las estructuras organizacionales.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Los estudios generacionales

A partir de los textos fundacionales de Mannheim (1928), se inicia una importante producción académica-científica que recupera a la generación como concepto central. Generalmente, se entiende como generación histórica a un tipo de agrupamiento poblacional, de tipo adscripto, cuya característica fundamental consiste en compartir años de nacimiento, y en virtud de ello, sus miembros comparten un conjunto de eventos históricos significativos durante etapas primordiales de su desarrollo individual y social (Smola y Sutton, 2002). El hecho de compartir “años” de nacimiento comporta un marco sociocultural (e histórico) compartido, desde el cual se asume que impacta en la conformación de su yo social y, en definitiva, en su subjetividad. Con ello, se presume que ciertos modos de significar el mundo de la vida son semejantes, dado que la interiorización de la realidad social objetiva (realizada durante el proceso de socialización primaria y secundaria) se realiza a partir de un marco referencial común. Por ello, la dialéctica social imprime a los sujetos de una misma generación elementos identitarios comunes (aunque no idénticos) (Jenkins, 2008). Los miembros de una generación comparten un conjunto de experiencias histórico-sociales, cuyos efectos se mantienen con relativa estabilidad a lo largo de sus vidas (Maioli, 2015).

En gran medida, la influencia de la “historia” sobre las “biografías” de los miembros de una generación histórica, se debe a que tales hechos históricos significativos for-

man parte del contexto sociocultural en el cual se desenvuelve el proceso de socialización. Durante tal proceso, se internalizan un conjunto de valores, creencias, símbolos y actitudes, entre otros, que determinarán, en gran medida, la personalidad individual y social del agente (Berger y Luckmann, 2003). El conjunto de experiencias vividas por un colectivo social, es lo que permite distinguir a una generación de otra, en tanto que tales vivencias afectan el modo de ver el mundo, sus valores, perspectivas y capacidades (Maioli, 2016).

Pilcher (1994) define a la generación histórica como el agregado de personas que cuentan con una edad similar y que participan en el mismo contexto y circunstancias histórico-sociales. Los eventos históricos significativos pueden desenvolverse durante las distintas etapas de la socialización del agente, con impactos más o menos notables según la fase de socialización (primaria o secundaria). Hechos tales como una gran crisis financiera, una guerra o bien las innovaciones tecnológicas, tendrán efectos en la acción e interacción de los miembros de una generación, dado que, aún de manera inconsciente, influyen en la conformación de actitudes y patrones de comportamiento social (Maioli, 2016).

Zhao Feng (2011) sostiene que una generación es

[...] un grupo de personas que poseen ciertas cualidades sociales dadas porque su edad estipula que debieron crecer y estar activos en un período y ambiente específicos. Una generación tiene dos tipos de atributos: atributos naturales y atributos sociales. Los atributos

naturales son principalmente su edad. La gente es vista como parte de una generación primero y principal porque tienen aproximadamente la misma edad. La uniformidad de edad es también sincronización y constituye la premisa básica para definir una generación. Los atributos sociales son, principalmente, atributos que se formaron por los diferentes tiempos y ambientes en los que la gente se ha situado; y las generaciones, en el sentido sociológico, están diferenciadas por las diferencias sociales formadas como resultados. El énfasis está dado aquí en cualidades comunes compartidas. (p. 76).

En otro orden de cosas, la literatura especializada en los estudios generacionales reconoce que en contextos de cambio social profundo (como los vividos en el marco de la globalización económica, social y cultural contemporánea), las diferencias generacionales se “recortan” en periodos cada vez más acotados (Maioli y Filipuzzi, 2017). Si bien es cierto que el campo de los estudios generacionales adolece de una proliferación de términos y modos de nominación que no siempre dan cuenta de distinciones empíricas concretas (es habitual encontrar una rica polisemia en los modos de nombrar a las generaciones), no puede negarse que existen diferencias en las actitudes, valoraciones, ideologías y creencias de los distintos colectivos generacionales. Las transformaciones del yo (Giddens, 1995) en contextos sociales cambiantes, implican, en consecuencia, modos de acción e interacción peculiares que se desenvuelven en marcos institucionales que no siempre logran “ajustarse” a la celeridad del cambio social existente (Giddens, 1995; Bauman, 1999). De tal modo, es esperable que emerjan tensiones inherentes a los modos de comportamiento social de las generaciones históricas (especialmente, las más recientes) con los marcos institucio-

nalizados de relaciones sociales anclados en el ámbito laboral.

## 1.2 La Gen Millennial y la Gen Z

La incorporación de una fuerza de trabajo multi-generacional es una realidad contemporánea que ninguna organización puede desconocer. Los estudios más recientes sobre la temática generacional reconocen que, como nunca, el desafío que enfrentan las organizaciones es la gestión de una diversidad generacional como fuerza de trabajo.

En las estructuras organizacionales es posible advertir, al menos, cuatro generaciones históricas en interacción: los tradicionalistas o “veterans” (con años de nacimiento desde 1939 a 1947, aproximadamente); los baby-boomers (cuyos años de nacimiento se prolongan desde 1948 a 1963); la Generación X (nacidos entre 1964 y 1978, aproximadamente); la Generación Millennial (cuyos nacimientos se prolongan desde 1979 a 1991) y la Gen Z o Generación Einstein (aquellos nacidos a partir de 1992/1995). Los recortes etarios, ciertamente, resultan arbitrarios y no toda la literatura coincide en las fechas específicas, aunque sí en la identificación de estas generaciones como coexistentes.

La Generación Millennial (o Gen Y) es aquella que se conforma a partir de los agentes sociales nacidos entre 1980 y 1995, aproximadamente. No existe un consenso acabado para recortar temporalmente a los miembros de esta generación; algunos especialistas señalan que el regreso de la democracia en Argentina (1983) “marcaría” el inicio de esta generación, al menos para nuestro recorte espacio-temporal. Otros reconocen como más importante la generalización de



los computadores personales en el hogar, hecho que se verifica algo más tarde.

