



**Curso MBA 2017**

“GENERACIÓN Z EN ARGENTINA: UN ENFOQUE OBJETIVO”

Alumno: Agustin Cosso Leskovar

Tutor: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Abril 2018

### **Agradecimientos**

A toda mi familia por el apoyo incondicional brindado todos estos años y que han hecho posible este momento.

A mis amigos, que a pesar de la distancia y las obligaciones han estado siempre a mi lado para superar cualquier situación.

A la Universidad Torcuato Di Tella por facilitar la infraestructura necesaria para continuar mi desarrollo académico.

A mi tutora, Liliana Moya, por revisar cuidadosamente este trabajo de investigación y guiar todas las correcciones que fueron necesarias.

A todos los participantes de la encuesta y todos aquellos que han ayudado a que puedan participar, ya que sin ellos no sería posible este trabajo de investigación

### **Abstract**

Four generations coexist within the Argentinian labor market. While the market predominant force is being disputed by both individuals known as Generation X and Generation Y, a new Generation begins to increase in numbers every passing year, the Generation Z. Even though managers are aware of the existence of this generation, it would seem that they have not given the required importance, since most companies still do not offer an adequate package for this newcomers. The purpose of this investigation was to explore the unique characteristics and demands of this generation, in order to deliver a framework to be applied in companies to obtain their maximum potential. The data collection process consisted of ten questions distributed to over 300 participants in Argentina, which allowed an analysis in seven dimensions, such as passion, career development, entrepreneurship, economical safety, simplicity, social/environmental interest, and flexibility. The final output of this investigation may be used by several organizations in Argentina in order to design effective job offers and avoid high attrition and increase motivation and quality regarding the performance of “Gen Z”.

**Keywords:** Generations, Gen Z, labor market, adaptation, flexibility, work life balance, job offer, motivation, expectation, desire, skills, compensation package, organization.

## Resumen

Cuatro generaciones coexisten dentro del Mercado laboral argentino. A pesar que actualmente la fuerza de trabajo predominante se encuentra distribuida entre la Generación X and Generación Y, una nueva Generación comienza a ganar terreno incrementado sus números ano a ano, la Generación Z. A pesar que los gerentes son conscientes de la existencia de esta generación, parecería ser que no le han dado la importancia necesaria, ya que la mayoría de las empresas aun no ofrecen un paquete de contratación adecuado. El objetivo de este trabajo de investigación fue explorar las características únicas y las demandas de esta generación, con el fin de proveer un marco aplicable en estas compañías para que puedan obtener el máximo potencial de estos empleados. El proceso de obtención de información consistió en una encuesta de diez preguntas distribuidas a más de 300 participantes en la República Argentina, lo cual permitió un análisis en siete dimensiones, entre ellas, pasión, desarrollo de carrera, entrepreneurship, seguridad económica, simplicidad, interés socio/ambiental y flexibilidad. El resultado de esta investigación podrá ser usado por varias organizaciones en Argentina con el objetivo de diseñar ofertas laborales efectivas, evitar altos números de rotación y aumentar la motivación y calidad de trabajo en relación al rendimiento profesional de la “Gen Z”.

Palabras clave: Generaciones, Gen Z, Mercado laboral, adaptación, flexibilidad, wok life balance, ofertas laborales, motivación, expectativas, deseos, habilidades, paquete compensatorio, organización.

## Índice

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
Planteamiento del Problema de la Investigación .....	9
Objetivo de la Investigación .....	10
Justificación y Delimitación de la Investigación .....	11
Justificación .....	11
Delimitación.....	12
Importancia de la Investigación .....	12
Metodología de Investigación.....	13
<b>Sección 1: Marco Teórico .....</b>	<b>15</b>
<i>1.1 Capítulo 1: Generación.....</i>	<i>15</i>
1.1.1 Definición del concepto Generación.....	15
1.1.1.1 Generación X .....	18
1.1.1.2 Generación Y .....	19
1.1.1.3 Generación Z.....	19
1.1.2 Falencias de Segmentación .....	23
<i>1.2 Capítulo 2 Motivación.....</i>	<i>25</i>
1.2.1 Jerarquía de las Necesidades Humanas.....	25
1.2.2 Teoría de los Dos Factores.....	28
1.2.3 Teoría X/Teoría Y.....	29
1.2.4 Teoría de las Necesidades .....	31

1.3 Capítulo 3: Liderazgo.....	33
1.3.1 Liderazgo de Max Weber.....	33
1.3.2 Liderazgo Situacional .....	34
1.3.3 Kouzes y Posner.....	37
1.4 Resumen y conclusión.....	38
<b>Sección 2: Diseño y modelización de la investigación.....</b>	<b>39</b>
2.1 Hipótesis.....	39
2.2 Metodología.....	39
2.3 Resultados.....	40
2.3.1 Validación de la muestra.....	40
2.3.2 Resultados fácticos .....	41
2.3.2.1 Expectativas laborales.....	42
2.3.2.1.1 Valorización de los factores laborales .....	42
2.3.2.1.2 Tipo de trabajo deseado.....	43
2.3.2.2 Expectativas a futuro.....	44
2.3.2.2.1 Trabajo ideal.....	44
2.3.2.2.2 Tipo de trabajo.....	45
2.3.2.2.3 Regalo.....	46
2.3.2.3 Factores adicionales .....	47
2.3.2.3.1 Contribución a la organización.....	47
2.3.2.3.2 Efecto Marca-Empresa .....	48
2.3.2.3.3 Estabilidad económica.....	50
2.3.3 Resultados inferidos.....	51
2.3.3.1 Categoría: Pasión .....	52
2.3.3.2 Categoría: Crecimiento .....	53
2.3.3.3 Categoría: No trabajar .....	53
2.3.3.4 Categoría: Seguridad Económica .....	54

2.3.3.5 Categoría: Sencillez .....	54
2.3.3.5 Categoría: Socio/Ambiental .....	55
2.3.3.6 Categoría: Flexibilidad.....	56
2.3.3.7 Vinculación con el concepto de estabilidad económica .....	57
<b>Sección 3: Recomendaciones y conclusiones .....</b>	<b>60</b>
3.1 Recomendaciones .....	60
3.1.1 Trabajo que no requiere presencia física.....	60
3.1.1.1.1 Diseño organizacional .....	61
3.1.1.1.2 Diseño de puestos de trabajo .....	64
3.1.1.1.3 Compensación y beneficios .....	65
3.1.1.2 Trabajo que requiere presencia física.....	67
3.1.1.2.1 Diseño organizacional .....	67
3.1.1.2.1.1 Ambiente de trabajo orientado a resultados.....	67
3.1.1.2.1.2 Administración flexible de turnos de trabajo.....	69
3.1.1.2.2 Diseño de puestos de trabajo .....	71
3.1.1.2.3 Compensación y beneficios .....	72
3.2 Conclusiones.....	74
<b>Bibliografía .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>

## Introducción

Baby Boomers, Generación X, Y Z, son diferentes denominaciones de grupos de individuos nacidos entre 1946 y 2010. Cada uno de estos miembros está moldeado por su contexto y experiencia de vida, el cual causa que estas generaciones tengan diferentes valores, deseos, ambiciones y estilos de trabajo.

Esta variabilidad causa un conflicto directo que desemboca en baja productividad, insatisfacción laboral, ausencias, renunciaciones, que podrían causar diferentes síntomas como, aumento del costo, mayor rotación y baja performance de la compañía. (Bennett, 2012) El mayor conflicto actual se da entre la generación denominada como Baby Boomer y la Generación Y. Esto parecería aparentar un simple problema ya que solo dos generaciones están en conflicto, sin embargo, la Generación X siente resentimiento hacia la Generación Y, ya que los Baby Boomers han sido más flexibles con ellos. (Economist, 2013). Por otro lado, la Generación Z no está interesada ni en los estudios ni en la carrera profesional dentro de la empresa, son impacientes y suelen traer déficit de atención con una gran dependencia en la tecnología, focalizados en resolver crisis ambientales y no en el interés corporativo. (Singh, 2016)

En una etapa inicial, se puede atribuir como principal causante de estos conflictos al miedo de aceptación de nuevas ideas, el cual ocurre como resultado de las amenazas percibidas como incontrolables. (Lang, Davis, & Öhman, 2000). Este miedo surge del desconocimiento de los intereses o drivers de las diferentes generaciones. Esta situación parecería no tener remedio, sin embargo, el 90 % de una encuesta realizada a miembros de todas las generaciones resultó en el

acuerdo que el conflicto generacional es una pérdida de tiempo. (Asghar, 2014). A pesar que estos estudios son conocidos, solo un 20% de las empresas han creado un programa o estrategia para lidiar con los problemas de relación intergeneracional. (Bursch, 2014).

Si tomamos en cuenta los intereses de cada generación, los Baby Boomers están más focalizados en el bienestar a posteriori de su retiro, la Generación X quiere ocupar el puesto que los Baby Boomers ocupan, y la Generación Y quiere éxito en corto plazo, pero con alta flexibilidad. Cuatro de las primeras cinco empresas que han quedado en lo más alto del Ranking de *Great Place To Work* tienen un *CEO* de Gen X, cuatro han implementado un sistema de entrenamiento informal, tres han desestructurado el sistema jerárquico tradicional y se han volcado a estilos más colaborativos y tres han dicho públicamente que son “*employee oriented*”. Las cinco empresas comparten algo en común, todas han incrementado su *revenue* en el último año. Sin embargo, ninguna se ha preparado adecuadamente para la llegada de la venidera Generación Z.

### **Planteamiento del Problema de la Investigación**

Para dar comienzo al análisis de esta investigación, comenzaremos por definir las características típicas que simbolizan las generaciones, o como llamaremos más tarde, cohortes demográficas. Existen diversos autores que han tratado el tema de generaciones, sin llegar a un único común acuerdo. El siguiente trabajo de investigación utilizara las definiciones más comúnmente aceptadas y alineadas entre los autores principales e intentara dar un análisis desprovisto del mayor grado de subjetividad posible.

El objetivo de esta tesis no es ahondar en las diferentes características de cada generación, ya que existen varios trabajos que de ello se encargan, sino de marcar las falencias existentes en la subjetividad de la segmentación tradicional cuando se trata de individuos de economías en vías de desarrollo y hacer foco en los integrantes de la generación venidera, la Generación Z, sus intereses y motivaciones.

En la actualidad, no está debidamente establecido si las características internas de la Generación Z son las que la literatura ofrece o como deben ser gestionadas mediante planes específicos para generar la suficiente lealtad estos individuos. Es en este contexto que se investigara el siguiente interrogante: ¿Cómo deberían los líderes de las empresas adaptar su oferta laboral para lograr mayor permanencia de los miembros de la Generación Z en sus organizaciones?

### **Objetivo de la Investigación**

Es lógico imaginar que diferentes generaciones tienen diferentes perspectivas respecto de las prácticas de *management*, expectativas salariales, satisfacción laboral, reputación de la empresa, estabilidad laboral y carrera profesional, todas las cuales impactan directamente la lealtad del empleado. (Gelston, 2008) Estas diferencias pueden afectar los parámetros operacionales, los cuales derivaran en diferentes impactos operacionales, como, por ejemplo, disminución de la rentabilidad, mayor rotación, disminución de la productividad y falta de cohesión en la comunicación. (Gilburg, 2017)

Este trabajo de investigación intentara determinar los problemas que los negocios podrían experimentar debido a la incompatibilidad en la configuración de acuerdo a la perspectiva de la Generación Z. Con base en la revisión de literatura e información obtenida de los partícipes de una encuesta, el objetivo de este estudio es investigar el problema articulado previamente, persiguiendo tres objetivos principales:

1. Discriminar adecuadamente cuales son los intereses, motivaciones y aspiraciones de la Generación Z, que determinaran su comportamiento, nivel de contribución a la organización y retribución esperada.
2. Investigar cuales son las alternativas que disponen las empresas para responder ante las demandas futuras de esta generación y que adaptaciones son necesarias para obtener la máxima eficiencia mediante la organización del trabajo.
3. Proveer un *set* de recomendaciones que ayuden a minimizar el impacto de la incorporación de esta cohorte generacional en la próxima década.

## **Justificación y Delimitación de la Investigación**

### **Justificación**

La revisión preliminar de la literatura ha revelado que el entendimiento de las diferencias generacionales y sus perspectivas sobre como los empleados entienden el concepto lealtad causan

grandes cambios en los parámetros operacionales para la gerencia. Esta crisis está siendo sufrida por la Generación X como gerencia, los cuales no logran entender el interés real de la Generación Y, y que, de no adaptarse rápidamente, los intereses de la Generación Z serán aún más distantes y difíciles de adaptar para cuando sean la fuerza mayoritaria del mercado laboral.

### **Delimitación**

Debido a que la encuesta realizada abarca en su mayoría individuos que residen en la República Argentina, esta investigación se limitara a analizar las características de la Generación Z dentro del territorio argentino. A su vez, los resultados de esta investigación permitirán ser base de futuras investigaciones dada la generalidad de la información obtenida. Las respuestas obtenidas se encuentran en el orden de las 300 respuestas, siendo considerada una muestra representativa.

### **Importancia de la Investigación**

Este estudio resultara importante, no solo para empresas en Latinoamérica, sino también para cualquier empresa multinacional que desee radicarse en alguno de sus países, las cuales empleen múltiples generaciones de trabajadores.

A pesar de las delimitaciones de la investigación, es importante destacar que no solo se proveerá un resumen de la información recolectada mediante las encuestas, sino también de conclusiones tanto deducidas como inferidas del análisis de las mismas.

Determinar los factores de interés de la Generación Z permitirá alinear mejor las expectativas organizacionales y las parametrizaciones de los puestos de trabajo a fin de minimizar la alta rotación de la fuerza laboral actual. La rotación del personal es un factor costoso a considerar, ya que alta rotación puede impactar negativamente la productividad, rentabilidad y las relaciones con los clientes de una organización. En primer lugar, existe la necesidad de reemplazar el puesto que ha quedado vacante con otro recurso, ya sea con un empleado temporal o asignar tareas adicionales a uno existente. En ambos casos, esta decisión genera costos innecesarios, sea los costos de contratación o el costo laboral de las horas extras. (Chan, Gee, & Steiner, 2000). También se agregan los costos de la entrevista de salida, costos administrativos de liquidación final de nómina, podría haber costos de beneficios potenciales, costos/tiempo de entrenamiento del nuevo empleado, costos de estudios, licencias, certificados y cualquier otro evento en el cual se haya incurrido por él. (Chan, Gee, & Steiner, 2000). También podrían estimarse los costos en especie, es decir, el tiempo y esfuerzo de los gerentes en el cual realizan un análisis para determinar el motivo de la rotación alta.

### **Metodología de Investigación**

Este trabajo de investigación utilizara un método cuantitativo derivado directamente de encuestas anónimas. El foco de esta encuesta es determinar intereses y factores relevantes de encuestados en cuestiones laborales y motivacionales. Se definen como variables no relacionadas el crecimiento laboral, el paquete de compensación y la relación con la gerencia. La variable dependiente es la expectativa laboral (definida como aquello que los individuos de la Generación Z esperan de los empleadores como condición mínima de un puesto de trabajo digno), mientras que las variables

independientes son el nivel de deseo (según la teoría de Maslow), incidencia de estabilidad económica (vinculado indirectamente con el paquete compensatorio) y el valor agregado que puedan aportar (cualidades/habilidades).

