

Pontificia Universidad Javeriana



Proyecto líder

Investigando a la generación Z de los estudiantes de las ciencias económicas y administrativas de la universidad pontificia bolivariana sobre el ingreso a la vida laboral.

Manuel Antonio Villoria Trujillo

Tutor: Jaime Villamil

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2015

## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del problema .....	13
Pregunta de investigación.....	16
Justificación del proyecto.....	18
Objetivos .....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos .....	21
Marco Teórico .....	22
Marco Conceptual .....	25
Metodología.....	29
Capítulo I: Principales aspiraciones de la generación Z al ingreso a la vida laboral.....	32
Capítulo II: Principales características de la generación Z que ayudan a determinar sus comportamientos al ingresar a su vida profesional. ....	37
Capítulo III: Descubrir las variables de más impacto en la vida laboral, para esta población. ....	41
Capítulo IV: Sugerencias que permitan a las organizaciones vincular y aprovechar de la mejor manera a sus nuevos empleados. ....	44
Conclusiones .....	47
Bibliografía.....	50
Anexo.....	51

## **Introducción**

El presente proyecto se realiza con el fin de identificar las principales aspiraciones laborales de la generación Z, en una muestra de estudiantes de la universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Bucaramanga y establecer las principales características de dicha generación, así como tratar de facilitar y brindar herramientas que aporten valor a los procesos de integración y gestión de personal para las empresas que necesiten personas con preparación relacionada con las ciencias económicas y administrativas en Colombia y cuya demanda de personal pertenezca a la generación Z, ya que el desconocimiento de los factores de preferencias y comportamiento de esta generación puede ser un factor generador de conflictos y puede llevar al desaprovechamiento del potencial del talento humano.

Así, el principal objetivo de este proyecto es identificar las principales aspiraciones de las personas pertenecientes a la generación Z a la hora de ingresar a la vida laboral.

El trabajo comienza entonces estableciendo el problema de no conocer a la generación Z, seguidamente ver los antecedentes del problema y, posteriormente, la metodología del plan de acción y de la encuesta, así como la realización del trabajo de campo pertinente para obtener la información de primera mano y la cual ha permitido llegar a las conclusiones encontradas al final del mismo.

La metodología aplicada consistió en la selección de una población accesible y la aplicación de una encuesta a la misma, donde los datos obtenidos fueron analizados a partir de variables impuestas en los cuestionarios que se les aplicó.

Igualmente, para definir las características, se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria que hablaron de la generación Z y preguntas complementarias a las personas a quienes se les aplicó la encuesta.

Una de las relaciones más relevantes se evidencia en los estudios del personal en las organizaciones, los cuales se han hecho en los últimos años con el fin de identificar sus verdaderas necesidades y poder vincularlos, de la mejor manera, a la organización. Otra de estas relaciones se vincula estrechamente con los estudios relacionados a generaciones anteriores, haciendo un énfasis y direccionando el estudio para utilizarlos en el área de gestión humana los cuales, se sabe, han sido de mucha utilidad para que las empresas comprendan y manejen adecuadamente el comportamiento de sus integrantes.

Sumado a lo anterior, se inserta un peldaño más a los diferentes estudios realizados en diversos países sobre las poblaciones, en donde se ha intentado vislumbrar las diferentes características de cada una de estas para que, con los resultados, se intente tomar medidas y ejercer acciones para vincular a la personas en los distintos campos en los que se manifiestan.

En ese orden de ideas, se identificaron las características de esta población, las cuales mostraron que son una población muy dependiente de la tecnología, que además es muy individualistas en su formar, actuar y pensar. Según esto, se logra vislumbrar las principales preferencias laborales como aquellas que se sienten muchos más cómodas en horarios flexibles y que además prefieren estar en una organización responsable socialmente porque así se pueden desarrollar algunas sugerencias para las organizaciones.

## **Planteamiento del problema**

En las organizaciones, el personal es el núcleo fundamental, por eso las empresas se esfuerzan por desarrollar las mejores estrategias para tener unos trabajadores satisfechos, con sentido de pertenencia y con unos objetivos bien direccionados; esto con el fin de llegar a una mayor productividad y no quedarse atrás con respecto al sector y a sus competidores, es así que según Chiavenato (2011):

Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito ya que de ellas depende la dirección que toma la empresa como un todo, así como la eficacia y eficiencia de sus procesos internos. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, inclusión, oportunidades, crecimiento profesional, carrera, etc.). Sin embargo, una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante para quien la realiza, así, a medida que la ganancia es mejor y más sustentable, la inversión tiende a aumentar pues se hace más interesante. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella. (pág. 3)

Uno de los métodos para gestionar a las personas, es tratar de comprender cuáles son sus principales características, sus motivaciones y su manera de pensar y actuar, para así implementar políticas organizacionales que permitan vincular a los trabajadores en las organizaciones y tenerlos en sistemas de información. Al respecto Chiavento (2011) manifiesta:

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como La administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una fundón de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos .(Pag.379)

Sin embargo, esto no es nuevo, por el contrario, el tema se ha venido estudiando desde el nacimiento de la gestión de los recursos humanos, tanto así que se ha tratado de segmentar a las personas por los periodos en los que nacieron y lograr una mayor comprensión de su forma de actuar.

En este sentido, los primeros estudios acerca de las generaciones y sus comportamientos se evidenciaron en el área de mercadeo, con el fin de lograr determinar sus gustos y preferencias y así crear campañas y productos del agrado de sus clientes potenciales. Sin embargo, esto se ha extrapolado en diferentes campos de las ciencias económicas, sociales y administrativas, puesto que en cualquier actividad en donde tengan que intervenir personas, es importante determinar qué preferencias y actitudes pueden demostrar en las diferentes facetas que esta desarrolla, esto con el fin de tener el mayor conocimiento posible con respecto a cómo actuará un individuo o un grupo en una situación dada, ya sea esta beneficiosa o adversa.

De lo anterior, se lograron conceptos como Baby Boomer, generación X, generación Y y generación Z, los cuales permiten entender con mayor facilidad los comportamientos de los trabajadores y lograr mejores resultados en la gestión del capital humano.

Con lo anterior, se justifica lo importante que es estudiar las tendencias conductuales y de preferencias de las generaciones que entrarán en el mundo laboral. Revisando el tema, se puede evidenciar que existen varios antecedentes como los estudios de investigación, que intentan identificar los comportamientos de las distintas generaciones; el caso que se estudiará aquí es el de la generación Z, la cual corresponde a los nacidos a principios de los años 90 y que actualmente se relaciona con textos con los cuales se empiezan a estudiar las principales características de la esta generación.

Sin embargo, examinando la literatura, la mayoría de estos estudios se han realizado en Norteamérica y Europa, un ejemplo de esto es el estudio *Exploring Generation Z's Purchase*

*Behavior towards Luxury Apparel: a Conceptual Framework*, del Dr. Varsha Jain, Ms. Reshma Vatsa, Ms. Khyati Jagani del año 2014, el cual trata de establecer los principales comportamientos que tiene la generación Z en el proceso de compras de artículos de alta gama y formular una estrategia para atraer y retener a esta población, o el estudio *Generation Z: Technology and Social Interest* de Anthony Turner de 2015, el cual establece las principales características de esta mencionada población en la vida diaria y sus principales costumbres a la hora de interactuar y comportarse; por otro lado, ha habido estudios en algunos países de Latinoamérica como el caso de Argentina, Chile y Perú.

En ese orden de ideas, determinar las tendencias de la generación Z, específicamente en el contexto colombiano sobre el ingreso a la vida laboral, utilizando como muestra los estudiantes de las carreras económicas y administrativas de la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Bucaramanga, puede facilitar a las organizaciones el proceso de vincular a sus nuevos empleados y permite explotar sus virtudes para lograr nuevos procesos de innovación en la región y generar herramientas de análisis en la academia para gestionar a esta nueva generación.

