



Tesis de Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional

“GENERACIÓN Z, SUS EXPECTATIVAS y UN NUEVO CONTRATO PSICOLÓGICO”

Septiembre 2021

Universidad de Belgrano- Facultad de Humanidades

Alumno: Lic Lilian M. López

Nº de Carrera: 933

Nº de Matrícula: 911

Tutor: Dr Esteban Maioli

Buenos Aires, Argentina

Índice

Resumen ejecutivo	5
Abstract	8
Introducción	9
La generación Z: sus características y expectativas laborales	9
Hacia un nuevo contrato psicológico en las organizaciones	10
Foco del presente estudio	11
Capítulo 1. Marco teórico y estado del arte	13
La noción de contrato psicológico y el campo de la psicología organizacional	13
Hacia el concepto contemporáneo de contrato psicológico	15
El contrato psicológico en las organizaciones hoy	17
El concepto de “generación Z”	19
Características de la generación Z con implicancias para el campo organizacional	20
Algunas tendencias convergentes en el mundo de las organizaciones que atañen a la generación Z	22
Competencias requeridas por las organizaciones: ¿posibles para generación Z?	23
A modo de síntesis	25
Estudios sistemáticos previos vinculados con la presente tesis	25
A modo de síntesis	32
Capítulo 2. Marco metodológico	33
Preguntas científicas de la investigación	33
Objetivos del estudio	33
Hipótesis preliminares de investigación	34
Diseño metodológico	34
Muestra	34
Materiales	35
Procedimientos	36
Aspectos éticos	37

Capítulo 3. Análisis de datos y resultados	38
Estructura y objetivos del capítulo	38
Datos demográficos de los estudiantes (muestra 1)	38
Expectativas en cuanto a características de la tarea a realizar y compromiso con la misma (objetivo específico #1, muestra 1)	40
Expectativas en cuanto a modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional (objetivo específico #2, muestra 1)	42
Expectativas en cuanto a relación con sus pares y con la autoridad, en lo que hace a toma de decisiones, reconocimiento y feedback (obj. específico #3, muestra 1)	46
Datos demográficos de representantes de RRHH (muestra 2)	51
Prácticas y razones de contratación contenidas en los nuevos contratos psicológicos diseñados por empresas (objetivo específico #4, muestra 2)	51
Prácticas de gestión y desarrollo de la generación Z contenidas en los nuevos contratos psicológicos diseñados por empresas (obj. específico #5, muestra 2)	58
Capítulo 4. Discusión y conclusiones	66
Discusión y conclusiones sobre lo analizado en estudiantes secundarios	66
Discusión y conclusiones sobre lo analizado en representantes de RRHH	69
Conclusiones	72
Reflexiones finales	75
Líneas futuras de investigación	77
Limitaciones del estudio	78
Capítulo 5. Referencias	79
Capítulo 6. Apéndices	83
Cuestionario administrado a los estudiantes secundarios (generado ad hoc)	83
Protocolo de entrevista semi-estructurada para estudiantes (generación Z)	85
Protocolo de entrevista semi-estructurada para referentes de RRHH	86

Índice de Tablas

Tabla 1. Trazabilidad del concepto de contrato psicológico (Dadi, 2012)	14
Tabla 2. Datos demográficos estudiantes que completaron cuestionario (N=242)	39
Tabla 3. Datos demográficos de estudiantes entrevistados (N=20)	39
Tabla 4. Grados de acuerdo más frecuentes para características priorizadas de la tarea de trabajo, según cuestionario administrado a participantes (N=242)	40
Tabla 5. Expectativas sobre la tarea según análisis entrevistas (N=20)	41
Tabla 6. Expectativas para modalidad de trabajo y desarrollo profesional según cuestionario administrado a participantes (N=242)	43
Tabla 7. Expectativas sobre modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional según análisis de contenido entrevistas (N=20)	45
Tabla 8. Expectativas de relación con pares y autoridad de acuerdo con cuestionario administrado a participantes (N=242)	47
Tabla 9. Expectativas sobre relación con sus pares y con la autoridad según análisis de contenido entrevistas (N=20)	48
Tabla 10. Puesto y tipo de empresa representantes RRHH entrevistados (N=20)	51
Tabla 11. Prácticas y razones de contratación orientadas a la generación Z según los referentes de RRHH entrevistados (N=20)	52
Tabla 12. Prácticas de gestión y desarrollo de la generación Z según los referentes de RRHH entrevistados (N=20)	58

Resumen ejecutivo

En una economía global que cambia velozmente y que cuenta con una fuerza de trabajo multigeneracional, los departamentos de recursos humanos (RRHH) han comenzado a plantearse la necesidad de establecer nuevos contratos psicológicos con las nuevas generaciones. Esto implica evaluar sus prácticas actuales para determinar si esa fuerza laboral está siendo liderada y desafiada de la mejor manera posible. Dado que cada estrato generacional tiene sus propios valores, motivaciones y actitudes, los líderes necesitan hoy, más que nunca, saber cómo comunicarse con cada generación. Comprender así las diferencias y darles la bienvenida, ser flexibles respecto a estilos de liderazgo e implementar prácticas de reconocimiento, recompensa y motivación para cada una de ellas. Para poder llegar a adquirir mayor productividad y eficiencia en los equipos de trabajo, encuentran que es sumamente importante implementar prácticas que posibiliten alcanzar objetivos en común entre los grupos generacionales (Steele Flippin, 2017).

Wiedmer (2015) se refiere a la necesidad de identificar y retener valioso capital intelectual en la fuerza de trabajo multigeneracional, y establece que la meta crítica de los líderes de hoy es comprender la gran cantidad de sabiduría institucional que poseen todos los empleados de todas las generaciones. Según el autor, la efectividad y el bienestar provienen del esfuerzo consciente de los líderes respecto a que los colaboradores puedan expandir y compartir su conocimiento. Para poder lograrlo, los gerentes deben comprender las representaciones, los estilos de trabajo y las motivaciones que hacen posible que los colaboradores se comprometan, estén desafiados y consecuentemente satisfechos en sus ambientes laborales (Wiedmer, 2015).

De acuerdo con clasificaciones y estudios recientes (Loveland, 2017; Semiller & Grace, 2019; Wiedmer, 2015), se entiende por “generación Z” a la generación cuyos nacimientos se dan entre los años 1995 y 2010. Se trata de la generación inmediata posterior a la llamada “millennials”. Según estos desarrollos, la generación Z tiene menos necesidad de recibir directivas porque tienen acceso a las respuestas de cuestiones que los apasionan. Son consistentemente multi-tarea y buscan constante feedback, metas claras, recompensas y desafíos. De acuerdo con esto, los líderes deben asignar tiempo y planificación para evaluar la información que está disponible, entender quién tiene la

información clave, considerar varios métodos de transferencia de la información para que el conocimiento pueda convertirse y ser transferido para bien de todos. Una posibilidad es la práctica de mentoreo revertido para promover y crear actitudes de apertura a la experiencia de los más jóvenes.

Dentro del contexto reseñado hasta aquí, el presente estudio apuntó a explorar y describir características y expectativas de la generación Z, y cómo éstas configuran nuevos contratos psicológicos en las organizaciones. A estos fines, se trabajó con: 1) una muestra de 242 estudiantes secundarios de colegios bilingües (inglés-español), de estratos medios-altos, pertenecientes a la generación Z, y 2) una muestra de 20 informantes clave de departamentos de RRHH de empresas multinacionales. Con el dispositivo 1 se buscó analizar expectativas sobre la futura dinámica laboral de estudiantes secundarios, mientras que con el dispositivo 2 se buscó analizar los diseños de los contratos psicológicos que los departamentos de RRHH de empresas multinacionales promueven hacia los miembros de la generación Z. Se combinó la administración de un cuestionario con la realización de entrevistas semi-estructuradas.

Por una parte, los resultados obtenidos sugieren que los estudiantes participantes de la investigación cumplen con las principales características descritas en estudios previos acerca de la generación Z. Aplicadas al mundo organizacional, dichas características implican expectativas de tareas desafiantes y variadas, a las que puedan encontrarle un sentido y un propósito. A su vez, los Z prefieren flexibilidad en el formato de trabajo, un claro equilibrio entre ocio y vida laboral, y que su trabajo sea fuente de aprendizaje para el desarrollo profesional, elemento que puede ser priorizado incluso por sobre la retribución económica. Por último, los datos de la presente tesis también apoyan que la generación Z se orienta hacia una relación colaborativa con pares y autoridades, con jefes que escuchen sus opiniones y sugerencias, y de los que puedan recibir feedback y reconocimiento.

Por otra parte, las entrevistas con referentes de RRHH permitieron apreciar que las diferentes empresas participantes estaban en diversos grados de desarrollo del nuevo contrato psicológico con la generación Z. Se observó un interés por sintonizar con las expectativas de esta generación en las organizaciones participantes. En este sentido, los datos obtenidos indican que los departamentos de RRHH están diseñando prácticas para establecer contratos psicológicos más explícitos. Según la visión de los referentes entrevistados, este contrato explícito apunta a ayudar a los gerentes a liderar desde los

valores y visión del compromiso de la generación Z, para contribuir a su desarrollo y beneficio mutuo.

Se discuten las implicancias de estos datos para el campo de la psicología organizacional y empresarial, con vistas a las nuevas generaciones y cómo éstas son incluidas en nuevos contratos psicológicos por parte de las empresas.

Tomado en su conjunto, la presente tesis se propuso efectuar un aporte al campo de la psicología empresarial y organizacional, tanto desde un punto teórico como empírico. Por un lado, se buscó obtener información relevante para potenciales empresas en las que la población señalada podría insertarse en un futuro próximo. Del mismo modo, también se intentó un aporte de información hacia las nuevas generaciones respecto de los nuevos contratos psicológicos que las empresas han comenzado a diseñar para recibirlas.

El escrito ha sido organizado en una sección preliminar, que incluye la carátula, el resumen ejecutivo y el abstract. Luego se ofrece una introducción que presenta la temática y su relevancia científica, desembocando en la descripción global de los objetivos de investigación. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico y el estado del arte (capítulo 1), el marco metodológico (capítulo 2), el análisis de datos y los resultados (capítulo 3), y la discusión y las conclusiones del estudio (capítulo 4). Por último, los capítulos 5 y 6 del escrito presentan las referencias y los apéndices, respectivamente.

Abstract

The present study aimed to explore and describe the characteristics and expectations of Generation Z, and how they are shaping new psychological contracts in organizations. To this end, we worked with 1) a sample of 242 high school students from bilingual (English-Spanish), upper-middle class high schools, belonging to Generation Z, and 2) a sample of 20 key informants from HR departments of multinational companies. The analysis of sample 1 sought to explore expectations about the future work dynamics of secondary school students, while sample 2's sought to analyze the designs of the psychological contracts that HR departments of multinational companies promote towards members of Generation Z. The administration of a questionnaire was combined with semi-structured interviews.

On the one hand, the results obtained suggest that the students participating in the research meet the main characteristics described in previous studies on Generation Z. Applied to the organizational world, these characteristics imply expectations of challenging and varied tasks, to which they can find meaning and purpose. In turn, they prefer flexibility in the work format, a clear balance between leisure and work life, and that their work can be a source of learning for professional development, an element that may be prioritized even over economic retribution. Finally, data in this thesis also support that Generation Z is oriented towards a collaborative relationship with peers and authorities, with bosses who listen to their opinions and suggestions, and from whom they can receive feedback and recognition.

On the other hand, the interviews with HR managers showed that the different participating companies were at different stages of development of the new psychological contract with generation Z. An interest in tuning in to the expectations of this generation was observed in the participating organizations. In this sense, the data obtained indicate that HR departments are designing practices to establish more explicit psychological contracts. According to the vision of the interviewed referents, this explicit contract aims to help managers to lead from the values and vision of Generation Z's commitment, to contribute to their development and mutual benefit.

Implications of these data for the field of organizational and business psychology are discussed, with a view to the new generations and how they are included in new psychological contracts by companies.

Introducción

La generación Z: sus características y expectativas laborales

En una economía global que cambia velozmente y que cuenta con una fuerza de trabajo multigeneracional, los departamentos de recursos humanos (RRHH) han comenzado a plantearse la necesidad de establecer nuevos contratos psicológicos con las nuevas generaciones. Esto implica evaluar sus prácticas actuales para determinar si esa fuerza laboral está siendo liderada y desafiada de la mejor manera posible. Dado que cada estrato generacional tiene sus propios valores, motivaciones y actitudes, los líderes necesitan hoy, más que nunca, saber cómo comunicarse con cada generación, comprender las diferencias y darles la bienvenida, ser flexibles respecto a estilos de liderazgo e implementar prácticas de reconocimiento, recompensa y motivación para cada una de ellas. Para poder llegar a adquirir mayor productividad y eficiencia en los equipos de trabajo, encuentran que es sumamente importante implementar prácticas que posibiliten alcanzar objetivos en común entre los grupos generacionales (Steele Flippin, 2017).

Wiedmer (2015) se refiere a la necesidad de identificar y retener valioso capital intelectual en la fuerza de trabajo multigeneracional, y establece que la meta crítica de los líderes de hoy es comprender la gran cantidad de sabiduría institucional que poseen todos los empleados de todas las generaciones. Según el autor, la efectividad y el bienestar provienen del esfuerzo consciente de los líderes respecto a que los colaboradores puedan expandir y compartir su conocimiento. Para poder lograrlo, los gerentes deben comprender las representaciones, los estilos de trabajo y las motivaciones que hacen posible que los colaboradores se comprometan, estén desafiados y consecuentemente satisfechos en sus ambientes laborales (Wiedmer, 2015).

De acuerdo con clasificaciones y estudios recientes (Loveland, 2017; Semiller & Grace, 2019; Wiedmer, 2015), se entiende por “generación Z” a la generación cuyos nacimientos se dan entre los años 1995 y 2010. Se trata de la generación inmediata posterior a la llamada “millennials”. Según estos desarrollos, la generación Z tiene menos necesidad de recibir directivas porque tienen acceso a las respuestas de cuestiones que los apasionan. Son consistentemente multi-tarea y buscan constante feedback, metas claras, recompensas y desafíos. De acuerdo con esto, los líderes deben asignar tiempo y planificación para evaluar la información que está disponible, entender quién tiene la información clave, considerar varios métodos de transferencia de la información para que

el conocimiento pueda convertirse y ser transferido para bien de todos. Una posibilidad es la práctica de mentoreo revertido para promover y crear actitudes de apertura a la experiencia de los más jóvenes.

Según Loveland (2017), los estudiantes universitarios pertenecientes a la generación Z se describen a sí mismos como persuasivos, pensantes, leales, compasivos, con apertura mental y responsables. Han recibido el mensaje repetidas veces que deben ser emprendedores y han adoptado con agrado esa mentalidad. Están muy focalizados en sus carreras profesionales, ya que han visto adultos alrededor de ellos que han perdido sus trabajos y en el medio de un entorno de alto desempleo, también en algunos casos, sus casas. El estudio de Loveland (2017) concluye que la generación Z busca la autenticidad y se siente apasionada con hacer del mundo un mejor lugar para vivir.

En este sentido, la generación Z es la primera generación realmente global. Los empleadores deben estar conscientes que esta generación va a elegir una carrera profesional de su interés, sin querer responder a las demandas de otros. Tienen motivación intrínseca y un espíritu emprendedor fuerte, y quieren influir sobre el mundo. Tienen a su vez como objetivo el balance entre la vida laboral y personal. No son tan optimistas como sus predecesores respecto a conseguir empleo. Muchos de ellos se preocupan por el desempleo o por no evolucionar con sus talentos. Tienen temor a las responsabilidades de la adultez. Por momentos, se ponen ansiosos y se decepcionan porque necesitan que les presten atención y les digan lo excelentes que son como lo hacían sus padres (ver, por ejemplo: Csehné et al., 2017)

Hacia un nuevo contrato psicológico en las organizaciones

Feijoo (2011), menciona los desafíos que el mundo enfrenta en el comienzo de la segunda década del siglo XXI y cómo esos cambios han transformado las organizaciones. Entre esos cambios, hace mención de un nuevo contrato psicológico entre las nuevas generaciones y las empresas. En la misma línea, Navós (2015) hace referencia a propuestas que se podrían implementar para compensar y retener a las nuevas generaciones en el ámbito de las empresas e instituciones.

Sobre la base de estos planteos, el campo de la psicología organizacional ha ido progresivamente indagando las características que la generación Z le imprime al contrato psicológico con la organización (De Vos et al., 2003; Grama & Todericiu, 2016; Meister & Willyerd, 2010).

Este tipo de estudios han ofrecido evidencia, tanto teórica como empírica, del comportamiento de estos nuevos empleados en relación con el contrato psicológico, y el impacto de valores asociados a la tarea laboral, tales como autonomía, avance en la carrera profesional, sociabilización y recompensas económicas. Se trata, en definitiva, de analizar cómo las empresas atraen, desarrollan y retienen hoy a los empleados del mañana

En uno de los trabajos más sistemáticos sobre el tema, Meister y Willyerd (2010) concluyen, luego de un extenso estudio de casos y relevamientos masivos, que las organizaciones deben adoptar una mentalidad global, desarrollando la capacidad organizacional de trabajar con un grupo de empleados, clientes, socios y proveedores dispersos geográficamente y de diversas culturas. Recomiendan personalizar la experiencia del empleado. Las autoras sugieren “desarrollar la capacidad de brindar una experiencia única y a medida, ofreciéndole a los empleados una amplia gama de elección para que puedan seleccionar los beneficios y servicios que respondan a sus necesidades particulares” (Meister & Willyerd, 2010 p239). Finalmente, las autoras listan lo que consideran que los empleados requerirán en 2020: trabajo colaborativo, autenticidad (valores centrales y transparencia), personalización de las carreras profesionales, innovación que permita la sustentabilidad, y conexión social de modo de formar una comunidad.

Foco del presente estudio

Teniendo en cuenta el contexto descrito hasta aquí, y tal como será detallado más adelante (ver capítulo 2, marco metodológico), el presente estudio apuntó a explorar y describir las expectativas sobre la futura dinámica laboral de estudiantes de colegios bilingües (inglés-castellano) de estratos medios-altos pertenecientes a la generación Z. Al mismo tiempo, se indagaron los diseños de los contratos psicológicos que los departamentos de RRHH de empresas multinacionales promueven hacia los miembros de la generación Z.

Los objetivos de la presente tesis fueron analizados considerando el concepto de “generación Z” como posible eje ordenador. Sin embargo, es importante reconocer que existe una tensión en torno al concepto de generación histórica (Semiller & Grace, 2019). La mayoría de los estudios fueron realizados en sociedades del primer mundo, por lo que los atributos generacionales encontrados no son directamente generalizables al conjunto de la población generacional, sino que también se ven afectados por un conjunto de otros factores identitarios de enorme relevancia para poder generar esa suerte de

“caracterización”. Es esencial poner en tensión que estas características identitarias se ven afectadas, por ejemplo, por los aspectos socio económicos que pueden marcar grandes diferencias en las prioridades que pueden tener representantes de la misma generación que pertenecen a estratos sociales muy diferentes. Este punto también será desarrollado en el capítulo cuatro al plantear las limitaciones del estudio. Otras posibles tensiones se vinculan al tema género y etnia y otros factores identitarios de enorme significación.

Capítulo 1. Marco teórico y estado del arte

A lo largo del presente capítulo se desarrolla el marco teórico y el estado del arte de la investigación realizada. A tales fines, la primera parte recorre el concepto de contrato psicológico y su rol para el campo de la psicología organizacional. Luego, se ubica un concepto posible de “generación Z”, y se analizan sus características, con foco en los nuevos contratos psicológicos a los que están dando lugar dentro de las organizaciones. Finalmente, el capítulo ofrece una reseña de estudios sistemáticos previos que funcionan como antecedentes directos, tanto a nivel internacional como regional, del presente estudio. En suma, este capítulo ofrece el marco necesario para la correcta apreciación de los resultados obtenidos y su discusión, desarrollados en los capítulos 3 y 4, respectivamente.

La noción de contrato psicológico y el campo de la psicología organizacional

En una de las revisiones más completas sobre el tema, Conway y Briner (2005) plantean el contrato psicológico como aquel que está basado en las percepciones de cada parte, más que en lo que ha sido escrito o explícitamente acordado. Así, mientras que algunas partes del intercambio entre empleado y empleador están explícitas y acordadas, la mayor parte del mismo está basado en una comprensión implícita del tipo de promesas que cada una de las partes hizo a la otra (ver también: Coyle-Shapiro et al., 2008; Li et al., 2015).

La noción de contrato psicológico ha evolucionado notablemente a través de los años. Dadi (2012) realiza la trazabilidad histórica del concepto de contrato psicológico mencionando los principales autores que han realizado formulaciones al respecto. El autor hace hincapié en que los primeros investigadores consideraban el concepto como una percepción resultante de un acuerdo de intercambio entre dos partes, el empleador y el empleado. Sin embargo, el autor analiza que hoy el concepto se ha extendido a nivel global, y aplica a cualquier tipo de relación interpersonal tal como la de pacientes y médicos, el estado y los individuos, esposos y esposas, profesores y estudiantes (Dadi, 2012, p.1). La Tabla 1 ilustra la trazabilidad del concepto propuesta por Dadi (2012), que sintetiza los desarrollos clásicos sobre la temática.

De acuerdo con la Tabla 1, Menninger en 1958 y Argyris (1960) fueron uno de los primeros investigadores en conceptualizar el término “contrato psicológico”, para

describir una serie de intercambios interpersonales con foco en la relación entre el capataz y su equipo. Años más tarde, Levinson y colaboradores utilizaron el término para describir en particular el conjunto de expectativas y obligaciones a las que se referían los empleados en forma individual cuando hablaban de sus experiencias de trabajo.

Tabla 1. Trazabilidad del concepto de contrato psicológico (Dadi, 2012).

Autor	Aportes al concepto de contrato psicológico (CI)
Menninger (1958)	CI relacionado con una serie de intercambios interpersonales
Argyris (1960)	CI se da en forma óptima con un liderazgo pasivo
Levinson et al. (1962)	CI incluye expectativas implícitas y de la empresa
Schein (1965)	CI está en constante funcionamiento y negociación
Kotter (1973)	CI implica expectativas que se corresponden
Rousseau (1989)	Las violaciones al CI suceden cuando no hay correspondencia entre contribución empleado y lo que la organización brinda

CI=contrato psicológico

Argyris (1960) postuló que los empleados y las organizaciones para las que trabajan creaban un contrato psicológico que les permitía la expresión y gratificación de sus necesidades mutuas. Si los empleados perciben que la empresa respeta su derecho a desarrollarse, crecer y usar su propia iniciativa, la contraparte es que ellos respeten el derecho de la empresa a evolucionar. Es decir, si los empleadores no interfieren demasiado en el trabajo que están realizando los empleados, respetan su cultura y las normas del grupo de empleados, ellos van a trabajar mucho mejor. Argyris (1960) sostiene que aunque el empleador tal vez no esté de acuerdo con el comportamiento y las normas culturales del grupo de empleados, es mejor no desafiarlas ya que esto hace que el esfuerzo se reduzca. Una conclusión interesante del estudio de Argyris (1960) es que tanto empleados como empleadores preferían no prestar atención a aquellos comportamientos de uno u otro lado con los que no estuviesen de acuerdo, en aras de mantener una buena relación (ver también: Conway & Briner, 2005).