## Sección 1: Marco Teórico

### 1.1 Capítulo 1: Generación

#### 1.1.1 Definición del concepto Generación

Para poder comenzar con el análisis de las Generaciones, es necesario definir conceptualmente qué es una generación:

f. “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.”<sup>1</sup>

Según la definición de la real academia española existen varios componentes o condiciones que permiten definir o, más correctamente, delimitar una generación. Deben ser más de dos personas, que hayan nacido en un lapso de tiempo similar y que hayan recibido formación cultural similar, y que el resultado de estas condiciones es que se comporten y piensen de forma alineada. A pesar de la inconsistencia lógica evidente, esta definición parece estar sustentada por varios autores:

---

<sup>1</sup> Definición extraída textualmente de la Real Academia Española.

Kotler define la existencia de cuatro generaciones determinadas por un rango de fechas, quienes comparten actitudes similares, y que han sido influenciadas por eventos culturales fuertes. (Kotler, 2005)

Molinari define en su obra que definir una generación implica clasificar grupos de personas que comparten un mismo contexto, es decir, son individuos contemporáneos que comparten los mismos eventos influenciadores, de forma tal que comparten en cierto grado comportamientos, valores y actitudes. (Molinari, Desencajados, 2017)

Merriman define a una generación como un grupo de personas unidas por un vínculo creado a través de eventos convividos que cambiaron a la sociedad en la que crecieron. (Merriman, 2014)

Wurpel afirma que, a pesar que los estudios tradicionales sugerían grupos generacionales con una amplitud de 22 años, existen argumentos válidos para vincular cambios generacionales con eventos de una magnitud elevada y cambios sociológicos. (Wurpel, 2015)

Casualmente, tanto P. Molinari como A. Singh<sup>2</sup> coinciden que diferentes formas de pensar llevan a concepciones diferentes, y por consecuente, formas diferentes de actuar. Molinari utiliza adicionalmente el ejemplo que una distinción clara entre generaciones es la definición estructural del tiempo y de los horarios.

---

<sup>2</sup> Dos autores de economías emergentes

Existe entonces, una diferenciación clara entre economías desarrolladas y economías en vías de desarrollo, la cual es consistente con el influjo cultural, y es uno de los motores principales para demostrar las cualidades de estas generaciones. A su vez, varios autores no están perfectamente alineados con el grado de rigidez estructural de la definición tradicional, dando lugar a una concepción más profunda y acertada de lo que es una generación:

Molinari sostiene que las generaciones comparten una mentalidad compartida entre sus integrantes llamada “personalidad generacional”, la cual no es estática y evoluciona a lo largo del tiempo. Las características de cada generación están delimitadas por las experiencias vividas por los integrantes durante su vida. (Molinari, Desencajados, 2017)

Fernández Belda afirma que los cortes generacionales son establecidos por sucesos de una magnitud considerable y que actúan como “catalizadores” del modo que una determinada generación se comportara. Denomina estos sucesos como Eventos Significativos Generacionales. (Fernández Belda, 2012)

Erickson dice que cada generación se forma como consecuencia del conjunto de acontecimientos ocurridos a lo largo del tiempo, de acuerdo con las impresiones y reglas establecidas. La autora luego contradice la definición original al introducir la idea de variabilidad, no todos los individuos de una misma generación son iguales, ya que no todos comparten las mismas experiencias personales, ni el mismo nivel socioeconómico, costumbres, religión, etc. (Erickson, 2008)

Franichevich ratifica que las fronteras de las generaciones no están rígidamente definidas, sino que sirven como guías para estudiar el comportamiento de personas de edades contiguas. (Franichevich, 2008)

Este trabajo considerará como cohorte generacional, un grupo de partícipes que comparten experiencias vividas, formas de actuar y pensar y que son agrupados en conjuntos con el único fin de poder analizar de forma más eficiente, desde un punto de vista académico, su comportamiento y efectos motivadores.

#### **1.1.1.1 Generación X**

Incluye individuos nacidos entre 1965 y 1977 con más de 57 millón de representantes en Estados Unidos. (Kotler, 2005). Cinismo, inteligencia en los medios e individualismo son adjetivos comunes que describen a la mayoría de los partícipes de esta generación. La generación X sufre de un cierto grado de alineación, ya que han sido afectados fuertemente por la separación de sus padres. (Tsui, 2001) La generación X tiene un complejo de superioridad y una fuerte adicción al café. (Kotler, 2005) Según (Molinari, 2011), los integrantes son aquellos individuos nacidos entre 1964 y 1980, hijos de los últimos tradicionalistas y los primeros Baby Boomers. Franichevich considera que el rango que abarca a esta generación está constituido por los nacidos entre 1965 y 1978. Para (Hatsumi, 2011) son aquellos nacidos entre 1965 y 1980 y para (Hesselbein & Goldsmith, 1998) son aquellos nacidos entre 1960 y 1977.

### 1.1.1.2 Generación Y

Por otro lado, actualmente representa aproximadamente 60 millones de integrantes en los Estados Unidos. También llamada la Generación Echo Boom o *iGeneration*, esta generación incluye individuos nacidos entre 1978 hasta 1994, y suele ser descripta como idealista, cuestionadora y provocadora. (Kotler, 2005). Este grupo ha visto a sus padres perder sus trabajos a pesar de tener varios años de leal servicio, por lo cual son más propensos a dejar una empresa después de dos o tres años de servicio, en comparación a los tres a cinco de la generación X. Esta cohorte generacional también ha sido marcada por la experiencia en la evolución tecnológica, hasta la proliferación de armas, la guerra del terror, el conflicto de Oriente Medio. (Montana & Petit, 2008)

### 1.1.1.3 Generación Z

Los integrantes de la Generación Z, en la mayoría de los casos, son aquellos nacidos entre 1995 y 2015, descendientes de la Generación X. Se anticipa que, mientras que estos individuos serán más conscientes del medioambiente que otras generaciones, también mostraron un alto grado de desconfianza con las corporaciones y será más probable que su permanencia promedio en las empresas sea inferior a la media de la Generación Y. (Merriman, 2014) Otra de las cualidades de esta generación es que anhela tener opciones entre las cuales elegir, aglomeradas en una estructura flexible con alto grado de customización. (Howe & Strauss, 1992)

Desde el punto de vista tecnológico, estos individuos nacieron al mismo tiempo que la World Wide Web (www) y 2G (teléfonos móviles digitales). A los cuatro años o menos ya disponían de

películas animadas en formato DVD en el living de sus hogares. A sus diez años ya disponían de más de 550 billón de documentos digitales al alcance de sus dedos y teléfonos con tecnología *touch*.

En cuanto al contexto mundial, aproximadamente a sus 10 años de edad fueron invadidos por las trágicas imágenes del ataque terrorista 9/11 a las torres gemelas en Estados Unidos, la interminable guerra entre Afganistán e Irak y los bombardeos de Israel y Palestina en la frontera de Gaza. Desastres naturales como Katrina, el terremoto de Sumatra-Andamán. Económicamente hablando, han vivido la caída del mercado inmobiliario americano en 2008, la crisis bursátil y la gran recesión del 2009.

Producto de estas vivencias, los miembros de la Generación Z serán menos problemáticos que los miembros de la Generación Y en cuestiones laborales. No tienen miedo en recaer en la ayuda de sus padres en lugar de ir directamente contra la figura autoritaria reclamando un plan de acción. Son proclives a utilizar los nuevos medios de comunicación, son *multi-task*, prefieren calidad por encima de cantidad, están motivados por la búsqueda de la felicidad y tienen un respeto muy alto por la ecología y el cuidado del medio ambiente. Prefieren su privacidad, son más asertivos, creen que la confianza es ganada y no dada, y no disfrutan de recibir *feedback* negativo. Son menos productivos que sus predecesores, poseen menos capacidad analítica, no saben conducir conversaciones, tienen miedo a no estar preparados y no pueden actuar por cuenta propia sin previa aprobación. (Merriman, 2014)

Prefieren ambientes de trabajo que promuevan el *mentoring*, el aprendizaje y el desarrollo profesional mediante diferentes oportunidades ya que consideran que su educación formal no les

ha dado las habilidades necesarias para resolver problemas de la vida real. Ambientes de trabajo que son alegres, promueven habilidades de emprendedor y permiten horarios flexibles son los principales atractivos que la Generación Z busca en un trabajo. La tecnología es una parte integral de sus vidas y prefieren organizaciones que les permitan comunicarse, editar documentos y adelantar trabajar sin importar los límites geográficos o temporales. (Craig & Bridges, 2015). Prefieren un ambiente de trabajo donde puedan adaptarse fácilmente. Aprecian que se acomode a sus necesidades y que los diseños arquitecturales complejos no son deseables. (Knoll, 2014) Prefieren trabajar para un líder honesto y con integridad (Half, 2015) y solo legitiman organizaciones que demuestran lazos genuinos con la comunidad y la responsabilidad social. (Middlemiss, 2015)

Palabras, *slangs* y expresiones usadas por esta generación son totalmente extrañas para sus padres y suelen distanciarse rápidamente. Nacidos en el apogeo del mundo digital, están siempre online en prácticamente cualquier dispositivo virtual sin descanso. En comparación con la generación Y, esta generación desconoce totalmente el concepto de lucha. Son pragmáticos, se consideran más inteligentes de lo que realmente son y les gusta tomar el liderazgo. Son más impacientes y ágiles que sus predecesores y están en la búsqueda constante de nuevos desafíos. No tienen miedo al cambio continuo, debido a la disponibilidad extrema de información en la red, único medio válido para resolver problemas y autenticar veracidad (Tari, 2010)

Se define entonces la primera inconsistencia en la Generación Z y la complejidad que esto supone para encontrar una resolución. A pesar de ser considerados altamente sociales, prefieren enviar mensajes de textos a mantener una conversación cara a cara. Y teniendo en cuenta que, a pesar que

la neurociencia sugiere que el aprendizaje cooperativo es “bueno para la mente” (Willis, 2007), la literatura sugiere que no todos ellos saben aprender ni obtener buenos resultados en actividades grupales producto de su bajo grado de interacción comunicacional presencia. (Willis, 2007) Demostrar la validez de la pluralidad de ideas, explicar las creencias y justificaciones, y desafiar tesis débiles, permite a cualquier individuo asir material educativo y experiencial de alta categoría, permitiendo así desarrollar conocimientos más profundos y duraderos. (Bandura, 1986) (Vygotsky, 1978)

A diferencia de otras generaciones, demuestran ser los menos consistentes en sus actitudes y comportamientos. Su confianza y sentimiento de hacer el mundo un lugar mejor colisiona en algunos casos con el deseo de dinero y éxito que también entra en conflicto con la necesidad de encontrar ayuda mientras buscan su identidad. Las generaciones anteriores mostraban un cierto grado de crisis de identidad, pero de un tenor inferior, y esta diferencia puede explicarse con el alto grado de disponibilidad de información del cual la Generación Z dispone. (Törőcsik, Szűcs, & Kehl, 2014)

Finalmente, el futuro del trabajo demandará habilidades de pensamiento crítico y la capacidad de operar funcionalmente como un miembro de un grupo en sistemas sociales de alta complejidad. (DuFour, 2004). Esta tendencia se está expandiendo a las instituciones educativas, donde se incorporan al currículo tradicional pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y colaboración. (Aronowitz, 2010). Es necesario que los departamentos de Recursos Humanos y los profesores de enseñanza educativa adapten sus programas, ya que estudiantes que aprenden bajo

entornos cooperativos bien estructurados estarán mejor preparados para los desafíos del mundo actual y futuro. (Igel & Urquhart, 2012)

Se define aquí la segunda inconsistencia con la Generación Z. A pesar de su grado de flexibilidad (digital) y disponibilidad de información, carecen de los medios necesarios para trabajar de manera eficiente en grupos. A su vez, al desconfiar de la estructura tradicional jerárquica y ser reacios a recibir *feedback*, la tradicional evaluación de rendimiento anual carece de sentido, requiriendo intervenciones más frecuentes de sus supervisores o un rediseño del proceso tradicional de *feedback* de las empresas. (Howe & Strauss, 1992)

### **1.1.2 Falencias de Segmentación**

La segmentación ha existido desde los tiempos remotos, quizás con nombres diferentes, pero el proceso de separar en grupos ha sido algo natural del hombre. Nómades y sedentarios, cazadores y recolectores, rey y vasallos, libres y esclavos, ricos y pobres. Puede notarse que el factor de separación siempre es económico y no social, en todos los casos, la distinción representa niveles de vida, y esto no es diferente con las segmentaciones modernas de mercado: ABC1, clase alta, media y baja, etc. Aquí es donde surge el primer interrogante, ¿es entonces la segmentación de generaciones objeto de estudio de la sociología o de la economía?

El primer autor en acuñar el término Generación en el ambiente académico, es casualmente un historiador y sociólogo llamado Neil Howe en 1991. En su primer trabajo, intenta demostrar porque existe una diferencia de pensamiento entre la Generación X y su predecesora. Sin embargo,

en trabajos posteriores, Howe intenta predecir el consumo esperado durante los próximos 20 años, y determina que la forma adecuada de hacerlo, es separar en generaciones y comparar entre la generación similar previa. (Howe & Strauss, 1992)

El segundo autor más reconocido es Kotler, quien es generalmente llamado, el Padre del Marketing. A diferencia de Howe, Kotler es economista de formación, y siempre se ha dedicado a la investigación de mercado, y su análisis de las generaciones está volcado plenamente a la segmentación eficiente de grupos para entender sus patrones de consumo y predecir la mejor forma de su comportamiento. (Kotler, 2005)

Como podemos notar en ambos autores principales, el origen de la segmentación tiene un fin económico, aumentar el conocimiento de la empresa sobre sus potenciales consumidores para acaparar mayor cuota de mercado. Sin embargo, y producto de las inestabilidades económicas en el mundo (Crisis de 1987, 2001, 2008, 2011, etc.), la investigación de estas generaciones ha sido continuada y expandida por especialistas en Recursos Humanos y Sociología, hasta el punto en que varios autores actualmente cuestionan el término acuñado originalmente.