### **Pregunta de investigación**

El estudio de las generaciones, se ha convertido en un instrumento ventajoso para la gestión del talento humano, pues permite encontrar las preferencias y las maneras de comportamiento, lo que facilita poder gestionar mejor a las personas, aún a pesar de que se han hecho muchos estudios y se han encontrado numerosos hallazgos para ser aplicados en los distintos campos de la administración, los estudios no alcanzan a abarcar las distintas poblaciones que existen a lo largo y ancho del mundo, pues cada uno tiene sus características particulares y posee un entorno único, lo cual hace que sean diferentes en su gran mayoría.

En ese orden, todas las poblaciones existentes están involucradas con este problema, cada una de ellas debería de saber los comportamientos y gustos de las generaciones entrantes; como por ejemplo, la población de los estudiantes de ciencias económicas de la universidad Pontificia de Bucaramanga, la cual es todavía una incógnita, por el hecho que nunca ha sido estudiada y no se ha realizado un acercamiento académico de esta índole.

Por otra parte, pasar por alto las características únicas de esta generación puede generar un bache en el conocimiento y un estancamiento en el progreso de las organizaciones y la sociedad, ya que el no conocer las cualidades de los futuros empleados puede ser contraproducente en la planeación de cualquier organización existente en todas las clases de mercados y además porque esto también permitiría que se adapten a los nuevos clientes que llegan y que también se acomoden a las nuevas tendencias y costumbres que originan esta nueva generación de personas.

Por lo tanto, conocer a esta generación de nuevos empleados puede evitar futuros problemas y realizar acciones para aprovechar al máximo las capacidades de esta generación.

De ahí que con el fin de poder encaminar las incógnitas de esta entrante generación, la siguiente pregunta abarca los temas que se desarrollarán en el resto del trabajo:

¿Cuáles son los aspectos más valorados de la generación Z, respecto a su vinculación a la vida laboral, de los estudiantes de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Pontificia Bolivariana de la Ciudad de Bucaramanga?

Por último, este estudio se realizará y se dará solución en el transcurso del segundo semestre del año 2015, el cual estará comprendido entre julio y diciembre del mencionado año.

### **Justificación del proyecto**

La gestión del personal es vital en cualquier organización, en particular si este es un personal calificado, porque llega a ser más productivo y la organización puede crecer, sin embargo, el problema radica en que manejar personal es complicado, si se pudiera manejar y encarrilar a todo los trabajadores por igual, todas las empresas serían más productivas y ninguna tendría problemas con el personal, esto surge porque todas las personas son distintas, tienen diferentes metas, se motivan con diferentes incentivos; por ejemplo, una persona puede interpretar un comunicado de distinta manera a los demás y esto hace que la empresa retrase procesos, o que tenga un ambiente conflictivo y lleno de obstáculos que no permita que los objetivos organizacionales se den, y esto puede ser porque sus entornos fueron muy diferentes en cuestiones tecnológicas, económicas y sociales.

En ese orden de ideas, aclarar lo que realmente quieren las personas desde un principio puede evitar muchos problemas en el futuro, ya que teniendo bien claras sus preferencias se pueden tomar medidas para que el personal nuevo se vincule de la mejor manera a la organización y el ubicarlos lo mejor posible para aprovechar sus talentos.

Así se establece que el trabajo está encaminado a tratar de vislumbrar las posibles tendencias de los futuros trabajadores, lo anterior tomando como base a los estudiantes de ciencias económicas de la Universidad Pontificia Bolivariana. De esta manera, para elegir este grupo poblacional, se busca que la misma universidad se encuentre entre las principales instituciones de la región que, a nivel nacional, está ubicada en el puesto 12 y a nivel latinoamericano se encuentra dentro de los primeros 100 lugares (Revista Semana, 2015).

Finalmente, porque sumado a lo anterior el investigador tiene fácil acceso a la muestra de población.

Complementando lo anterior, existen estudios como: *Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists ,Boomers, and Generations X, Y, and Z* del año 2015, de Terry Wiedmer, que delimitan las diferencias de las generaciones y habla de lo importante que es reconocer sus características y poder vincularlas con las organizaciones y con los demás integrantes para así formar mejores líderes y aprovechar esta la nueva fuerza laboral.

Otro estudio realizado acerca de las generaciones y que es mucho más cercano al contexto colombiano, es uno realizado en Chile, titulado *Estudio de los Millenials Chilenos en el Mercado Laboral*, del año 2014, de la magister Paulina Carvallo, el cual resalta la importancia de conocer las preferencias de la generación Y.

De esta manera y tomando como base los mencionados estudios, se considera es pertinente realizar un estudio de la generación Z, partiendo del hecho que esta generación no ha sido evaluada respecto a sus preferencias laborales y se conoce aún muy poco sobre sus necesidades y preferencias en general, por otra parte, desde el punto de vista personal, siento que es sumamente importante que cualquier organización conozca las verdaderas necesidades de sus empleados, puesto que los trabajadores son el recurso más importante que pueda tener una organización y son indispensables para el sostenimiento y crecimiento de la empresa; sumado a esto, que si los empleados están cómodos y motivados en la labor que están ejerciendo, puede reflejarse en una mayor productividad y una mayor tasa de retención de personal.

De la misma manera, el desconocimiento de esta generación lo tienen todas de regiones del país, porque no se ha realizado un estudio de la generación Z en el entorno colombiano y la falta de información puede afectar a todas las organizaciones de todos los mercados existentes, porque no es un problema que exime a ninguna población existente.

En ese sentido, el resultado del estudio puede facilitar la manera en la que se incorporen a esta nueva faceta en la vida, teniendo claro qué les gustaría al entrar en la organización, qué expectativas tienen en el inicio de su vida laboral, que podría hacer la empresa para explotar mejor sus capacidades, como podrían recibir mejor una orden, que horario los haría más productivos; lo cual mejoraría la gestión de las personas y ayudaría a ejercer un mejor plan de acción en las organizaciones para mejorar la calidad de vida de los empleados, además porque el estudio puede agregar variables que pueden ser tomadas por el área de administración para gestionar a esta nueva fuerza laboral y poder involucrar a más actores en la gestión de recursos humanos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar las principales aspiraciones de la generación Z al ingreso a la vida laboral, haciendo un acercamiento desde los estudiantes de las ciencias económicas y administrativas de la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Bucaramanga en el segundo semestre del 2015.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer las principales características de la generación Z de los estudiantes de la Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, que ayuden a determinar sus comportamientos al ingresar a su vida profesional.
2. Descubrir las variables de más impacto en la vida laboral, para esta población.
3. Realizar sugerencias que permitan a las organizaciones vincular y aprovechar de la mejor manera a sus nuevos empleados.

## Marco Teórico

En el presente trabajo se trató de identificar las principales características de la generación Z, para ello se hizo una diferenciación en el tiempo de cada generación, sin entrar en detalle, ya que las demás generaciones han sido estudiadas alrededor del mundo y no compete para este análisis describirlas. Según Turner (2015), y tomando como base los estudios de Taylor & Keeter, 2010, la primera generación que fue segmentada fue la denominada: generación silenciosa, y es comprendida por los nacidos entre los años 1922 a 1945, la siguiente generación es de los Baby Boomers, los cuales nacieron entre los años 1946 a 1964, luego se reportó a la generación X, segmentada entre los años 1965 y 1977, posteriormente surgieron los denominados milenios o generación Y, la cual comprende a los nacidos entre los años 1977 y 1992; finalmente, y no menos importante, está la generación Z, la cual se estudia a lo largo del trabajo y que comprende entre los años 1990 a 2005. (Adaptado de la Pág. 103)

Para comenzar a describir a la generación Z, hay que partir de su unión directa con la tecnología, pues son la generación más dependiente de la tecnología que ha existido. Denominados como “Nativos digitales” por el teórico Marc Prensky, en 2011, en su libro *Digital natives* o *Digital immigrants*, según el texto de Turner (2015). Esta una generación que ha nacido y se ha criado a partir de los avances tecnológicos, los cuales son cada vez más rápidos y significativos, haciendo que estos impacten en la forma de vivir y de actuar de las personas; lo cual hace que los individuos de la generación Z se acostumbren a vivir siempre conectados y a desarrollar sus actividades siempre en línea. (Turner, 2015, pág. 104).

