



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



GENERACIÓN Z: EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS
EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. JAVIER CONCEPCIÓN CASAS QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



GENERACIÓN Z: EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS

GENERATION Z: EVOLUTION AND CHARACTERISTICS

Javier Concepción Casas Quispe.

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y
Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Puno - Perú.

1.casasiavier@gmail.com.pe

RESUMEN

El presente artículo, muestra una revisión de literatura, tomando como eje central la Generación "Z", entendida como el agrupamiento poblacional nacido hacia fines del siglo XX e inicios del siglo XXI, misma que cuenta con características exclusivas, diferentes de las generaciones históricas previas. En cuanto a la naturaleza del estudio, adopta la forma descriptiva, fijándose como propósito examinar y analizar los antecedentes, conceptualización, características y comportamientos predominantes de esta nueva cohorte generacional, haciendo énfasis en aspectos como actitud hacia el trabajo y sus preferencias del mercado laboral. La revisión se sustenta en búsquedas exhaustivas en revistas especializadas, así como en textos y publicaciones en medios impresos y electrónicos. Se han incluido estudios publicados desde 2014 hasta la actualidad, nacionales e internacionales, en lengua inglesa y española. Lo anterior, constituye un aporte hacia la comprensión de las características de este grupo generacional, quienes están emergiendo en el mercado laboral, y que actualmente están comenzando a ocupar plazas de colaboradores. Lo que representa un reto para las empresas, ya que sus gerentes de recursos humanos deberán prever y construir un lugar de trabajo adecuado para ellos, ser capaces de liderarlos, trabajar con ellos y desarrollarlos cuando se incorporen a su primer trabajo. En conclusión, es posible indicar que aprender acerca de esta generación en las organizaciones puede ayudar a los especialistas de recursos humanos a utilizar eficazmente el capital humano, especialmente porque la administración aún no tiene claro cuál es el mejor enfoque con respecto a los empleados de la Generación "Z".

Palabras Clave

Generación Z, fuerza laboral, mercado laboral, recursos humanos, empresa.

ABSTRACT

This article shows a review of the literature, taking Generation "Z" as the central axis, understood as the population group born towards the end of the 20th century and the beginning of the 21st century, which has exclusive characteristics, different from previous



historical generations. Regarding the nature of the study, it adopts the descriptive form, setting the purpose of examining and analyzing the antecedents, conceptualization, characteristics and predominant behaviors of this new generational cohort, emphasizing aspects such as attitude towards work and their preferences in the labor market. The review is based on exhaustive searches in specialized journals, as well as texts and publications in print and electronic media. Studies published from 2014 to the present, national and international, in English and Spanish have been included. The foregoing constitutes a contribution towards understanding the characteristics of this generational group, who are emerging in the labor market, and who are currently beginning to occupy positions of collaborators. This represents a challenge for companies, since their human resource managers will have to anticipate and build a suitable workplace for them, be able to lead them, work with them and develop them when they join their first job. In conclusion, it is possible to indicate that learning about this generation in organizations can help human resources specialists to use human capital effectively, especially since management is still not clear about the best approach with respect to employees of the company. Generation "Z".

Keywords

Generation Z, labor force, labor market, human resources, company.

INTRODUCCIÓN

La fuerza laboral actual es más diversa que nunca, lo que representa nuevos desafíos y oportunidades en la administración moderna. Por tanto, las generaciones se vuelven un fenómeno organizacional, lo que implica la suposición de que uno no puede ignorarlo, ya que tiene impactos importantes en la organización en su conjunto y muchas de las dificultades enfrentadas son arraigado en esta perspectiva (Joshi, Dencker, Franz, Martocchio, 2010; Alwin & McCammon, 2007). Y más aún en estos últimos tiempos, en donde las realidades del cambio generacional masivo han caído en la cuenta de los líderes empresariales. Por un lado, la velocidad del cambio social de las sociedades en el contexto de la globalización impone la necesidad de investigar las transformaciones que se advierten tanto de la subjetividad de los agentes involucrados como su inclusión en entornos institucionales de relevancia social, como el empleo (Miaoli, 2017). En el siglo XXI, la globalización ha hecho cambios significativos en todas las comunidades del mundo. Los jóvenes figuran entre los grupos más afectados por la globalización, especialmente en el rápido desarrollo del ciberespacio actual (Abdullah, Ismail, & Albani, 2018). Por lo anterior, el estudio de las generaciones cobra interés, ya que tienen una importante tradición de investigación en ciencias sociales y humanas. Examinar las



diferencias generacionales ha ganado popularidad e importancia desde el comienzo del nuevo milenio.

Para el año 2020, habrá cuatro generaciones completamente inmersas en la fuerza laboral, quienes poseerán valores competitivos, expectativas y un bagaje de habilidades. Este grupo generacional estará compuesto, según estudios de (Steinheber & Chlupsa, 2013) por: La generación Baby Boomer (1946-1964); la Generación X (1965-1979); Generación Y (1980-1994); y Generación Z (1995-2009). Este último grupo reconocido en el entorno empresarial, se le atribuye como la juventud rupturista, pues no solo rompen con el pasado por el mero hecho de ser una generación nueva, sino que, por primera vez en la historia reciente, están construyendo un modelo, el digital. La lucha por encontrar buenos empleados en las empresas está en pleno apogeo, y descansa como un gran problema en los escritorios de las empresas de reclutamiento y departamentos de recursos humanos. Aparte de una escasez general debido a los desarrollos demográficos, esta nueva generación de futuros empleados (la generación "Z") está creciendo, y estará presente en los mercados laborales en muy poco tiempo. Estos jóvenes fueron criados en condiciones completamente diferentes (tecnológicas, económicas y sociales) y, a su vez, tienen expectativas diferentes de su vida laboral futura y de sus empleadores (A. Zehetner & D. Zehetner, 2019). Son los primeros ciudadanos nacidos en la era digital, que ya están entrando en el mercado laboral y que, más pronto que tarde, alcanzarán los centros de poder de las distintas organizaciones e instituciones (Vilanova & Ortega, 2017). Se les nombró principalmente como "aprendiz de gerencia", puesto que sus antecesores "X" e "Y" están en la gerencia media y alta. En los próximos años, la generación "Z", será la generación que desempeñará un papel activo en el mundo de los negocios. La generación "Z" que sigue a la generación "Y", se está preparando para ocupar su lugar en el mundo empresarial. Los futuros empleados, ejecutivos y los líderes vendrán de esta generación (Solmaz, Kara, & Kartal, 2017). Hoy en día, la generación "Z" está convergiendo lentamente en el mercado laboral y en las próximas décadas, van a manejar el mundo. Es obvio que el impacto de esta generación en las prácticas laborales será tremendo. Apenas se puede creer que cinco generaciones diferentes compartirán un lugar de trabajo en el siglo XXI, aumentando la complejidad y haciendo que el trabajo gerencial sea más desafiante que nunca (Fratřičová & Kirchmayer, 2018).