Levinson y equipo (citado en Dadi, 2012) definieron el contrato psicológico como una serie de expectativas mutuas de las cuáles no estaban conscientes pero que gobernaban la relación entre las partes. De acuerdo con los autores, estas expectativas son

calladas, implícitas, y se forman antes y por fuera de la relación laboral que se establece. Dado que estas expectativas tienen motivos inconscientes, ambas partes esperan, sin decirlo, que la otra cumpla su parte. Esta reciprocidad se mantiene en el tiempo en la medida que ambas partes ven sus necesidades satisfechas y esto conduce al bienestar psicológico y a la salud mental. En su revisión del tema, Conway y Briner (2005) consideran que Levinson estuvo adelantado a su tiempo al profundizar lo que ocurre cuando la reciprocidad funciona, ya que la mayoría de los estudios de su tiempo se centraron en la ruptura del contrato psicológico y sus consecuencias.

Siguiendo con la síntesis de la Tabla 1, para Schein (1982) la noción de contrato psicológico implicaba la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operaban a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. El contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol. El empleado, por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Schein (1982, p21) también se refiere a las expectativas de la organización y dice “la organización por su parte tiene también expectativas más implícitas y sutiles- por ejemplo, que el empleado de una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella.”. Sin hacer una referencia directa al tema generacional, Schein (1982) alude a las diferentes necesidades que pueden tener los empleados de diferentes edades.

Hacia el concepto contemporáneo de contrato psicológico

Según Conway y Briner (2005) existen dos períodos: el anterior y el posterior a la conceptualización de Rosseau (1989) sobre contrato psicológico. Hasta ahora se ha hecho referencia al período anterior a Rosseau que se caracterizó por un desarrollo fundamentalmente teórico, el involucramiento de varias disciplinas y subdisciplinas y escaso trabajo empírico. Con Rosseau (1989) comienza un segundo período que se caracteriza por menor trabajo teórico profundo, una reducción de las disciplinas involucradas y un considerable trabajo empírico. Desde Rosseau (1989) se han publicado más de 100 artículos en revistas especializadas que toman su marco de base. La autora ha tenido gran influencia en la investigación sobre contrato psicológico y marca una diferencia que puede definirse en cuatro aspectos: 1) la naturaleza promisorio de los

contratos psicológicos, 2) el contrato psicológico como posibilidad entre sujetos individuales, 3) las características de la formación de los contratos psicológicos, y 4) los mecanismos por los cuales los contratos psicológicos afectan el comportamiento.

La naturaleza promisoria de los contratos psicológicos. En lugar de focalizarse en las expectativas, Rousseau (1989) lo hizo en la naturaleza promisoria de los contratos psicológicos, definiéndolos como “las creencias de un individuo en relación con los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Los temas clave incluyen la creencia en una promesa que se ha hecho y lo que se ofrece a cambio de eso, ligando a las partes a un set de obligaciones recíprocas” (Rousseau, 1989, p123).

El contrato psicológico como posibilidad entre sujetos individuales. La autora propone un segundo aspecto diferente que es ver al contrato psicológico como una posibilidad entre sujetos individuales (el empleado y su gerente) y no el empleado y la empresa, ya que se trata de percepciones mutuas que son las que influyen sobre los sentimientos, las actitudes y el comportamiento, y una empresa no puede percibir, pero sí lo pueden hacer sus gerentes (Rousseau, 1989).

Las características de la formación de los contratos psicológicos. La tercera diferencia propuesta por Rousseau (1989) se centra en el concepto de cómo se forman los contratos psicológicos. Las teorías anteriores hablaban de necesidades básicas como la base de la formación y la autora postula que los contratos psicológicos se forman en base a la percepción del comportamiento propio y de la organización en términos de promesas explícitas verbales o escritas o promesas implícitas que provienen de patrones de conducta consistentes y repetidos. Es decir, considera que los contratos psicológicos surgen de la percepción de las conductas observables más que de motivos profundos o necesidades.

Mecanismos por los cuales los contratos psicológicos afectan el comportamiento. Finalmente, la cuarta diferencia en el aporte de Rousseau (1989) tiene que ver con los mecanismos que se utilizan para explicar cómo los contratos psicológicos afectan al comportamiento. Las teorías anteriores encontraban la explicación en la razonable correspondencia que los empleados percibían entre los incentivos ofrecidos por la organización y sus propias contribuciones más allá de lo que la empresa había prometido. Rousseau (1989) alude a la falta de cumplimiento por parte de la empresa como una “violación” de la promesa y consecuente deterioro de la relación. Rousseau define esta violación de la promesa en los siguientes términos “El hecho de que las

organizaciones u otras partes no respondan a la contribución que el empleado hace a la organización de la manera que el empleado considera que están obligados a hacerlo”. (Rousseau, 1989, p.128). Este incumplimiento de la promesa tiene para la autora un impacto mucho mayor que el no alcance de expectativas.

Conway y Briner (2005) argumentan que este enfoque de Rousseau del contrato psicológico como promesas observables lo hizo cuantificable y plausible de ser investigado con los métodos de investigación tradicionales, tales como los cuestionarios.

El contrato psicológico en las organizaciones hoy

Según Cappelli (2001) existe relativo consenso respecto de que ha desaparecido la relación tradicional entre empresario y empleado, pero no se sabe el motivo por el que ha desaparecido y todavía menos qué es lo que va a sustituirla. En definitiva, lo que ha puesto fin a la relación laboral tradicional ha sido un conjunto de prácticas de gestión nuevas, impulsadas por un entorno cambiante, que esencialmente sitúa el mercado (de productos y laboral de trabajadores) directamente dentro de la compañía (Capelli, 2001).

Dentro de este contexto, la lógica del mercado se hace rápidamente dominante y aparta de su camino los principios de conducta de reciprocidad y compromiso a largo plazo, así como las prácticas de promoción interna y de desarrollo, y las preocupaciones acerca de equidad, que había en el contrato de trabajo más tradicional. El fin de la lealtad de los empleados hacia una organización, sustituida por un mayor apego a la carrera, no es sino una manifestación de dicho cambio. Suscribiendo esta perspectiva, Capelli (2001) analiza cómo la nueva relación laboral evidencia un arco de tensión entre la relación abierta y la presión del mercado. Así, las partes están constantemente renegociando sus compromisos. Ahora las presiones del mercado de trabajo son las importantes fuerzas que dan forma a la relación.

Por su parte, Feijoo (2011) menciona otros factores que son un desafío para las próximas décadas, tales como: a) el envejecimiento global (que traerá aparejado los corrimientos en las edades jubilatorias y, en consecuencia, mayor interacción entre las generaciones en la empresa), b) la evolución tecnológica, c) la globalización, d) la erosión de las formas tradicionales de autoridad, e) el surgimiento del interés por la responsabilidad social empresaria y f) el balance entre ocio/vida familiar y vida laboral.

Entrando de lleno en el tema generacional, Hatum (2013) analiza el impacto de los millennials como fuerza de trabajo en las organizaciones. Así, refiere que las empresas han tenido que cambiar el modo en que se organizan. Los nuevos trabajadores están

forjando estos cambios de muchas maneras. Lo más importante es que la nueva fuerza laboral está alentando a las empresas a alejarse de los viejos paradigmas de gerenciamiento a favor de nuevas formas que brinden oportunidades para desarrollarse en un contexto de libertad y flexibilidad. Hatum (2013) agrega que es fundamental también dar apoyo a la integración generacional para que las nuevas generaciones puedan concentrar positivamente su energía en la organización. Sobre la base de estos análisis del campo organizacional es que la presente tesis se interroga por la generación Z y los nuevos contratos psicológicos.

Seemiller y Grace (2019) sostienen que uno de los ejes de cambio actual más importante para el escenario ocupacional radica en cómo la tecnología ha creado más oportunidades para que la gente obtenga trabajos, sea contratada y pueda trabajar. A su vez, se asiste hoy a cinco generaciones dentro del ámbito laboral, una economía por proyectos en expansión, y las características de la generación Z el ámbito laboral de hoy, todo lo cual configura un panorama muy diferente al que existía hace cien años (Seemiller & Grace, 2019).

Desde nuestro contexto, Borrachia (2015) hace alusión al contrato psicológico, enfatizando que, cuando se entra en una empresa, se está entrando en un contrato emocional, dinámico, diverso y temporal. Dentro de esta argumentación, las compañías trabajan sobre aristas que pueden generar compromiso en un empleado (beneficios, líderes, desarrollo de carrera, clima y cultura), y suelen prestar mucha atención a lo “hard”: el viernes flexible, el préstamo hipotecario, los cursos. Analizando los nuevos contratos psicológicos, la autora concluye que también es necesario trabajar en la relación, concentrándose menos en el aspecto de intercambio y más en el humano.

Borrachia (2015) analiza cómo todo el tiempo existe un juego entre la propuesta que la empresa entrega al empleado y la que el empleado percibe. Siempre van a ser dos. Nunca están en espejo. Según la autora, en general, cuando se pregunta al empleado sobre esa propuesta, lo más probable es que sólo perciba una parte. Es lógico que eso pase, porque las compañías suelen ofrecer muchas cosas para todos, y no para cada uno. De cara a las nuevas generaciones y su inserción en el campo organizacional, Borrachia (2015) argumenta que, para crear compromiso hay que customizar la propuesta de valor. En otras palabras, no se puede ofrecer lo mismo para todos. Las compañías y organizaciones más innovadoras son “las que tienen conciencia de la diversidad, y administran aceptando ese caos” (Borrachia 2015, p58).

En trabajos posteriores, Borracchia (2019) sostiene que las compañías multigeneracionales tienen la ventaja de que, si saben administrar las diferencias entre generaciones, se les hará más fácil innovar. Según la autora, se produce un ecosistema con diversidad de opiniones, formas de pensar y maneras de expresarlas.

También Molinari (2017 a y b) establece la diferencia entre el viejo y el nuevo paradigma en cuanto al aporte que el trabajo hace a nuestras vidas, y puntualiza que el viejo paradigma radicaba en la identidad otorgada por el trabajo. Esta concepción fue central en la mentalidad de la generación Baby Boomer, que abandonó muchos intereses por su total dedicación al trabajo. En contraste, el nuevo paradigma se expresa de otra forma, planteando una asociación fuerte entre vida y trabajo: “el trabajo es importante para mí, pero no es lo único” (Molinari, 2017a p54). En este sentido, Borracchia (2019) hace hincapié en cómo las nuevas generaciones priorizan el disfrute de otras actividades que no tienen que ver con la actividad laboral. Todo esto va configurando, inevitablemente, nuevos contratos psicológicos en el campo de las organizaciones.

Seemiller y Grace (2019) señalan que, aunque los miembros de la generación Z tienen muchas características positivas que ofrecer a un empleador, se trata de una generación que está aún compitiendo con la experiencia de las generaciones anteriores. Las autoras se preguntan entonces qué es lo que los empleadores esperan de esta generación y cómo es lo que esta generación puede responder a esas expectativas. Una vez más, los objetivos del presente estudio apuntan a analizar aspectos de este fenómeno complejo, focalizando en la generación Z, punto que será descrito a continuación.

El concepto de “generación Z”

Seemiller y Grace (2019, p18) definen a una generación como “el grupo de individuos que han nacido y vivido en una misma época”. Las autoras refieren también al hecho de que un tiempo de entre 14 y 20 años es suficiente para pasar de una etapa de la vida a otra. Strauss y Howe (1997) han realizado la trazabilidad histórica de las generaciones en los Estados Unidos, detectando la primera generación en 1734 con el nombre de “Generación del Despertar” (en inglés *awakening generation*). Si se utiliza este marco, la generación Z sería la quinceava documentada en la historia de los Estados Unidos. Strauss y Hove (1997) han asociado a las generaciones con fechas de nacimiento específicas. Estas fechas pueden variar de acuerdo con los autores, en uno o dos años, pero los años centrales coinciden en la gran mayoría de los casos. Las fechas elegidas para los rangos generacionales usualmente reflejan temas sociales y culturales de la

época. Seemiller y Grace (2019), si bien reconocen a la “generación del despertar” como la primera, se focalizan en las cinco generaciones vivas durante el siglo veinte como antecesoras de la generación Z y éstas son: la Generación Grandiosa, la Silenciosa, los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials. Si bien recorrer cada una de estas generaciones excedería los límites del presente trabajo, a lo largo del marco teórico sí se rescatarán diferentes influencias que las generaciones previas han impreso sobre la generación Z, tal cual se desarrolla más adelante.

Respecto del concepto específico de generación Z, Seemiller y Grace (2019) han determinado los años 1995 a 2010 como marco temporal. Utilizan el año 1995 por dos razones: una es que los nacidos en 1995 estaban en la etapa preescolar cuando ocurrieron los eventos del 9/11 y, para los autores, a partir de esa fecha nació un nuevo mundo. La otra razón es que esa fecha (1995) ya era la comúnmente referenciada por la mayoría de los autores cuando ellos iniciaron la investigación. Una cuestión interesante que plantean las autoras es que los individuos que nacieron en el principio o al final de una etapa generacional exhiben características y comportamientos que son similares a los de su generación anterior o posterior (Seemiller y Grace, 2019). De este modo, los mayores de la generación Z tienen características similares a los Millennials y los menores a la generación Alpha.

Si bien hay autores que emplean subclasificaciones dentro de la generación Z (ver, por ejemplo: Dimock, 2019), en el marco de este estudio se tomará la definición amplia de Seemiller y Grace (2019). Así, se entenderá por “generación Z” a la generación cuyos nacimientos se dan entre los años 1995 y 2010 (ver también: Loveland, 2017; Wiedmer, 2015). En este sentido es que la presente tesis trabajó con una muestra de estudiantes secundarios de entre 17 y 18 años de edad (ver capítulo 2).

Características de la generación Z con implicancias para el campo organizacional

Una de las revisiones más completas a la fecha sobre esta temática se encuentra en el trabajo de Steele Flipping (2017), razón por la cual ha funcionado como referencia fundamental de este apartado.

Steele Flippin (2017) se refiere a la generación Z como aquella en la que sus padres son Millennials o Generación X, con lo que han tenido un enfoque parental de “resuélvelo por vos mismo”. La generación Z está habituada a entornos familiares no tradicionales, en los cuáles las familias ya no están basadas en los roles de género estereotipados en las que el padre de familia era el que ganaba el salario más alto.

Como influencias contextuales determinantes, algunos eventos internacionales que han ayudado a moldear los valores e ideales de esta generación fueron: el ataque del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center, las caídas de los mercados del 2000 y del 2008, la situación de crisis financieras en las familias, las tensiones raciales y étnicas, la creciente legalización de la marihuana, el surgimiento progresivo de emprendedores multimillonarios, la presidencia del primer presidente afroamericano en los Estados Unidos y la legalización del matrimonio gay y su naturalización a lo largo del planeta (Dimock, 2019).

Siguiendo con el planteo de Steele Flipping (2017), para la generación Z no hubo un tiempo en el que las redes sociales no existieron. Ellos percibieron el mundo desde sus teléfonos inteligentes y desde sus dispositivos móviles de todo tipo, compartiendo música, fotos, noticias y opiniones con la misma facilidad con la que respiran y se alimentan. Su capacidad para procesar grandes cantidades de información es notable. Para esta generación, las respuestas a cualquier pregunta están solamente a unos pocos clicks de distancia.

Dentro de este marco, el conocimiento es muy importante para esta cohorte. La mayoría de los miembros de la generación Z proyectan asistir a una universidad y graduarse en ella. Mucho más que sus predecesores los Millennials. Como adicional a su educación formal, la generación Z es también adepta a acceder a la información para llevar a cabo auto-entrenamientos, basándose en la vasta información disponible en internet. Además, siguiendo con la revisión de Steele Flipping (2017), la generación Z tiende a una madurez y sentido de justicia producto de la cercanía que han tenido sus integrantes con las tragedias como la del 9/11 o las crisis financieras.

Estos jóvenes son usualmente conscientes de sus fortalezas y debilidades, autosuficientes, creativos y orientados por objetivos. En el plano organizacional, buscan el empleo con un gran sentido de realismo más que de optimismo, con un bajo sentido de tener derecho a todo y un deseo de contribuir de maneras significativas. Tienden a buscar trayectorias profesionales que les garanticen estabilidad financiera (Steele Flipping, 2017).

Por su parte, Maison (2013) hace referencia al tema de la relación con los pares como un aspecto muy importante para las nuevas generaciones. El autor analiza cómo esta generación busca, ante todo, “pasarla bien con el compañero”, sentirse a gusto con el par. De allí surge la colaboración en primera instancia y la productividad posteriormente, ambos aspectos con claras implicancias para el campo organizacional.

Según Maison (2013), a partir de su concepción de red social, la generación Z busca al par, con el que tienen vínculos positivos, los mismos códigos. El autor desarrolla cómo la potencialidad de ese equipo va a ser mucho más destacable que la del definido por un tercero, “sin importar que ese tercero tenga mucha más jerarquía” (Maison, 2013, p54).

Otro aspecto que ha sido destacado como característico de la generación Z alude a la importancia del sentido en la tarea. En esta línea, Perna (2018) sostiene que la gente joven necesita entender por qué las cosas se hacen de una cierta manera, porque esto le agrega credibilidad a su participación. No se trata de cuestionar la autoridad sino de mejorar el proceso y el resultado como jugadores del equipo.

Tal cual se desprende de los objetivos del presente estudio (ver capítulo 2, marco metodológico), las características psicosociales propias de la generación Z plantean implicancias claras hacia el campo organizacional. En definitiva, marcan cómo se orientan estos jóvenes hacia el mercado del trabajo y cómo, por ende, las empresas deben configurar nuevos contratos psicológicos si buscan captar y gestionar este capital humano.

Algunas tendencias convergentes en el mundo de las organizaciones que atañen a la generación Z

Hatum (2013, pp25-26) explica el concepto de agilidad organizacional y la define como “un conjunto de capacidades de gestión y organización que permiten que la empresa se adapte rápidamente en condiciones o en un entorno de gran cambio”. En este sentido, lo que se requiere de los empleados en este nuevo entorno atañe a un complejo conjunto de habilidades relacionadas más con capacidades intelectuales (análisis, toma de decisiones, etc.) que con habilidades técnicas.

En la misma línea, la ya citada Steele Flippin (2017) argumenta que en este momento en que la generación Z empieza a entrar en la adultez y se prepara para causar un impacto en el entorno laboral, hay ciertas tendencias convergentes en el mundo de las organizaciones. Así, por una parte, se asiste a un incremento en la contratación, mayores oportunidades de empleo virtual y acuerdos de trabajo flexible. Por otra parte, se va consolidando el retiro de los Baby Boomers y el acceso de los Millennials a los puestos gerenciales, con un mayor impacto de la tecnología de manera positiva (productividad) y de manera negativa (distracciones). Crecen las oportunidades de empleo en las áreas de ciencia, tecnología y cuidados de la salud; a la vez que disminuyen las oportunidades para trabajos manuales y con requisitos de baja formación.

También cabe señalar la aparición de la “Gig economy”, definida como un modelo que mueve la economía a través de plataformas que ofrecen los servicios profesionales de personas particulares para proyectos de corto plazo (Montgomery & Baglioni, 2020). De este modo, los empleadores se han beneficiado de esta forma de economía colaborativa proveyendo a los clientes costos más bajos y mayor disponibilidad de talento; al tiempo que ha beneficiado a los empleados, ofreciéndoles un mayor control sobre sus vidas y sobre su ingreso. Steele Flipping (2017) menciona que ejemplos de este tipo de servicios son los de Uber o Airbnb, a través de los cuáles las personas pueden complementar sus ingresos o constituirlos en su principal ingreso utilizando sus propios activos. También pueden ofrecer sus servicios como profesionales independientes en plataformas online que buscan talentos específicos. Estos fenómenos de contexto son relevantes porque se puede plantear que el futuro de la generación Z estará en el auto-empleo o en las oportunidades de “emprender” dentro de la misma empresa. Así, esta generación se orientará a ir liderando sus propios proyectos y definiendo sus propias oportunidades de carrera; dentro de una empresa, en cooperación con una empresa o fuera del acuerdo tradicional de empleo. Estas nuevas configuraciones son las que impactan en la generación de nuevos contratos psicológicos, foco del presente estudio.

Competencias requeridas por las organizaciones: ¿son posibles para la generación Z?

Seemiller y Grace (2019) analizan una serie de competencias que el mundo organizacional requiere hoy de los empleados y cómo éstas son (o no) articulables con las características propias de la generación Z. Específicamente, las autoras recorren: 1) pensamiento crítico y capacidad de resolución de problemas, 2) creatividad, 3) inteligencia emocional, 4) inteligencia social.

Pensamiento crítico y capacidad de resolución de problemas. Los empleadores de hoy saben que las competencias técnicas van cambiando a medida que la tecnología evoluciona, pero el pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas son claves para el mundo de hoy y del futuro. En relación con esto, Seemiller y Grace (2019) se preguntan si los empleados de la generación Z podrán efectivamente comprometerse a tareas que requieran pensamiento crítico y resolución de problemas. Así, las autoras señalan que la generación Z solamente conoció un mundo en el que hay acceso ilimitado a la información y a la solución de problemas sólo con presionar un botón. Queda abierto el debate, entonces, sobre si tal vez confíen en obtener las respuestas de ese mundo online

en vez de elaborarlas por ellos mismos. Dado que las respuestas que pueden encontrar son muy amplias, el riesgo es que las busquen de manera superficial, sin el análisis que requiere la resolución de problemas complejos (Semiller & Grace, 2019). Por otro lado, deben decidir con inteligencia cuáles de las respuestas son válidas. Las autoras enfatizan que muchos de los temas requieren una investigación más profunda y sacar luego sus conclusiones. Permanece abierta la pregunta, así, respecto de si esta generación está preparada para responder a lo que se está buscando en cuanto a esta capacidad cognitiva.

Creatividad. Seemiller y Grace (2019) mencionan también el tema de la creatividad, la posibilidad de poder pensar e imaginar “fuera de la caja”, es decir fuera de lo que hoy ya existe. Las autoras sostienen que la creatividad es la base del avance de una sociedad y se plantean si la generación Z, a pesar de sentirse identificados con la característica de ser creativos y tener el deseo de inventar algo, podrán traducir ese deseo en la habilidad de efectivamente realizarlo.