Por otra parte, esta generación es más versátil y tiende a ser de un pensamiento más libre, debido a que la gran mayoría de estas personas viven en áreas urbanas, según Tacoli (2012) y nombrado por Turner (2015), lo cual hace que se expongan a diversas culturas y a tener un grado de comunicación mejor y en mayor grado, otro aspecto a resaltar es la cantidad de información a la cual están expuestos, ya sea negativa o positivamente; la información siempre llega de manera inmediata y abrupta, lo que hace que estas personas tengan un nivel de conciencia más alto acerca de las variables macro a su alrededor, como por ejemplo en una crisis económica, lo cual puede generar una percepción determinada con respecto al valor del dinero; o el enterarse que existe una guerra y tomar posturas pacifistas o una percepción insegura frente al mundo en el que habitan, como pueden tener acceso a diferentes puntos de vista y a cualquier información que gusten, esto los hace pensar más en un mundo problemático en el que hay que actuar y aportar soluciones. (Turner, 2015, pág. 104-105)

Como se mencionó anteriormente, esta generación tienen un apego a la tecnología como ninguna otra, lo cual hace que utilicen dispositivos complejos, es decir que contengan las funciones de otros dispositivos y lo utilicen uno como un todo, hecho que ha desencadenado un uso excesivo de la tecnología y hace que su vida social y sus primeras interacciones sean en línea, lo que en muchos casos hace que eviten contacto físico y pierdan habilidades sociales que tienen las anteriores generaciones.

De esta manera hay un aspecto a resaltar y es que el uso de tanta tecnología hace que estas personas pongan menos atención ante un discurso directo, sean más dispersas y busquen una gratificación inmediata, lo cual hace que no proyecten sus metas a largo plazo y los hace menos tolerantes a las situaciones difíciles. Una ventaja que se desglosa de todo este mundo virtual, es que tienen una mentalidad, por decirlo de alguna manera, “ganadora” y creen que

todo es posible, que todo se puede lograr y tienden a ser muy optimistas, ya que han vivido en un época en que las cosas se pueden conseguir de manera fácil, no existiendo una brecha social o económica, hecho que permite la obtención de las mismas herramientas tecnológicas y conocimientos para todos, lo cual antes era imposible pues se necesitaba un poder adquisitivo alto o una posición en la sociedad para poder lograr estos beneficios. (Turner, 2015, pág. 106-110)

Asimismo, esta gran cantidad de información de la que disponen y esa facilidad en el uso de las tecnologías, así como su adaptabilidad a las mismas, los hacen personas muy hábiles a la hora de realizar sus tareas, siempre y cuando se sientan cómodos con sus condiciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es la influencia que tiene las redes sociales en la decisión y en la manera de pensar de esta generación; según el estudio realizado por Prabhjot Kaur (2014), se enfatiza en que hay una fuerte motivación y un uso constante de las redes sociales para obtener información, hacer debates en línea y para desarrollar el entretenimiento, lo cual puede predisponer su criterio frente cualquier posición y ejercer dominio en alguna decisión.

Por otra parte, es necesario mencionar el elemento motivacional en los empleados; las organizaciones han estado progresando cada vez más con la gestión de las personas, una persona que se siente bien en su puesto de trabajo es más eficiente y está alineada a los objetivos de la organización, por ello es cada vez más importante vincular los intereses de ambas partes como los resalta Saldarriaga (2013), de la siguiente manera:

El sujeto y la subjetividad empiezan a emerger con fuerza en la escena administrativa, aún no tanto en la práctica como en la teoría, en la que cada vez más se escuchan voces que abogan por la aparición de un sujeto activo y protagónico que más que control necesita que se generen para él condiciones de posibilidad para desarrollar sus potencialidades y contribuir al logro de los objetivos organizacionales a la vez que logra los objetivos personales. (Pág., 233).

Entonces, tener claro qué puede motivar a los futuros empleados, teniendo en cuenta que aún no se han realizado estudios sobre esta población en particular, puede ser de gran ayuda para poder generar progreso y crear condiciones óptimas para potencializar las habilidades innatas que posee la generación Z.

### *Marco Conceptual*

En el presente trabajo se tratará de establecer lo que desea, particularmente la generación Z, desde su vinculación a la vida laboral, puesto que todas las personas desean y se motivan de maneras diferentes y deben ser comprendidas y consideradas como un ser individual, con características únicas, esto se apoya en la teoría con el siguiente concepto de Chiavenato (2011):

Hombre complejo: es visualizado como un sistema individual y complicado. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otro lado, nada es absoluto ni perfecto. Todo es relativo, todo es contingente. Se comprende mejor a las personas cuando se las sitúa en su contexto y en las situaciones en las que interactúan entre sí. La concepción del *hombre complejo* es situacional, y considera la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir. El ser humano se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. (Pág. 55)

Por otro lado, a nivel estadístico, hay muchos factores que son comunes a la gran mayoría de las personas pertenecientes a cada generación (como el fácil acceso a la tecnología y la comunicación en el caso de la generación Z), por lo que es válido utilizar esta segmentación para identificar y comprender sus preferencias en distintos campos.

También, es una meta que se buscará en este trabajo el determinar un comportamiento adecuado de las personas en las organizaciones, por tal motivo se acude al concepto de conducta de las personas que según Chiavenato (2011) se define de la siguiente manera:

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación,

percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales. como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.).(pág. 41)

Así, al realizar un estudio con personas hay que trabajar bajo la premisa del siguiente concepto de Chiavenato (2011):

Las diferencias Individuales entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por Igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los Patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas. (Pág. 42)

Un factor determinante para el desarrollo de todas las nuevas teorías de recursos humanos son las organizaciones, para esto la empresa tiene un papel principal ya que ella quien debe saber las necesidades de sus empleados para implementar planes estratégicos y así vincular a sus nuevos empleados y explotar sus capacidades, lo anterior se basa en el siguiente concepto de Chiavenato (2011):

**Investigación interna de las necesidades**

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica, nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal. (pág. 128)

Basado en lo anterior, las empresas deben tener un cambio continuo en todo momento y adaptarse a las necesidades y características de sus empleados para entender que las personas, debido a sus vivencias y demás factores externos e internos, tienen diferentes gustos y motivaciones, por lo que tienen que rediseñar sus políticas de recursos humanos, dependiendo de las personas, pues al no hacerlo no generan capital humano, estableciendo de esa manera

un atraso y desaprovechamiento del personal; en este sentido, un concepto que ayuda a validar los anteriores es el diseño de puesto mencionado por Chiavenato (2011):

Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas indican que la simplificación excesiva de los puestos tiende a crear o transferir problemas al futuro por cuatro razones fundamentales:

-Hoy en día, los jóvenes reciben mejor educación y mayor información, además constituirán una futura fuerza de trabajo que sin duda deseará puestos significativos y desafiantes, congruentes con su formación y conocimientos. (pág. 175)

Como se evidencia, las nuevas tendencias globales pueden generar individuos con características únicas, ya sea por el cambio en la educación, las cantidades enormes de información que reciben, y otros factores externos que rodean el entorno de ellos, que hacen que tengan ciertas posiciones distintas a sus antecesores además, siguiendo con el concepto de diseño de puesto, las costumbres han tenido un cambio abrupto como lo señala Chiavenato (2011): “Las actitudes hacia la autoridad cambian de una generación a otra, y las personas hoy están menos dispuestas que sus antecesores a aceptar a ciegas las órdenes de sus superiores”(pág. 175).