Franichevich y Marchiori (2008) sostienen que la Gen Y es

[...] llamada así por ser la que sigue a la Generación X, también es conocida por otra infinidad de nombres: los millenials porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000; la Generación Yo [Me], por su marcado egocentrismo, cercano al narcisismo; la Generación I, que puede ir por Informática, Internet, por "I", primera persona singular en inglés [...] (p. 97).

La polisemia existente en la literatura especializada, tal como se afirmó previamente, es notable. Tal como afirman Simon y Allard (2007), lo que resulta definitorio de la generación histórica, en general, y de la Gen Millennial, en particular, no son sus rangos de edad, sino más bien el hecho de compartir vivencias comunes.

Los contextos históricos, en consecuencia, resultan fundamentales para entender las características psico-sociales de una generación. En el caso de los Millenials, tal contexto se caracteriza por la globalización económica, política y social (Bauman, 1999). El desarrollo de las nuevas tecnologías promovió la disolución de fronteras culturales y los procesos de homogeneización sociocultural a partir de ciertas matrices valorativas de las economías centrales. La generalización de las ideas neoliberales y de los procesos de integración regional tuvieron un notable impacto en las economías locales, generando huellas en instituciones fundamentales como el trabajo y la educación. Los modos tradicionales de estructurar las actividades de las organizaciones se vieron afectados.

De manera general, se caracteriza a los Millenials como sujetos que sostienen las siguientes características psico-sociales: su auto-identificación se gesta en el marco de las relaciones familiares y de los grupos de pares. Se muestran involucrados con las problemáticas contemporáneas, tales como el cambio climático o la generalización de la pobreza. Participan activamente del cambio de ideas. Son pragmáticos y buscan permanentemente la funcionalidad de los objetos y sistemas que los rodean. Son ansiosos, y ello se debe fundamentalmente al acceso generalizado de dispositivos tecnológicos que habilitan la manipulación de grandes cantidades de información en tiempos sumamente abreviados (Boschma, 2007). Simon y Allard (2007) resaltan como características adicionales, específicamente asociadas al trabajo, que los Millenials privilegian el respeto como valor primordial, si bien no siempre aceptan las estructuras burocratizadas. Fundan el respeto en el reconocimiento de saberes o capacidades del "otro", y en virtud de ello, son muy exigentes. Asumen una mirada más individualista que generaciones previas, y priorizan sus opiniones. Valoran profundamente la auto-realización, el equilibrio entre ocio-vida laboral y asignan una elevada apreciación sobre las nociones genéricas de "felicidad" y "diversión". Sus tiempos de atención son más reducidos y se caracterizan por la capacidad para realizar muchas tareas en simultáneo (*multitasking*). No obstante, la vinculación con múltiples actividades no viene asociada a una relación profunda con el desarrollo de las mismas.

En general, su modo de involucramiento con las tareas es algo más superficial, de igual modo que lo es su aproximación a la información. Finalmente, la autorrealiza-

ción se manifiesta como preponderante en el desarrollo de uno mismo que es el bien máspreciado. Lo más importante en la vida es ser feliz y divertirse, y la autorrealización como persona desempeña un papel definitivo para lograrlo. El trabajo y la formación han de ayudar a este fin (Boschma, 2007).

Estos valores principales incentivan a que la generación que se inserta en la fuerza laboral, lo haga con actitudes diferentes en lo que respecta a colaboración, autonomía, reconocimiento y mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios. En términos laborales, los Millennials buscan empleos que ofrezcan oportunidades de aprendizaje y crecimiento laboral, pero a la vez ofrezcan flexibilidad espacial y temporal para mantener el respeto a su estilo de vida. A partir de su desempeño, apelan al *feedback* continuo y revisiones de su rendimiento para que, dependiendo de estos, tengan retribuciones por los resultados o les proporcionen oportunidad para mejorar (Dychtwald *et al.*, 2006). También gustan del trabajo en grupo y promueven la toma de decisiones de manera colectiva o grupal. Prefieren una retribución que se mida en términos de sus resultados obtenidos. Ello va de la mano de una búsqueda de trabajos que reconozcan flexibilidad tanto espacial como temporal.

Por su parte, Molinari (2011) resalta como características psico-sociales propias de la Gen Millennial las que siguen: se encuentran siempre conectados por medio de los dispositivos tecnológicos; son confiados en sí mismos y en sus capacidades y habilidades; tienen una mirada más bien optimista acerca del mundo, en especial, por el contexto en el cual se han socializado. Al mismo tiempo, no aceptan las estructuras formales en

el tratamiento con los otros y en los modos de relacionamiento, tanto con pares como con agentes supra-ordenados. Su fuerte vinculación con las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) promueve actitudes vinculadas con la valoración de lo instantáneo e inmediato, lo cual los torna impacientes. Se vinculan con problemáticas globales y se encuentran predisuestos a la diversidad cultural. Su posición frente al mundo es individualista: privilegian un modo de acercamiento al mundo social fundado en la individuación. No obstante, y tal vez de modo contradictorio, se preocupan por cuestiones de índole colectiva, tal como la problemática medio ambiental.

Los miembros de la Gen Millennial privilegian las relaciones familiares y la vida personal por sobre la vida laboral. Cuentan con una propensión a buscar oportunidades de trabajo que les ofrezcan horarios flexibles e incluso la posibilidad de trabajo en sus hogares. Se encuentran orientados a la búsqueda de empleos que se les presenten como desafiantes y que ofrezcan la posibilidad de un desarrollo. La relación con los superiores o jefes es resignificada: prefieren un *coach* más que un jefe tradicional. Buscan, en estas estrategias de tutoría, que el *coach* los acompañe en el proceso de desarrollo personal y profesional. Se orientan a insertarse en ámbitos laborales que consideren creativos y estimulantes, en donde se promuevan actividades de ocio que compensen las obligaciones laborales.

Por otro lado, suele considerarse a la Generación Z como el grupo poblacional cuyo nacimiento se produce después de 1995 (Wood, 2013). Otros especialistas explican que la Generación Z debe considerarse a



partir del cambio de milenio (Bennet *et al.*, 2012).