En ese contexto, y dada la importancia del tema, surgen las interrogantes ¿Qué es la Generación Z? ¿Cuándo aparecieron? ¿Qué los hace diferente? ¿Cuáles son sus expectativas del mercado laboral? Es así, que con este estudio se pretende realizar una revisión descriptiva en torno a la generación "Z", haciendo un examen y análisis en lo que respecta a su antecedente histórico, conceptualización, actitudes, comportamientos



y características predominantes, aunado de su actitud hacia el trabajo, principales motivantes y sus preferencias del mercado laboral; y contribuyendo así con información útil a las organizaciones para que puedan desarrollar estrategias que permitan aprovechar al máximo los talentos y fortalezas de esta cohorte generacional. Para ello se han revisado y analizado artículos científicos, en las bases de datos electrónicas, así como textos y publicaciones en medios impresos y electrónicos que permitieron hallar fuentes de gran valor para la investigación. En conclusión, es posible indicar que aprender acerca de esta generación en una organización puede ayudar a los especialistas de recursos humanos a utilizar eficazmente el capital humano, especialmente porque la administración aún no tiene claro cuál es el mejor enfoque con respecto a los empleados de la generación “Z”. Considerando que, la jubilación de los Tradicionalistas y los Baby Boomers es inminente, y en lo próximo los “Z” representarán la población más grande en la fuerza laboral.

MÉTODOS

El procedimiento metodológico para este artículo es un estudio bibliográfico descriptivo fundamentado en una revisión de artículos científicos, en las bases de datos electrónicas, las cuales fueron consultadas para la ubicación de fuentes relacionadas al objeto de estudio; estas fueron: Redalyc, Dialnet, Scielo, ResearchGate, WorldWideScience.Org y Google Scholar. Asimismo se revisaron textos y publicaciones en medios impresos y electrónicos que permitieron hallar fuentes de gran valor para la investigación.

Seguidamente se establecieron criterios de ubicación de búsqueda por filtro de palabra clave, las cuales fueron: Generación, Generación Z, Convivencia generacional, fuerza laboral, mercado laboral, características de las generaciones, lugar de trabajo, gestión intergeneracional, grupo generacional, Baby Boomer, Generación X, y Millennials o Generación Y.

Luego, se estableció los límites en el rango de años para la búsqueda de información, fijándose para el antecedente teórico el rango aceptable sería de 1991 hasta 2015; para los rangos generacionales sería entre 2005 y 2017; y para la descripción de la generación “Z” en lo que respecta a características, actitudes y comportamientos el rango aceptado sería de 2010 a 2019. Estos rangos de fechas se determinaron a partir de los resultados de la búsqueda preliminar.

Y finalmente, se definió que los idiomas admitidos serían el español e inglés y los ámbitos académicos y/o áreas de conocimiento serían; ciencias administrativas, ciencias sociales, antropología, psicología, sociología y filosofía.

Después de una depuración de los artículos de un total de 30 artículos vinculados al tema de estudio, la base de datos quedó constituida por 25. Los datos se distribuyeron entre publicaciones por base de datos (Gráfico 1), la cantidad de artículos por año (Gráfico 2) y por país (Gráfico 3), tal como se muestra a continuación.

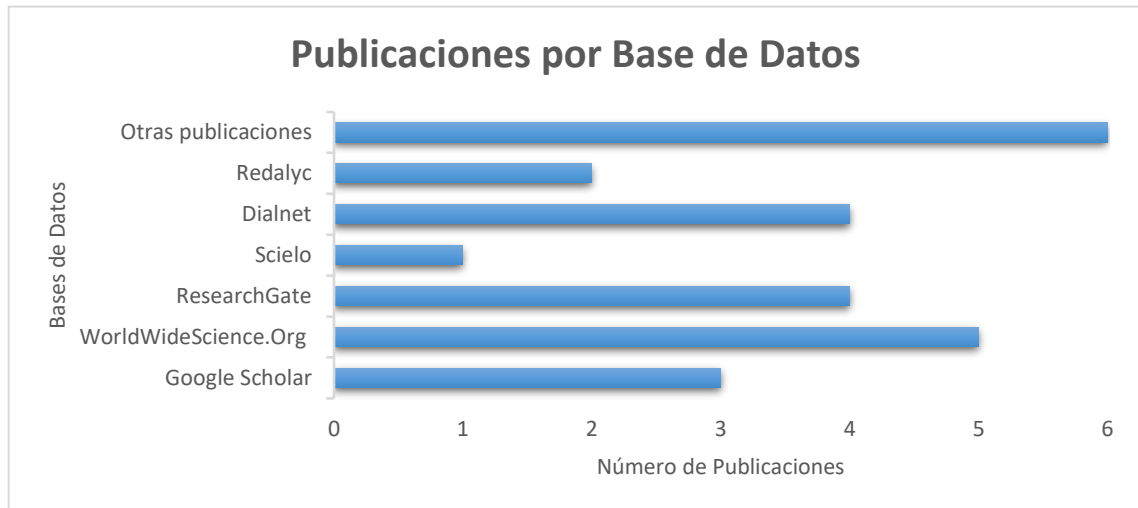


Figura 1. *Publicaciones seleccionadas por Base de Datos*
Fuente: Elaboración Propia.

En el Gráfico 1, se visualiza las bases de datos electrónicas que fueron consultadas para la ubicación de fuentes relacionadas con el objeto de estudio. Para el desarrollo de esta fase se definieron unos criterios para la reunión, síntesis e integración de los estudios seleccionados con información general del estudio, y con información específica en la que se incluyen datos relacionados con la investigación.

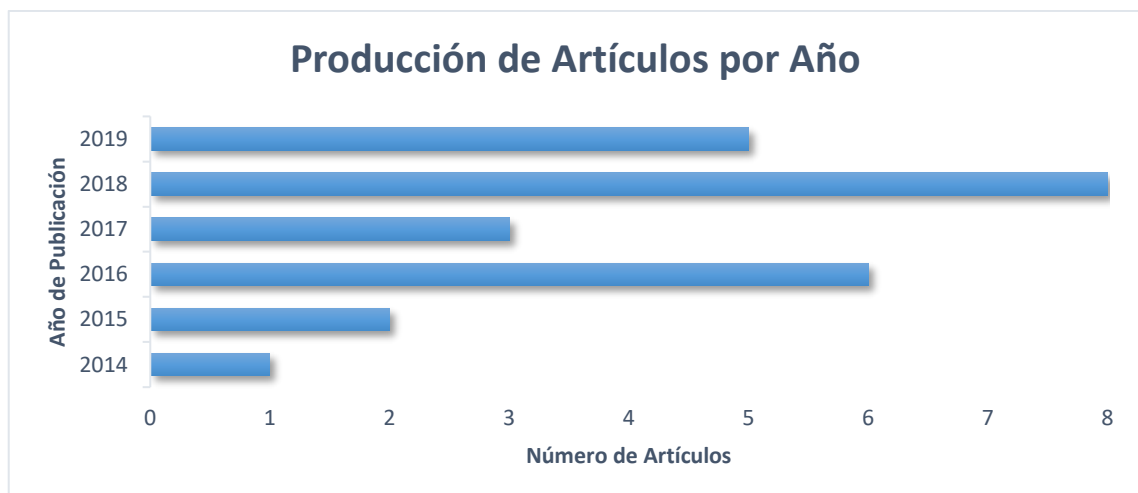


Figura 2. *Producción de Artículos por Año de Publicación*
Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la producción de artículos por año (Gráfico 2) durante los últimos seis años, se ha identificado que en año 2018 fue el año con más publicaciones sobre el

tema de investigación. Y en el año 2017, se puede observar que hay una disminución considerable en la publicación de artículos, lo que denota que en ese año se publicaron pocos trabajos referidos al tema de estudio.