Por su parte, las diferentes corrientes humanistas y sociales que buscan el bienestar y la equidad de la población han influenciado y propiciado una búsqueda del equilibrio en la vida de los trabajadores, razón por la que esta nueva generación no está dispuesta a permitir cualquier oferta que la organización les brinde, es por ello que las empresas tienen que buscar la manera de retener y atraer a sus empleados, tal como lo afirma Chiavenato. (2011):

Con el gradual movimiento de nuestra sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, existe una enorme posibilidad de que algunos puestos cíclicos y rutinarios se tachen de indeseables, por lo que se necesita adoptar un complejo sistema de motivadores intrínsecos que capten y retengan a sus ocupantes. (pág. 175)

De la misma manera las empresas no pueden dejar de generar políticas para retener el personal y reducir la rotación en los cargos, de ahí que una organización que no vele por el bienestar y la motivación de sus empleados está destinada a no generar innovación y capital

humano, pues las personas no se vinculan con la cultura de la organización y no generan ninguna lealtad que no sea la de un estímulo económico y muchos empleados, que pueden ser muy valiosos, se pueden ir ya sea por una mejor opción económica o porque simplemente su trabajo no es valorado y es monótono, lo cual lo explica y recomienda Chiavenato, (2011), al afirmar:

A partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción y el descontento con su labor. En esta era posindustrial, las tareas mecánicas y de fuerza muscular se asignan a las máquinas y a los equipos complejos (como robots y equipos electrónicos), y a las personas, cada vez más labores novedosas, mentales, intelectuales y complejas. (pág. 175)

Como los empleados son la prioridad, hay que tenerlos en las mejores condiciones y un concepto que se apoya en esta premisa es el de la calidad de vida en el trabajo de Chiavenato (2011), según el cual se analiza de la siguiente manera:

Representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos (pág. 289)

Basado en lo anterior, se puede evidenciar lo importante que es tener a los empleados de la mejor manera, para ello conocer sus principales preferencias facilita la labor de mantenerlos a gusto y evitar que busquen, en otras organizaciones, la calidad que no tienen en una empresa que no gestionan el bienestar de sus empleados.

## **Metodología**

En este trabajo se indagó cuáles son las aspiraciones de la generación Z, en lo tendiente al ámbito laboral. Por lo tanto, se identificaron las principales características y motivaciones de la muestra con respecto a lo que esperan al ingresar a su primer trabajo; que esta es una investigación de carácter cuantitativo y descriptivo, porque se escogió una población aleatoria y fueron analizados en base a las variables impuestas en los cuestionarios que se les aplicó.

Igualmente, para definir las características se utilizarán fuentes de información primarias y secundarias, documentos de las bases de datos de la universidad que hablen de la generación Z y un trabajo de campo que va a constar de encuestas.

Asimismo, al final del cuestionario, se deja abierta la opción de agregar comentarios adicionales y relacionados con la información solicitada, esto con el fin de obtener datos más amplios, que permitan complementar y explicar mejor los resultados del cuestionario.

Con este mismo objetivo se realizaron preguntas complementarias a algunos de los encuestados, de las cuales se desprenden elementos importantes en la explicación de los hallazgos.

El tamaño de la muestra que se estudió es de 98 estudiantes y corresponden a jóvenes que pertenecen a la generación Z, los cuales son los nacidos entre los años 90 hasta la actualidad. De ahí que se van a encuestar concretamente a estudiantes de la universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Bucaramanga, de la facultad de ciencias económicas, que estaban

en los últimos semestres y que oscilan entre los 20 y 25 años, lo anterior debido a la ubicación actual del investigador en la ciudad de Bucaramanga y por la conveniencia del acceso a la información, esto sumado a que se escogió la Pontificia Bolivariana por su reputación académica en la región respecto a las demás universidades, además del enfoque que da la universidad a los estudiantes.

Para realizar este estudio se decidió hacer un trabajo de campo, el cual contaba con encuestas las cuales se encontraban definidas de la siguiente manera, según Kuznik, Hurtado Albir, y Berenguer (2010):

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario (su instrumento de recogida de datos). Se trata de un tipo de investigación interdisciplinario por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que tiene que cumplir toda investigación de campo y al análisis estadístico de datos. (Pág. 317)

Según esto, se realizó una investigación de carácter descriptivo, en la cual se ejecutó una prueba piloto de 10 encuestas para determinar, de la mejor manera, las preguntas del cuestionario y poder responder preguntas como ¿Qué buscan en la organización donde quieren trabajar?, ¿Qué conductas y acciones de parte de la empresa podrían motivar a los jóvenes para quedarse? Esto para tratar de hacer comprender al lector las necesidades y conductas que tiene la generación Z.

Una de las herramientas que se utilizará para determinar las características y las preferencias de la generación Z, será la revisión bibliográfica de documentos que hablen de dicha generación y establezcan argumentos serios sobre las preferencias de los futuros trabajadores, para ello, los documentos en referencia serán tomados de bases de datos avaladas por la comunidad académica.

Todo lo anterior se realizará con miras a identificar el perfil de las personas de la generación Z, haciendo una revisión bibliográfica de la literatura que haga referencia a las características de esta generación y todo lo que se puede lograr del análisis de las respuestas de la muestra de población que se estudiará, además de los hallazgos que se den por la interacción con los encuestados sobre sus respuestas para, al final, tratar de hacer unas sugerencias de cómo gestionar a estas personas en las organizaciones.

## **Capítulo I: Principales aspiraciones de la generación Z al ingreso a la vida laboral**

De acuerdo con las respuestas de las encuestas, las principales variables fueron la sostenibilidad y la sustentabilidad de las organizaciones, así como sus acciones en cuanto a responsabilidad social y ambiental; la mayoría de encuestados, aparte del salario y estatus que puede generar una empresa, miran que hace para el progreso de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, teniendo una visión holística con respecto a la empresa a la que entren, por lo que la dimensionan como un todo, un organismo viviente que habita en un sistema con el que tiene constante interacción y al cual puede dañar o contribuir con sus acciones frente a los diferentes grupos de interés, así es como se percibe una firme tendencia a inclinarse por la vinculación a empresas donde se le da mucha importancia a estos factores.

Esto, sumado a que quieren que su trabajo contribuya realmente y sea apreciado frente al valor que genera, es decir, que ayuda a una causa para que vaya más allá del simple ánimo de lucro. Esto se vio evidenciado en la pregunta: ¿Cuál de los siguientes factores es más importante para usted a la hora de elegir la empresa en la que desea laborar? y la cual indagó sobre los aspectos de escogencia en donde la gran mayoría escogió, por supuesto, el salario, pero como segunda alternativa se escogió el prestigio y lo relacionó con las acciones que hacía la empresa para estar bien con sus diferente grupos de interés y generar la mayor contribución a la sociedad y el medio ambiente. En este sentido cabe mencionar que un 28 % de la población estudiada respondió la opción “otro”, en la cual mencionaron, en su gran mayoría, la política de responsabilidad social empresarial de la entidad como se ve a continuación en la figura 1:



Figura 1. Sobre responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, dentro de las principales aspiraciones se reflejó la importancia de la jornada laboral en la pregunta ¿Se siente más a gusto con una jornada laboral flexible o tradicional? aquí la mayoría de los encuestados dijeron que era más conveniente y preferible para ellos un horario flexible, en el cual se mida su rendimiento por objetivos, pues de ese modo pueden ocupar el tiempo necesario a sus actividades laborales y administrar el tiempo restante para realizar sus actividades personales como se ve a continuación en la figura 2.