Tulgan (2013) refiere que, a diferencia de las generaciones previas, la Generación Z es la única que puede considerarse plenamente “global”, en tanto que sus miembros han nacido en el contexto consolidado de la globalización. Algunos especialistas sostienen que existen características psico-sociales compartidas entre la generación Millennial y la Generación Z (Wood, 2013). Al igual que la Generación Millennial, pueden ser definidos como “multitaskers”, en tanto que son capaces de realizar múltiples tareas al mismo tiempo, y en general, con el mismo grado de atención y dedicación. No obstante, ello no implica que la atención dada a las diferentes actividades sea profunda. Lyons (2013) explica que esta habilidad es desarrollada tempranamente. Addor (2011) opina que, por ello, la generación Z resulta más productiva, en términos de capacidad de trabajo, que las generaciones previas. Un estudio realizado por la consultora Adecco (2015), refleja que los miembros de la generación Z cuentan con un sentimiento de confianza sobre su proyección profesional. Asimismo, explica que suelen asumir una visión del trabajo asociada con prácticas emprendedoras (o *entrepreneurship*), lo cual se relaciona con un rechazo a las formas tradicionales del trabajo fuertemente regulado (en términos de horarios, condiciones, asignaciones de tareas). En general, al caracterizar a la generación Z, se hace referencia a la creatividad y la innovación como características sobresalientes (Half, 2015).

Algunas características sobresalientes de la Generación Z pueden ser sintetizadas del siguiente modo: son los primeros en nacer

completamente en un mundo digital; son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad. Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta. Las redes sociales son parte de su vida, siendo una buena herramienta para quien quiera acercarse a ellos. La tecnología se encuentra integrada en sus vidas. Se estima que un 75 % de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80 % mantiene su celular cerca mientras duerme (Ibáñez, Filipuzzi y Maioli, 2013). También presentan una fuerte fascinación por los videojuegos y, en general, por cualquier dispositivo tecnológico. Se muestran preocupados por los desafíos del mundo moderno (pobreza, desigualdad, cambio climático, entre otros). A su vez, colaboran en grupo para resolver problemas, aunque no necesariamente bajo las formas tradicionales. Las nuevas tecnologías permiten la conformación de grupos “virtuales”, y generalmente son este tipo de grupos los que proliferan entre los miembros de esta generación. La Generación Z puede fácilmente conjugar la iniciativa individual con la acción comunitaria a través de sus múltiples redes sociales y la facilidad con la que se comunican.

Finalmente, al vivir en un mundo más globalizado, donde los intercambios son frecuentes y es fácil comunicarse y generar acción con personas alrededor de todo el mundo, son más abiertos a la diversidad, y al mismo tiempo más adaptables. En pocas palabras, son seguros, auto-expresivos, cada vez más liberales y abiertos al cambio.

Además de su clara y fuerte relación con la tecnología, presentan rasgos consumistas y de muy alta autoestima, a veces sobre-exagerado (Maioli, 2017). Son optimistas, pues han crecido en tiempos de prosperidad. Además, en general, son sociables, talentosos, bien educados, colaborativos, abiertos mentalmente, influyentes y orientados hacia objetivos.

El uso de la tecnología, que implica acceso a dispositivos de cierto valor, provoca que asuman un carácter materialista, y que, al mismo tiempo, sean considerados algo egoístas, y orientados solo por sus propios objetivos, con una posible sobrecarga de autoestima. Se suelen aburrir con facilidad, con períodos cortos de atención, y prefieren Internet como fuente principal de información, antes que la lectura de un libro. No les gustan las tareas rutinarias. Mientras que pueden ser buenos aprendices autodidactas, también desean el máximo resultado, lo que significa que se dirigen exclusivamente por los objetivos y resultados. Además de ser conocidos por desear *feedback* inmediato, también se sabe que tienen ciertos problemas aceptando las críticas, y aunque son respetuosos de la autoridad, no tienen grandes problemas en desafiarla cuando no están de acuerdo en lo que se les propone. Se sienten cómodos con el cambio, más abiertos y tolerantes, confiados y optimistas sobre su futuro, además de ser eficientes en trabajar interconectados para lograr sus objetivos, aún con gente más allá de sus

fronteras nacionales (Maioli, 2017). Su habilidad para maximizar su efectividad en el trabajo ha hecho que muchos los tachen de “perezosos”, aunque esto puede estar más relacionado con el modelo mental de trabajo que ellos mismos tienen.

En general, desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional. Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas. Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar. Para ellos no solo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo. No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, le gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido. Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aún dentro de sí misma. En pocas palabras, buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este artículo recupera los resultados obtenidos de una investigación empírica realizada durante el último trimestre de 2016 y el primer trimestre de 2017, en el marco de un proyecto de investigación disciplinar bianual conducido en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Argentina de la Empresa (Buenos Aires, Argentina). El diseño metodológico propuesto para la investigación implicó la modalidad de la triangulación metodológica, con la pretensión de alcanzar mayor certidumbre en las inferencias inductivas realizadas. En este sentido, se combinaron técnicas de recolección del enfoque cuantitativo y del diseño cualitativo (Maxwell, 2008).

Para el primer enfoque, se diseñó y administró una encuesta auto-administrada con preguntas de opción múltiple y escalas actitudinales (tipo Lickert, con opciones de respuesta de 5 grados de diferencial, desde totalmente de acuerdo, a totalmente en desacuerdo). El instrumento contó con 26 preguntas tendientes a confirmar, por un lado, las características psico-sociales de las Gen Millennial y la Gen Z; por otro lado, a reconocer sus miradas y concepciones acerca del empleo. En virtud de ello, las dimensiones analíticas consideradas por el instrumento fueron: uso y apropiación de la tecnología y dispositivos tecnológicos; modos de relacionamiento y relación con la autoridad; elección de carrera profesional; representaciones asociadas al trabajo y el desarrollo profesional; expectativas de desarrollo profesional.