Kriegel define a la separación actual de generaciones como una simplificación exagerada del comportamiento humano. También desmiente uno de los argumentos principales al demostrar que no existe correlación entre la destreza tecnológica y la generación, sino que tiene mayor correlación con el status socio-económico. (Kriegel, 2016)

Vaidhyathan ironiza en su investigación el concepto de generación al implicar que ha dado clases durante veinte años y todos le hablan de una criatura extraña llamada *Millenial*, pero nadie ha podido decirle cuando han llegado a este planeta ni cuándo van a desaparecer. (Vaidhyathan, 2008)

P. Molinari también hace relación implícita a este concepto en su libro *Desencajados*, donde tres participantes de diferentes edades<sup>3</sup> no logran “encajar” en sus trabajos ya que viven en una época donde todo se “resignifica”. (Molinari, *Desencajados*, 2017)

## **1.2 Capítulo 2 Motivación**

### **1.2.1 Jerarquía de las Necesidades Humanas**

Cuando se habla del tópico motivación en el mundo académico, es inevitable citar al modelo de Abraham H. Maslow. La teoría central de Maslow plantea que solo se puede obtener motivación producto de deseos insatisfechos. Estos deseos insatisfechos cubren una amplia gama con diferentes niveles de sofisticación, por ejemplo, si el deseo es saciar el hambre, el individuo buscara la manera de alimentarse, puede comprar alimentos, pedir limosna, y en algunos casos, hasta robar, con el mero fin de satisfacer este deseo primitivo de supervivencia. Al igual que este instinto primal, solo si uno tiene un deseo intenso para triunfar, procurará estudiar lo máximo que pueda para cumplir su ambición. La satisfacción de ambas necesidades o deseos es el principal

---

<sup>3</sup> Los tres partícipes integran dos generaciones diferentes

motor para estar animado, y en contrapuesto, no tener ningún deseo o motivación puede causar a una persona a no estar motivada. (Maslow, 1991)

Maslow sugiere que existen cinco sistemas de necesidades que explican en su mayoría el comportamiento humano. Colocó estas necesidades en un orden jerárquico desde lo más primitivo e inmaduro, ubicado en la base, hasta lo más alto de la cúspide donde se encuentran los deseos más civilizados y maduros. Se observa en la figura 1 la *Pirámide de Maslow*:



*Ilustración 1 – Fuente: Maslow, A.H. (Motivación y personalidad, Ediciones Díaz de Santos, 1991) – Grafico que muestra los escalones descriptos en la teoría de jerarquías y las actividades o eventos vinculadas a cada escalón.*

El sistema presume que es condición *sine qua non* haber satisfecho los deseos de un nivel para poder trascender a un nivel superior, es decir, que para poder llegar desde las necesidades fisiológicas a la autorrealización es necesario pasar y superar cada estadio. Maslow vincula el progreso en la pirámide una analogía con una escalera, solo se puede pasar de escalón cuando se tiene completa conciencia de lo que implica el escalón actual y presupone una negociación exitosa del inferior. Es importante destacar que en el interior de la pirámide se encuentran las características o actividades más representativas, pero no la esencia de cada nivel. En el escalón

más bajo se encuentra las necesidades fisiológicas o básicas, las cuales reflejan la preocupación del individuo por su supervivencia. En el segundo nivel se encuentra el escalón de la seguridad, el cual refleja la preocupación por evitar el daño. El tercer nivel representa la necesidad de pertenencia, que representa el deseo humano de ser aceptado y apreciado por otros. El cuarto nivel representa el reconocimiento, también llamado nivel ególatra, el cual motiva a una persona a contribuir de forma altamente positiva en función de su interés propio o del grupo en contraprestación a numerosas formas de premio de reconocimiento. El quinto y último nivel representa la autorrealización, que es el momento culmine donde un individuo puede vivir un sentimiento de desarrollo personal y satisfacción a través de su hacer.

Cabe destacar que Maslow nunca implicó que toda necesidad recibe una total o completa satisfacción. En cambio, él creía que bastaba con un cierto grado mínimo de satisfacción antes de trascender al siguiente nivel y superar la necesidad anterior. Una vez alcanzado ese nivel, la persona puede ser libre de sentir las tensiones y desafíos asociadas al siguiente nivel en la jerarquía y experimentar un nuevo conjunto de comportamientos diseñados específicamente para satisfacer este nivel.

Como conclusión de la teoría de Maslow se pueden inferir dos ideas. En primer lugar, que un individuo solo mostrará sus verdaderos deseos cuando alcance el nivel más alto de la pirámide que él considere como aspiracional. En segundo lugar, las necesidades individuales pueden ser agrupadas por grupos organizacionales solo cuando uno o más individuos compartan el mismo escalón aspiracional.

**1.2.2 Teoría de los Dos Factores<sup>4</sup>**

De acuerdo a Herzberg (1959), las personas están influenciadas por dos factores independientes relacionados fuertemente. Los factores de motivación, son aquellos que alimentan el grado de satisfacción del individuo, el cual puede oscilar entre satisfecho y no satisfecho. Por otro lado, los factores de higiene pueden oscilar entre insatisfecho y no insatisfecho. Si bien las palabras parecen opuestas, son dos variables diferentes. Para poder simplificar el entendimiento, podemos decir que la insatisfacción de los factores de higiene puede causar malestar a corto plazo con poca incidencia a largo plazo, mientras que los factores de motivación no satisfechos pueden causar malestar a largo plazo con poca incidencia a corto plazo. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

El siguiente cuadro tiene por objeto resumir la teoría de forma más clara y concisa:

Factores de Higiene	Factores de Motivación
Son las variables del contexto que inciden sobre las tareas del trabajador. Son típicamente superficiales y son aquellas que de ser modificadas pueden causar impacto en el corto plazo.	Tienen una relación directa con sentimientos más profundos. El cumplimiento de los mismos es sustentable en el largo plazo y permite elevar el grado de afiliación de una persona con su empleador.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paquete compensatorio (sueldo y beneficios)</li> <li>2. Políticas de empresa y organización</li> <li>3. Relación laboral</li> <li>4. Ambiente físico</li> <li>5. Supervisión</li> <li>6. Status</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logros</li> <li>2. Reconocimiento</li> <li>3. Independencia laboral</li> <li>4. Responsabilidad</li> <li>5. Promoción</li> <li>6. Crecimiento</li> <li>7. Madurez</li> </ol>

*Ilustración 2 - Fuente: Elaboración propia – Grafico que compara de manera resumida los Factores de Higiene y Motivación en la teoría de Herzberg y provee ejemplos para cada categoria.*

---

<sup>4</sup> También conocida como la teoría de motivación e higiene

El campo de acción del empleador sobre la motivación radica en el enriquecimiento de tareas, ya que el trabajo rutinario y poco desafiante, genera actitudes extremadamente pasivas o violentas, que impactan seriamente en el ambiente de trabajo y que, acumuladas a lo largo del tiempo, provocan menor calidad en el trabajo, mayor rotación y ausentismo. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

### **1.2.3 Teoría X/Teoría Y**

Son dos teorías contrapuestas publicadas en el año 1960 por Douglas McGregor. Las denominaciones X e Y no tienen relación alguna con las usadas en las generaciones. La Teoría X está basada en el marco teórico de Frederick Taylor y pone como epicentro al trabajo, mientras que la teoría Y es más novedosa y pone el epicentro en el trabajador. Ambas teorías hacen referencia a la jerarquía de necesidades de Maslow.

La correcta gestión del trabajo y del capital humano se realiza aplicando la teoría adecuada dependiendo de las aspiraciones de cada individuo y no de la naturaleza del trabajo. (McGregor, 1960)

La teoría X parte del supuesto que el trabajador es adverso de manera innata al trabajo. Es negativo y pesimista respecto de su realidad, por lo cual prefiere evitar responsabilidades y disfrutar de la comodidad. Al no poseer ningún tipo de ambición, se vuelve extremadamente difícil motivar a estos empleados, por lo cual el líder debe utilizar el método de dirección de Taylor, también

llamado método garrote, es decir, el líder para garantizar el éxito de la operación debe controlar, dirigir, castigar y recompensar económicamente de acuerdo los logros obtenidos a lo largo del proceso. Para que esto pueda ocurrir, el empleador debe disponer de una estructura matricial o jerárquica que permita garantice el poder de la figura del líder.

La teoría Y, por el contrario, parte del supuesto que los empleados son optimistas por naturaleza. Complementan ese optimismo con flexibilidad, dinamismo y ambición y disfrutan de los desafíos que se presentan a diario. Resolver estos desafíos les permite mantenerse activos física y mentalmente, por lo cual son capaces de aplicar métodos creativos constantemente. Estos talentos suelen ser desperdiciados en muchas organizaciones debido a la alta carga de burocracia, normas, reglas y limitaciones en los procesos. El desafío del líder es poder dar espacio a la creatividad de los trabajadores dentro de los marcos establecidos por la empresa para maximizar la eficiencia operativa.

El siguiente cuadro pone en contrapuesto un resumen de las características de los trabajadores X e Y mencionadas previamente:

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
1. Desagrado inherente al trabajo	1. El trabajo es algo natural como el descanso o el ocio
2. Falta de ambición y deseo de ser dirigidos por otros	2. Ambiciosos y capaces de dirigirse a sí mismos
3. No asumir responsabilidades	3. Aceptación y búsqueda de responsabilidad bajo interés propio
4. Falta de creatividad y resistencia a cambio	4. Creatividad ampliamente desarrollada
5. Foco en necesidades de baja complejidad (fisiológicas y de	5. Foco en necesidades de alta complejidad (reconocimiento y autorrealización)

seguridad) para motivar empleados	
6. Control externo y supervisión cercana son requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales	6. Dirección y control por los propios individuos
7. Centralización de la autoridad y liderazgo autocrático	7. Descentralización y participación en el proceso de toma de decisiones. Liderazgo democrático.
8. Falta de automotivación	8. Automotivación

*Ilustración 3 - Fuente: Elaboración propia – Grafico que compara de manera resumida la Teoría X e Y en cada uno de los ocho aspectos descriptos por los autores.*

### 1.2.4 Teoría de las Necesidades

Desarrollada por David McClelland en el año 1961, y fundamenta su teoría en tres pilares principales, las necesidades de logro, las cuales se refieren al esfuerzo por sobresalir y la lucha por el éxito, las necesidades de poder, las cuales se refieren a la necesidad de tener la cualidad de influir y controlar a los demás y la necesidad de afiliación, la cuales se refieren al deseo de relacionarse con otros individuos de manera amistosa y cercana.

Cada individuo tiene necesidades diferentes y puede ser una de las tres mencionadas anteriormente, o cualquier combinación posible entre ellas. El grado de motivación está directamente relacionado con el grado de intensidad de su necesidad, por ejemplo, si el deseo de desempeñarse es muy algo, es decir, necesidad de logro está muy marcada, el individuo buscara sobresalir en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. (McClelland, 1961)

Los individuos que poseen necesidades de logro se diferencian de otros por su deseo de buscar una forma mejor de hacer las cosas. Se encuentran en la búsqueda constante de nuevos desafíos en las que puedan absorber la responsabilidad personal de resolverlo. Rechazan fuertemente la ayuda y el factor suerte hasta el punto en que prefieren fracasar y cargar con esa responsabilidad antes de

recibir alguno de esos factores. Para potenciar este sentimiento de mejora continua, buscan asociarse a tareas que no sean ni sencillas ni extremadamente complicadas. Esto último se debe a que deben estar superando nuevos obstáculos, para alimentar constantemente la sensación que el resultado de cualquier proceso depende de sus propias acciones. De acuerdo a McClelland, la relación justa de éxito/fracaso para estos individuos es 50%, ya que, de esta forma, poseen un equilibrio para experimentar sentimientos de logro, satisfacción de sus esfuerzos y la cuota justa de aprendizaje. (McClelland, 1961)

Los individuos que poseen una necesidad de poder, ansían tener responsabilidades de mando, y poder ejercer su influencia sobre ellos, así como poder sobresalir situaciones competitivas y aumentar su estatus. Su principal interés se centra en el reconocimiento y el prestigio, anteponiendo estas necesidades a la eficiencia del proceso. (McGregor, 1960)

Los individuos que poseen una necesidad de afiliación, buscan ser populares y contribuir a un ambiente grato de trabajo y facilitar a otros las herramientas que necesiten para obtener mejores resultados. Esta dimensión está directamente relacionada con las otras necesidades. (McClelland, 1961)

Históricamente estas necesidades no habían sido investigadas con suficiente intensidad, pero se puede observar en la actualidad intentos de las áreas de gerencia en incorporar formas de abordar estas cualidades, ejemplos modernos de ello son programación neuro lingüística, técnicas de liderazgo situacional, técnicas de empatía y hasta incluso encuestas de satisfacción del ambiente laboral, como por ejemplo *Great Place to Work*.

## 1.3 Capítulo 3: Liderazgo

### 1.3.1 Liderazgo de Max Weber

Categoriza a los líderes en tres tipos que se organizan desde el más cómodo y comprensivo hasta el más opresivo y tirano. Un líder es el responsable de guiar a otros por el camino correcto para alcanzar los objetivos específicos o metas que comparten todos los partícipes. Para que esto ocurra, es necesario que el resto de los miembros considere al líder como un miembro más, debe tener conocimiento y habilidad de la materia en la que se desempeña, es capaz de obtener el potencial de sus seguidores posee visión a largo plazo y sabe en qué dirección debe ir el grupo, es flexible, se adapta con facilidad y es proactivo. (Weber, 1905)

En primer lugar, define un tipo de líder como carismático, que es aquel quien recibe naturalmente por parte de sus seguidores mayor poder y atribuciones respecto de sus pares. Este tipo de liderazgo trae beneficios a largo plazo como bienestar, sinergia entre los miembros, eficiencia en los procesos y un sentimiento de justicia. Suele ser más útil en organizaciones flexibles, creativas y dinámicas ya que obtiene el máximo potencial de todos los individuos. (Weber, 1905)

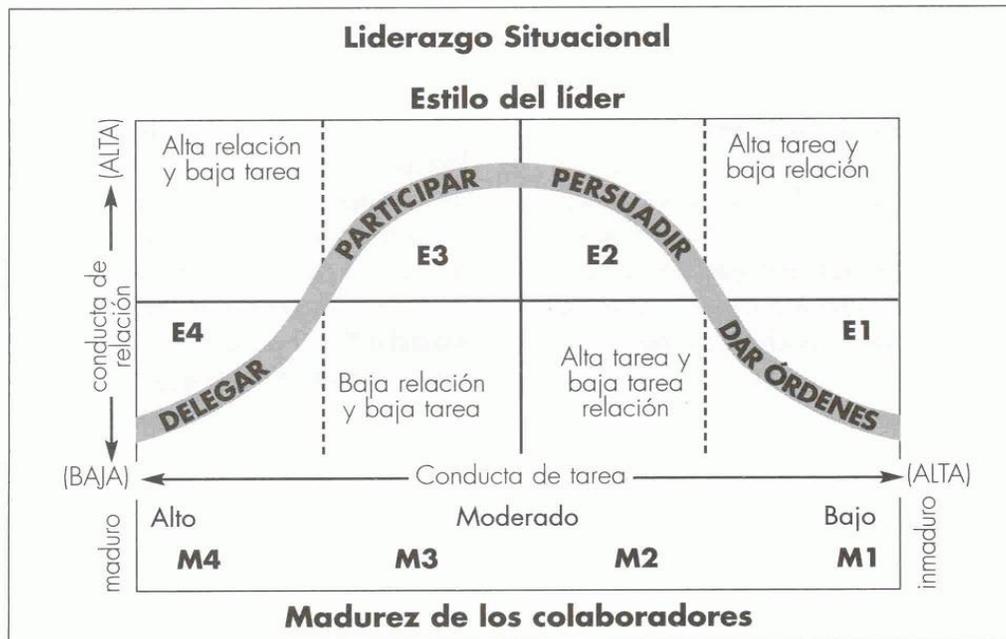
En segundo lugar, define un tipo de líder como tradicional, que es aquel quien ha heredado el poder por costumbre, tradición o jerarquía. Este tipo de liderazgo es más efectivo en organizaciones industriales, plantas o talleres, donde los miembros deben respetar sin cuestionar al líder. Permite tomar decisiones rápidas, sin consenso pero que evitan errores en el proceso productivo. (Weber, 1905)

En tercer lugar, define un tipo de líder como legal, que es quien asciende por métodos democráticos, usualmente por elección o por capacidades en la materia que le compete. Suele ser el método *de facto* en cuestiones de política y algunas empresas horizontales de expertos donde se organizan por trabajos de grupo. (Weber, 1905)

### **1.3.2 Liderazgo Situacional**

Este modelo tiene su base en el análisis de situaciones determinadas (determinadas a través de un factor relación/tarea) siendo combinadas con el nivel de madurez de los integrantes del equipo. Una vez concluido el análisis, el líder debe adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996)

Para entender mejor el modelo, el siguiente cuadro resume la teoría del Liderazgo Situacional combinando conducta de relación, madurez de los colaboradores, el estilo que el líder debe tomar y las acciones para cumplir los objetivos.