Inteligencia emocional. Otro tema mencionado por las autoras es el de inteligencia emocional, entendida como la habilidad de comprender y manejar nuestras emociones. Esta es una competencia crítica hoy y lo va a ser más aún en el futuro. Respecto de la generación Z, Seemiller y Grace (2019) hacen alusión a que esta generación tuvo entrenamiento en aprendizaje social y emocional como parte de sus programas de estudio, se les ha enseñado cómo nombrar a las emociones y cómo encontrar maneras productivas de expresarlas. Estos programas han resultado efectivos en cuanto a ayudar a los miembros de esta generación a mejorar sus habilidades emocionales y sociales, sus actitudes y sus comportamientos. Así, muchos en la generación Z prefieren comunicarse en forma presencial, en el uno a uno porque argumentan que las otras formas de comunicación pueden llevar a malentendidos en cuanto a intenciones y sentimientos. Se cuidan con lo que dicen, no son tan abiertos. Por otro lado, las autoras agregan que ellos se perciben a sí mismos como empáticos y compasivos, por lo que parecería extraño pensar que puedan tener comportamientos agresivos en público como puede ocurrir con personas de baja inteligencia emocional. Sin embargo, dado que están acostumbrados a las respuestas cortas, pueden sonar demasiado directos o categóricos. Esto puede no pasar tanto en la comunicación uno a uno, pero en la comunicación digital pueden llegar a mandar mensajes rápidos sin pensar en las consecuencias. Seemiller y Grace (2019, p230) argumentan que “esto se puede deber a que en general tienen un período de atención corto, niveles de estrés superiores a los de los adultos y la expectativa de un acceso día y noche a casi todo.”

Inteligencia social. En cuanto a la inteligencia social, las autoras proponen que es también una competencia crítica en el ámbito laboral actual. Mientras que la inteligencia emocional se focaliza en comprenderse a uno mismo y monitorear el propio desempeño, la inteligencia social consiste en comprender y trabajar efectivamente con otros. Seemiller y Grace (2019) explican que esta inteligencia está estrechamente relacionada con la inteligencia emocional y es ponderada muy alto entre las competencias esperadas por los empleadores. Cabe preguntarse si la generación Z tiene la habilidad de leer las emociones en otros. Según dichas autoras, dado que esta generación está centrada en el “nosotros” y la preocupación por otros, hay esperanzas de que hayan desarrollado por lo menos con sus familiares y amigos más cercanos, las habilidades sociales requeridas en el mundo laboral hoy.

A modo de síntesis

El concepto de “contrato psicológico” tiene una larga trayectoria dentro del campo de la psicología organizacional. Recientemente, algunos desarrollos ponen en duda la existencia de contratos psicológicos tradicionales y enfatizan nuevos procesos mediante los cuales se gestan nuevos contratos al interior de las organizaciones. En este contexto, la generación Z comienza a insertarse de manera progresiva hacia el mercado laboral. Lo anterior plantea toda una serie de preguntas sobre cómo las características propias de esta nueva generación impactan en la formulación de nuevos contratos psicológicos. Asimismo, también existe desarrollos que analizan cómo las características propias de la generación Z son afines (o no) a los requerimientos actuales de las organizaciones. Las revisiones consultadas para desarrollar el marco teórico del presente estudio tienen se centro en Estados Unidos, con la excepción del trabajo argentino de Borrachia (2015, 2019). En lo que sigue se reseñarán algunos trabajos empíricos sistemáticos con conforman el estado del arte del presente estudio y complementan el marco teórico hasta aquí desarrollado.

Estudios sistemáticos previos vinculados con la presente tesis

Como se adelantó al presentar el marco teórico, la mayoría de los estudios previos se han llevado a cabo en los Estados Unidos y Europa, si bien existen algunos trabajos argentinos que han revisado la temática. Teniendo esto en cuenta, la siguiente sección

describe el estado del arte comenzando con estudios sistemáticos realizados en otros contextos para luego desembocar en estudios argentinos.

Estudios sobre el uso del concepto “contrato psicológico” por parte de las organizaciones. Hasta la revisión en 2005 de Conway y Briner, había registros de un solo estudio que mostraba qué porcentaje de los departamentos de RRHH del Reino Unido utilizaba el concepto de contrato psicológico. Dicho estudio (Guest & Conway, 2002) mostró que de 1300 ejecutivos senior de RRHH entrevistados sólo un tercio estaba utilizando el concepto. Por otro lado, Conway y Briner (2005) revisaron la literatura especializada en Reino Unido, encontrando 20 trabajos. El primer tema que se identificó en estos artículos fue el cambio del “viejo” al “nuevo” concepto de contrato psicológico. El segundo tema fue el impacto de cambios organizacionales a gran escala tales como el “downsizing” sobre el contrato psicológico.

Estudios que indagaron habilidades priorizadas hoy por las organizaciones. Un primer grupo de datos relevantes para esta investigación puede encontrarse en los hallazgos de una encuesta llevada a cabo por la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores de los Estados Unidos, en 2016. A continuación, se reseñan los resultados más relevantes para la presente tesis, tomando como base la revisión del tema de Seemiller y Grace (2019).

La encuesta mencionada arrojó que la habilidad número uno buscada por los empleadores hoy en Estados Unidos era la capacidad para trabajar en equipo. Asimismo, un alto porcentaje de los empleadores buscaban empleados con habilidades de razonamiento cognitivo complejo. Tener este tipo de razonamiento implica analizar una situación en profundidad, encontrar aspectos a mejorar, tomar decisiones de qué hacer al respecto e implementar esas decisiones de manera productiva e innovadora. En esencia, esto es pensamiento crítico para resolver problemas. Y esta habilidad tiene hoy prioridad para los empleadores por sobre las habilidades técnicas. En la misma revisión de Seemiller y Grace (2019), se hace referencia a un estudio reciente de LinkedIn en el que sólo el 42% de los empleadores estaban de acuerdo en que los miembros de la generación Z tienen ya desarrollada la inteligencia emocional.

El relevamiento de Steele Flippin (2017) sobre características de la generación Z. Steele Flippin (2017) realizó uno de los relevamientos más importantes sobre características de la generación Z realizados hasta el momento. Su investigación focalizó en los principios y estándares de comportamiento que la generación Z consideraba importantes a nivel profesional y personal. Realizó entrevistas con jóvenes

de la generación Z como complemento de un estudio de 700 individuos empleados (todos con carreras universitarias y en el caso de la generación Z, aún cursando sus carreras universitarias). El estudio se realizó en los Estados Unidos en 2016. El propósito fundamental del mismo fue identificar aquello que era importante para los empleados en un entorno multigeneracional. La muestra contempló un 50% de género masculino y un 50% de género femenino. El 38% de la muestra fueron representantes de la generación Z. El estudio incluyó un cuestionario de 35 preguntas con múltiples respuestas en las que se pidió a los encuestados que clasifiquen una serie de conceptos o escriban una respuesta a una pregunta. Las preguntas que se exploraron estuvieron relacionadas con los siguientes temas: los valores fundacionales de cada generación, la evaluación de los encuestados sobre su carrera profesional, la percepción de cada generación sobre las demás y su interacción con las mismas, y las expectativas de cada generación sobre sus jefes en cuanto a cómo ayudarlos a ser exitosos en el desempeño de sus roles. Dada la conexión directa de este estudio previo con los objetivos de la presente investigación, y teniendo en cuenta que en el estado del arte no son aún demasiados los estudios sistemáticos previos, a continuación, se describirán con cierto detalle los resultados del estudio de Steele Flippin (2017).

Ranking de prioridades personales. Se les pidió a los participantes que hicieran un ranking de seis conceptos: carrera profesional, relaciones con la familia y amigos, seguridad financiera, creencias religiosas, salud y felicidad. Las respuestas dieron el siguiente orden: 1) felicidad, 2) relaciones con la familia y amigos, 3) salud, 4) seguridad financiera, 5) carrera profesional y 6) creencias religiosas. El hecho de haber puesto la felicidad en primer lugar es interpretado por Steele Flippin (2017) como una muestra de la esperanza y la certeza de esta generación en que van a poder acceder oportunidades laborales de calidad para poder cumplir sus sueños. Según lo interpretado por Steele Flippin (2017), los miembros de la generación Z comprenden la importancia de la seguridad financiera y valoran la satisfacción de un trabajo bien hecho, pero no están dispuestos a sacrificar su vida personal.

Ranking de prioridades profesionales. En cuanto a los valores en el ámbito profesional, se les pidió clasificar seis conceptos en orden de importancia: 1) buen desempeño en sus roles actuales, 2) obtener buen rédito económico, 3) balance vida laboral-personal, 4) ser promocionados, 5) cambiar de trabajo, y 6) jubilarse. Buen desempeño en sus roles actuales y el rédito económico fueron clasificados con el mayor puntaje. Estos datos apoyan la idea de que los incentivos económicos son tan importantes

para la generación Z como la satisfacción con su trabajo. Steele Flipping (2017) manifiesta que lo que pudo observar en este punto respecto a las diferencias de género en las elecciones es que los varones clasificaron el rédito económico en el primer lugar y el buen desempeño en el rol en segundo lugar, y las mujeres lo opuesto. Otra conclusión del estudio es que el rédito económico es menos importante para la generación Z de lo que lo es para las otras cohortes generacionales. La autora concluye que la generación Z pone un mayor foco en la oportunidad de progreso que en el dinero como motivadores en el ámbito laboral. Asimismo, un 16% de los entrevistados dijeron que también les gustaría comenzar su propia empresa y ser su propio jefe. Por otro lado, la autora comenta que el balance vida laboral- vida personal tuvo una clasificación por debajo del rédito económico y el buen desempeño en el rol. Esto indica, según la autora que si bien los miembros de la generación Z están comprometidos con su éxito financiero y de desempeño laboral, aun así también valoran el balance entre lo laboral y lo personal.

Percepción sobre oportunidades de carrera. El siguiente tema indagado por Steele Flippin (2017) remitió a cómo clasificarían sus oportunidades de carrera en una escala de excelente, bueno, promedio, malas y desastrosas. Un 66% de ambos sexos clasificó sus oportunidades de carrera como buenas o excelentes. Al explicar sus respuestas, la razón fundamental por la que veían sus perspectivas de carrera como excelentes era la disponibilidad de oportunidades para su desarrollo de carrera, la segunda razón citada fue su pasión por su trabajo actual y la tercera el buen pago y la flexibilidad de su trabajo. Sólo un 4% pensaba muy negativamente sobre sus perspectivas laborales y entre ellos uno de los que respondieron dijo que su compañía estaba tratando muy mal a los empleados y por eso ella pensaba tan negativamente sobre su carrera. Según la autora, esta respuesta muestra que el gerenciamiento es un factor clave en la visión que los empleados pueden tener de sus carreras en una organización.

En el mismo estudio, un 64% respondió que les gustaba su trabajo de ese momento y un 59% pensaba que estaban donde tenían que estar en ese momento. La mayoría de los encuestados veían sus trabajos de ese momento como temporarios y manifestaron que sabían que no iban a ser sus trabajos permanentes, que tenían objetivos claros y que iban a realizarlos hasta que algo mejor surgiese. Según Steele Flippin (2017) esto también se corresponde con la idea de que la generación Z es realista y práctica en cuanto a cómo se logra avanzar en una carrera profesional y cuán importante es la seguridad financiera en sus vidas y en sus carreras.

Trabajo y supervisor ideales. Entre otros hallazgos, la investigación constató en este punto que mientras los representantes de la generación Z han crecido con más tecnología que cualquiera de las previas cohortes, y les gusta trabajar con tecnología para alcanzar sus objetivos, el 51% de los evaluados prefería tener una comunicación uno a uno con sus supervisores y compañeros de trabajo. Por su parte, el 80% de generación Z encuestada estaba dispuesta a trabajar tanto para trabajos de media jornada como de jornada completa. A su vez, el 63% de los encuestados respondieron que planeaban permanecer en sus trabajos entre uno y cinco años.

Relación con los jefes. En cuanto a la relación entre la generación Z y sus jefes, la mayoría de los encuestado (61%) manifestaron la necesidad de que sus supervisores escuchasen sus ideas y aceptasen sus contribuciones, y que sus compañeros de trabajo y sus jefes contribuyesen al desarrollo de su tarea. Un 84% de los encuestados consideraron a su jefe como un líder excelente o bueno: un 36% lo calificó como excelente y un 48% como bueno. Cuando se les pidió que explicaran sus respuestas, los atributos que mencionaron fueron: la escucha, la comprensión, la disposición para ayudar, la organización, el mostrarse que les importaba relacionarse con ellos, la habilidad de enseñar, el balance entre trabajo y buen humor, el ambiente calmo, la justicia, la visión, ser amigable, ser paciente, un buen comunicador, el respeto, el tomarse el tiempo de conocerlos.

Conclusiones del estudio. Steele Flippin (2017) plantea que los datos observados apoyan que la generación Z está lista y con gran disposición para trabajar. Contrariamente a las opiniones generalizadas sobre los trabajadores jóvenes que recién han egresado, ellos tienen ambiciones. Una gran proporción de la generación Z parece estar dispuesta a comprometerse con sus empleos actuales en el presente y en el futuro cercano. La mayoría de ellos desea estar muy comprometido con un trabajo que disfrutan, quieren expandir su experiencia y avanzar en sus carreras. Quieren tener un jefe al que respeten. En su gran mayoría, la generación Z reconoce y aprecia las cualidades interpersonales positivas como la amabilidad, el respeto y una personalidad amigable. Valoran el liderazgo que muestra equidad, flexibilidad, interés en la contribución que los miembros de esta generación puedan hacer, la disposición a enseñar, la habilidad de dar soporte al equipo para que sea exitoso. Estos datos obtenidos por el estudio de Steele Flippin (2017) han servido de base para la construcción del cuestionario y los protocolos de entrevista utilizados en la presente tesis (ver marco metodológico).

Los estudios empíricos de Seemiller y Grace (2016, 2019). Siendo otros de los antecedentes directos de la presente tesis, Seemiller y Grace (2016) analizaron una muestra de estudiantes, a los que pidieron que se definiesen a sí mismos, utilizando una lista de características. Más del 70% se definió como leal, pensante, determinado, compasivo, abierto mentalmente y responsable. Sin embargo, cuando se les pidió describir a sus pares de la misma edad, eligieron palabras como competitivo, espontáneo, aventurero y curioso.

Respecto a la forma de reclutamiento, Seemiller y Grace (2019) señalan que hoy en los Estados Unidos la mayoría de las búsquedas se dan por sitios de trabajo integrados a plataformas y agregan que el tema para la generación Z es conocer qué sitios los empleadores utilizan. En principio es más reconocido es LinkedIn y de acuerdo con la investigación de las autoras, sólo el 66% de los encuestados de esta generación había oído hablar de este sitio. Según las autoras, muchos de los encuestados utilizan los centros de carreras de las universidades en las que estudian y en el pasado participaban de las ferias que la universidad organizaba con las empresas. Esta práctica está cayendo en desuso y está siendo reemplazada por las búsquedas online. Las autoras agregan que respecto a cómo presentar la información, la mayoría de los encuestados dijo privilegiar los currículums en video y varias empresas ya han empezado con estas prácticas en sus plataformas.

Seemiller y Grace (2019) hacen alusión a un estudio realizado a 150.000 miembros de la generación Z para comprender sus características centrales, cualidades y fortalezas. Junto con el estudio de Steele Flippin (2017) antes descrito, este relevamiento analizado por Seemiller y Grace (2019) conforman dos antecedentes fundamentales para la presente investigación.

El estudio dio como resultado un grupo de descriptores que resaltan como fortalezas de la generación Z: la honestidad, el humor, la equidad y el discernimiento. Las autoras destacan que dado que la honestidad se focaliza en tener objetivos y acciones que reflejen con precisión intereses e intenciones, hay una relación con su deseo de autenticidad, tanto en expresarla ellos mismos como en esperarla de los otros. Puntualizan que existe también una conexión entre los que se identifican con la amabilidad y la equidad como fortalezas y su auto-descripción de ser compasivos y con mente abierta.

Las autoras también hicieron foco en tres conceptos: diversidad, identidad y motivación. Refieren que, de acuerdo con estudios demográficos realizados en los Estados Unidos en el censo de 2018, la generación Z es la generación de mayor diversidad

racial hasta el presente. A esto se agrega las altas tasas de orientaciones no heterosexuales y aceptación de una fluida identidad de género. Seemiller y Grace (2019) mencionan que en un estudio llevado a cabo por el J.Walter Thompson Intelligence Group, sólo el 48% se declaró como exclusivamente heterosexual y un 81% dijo que el género no define a la persona como lo hacía antes.

Otro estudio en la misma línea (Seemiller, 2017) mostró que el 83% de los miembros de la generación Z se evaluaban a sí mismos como sobre el promedio en cuanto a “la habilidad de ver el mundo desde la perspectiva de otro” y el 87% en su “habilidad para trabajar en forma colaborativa con gente diversa”. Seemiller y Grace (2019) concluyen que entre la diversidad dentro de la misma cohorte y la facilidad de trabajar con otros que son distintos a ellos, podemos llegar a tener una generación que no ve a la diversidad como algo que se deba gerenciar o programar sino como un reflejo de lo que ellos son. El 75% de los encuestados refirió que su motivación estaba relacionada con no defraudar a otros. Seemiller y Grace (2019) también encontraron que esta generación está muy comprometida con sus pasiones, especialmente con las causas que les importan. El 74% manifestó que defender algo en lo que creen les resulta muy motivante. También el 74% declaró “encontrar motivación en los logros, especialmente en términos de saber que pueden ser pasos hacia una nueva oportunidad para avanzar”. Las autoras explican que también se vio en el estudio que menos del 30% se motiva por el reconocimiento público, la competencia con otros o la posibilidad de que otros les devuelvan un favor. Es decir, el estudio parece concluir que no se motivan por la posibilidad de ser aceptados o de tener la oportunidad de ganar sino porque hacer un trabajo bien y ayudar a otros es lo que corresponde hacer. En conclusión, en palabras de las autoras:

“la generación Z se puede caracterizar como de mente abierta, de cuidado por el otro y diversa con base en la integridad y la tenacidad. Valoran la seguridad financiera, la familia y las relaciones, el trabajo con sentido y la felicidad. Los motivan las relaciones, comprometerse con sus pasiones, y los logros. Pero esta generación es más que un listado de palabras, es una fuerza poderosa lista para apalancar sus capacidades y ahondar en aquello que les importa para dejar su legado.” (Seemiller & Grace, 2019, p33)

Panorama local. Yendo al panorama local, sólo fue posible encontrar un trabajo sistemático sobre el tema en Argentina, realizado por Carolina Borracchia (2018), que forma parte de un estudio más amplio de escala latinoamericana. Si bien dicha autora utiliza el término “centennials”, su foco de indagación está en el mismo rango generacional en donde la presente tesis define la “generación Z”.

Boracchia (2018) realizó un relevamiento sobre 1006 Centennials argentinos, indagando características personales y expectativas, tanto genéricas como orientadas al mercado laboral. Entre muchos resultados, observó que las principales situaciones que hacen sentir “limitados” a los Centennials argentinos son la falta de dinero y/o no tener empleo, y la falta de experiencia laboral. También surgió de las encuestas que es clave para esta generación el reconocimiento de su familia y de sus amigos. A su vez, según esta investigación, la generación de los Centennials ve al trabajo como la posibilidad de progresar, desarrollarse y aprender. Sin embargo, además buscan sentirse a gusto, estar cómodos. Según el informe de Borracchia (2018), entre los Centennials argentinos se destaca el atractivo por tener empleo en el que se pueda trabajar y a la vez disfrutar.

A modo de síntesis

El estado del arte brevemente reseñando hasta aquí muestra un creciente interés por la inserción de las nuevas generaciones en el campo organizacional y cómo este fenómeno replantea los contratos psicológicos tradicionales. Diversas características propias de la generación Z son enfatizadas por estudio previos, tanto en su valor de riesgo como de oportunidad para el campo organizacional. En conjunto, estos estudios previos sientan las bases para la indagación que la presente tesis se propuso respecto de la generación Z y los nuevos contratos psicológicos.

Capítulo 2. Marco metodológico

Preguntas científicas de la investigación

Las preguntas de investigación fundamentales del estudio aluden a: ¿cuáles son las expectativas sobre la futura dinámica laboral que tiene la generación Z, con vistas a las empresas multinacionales? ¿En qué consisten los diseños de nuevos contratos psicológicos que las empresas multinacionales están realizando para integrar a esta nueva generación? ¿De qué modo se transforman los contratos psicológicos que construyen las empresas multinacionales al considerar características y expectativas de la generación Z? ¿Cómo instrumentar este tipo de información hacia los futuros empleados y hacia las organizaciones?

Objetivos del estudio

Objetivos generales 1 y 2. 1) Explorar y describir las expectativas sobre la futura dinámica laboral de estudiantes de colegios bilingües (inglés-castellano) de estratos medios-altos pertenecientes a la generación Z. 2) Indagar y describir los diseños de los contratos psicológicos que los departamentos de RRHH de empresas multinacionales promueven hacia los miembros de la generación Z.

Objetivos específicos vinculados con el objetivo general 1

Objetivo específico #1. Describir la estructura de expectativas en cuanto a características de la tarea a realizar y compromiso con la misma.

Objetivo específico #2. Describir la estructura de expectativas en cuanto a modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional.

Objetivo específico #3. Describir la estructura de expectativas en cuanto a relación con sus pares y con la autoridad, en lo que hace a toma de decisiones, reconocimiento y feedback.

Objetivos específicos vinculados con el objetivo general 2

Objetivo específico #4. Indagar y describir las prácticas y razones de contratación, contenidas en los nuevos contratos psicológicos diseñados por departamentos de RRHH de empresas multinacionales orientados a la generación Z.

Objetivo específico #5. Indagar y describir prácticas de gestión y desarrollo de la generación Z contenidas en los nuevos contratos psicológicos diseñados por departamentos de RRHH de empresas multinacionales.

Hipótesis preliminares de investigación

Hipótesis #1. La generación Z desea realizar tareas que les planteen desafíos y variedad de actividades, a las que les encuentren un sentido y tengan impacto.

Hipótesis #2. La generación Z prefiere flexibilidad en cuanto a la combinación de trabajo presencial y trabajo virtual, un claro equilibrio entre ocio y vida laboral, y que su trabajo sea fuente de aprendizaje para el desarrollo profesional.

Hipótesis #3. La generación Z se orienta hacia una relación colaborativa con pares y autoridades, con jefes que escuchen sus opiniones y sugerencias y de los que puedan recibir feedback frecuente y reconocimiento.

Hipótesis #4. Los departamentos de RRHH de empresas multinacionales están diseñando prácticas para establecer contratos psicológicos más explícitos que ayuden a los gerentes a liderar desde los valores y visión del compromiso de la generación Z, para contribuir a su desarrollo y beneficio mutuo.

Diseño metodológico

Esta investigación asumió la perspectiva multi-método (triangulación metodológica). El tipo de investigación ha sido exploratoria-descriptiva y sincrónica, con un diseño de tipo observacional, en tanto no se apuntó a manipular ninguna variable, sino a observarlas en su ámbito natural de ocurrencia. Para medir la variable “expectativas de la generación Z”, se privilegió una perspectiva cuantitativa con análisis descriptivo de frecuencia porcentual. Como complemento, se utilizó una metodología cualitativa de modo de captar el sentido subjetivo de los participantes, en relación con los objetivos del estudio. Asimismo, para medir la variable de diseño de las nuevas prácticas que promueven los departamentos de RRHH hacia esta generación, se aplicó una metodología cualitativa que permitió ahondar en el conocimiento de esas prácticas (ver procedimientos).