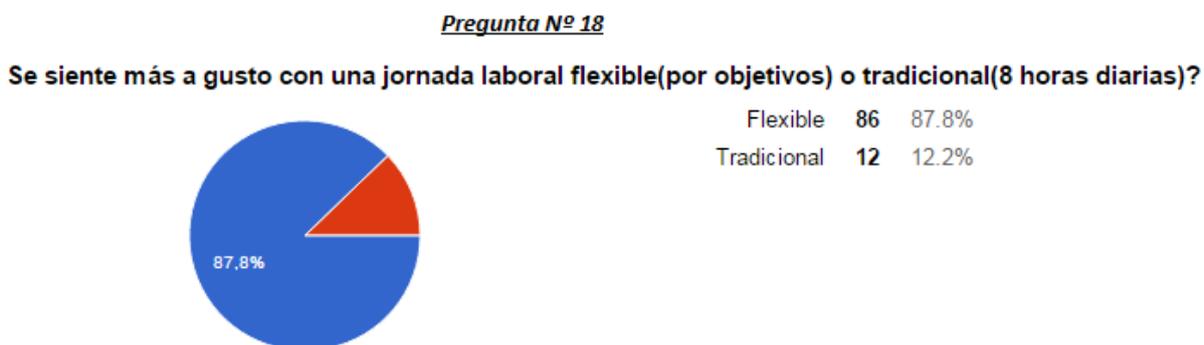


Figura 2. Administración del tiempo

Fuente: elaboración propia

Así mismo, la mayoría manifestó que es muy importante el equilibrio y la estabilidad en la vida, porque tienen como referente a la mayoría de sus antecesores (padres, abuelos, hermanos mayores) consumidos por sus actividades laborales y dejar otras facetas

importantes en sus vidas la mayoría argumenta que es muy importante la vida afuera del trabajo y esto lo relacionan con las intensas jornadas de trabajo que se ven hoy en día.

De esta manera, como se ve a continuación, la estabilidad es la razón más determinante para este tipo de horario, de igual forma se debe tener en cuenta que la mayoría de estas personas no ha formado un hogar y respondieron estabilidad como la razón para dedicarse a otras actividades fuera del trabajo; esto sumado a que muchos argumentaron que las jornadas de 8 a 10 horas no son productivas y que la gente se siente más cómoda realizando una tarea específica que estando en la oficina por el hecho de cumplir con el horario.

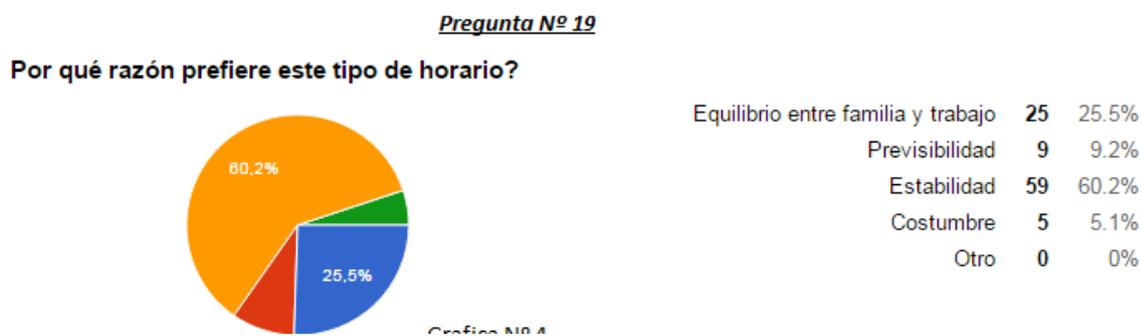


Figura 3. Sobre estabilidad

Fuente: elaboración propia

Una de las variables que más llama la atención es la intención de vincularse a una empresa o trabajar de manera independiente, porque desde cualquier punto de vista en esta sociedad moderna, resulta siempre mucho más conveniente, satisfactorio y rentable y, por lo tanto, más deseable o ser el propio jefe pero la mayoría, en este momento, prefiere trabajar para una organización ya conformada para aprender tanto como les sea posible, mientras consolidan un ahorro, con lo que sienten que además de acumular un capital base, pueden adquirir los conocimientos necesarios para minimizar el riesgo y así poder crear su propia empresa más adelante.

De igual manera la mayoría no quieren hacer carrera en una organización como la hicieron sus padres, la mayoría quiere aprovechar el conocimiento que puedan obtener al trabajar unos años y no vincularse con la organización, salvo que sea la propia, esto en apariencia no se ve evidencia en el alto índice en la respuesta de integrarse a una empresa y trabajar de manera independiente, pero en realidad casi el 100%, en un futuro, quieren trabajar de manera independiente pues son conscientes de la falta oportunidades a la largo plazo y por eso quieren generárselas ellos mismos, conformando su propio negocio.

A continuación, en la figura N° 4, se evidencia que la gran mayoría quiere vincularse a la organización por el momento.

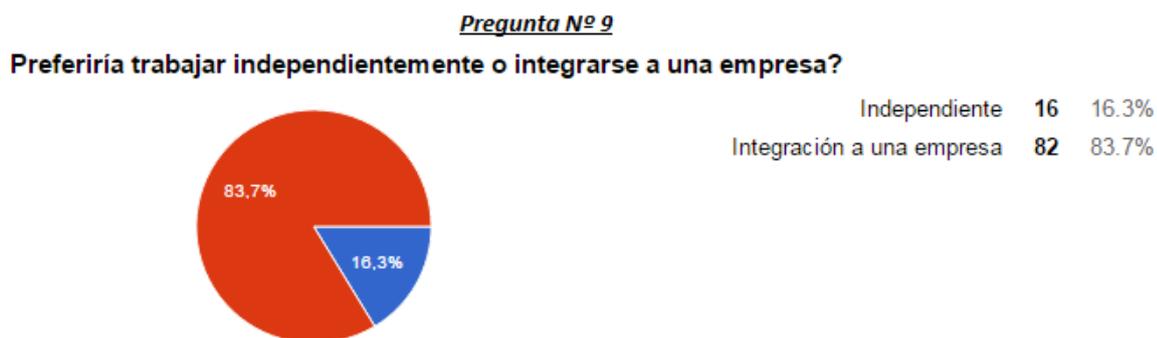


Figura 4. Vinculación a la empresa

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la posición que desean ocupar en su ingreso la vida laboral, la mayoría son conscientes que sus facultades son las más aptas para desempeñar cargos de alto rango, la mayoría cree en la experiencia y en el trabajo día a día para la obtención de los cargos.

Además, la gran mayoría argumentaron que podrían ejercer un cargo alto pero que estarían muy expuestos a la falta de experiencia que poseen, es decir, tienen los conocimientos pero la falta de bagaje en el mundo laboral no les permitiría efectuarlos de la mejor manera.

De igual forma, otro porcentaje respondió del mando medio, pues tiene alguna experiencia anterior y la han ido complementado con su estudio; los resultados de esta pregunta se evidencian a continuación, en la figura N° 5.

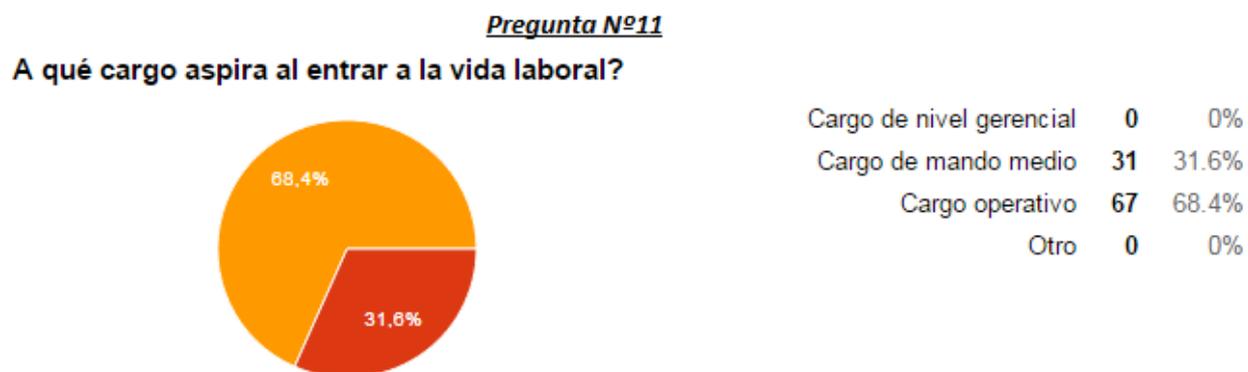


Figura 5. Aspiración del cargo

Fuente: elaboración propia

## Capítulo II: Principales características de la generación Z que ayudan a determinar sus comportamientos al ingresar a su vida profesional.