*Ilustración 4 - Fuente: Hersey & Blanchard (Estilo eficaz de dirigir, 1981) - Grafico que resume los estilos de liderazgo aplicables según el grado de madurez de los colaboradores.*

De acuerdo al modelo, existen dos comportamientos directivos. El comportamiento directivo es aquel en el cual el líder define las funciones y las tareas, determina cual es la mejor forma de obtener los resultados y se asegura que se cumplan controlando el proceso. Por otro lado, el comportamiento de apoyo es aquel en el cual el líder reúne al grupo realizando un proceso de toma de decisiones equitativa y toma el rol de colaborador y moderar. Existe un tercer factor que regula la elección del estilo de liderazgo, y esto es la madurez de los miembros. Estos niveles de madurez oscilan del M1 (inmaduro) al M4 (madurez plena). (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996)

- **M1:** No posee la capacitación necesaria para realizar la tarea o seguridad para realizarla sin supervisión directa.

- **M2:** No posee la capacitación necesaria para realizar la tarea, pero posee confianza y optimismo
- **M3:** Capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto a realizarla por medios propios.
- **M4:** Capacitado, predispuesto y con confianza a realizar la tarea sin supervisión directa.

El líder posee la plena capacidad de aprovechar ambos tipos de comportamientos directivos combinando los a los niveles de madurez dando lugar a cuatro estilos directivos que se corresponden con cada nivel de madurez:

- **Estilo 1: Dar órdenes:** Dada la baja complejidad de tarea y bajo grado de relación, es necesario que el líder de instrucciones claras y específicas y ejerza supervisión continua para garantizar el éxito del proceso.
- **Estilo 2: Persuadir E2:** Dada la baja complejidad de tarea, pero alto grado de relación, es necesario que el líder explique el racional de sus decisiones, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas y se obtengan los resultados deseados.
- **Estilo 3: Participar:** Alto grado de complejidad de tareas y alto grado de relación, es una situación en la cual el líder puede integrar a los participantes en el proceso de toma de decisiones ya que es probable que él tenga visión global del proceso, pero no el detalle.
- **Estilo 4: Delegar:** Baja relación de conducta y baja relación de tarea, permiten al líder delegar el proceso de toma de decisiones en los miembros del equipo.

### 1.3.3 Kouzes y Posner

El proceso de liderazgo implica el cumplimiento de cinco prácticas, las cuales involucran diez compromisos, y que a su vez implican desarrollar algunas actividades por parte de los líderes. (Kouzes & Posner, 1987)

Dado que la teoría es detallada y extensa, este trabajo de investigación hará foco en los puntos principales y no en la exhaustiva investigación de los autores. Para ello se elaboró el siguiente cuadro que expone de manera sintética los resultados de la investigación y se proveen algunas de todas las actividades sugeridas:

Practica	Compromiso	Actividades
Liderar el camino	1. Definir los ideales compartidos 2. Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos	Clarificar los valores Los actos hablan más fuerte que las palabras
Inspira una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor 4. Incluir a otros en la visión compartida apelando los intereses comunes, sueños y esperanzas.	Imaginar el ideal Crear un sentido de objetivo común Intuir/anticipar el futuro Aceptar que la experiencia es el mejor maestro
Desafiar el Proceso	5. Buscar nuevas oportunidades aprovechando la iniciativa y la creatividad 6. Experimentar y tomar riesgos con el fin de obtener pequeños logros y aprendizajes	Despertar la motivación intrínseca Equilibrar la paradoja de las rutinas Mirar alrededor en busca de estímulo e información.
Permitir actuar a otros	7. Fomentar la colaboración y generar confianza entre los miembros del grupo 8. Fortalecer a otros mediante un proceso de desarrollo y autoconciencia	Desarrollar metas cooperativas Buscar soluciones integradoras Fomentar auto liderazgo Desarrollar competencia
Brindar aliento <sup>5</sup>	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto 10. Celebrar los logros del equipo de forma regular	Generar confianza propia a través de las grandes expectativas Vincular el desempeño con las recompensas Crear redes de apoyo social

*Ilustración 5 - Fuente: Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (Inventario de Prácticas de Liderazgo, 2005) – Grafico que resume las cinco prácticas y los diez mandamientos con algunos ejemplos.*

---

<sup>5</sup> Adaptación del inglés - "Encourage the Heart"

#### **1.4 Resumen y conclusión**

Este capítulo ha servido para la revisión de la literatura disponible relevante a este trabajo de investigación. Se ha comenzado con una breve descripción del concepto Generación, se ha descripto brevemente las características de las generaciones coexistentes en el mundo organizacional y se ha descripto en detalle la Generación Z, sus orígenes y características.

La revisión ha dejado en descubierto una serie de inconsistencias y sesgos en la literatura internacional. Con base en ellas, se procedió a describir las teorías relacionadas a la motivación y liderazgo que han servido de base para explicar los motivos de la variabilidad entre los miembros de esta Generación, y porque la alta disponibilidad de información ha llevado a crear una Generación no homogénea y en crisis.

Esta situación particular ha llevado a diseñar una hipótesis y en función a estas premisas, al diseño de una encuesta que permitirá responder los interrogantes planteados en el siguiente capítulo, el cual describe los objetivos y la metodología utilizada.

## **Sección 2: Diseño y modelización de la investigación**

### **2.1 Hipótesis**

Este trabajo de investigación tiene por propósito, en primer lugar, demostrar que la propuesta de valor ofrecida en la actualidad por la mayoría de las empresas del mercado laboral argentino no está perfectamente alineada con los intereses y motivaciones de la venidera Generación Z.

En segundo lugar, desenmascarar a través de evidencia empírica que las características de la llamada Generación Z no son unilaterales y que deben ser evaluadas de manera individual.

### **2.2 Metodología**

La encuesta realizada a diferentes participantes de la Generación Z consiste de diez preguntas, de las cuales dos determinan la pertenencia a la cohorte generacional analizada, dos determinan las expectativas laborales, tres determinan las expectativas a futuro, tanto profesional como personalmente, mientras que las tres restantes determinan la percepción de la empresa ideal, el grado de importancia otorgado a la estabilidad económica y que valor agregado aportan los individuos si fueran incorporados las organizaciones.

## 2.3 Resultados

### 2.3.1 Validación de la muestra

El trabajo de investigación se ha focalizado principalmente en Argentina, dado que este país ha sido el único país por el cual se ha alcanzado un número razonable para un mínimo de aceptación de muestra. Para determinar el mínimo de respuestas necesarias se ha utilizado la siguiente ecuación

$$n = \frac{Z_a^2 N pq}{e^2(N - 1) + Z_a^2 N pq}$$

- $Z_a$  representa el nivel de confianza derivado de la distribución normal
- $N$  representa el total de la población (República Argentina nacidos desde 1995 en adelante)
- $pq$  representa la probabilidad de éxito y fracaso (al ser desconocida se utilizó 50% para ambos)
- $e$  representa el error esperado (determinado como 10% para este trabajo).

Utilizando como base el último censo oficial de la República Argentina, año 2011, el total de habitantes es de 40.117.096, asumiendo una tasa promedio de crecimiento anual por cada mil del orden del 11%, y utilizando los valores obtenidos del Cuadro P2<sup>6</sup> podemos estimar que el total de

---

<sup>6</sup> Cuadro P2. Total, del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

la población será del orden de los 44 Millones y que el porcentaje de la Generación Z se acerca a un 30% del total, es decir, aproximadamente 13 Millones. (Anexo 1).

Una vez obtenidos los datos, se ha completado la fórmula para obtener la muestra deseada:

$$n = \frac{1.65^2 * 13,650,584 * 0.25}{0.5^2(13,650,584 - 1) + 1.65^2 * 13,650,584 * 0.25} = 69$$

Dado que las respuestas recibidas superan el mínimo de 69, y se encuentran razonablemente cerca de la estimación con un 95% de confianza (384), podemos concluir que las conclusiones a continuación son representativas del objeto de estudio.

### **2.3.2 Resultados fácticos**

Los siguientes resultados derivan de la recolección de respuestas de los encuestados y no poseen ningún tipo de subjetividad. Se relevarán los datos de las preguntas de acuerdo a la intención definida en el capítulo 3.2.

### 2.3.2.1 Expectativas laborales

#### 2.3.2.1.1 Valorización de los factores laborales

Se pidió a los encuestados que puntúen de forma irrestricta del uno (mínimo) al cinco (máximo), ocho factores derivados del análisis de la literatura de acuerdo a su preferencia al momento de evaluar un trabajo.

Contrario a lo que la literatura internacional sugiere, los miembros de la Generación Z en Argentina, seleccionaron como más importante la posibilidad de crecimiento y como menos importante el impacto ecológico. La flexibilidad del horario resulta más importante que el publicitado trabajar desde cualquier lado, mientras que, por último, la estabilidad económica parece ser un factor tan importante como el ambiente laboral.

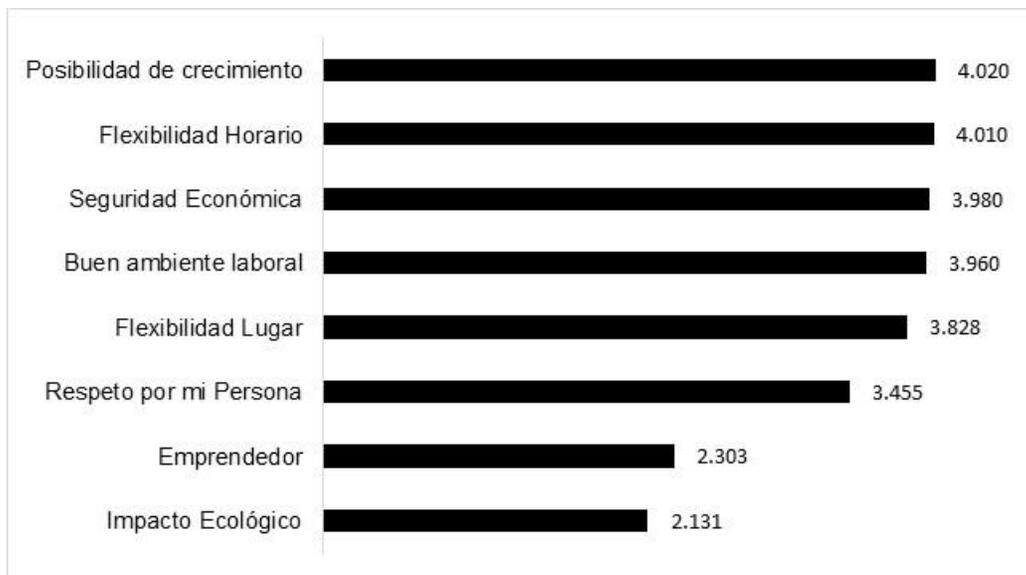


Ilustración 6 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe la valoración ponderada de cada factor laboral en escala 1 a 5 de manera irrestricta elegida por los participantes de la encuesta.

### 2.3.2.1.2 Tipo de trabajo deseado

Se pidió a los encuestados que elijan entre cinco opciones la más importante para ellos en relación a un trabajo.



*Ilustración 7 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe la valoración ponderada del tipo de trabajo deseado en escala 1 a 3 de manera irrestricta elegida por los participantes de la encuesta*

En primer lugar, la opción más elegida fue un trabajo vinculado a los estudios o pasiones, mientras que en segundo lugar la posibilidad de crecimiento jerárquico. Nuevamente, contrario a lo que la literatura sugiere, el impacto social/ecológico no es una prioridad en el momento de elección de un trabajo.

### 2.3.2.2 Expectativas a futuro

#### 2.3.2.2.1 Trabajo ideal

Se le ofreció a los encuestados cinco posibilidades para su futuro y como ellos se imaginaban en él. Las opciones fueron agrupadas en categorías para simplificar la lectura del gráfico.

Escenarios Futuros	Factor
Me gusta mi estabilidad, la comodidad de mi oficina, mi paga fija y disfrutar de mi familia y amigos	Estabilidad
Prefiero trabajar en un lugar donde me guste lo que hago y pueda divertirme	Diversión
Preferiría no trabajar y dedicar mi tiempo a actividades que me gusten	No trabajar
Soy un aventurero y me gustaría recorrer el mundo sin importar dónde o de que trabaje	Viajar
No me importa de que ni cuanto trabaje mientras que la paga sea de las mejores en el mercado	Dinero

*Ilustración 8 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que asocia los escenarios futuros elegibles en la encuesta con diferentes factores para su análisis.*

Contrario a lo que la literatura sugiere, uno de cada tres “Z” prefiere la comodidad de una oficina y la estabilidad económica necesaria para poder disfrutar de su tiempo libre, mientras que solo uno de cada doce le gustaría recorrer el mundo y trabajar desde cualquier ubicación. En coincidencia con la literatura, uno de cada dos prefiere trabajar en algo que disfrute.

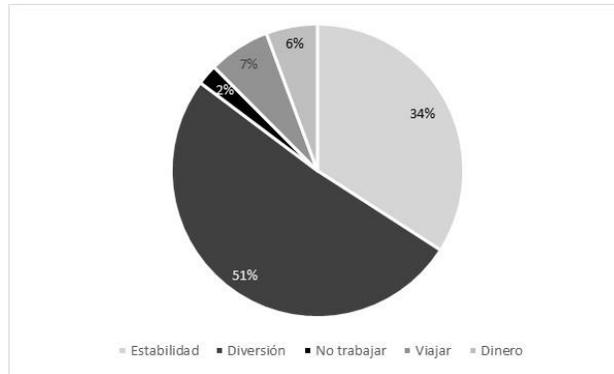


Ilustración 9 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la proporción de las preferencias de la Generación Z referentes al trabajo ideal.

### 2.3.2.2.2 Tipo de trabajo

En línea con la pregunta anterior, se ofrecieron cinco opciones para analizar consistencia a lo largo de la encuesta. La consistencia y el análisis de ambas en conjunto serán estudiados en el capítulo 3.3.3.

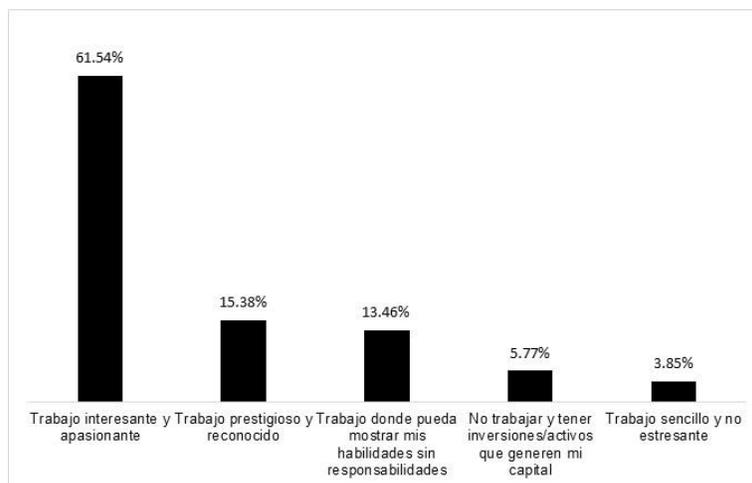


Ilustración 10 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la proporción de las preferencias de la Generación Z referentes al tipo de trabajo preferido.