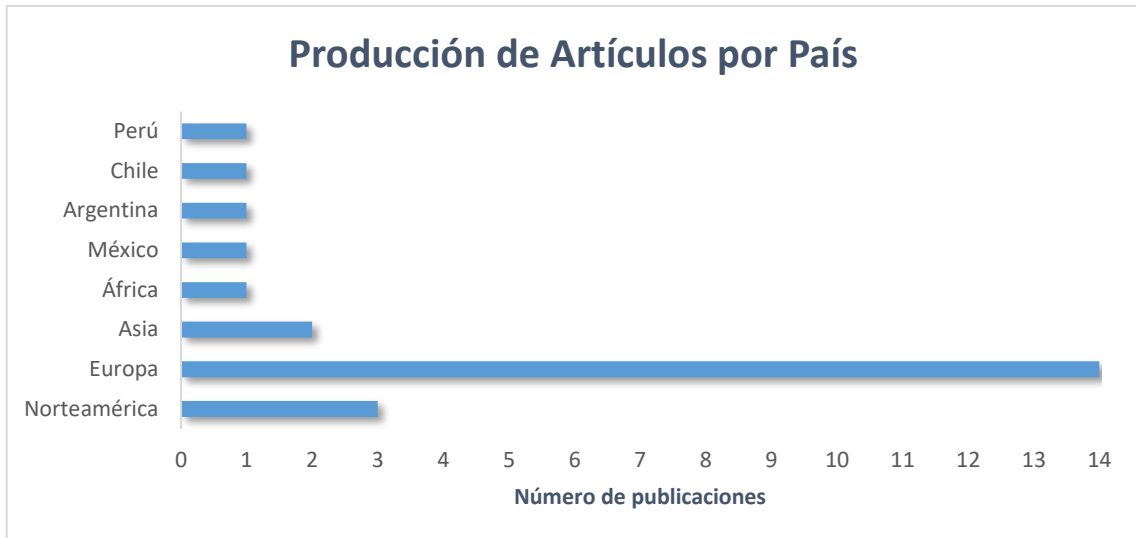


Figura 3. Producción de Artículos por País
Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el Gráfico 3, se puede observar que se han desarrollado estudios referidos a la generación “Z” en ocho países a nivel mundial, se destaca como el país y/o continente con mayor productividad a Europa, seguidos de Norteamérica y Asia. Este hallazgo debe matizarse teniendo en cuenta que hay un mayor acervo de revistas en inglés en los portales de búsqueda que en español.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Para comenzar a hablar de la temática elegida y entender los principios subyacentes de la generación “Z”, es pertinente plantear el concepto de generación. El uso del término referido tiene una historia tan larga como la humanidad misma; ha sido abordado por filósofos, poetas, historiadores y sociólogos. En la antigua Grecia la palabra generación implicó la esencia de la vida, es decir el cumplimiento de un ciclo de vida, desde el nacimiento hasta la muerte, el poder y la caída de dinastías y naciones (Howe & Strauss, 1991). El sociólogo Karl Mannheim, considerado el fundador y uno de los precursores del enfoque moderno del tema de las generaciones. Mannheim (citado en Mauger, 2013) define las generaciones por su situación en el curso de la historia (Generationslage): “una generación (...) participa paralelamente en el mismo periodo del acontecer colectivo”. Según él, a esta situación corresponde una “tendencia hacia un modo de comportamiento, una determinada manera de sentir y de pensar”: de alguna manera, un “habitus de generación”.



Otros autores han contribuido desde diferentes puntos de vista para la evolución del concepto de generación, los cuales han servido de fundamento para las investigaciones de William Strauss y Neil Howe, considerados creadores de la Teoría Generacional, quienes en su libro *Generations* (Howe & Strauss, *Generations*, 1991) expusieron la existencia de “generaciones”, es decir, cohortes de personas pertenecientes a un grupo etario particular (nacidos en un período de tiempo), con tendencia a distintas creencias, actitudes, valores y comportamientos explicados por la forma como crecieron y el momento particular de la historia que les tocó vivir. Esto ayudó a formar y definir a las generaciones, desencadenándose a partir de ello momentos sociales que definirán a la historia compartiendo igual ubicación de edad será imposible no ser influenciados por la mentalidad colectiva.

Según (Berkup, 2014) lo define como: *“los grupos de individuos que nacieron y desarrollaron su vida en un determinado periodo de tiempo, los mismos que presentan características y opiniones comunes relacionados a los diversos acontecimientos sucedidos en este periodo”*. Los expertos difieren al momento de realizar una clasificación cronológica relacionada con los distintos hechos históricos. Para (Smola & Sutton, 2002), *“es un grupo identificable de población que comparte años de nacimiento y significativos eventos de la vida en críticas etapas de desarrollo”*. Estas experiencias tienden a distinguir una generación de la otra por afectar a grandes rasgos la forma que tienen de ver el mundo, sus valores, perspectivas y capacidades. Por su parte, (Pilcher, 1994) lo define como: *“un agregado de personas que en la etapa de maduración vivencian eventos significativos que influyen, aun inconscientemente, en sus actitudes y comportamientos”*. Los autores (Martínez García & Novo Varela, 2015) destacan que estos eventos significativos pueden ser guerras, revoluciones, enfermedades, caídas de paradigmas, la innovación tecnológica y aquellos detonantes que marcaron a una sociedad. A su vez, dejan constancia en que éstos fueron claves a la hora de delimitar a cada grupo debido a las variantes socioeconómicas y geográficas propias de cada tiempo y lugar.

No obstante, (Simón & Allard, 2007) señalan que, la conexión global de los acontecimientos, la tecnología y la comunicación están influyendo en la reducción del intervalo de tiempo que caracteriza a la definición de una Generación. Coincidiendo con la idea expresada, (Gardner & Davis, 2014) afirman que la tecnología actualmente ocupa un lugar importante *“es posible que sea precisamente la tecnología lo que defina las generaciones y que el alcance de cada generación depende de la longevidad de una innovación tecnológica concreta”*.

Tabla 1.