Una de las principales características de esta generación, que se pudo evidenciar en los resultados de las encuestas, es que prefieren trabajar solos, es decir que se les empodere y se le reconozca su conocimiento y desempeño, pues se les dificulta el trabajo en equipo por su escepticismo, en general, hacia las otras personas. Esto se evidencia en los resultados de la encuesta de los 98 encuestados, donde el 87% dijeron que preferirían trabajar solos y solo 12.2% deseaban trabajar en equipo, como se ve a continuación en los resultados de la pregunta 14 del cuestionario:

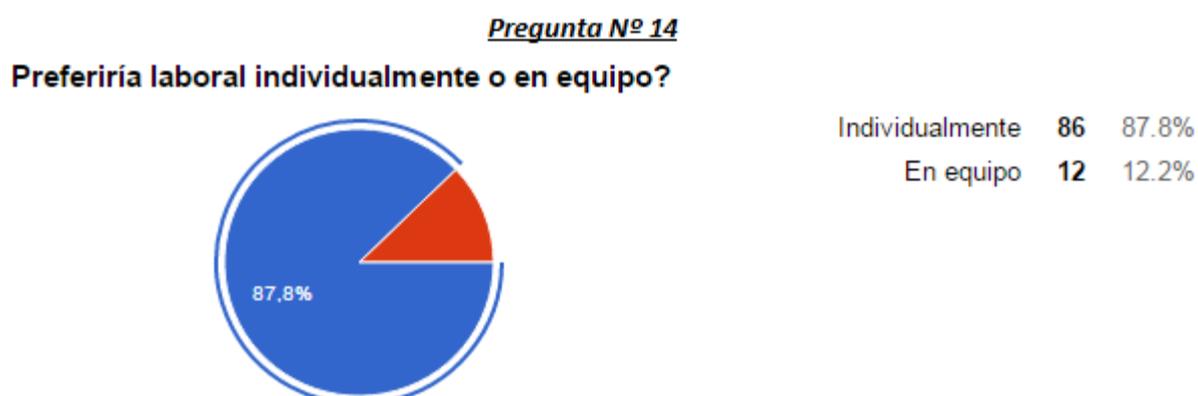


Figura 6. Sobre el tipo de trabajo: individual o en equipo

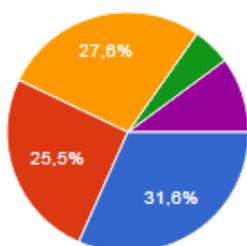
Fuente: elaboración propia

En otras palabras, la mayoría de encuestados expresaron que es mejor y más fácil para ellos desarrollar sus funciones solos, por el hecho que siempre han llevado sus deberes de manera individual y no han tenido un apoyo realmente confiable que les permita tener fe en el trabajo en equipo; en la encuesta se reflejó la preferencia por las responsabilidades

individuales, se consulta por qué quisieran trabajar de esta manera y la mayoría argumentó que se sienten mas cómodos con el manejo de su propio tiempo, el cual les brinda un rendimiento más en el trabajo de manera individual, dejando a un lado la importancia del trabajo en equipo, pues muchos dijeron que es muy difícil ponerse de acuerdo y esto retrase el trabajo en general, como se ve en la figura No. 7:

**Pregunta N° 15**

**Por qué razón preferiría trabajar de esta manera?**



Independencia de la responsabilidad	31	31.6%
Manejo de tiempos	25	25.5%
Mayor rendimiento	27	27.6%
Interdisciplinariedad	5	5.1%
Mayor efectividad	10	10.2%
Otro	0	0%

Figura 7. Preferencias laborales

Fuente: elaboración propia

Sumado a esto, no existe un buen manejo de la relaciones interpersonales, porque esta generación prefiere el trabajo virtual, solucionar las adversidades con un correo electrónico, un mensaje privado (whatsapp) y no tener que lidiar con una confrontación cara a cara, lo cual se desglosa en una actitud de conseguir las cosas sin interactuar, es decir, la personas de la generación Z se sienten más cómodas pidiendo un tipo de información vía e-mail que tener que interactuar con un tercero personalmente para conseguirlo, lo cual puede también afectar en la solución de conflictos de cualquier índole y la comunicación de los mismos.

Esto se refleja en la figura N° 8, en la cual ninguna persona dijo preferir tener una comunicación directa, pues quieren evitar la molestia o la incomodidad que les puede generar esto; además muchos compartieron la experiencia de que sus jefes o sus figuras de autoridad

solo les hablan por algún motivo negativo, lo cual se refleja en una actitud de negación hacia el diálogo.

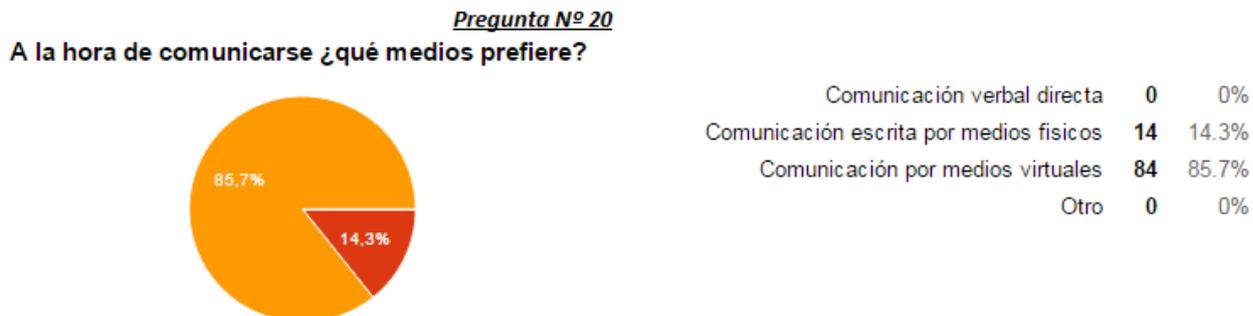


Figura 8. Preferencias de comunicación

Fuente: elaboración propia

Otro factor determinante, que se evidenció, es que la mayoría de personas no se siente cómodo con la imposición de reglas, como lo es un horario definido, seguir un protocolo que se considere innecesario a los ojos de la persona o los procesos de comunicación demasiado formalizados, ya que estos representan, en muchos casos, un desperdicio de tiempo y esfuerzo, el cual prefieren dedicar a otras tareas (ya sea laborales o personales).

Del mismo modo, la mayoría de personas estableció que una cadena de mando rígida no es necesaria como mecanismo de control, porque es más conveniente una clara explicación de las tareas que deben realizar y una buena y constante retroalimentación de los resultados, aportes y eventualidades; en este orden de ideas.

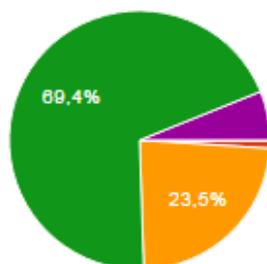
Es por ello que estas personas consideran prescindible un supervisor directo, que esté presionando constantemente para la obtención de resultados, ya que este modelo de gestión lo consideran frustrante y estresante y debido a esto generan un clima laboral tenso y desagradable, lo que lleva a una disminución en el rendimiento de su trabajo, el cual se

sienten en capacidad de realizar adecuadamente por su cuenta, siempre y cuando las instrucciones y especificaciones de sus respectivos cargos sean claras.

Esto se relaciona estrechamente con la marcada personalidad individualista que caracteriza a esta generación, como se evidencia en la siguiente pregunta de la encuesta, la cual fue hecha suponiendo que trabajasen en una organización muy burocratizada y en la tienen que seguir muchos protocolos para la obtención de resultados, donde la mayoría de encuestados no estaba de acuerdo con el hecho que existieran muchas formalidades pues consideraban que estas deberían ser minimizadas al máximo, además que ninguno lo vio como algo fundamental e indispensable, tal como se evidencia en la figura N° 9.