Como se puede observar, la opción más elegida es un trabajo que resulte interesante y apasionante, es decir, que un lugar donde los encuestados puedan sentirse a gusto y disfruten de la actividad que están cumpliendo.

### 2.3.2.2.3 Regalo

El tercer y último aspecto para medir la expectativa a futuro y entender cuál es el máximo grado de autorrealización de Maslow que la Generación Z aspira, se les fue ofrecido tres opciones sin ningún tipo de costo o sacrificio asociado.



*Ilustración 11 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la elección de la Generación Z en función a las tres opciones gratuitas provistas en la encuesta.*

De acuerdo a la información obtenida, la literatura y los resultados de la encuesta están alineados en cierto grado, ya que la máxima aspiración de uno de cada dos “Z” es recorrer el mundo. A diferencia de otras preguntas, los aspectos socioambientales cobran importancia ya que uno de cada tres “Z” optaría por tener un poder para salvar el mundo y garantizar la paz mundial.

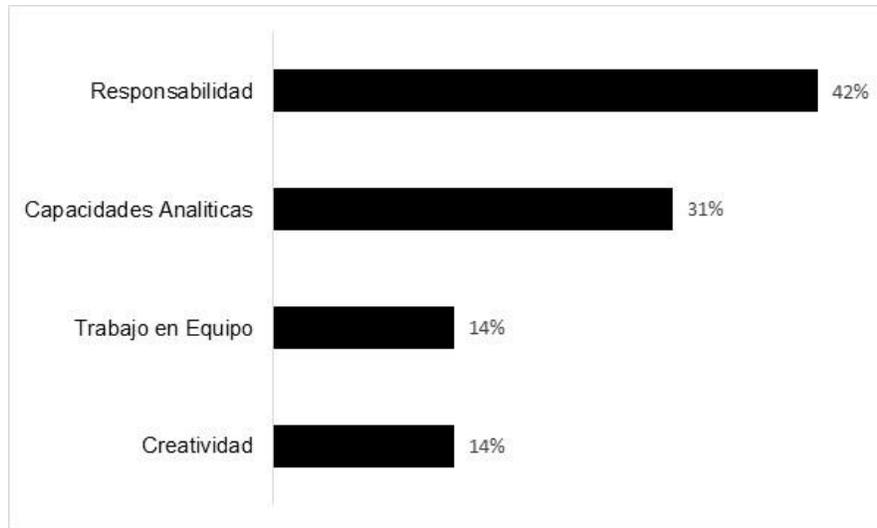
### 2.3.2.3 Factores adicionales

#### 2.3.2.3.1 Contribución a la organización

Para poder dar cuenta de cuál es el mejor atributo que la Generación Z posee para poder contribuir con los objetivos organizacionales, se ofreció un campo de respuesta abierta y cualitativa. A fin de poder obtener una conclusión, se agruparon las diferentes respuestas en categorías asociadas a dimensiones de rendimiento organizacional. La ilustración 12 muestra el criterio utilizado para agrupar por categoría en función de la habilidad suministrada.

Habilidad	Categoría
Análisis	Capacidades Analíticas
Aprendizaje	Capacidades Analíticas
Autoexigencia	Capacidades Analíticas
Raciocinio	Capacidades Analíticas
Compañerismo	Trabajo en Equipo
Compromiso	Responsabilidad
Concentración	Capacidades Analíticas
Creatividad	Creatividad
Dedicación	Responsabilidad
Eficiencia	Capacidades Analíticas
Empatía	Creatividad
Flexibilidad	Creatividad
Honestidad	Responsabilidad
Inteligencia	Capacidades Analíticas
Perseverancia	Responsabilidad
Persistencia	Responsabilidad
Practicidad	Capacidades Analíticas
Proactividad	Creatividad
Responsabilidad	Responsabilidad
Sinceridad	Responsabilidad
Tenacidad	Responsabilidad
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo

Ilustración 12 - Fuente: Elaboración Propia - Grafico que asocia habilidad elegida con una categoría predefinida



*Ilustración 13 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la distribución de las categorías predefinidas producto de las elecciones de los participantes de la encuesta*

Contrario a lo que los expertos sugieren, dos de cada cinco “Z” consideran que su mejor cualidad es la responsabilidad y solo uno de cada nueve se considera creativo. Por otro lado, y alineado con la literatura, uno de cada tres cree que sus capacidades analíticas son sus cualidades más fuertes y solo uno de cada nueve sabe trabajar en equipo.

#### ***2.3.2.3.2 Efecto Marca-Empresa***

Con base en la teoría del efecto marca-país, se intentó contestar al siguiente interrogante, si la Generación Z busca trabajos con diversión y flexibilidad y con posibilidad de crecimiento, ¿qué empresa es la que mejor representa estos ideales?

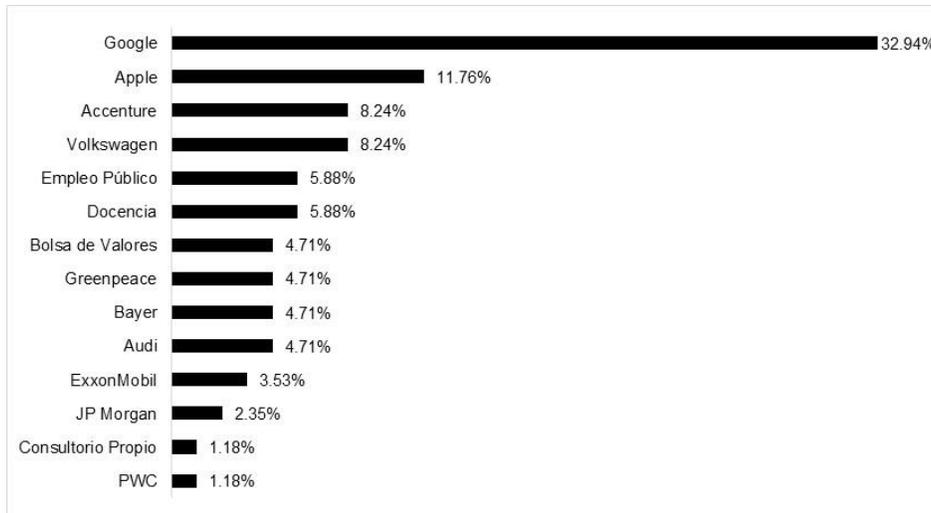


Ilustración 14 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la identificación de los encuestados con una empresa de acuerdo a su nombre/marca.

Consistente con la literatura y sus orígenes, la Generación Z se siente más identificada con las empresas que están en el *avant-garde* de la aplicación de tecnología y lejos de las industrias con excepción a la marca Volkswagen.

A efectos de simplificar el gráfico, se reorganizaron los votos preferenciales en función de la industria:

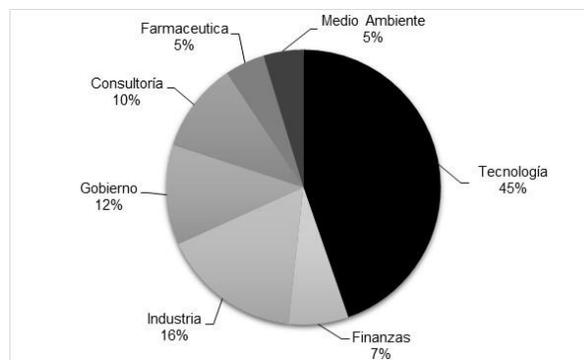


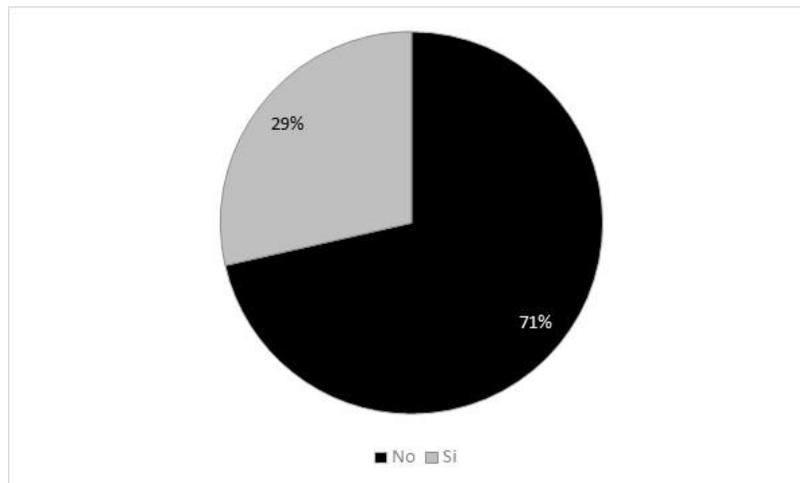
Ilustración 15 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la distribución de las empresas identificadas por rubro al que se dedican.

Como se puede observar, existe un amplio dominio de las empresas de tecnología producto de ser popularmente consideradas las más flexibles. (Moody, 2017)

### 2.3.2.3.3 Estabilidad económica

La última pregunta realizada en la encuesta daba la oportunidad a los participantes de demostrar si alterarían sus respuestas en caso que su país de residencia fuese uno económicamente estable.

El objetivo de esta pregunta cumple dos funciones. En primer lugar, como validador de consistencia de preguntas anteriores y, en segundo lugar, determinar si la recta de balance (Krugman & Wells, 2007) existe en la mente de la Generación Z o no.



*Ilustración 16 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que demuestra la distribución de los encuestados en su preferencia por cambiar las respuestas en función a la estabilidad económica del país.*

De acuerdo a las respuestas obtenidas, un 71% de la Generación Z cree que, de vivir en un lugar con mayor estabilidad económica, sus respuestas no cambiarían. La relación entre esta respuesta y las anteriores será analizada en detalle en los segmentos siguientes.

### 2.3.3 Resultados inferidos

Para permitir un análisis comparativo y encontrar inconsistencias a través de las diferentes preguntas realizadas en las encuestas, se armó el siguiente cuadro que resume las dimensiones comparativas que permitirán agrupar las diferentes respuestas.

Pregunta	Opción	Dimensión
<b>¿Si tuviese que elegir entre las siguientes opciones para su futuro, cual elegiría?</b>	Trabajo interesante y apasionante	Pasión
	Trabajo prestigioso y reconocido	Prestigio
	Trabajo donde pueda mostrar mis habilidades sin responsabilidades	Sencillo
	No trabajar y tener inversiones/activos que generen mi capital	No trabajo
	Trabajo sencillo y no estresante	Sencillo
<b>A la hora de evaluar un trabajo, yo considero más importante</b>	Impacto Ecológico	Socio/Ambiental
	Flexibilidad Lugar	Flexibilidad
	Seguridad Económica	Seguridad Económica
	Flexibilidad Horario	Flexibilidad
	Posibilidad de crecimiento	Crecimiento
<b>Para mí lo más importante es:</b>	Trabajo sencillo y rutinario	Sencillo
	Trabajo con impacto social	Socio/Ambiental
	Trabajo con posibilidad de crecimiento jerárquico	Crecimiento
	Trabajo vinculado a mis pasiones/estudios	Pasión
<b>¿Si le fuese regalada una de las siguientes opciones, cual elegiría?</b>	Un poder para salvar al mundo y garantizar la paz mundial	Socio/Ambiental
	Viajes por el mundo con todo incluido	Flexibilidad
	Un apartamento en una zona de ingreso alto	Seguridad Económica
<b>Por favor, indique con cuál de las siguientes frases considera Ud. Identificado:</b>	Me gusta mi estabilidad, la comodidad de mi oficina, mi paga fija y disfrutar de mi familia y amigos	Seguridad Económica
	Prefiero trabajar en un lugar donde me guste lo que hago y pueda divertirme	Pasión
	Preferiría no trabajar y dedicar mi tiempo a actividades que me gusten	No trabajo
	Soy un aventurero y me gustaría recorrer el mundo sin importar dónde o de que trabaje	Flexibilidad
	No me importa de que ni cuanto trabaje mientras que la paga sea de las mejores en el mercado	Seguridad Económica

*Ilustración 17 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que asocia las respuestas a ciertas preguntas de la encuesta en dimensiones predefinidas.*

El objetivo de esta comparación es de doble vía, en primer lugar, demostrar si las respuestas a lo largo de la encuesta han sido consistentes, y, en segundo lugar, si la literatura y la realidad están alineadas en cuanto a las características de la Generación Z.

A continuación, se analizará cada dimensión por separado, en qué orden resultaron sus respuestas y que grado de dispersión presentan respecto de las demás respuestas de cada punto.

### 2.3.3.1 Categoría: Pasión

<b>Respuesta</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Orden</b>
Trabajo interesante y apasionante	Pasión	1
Trabajo vinculado a mis pasiones/estudios	Pasión	1
Prefiero trabajar en un lugar donde me guste lo que hago y pueda divertirme	Pasión	1

*Ilustración 18 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión Pasión.*

De las respuestas obtenidas de la ilustración 18 se puede inferir que todo trabajo, cuyo contenido esté vinculado a las pasiones de cada individuo de la Generación Z, ha sido la opción ampliamente más elegida a lo largo de toda la encuesta. Sumado a la elección mayoritaria de empresas del rubro de Tecnología, podemos inferir que la literatura está alineada con la realidad, la Generación Z ha nacido en un “nido” provisto de una gama variada de tecnología, siendo esta su zona de confort y la elección predilecta.

### 2.3.3.2 Categoría: Crecimiento

Respuesta	Dimensión	Orden
Posibilidad de crecimiento	Crecimiento	1
Trabajo con posibilidad de crecimiento jerárquico	Crecimiento	2

*Ilustración 19 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión Crecimiento.*

Si bien la categoría crecimiento apunta directamente a las posibilidades de crecimiento jerárquico, no resulta evidente de las respuestas que este crecimiento se dé necesariamente dentro de la misma empresa. Sin embargo, resulta atractivo para la Generación Z esta posibilidad de crecer, siendo una herramienta útil a la hora de ofrecer puestos de trabajo. En contrapuesto, muchas empresas de tecnología están optando por estructuras horizontales colaborativas, y de acuerdo a las respuestas obtenidas, no parecería ser el método adecuado para obtener una ventaja competitiva en el laboral en Argentina.

### 2.3.3.3 Categoría: No trabajar

Respuesta	Dimensión	Orden
No trabajar y tener inversiones/activos que generen mi capital	No trabajo	4
Preferiría no trabajar y dedicar mi tiempo a actividades que me gusten	No trabajo	4

*Ilustración 20 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión No trabajo.*

Ante la posibilidad de elegir entre trabajar y no trabajar, la Generación Z en Argentina resulta ser una de las cohortes generacionales más avocadas al trabajo, ya que ha sido la última y ante-última respuesta elegida. Esto resulta consistente con las respuestas recibidas en 3.3.2.3.1 *Contribución a la organización* donde el atributo principal que pueden aportar es la Responsabilidad. A su vez,

también es consistente con las elecciones en 3.3.2.3.2 *Efecto Marca-Empresa* donde las empresas del rubro financiero solo fueron elegidas por el 7% de los participantes.

