



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

***“Tendencia de los Nativos Digitales: proyecciones futuras  
de la generación Z” (RB)***

**Alumno:** María Victoria Bovier Galizzi [vicky\\_bovier@hotmail.com](mailto:vicky_bovier@hotmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Mg. Lic. Oscar Telmo Navós

**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottni

**Marzo 2016**

## INDICE

	Página
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITULO I: GRUPOS GENERACIONALES</b> .....	<b>6</b>
GENERACIÓN SILENCIOSA O DE VETERANOS .....	8
GENERACIÓN BABY BOOMERS .....	8
GENERACIÓN X.....	10
GENERACIÓN Y.....	12
<b>CAPITULO II: GENERACIÓN Z</b> .....	<b>15</b>
INTERNET .....	18
EDUCACION .....	20
TRABAJO .....	23
CONSUMO .....	27
RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	29
FAMILIA .....	30
<b>CAPITULO III: GENERACIÓN Y vs. GENERACIÓN Z</b> .....	<b>33</b>
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>41</b>

## **RESUMEN**

En los staff de casi todas las empresas -sean multinacionales o Pyme-, así también como en ámbitos educativos, familiares y sociales, conviven a diario distintas generaciones con diferentes valores, expectativas y comportamientos, lo cual tiene un alto impacto en las organizaciones y su productividad.

Los conflictos generacionales existieron en las organizaciones desde tiempos inmemorables, a diferencia de antes, hoy en día, por ejemplo una persona de la generación X puede ser supervisor de generaciones precedentes y sucesoras de esta.

Según Adwoa Buahene<sup>1</sup>, especialista en Management, es vital para el éxito de las compañías tener en cuenta las diferencias generacionales y cómo éstas impactarán en su capacidad para reclutar y conservar al personal.

Los grupos generacionales son aquellos que identifican a las personas según agrupaciones de edades debido a que a través del tiempo y de diversos factores macro-sociales, marcaron los patrones de comportamiento sobre ellos, eventos que moldean la construcción de los valores y paradigmas de cada generación.

Estos eventos que perfilan a las personas en un contexto de tiempo determinado, ayudan a diferenciarlos de otras generaciones, tanto predecesores como sucesores.

En la actualidad, nos encontramos con una nueva generación, identificada como la generación Z o nativos digitales, son el futuro capital humano, que ya marcan una tendencia de comportamientos diferentes al de las anteriores generaciones.

---

<sup>1</sup> Adwoa Buahene autora del best seller "*Loyalty unplugged*". iProsefinal (2008)  
<http://www.iprofesional.com/notas/73541-Una-empresa-cuatro-generaciones-cmo-manejar-las-diferencias>

## **INTRODUCCIÓN**

Se encuentra evolucionando una nueva generación y entender la tendencias y estilo de vida de ésta, ayuda a las empresas a estar preparadas para diseñar diversas estrategias para el consumo, y también cómo será el comportamientos de estos como capital humano.

### **Estado actual del tema**

A partir del año 2015 las empresas enfocan su atención en reclutar a la próxima generación de colaboradores y comprender las características del comportamiento de la Generación Z, nacidos a partir de 1996.

Este grupo tiene nuevas perspectivas, oportunidades y retos por delante. Al entender sus necesidades, atributos y estilo de trabajo, pueden reclutarlos, retenerlos y ayudarlos para que se conviertan en los líderes del mañana para las empresas.

El hecho de nacer en un mundo de la hiperconectividad, hace que sea un elemento fundamental para entender su estilo de vida, ya que influirá en sus relaciones sociales, en su forma de divertirse, de pensar el futuro y hasta de consumir.

La Generación Z es diferente a la generación precedente, sus hermanos mayores, y mucho más que la anterior, la de sus padres, porque crecieron en un entorno completamente distinto, se criaron en los años de atentados terroristas y catástrofes ambientales.

Es una generación que creció en un entorno cambiante y en constante transformación: innumerables avances tecnológicos, nuevos medios de comunicación, multiplicación de productos, y formas de consumo, acceso ilimitado a la información y contenidos, entre otras cosas.

En este contexto, generaron una gran capacidad de adaptación a los constantes desafíos y exigencias que se les plantean, convirtiéndose en verdaderos multitaskers, o sea gente que puede desarrollar varias tareas al mismo tiempo.

La generación Z, son una generación de consumidores más “inteligentes” o al menos más difíciles de convencer. A diferencia de otros grupos generacionales, estos compran más online y están mucho más preocupados por la información.

Nuestro objetivo general en este trabajo es determinar las tendencias de la Generación Z, para evaluar posibles escenarios futuros, entender sus comportamientos, tanto en el ámbito laboral como en el consumo. Para lograrlo vamos describir las características de los llamados Grupos generacionales; establecer y analizar los comportamientos de los integrantes de la Generación Z y evaluar el comportamiento de ésta para obtener conclusiones que nos permitan aportar una propuesta a futuro según sus demandas.