Muestra

Se trabajó con dos muestras: 1) una primera muestra de estudiantes secundarios que completaron un cuestionario, con una submuestra de participantes que

adicionalmente realizaron una entrevista semi-estructurada, y 2) una segunda muestra de representantes de empresas multinacionales. En ambos casos, se trató de muestras no probabilísticas, intencionales, y por decisión razonada.

Muestra #1: estudiantes secundarios de último año (generación Z). Estuvo compuesta por 242 alumnos secundarios del último año de colegios bilingües (castellano-inglés) residentes en el AMBA que completaron un cuestionario generado ad-hoc para el presente estudio (ver materiales y capítulo 6). Como criterios de inclusión, se consideraron estudiantes de quinto año de la Ciudad de Buenos Aires y de sexto año de la Provincia de Buenos Aires, que contaran con una definición de carrera ya elegida. A su vez, debían tener entre 17 y 18 años. Como criterio de exclusión, no se convocó a participantes que no prestaran su consentimiento y/o que no tuviesen una carrera definida a seguir.

A partir de los 242 participantes de la muestra, se conformó una submuestra de 20 estudiantes, que fueron entrevistados de manera semi-estructurada (ver materiales). Se confeccionó por cuotas: 9 varones y 11 mujeres, y la selección de los entrevistados fue por máxima variabilidad de carreras (considerando el ámbito humanístico, científico-técnico y social-económico). Como criterio de exclusión, no se convocó a participantes que no prestaran su consentimiento y/o que no tuviesen una carrera definida a seguir.

Muestra #2: referentes de RRHH de empresas multinacionales. Estuvo compuesta por 20 referentes de RRHH de empresas nacionales de envergadura (más de 400 empleados), especialmente aquellas con negocios en el exterior, y empresas multinacionales. Para la selección de los 20 referentes se utilizó la técnica de bola de nieve. Se realizó por decisión razonada con criterio de saturación teórica. Como criterios de inclusión-exclusión se consideró el tipo de empresa (nacionales de envergadura o multinacional). Se excluyeron del estudio aquellos participantes que no prestaron su consentimiento y/o que no pertenecieran a empresas con dichas características.

Materiales

Cuestionario generado ad hoc para estudiantes secundarios (generación Z). Consistió en ocho preguntas de opción múltiple y una pregunta con formato tipo Likert que indagó grados de acuerdo. De acuerdo con los objetivos del presente estudio (ver objetivos), el cuestionario exploró las expectativas sobre la futura dinámica laboral en cuanto a las siguientes áreas: a) características de la tarea a realizar y compromiso con la misma, b) modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo

profesional, y c) relación con pares y con la autoridad, en lo que hace a toma de decisiones, reconocimiento y feedback. Se administró con formato de respuesta anónima y presencia del investigador. El cuestionario completo se incluye en el capítulo cinco destinado a los apéndices.

Entrevista semi-estructurada a estudiantes secundarios (generación Z). Constó con un protocolo de 14 preguntas que indagaron las mismas áreas analizadas por el cuestionario, aunque con un formato semi-estructurado, combinando preguntas abiertas con preguntas semi-dirigidas. La duración promedio de las entrevistas fue de 45 minutos. Se administraron conservando la confidencialidad de los datos del entrevistado. La versión completa del protocolo se incluye en el capítulo cinco destinado a los apéndices.

Entrevista semi-estructurada a referentes de RRHH de empresas objetivo. Constó con un protocolo de ocho preguntas que indagaron, de acuerdo con los objetivos del presente estudio, prácticas de gestión, contratación y desarrollo de la generación Z, como parte de nuevos contratos psicológicos que se están estableciendo. La duración promedio de las entrevistas fue de 30 minutos. Se administraron conservando la confidencialidad de los datos del entrevistado. La versión completa del protocolo se incluye en el capítulo cinco destinado a los apéndices.

Procedimientos

Todos los participantes (muestras 1 y 2) prestaron su consentimiento para formar parte de la investigación. A fines de cumplir con los objetivos del estudio, para la muestra 1 se apuntó la convocatoria de estudiantes secundarios a un estrato social medio-alto de la población a ser estudiada, que hubieran recibido una educación bilingüe, rendido varios exámenes internacionales, incluyendo viajes de estudio y estadías culturales en el exterior. Todo esto obedeció a estudiar un estrato de la generación Z con una preparación que se condice con el potencial ámbito laboral en el que se desempeñarán, dado por empresas inmersas en el mundo globalizado.

Una vez obtenidas las respuestas de los cuestionarios, se realizaron las entrevistas semi estructuradas, de manera personal, cara a cara, bajo la estrategia de metodología cualitativa. Se buscó una muestra intencional que resultara equilibrada en torno a género, nivel educativo y edad. Se almacenaron las respuestas al cuestionario en una base de datos y se transcribieron textualmente las entrevistas semi-estructuradas.

Para el caso de la muestra 2, se apuntó a representantes de empresas que ya estuvieran llevando a cabo en otros países diseños de implementaciones para gestionar y

atraer a los integrantes de la generación Z. Se siguió el criterio de que las empresas multinacionales tienen políticas globales, y que los diseños que ya se han implementado en las casas centrales se están aplicando en nuestro país. Se transcribieron textualmente las entrevistas semi-estructuradas.

El recorte temporal fue sincrónico y se realizó en el período 2018-2019, con un marco geográfico dado por el AMBA.

Una vez que los cuestionarios fueron administrados, las entrevistas semi-estructuradas fueron realizadas, y los datos fueron registrados y almacenados, se procedió a analizar los objetivos específicos del estudio para luego elaborar la discusión y las conclusiones de la investigación. Como ya fue adelantado al describir el diseño, se combinó el uso de estrategias de análisis cuantitativas (estadística descriptiva) con estrategias de análisis cualitativas (análisis de contenido de las entrevistas). El análisis cualitativo tuvo como base la delimitación de áreas temáticas a partir del material de entrevistas, a modo de ejes de contenido. Sobre la base de dichos ejes, luego se categorizó el contenido y se ejemplificó con transcripciones de participantes, que reflejaran las ideas nucleares analizadas. La estructura de análisis cualitativo organizada en áreas temáticas, ideas nucleares y categorías estuvo basada en lineamientos del modelo de investigación cualitativa consensual CQR (Hill et al., 1997, Juan et al., 2011). Asimismo, se trabajó con el criterio de saturación propio de los enfoques cualitativos (Hernández-Sampieri et al., 2010; Miguélez, 1999).

Aspectos éticos

En el presente estudio se siguieron las normativas referentes a aspectos éticos en la investigación, planteadas por: a) el código de ética de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires (APBA, 2013), b) las normativas éticas formuladas por la American Psychological Association (APA, 2010) y c) la legislación nacional existente (Ley Nacional, 1995). De manera más específica, los trabajos acerca de la formulación metodológica de investigaciones en el área de la psicología de Roussos, Braun, y Olivera (2012) funcionaron como parte del planteo ético de este estudio.

Capítulo 3. Análisis de datos y resultados

Estructura y objetivos del capítulo

A lo largo del presente capítulo se ofrece el análisis de datos y los resultados correspondientes con cada uno de los objetivos específicos de la investigación, considerando cada una de las muestras y estrategias de análisis utilizadas (ver marco metodológico).

De este modo, para analizar los objetivos específicos 1 a 3, la primera parte del capítulo describe los resultados obtenidos observados en la muestra 1, a partir de las respuestas ofrecidas por los 242 estudiantes secundarios al completar el cuestionario generado ad-hoc (ver marco metodológico). Asimismo, este análisis se complementa con los datos obtenidos a partir de las entrevistas semi-estructuradas administradas adicionalmente a un subgrupo de 20 estudiantes secundarios que habían completado el cuestionario.

Por su parte, para analizar los objetivos específicos 4 y 5, se describen resultados a partir de las 20 entrevistas semi-estructuradas conducidas con representantes de RRHH que conformaron la muestra 2 del presente estudio.

La información aquí presentada es luego discutida en el capítulo siguiente, ofreciendo la discusión y las conclusiones de la investigación.

Datos demográficos de los estudiantes (muestra 1)

Antes de pasar al análisis de cada objetivo específico, las Tablas 2 y 3 sintetizan los datos demográficos de los estudiantes que conformaron la muestra 1.

En primer lugar, y tal cual ilustra la Tabla 2, para los 242 participantes se observó una predominancia masculina, con 125 varones y 117 mujeres. Respecto de la edad de los sujetos, la gran mayoría (152 participantes) contaba 17 años al momento del estudio, mientras que el resto (90 participantes) contaba con 18 años. En cuanto a las carreras elegidas, se observó una gran variabilidad en la muestra, con elecciones en diferentes áreas. Siguiendo la Tabla 2, puede apreciarse que las áreas más elegidas tuvieron que ver con: ciencias económicas (56 participantes), el grupo de la ingeniería civil, comercial e industrial (45 participantes), las ciencias sociales y de comunicación (38 participantes), la arquitectura y las carreras de diseño (36 participantes) y las ciencias médicas (23 participantes).

Tabla 2. Datos demográficos de estudiantes que completaron cuestionario (N=242)

Sexo (Fem./Masc.)	Edad 17 años / 18 años	Áreas de las carreras elegidas	Frec.
117 / 125	152 / 90	Ciencias económicas	56
		Ingeniería (civil, comercial, industrial)	45
		Ciencias sociales y de comunicación	38
		Arquitectura y diseño	36
		Ciencias médicas	23
		Artes	13
		Derecho	11
		Ciencias del deporte	5
		Agronomía	4
		Turismo-gastronomía	4
		Idioma inglés	3
		Aviación comercial	2
		Sistemas	1
		Ciencias exactas	1

Fem.=femenino, Masc.=masculino, Frec.=frecuencia

Tal como ilustra la Tabla 3, la submuestra de 20 estudiantes entrevistados se compuso casi por partes iguales de hombres y mujeres, y las edades también estuvieron equilibradas entre los 17 y 18 años.

Tabla 3. Datos demográficos de estudiantes entrevistados (N=20)

Sexo (Fem./Masc.)	Edad 17 años / 18 años	Carreras elegidas
11 / 9	12 / 8	Administración en el deporte
		Arquitectura
		Biología
		Cardiología
		Ciencias Sociales
		Composición y Producción Musical
		Derecho
		Economía empresarial
		Ingeniería civil
		Ingeniería en energías renovables
		Ingeniería industrial
		Ingeniería informática
		Ingeniería mecánica
		Letras y Bellas Artes
		Marketing
		Medicina Clínica
		Musicalización y Sonido
		Negocios Digitales
		Psicología
		Recursos Humanos

Fem.=femenino, Masc.=masculino

Respecto de las carreras elegidas, en la Tabla 3 se puede constatar que se optó por un máximo de variedad a la hora de seleccionar los participantes. De este modo, puede

apreciarse que la submuestra de 20 estudiantes presentó 20 carreras elegidas diferentes. Tomando en cuenta los datos de la muestra total de 242 estudiantes (ver Tabla 2), la submuestra de 20 participantes se conformó considerando las áreas más frecuentes (ciencias económicas, ingenierías, ciencias sociales) así como también las áreas minoritarias (artes y ciencias del deporte).

Expectativas en cuanto a características de la tarea a realizar y compromiso con la misma (objetivo específico #1, muestra 1)

En el marco de la muestra 1 utilizada en la presente tesis (ver marco metodológico), el primer objetivo específico del estudio apuntó a indagar la estructura de expectativas que los miembros de la generación Z presentaban sobre características de la tarea a realizar y el compromiso con la misma, en términos de sus vidas laborales futuras. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la administración del cuestionario para luego reseñar los resultados observados a partir del análisis de las entrevistas semi-estructuradas.

Datos obtenidos a partir de la administración del cuestionario (N=242). Dentro del cuestionario administrado a los 242 participantes, una pregunta incluyó la evaluación de grados de acuerdo en función de diversas características que los miembros de la generación Z podrían priorizar en su vida laboral a futuro. La Tabla 4 resume las frecuencias porcentuales observadas para los grados de acuerdo más señalados por los participantes.

Tabla 4. Grados de acuerdo más frecuentes para características priorizadas de la tarea de trabajo, según cuestionario administrado a participantes (N=242)

Características priorizadas de la tarea en el trabajo	Respuestas más frecuentes (Frec. %)	
	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
Que me permita progresar		X (78.10%)
Que me permita aprender		X (65.29%)
Que me brinde buenos ingresos		X (50%)
Que me de prestigio		X (47.10%)
Que sea importante para la comunidad		X (42.14%)
Que sea importante para la empresa		X (34.71%)
Que me brinde desafíos	X (45.04%)	
Que sea poco rutinario	X (30.99%)	
Que tenga horario flexible	X (28.93%)	

Frec.% = frecuencia porcentual

Como puede apreciarse en la Tabla 4, se constataron tres grupos de respuestas en términos de grados altos de acuerdo (“bastante de acuerdo” o “muy de acuerdo”). Dentro del grupo de respuestas con mayor grado de acuerdo y frecuencia, pudo observarse que la mayoría de los participantes manifestaron estar muy de acuerdo con características de la tarea de trabajo tales como: 1) la posibilidad de progreso (78,10%), 2) la posibilidad de aprendizaje (65,29%) y 3) el obtener buenos ingresos (50%). Un segundo grupo de respuestas mostró frecuencias porcentuales intermedias, donde un 47,10 % de los participantes manifestaron estar muy de acuerdo con que la tarea les diera prestigio, un 42,14% refirió lo mismo respecto de que la tarea fuese importante para la comunidad, y un 34,71% de los estudiantes estuvo muy de acuerdo con que la tarea fuese importante para la empresa. Finalmente, se verificó que las tres respuestas de mayor frecuencia para la categoría “bastante de acuerdo” fueron las vinculadas con que la tarea brindase desafíos (45,04%), que fuese poco rutinaria (30,99%) y tuviese horario flexible (28.93%).

Datos obtenidos a partir de las entrevistas semi-estructuradas (N=20). Se efectuó un análisis de contenido de las 20 entrevistas semi-estructuradas, respecto de las expectativas en cuanto a características de la tarea a realizar y compromiso con la misma (objetivo específico #1). Se generaron tres ejes de contenido vinculados con tres grandes expectativas en torno a las tareas: 1) disfrute, 2) equidad en la distribución, y 3) flexibilidad y variedad. Los datos recabados se sintetizan en la Tabla 5.

Tabla 5. Expectativas sobre la tarea según análisis de contenido entrevistas (N=20)

Eje de contenido
Disfrutar la tarea: bienestar y satisfacción
Disfrutar la tarea: bienestar y motivación
Equidad en la distribución de tareas
Flexibilidad de tareas
Variedad de tareas

Disfrutar la tarea. Siguiendo la Tabla 5, un primer eje de análisis de contenido visibilizó que, desde la perspectiva de los entrevistados, resultaba central la posibilidad a futuro de disfrutar la tarea en su vida laboral. Por una parte, hubo participantes que priorizaron el sentimiento de bienestar y satisfacción, manifestando, por ejemplo, la importancia de “*que sea un lugar en el que me sienta feliz, satisfecho*” (Ent #1, varón 17

años, orientado a ingeniería industrial). Del mismo modo, también surgió como temática la expectativa de estar motivados para ir al trabajo de manera diaria y sentirse contentos con la tarea. En este sentido, otros participantes manifestaron la importancia de *“tener ganas de ir y hacer eso todos los días, ser feliz con eso”* (Ent #9, mujer 17 años, orientada a psicología).

Equidad en la distribución de tareas. Un segundo eje de contenido (ver Tabla 5) se vinculó con la aspiración a que el trabajo fuese equitativo en la distribución de tareas. Sobre todo, lo que se observó fue la expectativa de que los roles estuvieran distribuidos y se evitara la sobrecarga de unos en favor de otros: *“distribuir tareas y que no recaiga todo en una sola persona”* (Ent #3, mujer 17 años, orientada a letras y bellas artes).

Flexibilidad y variedad de tareas. Por último, el tercer eje de contenido respecto de las expectativas sobre las tareas tuvo que ver con que pudieran ser flexibles y variables (ver Tabla 5). Así, varios entrevistados se visualizaron a sí mismos fuera de rutinas fijas, y enfrentando desafíos de manera habitual: *“No me imagino ejerciendo el derecho de manera tradicional, en un escritorio, con una rutina fija en un estudio jurídico (...) No tengo nada super planeado, pero no me veo ocho horas al día haciendo escritos en un escritorio. Me imagino un trabajo con desafíos”* (Ent #18, mujer 18 años, orientada a derecho). Los participantes valoraron los trabajos no demasiado estructurados, que permitieran cierta libertad de acción y que no involucraran directamente burocracias rígidas: *“me gustaría que sea bastante libre, no tan estructurado. Me gustaría tener desafíos”* (Ent #11, mujer 17 años, orientada a ingeniería civil). Asimismo, muchos entrevistados se inclinaron por expectativa de variedad en las tareas, manifestando que no buscarían empleos en donde tuviesen que realizar siempre la misma rutina: *“No me gustaría que sea algo rutinario”* (Ent #12, varón 17 años, orientado a composición y producción musical); *“No quiero aburrirme haciendo siempre lo mismo”* (Ent #15, varón 17 años, orientado a biotecnología); *“respecto a la tarea, me gustaría que sea variada, no rutinaria”* (Ent #10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales).

Expectativas en cuanto a modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional (objetivo específico #2, muestra 1)

Siguiendo con el análisis de la muestra de estudiantes (muestra 1) el segundo objetivo específico del estudio apuntó a indagar la estructura de expectativas que los miembros de la generación Z presentaban sobre modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional, siempre en términos de sus vidas

laborales futuras. Una vez más, se presentan los resultados obtenidos a partir de la administración del cuestionario para luego reseñar los resultados observados a partir del análisis de las entrevistas semi-estructuradas.

Datos obtenidos a partir de la administración del cuestionario (N=242). La Tabla 6 ilustra las respuestas más y menos frecuentes de los 242 participantes frente a las tres preguntas del cuestionario más directamente vinculadas con el segundo objetivo específico, a saber: *¿en qué lugar físico te imaginás trabajando?; ¿qué priorizarías entre el sueldo y el desarrollo de carrera?; y ¿qué te haría cambiar de trabajo?*

Tabla 6. Expectativas para modalidad de trabajo y desarrollo profesional según cuestionario administrado a participantes (N=242)

Preguntas cuestionario	Respuestas más frecuentes	Frec. (Frec. %)	Respuestas menos frecuentes	Frec. (Frec. %)
¿En qué lugar físico te imaginás trabajando?	Una combinación de trabajo desde casa y oficina	153 (63.22%)	Desde tu casa	13 (5.37%)
¿Qué priorizarías entre el sueldo y el desarrollo de carrera?	El desarrollo de carrera	142 (58.68%)	El sueldo	44 (18.18%)
¿Qué te haría cambiar de trabajo?	Que no me desarrolle profesionalmente	176 (72.73%)	Que la tarea sea rutinaria	80 (33.06%)

Frec.=frecuencia absoluta; Frec.%=frecuencia porcentual. Las frecuencias porcentuales no suman 100% dado que los participantes podían elegir más de una respuesta.

Tal cual puede observarse en la Tabla 6, la respuesta más frecuente a la primera pregunta tuvo que ver con la combinación entre un trabajo desde casa y un trabajo en oficina, con el 63,22% de los participantes señalando dicha opción. En contrapartida, la opción menos señalada fue “desde tu casa”, donde se observó que sólo el 5,37% señaló esta respuesta. Para el caso de la segunda pregunta, la Tabla 6 permite apreciar que una mayoría de participantes (58,68%) manifestó priorizar el desarrollo de carrera, mientras que la respuesta menos frecuente fue “el sueldo”, con un 18,18% de respuestas. Por último, las razones para cambiar de trabajo obtuvieron como respuesta más frecuente “que no me desarrolle profesionalmente” (72,73%), mientras que la opción menos señalada

tuvo que ver con “que la tarea sea rutinaria”, contabilizándose que un 33,06% de los participantes marcó este enunciado.

Datos obtenidos a partir de las entrevistas semi-estructuradas (N=20).

Nuevamente aquí, se efectuó un análisis de contenido de las 20 entrevistas semi-estructuradas. En este caso, dicho análisis focalizo en expectativas en cuanto a modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional (objetivo específico #2). Se generaron tres ejes de contenido vinculados con tres grandes expectativas en torno a: 1) una combinación entre trabajo presencial y a distancia, 2) una jerarquización del desarrollo profesional por sobre la retribución económica, y 3) la búsqueda de un equilibrio entre la dedicación al trabajo y el resto de las actividades. Los datos recabados se sintetizan en la Tabla 7.

Combinación de trabajo presencial-virtual y horarios flexibles. En relación con este eje de contenido, la Tabla 7 permite apreciar una percepción clara de la realidad por parte de esta generación, con un denominador común: si la profesión o el tipo de actividad lo permite, les gustaría una combinación entre home office y trabajo en la empresa. Dentro de esta preferencia, los participantes tendieron a valorar lo presencial. Así, algunos participantes refirieron: *“como arquitecta, me imagino un equipo presencial por mi carrera. Si es virtual no lo consideraría mi equipo”*; (Ent #4, mujer 17 años, orientada a arquitectura); *“como ingeniero me gustaría trabajar en una empresa. Mi profesión requiere un trabajo más de oficina, mucho de casa no se puede hacer. Es un trabajo más físico, presente”* (Ent #19, varón 17 años, orientado a ingeniería mecánica); *“como voy a estudiar sistemas, siento que mi carrera me habilita a trabajar desde mi casa, lo ideal sería una combinación”* (Ent #5, varón 18 años, orientado a ingeniería informática); *“me gustaría trabajar en un hospital y no lo veo de otra manera que no sea presencial”* (Ent #8, mujer 18 años, orientada a medicina clínica). Fue sostenido a lo largo de la muestra una preferencia directa por lo presencial como forma de trabajo, tal cual refiere esta entrevistada: *“la verdad a mí la virtualidad no me gusta para nada. Me gusta estar con gente, en un ambiente amable con buenos compañeros, un lindo ámbito de trabajo, que te motive y te lleve a hacer las cosas, no estar sola en mi casa y que todo dependa puramente de mi voluntad”* (Ent #10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales).

En el capítulo de discusión se volverá sobre estos resultados, teniendo en cuenta que fueron registrados previamente a la pandemia Covid 19.

Tal cual ilustra la Tabla 7, otro aspecto de esta expectativa sobre trabajo mixto se vinculó con la flexibilidad horaria. Así, por ejemplo, algunos entrevistados refirieron:

“estaría bueno no tener un lugar fijo de trabajo. Me gustaría tener libertad. Me gustaría no tener siempre un horario estipulado” (Ent #14, varón 17 años, orientado a administración en deporte); “lo normal me gustaría salir a las 4 pm, aunque algunos días también me gustaría estar en mi casa, despertarme más tarde y poder hacer cosas desde mi casa.” (Ent #15, varón 17 años, orientado a biotecnología).