#### 2.3.3.4 Categoría: Seguridad Económica

Respuesta	Dimensión	Orden
Seguridad Económica	Seguridad Económica	3
Un apartamento en una zona de ingreso alto	Seguridad Económica	3
Me gusta mi estabilidad, la comodidad de mi oficina, mi paga fija y disfrutar de mi familia y amigos	Seguridad Económica	2
No me importa de que ni cuanto trabaje mientras que la paga sea de las mejores en el mercado	Seguridad Económica	5

*Ilustración 21 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión Seguridad Económica.*

Es importante resaltar la consistencia de la seguridad económica a lo largo de la encuesta, si bien no ha sido nunca la opción primaria, resulta un factor que no dista mucho y regula todas las elecciones, y si bien dada la limitación de esta encuesta, y que no ha preguntado en profundidad sobre factores decisivos a la hora de descartar una oferta de trabajo o la opción de renunciar al actual, podemos notar que, contrario a la literatura, tener el hogar propio sigue siendo un factor importante en la mente de la población argentina, ya que solo un 20% más prefiere viajar por el mundo con todo incluido. Esto es una clara combinación de la historia económica del país y las necesidades mínimas económicas descriptas por Krugman.

#### 2.3.3.5 Categoría: Sencillez

Respuesta	Dimensión	Orden
Trabajo donde pueda mostrar mis habilidades sin responsabilidades	Sencillo	3

Trabajo sencillo y no estresante	Sencillo	5
Trabajo sencillo y rutinario	Sencillo	5

*Ilustración 22 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión Sencillo.*

La dimensión “Sencillez” y sus preguntas asociadas fueron creadas con la intención de asociar las respuestas recibidas en “Crecimiento” y “Pasión” y verificar la consistencia previamente obtenida. En consecuencia, se puede observar que el trabajo sencillo no es un atractivo para la Generación Z y esto es consistente con la literatura, ya que producto de la disponibilidad inmediata de información, estos individuos buscan la mejor opción dentro de todas las existentes.

### **2.3.3.5 Categoría: Socio/Ambiental**

<b>Respuesta</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Orden</b>
Impacto Ecológico	Socio/Ambiental	8
Trabajo con impacto social	Socio/Ambiental	4
Un poder para salvar al mundo y garantizar la paz mundial	Socio/Ambiental	2

*Ilustración 23 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión Socio/Ambiental.*

La dimensión Socio/Ambiental resulta la opción por descarte en la mayoría de las respuestas, y dada que la opción provista en 3.3.2.2.3 *Regalo* fue la segunda opción más elegida, nos permite inferir que, luego de superar los niveles mínimos pretendidos descriptos en Krugman y Maslow, el componente psicológico del modelo mental de la sociedad de bien y mal regula fuertemente esta opción. El objetivo de este trabajo no es probar la moralidad/ética de las elecciones de los individuos, sino de los atractivos que esto sugiere, es decir, una vez resueltos otros pilares fundamentales, es posible que la dimensión Socio/Ambiental cobre importancia. Esto también está

directamente asociado a las respuestas obtenidas en 3.3.2.3.2 Efecto Marca-Empresa ya que solo el 5% de los encuestados eligió empresas del Medio Ambiente como representativa y ninguno eligió empresas con Impacto Social.

### 2.3.3.6 Categoría: Flexibilidad

Respuesta	Dimensión	Orden
Flexibilidad Lugar	Flexibilidad	5
Flexibilidad Horario	Flexibilidad	2
Viajes por el mundo con todo incluido	Flexibilidad	1
Soy un aventurero y me gustaría recorrer el mundo sin importar dónde o de que trabaje	Flexibilidad	3

*Ilustración 24 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que describe el grado de elección referente a la dimensión Flexibilidad.*

Flexibilidad es uno de los conceptos más ambiguos que existen en esta encuesta, y como tal, podemos notar la disparidad en los números de orden. Esto se debe a que es muy difícil especificar qué grado de flexibilidad cada individuo pretende y que entiende por el concepto flexibilidad. Para este segmento, vamos a observar el posicionamiento relativo con respecto al resto de las respuestas. Flexibilidad en el Lugar de trabajo fue solamente inferior en puntaje en una magnitud del 5% con respecto al líder de la pregunta de referencia (Posibilidad de crecimiento), mientras que Flexibilidad en el horario solo refleja una variación del 0.25%. De las comparaciones relativas podemos inferir que de número de orden no es relevante, y que la importancia de este factor está al mismo nivel que la opción líder.

Por otro lado, la opción viajes por el mundo fue ampliamente elegida por casi la mitad de los encuestados (48.57%), siendo preferida en casi un 55% por encima de la opción siguiente (Un

poder para salvar el mundo y garantizar la paz mundial). Queda en evidencia que viajar por el mundo, tener diferentes experiencias y aprender de culturas es un aspecto importante para la Generación Z.

Por último, la opción “Soy un aventurero y me gustaría recorrer el mundo sin importar dónde o de que trabaje” fue ampliamente inferior alcanzado un sexto frente a “Prefiero trabajar en un lugar donde me guste lo que hago y pueda divertirme”. En función a la información obtenida de este y los segmentos anteriores, podemos concluir que la flexibilidad es un factor muy importante siempre y cuando no entre en conflicto con la dimensión de pasión.

#### **2.3.3.7 Vinculación con el concepto de estabilidad económica**

El siguiente segmento tiene como objetivo vincular todas las conclusiones inferidas en los segmentos anteriores en relación a la estabilidad económica de los países desarrollados. Es importante destacar que el 71% de los encuestados sostuvo que no cambiaría sus elecciones aun cuando viviera en un país desarrollado.

Con respecto a la dimensión de Pasión podemos inferir que no existe una relación directa entre estabilidad económica y el deseo de hacer lo que único quiere, y la elección *a priori* parecería ser la correcta, sin embargo, los países desarrollados poseen no solo estabilidad económica alta, sino también índice de desarrollo humano y menor desigualdad de ingreso, es decir, en países desarrollados trabajar de lo que a uno lo apasiona no presentaría desafíos económicos, no así como sucede en Argentina.

Con respecto a la dimensión “Crecimiento” posee mayor sentido que la elección haya sido negativa. Argentina es uno de los países en el mundo que aún mantiene estructuras jerárquicas verticalmente amplias. El sentimiento de avance escalonado a través de la pirámide organizacional provee una sensación de estabilidad económica y auto superación de acuerdo a la cultura argentina, mientras que estos crecimientos organizacionales en Europa y Estados Unidos suelen ser más esporádicos.

Con respecto a la dimensión “Seguridad Económica” carece de sentido no haber elegido que las respuestas cambiarían en caso de vivir en un país desarrollado, y se asume que esto ocurre por el conjunto de dimensiones y no por la elección individual.

Con respecto a la dimensión de “Flexibilidad”, nuevamente resulta difícil vincular este concepto ambiguo con las facilidades proporcionadas por los países desarrollados en comparación a Argentina. Por un lado, podemos entender que dada el mejor equilibrio de la relación ingreso/gasto y la cercanía de los países, viajar entre países resulta más conveniente en los países desarrollados que en Argentina. A su vez, la mayoría de estos países cuenta con un total de un mes de vacaciones desde el momento de contratación en comparación a las dos semanas de acuerdo a la legislación vigente en Argentina. Por otro lado, estos países desarrollados ofrecen licencias extendidas por paternidad, maternidad y estudios contemplados en la ley, mientras que en Argentina serían apenas un beneficio y no un derecho y se está sujeto a la voluntad de la organización. Por último, la flexibilidad en países desarrollados existe desde 1970 causada como reacción frente a la crisis internacional del petróleo y su efecto en la economía, es decir, cuentan con mayor infraestructura y experiencia sobre cómo manejar la flexibilidad en todos los niveles y escenarios posibles. Por

consecuente, se entiende que la elección de no cambiar la respuesta es similar a la de la dimensión de “Seguridad económica”, y que fue producto del total conglomerado de respuestas.

Con respecto a la dimensión “No Trabajar”, si bien Argentina posee un conflicto entre los trabajadores y aquellos que subsisten de planes sociales, la herencia cultural italiana y su fuerte asociación con la costumbre “*dil laboro*”<sup>7</sup> hacen que, para aquellos que trabajan, el trabajo fuerte sea una fortaleza. Las extensas jornadas laborales y la pasión por el éxito de completar un trabajo bien hecho son muy presentes en Argentina, mientras que países desarrollados se trascendió de ese sentimiento hacia el equilibrio de vida. Ese cambio cultural no está alineado con la expectativa de la Generación Z y su deseo de crecer mediante la “Responsabilidad” que pueden otorgar. Es consistente entonces que “No trabajar” sea una opción poco elegida y que no esto no cambiaría según el grado de desarrollo del país.

Las dimensiones “Sencillo” y “Socio/Ambiental” no han sido analizadas ya que no poseen relación directa con el grado de desarrollo del país de forma vinculable a través de la encuesta, y se necesitaría de un diseño de una encuesta adicional para vincular su relación. Dado que no son factores relevantes no será producto de investigación de este trabajo analizarlos.

---

<sup>7</sup> Del italiano, en referencia a la cultura del trabajo.

### Sección 3: Recomendaciones y conclusiones

#### 3.1 Recomendaciones

El siguiente segmento pretende dar algunas recomendaciones en función a los resultados de la investigación. Para simplificar la forma en que serán descriptas estas recomendaciones, se dividirá principalmente al trabajo en dos grandes grupos, aquellos que no requieren presencia física (funciones *staff*, *call center*, etc.) y aquellos que si requieren presencia física (procesos productivos, ventas, etc.).

##### 3.1.1 Trabajo que no requiere presencia física

Las organizaciones cuyo trabajo principal pueda realizarse de forma no presencial, son aquellas que tendrán un proceso más sencillo de adaptación. Esto se debe a que la mayoría del trabajo realizado es a través de una computadora, es decir, tecnología a la cual la Generación Z está acostumbrada. Sumado a esto, el avance de la tecnología ha permitido que cualquier individuo pueda realizar teleconferencias con un simple ordenador portátil, desde cualquier lado del mundo, especialmente consideran que la infraestructura vigente conecta a más del 50% de la población mundial<sup>8</sup> y 201 de 244 territorios en el mundo (82 %) tienen al menos un proveedor de internet<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>

### 3.1.1.1.1 Diseño organizacional

Los dos desafíos principales que este tipo de organizaciones deben afrontar son proveer a la Generación Z opciones de crecimiento y desarrollo profesional entre las cuales elegir desplegadas en un entorno de alta flexibilidad.

Para poder cumplir con estas dimensiones, es necesario, en primer lugar, diseñar una estructura jerárquica de manera vertical ampliamente escalonada. Otorgar escalones intermedios no necesariamente implica que el individuo no se encargue de tareas operativas, sino que simplemente se le pueden otorgar más responsabilidades a las anteriores aun dando un sentimiento de crecimiento. La siguiente figura muestra un ejemplo teórico de dos estructuras, una con el escalonamiento propuesto (derecha) y otra con el diseño tradicional (izquierda).

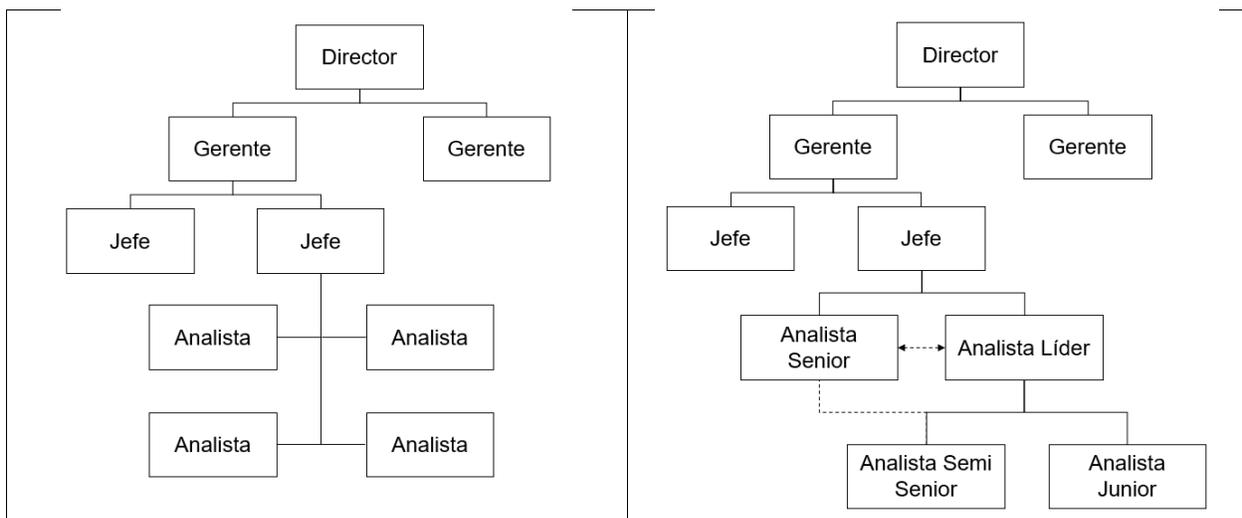


Ilustración 25 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico organizacional que compara dos formas diferentes de administración jerárquica de puestos y responsabilidades.

Las ventajas del segundo diseño son evidentes, desde el primer momento de contratación, un analista debe pasar por cuatro posiciones antes de ocupar la jefatura, dando un claro sentido de crecimiento. A su vez esta estructura trae beneficios adicionales, el analista líder tiene la oportunidad de practicar sus habilidades de liderazgo en un ambiente controlado, el “Senior” tiene la oportunidad de reportar calidad en lugar de volumen ante su jefe directo, y puede practicar el proceso de determinación de directrices y mejores prácticas también bajo un ambiente controlado. Por último, el jefe dispone de mayor tiempo para la toma de decisiones estratégicas y operativas, generando una oportunidad de ampliación de la productividad.

En segundo lugar, es necesario otorgar mayor flexibilidad en las condiciones de trabajo. Para evitar ambigüedades, esta flexibilidad se analizará en tres planos, flexibilidad en el horario de trabajo y flexibilidad en el lugar de trabajo.

Con el avance del *cloud computing*<sup>10</sup> y las tecnologías colaborativas<sup>11</sup> de bajo costo (Google Drive™, Microsoft One Drive™, etc.), la brecha necesaria para la implementación del teletrabajo ha disminuido de manera abrupta. La implementación de un modelo de trabajo desde cualquier lugar del mundo con conexión a internet sugiere la solución perfecta al dilema de la flexibilidad respecto del lugar de trabajo. El siguiente gráfico demuestra cómo sería posible un grupo de trabajo en diferentes horarios y lugares del mundo:

---

<sup>10</sup> Del inglés “nube computacional”, se refiere a la administración de tecnologías en servidores virtuales.

<sup>11</sup> Ambientes virtuales que permiten editar, compartir y visualizar archivos de manera simultánea.

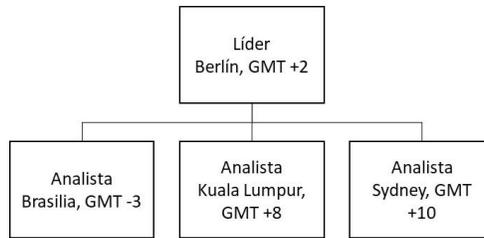


Ilustración 26 - Fuente: Elaboración Propia - Gráfico que ejemplifica un equipo en diferentes usos horarios.