El índice de confiabilidad, medido por coeficiente alfa de Cronbach, obtenidos para

todos los factores medidos fue de  $\alpha = 0.75$ . Se elaboró una muestra no probabilística por decisión razonada, por cuotas, de un tamaño de 800 casos (400 casos para cada generación histórica), que consideró al universo bajo estudio. Los criterios de selección para formar parte de la muestra fueron dos: por un lado, la pertenencia a la generación (con base en la edad del participante) y su inserción en el mercado laboral (sea actual o pasada; es decir, que trabaje actualmente o haya trabajado). Por cuestiones de conveniencia para el acceso a los datos, se privilegió la realización de las encuestas en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La recolección de los datos fue realizada en el período de septiembre 2016 a abril 2017.

Según los usos y costumbres de la metodología cuantitativa, la encuesta fue administrada en formato papel, y luego los datos fueron codificados, tabulados y analizados a partir del sistema estadístico SPSS. El análisis estadístico realizado fue mayormente de carácter descriptivo, analizando tanto frecuencias porcentuales, varianzas como desviación estándar.

Se condujeron también entrevistas en profundidad a mandos medios y gerenciales de compañías de diversas industrias. Las estructuras organizacionales variaron, pero se consideró como un criterio para la incorporación a la muestra de que la organización contara con un área de Recursos Humanos que tuviese las sub-áreas administradas por unidades independientes (es decir, que existiese área de reclutamiento, entrenamiento y capacitación, liquidación de sueldos, al

menos como áreas mínimas esperables). Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas que recuperaron las principales dimensiones de análisis reconocidas en el problema de investigación. En total, se realizaron 28 entrevistas cualitativas.

La técnica de muestreo fue por medio del método bola de nieve. El criterio del tamaño de esta muestra intencional por decisión razonada fue la recursividad discursiva y la saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967). La técnica de análisis de datos cualitativos fue el análisis de contenido y el método de la comparación constante, formulado por Glaser y Strauss (1967) de acuerdo con los principios de la teoría fundada en los datos. En virtud de ello, y partir de la recolección de datos empíricos, se construyeron las siguientes categorías analíticas: procesos de selección y capacitación; procesos de entrenamiento e inducción; plan de carrera y desarrollo profesional; *feedback* y retroalimentación a los colaboradores; flexibilidad frente a las normas organizacionales.

El estudio realizado cuenta con limitaciones metodológicas que son necesarias reconocer (fundadas principalmente en la realización de una muestra intencional no probabilística) y que limitan sus hallazgos a la muestra seleccionada. No obstante, sus resultados encuentran confirmación en estudios previos.

Asimismo, plantea la necesidad de establecer líneas de investigación futura que puedan servir de un fundamento más sólido para elaborar conclusiones asociadas al problema de investigación. En virtud de ello, se sugiere que otros investigadores propongan la realización de muestras probabilísticas de mayor envergadura que pudieran confirmar las intuiciones presentes en este trabajo. De igual modo, una línea de investigación fructífera sugerida en este trabajo se asocia a la necesidad de conocer con mayor profundidad las expectativas de las estructuras organizacionales y los modos de adaptación que necesariamente deben asumir a los efectos de poder incorporar, retener y gestionar a los jóvenes talentos de las nuevas generaciones.

### 3. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

#### 3.1 Acerca de la Gen Millennial

El análisis de los datos cuantitativos permite echar luz sobre algunas características psico-sociales de los miembros de la Gen Millennial. El 32 % de los encuestados privilegia oportunidades de empleo en donde se ofrezca la posibilidad de un desarrollo profesional o crecimiento en la estructura de la organización. Asimismo, el 27 % de

los encuestados señala que elegiría tal oportunidad, siempre que asegure un buen equilibrio entre vida personal y obligaciones laborales. Por último, el 20 % de la muestra consultada señala que el salario es el determinante para la elección de una oportunidad laboral. De este modo, los datos empíricos recabados confirman lo relevado por la literatura especializada en la temática.

La Gen Millennial valora el tiempo de ocio y de dedicación a la vida personal. El 80 % de los encuestados señaló que estaría dispuesto a trabajar entre 5 y 8 horas máximo por día, dedicando el resto a sus actividades de esparcimiento. Este dato confirma la propensión a valorar el tiempo personal que los Gen Y manifiestan. Asimismo, el 62 % señala que, al momento de desempeñar las actividades laborales, preferiría hacerlo en entornos de grupos de trabajo pequeños. El 17 %, por su parte, preferiría trabajar solo.

Estos datos confirman la propensión de los Millennials para asumir modalidades de trabajo por fuera de las grandes estructuras. La vinculación de los miembros de esta generación con sus pares muchas veces se desenvuelve en entornos virtuales (para aquellos que promueven actividades de *home office*, por ejemplo).

Al momento de ponderar los beneficios que buscan que las organizaciones les ofrezcan en su empleo, el 39 % de los encuestados señala que la flexibilidad laboral es lo más importante. La posibilidad de acomodar los horarios de trabajo y asumir modalidades de reporte de tareas por cumplimiento de objetivos es el beneficio evaluado más positivamente por los miembros de esta generación. El 10 % señala que privilegia la provisión de servicios de salud o medicina prepaga, mientras que el 8 % valora los beneficios adicionales como positivos (tales como: descuentos en gimnasios, lugares de descanso especial en el lugar de trabajo, etcétera). A partir de los datos relevados, resulta claro que los Gen Millennial valoran especialmente su tiempo de ocio personal.

Al ser consultados respecto de sus condiciones de trabajo ideales, el 55 % de los encuestados señaló que preferiría trabajar

por su propia cuenta. Por su parte, un 34 % señaló que le gustaría trabajar en una organización. Estas respuestas confirman los datos revisados en la literatura, que señalan que una característica propia de la Gen Y consiste en su espíritu emprendedor, al tiempo que mantienen una mirada más individualista sobre el mundo del trabajo.

Al momento de valorar por qué el trabajo es importante, el 37 % de la muestra seleccionada señaló que el trabajo le permitiría asegurarse un futuro, mientras que el 29 % señaló que lo importante no es el trabajo en sí, sino el dinero que resulta de él. Solo el 23 % de los encuestados asoció el trabajo con una actividad que, en sí mismo, implica un desarrollo personal. De este modo, se verifica una actitud de orden instrumental hacia el mundo del trabajo, al mismo tiempo que una mirada materialista sobre el mismo.