Significados del Término Generación

	Operacionalización del concepto	
	Término popular	Término más exacto
1. Generación	Cohorte (generación en sentido demográfico).	Conjunto de los nacidos en un mismo tamaño o en un intervalo de años (en general pocos).
2. Generación	Grupo de edad (generación en sentido histórico).	Una cohorte de N años vista como un grupo social.
3. Generación	Unidad generacional (Mammheim).	Un subgrupo de edad que produce y guía movimientos sociales y culturales.
4. Generación	Generación en sentido sociológico.	El conjunto de aquellos que comparten una posición respecto a las relaciones de descendencia (o viceversa), es decir de acuerdo con la sucesión biológica y cultural, relaciones que son socialmente mediadas (por la sociedad).

Fuente: Tomado de (Donati, 1999).

El fenómeno de las generaciones ha sido objeto de estudio desde hace décadas por diversos autores y disciplinas, no existe consenso en torno a su definición. Para aclarar el concepto de generación y comprender sus conexiones e implicancias, en la Tabla 1 se esboza la terminología desde diferentes puntos de vista, y como se puede vislumbrar el concepto de generación ha adquirido diversos matices dependiendo de la óptica de quien lo aborda.

Rangos generacionales

Actualmente, por primera vez en la historia moderna, en los equipos de trabajo del mundo laboral es posible distinguir cinco generaciones que conviven simultáneamente, trabajando lado a lado, cada una con su propio nombre, particularidades y formas de comportarse, características y atributos que influyen en sus actitudes hacia el trabajo y sus expectativas de los empleadores. Ello se debe a que comparten circunstancias temporales, experiencias, valores y modos de vida comunes que marcan su esencia vital, la forma de entender el mundo y enfrentarse al trabajo (Mitta Flores, 2019).

Los diversos tipos de generaciones, han sido establecidas de acuerdo a diferentes características de las personas, como el año de nacimiento, las experiencias vividas, la manera de interactuar con los demás, su relación con la tecnología y sus gustos sociales. Uno de los errores que puede cometer el departamento de Recursos Humanos

es no saber diferenciar entre las generaciones y tipos de talento que existen actualmente. Por ese motivo, a continuación se especifican los tipos de generaciones que conviven en nuestro día a día, mezclas explosivas de talento que marcan el terreno personal y profesional, tanto en el ámbito público como privado de las empresas.

Tabla 2.

Rangos Generacionales según Autores

Autor (es)	Rangos generacionales	
	Generación	Años
OBLINGER	Maduros	< -1946]
	Baby Boomers	[1947-1964]
	Gen-Xers	[1965-1980]
	Gen-Y	[1981-1995]
STRAUSS Y HOWE	Generación Silenciosa	[1925-1942]
	Generación del Auge	[1943-1960]
	13° Generación	[1961-1981]
	Generación Milenio	[1982-2000]
CILLIERS	Tradicionalista	[1928-1944]
	Baby Boomers	[1945-1964]
	Generación X	[1965-1979]
	Generación Y	[1980-1994]
	Generación Z	[1995-a la actualidad]
BENCSIK, HORVÁTH-CSIKÓS & JUHÁSZ	Generación de Veteranos	[1925-1946]
	Generación Baby Boomers	[1946-1960]
	Generación X	[1960-1980]
	Generación Y	[1980-1995]
	Generación Z	[1995-2010]
	Generación Alfa	[2010 a más]

Fuente: Elaborado por el autor sobre la base de (Oblinger & Oblinger, 2005) (Howe & Strauss, 2000) (Cilliers, 2017) (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016)

La Tabla 2, resume los rangos generacionales así como la línea de tiempo que fueron tomados según los autores mencionados para el desarrollo del estudio. Si bien esta categorización es transversal en todo el mundo, la fecha exacta y características de cada generación pueden variar según la ubicación geográfica. El inicio y el final de los años de nacimiento siguen siendo un tema de debate entre académicos y analistas sociales. Las fechas pueden variar según la referencia que tomemos. Cabe destacar que es difícil determinar con precisión los límites entre generaciones, ya que no hay consenso para definir el rango de edad de las generaciones antes mencionadas, la Generación “Z” parece ser la más problemática para definir su rango de edad, y todavía no está tan bien examinada, ya que es la generación más joven en el mercado laboral.



Empero, las generaciones están claramente divididos por sus rasgos característicos. Para el desarrollo del estudio se utilizará la clasificación generacional proporcionada por (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016), debido a que en su investigación se complementa con la información tomada en el presente estudio.

Generación Z: Definición y características

La generación “Z” agrupa a las personas nacidas con la World Wide Web ya totalmente desarrollada y presente en la gran mayoría de los hogares. Son los nacidos entre 1995 y 2009 pues son los que comienzan ahora a salir de las aulas para incorporarse en el mundo laboral y a reclamar su sitio en el mundo. Se trata de la primera generación que ha nacido con Internet (ATREVIA, & Deusto Business School, 2016), hijos de la generación “X”, caracterizada por ser pragmática, educó a esta generación a ser más independiente lo que genera que se conviertan en adultos más temprano que la generación “Y”.

Siendo los estudiantes de hoy y los empleados del futuro, ninguna de las generaciones anteriores tiene tantos términos como la generación “Z”, ya que son conocidos con otros nombres como: iGeneration, Gen Tech, Online Generation, Post Millennials, Facebook Generation, Switchers, "siempre haciendo clic". La generación “Z” también se les conoce como: Generación “C”, esta expresión proviene de: "conectado", ya que sus representantes están "conectados a Internet"; "computarizado"; "comunicado"; "centrado en el contenido"; "orientado a la comunidad", "cambiante" (como se dice que a esta generación le gustan los cambios) (Dolot, 2018); Post-Millennials, Generación 9/11 o Generación XD, por haber vivido las consecuencias del terrorismo, la violencia escolar y la incertidumbre económica, surgen características como la ética, la apreciación por el orden y la estructura (INALDE, 2016); Centennials por Kantar Groups (citado por Castro Vargas, 2019), por la prontitud con la que están viviendo situaciones que las generaciones anteriores no experimentaron hasta que llegaron a la adultez. En este momento son adolescentes y adultos jóvenes que desde la primera infancia tienen contacto con las tecnologías de la información y comunicación y que por lo mismo no han vivido sin Smartphones ni Internet; Generación R, relacionada a la Generación de la Responsabilidad (Csobanka, 2016); Re-Generation o Re-Gens, en forma abreviada; y Zoomers, inspirado en la palabra Boomers y en el fenómeno de Zoom. Según hallazgos de (Erickson, 2012), afirma: “*esta generación ha estado inmersa en la realidad y vive dentro de límites infinitos*”. Están muy preocupados por las cuestiones ambientales, muy conscientes de que se avecina una escasez de energía, escasez de agua. Este grado de conciencia ambiental ha inculcado dentro de la



personalidad colectiva de esta generación un mayor sentido de la responsabilidad y la ha llevado a ser más igualitaria y reflexiva acerca de los recursos compartidos.