Si bien, el escenario supone una complicación a la hora de administrar el horario óptimo, existen servicios online gratuitos que facilitan este servicio para calcular en poco tiempo el horario óptimo. En la siguiente figura podemos observar el resultado de uno de estos servicios.

The World Clock Meeting Planner - Details

These are the corresponding times for your meeting:

Location	Local Time	Time Zone	UTC Offset
Berlin (Germany - Berlin)	Monday, 5 March 2018, 11:00:00	CET	UTC+1 hour
Kuala Lumpur (Malaysia)	Monday, 5 March 2018, 18:00:00	MYT	UTC+8 hours
Rio de Janeiro (Brazil - Rio de Janeiro)	Monday, 5 March 2018, 07:00:00	BRT	UTC-3 hours
Sydney (Australia - New South Wales)	Monday, 5 March 2018, 21:00:00	AEDT	UTC+11 hours
Corresponding UTC (GMT)	Monday, 5 March 2018, 10:00:00		

12

Ilustración 27 – Fuente: Elaboración Propia - Extracción del resultado del planificador en línea con base en el ejemplo de la Ilustración 26.

Ningún sistema de trabajo esta desprovisto de defectos, y si bien es difícil lograr unanimidad en las teleconferencias remotas, los beneficios de este sistema de trabajo han sido analizados en detalle por (Sharp, Barroca, Deshpande, Gregory, & Taylor, 2016), quienes afirman que integrar la capacidad de los trabajadores y su experiencia es más importante que reducir costos. A pesar de

---

<sup>12</sup> Servicio utilizado <https://www.timeanddate.com/worldclock/meeting.html>

ello, afirman que el trabajo remoto presenta menores costos de infraestructura, y se ha demostrado, que, dadas las condiciones adecuadas, equipos remotos han resultado más ágiles que equipos ubicados en la misma geografía.

Otorgar flexibilidad en el horario debería ser una política existente en la totalidad de organizaciones en el presente. El horario flexible no solo colabora con el bienestar del empleado, sino también a la sociedad, ya que empleados contentos son indudablemente personas felices fuera del trabajo, fomentando bienestar general y respeto. A su vez, horarios diferentes de salidas de las oficinas garantizan una mejor calidad de viaje en el transporte público al reducir la cuantía de viajeros en hora pico y colaboran con la disminución del tránsito en general. (Mun & Yonekawa, 2006)

#### **3.1.1.1.2 Diseño de puestos de trabajo**

Uno de los aspectos más destacados de la Generación Z es la voluntad de un trabajo deseado, tanto en contenido, como vinculado a sus pasiones. Existe una serie de motivos por los que un trabajo puede no resultar interesante, entre ellos, que la mayor parte de la carga operativa sea rutinaria, que sea difícil vincular el resultado del trabajo con el concepto de utilidad o que simplemente las expectativas en la mente del trabajador no sean las que se dan en la realidad, entre otras. Si bien no es posible controlar todas las variables que componen un puesto de trabajo, las siguientes recomendaciones harán foco en la parte rutinaria de los mismos. Históricamente, las sociedades han buscado la forma de reducir el tiempo de trabajo, dando lugar a avances tecnológicos que han

permitido este avance. Estos avances también se han dado en el mundo del *software* dando lugar a las nuevas tendencias, entre ellas, *Robotics*, *Business Intelligence*, *Data Mining*, *AI*, etc.

Las empresas no deberían tener miedo de implementar estas tecnologías, una sociedad de bajo volumen de trabajo solo es una utopía si el sistema organizacional continúa recompensando logros mediante volumen de trabajo. (Mason, 2016). Sin embargo, es precisamente este tipo de sociedad la que a la Generación Z le gustaría estar inmersa, un puesto de trabajo donde puedan aportar calidad, visión y conclusiones, y que toda aquella actividad que no genere valor sea hecha por una tecnología.

La solución para este tipo de empresas es diseñar equipos ágiles, capaces de adoptar tecnologías de avanzada para reducir el esfuerzo manual de sus empleados, y dar espacio a la discusión, desarrollo y promoción de nuevas ideas.

#### **3.1.1.1.3 Compensación y beneficios**

Es importante destacar que la Generación Z ha hecho hincapié en su deseo de crecimiento jerárquico a lo largo de la encuesta. Con base en esa premisa, es necesario que las organizaciones suplan algún tipo de necesidad vinculante para asegurar la permanencia de estos individuos y que su crecimiento jerárquico no sea a través de diferentes empresas.

Teniendo en cuenta los deseos y motivaciones de la Generación Z, es necesario que las organizaciones tengan en claro los dos aspectos primordiales que un paquete de compensaciones y beneficios puede satisfacer: seguridad económica y ocio.

En primer lugar, en relación a la seguridad económica, la posibilidad de financiar a empleados para la obtención de su primera vivienda, asegura un plazo de permanencia de por lo menos diez años. Es importante destacar que el sistema de préstamos hipotecarios en la República Argentina es exigente y opera a tasas altas.

En segundo lugar, las organizaciones deberían estar en condiciones de financiar estudios a sus empleados. El mecanismo de régimen de permanencia obligatoria tras aceptar el beneficio de estudio permitirá a las empresas garantizar una estadía promedio durante los primeros años de servicio.

En tercer lugar, es importante entender que el ocio no debe ser entendido como la mesa de ping-pong, la sala de juegos o la sala de relax. Estos beneficios no resultan atractivos, sino que genera mayor utilidad trabajar sobre la calidad del trabajo ofrecido. El ocio debe entenderse como el tiempo libre de los empleados, y este es un aspecto que el paquete de beneficios puede suplir. Siendo que el máximo deseo de la Generación Z es viajar por el mundo, un beneficio interesante es el de ofrecer las tarifas corporativas como reconocimiento adicional para aquellos empleados que han sobresalido, así como adicionar semanas sin goce de sueldo para integrar junto a sus vacaciones.

### **3.1.1.2 Trabajo que requiere presencia física**

Las organizaciones cuyo trabajo principal deba realizarse de forma presencial enfrentaran un desafío más complicado, ya que para igualar las condiciones de aquellas que no requieren presencia física, deberán incurrir en mayores gastos operacionales. Las recomendaciones que se presentaran a continuación intentaran ser opciones de bajo costo para la organización, pero alto beneficio para la Generación Z.

#### **3.1.1.2.1 Diseño organizacional**

A diferencia de las ventajas presentadas en 3.4.2.1.1, resulta difícil para empresas productivas tomar las mismas ventajas virtuales que permiten empresas que no requieren presencia física sin incurrir en altos costos. Nuevamente analizaremos los dos desafíos principales, opciones de crecimiento y desarrollo profesional entre las cuales elegir desplegadas en un entorno de alta flexibilidad. Se hará foco en aquellas opciones que no generen un costo monetario alto y que sean de implementación sencilla sin la necesidad de tecnología avanzada. Por consiguiente, aquellas empresas que dispongan de una mayor disponibilidad de capitales o acceso a tecnología podrían ampliar las recomendaciones.

##### *3.1.1.2.1.1 Ambiente de trabajo orientado a resultados*

Es necesario reorganizar el trabajo en función a los resultados si no está siendo hecho en la actualidad. Esta medición objetiva permitirá determinar fácilmente si la producción está siendo

administrada de la forma esperada. A su vez, objetivos claros permiten una administración más transparente, lo cual está alineado con las expectativas de la Generación Z. Una vez definidos los objetivos de manera clara, es necesario optimizar nuestra estructura en función a las necesidades de esta nueva Generación.

En primer lugar, es necesario cambiar la forma tradicional de pensar en cómo reducir costos en cada puesto de trabajo, y comenzar a evaluar como la reducción de costos se distribuye a través de los empleados. El proceso tradicional consiste en evaluar algunos individuos que muestran evidencia de tienen tiempo ocioso y acortar estos tiempos, reduciendo la jornada laboral, imponiendo sanciones o despidos, y en estos últimos casos, incurriendo en horas extras adicionales de otros empleados para suplir estas ausencias. El resultado final es el cumplimiento de la orden de producción, pero a un costo monetario superior, y un costo social aún mayor. Como ha descripto la literatura y el resultado de la encuesta, la Generación Z disfruta de la flexibilidad, y esto permite dos opciones, encontrar voluntarios interesados en una reducción temporaria para obtener un mejor equilibrio de vida/trabajo, o bien, considerar pequeños recortes a lo largo de toda la organización con el fin de reducir la posibilidad que algún empleado sienta una reducción significativa en su compensación. Este tipo de acuerdos reduce la tensión entre organización y sindicatos, y empleados que trabajan en organizaciones con múltiples acuerdos han demostrado menor cantidad de conflictos, ya que fomentan un ambiente de trabajo familiar y distendido para todos los empleados que usan los beneficios y también para aquellos que no lo utilizan. (Russell, O'Connell, & McGinnity, 2007)

En segundo lugar, es necesaria la implementación de programas colaborativos. Un ejemplo de estos programas es organizar un evento donde empresas integradas horizontalmente compartan un espacio donde empleados puedan discutir o presentar diferentes proyectos. Este espacio permite anticipar errores en diseño de productos obteniendo el input tanto de clientes como proveedores y permite a los individuos de la Generación Z sentirse parte del proceso y dando una cierta sensación de “crecimiento” ya que se está reconociendo el *expertise* que tienen del proceso. Estos eventos pueden a su vez ser estar subvencionados por el estado o el sindicato, dando lugar a mejores lazos formales. Otro ejemplo de modelo colaborativo consiste en aliarse con varias organizaciones pequeñas del mismo rubro para obtener beneficios por escala ante ciertos proveedores para ofrecer mejores beneficios, como, por ejemplo, gimnasios, establecimientos alimenticios, planes de salud, etc.

#### *3.1.1.2.1.2 Administración flexible de turnos de trabajo*

A efectos de estas recomendaciones, se define como administración flexible de turnos de trabajo, aquella administración que permite disponer de opciones dentro de turnos ya fijos (mañana, tarde, noche) y no la creación de múltiples turnos de trabajo. Bajo ese contexto es que se recomiendan las siguientes tres opciones de sencilla administración por parte de la gerencia.

En primer lugar, dada la inherente alta predisposición de la Generación Z hacia la flexibilidad, resulta evidente inferir que están dispuestos a aceptar intercambio de turnos. Este intercambio de turnos permite a los empleados cumplir con obligaciones personales, como visitas al médico, encuentros familiares o incluso asistir a charlas educacionales, entre otras. Este mecanismo

funciona de manera óptima cuando el empleado es el responsable de encontrar quién lo reemplace, administrando toda la carga burocrática necesaria, desde completar formularios hasta las aprobaciones necesarias. Las empresas por su lado, deben facilitar la identificación de empleados que son elegibles para el intercambio teniendo en cuenta factores como antigüedad, experiencia y actividades referentes al turno a ocupar. Este método a su vez ayuda a los gerentes a reducir su carga administrativa y no ser vistos como opositores de la flexibilidad.

En segundo lugar, se propone la administración individual de descansos, es decir, permitir administrar a cada empleado la segmentación su turno en tantos descansos como él considere adecuado, dentro de los parámetros establecidos por cada convenio. Si bien este método apela a la honestidad de cada empleado, es una demostración de flexibilidad, transparencia y confianza que ayudara en fomentar el compromiso de la Generación Z con la organización.

En tercer lugar, se propone la creación de acuerdos de día/turno alternativo. Este esquema apunta al cambio de ciertos días/turnos de forma fija y no dinámica, por ejemplo, lunes a jueves turno mañana con turno noche los viernes. Si bien este esquema resulta un poco más complejo de administrar que los casos anteriores puede ser realizado con una simple planilla de cálculo. Un ejemplo de cómo gestionar este proceso consiste en organizar una reunión entre cada jefe de turno y sus empleados, donde es necesario recopilar los deseos de intercambio de cada uno de ellos. Los jefes de cada turno deben suministrar esta información al gerente de producción para que pueda armar un calendario con los turnos deseados. En caso que algún empleado no consiga el conjunto día/turno deseado, es necesario que el jefe de turno tenga una reunión para explicar que no había disponibilidad de otro empleado para suplirlo. De esa forma la organización continúa siendo

flexible ya que no depende de la administración *per se*, sino de la disponibilidad de empleados. La frecuencia de revisión debe ser *ad-hoc* en función a las necesidades del negocio.

### **3.1.1.2.2 Diseño de puestos de trabajo**

Esta categoría quizás resulte la más difícil dentro de las recomendaciones. Existe un límite natural en que tan complejo, interesante y apasionante un puesto de producción operativa pueda alcanzar, ya que está limitado por la complejidad inherente al proceso en cuestión. Es por este motivo que se asumirá, a efectos de este trabajo, que no existe posibilidad de profundizar la complejidad del puesto de trabajo en el proceso productivo. En estos casos, la recomendación viable es realizar equipos de trabajo multidisciplinarios. Los beneficios de estos equipos han sido analizados en profundidad por los autores Brusco, Nemhard y Marks et al, sin embargo, este trabajo se limita a extraer las partes relevantes para las empresas productivas.

Empresas productivas que se comprometen en programas de desarrollo interdisciplinario donde los empleados son capaces de cubrir múltiples posiciones en el proceso productivo obtienen mejores resultados que aquellas que se focalizan en la posición individual. (Brusco & Johns, 1998). Cuando un empleado está ausente, una fuerza de trabajo entrenada de forma interdisciplinaria puede ser distribuida de forma más eficiente, para hacer foco en los procesos de alta importancia, permitiendo a los gerentes intervenir de forma ágil y mantener la producción en caso de emergencia. (Nemhard & A., 2007). A su vez, existe una necesidad menor para empleados

*flotantes*<sup>13</sup>, es decir, que todos los empleados son desplegados a diferentes tareas en el momento adecuado, minimizando fallos en el proceso productivo, en lugar de realizar una pequeña cantidad insignificante de tareas cubiertas por un limitado conocimiento. (Marks, Sabella, Burke, & Zaccaro, 2002)

Si bien el puesto de trabajo no es afectado directamente, el efecto secundario de aplicar este método, es lograr mayor adherencia y conocimiento a la Generación Z, quienes, a pesar de no realizar un trabajo más apasionante, dispondrán de mayor conocimiento, sintiéndose capaces de responder ante una emergencia y aumentando el valor que aportan a la organización. En conclusión, si bien puesto de trabajo individual no cobra profundidad adicional, la oferta interna de la organización se vuelve más interesante y apasionante en su conjunto.

### **3.1.1.2.3 Compensación y beneficios**

En términos de compensación y beneficios se ofrecerán tres recomendaciones basadas en diferentes estudios realizados por Igalens & Roussel y Nalebuff & Stiglitz.

En primer lugar, necesario considerar la posibilidad de un mínimo de tiempo compensable. Es lógico imaginar que empleados necesiten de tiempo libre para realizar ciertos tramites de menor importancia, como ir al banco, realizar un trámite personal, comprar útiles escolares para sus hijos, etc. Proveer la posibilidad de tomar una o dos horas durante la jornada laboral, y luego ser

---

<sup>13</sup> Traducción directa del término *floating*, en referencia a empleados que esperan ser asignados una posición y en el ínterin no realizan ninguna tarea.

compensada hasta alcanzar el valor contractual, es un beneficio adicional que será bien valorado y estará alineado con la flexibilidad de horario.