Al momento de valorar una oportunidad de empleo, el 64 % de los encuestados señala que el criterio definitorio es el salario que ofrece. El 32 % privilegia, en cambio, las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa puede ofrecer. Al mismo tiempo, al momento de valorar qué beneficios ofrece su trabajo actual, el 62 % señala que le da un buen salario, y que por tal motivo se mantiene en su posición. El 36 % de los encuestados indica que su trabajo actual le ofrece un plan de carrera y de desarrollo profesional, motivo por el cual opta por seguir en su puesto. Estos datos confirman, en consecuencia, que tanto las expectativas de empleo como la decisión de mantenerse en un trabajo efectivo, se asocian al desarrollo económico como profesional.

Por otro lado, la investigación indagó la vinculación con la tecnología que tienen los

miembros de esta generación. El 67 % de los encuestados señaló que utiliza el correo de forma asidua para el desempeño de sus tareas laborales cotidianas. De tal frecuencia porcentual, el 39 % señaló además que utiliza las redes sociales (principalmente, Facebook) de manera diaria, varias veces por día.

Al momento de indagar sobre el uso de otros programas, tales como procesador de texto o planillas de cálculo, el 74 % señaló que hace un uso diario de estos programas, pero al mismo tiempo el 93 % de ellos señaló que su conocimiento sobre el uso es “superficial”. De este modo, las respuestas recuperadas demuestran que la vinculación con la tecnología es más bien de orden meramente operativa, y en gran medida, fundada en conocimientos más bien de índole instrumental.

### 3.2 Acerca de la nueva Generación Z

El análisis de los datos cuantitativos permite concluir que la mayor parte de los encuestados privilegia el trabajo por cuenta propia. El 74 % de la muestra prefiere trabajar en un proyecto propio. En este sentido, esta actitud hacia el trabajo se condice con la característica psico-social asociada a las prácticas emprendedoras propias de esta generación histórica.

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

es reconocida como distintiva de los miembros de la Generación Z.

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

Con relación a las condiciones específicas de trabajo, un 43 % de los encuestados prefiere integrarse a equipos de trabajo organizados en estructuras más horizontales. Al mismo tiempo, el 36 % de la población encuestada sostiene que proferiría desarrollar sus actividades bajo la modalidad “home office” (es decir, de manera individual).

Al momento de establecer cuáles serían los factores para tener en consideración al momento de seleccionar un empleo en relación de dependencia, los miembros de la generación Z optaron por la estabilidad (56 %), la posibilidad de desarrollo profesional (42 %) y la aplicación de saberes aprendidos durante su formación (33 %). Sorprendentemente, solo un 9 % señaló que un criterio de selección al momento de elegir una compañía donde trabajar, sería el paquete de beneficios que tal empresa pudiera ofrecer.

Con relación a las habilidades que los miembros de la Gen Z deben poner en práctica en



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

### 3.3 Acerca de las organizaciones y sus modos de acción

A partir de las entrevistas cualitativas realizadas, es posible reconocer algunas áreas que las organizaciones comienzan a identificar como puntos de conflicto. Ejemplo de ello, se interpreta a partir de lo manifestado por Mario<sup>2</sup>, Responsable de Capacitación y Desarrollo de una consultora de IT. En sus palabras:

*“Hace tiempo que empezamos a notar que resulta más y más difícil poder encontrar nuevos talentos. Generalmente, muchos de los jóvenes a los que entrevistamos y que seleccionamos no continúan con el proceso. Incluso muchos abandonan cuando ya han comenzado la inducción. Esto es bastante preocupante” (Mario, Responsable de Capacitación y Desarrollo).*

Las dificultades identificadas por los entrevistados con relación a la selección se aso-

cian, fundamentalmente, al hecho de que los medios tradicionales de búsqueda parecen no ser adecuados para reclutar a los miembros de las nuevas generaciones (en general, Gen Y, pero también aplicable a Gen Z). Por ello, muchas compañías están implementando otros procesos de búsqueda, realizados por vías o medios “no tradicionales”, tales como redes sociales. Así lo confirma Fátima, Responsable de Selección de una compañía dedicada al sector de retail:

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

La continuidad en el proceso de selección, reclutamiento y capacitación es advertida, por casi la totalidad de la muestra de entrevistados, como uno de los grandes desafíos que las organizaciones enfrentan actualmente.

Los representantes de las empresas consultadas refieren que, entre los requerimientos más solicitados por los postulantes, se jerarquiza en primera instancia el salario, siendo luego valorado un adecuado equilibrio entre trabajo y vida personal. De tal modo, la mayoría de los entrevistados resalta el hecho de que los jóvenes postulantes privilegian un entorno de trabajo flexible, al tiempo que la compañía pueda ofrecer un plan de cumplimiento de objetivos, con independencia de un cumplimiento estricto de horario de trabajo. Así lo confirma Laura, selectora de

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

personal de una importante consultora de recursos humanos, que señala:

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

En términos concretos, los miembros de la iGen esperan no solo un buen salario y estabilidad en el empleo, sino también un claro plan de carrera que, en términos claros, proponga un desarrollo profesional en plazos relativamente cortos. La cuestión que se presenta como desafiante para las organizaciones, es la variable temporal. Los Gen Z son aún más ansiosos que la Gen Millennial con relación a los “plazos” esperados para su desarrollo profesional. Así lo afirma Luis, Responsable de Desarrollo de una importante compañía de medicina pre-paga:

*“Hace tiempo que nos dimos cuenta que a los jóvenes les interesa tener en claro cómo se van a desarrollar en la empresa. Por eso, hemos hecho mucho esfuerzo en pensar y diseñar un plan de desarrollo que resulte atractivo para ellos. Eso implica también necesariamente un cambio de la cultura de la empresa. Hemos mucho hincapié con nuestros mandos medios para que sean comunicativos con sus empleados, especialmente con los más jóvenes. A veces notamos frustración entre ellos, y en general se debe a que no cuentan con el feedback esperado. Por eso es que les insistimos a los supervisores y gerentes que se tomen el tiempo de hacerles devoluciones de su*