Tabla 7. Expectativas sobre modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional según análisis de contenido entrevistas (N=20)

Eje de contenido
Trabajo presencial-virtual y horarios flexibles
Desarrollo profesional por sobre salario
Equilibrio ocio-vida laboral

Priorizar el desarrollo profesional por sobre la retribución económica. Este segundo eje de contenido (ver Tabla 7) mostró cómo los integrantes de la generación Z ponen el foco en priorizar su desarrollo de carrera por sobre el ingreso que se pueda recibir, si bien poseen una visión realista y práctica en la que interesa ganar un salario adecuado: “priorizaría la posibilidad de desarrollarme y progresar siempre y cuando no hablemos de un salario que no me alcance para nada. Si me alcanza para la comida, comprarme algo de ropa y pagar los servicios, priorizaría más desarrollarme. Pero debe ser una mezcla, no es que el salario no me importa nada” (Ent #10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales); “Priorizaría el sueldo si estoy en una situación económica difícil, pero si puedo tomar riesgos priorizaría en desarrollo de carrera” (Ent #1, varón 17 años, orientado a ingeniería industrial); “Creo que elegiría el desarrollo, que me permita crecer” (Ent #14, varón 17 años, orientado a administración en deporte); “El desarrollo de carrera es importante, obviamente el salario también porque es con lo que uno se mantiene. Por ahora no priorizo el salario, me parece más importante el desarrollo de carrera” (Ent #8, mujer 18 años, orientada a medicina clínica).

Equilibrio entre ocio y vida laboral. En este tercer eje de contenido, se observó que la mayoría de los participantes manifestaron que el trabajo era importante para ellos, pero que no era lo único. Que era parte de sus vidas, pero que, a la vez, sus vidas no eran solamente trabajo, sino un conjunto de cosas que también son importantes: “las cosas que no me gustaría dejar de hacer son los deportes acuáticos, que ahora estoy muy

enganchado. Me parece importante sostener la vida social y los hobbies.” (Ent #1, varón 17 años, orientado a ingeniería industrial); *“Me gustaría seguir teniendo tiempo para mí, mi familia, amigos. Que no sea un trabajo que estés enfocado 100%. Poder ir al gimnasio, hacer danza, relajar”* (Ent #8, mujer 18 años, orientada a medicina clínica); *“No me gustaría dejar de tener una vida saludable. Me gustaría que el trabajo me de la libertad de viajar”* (Ent #4, mujer 17 años, orientada a arquitectura); *“El tiempo libre está bueno, me gustaría tenerlo”* (Ent #5, varón 18 años, orientado a ingeniería informática).

En este sentido, resultó claro para la mayoría de los participantes entrevistados que estaban dispuestos a trabajar, pero no hacia un culto al trabajo constante, que llevaría a disfrutar menos la vida (ver Tabla 7): *“me gustaría seguir teniendo el tiempo cuando empiece a trabajar de crear mi propia música, mezclar mi propia música. De lo contrario estaría haciendo solamente aquello que otros me piden que haga con sus propios requerimientos (...) Me gustaría también continuar con los deportes para salir de la rutina y descargar un montón de cosas y te ayuda a estar en contacto con otra gente que no tiene nada que ver con tu vida laboral. Eso siento que me relaja y me distrae sacándome de un día de trabajo pesado”* (Ent #20, mujer 18 años, orientada a musicalización y sonido).

Expectativas en cuanto a relación con sus pares y con la autoridad, en lo que hace a toma de decisiones, reconocimiento y feedback (objetivo específico #3, muestra 1)

El tercer objetivo específico del estudio apuntó a indagar la estructura de expectativas que los miembros de la generación Z presentaban en cuanto a relación con sus pares y con la autoridad, en lo que hace a toma de decisiones, reconocimiento y feedback, considerando sus vidas laborales futuras. Una vez más, se presentan los resultados obtenidos a partir de la administración del cuestionario para luego reseñar los resultados observados a partir del análisis de las entrevistas semi-estructuradas.

Datos obtenidos a partir de la administración del cuestionario (N=242). La Tabla 8 ilustra las respuestas más y menos frecuentes de los 242 participantes frente a las tres preguntas del cuestionario más directamente vinculadas con el tercer objetivo específico, a saber: *¿cómo te gustaría que fuera la relación con tu jefe directo?; ¿cómo te gustaría ser evaluado por tu jefe?; y ¿cómo te gustaría que fuese la relación con tus pares?*

Tabla 8. Expectativas de relación con pares y autoridad de acuerdo con cuestionario administrado a participantes (N=242)

Preguntas cuestionario	Respuestas más frecuentes	Frec. (Frec. %)	Respuestas menos frecuentes	Frec. (Frec. %)
¿Cómo te gustaría que fuera la relación con tu jefe directo?	Que me brinde reconocimiento por el trabajo realizado	160 (66.12%)	Que me diga claramente lo que tengo que hacer	104 (42.96%)
¿Cómo te gustaría ser evaluado por tu jefe?	Que me de feedback sobre mi desempeño	170 (70.25%)	Que me dé un plan de desarrollo profesional	63 (26.03%)
¿Cómo te gustaría la relación con tus pares?	Poder consultarlos si necesito	174 (71.90%)	Que cada uno trabaje en lo suyo	33 (13.64%)

Frec.=frecuencia absoluta; Frec.%=frecuencia porcentual. Las frecuencias porcentuales no suman 100% dado que los participantes podían elegir más de una respuesta.

Siguiendo la Tabla 8, la respuesta más frecuente a la primera pregunta tuvo que ver con un jefe que brindase reconocimiento por el trabajo realizado, con el 66,12% de los participantes señalando dicha opción. En contrapartida, la opción menos señalada fue “que me diga claramente lo que tengo que hacer”, donde se observó que un 42,96% señaló esta respuesta. Para el caso de la segunda pregunta, la Tabla 8 muestra cómo un 70,25% de los evaluados manifestó priorizar el feedback sobre su desempeño como modo de ser evaluado por su jefe directo. Por su parte, la respuesta “que me dé un plan de desarrollo profesional” fue la menos frecuente, con un 26,03% de participantes. Por último, la relación esperada con los pares tuvo como respuesta más frecuente la idea de poder consultarlos si era necesario (71,90%), mientras que como opción menos frecuente se ubicó “que cada uno trabaje en lo suyo”, observándose que sólo un 13,64% de los participantes de la muestra marcó este enunciado.

Datos obtenidos a partir de las entrevistas semi-estructuradas (N=20). Al igual que con los dos objetivos específicos previos, se efectuó un análisis de contenido de las 20 entrevistas semi-estructuradas. En este caso, dicho análisis focalizó en expectativas en cuanto a la relación con pares y la autoridad (objetivo específico #3). Se generaron cuatro ejes de contenido vinculados con cuatro grandes expectativas en torno a: 1) tener buena relación con pares como pilar fundamental, 2) recibir liderazgo flexible que explique el sentido de lo que se pide, 3) ser involucrados en las tomas de decisiones y 4) obtener feedback honesto y constructivo. Los resultados del análisis de contenido se resumen en la Tabla 9.

Buena relación con pares como pilar fundamental. Este primer eje de contenido visibilizó que para la mayoría de los participantes resultaba central sentirse a gusto con las personas con las que trabajasen y con el ambiente en general, más allá de recibir un buen trato por parte de sus jefes. Así, en la Tabla 9 se puede observar que los entrevistados manifestaron como premisa, ante todo, pasarla bien con sus compañeros, sentirse a gusto con sus pares, como posibilidad de colaboración y posterior productividad: *“yo entro en confianza fácil, hablo mucho con la gente. Tener una relación hasta de amistad, te diría para mí es importante, eso también hace que quieras ir al lugar. Una buena relación hace que tengas ganas de levantarte para ir a hacer las cosas. Si te llevás mal, ¡olvidate! No podés ir a un lugar donde te llevás mal. Es re-importante eso”* (Ent #10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales); *“Llevarse bien ayuda al ambiente laboral”* (Ent #4, mujer 17 años, orientada a arquitectura); *“Buena relación de colegas, no personal ni de amistad, para entendernos mejor, profesionalmente”* (Ent #6, varón 17 años, orientado a negocios digitales); *“Me gustaría poder compartir con otros, que se formen amistades. Me parece que está en cada uno”* (Ent #9, mujer 17 años, orientada a psicología). Dentro de este eje, resaltó la necesidad percibida por los entrevistados de poder consultar a sus pares y trabajar en equipo: *“tener buena relación con mis pares, poder consultarnos si tenemos dudas sobre algún tipo de trabajo”* (Ent #17, varón 18 años, orientada a economía empresarial); *“Me gustaría un trabajo de grupo. El trabajo compartido, buena relación”* (Ent #13, varón 18 años, orientado a cardiología).

Tabla 9. Expectativas sobre relación con sus pares y con la autoridad según análisis de contenido entrevistas (N=20)

Eje de contenido
Buena relación con pares como pilar fundamental
Liderazgo flexible que explique sentido de lo pedido
Participación en toma de decisiones
Feedback honesto y constructivo

Liderazgo flexible y que explique el sentido de lo que se pide. Siguiendo con la Tabla 9, al analizar las entrevistas pudo constatar que los participantes, en su mayoría, preferían recibir un liderazgo flexible por parte de sus jefes. Esto fue explicado por los entrevistados en términos de un vínculo no excesivamente formal, y donde el jefe pudiera

funcionar más como un coordinador o mentor que como la figura tradicional de autoridad: *“la relación me la imagino flexible, en el sentido que no es como antes de pedir permiso”* (Ent #1, varón 17 años, orientado a ingeniería industrial); *“esperaría de mi jefe que sea amable, que te permita cierta flexibilidad, que sea copado (...) que pueda entender que si te dan muchas tareas y no llegás con los tiempos que entienda por qué no estás llegando y si llegaste que te reconozca que lo lograste”* (Ent #10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales); *“Primero que nada, tener una buena relación, que no sea sólo tratar temas de trabajo, poder tutear. No una relación formal ni tampoco de amistad, mezclar las dos”* (Ent #8, mujer 18 años, orientada a medicina clínica). En estas respuestas pudo apreciarse que la expectativa no era de un liderazgo de arriba hacia abajo, sino más flexible y fluido, donde se observó la asociación entre la figura del jefe y la figura del mentor: *“me gustaría que haya una buena relación, que sea como mi mentor. Me gustaría tener una relación fluída en la que si tengo dudas sobre lo que estoy haciendo pueda sentirme cómoda de ir y consultarlo siempre guardando distancias y él o ella en su rol de mentor/ra y yo en mi rol de aprendiz. (...) Yo creo que ese es un buen mentor, no alguien rígido que te dice lo que tenés que hacer según como está en su cabeza, sino que ve lo que podés hacer y te ayuda a explotarlo al máximo. Eso me gustaría.”* (Ent #18, mujer 18 años, orientada a derecho).

El otro tema relacionado con este eje de contenido fue la expectativa de que los jefes pudieran explicar el sentido de lo que se pide (ver Tabla 9). Así, la mayoría de los participantes manifestaron la necesidad de comprender el sentido de las tareas para luego poder actuar y, por ende, presentaron expectativas de que sus reportes pudieran funcionar de esta manera: *“me imagino que el jefe/jefa me respete, respete mi opinión, que me intente explicar el motivo de las cosas. Que me guíe en lo que tengo que hacer”* (Ent #4, mujer 17 años, orientada a arquitectura); *“Si sólo tuviese que seguir órdenes sin entender el sentido no me motivaría en absoluto. Como dije antes, para mí el sentido de lo que hago es re-importante”* (Ent #10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales).

Ser involucrados en las tomas de decisiones. Frente a la pregunta de cómo les gustaría que fuese la toma de decisiones en la empresa, la mayoría de los entrevistados manifestó interés en ser involucrado en aquellas decisiones que correspondan a su trabajo y a su área: *“me gustaría tener injerencia en las decisiones que estén dentro de mi área y mi capacidad para opinar sobre un determinado tema. No me voy a meter en aquello que esté más allá de lo que estoy capacitada para decidir. Si está en relación con mi capacidad y mi puesto, creo que tener injerencia en las decisiones es motivante”* (Ent

#10, mujer 18 años, orientada a ciencias sociales); *“La toma de decisiones me parece que es algo que se tiene que hacer en equipo, es algo muy importante y un solo punto de vista no es suficiente”* (Ent #1, varón 17 años, orientado a ingeniería industrial); *“Las decisiones que me involucren me gustaría que me consulten”* (Ent #8, mujer 18 años, orientada a medicina clínica); *“La toma de decisiones me gustaría que fuera compartida. Puede ser que una persona tenga que tomar la decisión final pero después de un debate donde todas las partes opinaron de modo que el margen de error sea el mínimo. Si se debate previamente el otro puede darte un punto de vista diferente o aportar a tu idea para mejorarla. Tal vez tenés una idea clara pero no se te había ocurrido lo que al otro sí y entonces tal vez podés por ejemplo terminar abarcando otro tipo de público y hacer algo más grande”* (Ent #20, mujer 18 años, orientada a musicalización y sonido).

Obtener feedback honesto y constructivo. El cuarto y último eje de contenido generado, resumido en la Tabla 9, remitió a la expectativa expresada por los participantes respecto de un feedback honesto y constructivo. Los participantes lo visualizaron importante, tanto para corregir y aprender, como para recibir reconocimiento de lo que se hizo bien: *“creo que está bueno que el jefe te marque lo que hacés bien y mal sin que afecte la autoestima. La devolución estaría buena una vez por mes”* (Ent #2, mujer 18 años, orientada a recursos humanos); *“El feedback está bueno, te motiva. La frecuencia tiene que ver con el interés que tenga tu jefe en los proyectos”* (Ent #3, mujer 17 años, orientada a letras y bellas artes); *“Me gustaría que el feedback sea como una charla, con sus razones y ejemplos. Como un debate en el cual yo también pueda explicar mi punto de vista”* (Ent #4, mujer 17 años, orientada a arquitectura); *“Me gustaría que me den feedback, en especial el negativo para saber qué es lo que estoy haciendo mal. El feedback positivo sería un incentivo”* (Ent #5, varón 18 años, orientado a ingeniería informática). Muchos participantes también enfatizaron la importancia de dosificar el feedback a recibir, manifestando expectativas como la siguiente: *“a mí me gustaría un feedback no constante porque genera también una falta de independencia, me parece que está bueno que uno haga lo que hace lo mejor posible sin estar buscando constantemente la aceptación del otro, pero sí recibir un feedback constructivo. A mí lo que me pasa es que por lo general yo no aprendo a los gritos. A mí me gusta que me charlen, si tengo un error, conversar sobre cómo lo puedo solucionar, no me gusta que me reten, me parece innecesario. Me gustaría entonces que el feedback sea constructivo para que me ayude a mejorar mi trabajo. Y también esperaría feedback sobre lo que hago bien”* (Ent #18, mujer 18 años, orientada a derecho).

Datos demográficos de representantes de RRHH (muestra 2)

Tal como se adelantó en el capítulo 2, para analizar el cuarto y quinto objetivo específico (ver marco metodológico) se conformó una segunda muestra de 20 representantes del sector de RRHH de empresas, tanto nacionales con más de 400 empleados y negocios en el exterior, como de empresas multinacionales. Los datos demográficos de los participantes entrevistados se resumen en la Tabla 10.

Tabla 10. Puesto y tipo de empresa de representantes RRHH entrevistados (N=20)

Puesto	Frec.	Tipo de empresa	Frec.
Gerente RRHH	5	Farmacéutica	4
Director RRHH	5	Consumo masivo	2
Jefe de capacitación-desarrollo	2	Energía	2
Analista senior adquisición talento	2	Auditoría y consultoría	2
Gerente desarrollo carrera	1	Tecnología	2
Gerente regional adquisición talento	1	Agro	1
Gerente desarrollo talento	1	Aviación	1
Gerente desarrollo organizacional	1	Seguros	1
Jefe gestión conocimiento y empleos	1	Comidas y bebidas	1
Analista senior RRHH	1	Servicios industria petrolera	1
		Servicios bancarios	1
		Productos cosméticos	1
		Automotriz	1

Frec.=frecuencia, RRHH=Recursos Humanos. No hay correspondencia entre columnas “puesto” y “tipo de empresa”

Siguiendo la Tabla 10 puede observarse que predominaron los tipos de puestos vinculados con gerencia y dirección de RRHH (10 de los 20 participantes), seguidos de jefaturas de capacitación-desarrollo y analistas senior de adquisición de talento (4 de los 20 participantes). Para los seis sujetos restantes, se observaron seis tipos diferentes de denominación de puesto, donde se observó como términos más frecuentes “desarrollo” y “talento”. Respecto del tipo de empresa, en la muestra predominaron las farmacéuticas (4 de 20 participantes), seguidas de las de consumo masivo, energía, auditoría y consultoría, y tecnología, con dos participantes perteneciendo a cada una de estas áreas en cada caso.

Prácticas y razones de contratación contenidas en los nuevos contratos psicológicos diseñados por empresas (objetivo específico #4, muestra 2)

Siguiendo la misma lógica utilizada para los objetivos específicos anteriores, se efectuó un análisis de contenido de las 20 entrevistas semi-estructuradas, conducidas con

representantes de RRHH de empresas, tanto nacionales de envergadura como multinacionales. En este caso, dicho análisis focalizó en las prácticas y razones de contratación contenidas en los nuevos contratos psicológicos que las empresas diseñan pensando en la generación Z (objetivo específico #4). Se generaron cuatro ejes de contenido vinculados con: 1) el interés por conocer expectativas y características de la generación Z, a fin de poder captar a sus miembros; 2) las estrategias involucradas en los procesos de contratación, 3) el desafío de fidelizar a esta población laboral, y 4) la contribución de la generación Z al ámbito corporativo (ver Tabla 11)

Tabla 11. Prácticas y razones de contratación orientadas a la generación Z según los referentes de RRHH entrevistados (N=20)

Eje de contenido a partir del análisis de entrevistas
Conocer la generación Z para captar a sus miembros
Nuevas estrategias de contratación orientadas a la generación Z (contrato psicológico explícito)
Desafíos para fidelizar a esta población laboral
Contribución de generación Z al ámbito corporativo

Interés por conocer expectativa y características de la generación Z, a fin de poder captar y fidelizar a sus miembros. Este primer eje de contenido visualizó cómo las empresas están buscando cada vez más interiorizarse por las expectativas de las nuevas generaciones. Según refirieron los participantes, el objetivo básico de esta tendencia es poder sintonizar con estos grupos etarios y así capitalizar la contribución que puedan hacer. En este marco, las empresas comienzan a participar en eventos sobre las nuevas generaciones y sus dinámicas laborales. Varios entrevistados manifestaron estar sorprendidos positivamente con esta nueva generación y sus potencialidades: *“para entender también a las nuevas generaciones, participamos de diferentes espacios como jornadas abiertas con metodología ágil, vinculada con distintos ejes: propósitos y expectativas, personas y organizaciones, experiencia cotidiana, donde se relevaron qué necesitan los jóvenes y, nosotros desde RRHH, cómo hacemos para agiornar las prácticas y machear eso que esperan los jóvenes con una propuesta de trabajo”* (Ent #8, gerente RRHH, multinacional sector agro). *“Para comprender a las nuevas generaciones participamos de una encuesta que arrojó un alto nivel de motivación intrínseca con la tarea. Mucho más que la trascendente, involucrada con colaboración con ONGs y*

extrínseca, con lo monetario". (Ent #10, director RRHH, multinacional consultoría). "Hay una realidad con los Centennials que es que, en cuanto a lo tecnológico, lo que sus padres aprendieron a los 20, ellos ya lo saben desde los cinco años. Lo que otros aprendieron más adelante (buscar en internet por ejemplo), ellos lo aprendieron desde muy chicos. (...) Cuando uno empieza a tomar contacto con ellos en el ámbito laboral, hay cosas que comprobamos a nivel de lo que esperábamos y otras que nos sorprenden" (Ent #20, analista adquisición talento, multinacional consultoría). "Lo primero que se me ocurre es el desafío. Yo creo que van a seguir generando cambios que iniciaron los Millennials. Es la próxima generación que va a profundizar los cambios que ya se vienen haciendo y creo que es un gran desafío para los gerentes en cuanto al cuestionamiento a la autoridad, de la libertad para trabajar, a veces no es fácil alinear las expectativas de ambos lados" (Ent #4, gerente RRHH, multinacional aviación).

Estrategias involucradas en los procesos de contratación. Un segundo eje de contenido de las entrevistas radicó en cómo las empresas entienden el proceso de contratación orientado a la generación Z. En este sentido, los entrevistados refirieron tres puntos centrales: a) la necesidad de establecer un contrato psicológico explícito, b) la importancia de ofrecer pasantías rentadas breves, y c) la inclusión de programas de beneficios orientados específicamente a la generación Z.

Un contrato psicológico explícito y la búsqueda de compromiso. Según lo observado en las entrevistas, el mundo organizacional percibe como imperioso el tema de clarificar, desde un principio, las expectativas de ambos lados, dada la característica búsqueda de transparencia que evidencian los miembros de la generación Z: "es muy importante setear expectativas, establecer un contrato psicológico explícito. Cuando hacemos las inducciones puntualizamos cuáles son las expectativas que tenemos respecto al empleado y que el empleado también manifieste cuáles son las suyas" (Ent #5, gerente RRHH, multinacional tecnología).

Otro aspecto relevado en las entrevistas refiere a cómo ha evolucionado el contrato de trabajo hacia la noción de compromiso: "contratamos a la generación Z (...) queremos que sea una experiencia para el empleado, que venga a nuestra empresa y tengamos una propuesta de valor interna para ofrecerle. Es decir, no tener solamente una propuesta para nuestros clientes externos sin una propuesta de valor para nuestros empleados (cliente interno) (...) El poder comprometerse afectivamente, emocionalmente con la compañía, tiene que profundizarse. En ese camino estamos" (Ent #5, gerente RRHH, multinacional tecnología).

Pasantías orientadas a los más jóvenes. Desde lo más concreto, el análisis de las entrevistas mostró que varias de las empresas consultadas ofrecen programas cortos para miembros de la generación Z. Esto incluye programas para los que aún están cursando su colegio secundario, así como la contratación de pasantes y jóvenes profesionales que están próximos a graduarse en la universidad. Varias de las empresas entrevistadas ofrecen programas para hijos de los empleados y, si hay cupo, para referidos de los mismos. En general, son prácticas rentadas durante el verano para que los estudiantes puedan tener una primera aproximación a diversas tareas en una empresa. La característica de estas pasantías es que involucran a los jóvenes universitarios en tareas con grados de responsabilidad, incluso de reporte de la actividad y de participación en proyectos.

Para el caso de los estudiantes secundarios, un entrevistado refirió: *“trabajamos con varias escuelas en las que hacemos una práctica que se llama “Programa de Aprendizaje” donde los chicos del último año del colegio secundario vienen a realizar una práctica profesional durante una semana. (...) Nuestro objetivo es ayudarlos en la decisión de qué carrera seguir. Tienen un tutor durante toda esa semana que los acompaña. Los llevan a reuniones, hacer trabajos juntos, es una práctica de aprendizaje. El 8% de nuestra población hoy ya es generación Z y a futuro esa Generación es la que va a ser más grande en la organización”* (Ent #10, director RRHH, multinacional consultoría).