Para una mejor comprensión de la generación “Z”, debe destacarse que "nacieron en la década de 1990 y se criaron en la década de 2000 durante los cambios más profundos en el siglo que existe en un mundo de la World Wide Web, Internet, teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, redes y medios digitales disponibles gratuitamente (Singh & Dangmei, 2016). Esta generación nació y creció dentro de una sociedad muy activa y comprometida social y ambientalmente, que hace que no conciban que no pueda haber respeto por estas preocupaciones sociales, por ello se enrolan tempranamente en iniciativas que les permitan encontrar soluciones a los problemas de su entorno, son más independientes y autodidactas, ya que la crisis en la que crecieron los obligó a trabajar (ATREVIA, & Deusto Business School, 2016).

Todo ello conduce a afirmar que, son tres los factores que diferencian a esta generación frente a sus predecesores, los cuales son: (i) Ontológicos (edad y vida) ya que vienen siendo criados por padres y madres que han tenido aproximadamente su primer hijo a los 31 años, su vida es altamente organizada y tienen menos hermanos que cualquier otra generación, según la Organización Mundial de la Salud los niños de esta generación se anticipa tres meses antes a su pubertad cada década (McCrinkle, 2014); (ii) sociológicos (Tecnología y tiempo), desarrollan tareas múltiples en el menor tiempo posible, dándole mayor importancia a la velocidad que a la exactitud, con pocos clics llegan a cualquier conocimiento; y (iii) Históricos (experiencias y eventos), su nueva forma de comunicación, interacción y hábitos se han convertido en digitales (Levickaité, 2010), estando acostumbrados a manejar varios dispositivos como tablets, teléfonos inteligentes que combinan cámaras, teléfono, internet, redes sociales, todo en un solo dispositivo (McCrinkle, 2014).

Los especialistas destacan el hecho de que la generación “Z” puede funcionar tanto en el mundo real como en el virtual. Pueden cambiar fácilmente entre estos dos mundos, ya que los perciben como complementarios entre sí (Żarczyńska-Dobiesz & Chomałowska, 2014). La consecuencia de esta circunstancia es que los representantes de la generación “Z” pueden fácilmente obtener y verificar la información que necesitan. También comparten rápidamente información con otros. El procesamiento de la comunicación entre ellos es continuo, ya que utilizan una amplia variedad de dispositivos de comunicación o redes sociales. Complementando, (Csobanka, 2016), enfatiza que los usuarios activos de las redes sociales tienen muchos contactos y viven principalmente sus relaciones cotidianas a través de estos canales (las reuniones personales también son importantes para ellos, sin embargo, mantener los contactos en línea tienen un papel igualmente importante). La generación “Z” utiliza diferentes



dispositivos móviles, comentan la realidad, el medio y el entorno en el que viven, manifiestan sus opiniones y actitudes a través de Twitter, Secret, Ask, blogs y foros de Internet, y comparten fotos (Instagram, Pinterest, Snapchat, Flickr, Tumblr) y películas (YouTube, Instagram, Snapchat, Netflix, TikTok). La generación “Z” no solo usa el contenido de Internet, sino que también lo crea y lo controla (Hardey, 2011). En contraste con las opiniones vertidas sobre la actitud de este grupo hacia la tecnología, (Trunk, 2011) enfatiza que la generación “Z” no están “...*absorbidos en la tecnología como los Millennials. Ellos crecieron con ella*”.

Gracias al internet, todo ha pasado a ser inmediato y esto ha influido en su estilo de vida, ahora tiene amigos en la red, se divierte en la red; sin embargo, el aspecto negativo de este estilo de vida es que muestran dificultades para desarrollar relaciones interpersonales y vínculos familiares sólidos, por su excesiva necesidad de estar conectados todo el tiempo a las redes sociales, webs y plataformas (Silva Sologuren, 2014). Las habilidades interpersonales son incómodas para esta generación. Carecen de habilidades interpersonales que son necesarios para comunicarse y relacionarse con las personas (Bejtkovský, 2016) y muestran dificultades para desarrollar vínculos familiares sólidos, por su excesiva necesidad de estar conectados todo el tiempo a las redes sociales, webs y plataformas (Silva Sologuren, 2014). Algunos no se desarrollan de manera correcta en materia de hablar en público dado que sus modos de comunicación son principalmente a distancia y la privacidad es un tema controvertido para ellos (Olmos, 2018).

La mayor parte de las investigaciones centradas en las características de la generación “Z”, como se pudo evidenciar, se pueden encontrar en Europa y Norteamérica. A partir de ello, los hechos muestran que la mayor parte de la información es cultural y geográficamente condicionado por la realidad europea y americana, basado en su propia investigación (Halová & Müller, 2019), con respecto a los representantes de la generación “Z”, enumeran cuatro características, los cuales son: Principio (honestidad, equidad, lealtad, responsabilidad), Apertura (creatividad, humor, curiosidad, espontaneidad, sentido de la aventura), Intransigencia (entusiasmo, trabajo duro, motivación), y Preocupación (comprensión de los demás, consideración, compasión).

Perfil laboral de lo GenZers

Sobre la base del análisis de literatura, la generación “Z” (probablemente debido a su corta edad y presencia limitada en el mercado laboral) se describe y caracteriza con mucha menos frecuencia en la literatura profesional que otras generaciones. Esta es una generación que (dependiendo de los tramos de edad citados) ya ha ingresado al



mercado laboral o simplemente se está insertando (teniendo su primer trabajo, pasantías o prácticas), o está estudiando y aún no está trabajando (Dolot, 2018).

A continuación se elaboró una tipificación con una serie de características y peculiaridades de esta generación en el mundo laboral: (1) Fuerte compromiso social: Esta generación se desarrolló en una sociedad, que es más consciente de los problemas sociales, estos jóvenes se caracterizan por tener un fuerte compromiso con temas sociales, un gran número practica voluntariado y se preocupa por la sostenibilidad del planeta. Son una generación altruista y políticamente sensibilizada frente a cuestiones como el aumento de las desigualdades o el cambio climático (Parés & Subirats, 2016); (2) Preparados para un mundo globalizado: Estos jóvenes entienden que se vive en un mundo globalizado. Muchos de ellos son bilingües, trilingües y logran dominar hasta cinco idiomas para interrelacionarse mejor, pues buscan integrarse de forma más rápida. Esta característica los obliga a estar pendientes no solo de los dispositivos móviles en todo momento, sino también de las redes sociales, medio por el que se mantienen informados de la coyuntura nacional e internacional; (3) Son visuales y multitasking: Nacieron con el Internet y son conscientes de los riesgos, lo que los impulsa a ser cuidadosos de la información que comparten en sus redes sociales. Estos jóvenes pueden tener abiertas varias páginas de Internet a la vez y estar al tanto de todas, por ello señalan que son más visuales y multitasking, es decir realizan varias actividades a la vez con eficiencia. Esta habilidad les permite que "Hoy en día, los chicos tengan la capacidad de conectar en el corto plazo: hoy aquí, mañana allá, y luego retoman acá de nuevo. No lo olvidan, solo se organizan distinto" (Draghi, 2017) y muchas veces esta habilidad juega en contra de esta generación, debido a que tienden a desconcentrarse con mayor rapidez; (4) Buscan experiencias en sus trabajos: su aspiración no está centralizada en convertirse en jefes, buscan adquirir más conocimientos y experiencias. Si no encuentran ello en un puesto de trabajo, renunciarán inmediatamente. Por otro lado, estos jóvenes son más independientes y en su búsqueda de adquirir experiencias, trabajan en diferentes puestos que les generen ingresos y se caracterizan por ser astutos y autosuficientes, emprendiendo rápidamente; (5) Ambiente de trabajo excelente: Estos jóvenes, al momento de decidir por el lugar de trabajo, buscan un buen ambiente de trabajo, les gusta tener espacios de colaboración y co-creación, buen salario, posibilidad de desarrollo profesional, mediante líneas de carrera y capacitaciones; (6) Son más autosuficiente, autodidactas y están muy preparados debido a la época de inseguridad laboral, de crisis económica y extrema competencia que les tocó vivir (Sánchez Mateos, 2018), ha adoptado el acrónimo en inglés: DIY (*Do It Yourself*), hazlo tú mismo, aprender cosas por sí mismo especialmente a través de vídeos de YouTube en vez de ayudarse de los tradicionales