*trabajo a sus empleados más jóvenes. Ellos esperan ese tipo de reconocimiento [...] a veces es difícil, porque sus tiempos no son los tiempos de la organización” (Luis, Responsable de Desarrollo).*

Los jóvenes de la Generación Z necesitan contar con *feedback* inmediato de sus tareas. En cambio, la Gen Millennial se muestra algo más independiente, si bien resulta cierto que también promueven entornos de trabajo donde la tutoría opera como principal estrategia para obtener contención y seguimiento. Sin embargo, muchas organizaciones aún deben mejorar sus prácticas asociadas tanto a la motivación como al seguimiento de sus dotaciones de trabajadores. Tal como afirma Zaydon (2016),

Los empleadores deben analizar profundamente en su cultura organizacional, estilo de gerenciamiento y políticas de lugares de trabajo si quieren convertirse en un empleador elegido por la Gen Z [...] los líderes deberían aprovechar la fuerza emprendorista e independiente de la Generación Z, de modo tal de aprovechar su innovación, creatividad y espíritu de continua mejora (p. 34).

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

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

#### 4. PRINCIPALES ASPECTOS DE DISCUSIÓN

Respecto de los datos recabados, resulta pertinente identificar algunos aspectos que podrían resultar polémicos con relación a la literatura especializada disponible. En lo que refiere a los modos preferidos de trabajo de la Gen Z, los datos recolectados no encuentran adecuación con lo sostenido por Iorgulescu (2016), quien refiere en su investigación sobre la generación Z rumana que solo un 11,5 % de los encuestados prefiere el trabajo independiente. En su trabajo, también sostiene que el 44,9 % de los encuestados preferiría trabajar en una compañía importante de tipo internacional. Estas diferencias empíricas entre el estudio conducido a nivel local y el de otros especialistas, puede ser analizado a la luz de los específicos contextos sociohistóricos. Es probable que las prácticas emprendedoras a nivel local sean mayormente valoradas, dado el contexto. En el caso argentino, se debe a varios factores, entre los cuales es posible advertir que ciertos desarrollos “personales” en ciertos sectores de diversas industrias, han dado como resultado un enorme éxito económico a aquellos que lo han llevado adelante. Rojasa y Siga (2009) explican que los emprendimientos personales se presentan como una opción más atractiva en contextos de crisis económica, dado que suponen menores exigencias legales para su inicio. Asimismo, es posible advertir una valoración positiva de la “iniciativa personal” en medios de comunicación y, fundamentalmente, en la publicidad (Rúa, 2014).

En otro orden de cosas, la investigación conducida revela como característica psi-

co-social de la Gen Z, una tendencia hacia miradas individualistas y centradas en el yo. Ese componente individualista también puede ser entendido a partir del contexto sociohistórico específico: la globalización entendida en su condición multidimensional convoca a la conformación de contextos de amplios y acelerados cambios sociales, cuyos impactos en la conformación de las subjetividades de los actores pertenecientes a la generación Z provocan características psico-sociales asociadas al individualismo y la auto-satisfacción (Maioli *et al.*, 2013).

En su relación con el trabajo, aquellos que privilegian el trabajo en empresas privadas, prefieren realizarlo en el marco de pequeños grupos. Estas predilecciones no solo se alinean con lo relevado por otros especialistas (Fister Gale, 2015; Iorgulescu, 2016), sino que al mismo tiempo confirman ciertas características psico-sociales de los miembros de la nueva generación, especialmente su mirada individualista. Los datos recabados resultan insuficientes para refutar algunos estudios previos (Adecco, 2015) que insisten en sostener que los representantes de la generación Z privilegian el trabajo individual por encima del grupal. Si bien es cierto que los Gen Z rechazan las estructuras burocráticas tradicionales, no resulta posible afirmar, de manera absoluta, que rechazan los espacios de socialización que las organizaciones promueven. En tal caso, resulta cierto que, a partir de su particular apropiación de las herramientas tecnológicas, los Gen Z aceptan que las modalidades de interacción que se implican en un proceso de trabajo pueden ser conducidas de

manera “mediada”, es decir, sin situación de co-presencia.

Al momento de referir sus preferencias por una oportunidad de empleo, tanto los Millennials como los Gen Z manifestaron una tendencia a privilegiar tanto los beneficios salariales como la posibilidad de estabilidad laboral que el empleador pudiera ofrecer. En general, estas respuestas encuentran concordancia con otros estudios previos realizados (Wood, 2013; Tulgan, 2013; Iorgulescu, 2016). Tal vez, la única diferencia con tales estudios sea el criterio del nivel salarial.

En la muestra seleccionada para este estudio, el salario como elemento de decisión, si bien resulta importante (un 34 % de los encuestados lo señalaron como el criterio principal), no es el más significativo. El contexto socioeconómico argentino puede ser aquí la variable que opere como explicativa: la constante sucesión de crisis económicas, y su consecuente afectación sobre las condiciones de la masa laboral como principal variable de ajuste, puede ser la condición que afecta ciertas representaciones sociales sobre el trabajo que aún tienen fuerte impacto en las subjetividades de los miembros de la Gen Z.

Al igual que el estudio conducido por Iorgulescu (2016), las respuestas obtenidas por la muestra encuestada para este estudio revelan que los miembros de la Generación Z prestan poca importancia a los “beneficios tradicionales” que las compañías ofrecen a sus empleados, tales como medicina prepaga, vacaciones pagas, e incluso condiciones de comodidad en el puesto de trabajo.

La indagación sobre las representaciones sociales que sostienen los decisores de em-

presas privadas también ofrece la posibilidad de reflexionar en virtud de los datos recolectados. Según lo recabado por medio de las entrevistas cualitativas, el principal obstáculo para la retención de los jóvenes talentos se encuentra en el desfase entre las expectativas de los postulantes y la oferta de las compañías. Mientras que los miembros de la Gen Millennial privilegian ambientes de trabajo donde la creatividad, el ocio y las obligaciones encuentran un delicado punto de equilibrio, los miembros de la Gen Z se orientan a la conformación de pequeños grupos de trabajo donde las relaciones interpersonales se encuentren reguladas por la figura de un “mentor”. En este sentido, lo relevado empíricamente en el marco de esta investigación confirma lo señalado por la literatura (Zaydon, 2016).