Considerando estudiantes ya universitarios, otro participante explicó: *“tenemos gente con pasantías a partir de los 19 años que están en segundo o tercer año de la carrera universitaria hasta los 22 más o menos. Son claramente los que inician esta GZ. Una vez concluida la pasantía, si el desempeño fue bueno, generamos posiciones efectivas part-time. (...) Esos son algunos cambios con los que tratamos de acompañar a esta generación. Las compañías tenemos que sintonizar con el ritmo de esta generación generando espacios para dar la pauta de ‘se está moviendo’, ‘esto se mueve rápido’ ”* (Ent #13, director RRHH, nacional farmacéutica).

Una característica distintiva de este tipo de pasantías es un grado considerable de responsabilidad: *“todas las personas que hacen el programa de pasantías tienen una responsabilidad, forman parte del equipo y no tienen tareas diferenciales. Con lo cual acceden a información que es sensible, tienen un trabajo que reportar y que rendir. Tienen reuniones con directores, tienen reuniones con la gerencia con un alto nivel de exposición y eso es lo que más agradecen las generaciones que van terminando las*

pasantías. Esto lo vamos a mantener porque los vemos que se sienten orgullosos de ser parte de los proyectos” (Ent #7, jefa capacitación, nacional consumo masivo). “Es incipiente la inclusión de esta generación pero tenemos algunos pasantes. En los últimos años se ha dado la tendencia de comenzar desde muy temprano. Cuando empezamos con el tema de pasantías se tomaba como requisito que tuvieran algún trayecto de experiencia laboral previa y los últimos años hay una tendencia a ir por los más jóvenes.” (Ent #16, gerente desarrollo talento, multinacional farmacéutica).

En el marco de estos procesos de contratación, las empresas comienzan también a incluir nuevas tecnologías, pensando en sintonizar con la lógica de la generación Z: *“el reclutamiento también ha cambiado mucho. Lo primero que hacemos es un programa de inteligencia digital por LinkedIn. Tomamos de LinkedIn los perfiles. Luego van a una entrevista que es de gaming o virtual games, tiene que ver con IQ y otros temas. Luego pasan a otra que es una plataforma que se llama high view donde tienen que grabar un video, expresarse, esa herramienta también te hace un assessment del perfil del candidato y de ahí llegan a una entrevista por skype (...) Para ellos es su mundo, las redes sociales. El desafío hoy para la compañía es cómo hacernos atractivos en redes sociales, en LinkedIn, en Instagram, atractivos como marca empleadora. Tenemos mucha más presencia activa ahí que en universidades.” (Ent #3, director RRHH, multinacional consumo masivo).*

Programas de beneficios orientados específicamente a la generación Z. Otro de los aspectos que surgió en las entrevistas tuvo que ver con que las empresas reconocen la necesidad de ofrecer beneficios específicos para esta generación: *“esta generación requiere cada vez menos enlatados y más beneficios a demanda. Nosotros tenemos gente más joven que nos dice, mirá yo hoy no quiero un buen plan de obra social, no me interesa, sí quiero que la compañía me facilite más días de vacaciones o sí quiero que en vez de la obra social que la uso muy poco, me des otro tipo de beneficios como un bono adicional a fin de año. Es decir, armar tu cartera de beneficios de acuerdo a demanda. Es como decir, vos tenés como una cantidad de millas a usar en el año y podés elegir dónde usarlas. Entonces vas adaptando tu compañía a esas realidades.” (Ent #1, director RRHH, multinacional seguros).*

En la misma línea de beneficios personalizados, en otras entrevistas surgió: *“antes nosotros le decíamos al potencial empleado: te doy un plan de pensión, te doy un plan médico, te doy auto en el caso de los niveles jerárquicos. Ahora lo que estamos tratando de hacer es monetizar eso que teníamos previsto dar y en vez de darte lo que teníamos te*

voy a dar la suma que la empresa iba a invertir en el total de los beneficios y vos los gastás como querés (...) Lo que ellos valoran no tiene que ver con el futuro sino con su presente (...) Lo que ambicionan es distinto y lo que manifiestan es no estar dispuestos a dejar en el camino lo que hay que dejar para alcanzar este tipo de puestos. Es vivir en el aquí y ahora” (Ent #3, director RRHH, multinacional consumo masivo); “nosotros lo que entendemos es que tiene que haber “work-life harmony” que supera el concepto de “work-life balance”, que supone que tiene que haber una cantidad de horas trabajadas y una cantidad de horas de descanso. Nuestra propuesta es que cada uno vaya armando su ecuación y en esa ecuación puede haber cosas distintas.” (Ent #14, gerente desarrollo carrera, multinacional tecnología). Por la negativa, una entrevistada refiere al mismo fenómeno: “no tenemos un menú. Están preestablecidos. Son muy buenos pero no sirven para esta generación.” (Ent #2, analista RRHH, nacional energía).

El desafío de fidelizar a esta población laboral. Como tercer eje de contenido, de las entrevistas emergió que parte de las prácticas de contratación actuales buscan fidelizar al empleado de generación Z. Una distinción que insistió en la muestra fue la de retención versus fidelización del empleado: “Hoy ya no se habla de retención sino de fidelización. El mercado cambió, la tendencia cambió. Lo que vemos en esta generación Z es que lo que hace más que arraigarse a un puesto de trabajo, es arraigarse a un propósito. Va a venir por propósito, no va a venir por trabajo, va a venir por diversión, no va a venir por plata, va a venir con la idea de “hoy estoy, mañana no” (...) Se está planeando que pueda mantener el propósito pero a corto plazo. El propósito relacionado con un proyecto. Eso es la tendencia y por eso nosotros también como compañía estamos pensando en una relación flexible. Calculamos que en el lapso de dos años vamos a tener el 20 % de la dotación del personal en funciones fijas y un 80% van a ser proyectos, todo el tiempo, rotativo de mover gente todo el tiempo. Eso nos va a permitir tener más fidelizado al Z y hasta ahí y no tenemos que rasgarnos las vestiduras de que no suceda eso, porque es la realidad que se viene” (Ent #1, director RRHH, multinacional seguros).

En el mismo sentido, de otra entrevista se rescató: “Un tema relacionado con la fidelización es que se sientan escuchados, que su opinión sea tenida en cuenta. Siempre que queremos hacer algo nuevo, mandamos una encuesta, ¿qué te parece esto? ¿Te gusta la idea? ¿Te copa? ¿No te copa? Votan y en base a eso hacemos o no hacemos. Por ejemplo para la fiesta de fin de año armé un comité. Había personas de más edad pero también dos de los chicos más jóvenes. Ellos aportan la visión de los que ellos esperan. Si de 60 personas, tengo 40 de los más jóvenes, la fiesta es para ellos. (...) Es lo que yo

llamo “engagement”, si bajás el engagement, la tasa de rotación se dispara.” (Ent #4, gerente RRHH, multinacional aviación).

En otra entrevista, surgieron elementos percibidos como claves para fidelizar a esta población: *“el peor empleado, como dicen muchos, es aquél que renunció pero sigue viniendo todos los días, porque es tóxico, está enojado. Lo importante es que la persona esté en un lugar que satisfaga su necesidad personal y social pero también hay un límite. La compañía no puede responder por todo y yo creo que los empleados del futuro tal vez tengan esto más claro que nosotros. En la generación de nuestros padres los empleados se identificaban con la compañía, la empresa le daba entidad. Hoy los chicos no imaginan entrar a una compañía y trabajar de por vida ni ahí ni siquiera en la misma industria porque no quieren dejar atado su sentido de la vida a esto y tenemos que estar preparados para eso”* (Ent #12, gerente RRHH, multinacional petrolera).

La contribución de la generación Z al ámbito corporativo. El cuarto y último eje de contenido al analizar el objetivo específico #4 estuvo vinculado al aporte de la generación Z hacia el mundo organizacional, según lo percibido por los participantes. De este modo, se destacó, por ejemplo, el dinamismo que esta generación aporta a una organización: *“yo con esta experiencia que tuve con los jóvenes profesionales, es que inyectan ritmo. En mi empresa, que es particular porque tiene un mercado que es cautivo, no es un tema de que cuanto más producís más vendés. Producís una cantidad de cosas que ya están vendidas. El programa de jóvenes profesionales le inyectó ritmo, formas de ver otras cosas, cuestionar cosas que nunca fueron cuestionadas, formas de trabajar, procesos”* (Ent #2, analista RRHH, nacional energía)

También se enfatizó la importancia de la mirada del joven Z sobre lo digital en cuanto a la simplificación de procesos: *“ellos traen una mentalidad distinta, flexible y vienen acompañados por muchas herramientas de la digitalización que le dan más dinamismo y hace que la compañía piense y repiense muchas cosas para poder captar los mejores. Hay una lucha por el talento. Nos preguntamos entonces qué debemos dar como compañía para que ellos quieran trabajar conmigo. Todo tipo de ingenierías nos interesa. Tenemos acuerdos con la UTN, con la Universidad de la Matanza, con el ITBA. Tenemos ingenieros del ITBA trabajando en finanzas, en temas contables. Lo que también tenemos que entender es que este grupo de la sociedad con estos cambios que plantean, también representan a nuestros clientes. Nuestros clientes también nos están pidiendo cambios en el producto, la digitalización, el uso de pantallas, táctiles, no táctiles, ciertas cosas que van acompañando los avances en tecnología y este tipo de perfiles son*

tecnología friendly. Se sienten cómodos con todo el tema tecnológico. Ahora los autos tienden a que tengas una sensación de confort al manejar alrededor desde hablar por teléfono desde el auto y tener todas las aplicaciones que tenés en un ipod o ipad. Es como la visión del nuevo automóvil que quieren nuestros clientes y esta generación va a ser nuestro cliente.” (Ent #17, director RRHH, multinacional automotriz).

A su vez, muchos participantes hicieron hincapié en la diversidad como aporte de la generación Z: *“creo que agregan diversidad, agregan estrategias de inclusión, agregan el tema de naturalizar algunos pensamientos, motivaciones tal vez antes dormidas. El hecho de encontrar lugar para los hobbies, para el tiempo libre, para la salud, valorar esos espacios. Yo creo que están logrando que se naturalicen necesidades que en generaciones anteriores estaban como más dormidas. (...) Creo que vienen a traer a lo corporativo palabras que tal vez eran propias de otras áreas: “incluir”, “ser diverso”, “ser espontáneo”, “poner en palabras necesidades” (...) Esto abre la mentalidad a cosas muy interesantes y nuevos vínculos entre empleado y empleador (...) Y entonces creo que la transparencia en esto es lo que buscamos todos pero en esta generación se ve como mucho más plasmado el pedido de que sea explícito” (Ent #20, analista adquisición talento, multinacional consultoría).*

Prácticas de gestión y desarrollo de la generación Z contenidas en los nuevos contratos psicológicos diseñados por empresas (objetivo específico #5, muestra 2)

Para el análisis del quinto y último objetivo específico se generaron cuatro ejes de contenido vinculados con: 1) la gestión de la búsqueda de desafíos, experiencias, sentido e impacto, 2) los líderes y su relación con los Z, 3) las oportunidades de desarrollo y capacitación para esta generación, y 4) la medición de desempeño y feedback continuos y personalizados (ver Tabla 12).

Tabla 12. Prácticas de gestión y desarrollo de la generación Z según los referentes de RRHH entrevistados (N=20)

Eje de contenido a partir del análisis de entrevistas
Gestión de la búsqueda de desafíos, experiencias, sentido e impacto
Los líderes y su relación con los Z
Oportunidades de desarrollo y capacitación para esta generación
Medición de desempeño y feedback: continuos y personalizados

Gestión de la búsqueda de desafíos, experiencias, sentido e impacto.

Siguiendo este primer eje de contenido, se visualizó que la gran mayoría de los entrevistados coincidían en que lo importante para los jóvenes de la generación Z era comprender el sentido de lo que estaban haciendo, y que la tarea fuese en algún punto desafiante: *“Vemos en los jóvenes de esta generación mucho dinamismo y muchas inquietudes, quieren conocer diferentes áreas. En esa primera etapa no se apunta a formar un especialista sino alguien que pueda navegar toda la empresa, entonces de esta manera se responde a su avidez de aprender, conocer cosas nuevas. Piden que se les participe de actividades en las que puedan tener injerencia, que tengan impacto y no que les demos el trabajo que nadie quiere hacer”* (Ent #15, gerente adquisición talento, multinacional farmacéutica).

En esta misma línea, hubo varias coincidencias en torno a que dado que están en una etapa de la vida en la que aún no han encarado compromisos familiares de largo plazo, el foco está en ganar experiencia y percibir el impacto que su contribución tiene en la tarea del sector y de la empresa en su globalidad, es decir cómo beneficia al negocio lo que ellos hacen: *“Esta generación necesita encontrar el sentido, entender cómo beneficia o perjudica al negocio lo que ellos hacen, buscan discernir y ver cuál es el aporte de cada área al negocio. Por eso cuando el año pasado cambiamos la misión, se mandó por comunicación interna, la pusimos en protectores de pantalla, está en los carteles”* (Ent #11, jefa desarrollo y capacitación, multinacional farmacéutica).

Asimismo, los departamentos de RRHH perciben que hay una gran apertura al auto-desarrollo y el hecho de aprender en las experiencias de rotación por diferentes departamentos está muy en línea con esa apertura: *“estamos viendo en esta generación la necesidad de experimentar, y de conocer y se ve cierta ansiedad y cierto aburrimiento cuando están por más de un año o año y medio en una posición, esto es fruto de la cultura de la inmediatez y de la fugacidad en algunas cosas, de querer estar en una posición diferente en no más de un año, un año y medio, es decir quieren aprender todo lo que piensan que pueden aprender y después buscan rotar”* (Ent #9, gerente RRHH, multinacional comidas y bebidas).

Los líderes y su relación con los Z. Como parte de este segundo eje de contenido, del análisis de las entrevistas surgieron dos grandes dimensiones: por un lado, los cambios en el estilo de liderazgo que requiere la gestión de la generación Z y, por el otro, cómo las empresas comienzan a capacitar a los líderes en la comprensión intergeneracional.

Cambios en el tipo de liderazgo. La gran mayoría de los referentes de RRHH acuerdan en que la relación de esta generación con los líderes es mucho más simétrica que las anteriores. Como ejemplos paradigmáticos, muchas empresas refirieron no controlar ya ausentismo ni horario, adaptándose a una lógica generacional distinta, de trabajo por objetivos: *“nosotros no medimos horas. Nosotros no hacemos control de ausentismo por ejemplo. Tampoco hacemos control de acceso, cuándo la gente entra o se va. No es ni siquiera flexitime. No es que entrás a las 8 y te vas a las 4. No tenemos horarios. Querés venir a las 7 vení, querés venir a las 10, vení. Nosotros trabajamos por objetivos. La gente tiene una tarjeta de seguridad que es la que tenés para entrar, para que no entre cualquiera a tu oficina. Pero no tenemos un sistema de control de ausentismo. Si me preguntás cuándo viene tal o cuál, no tengo ni idea. Hay libertad. Para eso están los líderes. Si no estaríamos gastando un montón de plata en líderes inútilmente. Cada líder maneja su equipo. Yo como líder debería detectar si la persona sabe lo que tiene que hacer o no. Si no sabe lo que tiene que hacer, le tengo que enseñar. Y si no aprende, lo tengo que sacar. Ya está, es un problema de aprendizaje, no de controlar. Nosotros trabajamos mucho con programas de desarrollo para líderes, mucho, todo el tiempo. Trabajamos en temas de autonomía, en temas de empoderamiento, todo el tiempo. La figura del líder es clave. Si no, no podés hacer viable esto, se te va de las manos”* (Ent #1, director RRHH, multinacional seguros).

Por su parte, la mayor horizontalidad del liderazgo que requiere la generación Z fue otro de los temas que insistió en el material analizado: *“sabemos que esta generación valora ser escuchada en sus ideas y opiniones. No tenemos un mecanismo formal, yo quisiera tenerlo, pero esta empresa culturalmente es una compañía opera de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba al mismo tiempo. Hay mucha apertura para nuestras ideas y yo creo que las nuevas generaciones están muy ávidas de aportar sus ideas. Lo hacen a través de los líderes y estamos empezando nosotros a escuchar también de manera directa porque a veces es el líder el que traba, por esa mentalidad más estructurada. Por ejemplo, en 2017 hicimos una capacitación en Project management para varios niveles, desde analistas junior hasta directores. Todos tenían que presentar proyectos y después elegimos los mejores proyectos y les dimos los medios para que lo lleven a la práctica y esos proyectos están vivos”* (Ent #9, gerente RRHH, multinacional comidas y bebidas).

En el mismo sentido, también fue clara la idea a lo largo de las entrevistas de cómo la generación Z marca un cuestionamiento a las jerarquías que desafía los nuevos contratos psicológicos: *“estos jóvenes están muy focalizados en el logro y en lo*

profesional, entonces tenemos que prepararnos para eso porque lo que los caracteriza es querer trabajar con un nivel de exigencia, involucramiento y protagonismo donde claramente las jerarquías se ven un poco corridas, porque buscan el protagonismo. Quieren no sólo ser escuchados sino ver cómo alguna parte de lo que ellos dicen se concreta dentro de lo producido por la compañía. Entonces lo que hacemos es trabajar mucho sobre las generaciones anteriores para crear los puentes. Entender que nadie viene a mover a nadie sino que vienen con inquietudes y perspectivas distintas. Obviamente las jerarquías uno trata de circunscribirlas a los niveles más altos de la organización y deja a los niveles de más abajo con una estructura más plana para que no se generen decepciones” (Ent #13, director RRHH, nacional farmacéutica).

Capacitación de los líderes en temas intergeneracionales. Otro de los aspectos que surgió al analizar las entrevistas se vinculó con la tendencia creciente en las organizaciones a capacitar a sus líderes en su manejo con nuevas generaciones: *“tenemos líderes que se han adaptado rápidamente y líderes que siguen diciendo “mirá qué vergüenza, me mandó un WhatsApp avisándome que no venía!” en vez de llamarme. Y ya no te llaman. Te comunicás con WhatsApp. Es un liderazgo diferente, de cabeza, de modos de ver la realidad (...) Y es un trabajo permanente, no todos se adaptan. Hay gerentes de 34/35 años que no se adaptan, que no les gusta. Es trabajar todo el tiempo en ese cambio”.* (Ent #1, director RRHH, multinacional seguros). En la misma línea de otra entrevista surgió: *“estamos reuniéndonos con los tutores. Esto antes no se hacía. Estamos trabajando tanto con los chicos como con los tutores. Con los tutores hacemos una formación de tutores de jóvenes profesionales (...) Los dos tienen que aprender. No sólo el joven. El joven viene con una demanda nueva pero el tutor se tiene que acostumbrar a que tienen requisitos diferentes. (...) Una de los puntos de la actividad es reflexionar sobre qué tienen ellos para ofrecer como tutores, porque no es sólo exigirle al joven profesional rendimiento. Y el planteo entonces es: ¿vos qué le vas a dar? Esto es lo nuevo que está sucediendo”* (Ent #2, analista RRHH, nacional energía).

Como parte de la capacitación de los líderes, insistió el tema de generar intercambio directo con el empleado joven: *“hoy entendemos que los jóvenes quieren participar y quieren tener voz en las diferentes cuestiones que surjan, entonces entrenamos a nuestros gerentes para que, en las reuniones los hagan participar y puedan tomar diferentes voces, o en la encuesta de clima, entender cómo están ellos a nivel de sus tareas, qué satisfacción tienen con la empresa, con los beneficios, con la compensación (...) Nosotros hacemos la encuesta de clima y después los involucramos a*

todos en los resultados, hacemos reuniones por áreas en los distintos niveles, les mostramos los resultados para entender qué pasó en los que dieron más bajo y qué propuestas pueden hacer ellos para mejorarlos.” (Ent #5, gerente RRHH, multinacional tecnología).

Oportunidades de desarrollo y capacitación para la generación Z. Este tercer eje de contenido recabó información respecto de cómo las empresas estaban gestionando oportunidades de desarrollo y capacitación orientadas específicamente a la generación Z. Como temas nucleares, surgieron: la importancia de orientar el desarrollo desde el concepto de “propósito” y la importancia de ofrecer desarrollo horizontal además de vertical.

Apuntar el desarrollo hacia el concepto de “propósito”. En relación con lo observado al analizar el primer eje de contenido, la cuestión de cómo la generación Z se orienta por propósitos resultó clave en las empresas a la hora de pensar programas de desarrollo: *“a diferencia de lo que buscábamos nosotros que era carrera, escalones, ellos buscan experiencias que tienen que ver con qué trabajo hago, con qué jefe me relaciono, qué proyecto llevo adelante, es decir es una generación mucho menos abocada al puesto y la carrera y mucho más centrada en la experiencia y los proyectos. Trabajan por proyectos y el cambio más radical que hay es el tema del propósito, encontrar sentido en lo que hacen (...) Lo primero que hacemos cuando entran es conectarlos con su propósito. Le damos mucha importancia a eso con un workshop que hacemos, para que ellos definan su propósito dentro de la compañía, conectarse con lo que quieren ser acá dentro. Eso guía mucho más las decisiones futuras que una evaluación. El propósito es mucho más personal, de con qué me conecto, qué me motiva y eso también lo transmitimos a los jefes para que los ayuden a ir en ese camino. Es un trabajo bastante más artesanal para el jefe. Antes era objetivo A, B, C, cumpliste no cumpliste. Acá es cómo te conectaste con lo que hacés, es otro mundo, mucho más relacionado con lo emocional que con lo concreto de los objetivos y de las responsabilidades” (Ent #3, director RRHH, multinacional consumo masivo).*

En la misma línea, un representante de otra empresa refirió: *“además de las capacitaciones formales, estamos creando algunos espacios de comunicación y capacitación diferentes para darles protagonismo a los jóvenes de esta generación. Por ejemplo si tenemos algunos chicos que se destacan en alguna habilidad deportiva o artística, hacemos espacios adaptados a lo laboral. Por ejemplo tenemos un chico que salió campeón de rugby. El era el pateador entonces con él trabajamos los conceptos de*

qué rol tiene el equipo en el éxito, cómo es la toma de decisiones bajo presión y cómo pasas de grupo a equipo, y pasamos unos videos y él expone ante los otros su experiencia. Eso se nos va ocurriendo a medida que escuchamos. La idea es fortalecer los principios de la compañía: el trabajo en equipo es indispensable, la capacidad de trabajo bajo presión (esta es una compañía que desarrolla y exporta con lo cuál la presión es constante) y así vamos tratando de que tomen ese protagonismo. La idea es tomar los valores y principios de la compañía y relacionarlos con los logros que los jóvenes tienen en otros ámbitos para transformar eso en una forma de capacitación significativa para ellos y para el resto de las generaciones en la compañía” (Ent #12, gerente RRHH, multinacional petrolera).