tutores (De La Serna, 2018); (7) Son competitivos por naturaleza y siempre quieren más: Prefieren ser juzgados por sus propios méritos que en conjunto. Se reinventan aprovechando todo como una oportunidad para aprender (InfoJobs, 2018); (8) Es dinámico, participativo, interactivo y abierto a innovar en cuanto al trabajo. Salir de la zona de confort en cuanto a su manera de trabajar y reinventarse no supone un problema para los post-millennials (Nombela, 2018); (9) Menos egocéntricos y más maduros: Son conscientes de la limitación de oportunidades para alcanzar el éxito. Aprenden de los errores cometidos por los millennials (Endomarketing, 2019); (10) Son emprendedores y tienen ganas de crear, ya que su sentido de independencia, su aspecto multidisciplinario, su gusto por la flexibilidad de horarios y los ambientes de trabajo abiertos, su alta cualificación y su familiaridad con las nuevas tecnologías les convierten en la generación de emprendedores (Bustillo, 2015); (11). Work Hard, Play Hard, no les asusta el trabajo duro, pero esperan ser recompensados por ello (InfoJobs, 2018).

Qué esperan del Mercado Laboral

Las preferencias de trabajo y lugar laboral varían de acuerdo a la cohorte generacional, para el estudio es menester entender las preferencias de la generación “Z”. Las publicaciones disponibles en materia de lo señalado son las siguientes:

De acuerdo a (Spain Business School, 2018), estas se asemejan más a las preferencias de la generación de sus padres, los “Gen-Xers”: 1. Quieren trabajar para empresas y organizaciones con las que compartan valores; 2. Quieren empleos que les reten y si los encuentran, pueden permanecer en ellos durante cinco o más años; 3. Los Centennials son nativos digitales y quieren trabajar en empresas que incorporen la tecnología; 4. Buscan empresas que ofrezcan oportunidades para avanzar en su carrera profesional y aprender; 5. Buscan desenvolverse en un empleo estable, se sienten atraídos por las grandes corporaciones y en parte lo que quieren es volver a un modelo clásico; 6. Priorizan la posibilidad de que el desarrollo de su carrera sea compatible con un proyecto de vida personal. Valoran positivamente la flexibilidad y que el valor de su trabajo se mida por productividad y no tanto por horarios

Según el estudio realizado por (MarkeTic, 2019) infiere que, ellos buscan un cambio en el estilo de liderazgo, ya que validan a sus jefes por el conocimiento que poseen y demuestran, no por el cargo que ostentan. Por consiguiente, quieren trabajar por un líder honesto y quieren que sea abierto y que no les oculten información. A su vez, como ellos son muy pragmáticos, buscan que el líder también lo sea. Conforme a (Infobae, 2018), refiere que, ellos prefieren oportunidades de desarrollo profesional que sean frecuentes y continuas, tanto dentro como fuera de la oficina. Es decir, buscan un



ambiente de trabajo que fomente las oportunidades de mentoría, aprendizaje y desarrollo profesional. El lugar de trabajo que fomenta sus habilidades empresariales, el ambiente de trabajo que es sociable y la estabilidad en el lugar de trabajo. Según el estudio de (Groot, 2018), son jóvenes profesionales que solicitan transparencia, flexibilidad, dinamismo y cambio constante, además de avance digital e innovación. Valoran el predicar con el ejemplo de los managers, la comunicación abierta y sin prejuicios; el talento sin etiquetas, el compromiso y el sentimiento de pertenencia a la comunidad; la co-creación y el compañerismo o co-working.

Gestionar el talento humano en las empresas no solo genera responsabilidad a la hora de mantener sus ventajas competitivas y cumplir con los objetivos financieros de la empresa, sino que también se debe utilizar como herramienta de desarrollo para la empresa. Así mismo, el desarrollo se verá reflejado en el crecimiento por ganancia en relación a calidad humana, trabajadores capacitados, motivados, con empoderamiento enfocado a sus competencias y con sentido de pertenencia en la empresa donde trabajen. Esto generará una ventaja competitiva adaptada y enfocada a la globalización y a los posibles cambios que se presentarán en el futuro (Chiavenato, 2009, como se citó en Penagos Jaramillo, 2018).

Si las empresas no se auto capacitan para recibir a la generación “Z” pueden terminar con una pérdida de ventaja competitiva y un desaprovechamiento de talento humano que los llevaría a un probable fracaso. El mundo en la actualidad presenta muchos cambios y, para poder mantener una ventaja competitiva, las personas deben ir adecuando sus necesidades a éstos; exigiéndole a las empresas capacidad de cambio y previa preparación para poder lograr que la transición dirigida desde el área de la gestión humana no genere rechazo por parte de la gente que ya está trabajando ahí (Penagos Jaramillo, 2018).

El ingreso de la generación “Z” a la fuerza laboral obliga a las empresas a reinventar las formas de trabajo y los sistemas de beneficios. O se adaptan o pierden al mejor talento. Es así que, según un estudio realizado por (Roncal, 2019) menciona que: *“Algunas empresas peruanas comienzan a tomar consciencia de ello y alinean sus beneficios a las demandas de sus empleados, lo que no se daba antes”*. En la Tabla 3, se puede apreciar a ocho empresas con mejores prácticas en talento del mercado peruano, que detallaron cómo han sofisticado sus prácticas para lograr la retención y limitar la rotación, adaptando un modelo de adaptación de gestión humana para la generación “Z”, principalmente desde una buena gestión del cambio, un sólido liderazgo organizacional, la adecuada incorporación de la cultura digital y una estructura de gestión por proyectos. A lo anterior es necesario que se le aplique una normatividad flexible que otorgue libertad a los empleados para desempeñarse de acuerdo con sus

preferencias, pero que también otorgue un balance que le genere resultados positivos a la empresa por medio de la dirección de personas.