**Pregunta N° 24**

**Qué tan importante es para usted seguir protocolos en la realización de sus tareas laborales?**



0	0	0%
1	1	1%
2	23	23.5%
3	68	69.4%
4	6	6.1%
5	0	0%

Figura 9. La necesidad de protocolos

Fuente: elaboración propia

### **Capítulo III: Descubrir las variables de más impacto en la vida laboral, para esta población.**

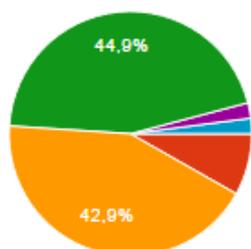
La variable más determinante en la vida laboral, para esta generación, es la preparación académica, en donde se evidenció que la gran mayoría de personas sienten que tienen un déficit en sus capacidades aprendidas en la carrera que estudiaron, argumentando que en la universidad no enseñan cosas prácticas y no los preparan lo suficiente para enfrentar la vida laboral.

En este orden de ideas, el sentimiento general es de que salen sin saber, con certeza, qué hacer en un puesto de trabajo, y las posibles situaciones a las que tendrán que enfrentarse a la hora de ingresar realmente a la vida laboral; esto permite ver que la mayoría de cosas que aprendieron en las diferentes clases no se pueden vivenciar en las tareas que realizan día a día en un trabajo o en los casos en que si se aplica, no se sienten en capacidad de articular esto con todos los demás conocimientos que, en el transcurso de sus estudios, se les presentaron como indispensables; esta es, por lo tanto, una situación preocupante, ya que se pone en duda la metodología de las instituciones educativas y la capacidad de los profesionales.

Así mismo, es válido afirmar que esto es una de las causas de sus preferencias en cuanto a la comunicación, ya que, en cierto modo, sienten que van a llegar a aprender sobre la marcha, en la ejecución de sus labores y, por lo tanto, esperan que haya la mayor claridad posible, a la hora de recibir información relacionada con la misma.

Como se evidencia en la siguiente figura, la gran mayoría está en el nivel 3 o 2 de satisfacción, en lo que aprendieron en su universidad, para desempeñarse en un cargo.

**Pregunta N° 26**  
**Considera que en su carrera se le aportaron las herramientas necesarias para ejercer su vida laboral?**



0	0	0%
1	8	8.2%
2	42	42.9%
3	44	44.9%
4	2	2%
5	2	2%

Figura 10. El aporte de la carrera a la vida laboral

Fuente: elaboración propia

Asimismo, aclaran que, en su opinión, la mayoría de comunicados deberían ser visuales o audiovisuales, no tanto de número o cifra, ya que estos formatos tienden a ser excesivamente largos, tediosos y, en muchos casos, difíciles de entender. Es por ello, y dada esa percepción, que se sienten más cómodos con imágenes; sumado a esto, opinan que las capacitaciones deberían de ser personalizadas, flexibles y no tan rígidas en cuanto a los estándares de las mismas, ya que evidencian de este modo el aprendizaje y se facilita y se asimila con mayor facilidad la información que se les expone.

Por otra parte, las cuestiones de libertad de expresión y equidad de género son muy importantes, la mayoría de las personas estudiadas desean tener libertad intelectual, esto quiere decir que no necesariamente votan en los temas que les conciernen o en los que tienen interés pero si expresan su voz en el derecho a expresar su opinión y que esta sea totalmente respetada, sin que haya represalias; adicionalmente, prefieren sentirse libres geográficamente, es decir, que no tengan ataduras para poder conocer diferentes partes del mundo y están más

conformes con un trabajo que les ayude a conocer el mundo y relacionarse con las diferentes culturas, a esto se suma una personalidad solidaria y con deseo de justicia en las diferentes esferas de la sociedad, donde la gran mayoría se siente con una inconformidad frente a diferentes temas del país, lo cual hace que tengan un deseo de contribuir con algo para que la situación mejore.

Al reconocer sus falencias en algunos temas, quisieran una especie de capacitaciones sobre lo esencial en la vida laboral, porque son conscientes de su inexperiencia en varios aspectos, pero quisieran la oportunidad de mejorar sus capacidades y desarrollar nuevas.

#### **Capítulo IV: Sugerencias que permitan a las organizaciones vincular y aprovechar de la mejor manera a sus nuevos empleados.**

En lo que concierne al tema de las acciones que deberían tomar las organizaciones, hay varias formas en la que se podrían abordar los temas como, por ejemplo, en la motivación y el desarrollo de los empleados. Al respecto se deben, en primer lugar, diseñar puestos de trabajo con varias tareas para que puedan aplicar todo lo que han aprendido estas personas a largo de su trayectoria en la academia, es decir, un puesto que involucre además de la función principal del trabajo, varias secundarias que sean acordes a las habilidades de los empleados, tareas que complementen y hagan sentir valiosa la labor que está realizando el empleado día a día y para lo cual se puede aplicar correctamente y como base, un concepto de Chiavenato (2011):

*Tareas combinadas:* consiste en combinar y reunir en una sola varias tareas separadas. Mientras que el diseño clásico de puestos se preocupaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas menores, ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajos integrados.(pág.256)

Basado en lo anterior, es indispensable que el trabajo tenga sentido, que genere un valor en el funcionamiento de la compañía, ya sea directa o indirectamente, por lo que hay que enfatizar en la explicación y en la relevancia de la tareas, que sin esa tarea no sería lo mismo el funcionamiento de la compañía, de esta manera hacer sentir valorado al empleado con su labor, con refuerzo positivo y haciendo énfasis en la función que desempeña. Un aspecto a tener en cuenta es el poder realizar el diseño del cargo basado en un proyecto donde las personas de esta generación se sientan más cómodas, donde las funciones sean por metas y por proyectos, hecho que hará que estas se sientan más motivadas debido a su constante deseo de gratificación.

Es importante entonces tener un plan para vincular al empleado con seguridad y estabilidad, porque a pesar de ser jóvenes la mayoría encuentra importante el factor de estabilidad, además que la mayoría ha mencionado que sus compañeros de mayor edad tienen condiciones desfavorables, ya sea por el tipo de contratación o por que han estado en el mismo cargo desde que empezaron, forjando un gran temor de esta generación por la falta de estabilidad, razón por la cual la mayoría de la gente no quiere ser empleado si no formar una empresa.

Otra variable que es relevante es que aunque la mayoría pide mayor empoderamiento en el trabajo, siente cierto temor por los riesgos a tomar, razón por la cual es bueno una especie de acompañante que mida las posibilidades factibles en las acciones, ya que esta generación siente una mayor confianza para lograr objetivos pero es escasa en la práctica para poder conseguirlos, por eso, en ese orden de ideas, una especie de padrino dentro de la empresa, que no sea el jefe para que él este en constante retroalimentación con él y pueda guiarlo, puede hacer sentir más cómodo al nuevo trabajador y puede ser mucho más fácil su afianzamiento a las funciones así como puede generar una conexión con la organización.

En la cuestión de salarios, debe haber una serie de bonos que acompañen a los proyectos del cargo porque, como se ha mencionado anteriormente, esta generación necesita un reconocimiento espontáneo por una acción realizada para sentirse motivado y con ganas de seguir así sea mínimo el estímulo.

También es importante un bono por la permanencia en la compañía, ya que como se mencionó anteriormente esta generación está un poco a la defensiva por las referencias de sus antecesores sobre la estabilidad laboral, razón por la cual en todo momento piensan en irse a un lugar donde les brinden la estabilidad que no consiguen. También debe existir un plan

de bonificaciones variado, ya que estas personas tienden a aburrirse y se sienten incómodos con la monotonía, razón por la que se deben establecer diferentes métodos de compensación, como por ejemplo los diferentes bonos por alguna tarea hecha o por alcanzar una meta e incluso bonificaciones que vayan acorde a las temporadas del año y que sean lo más didácticas posibles, y que los hagan vincularse con los demás empleados como en un especie de competencia.