Ofrecer desarrollo horizontal además de vertical. Otro tema central que se desprendió del análisis de entrevistas fue la relevancia percibida por las empresas respecto del desarrollo horizontal como posibilidad para la generación Z: *“en nuestra estructura piramidal, los chicos entran como jóvenes profesionales y la siguiente categoría es un Senior. Un senior es como un encargado de un equipo de trabajo con lo cuál ya tenés que desarrollar capacidad de liderazgo y ya tenemos chicos en esa categoría (...) En el caso de querer cambiar de área, al año pueden levantar la mano y decir yo me quiero desarrollar en otra área. Tenemos una política de posibilidad de transferirlos a otra área dentro de la firma. Ahora estamos por lanzar en este año un programa en el que los Jóvenes Profesionales en el primer año van a pasar por las distintas áreas de consultoría: riesgo, consultoría de procesos, consultoría de RRHH, implementación de sistemas, hay varias áreas y la idea para este año es tomar un grupo reducido de 5 a 10 personas que pasen por todas las áreas de consultoría y que al finalizar el año elijan en qué área se quieren quedar” (Ent #10, director RRHH, multinacional consultoría); “Intentamos ver si existen otras alternativas de manera horizontal, y en general en nuestro negocio, eso es posible mucho más que lo vertical. A veces las posiciones encuentran su techo rápidamente pero, en nuestro caso, al tener tanta distribución geográfica y tantas unidades de negocio, se pueden encontrar otros caminos para que la persona pueda empezar a tomar otras responsabilidades a nivel de regiones, de distribución de centros operativos, de proyectos.” (Ent #6, jefa gestión conocimiento, multinacional energía).*

Medición de desempeño y feedback: continuos y personalizados. El cuarto y último eje de contenido aludió a cómo las empresas están midiendo el desempeño y practicando feedback en relación con la generación Z. Un tema que se repitió a lo largo de las entrevistas tuvo que ver con un cambio en la medición del desempeño de la

generación Z, desde algo más anual y estructurado, hacia algo más dinámico y cotidiano: *“las evaluaciones de desempeño tal como las conocíamos están siendo reemplazadas por feedback más cotidiano, menos documentado. Antes había que ingresar todo para obtener el rating. Hoy es más desestructurado, más informal y 360 todo el tiempo. Obviamente eso lo pone al jefe en un lugar distinto. No es la opinión del jefe la única que cuenta”* (Ent #3, director RRHH, multinacional consumo masivo).

Otro punto nodal estuvo en cómo las nuevas generaciones necesitan devoluciones más constantes: *“para mí a estas generaciones les interesa que les puedan ir brindando señales de cómo van haciendo las cosas. No sé si de aprobación pero sí quizás porque ellos tienen una cuota muy alta de superación. Les interesa saber si lo que están haciendo está bien, si lo pueden hacer mejor y también cómo los podés ayudar. Y la necesidad también de que si hicieron algo bien los feliciten y los premien tanto con beneficios cuali como cuanti. Por ejemplo que lo tengan en cuenta para un bono, para una capacitación hasta simplemente esperar que le digan: “che, qué bien que vamos con esto, te felicito porque el otro día entregamos las cosas a tiempo y sé que le pusiste mucho trabajo y sé que te costó y que te lo pedí con poca antelación”. Ellos valoran mucho esta actitud por parte de los jefes. “Nosotros las generaciones más viejas estamos acostumbradas a dar, dar, dar y si viene algún halago hasta nos sorprendemos y decimos “bueno, gracias” pero si no viene no nos damos cuenta”* (Ent #6, jefa gestión conocimiento, multinacional energía). Del mismo modo, en otras entrevistas se remarcó la solicitud de un feedback más permanente por parte de la generación Z: *“los Z son más curiosos que los representantes de generaciones anteriores. Si es un chico que tiene muchas ganas de crecer, mucha iniciativa, me pasa que sí, nos pide mucho más feedback y seguimiento que el resto”* (Ent #11, jefa desarrollo y capacitación, multinacional farmacéutica); *“los jóvenes buscan un poco más de guía, de sentir que si le das alguna señal de si está bien o no tan bien lo agradecen mucho. No lo vemos como super intenso. Es normal. Cuando uno empieza a ejercitar el feedback lo ofrece y a veces lo toman y otra te dicen, está todo bien”* (Ent #16, gerente desarrollo talento, multinacional farmacéutica).

Conectada con la necesidad de un feedback constante en la generación Z, en las entrevistas también se visualizó la necesidad de un feedback más personalizado: *“respecto al feedback, creo que es una generación que necesita que el feedback sea dado no en una evaluación de desempeño formal una vez por año sino el “one to one”, ese uno a uno que está muy pensado para estas generaciones. Ese “uno a uno” tiene que ser constante, tiene que ser luego de cualquier proyecto en el que les interesó participar. Ya*

sea que estén haciendo algo mal o algo bien, la idea es que no se espere que pase un año para entender si las cosas van bien o mal. Y esto sirve para todo, para la motivación y para entender que si estamos pidiéndoles algo y no es lo que ellos quieren, puedan también buscar otra cosa. A veces también está bueno entender eso. Yo creo que esto de “amigarnos entre las generaciones” tiene que ver con enriquecernos, con poder obtener del otro lo mejor que puede dar, pero también de entender que la persona puede querer llevar su carrera a un lugar distinto de lo que quiere el supervisor y esto feedback continuos ayudan mucho a este entendimiento, con poder guiar la carrera hacia donde la persona quiere ir y no hacia donde el supervisor tal vez quería que vaya” (Ent #20, analista adquisición talento, multinacional consultoría).

Capítulo 4. Discusión y conclusiones

Este capítulo presenta la discusión y las conclusiones de la investigación efectuada, a partir de los datos obtenidos del trabajo de campo (ver capítulo 3). Al igual que con la presentación de resultados descrita en el capítulo anterior, la información ha sido organizada según cada objetivo específico del estudio, para luego desembocar en una conclusión integradora y las reflexiones finales. Por último, se incluyen las líneas futuras de investigación y las limitaciones.

Discusión y conclusiones sobre lo analizado en estudiantes secundarios

Expectativas sobre la tarea a realizar y el compromiso con la misma (objetivo específico #1). A partir del análisis efectuado, se observó que los representantes de la generación Z que participaron de este estudio le atribuyen importancia a elegir trabajos desafiantes y poco rutinarios, con sentido para la empresa y la comunidad, y con esquemas flexibles de horarios y trabajo a distancia. Asimismo, pensando en lo que valoran de una tarea laboral, el desarrollo de carrera fue, en general, priorizado por sobre el salario inicial a obtener. Dada la característica de estos jóvenes en cuanto a la expectativa de variedad en la tarea relacionada con la motivación, esta posibilidad de que les ofrezcan experiencias variadas para terminar de decidir en qué quieren especializarse es fundamental.

Estos datos fueron convergentes tanto al analizar las respuestas de los cuestionarios como las entrevistas semi-estructuradas. Como aspectos más diferenciales, el cuestionario permitió visibilizar la necesidad de progreso y aprendizaje como prioritaria, mientras que las entrevistas ofrecieron datos sobre cómo esta generación valora el disfrutar de una tarea, que sea equitativa, flexible y variada. Una primera línea de discusión a partir de estos datos es que arrojan tendencias similares a las observadas en estudios tanto de otros contextos (Seemiller & Grace ,2019; Steele Flipping, 2017) como de nuestra región (Borracchia, 2018). En este sentido, la presente tesis funciona como uno de los primeros estudios exploratorios en nuestra región que convalida estudios previos sobre las nuevas generaciones y el mundo organizacional.

Expectativas en cuanto a modalidad de trabajo, equilibrio ocio-vida laboral y posibilidades de desarrollo profesional (objetivo específico #2). Al analizar el segundo objetivo específico del estudio, volvió a observarse que los participantes se orientaban

fuertemente hacia el desarrollo profesional, colocando en un segundo plano la retribución económica. Así, tanto frente a preguntas del cuestionario como a partir de las entrevistas, se identificó la importancia que esta generación parece imponer a las oportunidades de crecimiento, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades. Estas oportunidades de crecimiento, a su vez, fueron frecuentemente valoradas por sobre el salario inicial, sin dejar de lado el interés por el mismo. Muchos participantes, entonces, manifestaron preferir un trabajo interesante, que les permitiese crecer profesionalmente, por sobre un trabajo bien remunerado. Si bien el salario sigue siendo importante, los resultados de esta tesis sugieren que la generación Z estaría menos enfocada en ganar dinero y más concentrada en el potencial de aprendizaje. Una vez más, estos resultados fueron consistentes con relevamientos previos sobre el tema (Seemiller y Grace, 2019).

Asimismo, la prioridad del desarrollo por sobre el salario también viene siendo enfatizada en estudios que analizan el nuevo convenio laboral y la cuestión de la empleabilidad (Cappelli, 2001). Según este tipo de desarrollos, frente a la situación económica actual, para que los individuos puedan destacarse, se requiere un porfolio de habilidades y conocimientos que asegure un empleo en el mercado laboral. Así, las expectativas relevadas en este estudio en los jóvenes Z marcan cómo las habilidades blandas son hoy muy valoradas por los futuros empleados.

De todas formas, aquí cabe preguntarnos sobre el efecto diferencial del contexto socio-económico en las prioridades de la generación Z. Por ejemplo, cabe recordar que la muestra de estudiantes secundarios fue obtenida de una población de nivel de ingresos medio-alto. Futuros estudios podrán indagar cómo es priorizada la retribución económica en estratos sociales de menores ingresos (ver líneas futuras de investigación).

Otro aspecto importante fue el interés que manifestaron los participantes por lograr una buena integración entre su vida laboral y su vida personal. La idea de que el trabajo no ocupe el centro de la vida como en generaciones previas es una característica central adjudicada a la generación Z (Molinari, 2017a). Indudablemente, estas nuevas lógicas generacionales marcan la configuración de nuevos contratos psicológicos y deberán ser tenidas en cuenta por el campo organizacional.

Tomando en conjunto las expectativas relevadas en este segundo objetivo específico, puede plantearse que los sujetos participantes esperan que sus trabajos sean desafiantes, pero al mismo tiempo requieren que les permitan establecer un buen equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Como bien han demostrado investigaciones previas, tienen un deseo mayor de integrar su vida personal con el trabajo.

Una vez más, de cara al establecimiento de contratos psicológicos, serán determinantes este tipo de expectativas observadas durante este estudio en miembros de la generación Z.

Expectativas en cuanto a relación con sus pares y con la autoridad, en lo que hace a toma de decisiones, reconocimiento y feedback (objetivo específico #3). Una vez más, se observó una tendencia general convergente entre los resultados obtenidos con los cuestionarios y con las entrevistas al analizar este objetivo específico. Los resultados indicaron que los participantes esperaban entablar una relación simétrica con sus jefes, que les permitiera aportar sus ideas y recibir feedback constructivo. Al mismo tiempo, los participantes refirieron la expectativa central de una relación colaborativa con sus pares. Estos resultados visibilizan tendencias actuales de debate en el campo organizacional vinculadas, por ejemplo, con el concepto “redarquía” (Cabrera, 2014). Dicho autor sostiene que la redarquía es el nuevo orden emergente que no está basado en el poder y la autoridad de la jerarquía, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que surgen de estas redes. Son formas de creación de valor colectivo que transforman nuestros modos de vida y aceleran la innovación. En este sentido, los datos observados sugieren que la generación Z parece aspirar a trabajar en empresas que contemplen este modelo, en el que la inteligencia colectiva las haga más ágiles, colaborativas y centradas en las personas.

El análisis de este tercer objetivo específico también permitió visibilizar la gran importancia que los Z parecen asignarle al aspecto social dentro del ambiente laboral. Así, respuestas del cuestionario y ejes de contenido de las entrevistas mostraron cómo estos jóvenes buscan que en sus trabajos se cree un entorno agradable, que fomente las relaciones sociales y la colaboración permanente. Sobre la base de estos resultados, podríamos plantear como esencial, para quienes pretendan atraer y fidelizar a estos jóvenes, reconocer la importancia del clima laboral y la cultura organizacional. Tanto los resultados del presente estudio, como investigaciones previas (Boracchia, 2018; Meister & Willyerd, 2010) apoyan la idea de que, cuando esta generación se encuentra en un ambiente que fomente la interacción y la comunicación interna, estará más propensa a crear mejores alianzas y aumentar su compromiso con la empresa (ver también Maison, 2013; Steele Flipping, 2017). En tal sentido, se crearán contratos psicológicos más fuertes entre empleados “Z” y sus respectivos empleadores.

Las entrevistas también mostraron una gran necesidad de estos jóvenes de ser escuchados y de que su opinión cuente. Frente a la pregunta de cómo les gustaría que

fuese la toma de decisiones en la empresa, la mayoría de los entrevistados manifestó interés en ser involucrado en aquellas decisiones que correspondan a su trabajo y a su área. Estos hallazgos conciben con lo propuesto por Borracchia (2015) respecto del tipo de compromiso que los jóvenes establecen con una organización.

Discusión y conclusiones sobre lo analizado en representantes de RRHH

Prácticas y razones de contratación en los nuevos contratos psicológicos orientados a la generación Z (objetivo específico #4). Al analizar este cuarto objetivo específico, ya abocando a lo observado en la muestra de representantes de RRHH, un primer eje de contenido visualizó cómo las empresas están buscando cada vez más interiorizarse por las expectativas de las nuevas generaciones. El objetivo básico de esta tendencia es poder sintonizar con estos grupos etarios y así capitalizar la contribución que puedan hacer. En este marco, las empresas comienzan a participar en eventos sobre las nuevas generaciones y sus dinámicas laborales. Un segundo eje de contenido de las entrevistas radicó en cómo las empresas entienden el proceso de contratación orientado a la generación Z. En este sentido, los entrevistados refirieron tres puntos centrales: a) la necesidad de establecer un contrato psicológico explícito, b) la importancia de ofrecer pasantías rentadas breves, y c) la inclusión de programas de beneficios orientados específicamente a la generación Z.

Según lo observado en las entrevistas, el mundo organizacional percibe como imperioso el tema de clarificar, desde un principio, las expectativas de ambos lados, dada la característica búsqueda de transparencia que evidencian los miembros de la generación Z. Para ello, las empresas preparan una propuesta de valor para el empleado del mismo modo que tienen una propuesta de valor para el cliente externo. Esto está en línea con lo planteado por Borracchia (2015). De este modo, las empresas consideran que si el empleado logra comprometerse con esa experiencia, puede dar lo mejor de sí.

También pudo categorizarse a partir de las entrevistas cómo las empresas están generando programa de pasantías rentadas pensando en la generación Z. Estos programas involucran a los jóvenes universitarios en tareas con grados de responsabilidad, incluso de reporte de la actividad y de participación en proyectos. Esto marca una diferencia sustancial respecto de prácticas previas, en las que las pasantías implicaban la realización de trabajos secundarios y sin responsabilidad de reporte. En el sistema actual de pasantías, varias de las empresas coinciden en que los pasantes acceden a información sensible, tienen reuniones con directores y con la gerencia de alto nivel. Si el desempeño fue bueno,

en algunos casos se generan posiciones efectivas part-time y, en otros, de existir la vacante, se ofrecen posiciones de tiempo completo. Esta es una manera que tienen las empresas de sintonizar con el ritmo de esta generación que busca el movimiento rápido.

El tercer eje de contenido del análisis de las entrevistas se vinculó con los desafíos para fidelizar a esta población. Así, desde la mirada de los participantes, una vez que el candidato está ya trabajando en la organización, el siguiente desafío es desarrollarlo para que pueda crecer y a su vez dar lo mejor de sí. Fidelizarlo ya no es un primer objetivo pero, de todos modos, algunas empresas ofrecen beneficios a demanda. Los datos del presente estudio apoyan que esto es algo muy requerido por la generación Z, ya que sus necesidades son distintas a las de generaciones previas que, por ejemplo, aspiran a beneficios de largo plazo.

Finalmente, las entrevistas permitieron visibilizar la contribución percibida de la generación Z al ámbito corporativo, por parte de las empresas. Se destacó, por ejemplo, el dinamismo que esta generación aporta a una organización y también se enfatizó la importancia de la mirada del joven Z sobre lo digital en cuanto a la simplificación de procesos. Varios entrevistados puntualizaron, además, que esta generación representa también a los clientes de la empresa (actuales o futuros). Desde esta mirada, la generación Z es la más preparada para ayudar a las empresas a lograr ese objetivo. Otro aporte interesante tuvo que ver con la percepción de varios entrevistados respecto de que esta generación pone en palabras necesidades que otras generaciones no habían hecho explícitas. Esto nos lleva al concepto ya tratado de la necesidad de un contrato psicológico más explícito donde la empresa pueda ahondar en lo que ofrece y el empleado pueda también manifestar su sentir y sus expectativas, tal como fue planteado por Maison (2013).

Prácticas de gestión y desarrollo de la generación Z (objetivo específico #5).

Al analizar el último objetivo específico se generaron cuatro ejes de contenido vinculados con: 1) la gestión de la búsqueda de desafíos, experiencias, sentido e impacto, 2) los líderes y su relación con los Z, 3) las oportunidades de desarrollo y capacitación para esta generación, y 4) la medición de desempeño y feedback continuos y personalizados.

En cuanto a la gestión de la búsqueda de desafíos, experiencias, sentido e impacto, se visualizó que la gran mayoría de los entrevistados coincidían en que lo importante para los jóvenes de la generación Z era comprender el sentido de lo que estaban haciendo, y que la tarea fuese en algún punto desafiante. En esta misma línea, hubo varias coincidencias en torno a que dado que están en una etapa de la vida en la que aún no han

encarado compromisos familiares de largo plazo, el foco está en ganar experiencia y percibir el impacto que su contribución tiene en la tarea del sector y de la empresa en su globalidad, es decir cómo beneficia al negocio lo que ellos hacen. Asimismo, los departamentos de RRHH perciben que hay una gran apertura al auto-desarrollo y el hecho de aprender en las experiencias de rotación por diferentes departamentos está muy en línea con esa apertura.

Yendo al tema líderes, la gran mayoría de los referentes de RRHH acuerdan en que la relación de esta generación con los líderes es mucho más simétrica que las anteriores. Por su parte, la mayor horizontalidad del liderazgo que requiere la generación Z fue otro de los temas que insistió en el material analizado. En el mismo sentido, también fue clara la idea a lo largo de las entrevistas de cómo la generación Z marca un cuestionamiento a las jerarquías que desafía los nuevos contratos psicológicos. Como implicancia básica de estos datos, queda abierto el desafío hacia los sectores de RRHH para crear puentes de entendimiento entre generaciones.

La cuestión de cómo la generación Z se orienta por propósitos resultó clave en las empresas a la hora de pensar programas de desarrollo. Otro tema central que se desprendió del análisis de entrevistas fue la relevancia percibida por las empresas respecto del desarrollo horizontal como posibilidad para la generación Z.

El último eje de contenido tuvo que ver con un cambio en la medición del desempeño de la generación Z, desde algo más anual y estructurado, hacia algo más dinámico y cotidiano. Un punto nodal estuvo en cómo las nuevas generaciones necesitan devoluciones más constantes.

Una línea de discusión para estos hallazgos alude a el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1996) y su rol central en la gestión y desarrollo de la generación Z dentro del campo organizacional. A través de un feedback honesto e integral se lograría ayudar a los miembros de la generación Z no sólo a comprender si realizaron bien o no una tarea, sino también a incrementar su inteligencia emocional a través del desarrollo de su juicio crítico en cuanto a su autoregulación y confiabilidad. De los datos recabados en las entrevistas a empresas surge evidencia de que las organizaciones están focalizando en reconocer cómo las emociones afectan el desempeño. A su vez, brindar este tipo de feedback requiere de un líder que tenga las competencias para hacerlo y, más aún, un líder que sea modelo de este tipo de inteligencia emocional llevada al desempeño.

Conclusiones

El presente estudio apuntó a explorar y describir características y expectativas de la generación Z, y cómo éstas configuran nuevos contratos psicológicos en las organizaciones. A estos fines, se trabajó con una muestra de estudiantes secundarios y una muestra de informantes clave de departamentos de RRHH de empresas multinacionales. Se combinó la administración de un cuestionario con la realización de entrevistas semi-estructuradas.

En sentido amplio, el análisis de los objetivos específicos 1, 2 y 3 (muestra 1) detectó que los estudiantes que participaron de la investigación cumplen con las principales características descritas en estudios previos acerca de la generación Z.

Aplicadas al mundo organizacional, dichas características implican expectativas de tareas desafiantes y variadas, a las que puedan encontrarle un sentido y un propósito. A su vez, los Z prefieren flexibilidad en el formato de trabajo, un claro equilibrio entre ocio y vida laboral, y que su trabajo sea fuente de aprendizaje para el desarrollo profesional, elemento que puede ser priorizado incluso por sobre la retribución económica. Por último, los datos de la presente tesis también sugieren que la generación Z se orienta hacia una relación colaborativa con pares y autoridades, con jefes que escuchen sus opiniones y sugerencias, y de los que puedan recibir feedback y reconocimiento. De este modo, el conjunto de variables analizadas nos lleva a conclusiones muy similares a las observadas por antecedentes del estudio, tanto a nivel internacional (Conway & Briner, 2005; Meister & Willyard, 2010; Seemiller & Grace, 2019; Steele Flippin, 2017) como local (Borracchia, 2018).

Por su parte, el análisis de los objetivos específicos 4 y 5 (muestra 2) permitió apreciar que las diferentes empresas participantes estaban en diversos grados de desarrollo del nuevo contrato psicológico con la generación Z. Algunas empresas habían participado en eventos organizados para escuchar a los miembros de esta generación y debatir sobre sus expectativas, mientras que en otros casos el vínculo con las expectativas de los Z es menos orgánico. De todas formas, lo que resulta claro a partir del análisis de las entrevistas es que hay un interés por sintonizar con las expectativas de esta generación. En este sentido, los datos obtenidos indican que los departamentos de RRHH están diseñando prácticas para establecer contratos psicológicos más explícitos. Según la visión de los referentes entrevistados, este contrato explícito apunta a ayudar a los gerentes a

liderar desde los valores y visión del compromiso de la generación Z, para contribuir a su desarrollo y beneficio mutuo.

Expectativas de la generación Z: desafíos para jóvenes y empresas. Los resultados observados indicaron que los jóvenes Z están motivados a aprender cosas nuevas, que son ávidos por aprender y asumir nuevos retos. Ahora bien, cabe señalar, que la cuestión de que un trabajo sea “interesante y desafiante” alude en gran medida a cuestiones subjetivas. Cada individuo cuenta con un punto de vista personal y la propia percepción de lo que percibe como interesante y desafiante, influido por los intereses, deseos y experiencias particulares. La subjetividad forma parte en las expectativas laborales de los individuos, lo que hace a una cuestión inherente a la teoría del contrato psicológico (Rousseau, 1989, 2001). A su vez, dependerá de las empresas saber hacer una buena descripción de los puestos en sus búsquedas, entendiendo qué motiva y cómo buscan ser desafiados sus empleados Z. Esta instancia resulta ser el punto inicial de la formación de las expectativas del contrato psicológico que irán evolucionando a lo largo de la relación laboral. En esta misma interacción es donde se crean las promesas de parte de los empleadores que luego pertenecen al contrato psicológico de los empleados. La indagación de expectativas efectuada en la presente tesis pretende ser un primer paso hacia una mayor y mejor clarificación de los términos en los cuales nuevos contratos psicológicos puedan tener lugar.