### Diseño Metodológico

Mediante un diseño cualitativo, nos propusimos describir, analizar y evaluar a través de este, los comportamientos de la nueva generación, “Gen Z”, frente a diversos contextos futuros.

Los métodos que utilizamos para embarcar esta investigación fueron del tipo descriptiva y del tipo explicativa, ya que nos permitieron poner de manifiesto las tendencias y discrepancias de esta generación con respecto a sus precedentes, accediendo a respuestas que aleguen a dichas conductas.

Las técnicas que utilizamos para recolección de datos fueron fuentes de información secundaria obtenida de aportes bibliográficos disponible, artículos e investigación digitales en la web.

## **CAPITULO I**

### **GRUPOS GENERACIONALES**

Para mayor entendimiento sobre el tema, tomamos como válida la descripción creada por J. Ogg y C. Bonvalet quienes definieron que un grupo generacional, se trata de *“un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”*.<sup>2</sup>

#### Clasificación de los grupos generacionales<sup>3</sup>:

- Tradicionales - nacidos antes de 1945
- Baby Boomers – nacidos entre 1946 y 1965
- Generación X – nacidos entre 1966 y 1980
- Generación Y – nacidos entre 1981 y 1995
- Generación Z – nacidos a partir de 1996

Es decir, estos identifican a las personas según agrupaciones de edades debido a que a través del tiempo, eventos macro-sociales que estigmatizan a cada generación, son diversos factores como cultura, desarrollos tecnológicos, crisis económicas, revoluciones, escasez de productos, guerras, entre otros, marcaron los patrones de comportamiento de los grupos generacionales.

Los jóvenes, al igual que las personas de avanzada edad, se sienten identificados entre ellos pese a la distancia geográfica, experimentando un efecto contagio de valores y modas, que se propaga a través de distintos medios de comunicación, como internet, de una manera rápida y ágil.

---

<sup>2</sup> J. Ogg y C. Bonvalet (2006) “La generación del baby boom y la cohorte de nacimientos de 1945-1954: una perspectiva europea.”

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

<sup>3</sup> Navós, Oscar. *Nuevas generaciones en universidades privadas ¿Qué hacer? Algunas propuestas para la gestión desde el punto de vista del marketing*. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2014.

Estos se pueden homogenizar en un grupo geográficamente distante o culturalmente diferente pero con un rango de edades similares y con una misma vivencia macro-social.

La expresión “generación” para Carlos Altamirano (2002) se define como una caja de resonancia en la que se puede apreciar cómo distintos miembros en apariencia aislados van absorbiendo las convicciones de su tiempo y encontrándose poco a poco, con el mundo vigente<sup>4</sup>.

Este concepto vincula a las personas mientras van creciendo necesariamente llegan a una relación con todas las cosas que se imponen en su entorno, las que llegan a estar en muchos casos en boga y/o moda.

Criterios de agrupación:

- Edad
- Eventos significativamente generacionales
- Cadena sucesoria



Descripción de los grupos generacionales<sup>5</sup>:

En este trabajo nos enfatizaremos en la nueva generación dentro de los nativos digitales llamada Generación Z, pero antes de abordar el tema, explayaremos distintos conceptos claves de cada una de las generaciones para mayor entendimiento a la hora de captar las diferencias que mantienen entre sí.

---

<sup>4</sup> Altamirano, Carlos (Coord.), Términos Críticos de la Sociología en la Cultura, Barcelona, Ed. Paídos, 2002 - <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3973/1/PI-2012-20-Almeida-Trayectoria%20profesional.pdf>

## GENERACIÓN SILENCIOSA O DE VETERANOS

Nacidos antes de 1945, conocidos con el demonio de tradicionales. Esta generación se vio afectada por la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión de 1930, Holocausto (1933 y 1945), Década Infame (1930 – 1943, en Argentina).

Principales personajes: Sinatra.

Símbolos: bienes duraderos, la casa.

Se vieron sometidos a los esquemas tradicionales como: prejuicios, tabúes y dogmas de fe incuestionables, con valores morales rígidos; inculcados por sus padres.

En la actualidad son personas mayormente jubiladas de la tercera edad, el más joven se encuentra transitando la edad 71 años, representan una riqueza de tradiciones y sabiduría. Fueron una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas.

Se caracterizaban por un marco donde las instituciones tenían control sobre individuos y sociedades, un rol masculino predominante tanto en el núcleo de la familia como en el área del trabajo, y un fuerte sentido al valor de la lealtad, la fidelidad y la palabra. La mujer tiene un rol pasivo en el fuero laboral, era ama de casa, esposa y madre.