Tabla 3.

Mejores prácticas en Talento de Empresas Peruanas

EMPRESA	PRÁCTICA DESTACADA
Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston	Cuenta con una red social interna que evalúa a cada empleado a nivel global en métricas como índice de efectividad, porcentaje de metas, <i>engagement</i> , evaluación de liderazgo, etc.
Banco de Crédito del Perú	Desde el 2017 implementa Samay, un proceso de transformación cultural basado en 21 medidas a ejecutarse en los próximos quince años.
Alicorp	Inició un proceso de renovación de sus espacios al 2021 para propiciar el trabajo colaborativo y aumentar su productividad.
InRetail Perú Corp	Cuenta con un área de <i>talent analytics</i> que predice las probabilidades de rotación de un postulante o “clona” a su mejor talento al momento de contratar a un nuevo gerente.
Belcorp	Monitorear a su talento para que esté siempre en movimiento: si un analista pasa más de año y medio en un rol, se le cambia a otro. Para ello se hacen comités de talento bianuales.
Arca Continental Lindley	Cuenta con Success Factors, dashboard de SAP que permite correr evaluaciones de desempeño y generar planes de sucesión sin importar la nacionalidad del puesto.
Cisco Systems	Implementa el programa “Social Ambassadors”, por el cual sus trabajadores se convierten en referentes en redes sociales de la cultura de la empresa.
SAP SE	Cuenta con programas de rotación como Fellowship (se trabaja por seis meses en otra área half-time) o Shadowing (acompañamiento de dos semanas a un líder para ver su trabajo).

Fuente: Tomado de (Roncal, 2019)

CONCLUSIÓN

Este colectivo generacional es un target importante para las empresas, ya que empiezan a ocupar posiciones de responsabilidad, tanto en las instituciones públicas como en la empresa privada. Todo esto supone y conlleva importantes retos para las compañías, ya que deben aprender a relacionarse con este colectivo, ser capaces de potenciar su talento y tener la habilidad de construir un método de trabajo que se adapte a su forma de entender el mundo. La generación “Z” está consiguiendo algo que hasta hace poco no se veía y es conseguir volcar la balanza entre reclutador y empleado,



haciendo que sean las empresas quienes deban adaptarse a las necesidades y peticiones de ellos y no como se venía haciendo hasta ahora.

Acaecemos en un período, cuando en comparación con el pasado, hoy en día la mayoría de los miembros de diferentes generaciones están presentes en el mismo lugar de trabajo, la generación “Z” está a punto de unirse a ellos, y los miembros de mayor edad de esta cohorte generacional ya han ingresado al mercado laboral, el resto de ellos harán lo mismo pronto. Las organizaciones en general deben aprender acerca de esta generación, ya que su comprensión puede ayudar a los especialistas de recursos humanos en el establecimiento efectivo de las condiciones de trabajo que conduzcan a resultados satisfactorios en el trabajo y a utilizar eficazmente el capital humano, especialmente porque la administración aún no tiene claro cuál es el mejor enfoque con respecto a los empleados de la generación “Z”.

Los miembros de la generación “Z” tienen características psicosociales específicas que los diferencian de las anteriores generaciones históricas. Al estar cerca de unirse al mercado laboral, lo que requiere una reflexión sobre sus peculiaridades y cómo las estructuras organizacionales pueden recibirlas. (Fister Gale, 2015), asevera que las organizaciones deben conocer en profundidad las expectativas de la generación “Z” para llevar a cabo un proceso de reclutamiento exitoso de estos nuevos talentos, mientras adapta su oferta de beneficios para retenerlos.

Los jóvenes de la generación “Z” esperan del trabajo, al menos, tres cuestiones fundamentales: seguridad económica (por medio de buenos salarios), acompañamiento en los procesos de incorporación a las estructuras organizacionales (por medio de procesos de inducción bajo la modalidad de mentores) y flexibilidad horaria (por medio de modalidades de trabajo orientadas a objetivos).

El desembarco de los nativos digitales en el mundo laboral obligará a las compañías a ser más flexibles e incorporar la tecnología de forma definitiva. Los jóvenes “Z” viven en un mundo donde todo es rápido y cualquiera tiene la posibilidad de crear, modificar y transmitir la información a través de distintos medios digitales para llegar a cualquier rincón del planeta. El volumen de información de esta generación es tan grande que se convierten en grandes creadores de contenidos.

La estructuración de equipos de trabajo con formas de autoridad más bien horizontales es uno de los principales desafíos para las organizaciones. En general, la generación “Z” rechaza las estructuras jerárquicas verticales; no obstante, privilegia cierto modo de relacionamiento con la autoridad. Se muestran más favorables al trabajo en co-presencia, pero bajo la modalidad de pequeños grupos liderados por la figura de un mentor, que sea responsable de ofrecer feedback constante.



Asimismo, las organizaciones para conectar con estos jóvenes, es esencial practicar la comunicación, abrir canales permanentes de escucha e interacción. La cercanía, el compromiso y la comunión de intereses son las vías más efectivas para relacionarse con los miembros de la generación "Z", que se mueven por otros parámetros, son autodidactas e irreverentes y abanderan nuevos valores sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, A., Ismail, M. M., & Albani, A. (2018). At-Risk Generation Z: Values, Talents and Challenges. *International Journal of Asian Social Science*, VIII(7), 373-378. doi:10.18488/journal.1.2018.87.373.378
- Alwin, D. F., & McCammon, R. J. (5 de Diciembre de 2007). Rethinking Generations. *Research in Human Development*, IV((3-4)), 219-237. doi:10.1080/15427600701663072
- ATREVIA, & Deusto Business School. (6 de Junio de 2016). *Generación Z: el último salto generacional*. Obtenido de ATREVIA: http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Bejtkovský, J. (Diciembre de 2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, VIII(4), 105-123. doi:10.7441/joc.2016.04.07
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, VIII(3), 90-106. doi:10.7441/joc.2016.03.06
- Berkup, S. B. (Agosto de 2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, V(19), 218-229. doi:10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Bustillo, A. (24 de Abril de 2015). "Generación Y" o "Z"... ¿Quién gana la carrera del nuevo empleo? *Expansión*, pág. 12.
- Cilliers, E. J. (21 de Enero de 2017). The challenge of teaching Generation Z. *People: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188-198. doi:10.20319/pijss.2017.31.188198
- Csobanka, Z. E. (20 de Agosto de 2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, VI(2), 63-76. doi:10.1515/atd-2016-0012