Hacia un desarrollo más horizontal en la visión de las empresas. Otro tema clave visibilizado por el análisis de la presente tesis radicó en un concepto de desarrollo más horizontal que vertical por parte de las empresas. Muchos referentes entrevistados enfatizaron darle al joven la posibilidad de que experimente en varias áreas o con diferentes tareas que sean fuente de aprendizaje. Otro tema es el de los beneficios diferenciados. Para responder a las expectativas de esta nueva generación varias empresas ya están implementando “beneficios a la carta”, no lo mismo para todos. La cuestión del desarrollo horizontal también se vincula con lo descrito anteriormente respecto del concepto de redarquía (Cabrera, 2014) como nuevo eje para pensar la inserción de los Z en el campo organizacional.

Generación de nexos entre los colegios y las empresas. A la luz de los resultados obtenidos por el presente estudio, una implicancia fundamental para el campo organizacional radica en la generación de puentes entre los colegios y las empresas, considerando las expectativas que tienen los estudiantes prontos a egresar, y lo que las empresas están ofreciendo hoy en términos de prácticas para responder a esas

expectativas (Cameron & Pagnattaro, 2017). Los resultados observados sugieren cierta concordancia entre lo que la generación Z imagina para su futura vida laboral y lo que las empresas están empezando a registrar como requisitos a la hora de establecer nuevos contratos psicológicos. Nuevos estudios podrán profundizar esta integración, de modo de llegar a un beneficio mutuo entre lo que la generación Z tiene para ofrecer y lo que la empresa tiene para brindar.

Tomando datos obtenidos por esta investigación, un aspecto importante para lograr nexos entre el colegio y la empresa implica trabajar en la capacidad de reflexión de los más jóvenes, y en su posibilidad de poner en palabras sus sentimientos y gestionar sus emociones, para luego tomar decisiones en cuánto a qué y cómo comunicar lo que sienten.

Desde mi perspectiva, los más jóvenes de la generación Z (por lo menos del ámbito de los colegios a los que pertenece la población entrevistada) tienen hoy esa ventaja, debido a la importancia que se le está dando a la regulación emocional en los colegios secundarios y primarios, y aún desde la educación inicial. Así, el poder poner en palabras (o en dibujos en los más pequeños) lo que están sintiendo, y tener interlocutores válidos para hablarlo (tutor, psicopedagogo, los mismos docentes), hace que esta generación esté más preparada que las anteriores para gestionar la emoción. Al mismo tiempo, el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1996) parece haber sentado sus bases en las empresas hoy, y todos los cursos de liderazgo actuales en las empresas contemplan el desarrollo de habilidades tales como la empatía, la autoregulación y autoconocimiento. Este tipo de entrenamientos hace posible también la comunicación intergeneracional y el nexo entre el mundo escolar y las organizaciones.

Por otro lado, el tema de la transparencia también es algo que se viene trabajando desde los colegios secundarios, por lo menos los colegios a los que asiste la población que hemos entrevistado. El tema de tener rúbricas, establecer qué se espera de cada trabajo que se realiza en cuanto a parámetros específicos y que luego la evaluación tenga que ver con esos parámetros. El desarrollo de la habilidad de autoconocimiento, las encuestas de autoevaluación que se discuten en función de lo que el profesor evalúa y la evidencia que tiene el docente para mostrar el contraste si lo hubiese, todo esto contribuye a que esta generación se manifieste de la manera que lo hace cuando llega al entorno laboral. De hecho, es el camino que los prepara para poder autoevaluarse en una evaluación de desempeño ya que están familiarizados con rúbricas y criterios que hacen a la descripción del desempeño.

Nuevos desafíos. A lo desarrollado previamente se suma hoy un nuevo desafío que requiere de líderes y empleados navegar la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad en el entorno (también conocido como VUCA). Todo esto mientras se espera que manejen con éxito su propio estrés, así como el de los demás para evitar el agotamiento en el lugar de trabajo. De este modo, está surgiendo la necesidad de evaluar y desarrollar la capacidad de adaptación de los nuevos empleados y líderes. Ha surgido entonces el concepto de “coeficiente adaptativo” (en inglés “AQ”) que refiere a poder enfrentar el cambio, con flexibilidad para sí mismo y para los demás. El AQ implica también permanecer abierto y curioso, desaprendiendo y volviendo a aprender, poniendo en práctica habilidades para resolver problemas y tolerar el fracaso hasta lograr el éxito (ver, por ejemplo: Heifetz et al., 2009; Panozza, 2020).

Reflexiones finales

En sentido amplio, los resultados observados en este estudio, tanto a partir de los cuestionarios como de las entrevistas, sugieren apoyo a las hipótesis preliminares de la investigación (ver marco metodológico).

El advenimiento de la generación Z en el mercado de trabajo torna relevante estudiar las expectativas laborales que presentan los representantes de esta generación, y cómo éstas se vinculan con la visión de aquellos que los contratarán a futuro. De este modo, el aporte básico de la presente tesis radica en una primera aproximación al fenómeno, intentando visibilizar cómo se están preparando las empresas para recibir a los jóvenes Z, y cómo están gestionando y desarrollando a aquellos que ya están empleados.

Según este estudio, lo que se puede resaltar es que los jóvenes Z son ambiciosos, ávidos por aprender y ser desafiados, requieren mucho de sus trabajos e irán en busca del trabajo que mejor cumpla con sus expectativas. Buscarán empresas que les ofrezcan la mejor oportunidad para desarrollar sus carreras y realizar su experiencia en un ambiente socialmente agradable y contenedor, donde puedan ser escuchados y donde puedan recibir feedback continuo y personalizado.

Esta investigación también sugiere que la comprensión de las expectativas de estos empleados puede resultar beneficiosa para que las empresas diseñen nuevas estrategias, no sólo de reclutamiento sino también de fidelización. Teniendo en cuenta las expectativas de estos jóvenes, y enfocándose en aquellas que más priorizan, es que las empresas podrán crear contratos psicológicos que conduzcan al mutuo beneficio de las partes.

Dado que los empleadores deben comprender las expectativas de estos jóvenes, para luego poder diseñar estrategias de captación, formación y desarrollo, las empresas podrán capitalizar información como la provista en este estudio. El objetivo de fondo es continuar generando prácticas que contribuyan a una óptima inserción de la generación Z en las organizaciones. Las empresas ya están conscientes de que ninguna generación es igual a la otra, las expectativas van cambiando con el tiempo y por lo menos las empresas entrevistadas parecen estar a la altura de los cambios que ya han comenzado a gestarse. Para las organizaciones que compiten para reclutar los mejores talentos “Z” del mercado, estos resultados le permitirán establecer en donde basarse para crear una ventaja competitiva. Esto permitirá atraerlos y fidelizarlos de manera efectiva.

En este marco, las organizaciones podrán reconocer que esta generación cuenta con grandes expectativas de desarrollo y progreso, y un gran potencial de aprendizaje a desarrollar. Es imprescindible que inviertan en quienes contratan, para que la relación que se cree durante el tiempo que dure, sea fructífera para ambas partes.

A juzgar por los resultados obtenidos, estos jóvenes buscan trabajos desafiantes, que les interesen y con una variedad de responsabilidades. El salario por sí solo no resulta ser suficiente para fidelizarlos y entusiasmarlos. Buscan que la empresa establezca opciones de desarrollo y crecimiento profesional, además, no sólo buscan que sea un ambiente flexible y agradable, sino que este mismo les permita establecer un buen equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Estas características marcan un desafío grande para el campo organizacional que amerita la realización de nuevos estudios que continúen el aquí desarrollado.

En la misma línea, varias de las expectativas con las que cuentan estos jóvenes pueden resultar un desafío para los que están a cargo de liderarlos. Una conclusión que emerge del presente estudio es la necesidad de que se continúe invirtiendo en acciones de entendimiento intergeneracional, al interior de las organizaciones. Este entendimiento tendrá en eje clave en las habilidades blandas como prioridad a futuro. Así, habilidades blandas y digitales irán progresivamente superando en importancia a las habilidades técnicas en el futuro organizacional. Tanto los cuestionarios como las entrevistas realizadas en esta tesis suman evidencia de que las habilidades blandas son valoradas por empleados y empleadores, en calidad de potencialidades que la generación Z tiene en vías de desarrollo al llegar a la organización, y que la misma se propone incluir en los programas de desarrollo profesional que implementa.

Quizás contrariamente a las opiniones generalizadas sobre los trabajadores jóvenes que recién han egresado, se trata de una generación con ambiciones. La generación Z parece estar dispuesta a comprometerse con sus empleos actuales en el presente y en el futuro cercano. El estudio empírico desarrollado en este escrito vislumbra que asistimos a grandes transformaciones que requieren nuevos liderazgos y nuevas prácticas que permitan reconfigurar el futuro del trabajo. En definitiva, dependerá de que los líderes puedan estar a la altura y de que, desde el campo organizacional, podamos establecer zonas de integración entre los jóvenes empleados y las empresas.

Líneas futuras de investigación

A partir de los resultados observados a lo largo de esta investigación han surgido varios temas interesantes para futuras investigaciones. A primera vista, sería interesante analizar a futuro si las expectativas de los entrevistados cambian en la medida que se insertan en el campo laboral o si siguen priorizando las mismas expectativas. Se estima que el nivel de importancia de ciertos atributos tendería a subir en la medida que pase el tiempo. Sería interesante entrevistar a los alumnos que dieron su parecer inicial sobre las expectativas que tenían cuando estaban terminando su colegio secundario, y analizar cómo éstas van evolucionando a medida que realizan sus pasantías y sus programas de jóvenes profesionales. Aquí nuevos estudios podrán indagar los atributos que encuentran en sus jefes y las características de la tarea y balance vida laboral-personal.

Nuevas investigaciones podrán también desarrollar el mismo análisis efectuado en esta tesis, pero dentro de otros sectores sociales, que permita confeccionar una comparación entre resultados, aportando otra perspectiva en cuanto a expectativas de la generación Z. A su vez, también sería importante analizar el impacto de la recesión económica y en cuánto afecta las decisiones de carrera que puedan tomar.

Otro tema interesante para la investigación estará en relación con cómo las empresas hoy están empezando a medir en los jóvenes de la generación Z que ingresan al mercado laboral el ya mencionado coeficiente adaptativo (AQ), que se suma como requerimiento al coeficiente emocional (EQ). Futuros estudio podrán analizar qué prácticas están implementando para desarrollarlo en los líderes y, a su vez, qué prácticas se están desarrollando en los colegios y las universidades para incentivar el desarrollo de este coeficiente en los jóvenes Z y en las generaciones posteriores.

Por otro lado, sería interesante investigar las nuevas percepciones en cuanto al modelo de trabajo desde el hogar (home office) en una generación que desarrolló sus

primeros dos años de estudios universitarios en la virtualidad (2020 y 2021) y con muchas restricciones de socialización. La situación de pandemia, como en tantos otros campos de saber, configura un nuevo terreno para nuevas investigaciones. En este sentido, y teniendo en cuenta que la presente tesis realizó el trabajo de campo antes de la pandemia por COVID, futuros estudios podrían replicar la investigación analizando el rol de la generación Z en los nuevos contratos psicológicos, pero en un marco post pandemia y post masificación del trabajo a distancia.

Limitaciones del estudio

El alcance exploratorio-descriptivo del estudio implica que los resultados deben comprenderse como marco generador de hipótesis a confirmarse en futuras investigaciones. En este sentido, desconocemos el grado de generalización de los resultados observados. Futuros estudios podrán emplear otras estrategias de muestreo a fin de garantizar mejor la representatividad de una muestra.

Asimismo, es necesario reconocer que existe una tensión conceptual en torno al concepto de generación histórica y que gran parte del estado del arte sobre la generación Z proviene de otros contextos diferentes al local. Futuros estudios podrán seguir profundizando cómo toma cuerpo la generación Z en nuestra realidad regional.

Por otro lado, tal como fue planteado en la introducción, es esencial poner en tensión que las características identitarias se ven afectadas, por ejemplo, por los aspectos socio económicos que pueden marcar grandes diferencias en las prioridades que pueden tener representantes de la misma generación que pertenecen a estratos sociales muy diferentes. Otras posibles tensiones se vinculan al tema género y etnia. Se podrá investigar en estudios posteriores el impacto de los aspectos socio económicos y del tema género y etnia, factores identitarios de enorme significación en esta generación y su entorno laboral en relación con el concepto y prácticas asociadas a la diversidad corporativa.

Finalmente, el trabajo de campo se efectuó antes de la situación de pandemia por COVID. En este punto, desconocemos si los resultados obtenidos se hubieran mantenido con la misma tendencia en un contexto de pandemia. Nuevas investigaciones podrán replicar la información obtenida en esta tesis considerando el contexto de pandemia.

Capítulo 5. Referencias

- American Psychological Association (2010). *Ethical Principles of Psychologist and Code of Conduct*. En: <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx>
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Illinois, The Dorsey Press, INC.
- Asociación de Psicólogos de Buenos Aires. (2013). *Código de ética de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires. Punto 6.03*. Disponible en: <http://www.psicologos.org.ar/web2/images/download/marcolegal/Etica.pdf>
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T.(2016). Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, 8(3).
- Borracchia, C. (2015) *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Libro Digital, disponible en: <https://www.combolatam.com/libros>
- Borracchia, C. (2018) *Somos Centennials: La Investigación*. Disponible en: <https://www.combolatam.com>
- Borracchia, C. (2019). *Centennials: el impacto en el trabajo de la primera generación 100% digital*. Libro Digital, disponible en: <https://www.combolatam.com/libros>
- Cabrera, J. (2014). *Redarquía: más allá de la jerarquía*. Madrid: Editorial Rasche
- Cameron, E., Pagnattaro, M. A. (2017). Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes. *Journal of Legal Studies Education. Volume 34, Issue 2, 317- 324*.
- Cappelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo: Empresas y empleados ante el mercado laboral hoy*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research, *Oxford Scholarship Online*, October 2011, DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- Csehné P.I., Varga E., Szabó K., Szira Z., & Hajós L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market, *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering* 15:(1), 123-130.

- Dadi, V. (2012) Promises, Expectations, and Obligations – Which Terms best Constitute the Psychological Contract. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (19).
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003) Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 537-599.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Feijoo, J. P. (2011). People and knowledge management in organizations: challenges of the next decades. *JANUS. NET, e-journal of International Relations*, 2(1), 93-113.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Javier Vergara, Buenos Aires.
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business & Economics*, 11(3).
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.
- Hatum, A. (2013). *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Ciudad de Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*, Harvard Business Press.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. N. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The counseling psychologist*, 25(4), 517-572.
- Juan, S.; Gómez Penedo, J.; Etchebarne, I. y Roussos, A. (2011). El método de investigación cualitativa consensual (Consensual Qualitative Research, CQR): Una herramienta para la investigación cualitativa en psicología clínica. *Anuario de Investigaciones*, Vol. XVIII, Tomo I, 47-56. ISSN 0329-5885, Ediciones de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Ley Nacional 23.277 de Ejercicio Profesional de la Psicología (1995) 23.277/85: Reglamentación. *Boletín Oficial N° 25.806. 1ª Sección. (19/12/95)* En: <http://www.psicologos.org.ar/web2/images/download/marcolegal/23277.pdf>
- Li, J., Dai, L. T. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 6, 1539-1544.
- Loveland, E. (2017). Instant Generation, *Journal of College Admission*, (234), pp.34-38.

- Maison, P. (2013). *El trabajo en la Posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la generación Y*. Ciudad de Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Meister, J.C. & Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop and keep tomorrow's employees today*. Nueva York, Harper Collins.
- Miguélez, M. M. (1999). Criterios para la superación del debate metodológico “cuantitativo/cualitativo”. *Rev Interam Psicol*, 33(1), 79-107.
- Molinari, P. (2017a) *Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Tema Grupo Editorial.
- Molinari, P. (2017b) *Turbulencia Generacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Tema Grupo Editorial.
- Montgomery, T., & Baglioni, S. (2020). Defining the gig economy: platform capitalism and the reinvention of precarious work. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2020-0400>
- Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: Algunas claves para su gestión. *Horizontes empresariales*, 14(2), 47-54.
- Panozza, D. (2020). Leadership and Adaptability Quotient (AQ): Moving from EQ to AQ *Creative Thinking Institute*: disponible en: <https://creativethinkinginstitute.com/blog/leadership-and-adaptability-quotient-aq-moving-from-eq-to-aq>
- Perna, M. C. (2018). *Answering Why: Unleashing Passion, Purpose and Performance in Younger Generations*. Austin, Texas, Greenleaf Book Group Press.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-542
- Roussos, A. J., Braun, M. y Olivera, J. (2012). *Conductas responsables para la investigación en psicología: guía de trabajo*. Serie: Investigación en psicología. Buenos Aires: FUNICS.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Seemiller, C. (2017). Motivation, learning, and communication preferences of generation Z students. *eHearsay*, 4.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A Century in the Making*, New York, Routledge.
- Steele Flippin, C. (2017). *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relations and Career Paths*. Disponible en: www.candacesteeleflippin.com.
- Strauss, W. & Howe, N. (1997). *The fourth turning. What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with Destiny*. New York, Broadway Books.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*; 82(1) 51-58.

Capítulo 6. Apéndices

Cuestionario administrado a los estudiantes secundarios (generado ad hoc)

Carrera elegida: Edad:
Indicar con una cruz: Masculino: Femenino:

1) ¿Qué tipo de trabajo preferirías tener en el futuro? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida.

- a) En relación de dependencia
- b) Emprendimiento personal
- c) Profesional independiente
- d) NS/NC
- e) Otros (especificar)

2) ¿En qué lugar físico te imaginás trabajando a futuro? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida. Podés elegir más de una opción.

- a) En una oficina
- b) Desde tu casa
- c) Una combinación de trabajo desde casa y oficina
- d) NS/NC
- e) Otros (especificar)

3) ¿Cuáles son las características que priorizarías de tu tarea en el trabajo? Por favor completá cada ítem utilizando una escala de 1 a 5

- 1- Nada de acuerdo
- 2- Algo de acuerdo
- 3- Indiferente
- 4- Bastante de acuerdo
- 5- Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Que me brinde desafíos					
Que me proponga continuos cambios					
Que sea creativo					
Que sea poco rutinario					
Que me de prestigio					
Que lo que se espera sea claro					
Que me permita aprender					
Que me permita progresar					
Que sea importante para la empresa					
Que sea importante para la comunidad					
Que no me genere stress					
Que tenga horario flexible					
Que me brinde estabilidad					
Que esté ubicado cerca de donde vivo					
Que me brinde buenos ingresos					
Que me ofrezca un ambiente físico agradable					
Que me ofrezca viajar con frecuencia					

4) ¿Cómo te imaginás que estará organizado el espacio en el lugar de trabajo? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida. Podés elegir más de una opción.

- a) Con cubículos separados para cada persona
- b) Con escritorios multiuso para ocupar con laptops
- c) Con salas de reuniones para trabajo en equipo

- d) Con salas para distenderse y socializar con otros
- e) NS/NC
- f) Otros (especificar)

5) ¿Cómo te gustaría que fuera la relación con tu jefe directo en tu desempeño cotidiano? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida. Podés elegir más de una opción.

- a) Que me consulte sobre las decisiones a tomar en mi sector
- b) Que me pida opinión en general
- c) Que me diga claramente lo que tengo que hacer
- d) Que me brinde reconocimiento por el trabajo realizado
- e) Que me indique qué cosas están bien y qué cosas están mal
- d) NS/NC
- e) Otros (especificar)

6) ¿Cómo te gustaría ser evaluado por tu jefe directo? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida. Podés elegir más de una opción.

- a) Que me consulte sobre mis objetivos a alcanzar
- b) Que me de feedback sobre mi desempeño
- c) Que me presente un plan de desarrollo profesional
- d) Que me de devoluciones constantes acerca de mi desempeño
- e) Que no sólo me señale aspectos de mejora, sino también mis aciertos
- d) NS/NC
- e) Otros (especificar)

7) ¿Cómo te gustaría que fuese la relación con tus pares? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida. Podés elegir más de una opción.

- a) Trabajar en equipo
- b) Poder consultarlos si necesito
- c) Que cada uno trabaje en lo suyo
- d) NS/NC
- e) Otros (especificar)

8) Si tuvieses que priorizar entre el sueldo y el desarrollo de carrera, qué ¿priorizarías? Por favor marcar con una cruz una opción:

- a) El sueldo
- b) El desarrollo de carrera
- c) NS/NC:
- d) Otros:

9) ¿Qué te haría tomar la decisión de cambiar de trabajo? Por favor indicá con una cruz tu respuesta elegida. Podés marcar más de una opción

- a) La mala relación con mi jefe directo:
- b) La mala relación con mis colegas:
- c) Que la tarea sea rutinaria:
- d) Que el sueldo sea bajo:
- e) Que las condiciones de trabajo no me satisfagan:
- f) Que no pueda aprender:
- g) Que no me desarrolle profesionalmente:
- h) NS/NC:
- i) Otros:

¡Muchas gracias por tu participación!

Protocolo de entrevista semi-estructurada para estudiantes (generación Z)

- 1) Me decías que vas a estudiar ... ¿cómo surgió la idea? (no va)
- 2) ¿Hay ... en tu familia? (no va)
- 3) En cuanto a la tarea que te den para realizar, ¿cómo te gustaría que fuese, cómo te lo imaginás? ¿Cómo sería un trabajo de calidad? ¿Preferirías algo estructurado y con cierta rutina o algo variado? ¿Te gustan los desafíos?
- 4) ¿Con qué modalidad te imaginás trabajando a futuro, en forma presencial, virtual? ¿Te gustaría tener horarios flexibles?
- 5) En cuanto a la relación con tu jefe o jefa, ¿cómo te gustaría que fuese?
- 6) En cuanto a la toma de decisiones, ¿Cómo te gustaría que fuese?
- 7) En cuanto a recibir feedback por la tarea realizada, ¿cuán frecuentemente quisieras recibirlo y qué tipo de feedback?
- 8) Y con tus pares, ¿Cómo te gustaría que fuese la relación?
- 9) ¿Qué actividades son muy importantes para vos fuera del trabajo y no quisieras dejar de hacer cuando empieces a trabajar?
- 10) ¿Qué sería más importante para vos en el inicio: el salario o la posibilidad de desarrollarte y progresar?
- 11) ¿Te sumaría/gustaría que tu trabajo te dé la posibilidad de viajar?
- 12) ¿Qué cosas te harían decidirte a irte de una empresa?
- 13) ¿Qué cosas te harían quedarte?
- 14) ¿Cuál creés que será tu aporte al ámbito laboral?

Protocolo de entrevista semi-estructurada para referentes de RRHH

- 1) ¿Contratan uds a representantes de la generación Z?
- 2) ¿Están haciendo hoy algo diferente a lo que hacían hace unos años para chequear las expectativas de las nuevas generaciones que contratan? ¿Qué cosas?
- 3) ¿Qué características ven en los miembros de la Generación Z que están contratando?
- 4) ¿Están diseñando planes para desarrollar a esta Generación que se está insertando en el ámbito laboral?
- 5) ¿Qué están haciendo respecto a la formación de quienes lideran a estas nuevas generaciones?
- 6) En cuanto a beneficios, ¿tienen uds beneficios diferenciados a elección de los empleados?
- 7) ¿Cómo manejan el requerimiento de equilibrio entre vida personal y laboral?
- 8) ¿Cuál crees que será la contribución de la Generación Z al ámbito corporativo?