Otra cuestión de especial significación recuperada en las entrevistas cualitativas se relaciona con las respuestas estereotipadas que muchas veces las organizaciones ensayan frente al desafío de incorporar talentos de las nuevas generaciones. En general, muchos responsables de empresas consideran que estar “bien preparados” para recibir a las nuevas generaciones, implica adaptar el entorno de trabajo con dispositivos de última tecnología, ofrecer ámbitos de descanso que dispongan de actividades de esparcimiento o bien políticas de inclusión de diversidad. Sin embargo, tanto la literatura especializada (Zaydon, 2016; Adecco, 2015), como los datos empíricos relevados demuestran que estas cuestiones son privilegiadas por los Gen Millennial, pero no forman parte de las preocupaciones y expectativas de la Gen Z.

En suma, a partir de lo relevado empíricamente, algunas de las cuestiones fundamen-

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

De tal modo, tanto la literatura especializada como la recolección de datos empíricos confirman el hecho de que los managers deben ofrecer *feedback* inmediato, claro y preciso, y comunicarlo de modo tal que el mismo sea un incentivo positivo para los miembros de la iGen. Al mismo tiempo, los gerentes y jefes deben ser capaces de reconocer las diferencias generacionales y, en particular, las distintas expectativas que tiene su fuerza de trabajo. Todo ello debe

operar como el fundamento para el desarrollo de prácticas organizacionales que evitan caer en una estandarización de procesos que diluya las diferencias generacionales. Es decir, ciertas prácticas que pueden resultar eficaces para una generación pueden no serlo para otra. Asimismo, los procesos de reclutamiento deben asumir las modalidades a las cuales las nuevas generaciones se muestran más dispuestas.

Por otro lado, resulta menester que las organizaciones se involucren profundamente en el conocimiento de las expectativas de las Gen Millennial y Generación Z. Muchas de las prácticas consideradas orientadas a esta nueva fuerza de trabajo, se fundan en preconceptos muy generales, y muchas veces inespecíficos y equivocados. Fister Gale (2015) expresa que las organizaciones deben conocer en profundidad las expectativas de las distintas generaciones, siempre que pretendan llevar adelante exitosos procesos de reclutamiento de estos talentos, al tiempo que adecuar sus ofertas de beneficios para poder retenerlos

## CONCLUSIONES

Los miembros de la Generación Z cuentan con características psico-sociales específicas que los diferencian de las generaciones históricas previas. Si bien existen ciertas continuidades con algunas actitudes de la Gen Millennial, resulta cierto que ambas generaciones pueden ser caracterizadas de modo distinto. Los datos cuantitativos confirman ciertas características psico-sociales que la literatura especializada recupera como propias de cada generación histórica.

Mientras la Gen Millennial se encuentra plenamente incorporada en el mundo del trabajo, la Gen Z se encuentra próxima a su incorporación plena, lo cual exige, en gran medida, una reflexión en torno a las peculiaridades de cada generación y el modo en que las estructuras organizacionales se encuentran en condiciones de darle un tratamiento diferencial a cada una de ellas.

Aún hoy en día perduran ciertas representaciones sociales con relación a lo que es-



peran las nuevas generaciones sobre sus posiciones laborales en las organizaciones que no siempre encuentran un correlato con la realidad. Tales representaciones sociales poco ajustadas con la realidad, se deben, en cierta medida, a la poca dedicación y atención que las organizaciones brindan al diagnóstico organizacional y a la investigación previa.

Los jóvenes de la Gen Z esperan del trabajo, al menos, tres cuestiones fundamentales: seguridad económica (por medio de buenos salarios), acompañamiento en los procesos de incorporación a las estructuras organizacionales (por medio de procesos de inducción bajo la modalidad de mentores) y flexibilidad horaria (por medio de modalidades de trabajo orientadas a objetivos). Por su parte, la Gen Millennial privilegia el salario, el desarrollo profesional en la organización y la flexibilidad para organizar la tarea en torno a los objetivos propuestos por la jefatura. Como es posible advertir, existen continuidades entre los miembros de las distintas generaciones (ambas privilegian el salario como principal criterio de opción por una oportunidad de empleo frente a otra), pero las expectativas asociadas al desarrollo de la tarea encuentran algunas diferencias significativas que resulta necesario considerar.

La estructuración de equipos de trabajo con formas de autoridad más bien horizontales es uno de los principales desafíos para las organizaciones. En general, tanto la Gen Millennial como la Gen Z rechazan las estructuras jerárquicas verticales; no obstante, cada una de ellas privilegia cierto modo de relacionamiento con la autoridad distinto. La Gen Y sostiene que los entornos laborales deben ser más flexibles, tanto en térmi-

nos de disposición espacial de la tarea (por ejemplo, muestran una actitud positiva para trabajar de manera remota) como en términos temporales (frente a jornadas fijas de cierta cantidad de hora, optan por trabajar bajo la modalidad de cumplimiento de objetivos).

Por su parte, la Gen Z se muestra más favorable al trabajo en co-presencia, pero bajo la modalidad de pequeños grupos liderados por la figura de un mentor, que sea responsable de ofrecer *feedback* constante. Si bien valoran positivamente una dedicación acotada en horas de trabajo, ello no implica que no consideren necesario extender la jornada de trabajo en casos que lo amerite. Privilegian el trabajo por objetivos.