Por otra parte, hay que instaurar el modelo virtual en los trabajos. Este es un tema pendiente que hay que tener en cuenta en todas las organizaciones existentes, ya que es un mecanismo que permite acelerar los procesos y reducir costos, sin embargo, es un área que en Colombia todavía está empezando, por tal motivo hay que llevarlo de la mejor manera con el empleado, tal como lo resalta Cataño y Gómez (2014) al mencionar:

“El teletrabajador debe pasar por módulos de formación y entre los temas que deben incluirse estarán, por ejemplo, conocer la legislación que les aplica, inducción en salud y seguridad, primeros auxilios e incluso lo que podría denominarse los primeros auxilios tecnológicos. No por estar fuera de la oficina los empleados pueden atender a sus clientes de cualquier manera, su compromiso con la imagen de la empresa debe ser el mismo; por lo tanto, las recomendaciones en términos de vestuario y posturas corporales también hacen parte de esta formación.” (pág. 90)

Asimismo, se resalta el hecho que esta es una política eficiente y más incluyente con los trabajadores, pues se empodera y fomenta el sentido de pertenencia del trabajador, además que está más a gusto con las demás facetas de su vida, como lo menciona Cataño y Gómez (2014):

“Teletrabajo es entonces un tema de beneficios y mayor motivación; la capacidad de adaptación, la colaboración mutua y el uso eficaz de los sistemas comunicativos se presentan como ventajas para mayor competitividad y calidad en la prestación de servicios a la sociedad. Pero los beneficios también son para los teletrabajadores, pasan más tiempo con sus familias, hay mayor productividad, ahorran en su desplazamiento y están en frecuente capacitación.” (pág. 90)

## Conclusiones

Uno de los hallazgos que no sorprende es la presencia un sentido social y ambiental en las aspiraciones de las personas pertenecientes a esta generación, sin embargo, algo que no se esperaba hallar en este tipo de metas personales, es una inclinación tan significativa hacia las aspiraciones que resultan algo convencionales como lo son las salariales y de prestigio, esto dado que muchas de las personas de esta generación tienen ideologías que se apartan de este tipo de deseos.

Por otro lado, es totalmente entendible el deseo de trabajar en un horario flexible, ya que en muchos casos a estas personas los horarios rígidos y los reglamentos impositivos no solo les resultan inconvenientes en cuanto a su vida personal, sino que también los consideran un protocolo poco útil y abusivo, refiriéndose a que si pueden realizar su trabajo en un tiempo determinado, no sirve de nada que estén presentes en una oficina por un tiempo mayor, sin realizar actividad alguna o que les ordenen realizar tareas que no tienen nada que ver con el cargo para el que puedan ser contratados. Empero, varios de ellos manifestaron que estarían dispuestos a acoger opciones de horario distintas, como horarios intensivos u otras alternativas, aunque manifiestan que lo que les molesta como tal es la inflexibilidad de la jornada laboral tradicional.

A demás, otro resultado inesperado es que la gran mayoría preferiría iniciar su vida laboral vinculándose a una empresa, para solamente adquirir experiencia, relaciones y capital antes de realizar emprendimientos por su cuenta.

Por último, fue inesperado también que de la muestra encuestada todos se acomodaron a dos categorías en cuanto al cargo al que aspiran al ingresar a la vida laboral y donde ninguno eligió la opción “otro”, sin embargo esto puede deberse a la misma homogeneidad de la muestra.

Así pues, se revelan algunas de las características conductuales más relevantes de esta generación, como lo son un alto nivel de individualidad y responsabilidad, en donde a pesar de que en ciertas situaciones son características deseables, pueden llegar a ser inconvenientes para la organización, pues el bajo nivel de interacción directa, que caracteriza a esta generación, puede resultar en dificultades de comunicación y resolución de conflictos (además de ser generador de los mismos potencialmente).

Esto, acompañado de su preferencia por la comunicación impersonal y la aversión por los protocolos estrictos e inflexibles (burocracia), son factores que deben manejarse con cuidado, para explotar su potencial individual e integrarlo a la empresa, sin generar problemas, ya que en la empresa tradicional estos son elementos que podrían chocar con la cultura establecida.

Se vuelve evidente que muchas de las personas de esta generación, en su mayoría, consideran que en su formación las herramientas y conocimientos que se pusieron a disposición no son suficientes para desenvolverse con seguridad en la vida laboral, de lo que se desprende el hecho de que muchos de ellos prefieran ingresar a cargos operativos en primera instancia para, de este modo, ir adquiriendo conocimiento de las operaciones de una organización, complementando esto con una especialización, con lo que dicen, se sentirían más aptos para enfrentar la vida laboral.

Por otro lado, tienen preferencia por los medios de comunicación que sean lo más simples y fáciles de entender posibles, lo que se relaciona con su necesidad de recibir y procesar

información de la manera más rápida posible (y que son situaciones a las cuales están acostumbrados en su día a día).

Del mismo modo, una de las características más relevantes de esta generación, son la firme y visible defensa de la libertad de expresión y la equidad de género, las cuales se consideran factores indispensables. Así mismo, se caracterizan por un desarraigo de su lugar de origen, ya que hacen relación a que la oportunidad de conocer distintas regiones y culturas es enriquecedora en todos los sentidos

De otro lado, se sugiere a los empresarios implementar programas experimentales en los que se pueda evaluar el rendimiento de estas personas en los horarios de trabajo que ellos mismos sugieren, para así compararlos con los horarios que se manejan tradicionalmente y encontrar el que sería el óptimo tanto para los empleados como para la empresa y posteriormente aplicarlo en la misma.

Asimismo, se recomienda implementar elementos motivacionales de autorrealización individual, que permitan que el esfuerzo de la persona se vea recompensado visiblemente, como por ejemplo lo que se observa en las redes de mercadeo, en donde tanto el salario como los incentivos se ven de un modo distinto al convencional y aumentan proporcionalmente con el esfuerzo y logros de la persona.

También es recomendable desarrollar de la mano del gobierno, empresas y universidades programas de estudio con el objetivo de diseñar cargos de trabajo, bonificaciones, incentivos, herramientas y medios de trabajo que ayuden a facilitar la adaptación de las características propias de esta generación a la vida laboral y así aprovechar al máximo sus capacidades y su potencial.

## Bibliografía

CATAÑO RAMÍREZ, Liliana, GÓMEZ RÚA, Natalia Eugenia (2014) El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo.

CARVALLO Paulina (2014), Estudio de los Millenials Chilenos en el Mercado Laboral .Universidad de Chile

CHIAVENATO, Idalberto (s.f.) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición en español por Mcgraw-Hill.

Diccionario de la Real Academia Española (RAE). Consultado en la página de internet :  
<http://www.rae.es>

KAURL, Prabhjot Relationship between social networking sites usage pattern and motivations behind usage: a study of generation z ‘a digital generation’ a study of generation z, Research Scholar, University Business School, Panjab University, Chandigarh, India,

KUZNIK, Anna, HURTADO, Amparo y ESPINAL BERENGUER, Anna (2010) El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. Universidad Autónoma de Barcelona.

SALDARRIAGA RIOS, Juan Guillermo (2013) La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana.

Semana.com (2015) Artículo: Cuáles son las mejores universidades de Colombia?.16-09-2015, de Revista Semana, disponible en: <http://www.semana.com/educacion/articulo/estas-son-las-mejores-universidades-de-colombia/430831-3>

TERRY, Wiedmer (2015) Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z

TURNER, Antony (2015) Generation Z: Technology and Social Interest, en The Journal of Individual Psychology, Vol. 71, No. 2, Summer 2015©2015 by the University of Texas Press.

VARSHA Jain, Ms. RESHMA Vatsa, Ms. Khyati Jaganil (2014) Exploring Generation Z's Purchase Behavior towards Luxury Apparel: a Conceptual Framework,