- De La Serna, C. (31 de Mayo de 2018). *7 claves para comprender la revolución de la Generación Z en el mercado laboral*. Obtenido de The Objective: <https://theobjective.com/further/claves-la-generacion-z-mercado-laboral/>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, *II*(74), 44-50. doi:10.15219/em74.1351
- Donati, P. P. (1999). Familias y generaciones. *Desacatos: Revista de Ciencias Sociales*(2), 27-49. doi:10.29340/2.1259
- Draghi, C. (4 de Julio de 2017). *Generación Z: El efecto en la productividad laboral de una generación adicta al smartphone*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/generacion-z-efecto-productividad-laboral-generacion-adicta-smartphone-138504-noticia/>
- Endomarketing. (23 de Septiembre de 2019). *La generación Z llega a las oficinas....* Obtenido de <http://endomarketing.pe/la-generacion-z-llega-a-las-oficinas/>
- Erickson, T. (27 de Agosto de 2012). *It's Time to Re-Think the U.S. Education System*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/08/todays-youth-challenge-us-to-r>
- Fister Gale, S. (7 de Julio de 2015). *Chief Learnig Officer*. Obtenido de Forget Gen Y: Are You Ready for Gen Z?: <https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- Fraňričov, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of Generation Z. *Journal of Human Resource Management*, *XXI*(2), 28-39.
- Gardner, H., & Davis, K. (2014). *La Generación APP. Cómo lo jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital*. Barcelona, Espana: Paidós.
- Groot, A. (4 de Septiembre de 2018). *"La llegada de la Generación Z al mundo laboral"*. Obtenido de RRHH Digital: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/132451/La-llegada-de-la-Generacion-Z-al-mundo-laboral>
- Halov, D., & Müller, M. (2019). Perspektiva generace Z na eskm trhu prce. *Trendy v podnikn - Business Trends*, *IX*(4), 31-38. doi:10.24132/jbt.2019.9.4.31_38



- Hardey, M. (1 de Noviembre de 2011). Generation C: Content, Creation, Connections and Choice. *International Journal of Market Research*, LIII(6), 749-770. doi:10.2501/IJMR-53-6-749-770
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations*. New York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage.
- INALDE. (Junio de 2016). *Cambio generacional en las Organizaciones*. Obtenido de Universidad de La Sabana: https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista_inalde_43.pdf
- Infobae. (21 de Junio de 2018). *La Generación Z irrumpe con fuerza en el mundo laboral*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/21/la-generacion-z-irrumpe-con-fuerza-en-el-mundo-laboral/>
- InfoJobs. (10 de Abril de 2018). *Centennials: Las 10 características de la Generación Z*. Obtenido de <https://recursos-humanos.infojobs.net/centennials-caracteristicas-generacion-z>
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1), 47-54.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (Julio de 2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, XXXV(3), 392-414. doi:10.5465/AMR.2010.51141800
- Levickaitė, R. (2010). Y, X, Y Kartos: Pasaulio Be Sienu Idėjos Formavimas. *Creativity Studies*, III(2), 170-183. doi:10.3846/limes.2010.17
- MarkeTic. (3 de Febrero de 2019). *Después de la Generación Y, llega la Z*. Obtenido de <https://marketic.com.ar/articulos/despues-de-la-generacion-y-llega-la-z/>
- Martínez García, B., & Novo Varela, L. (2 de Septiembre de 2015). *Informe: Gestión de la diversidad generacional*. Obtenido de BM&Asocc. Consultores en Gestión Humana: <https://www.bmartinez.com.uy/repo/arch/informe-gestion-de-la-diversidad-capitulo-1-empresas-bd.pdf>
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: McPherson's Printing Group.
- Miaoli, E. P. (2017). *New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and*



- Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, II(1), 01-12. doi:10.18533/job.v2i1.53
- Mitta Flores, D. E. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista de Ciencias de la Gestión*(4), 67-104. doi:10.18800/360gestion.201904.003
- Nombela, C. G. (17 de Mayo de 2018). *Lo que la Generación Z espera del trabajo*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/business/42748/lo-que-la-generacion-z-espera-del-trabajo/>
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the Net Generation*. Washington D.C.: Educause.
- Olmos, J. L. (2018). Las generaciones humanas de los siglos XX y XXI. *Revista de Obstetricia y Ginecología Hospital Santiago Oriente Dr. Luis Tisné Brousse*, XIII(3), 174-186.
- Parés, M., & Subirats, J. (Diciembre de 2016). *Muy jóvenes, jóvenes y menos jóvenes. El lío de la juventud y la política*. Obtenido de INJUVE: Revista de Estudios de la Juventud:
http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_3._muy_jovenes_jovenes_y_menos_jovenes.pdf
- Penagos Jaramillo, M. P. (2018). Adaptación de Gestion Humana para recibir a la Generación Z (Centennials) en las grandes empresas del Valle de Aburrá. (*Tesis de Pregrado*). Universidad EIA, Colombia.
- Pilcher, J. (Septiembre de 1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *BJS*, XLV(3), 481-495.
- Roncal, A. (7 de Junio de 2019). Guía práctica para retener a la Generación Z. *Semana Económica*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/legal-politica/sector-publico/362863-guia-practica-para-retener-a-la-generacion-z>
- Sánchez Mateos, A. (7 de Julio de 2018). *10 datos sobre la Generación Z*. Obtenido de La Vanguardia:
<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>
- Silva Sologuren, R. (26 de Junio de 2014). *La generación Z: hijos de la tecnología y la inmediatez*. Obtenido de Diario El Comercio:



<https://elcomercio.pe/lima/generacion-z-hijos-tecnologia-inmediatez-334421-noticia/>

- Simón, C., & Allard, G. (2007). Generación y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*(45), 58-61.
- Singh, A., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, III(3), 1-5.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (Junio de 2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, XXIII(4), 363-382. doi:10.1002/job.147
- Solmaz, B., Kara, N., & Kartal, Ö. (2017). The Importance of Graphology In Determining Of The Managerial Qualities Of The Future Women Leaders Within The Z Generation: A Research Done On International Business Management Students Of Coventry University. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, III(3), 98-102. doi:10.26417/ejis.v8i1.p98-102
- Spain Business School. (18 de Julio de 2018). *Generación Z: lo que las empresas tienen que saber para atraer su talento*. Obtenido de <https://blog.spainbs.com/2018/07/14/que-busca-la-generacion-z-en-un-trabajo>
- Steinheber, J., & Chlupsa, C. (2013). The Perceptions of Generation Z on Current and Future Media. *Plymouth University Press*, 60-78.
- Trunk, P. (30 de Marzo de 2011). *Generation Z Will Revolutionize Education*. Obtenido de <https://blog.penelopetrunk.com/2011/03/30/generation-z-will-revolutionize-education/>
- Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millenials*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomątowska, B. (2014). Pokolenie "Z" na rynku pracy - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405-415. doi:10.15611/pn.2014.350.36
- Zehetner, A., & Zehetner, D. (2019). Recruitment Marketing: Do We Understand What Generation Z Expects from Its Future Employers? *International Institute of Social and Economic Sciences*, 185-186. doi:10.20472 / IAC.2019.049.047