Al mismo tiempo, las empresas no deben dar por supuesto que la condición de nativos digitales de la Gen Z presupone un amplio dominio de los recursos informáticos tradicionales (como ser procesador de textos, sistemas de presentaciones, etcétera). La apropiación de la tecnología de los miembros de la Generación Z parece ser algo más superficial de lo que uno podría presuponer. Por ello, resulta valioso que las organizaciones dispongan de sólidos programas de capacitación y entrenamiento en el uso de los sistemas informáticos necesarios para el desempeño de las tareas. La Gen Millennial se vincula con la tecnología de otro modo. Si bien también hacen un uso extensivo de las redes sociales (tal como la Gen Z), aún utilizan el correo electrónico como una modalidad de comunicación. En cambio, la Gen Z prefiere el uso de dispositivos de comunicación virtual sincrónica, tal como los servicios de chat.

Asimismo, las organizaciones deben disponer de procesos de selección orientados a



reconocer los saberes previos de los miembros de las distintas generaciones (especialmente, aquellos obtenidos por medio de la educación formal universitaria), dado que estos jóvenes esperan que los empleos puedan ser el espacio en donde puedan aplicar sus conocimientos y desarrollar las habilidades aprendidas durante su etapa formativa.

La Gen Z se encuentra en un entorno algo diferente al de la Gen Millennial: la proliferación de nuevas carreras, más acotadas y orientadas a saberes específicos no tradicionales. Un factor de frustración (asociado a la alta rotación de los jóvenes) se advierte cuando no hay coincidencia entre lo que la organización propone y lo que los jóvenes esperan. El estudio conducido revela que los jóvenes de las nuevas generaciones esperan poner en práctica sus saberes adquiridos, y que tal aplicación implica un “plan de carrera”. Los jóvenes de la Gen Z no buscan necesariamente reconocimiento por medio de designaciones formales de cargos (Iorgulescu, 2016), sino más bien la realización de actividades dentro de la organización que se vinculen fuertemente con sus saberes aprendidos. En cambio, la Gen Millennial aún mantiene ciertas representaciones asociadas al prestigio que implica la posibilidad de obtener un cargo jerárquico

de supervisión. En ambos casos, no obstante, se espera que el desarrollo profesional en el ámbito organizacional sea rápido, lo cual implica que las organizaciones se ven exigidas a planificar planes de carrera que consideren la orientación a la celeridad que tienen ambas generaciones.

Durante bastante tiempo, se consideró que mejores condiciones del sitio de trabajo era una demanda asociada por los jóvenes, especialmente con relación a actividades lúdicas o de esparcimiento. Esta característica puede ser asociada más a la Gen Millennial, que privilegia ámbitos de trabajo donde existan comodidades asociadas a la posibilidad de conducir actividades de esparcimiento y relax.

El estudio revela que el salario aún es un criterio fundamental por parte de los representantes de estas generaciones; al mismo tiempo, la flexibilidad horaria sería el segundo factor más importante al momento de aceptar (y permanecer) en una organización. Por último, cuestiones asociadas al clima organizacional también se encontrarían dentro de los factores que los miembros de la Generación Z y la Gen Millennial evaluarían al momento de elegir un empleo. No obstante, sería un elemento más presente entre los miembros de esta última más que entre aquellos que conforman la iGen.

## REFERENCIAS

- Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? *Institute for EMERGING ISSUES – NC State University*, pp. 1- 7. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/Gen-ZStakeholders2.pdf>.
- Adecco (2015). *Generation Z vs. Millennials*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://pages.adecousa.com/rs/107-IXF39/images/generation-z-vs-millennials.pdf>.
- Bauman, Z. (1999). *La Globalización. Consecuencias humanas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.
- Boschma, J. (2007). Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. *Comunicar con los jóvenes del siglo XXI* (2° ed.). Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morrison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Feng, Z. (2011). The Evolution from Generation to Post-XX. *Chinese Education and Society*, 44(2-3), 76-79.
- Fister Gale, S. (2015). *Forget Millennials: Are you ready for Generation Z?* Chief Learning Officer. Recuperado el 23 de agosto de 2016, de [www.CLOmedia.com](http://www.CLOmedia.com).
- Franichevich, A. & Marchiori, E. (2008). Generación Y, sangre nueva en la empresa. *Revista Antiguos Alumnos*. Año XXV, pp. 96-100.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *Weidenfeld & Nicolson, London*, 1-19.
- Half, R. (2015). *Get ready for generation Z*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de [https://www.roberthalf.com/sites/default/files/documents/robert\\_half\\_-get\\_ready\\_for\\_gen\\_z\\_-\\_presentation.pdf](https://www.roberthalf.com/sites/default/files/documents/robert_half_-get_ready_for_gen_z_-_presentation.pdf)
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- Jenkins, R. (2008). *Social Identity*. New York: Routledge.
- Lyons, S. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.

- Maioli, E. (2015). *El cambio socio-cultural de la modernidad radicalizada. Reflexiones en torno a las actitudes egoístas de los jóvenes de hoy*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de <http://bdigital.cesba.gov.ar/handle/123456789/297>.
- Maioli, E. (2016). New Generations and Employment – An Exploratory Study About Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(10), 132-154.
- Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales*, 5(8), 88-98.
- Maioli, E., Ibáñez, E., & Filipuzzi, M. (2013). Generación Z, educación y empleo. Una revisión de elementos conceptuales para el estudio de los impactos generacionales en el ámbito institucional de la educación y el empleo en argentina (2013). Ponencia presentada en *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Mannheim, K. (1928). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 62, 56-65.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *BJS*, 45(3), 481-495.
- Rojasa, G. M., & Siga, L. (2009). On the nature of micro-entrepreneurship: evidence from Argentina. *Applied Economics*, 41(21), 2671-2680.
- Rúa, M. (2014). *Yo, entrepreneur*. Recuperado el 11 de septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1671916-yo-entrepreneur>.
- Simon, C., & Allard, G. (2007). Generación y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, (45), 58-61.
- Smola, K. W., & Sutton, Ch. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Ra-

inmakerThinking. Recuperado el 03 de agosto de 2016, de <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-hitepaper.pdf>.

Wood, S. (2013). Generation Z as Consumers: Trends and Innovation. *Institute for EMERGING ISSUES:*

*NC State University*, pp. 1-3. Recuperado el 03 de agosto de 2016, de <https://iei.ncsu.edu/wpcontent/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>.

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