En segundo lugar, la administración de un banco de horas. Combinar múltiples formas de pago por ausencias remuneradas, horas extra, etc. en un único pozo podría aliviar la complejidad del proceso decisorio de un empleado entre compensación dineraria o tiempo libre. Permitir este tipo de beneficio simplifica el proceso administrativo de la liquidación de nómina y la necesidad operativa de fondos.

En tercer lugar, premiar un gran trabajo. Una forma de hacer esto puede ser a través del otorgamiento de tiempo libre para hacer uso cuando el empleado disponga. La magnitud del tiempo libre dependerá de la cuantía que la organización pueda otorgar, pero dado que es un reconocimiento podría oscilar entre 15 minutos y una jornada completa. Grandes mejoras en el proceso productivo, traducidas en incremento de ganancia, en relación al costo del día libre del empleado, generan una oportunidad de alto beneficio para el empleado, con bajo costo de oportunidad para la organización.

### 3.2 Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación se ha relevado información contenida en la literatura respecto de la Generación Z, sus orígenes, sus características, expectativas y desafíos y esta misma información ha sido complementada por los resultados obtenidos en la encuesta.

En primer lugar, se puede inferir que la adaptación de la oferta laboral en el mercado argentino, es parcialmente necesaria para cubrir ciertas falencias esperadas, pero que la adaptación necesaria no es tan drástica como la literatura sugiere.

En segundo lugar, es necesario redefinir el entendimiento del concepto flexibilidad por parte de las organizaciones, ya que no se encuentra alineado con la interpretación de la Generación Z. Este proceso de definición debe ser tanto a nivel organizacional como a nivel legislativo para garantizar una propuesta de estabilidad, cuya implementación permitirá a las organizaciones a disminuir costos laborales contribuyendo de esta forma al desarrollo de un país más estable y próspero, tanto a nivel económico como a nivel social.

En tercer lugar, la Generación Z ha demostrado a través de las encuestas altos niveles de responsabilidad y deseo de voluntad. Es responsabilidad de la empresa poder apalancar estos deseos mediante un proceso de rediseño del modelo de hacer negocios y la forma que se entiende el trabajo de forma tradicional para generar oportunidades más atractivas para estos individuos.

En vista de lo expuesto anteriormente, podemos concluir que la propuesta de valor ofrecida en la actualidad por la mayoría de las empresas del mercado laboral argentino no está perfectamente alineada con los intereses y motivaciones de la venidera Generación Z.

### Bibliografía

- Aronowitz, S. (2010, April 8). *21st-Century Skills: Evidence, Relevance, and Effectiveness*. Retrieved from Journal: <https://thejournal.com/articles/2010/04/08/21st-century-skills-evidence-relevance-and-effectiveness.aspx>
- Asghar, R. (2014, February 5). *The War Of Generations Results In Lost Productivity*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/05/study-the-war-of-generations-results-in-lost-productivity/#3f67de4c5c8b>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bennett, J. P. (2012). *Understanding the impact of generational issues in the workplace*. *Facilities*, 30(7/8), p. 278-288.
- Brusco, M., & Johns, T. (1998). Staffing a Multiskilled Workforce with Varying Levels of Productivity: An Analysis of Cross-training Policies. *Decision Sciences Journal of Innovative Education - Volume 29, Issue 2*, 499-515.
- Bursch, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Executive Development.
- Chan, C. (2010). 101 Ways To Make Generation X, Y And Zoomers Happy At Work. *Gamedia Publishing*.
- Chan, K., Gee, M. V., & Steiner, T. L. (2000). Employee happiness and corporate financial performance. *Financial Practice and Education*, 45-52.
- Craig, D., & Bridges, T. (2015). *Preparing Workplaces for the Next Generational Shift: Gen Y Managing Gen Z*. Retrieved from CannonDesign: <https://community.ifma.org/communities/we/m/mediagallery/1057160/download>

- DuFour, R. (2004). *Schools as learning communities*. Educational Leadership, Volume 61, Number 8.
- Economist. (2013). *Winning the generation: Business are worrying about how to manage different age groups with widely different expectation*. New York.
- Ellington, C. (2017, May 1). Gen Y: The Influence of E-Recruitment Techniques. San Diego, California, United States.
- Ensinck, M. G. (2013, Enero 20). *Generación Z. La vida a través de una pantalla*. Retrieved from La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/1547175-generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla>
- Erickson, T. (2008, July 22). *A Name for the New Generation: The Re-Gens*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/07/a-name-for-the-new-generation>
- Fernández Belda, J. (2012, September 12). *Generación Y ¿Qué hacemos con ellos?* Retrieved from SHT: [http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion\\_y.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion_y.htm)
- Franichevich, A. &. (2008). *Generación Y, sangre nueva en la empresa*. Retrieved from IAE: [http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14\\_96a100.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf)
- Freyssinet, J. (1998, May 27). *Flexibility of working time in Europe*. Retrieved from Eurofund: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/flexibility-of-working-time-in-europe>
- Gelston, S. (2008, February 15). *Gen Y, Gen X and the Baby Boomers: Workplace Generation Wars*. Retrieved from CIO: [https://www.cio.com.au/article/205772/gen\\_y\\_gen\\_x\\_baby\\_boomers\\_workplace\\_generation\\_wars/](https://www.cio.com.au/article/205772/gen_y_gen_x_baby_boomers_workplace_generation_wars/)

- Gilburg, D. (2017, April 7). *Brecha de Liderazgo*. Retrieved from Oracle: [www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html](http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html)
- Half, R. (2015, August 1). *Get Ready for Generation Z*. Retrieved from Robert Half: <https://www.roberthalf.com/blog/the-future-of-work/get-ready-for-generation-z>
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management*. Palgrave Macmillan.
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento*. Temas.
- Haynes, B. P. (2011). The Impact Of Generational Differences On The Workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 98-108.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (1998). *La Organización del Futuro*. Buenos Aires: Granica.
- Hollis, C. (2017). *Developing Generation Z Fast Food Service Industry Leaders Through Training*. Minneapolis, Minnesota, United States.
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Harper Collins.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 1003-1025.
- Igel, C., & Urquhart, V. (2012). Generation Z, meet cooperative learning. *Middle School Journal* , 16-21.

- Knoll. (2014). *What Comes After Y? Generation Z: Arriving to the Office Soon*. Retrieved from Knoll: <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/what-comes-after-y-generation-z-arriving-to-the-office-soon>
- Kotler, P. K. (2005). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall - 12th edition.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge*. Wiley.
- Kriegel, J. (2016). *Unfairly Labeled: How Your Workplace Can Benefit From Ditching Generational Stereotypes*. Wiley.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: introducción a la economía*. Barcelona: Editorial Reverte.
- Lang, P. J., Davis, M., & Öhman, A. (2000). Fear and anxiety: animal models and human cognitive psychophysiology. *JDA - December 2, 2000, Volume 61, Issue 3.*, 137–159.
- Lewis, A., Brychan, T., & James, S. (2015, November 24). *A critical analysis of the implementation of social networking as an e-recruitment tool within a security enterprise*. Retrieved from Cogent: <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2015.1104904>
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *APA PsycNET Direct*, 3-13.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mason, P. (2016, February 17). *Automation may mean a post-work society but we shouldn't be afraid*. Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/feb/17/automation-may-mean-a-post-work-society-but-we-shouldnt-be-afraid>

- Matos, K., & Tahmincioglu, E. (2017, March). *Workflex and Manufacturing Guide*. Retrieved from When Work Works: <http://www.whenworkworks.org/downloads/manufacturing-guide.pdf>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Merriman, M. (2014). *What if the next big disruptor isn't a what but a who?* Ohio: Ernst & Young LLP.
- Middlemiss, N. (2015, Mar 5). *Why Gen Z will change the way you lead*. Retrieved from HRD: <https://www.hrmonline.ca/hr-news/why-gen-z-will-change-the-way-you-lead-188906.aspx>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Molinari, P. (2017). *Desencajados*. Buenos Aires: Temas.
- Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating Generation X And Y On The Job. *Global Journal Of Business Research*, 139-146.
- Moody, B. (2017, May 15). *Study Finds Employee Engagement Critical to Fixing the Financial Industry*. Retrieved from Kronos: <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/study-finds-employee-engagement-critical-fixing-financial-industry>
- Mun, S.-i., & Yonekawa, M. (2006). Flexitime, Traffic Congestion and Urban Productivity. *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP) - Volume 40*.
- Nalebuff, B. J., & Stiglitz, J. E. (1983). Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition. *The Bell Journal of Economics*, 21-43.

- Nemhard, D. A., & A., N. B. (2007). *Workforce Cross Training*. Florida: Taylor & Francis Group LLC.
- Öhman, A. (2000). Fear And Anxiety: Evolutionary, Cognitive, And Clinical Perspectives. In A. Öhman, *Handbook of Emotions* (pp. 573-593). New York: The Guilford Press.
- Ortega, I., & Lara, I. (2016, June 26). *Generation Z defines a new collaboration model and coexistence within companies*. Retrieved from Atrevia: <https://atrevia.com/en/news-atrevia/la-generacion-z-define-un-nuevo-modelo-de-colaboracion-y-convivencia-dentro-de-la-empresa/>
- Paraskova, T. (2017, July 20). *Why millennials are snubbing jobs in the oil industry*. Retrieved from Business Insider: <http://www.businessinsider.com/why-millennials-wont-work-in-oil-2017-7>
- Russell, H., O'Connell, P., & McGinnity, F. (2007). *The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure*. Dublin: ESRI.
- Sharp, H., Barroca, L., Deshpande, A., Gregory, P., & Taylor, K. (2016, September 23). *Remote working in an Agile team*. Retrieved from Agile Research Network: <http://agileresearchnetwork.org/wp-content/uploads/2016/09/Remoteworkingwhitepaper.pdf>
- Sibaran, R. M., Tjakraatmadja, J. H., Putro, U. S., & Munir, N. S. (2015). The Influence of Multigenerational Workforce in Effective Informal Team Learning. *Journal of Economics and Business Research*, Vol 21 - No 2.
- Singh, A. (2016). *Understanding The Generation Z: The Future Workforce* . South Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS) ISSN:2349.

- Tari, A. (2010). Generación Y: Fenómenos Psicológicos Clínicos y relaciones sociopsicológicas en la era de la información. *Jaffa Kiadó*.
- Töröcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, D. (2014). How Generations Think: Research on Generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae*, 23–45.
- Tsui, B. (2001, January 15). *Generation Next*. Retrieved from AdAge: <http://adage.com/article/news/generation/55731/>
- Vaidhyanathan, S. (2008). Generational Myth. *Chronicle of Higher Education*.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Weber, M. (1905). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik.
- Willis, J. (2007). Cooperative learning is a brain turn-on. *Middle School Journal*, 4-13.
- World's Best Multinational Workplaces*. (2017). Retrieved from Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>
- Wurpel, H. M. (2015). *Managing Generation Z*. Maine: Crescendo Consulting Group LLC.
- Zohar, D. (1945). *Rewiring the Corporate Brain*. Emeryville: Berrett-Koehler Publishers Inc.

**Anexos**

<b>Anexo 1: Cuadro P.2: Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. (INDEC) .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 2: Determinación de muestra.....</b>	<b>85</b>
1. <i>Determinación de N a través de muestra .....</i>	<i>85</i>
2. <i>Estimación de la población argentina en función al valor histórico .....</i>	<i>85</i>
2.2 <i>Valores históricos.....</i>	<i>85</i>
2.3 <i>Tendencia en función a los valores históricos .....</i>	<i>85</i>
3. <i>Calculo de factores y determinación de la muestra objetivo .....</i>	<i>86</i>
<b>Anexo 3: Mapa asociativo de Pregunta, Respuesta y Dimensión .....</b>	<b>87</b>

**Anexo 1: Cuadro P.2: Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. (INDEC)<sup>14</sup>**

<b>Cuadro P.2.</b>	
<b>5-9</b>	<b>3,381,219</b>
5	676,130
6	678,907
7	676,214
8	672,139
9	677,829
<b>10-14</b>	<b>3,503,446</b>
10	710,409
11	688,510
12	689,332
13	678,273
14	736,922
<b>15-19</b>	<b>3,542,067</b>
15	718,635
16	697,940
17	694,855
18	713,609
19	717,028
<b>20-24</b>	<b>3,300,149</b>
20	696,027
21	650,966
22	649,364
<b>Total Muestra</b>	<b>11,068,052</b>

---

<sup>14</sup> Fuente: [https://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

**Anexo 2: Determinación de muestra**

## 1. Determinación de N a través de muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q} \quad 15$$

## 2. Estimación de la población argentina en función al valor histórico

## 2.2 Valores históricos

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Tasa anual media de crecimiento (por mil)</b>
1980	27.949.480	18,0
1991	32.615.528	14,7
2001	36.260.130	10,1
2010	40.117.096	11,4

## 2.3 Tendencia en función a los valores históricos

<b>Factor</b>	<b>2010</b>	<b>2017 (Estimación)</b>
Población Total	40,117,096	44,574,507
Muestra	27.59%	30.62%

<sup>15</sup> Fuente: Tamaño de una muestra para una investigación de mercado

## 3. Cálculo de factores y determinación de la muestra objetivo

<b>Factor</b>	<b>Valor</b>
Z $\alpha$	1.65
N	13,650,584
p*q	0.25
e	10%
<b>n</b>	<b>68</b>

**Anexo 3: Mapa asociativo de Pregunta, Respuesta y Dimensión**

<b>Pregunta Encuesta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Dimensión</b>
<b>¿Si tuviese que elegir entre las siguientes opciones para su futuro, cual elegiría?</b>	Trabajo interesante y apasionante	Pasión
	Trabajo prestigioso y reconocido	Prestigio
	Trabajo donde pueda mostrar mis habilidades sin responsabilidades	Sencillo
	No trabajar y tener inversiones/activos que generen mi capital	No trabajo
	Trabajo sencillo y no estresante	Sencillo
<b>A la hora de evaluar un trabajo, yo considero más importante</b>	Impacto Ecológico	Socio/Ambiental
	Flexibilidad Lugar	Viaje
	Seguridad Económica	Seguridad Económica
	Flexibilidad Horario	Viaje
<b>Para mí lo más importante es:</b>	Posibilidad de crecimiento	Crecimiento
	Trabajo sencillo y rutinario	Sencillo
	Trabajo con impacto social	Socio/Ambiental
	Trabajo con desafío constante	Sencillo
	Trabajo con posibilidad de crecimiento jerárquico	Crecimiento
<b>¿Si le fuese regalada una de las siguientes opciones, cual elegiría?</b>	Trabajo vinculado a mis pasiones/estudios	Pasión
	Un poder para salvar al mundo y garantizar la paz mundial	Socio/Ambiental
	Viajes por el mundo con todo incluido	Viaje
<b>Por favor, indique con cuál de las siguientes frases considera Ud. Identificado:</b>	Un apartamento en una zona de ingreso alto	Seguridad Económica
	Me gusta mi estabilidad, la comodidad de mi oficina, mi paga fija y disfrutar de mi familia y amigos	Seguridad Económica
	Prefiero trabajar en un lugar donde me guste lo que hago y pueda divertirme	Pasión
	Preferiría no trabajar y dedicar mi tiempo a actividades que me gusten	No trabajo
	Soy un aventurero y me gustaría recorrer el mundo sin importar dónde o de que trabaje	Viaje
	No me importa de que ni cuanto trabaje mientras que la paga sea de las mejores en el mercado	Seguridad Económica