Todo transcurría en un entorno pequeño, no se tenía una visión global del mundo. Sus valores se basan en el ahorro y no en el consumo, esfuerzo, respeto, sacrificio, disciplina, lealtad, austeridad y en un alto compromiso.

Todo era entorno al trabajo, el esfuerzo y conseguir metas planeadas. Buscan la tranquilidad y la estabilidad laboral. El perfil de los jefes era autoritario, en la obediencia y no se entablaba un feedback.

## GENERACIÓN BABY BOOMERS

Nacidos entre los años 1946 y 1965 – quienes en estos días tiene entre 51 y 70 años. Entre los eventos que vivieron podemos destacar: la postguerra mundial, en ese entonces se produce un pico de natalidad en USA y Europa (de allí proviene su nombre); el movimiento hippie, píldora anticonceptiva, rock and roll, construcción del muro de



Berlín, Concilio Vaticano; en Argentina se daba un contexto de estatización de empresas, crecimiento industrial, derecho de igualdad de la mujer, entre otros<sup>6</sup>.

Principales personajes: Che Guevara, Kennedy, Los Beatles, Marilyn Monroe, Picasso, Gabriel García Márquez

Símbolos: Disco de pasta, grabador a cinta, Rolex, TV B/N, radio, teléfonos, marcas.

Unos los fenómenos que marco a esta generación fue la llegada de la televisión, generando cambios en el comportamiento. El primero cambio fue convivir con un medio audiovisual, lo cual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios.

A diferencia de su precedente, los tradicionales, los Baby Boomers son idealistas y persiguen la paz (hippies), libertad sexual (anticonceptivos), se oponen a los valores tradicionales impuestos.

Fueron criados con un sistema educativo que hacia foco en las herramientas básicas de aprendizaje, como la alfabetización, tanto ortográfica como gramática y en la redacción.

Estos comparten algunas características como la educación como un medio de progreso, los Boomers buscaban la profesionalización (hacer carrera) y la obtención de un título, permitiéndolos ser menos dependientes, lo que repercutió en el ingreso en el mercado laboral como mano de obra calificada. También comparten el compromiso y el respeto para con la institución a la que pertenecen, reverencian la jerarquía y la cadena de mandos.<sup>7</sup>

Aspira al crecimiento vertical y ser empleados de por vida (carrera profesional dentro de la misma empresa, se considera responsable de ella), no se entregan de la misma manera que los tradicionales.

---

<sup>6</sup> Peirano, Alicia “La convivencia de diferentes generaciones, una ecuación difícil de resolver” <http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>

<sup>7</sup> Navós, Oscar y Prestipino, Carlos. *Hacia la generación de un encuentro: claves para construir puentes de comunicación y acción entre los jóvenes y los mayores: en el ambiente educativo, en el trabajo y en el voluntariado social*. Primera edición, Argentina, Santa Fe, Rosario 2013. Ediciones del País.

Se caracterizan por estar orientados y entregados todo al trabajo y descuidando su balance entre obligaciones y vida personal (con llevo un aumento en divorcios), empleados full-life, realizar horas extras, valoran la productividad y son reticentes al ocio, en sus planes no piensan en retirarse, característica de hoy en día a la resistencia sobre ello, y de hacerlo buscan seguir trabajando.

Para ellos es muy importante tener una oficina más grande que el resto, un buen auto es un símbolo de status y miden el éxito en función de la fortuna alcanzada, continúa búsqueda de trascender, son competitivos.

En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, como management, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por miembros de la Generación X.

Se los perfila como personas pacientes, comprometidas con la organización y estructurados, respetuosos con la jerárquica, protocolares y orgulloso de pertenencia. Promueven la integración, el trabajo en equipo y la responsabilidad individual del poder, relación cara a cara y poco feedback.

## GENERACIÓN X

Camada de transición al cambio, inmigrantes digitales, nacieron entre el 1966 y el 1980 – personas de entre 36 y 50 años en la actualidad.

Entre los acontecimientos que vivieron se distinguen: el fin de la Guerra fría, la caída del Muro, la incertidumbre laboral, económica y social, la Unión Europea y el MERCOSUR, disolución de la Unión Soviética, crecimiento tecnológico, inicios del consumismo, aparece el Sida, destrucción del medio ambiente, consumo de drogas. Las personas nacidas en Argentina padecieron los años 70, los gobiernos militares y la represión (dictadura militar). La creación de Microsoft por Bill Gates y Apple por Steve Jobs.

Principales personajes: Disney, Madonna, Michael Jackson, The Police, Star Wars, Rambo, Elton John, Juan Pablo II.

Símbolos: cassettes, diskettes, Nintendo, PC, TV color/cable, VHS, Walkman.

Comprendiendo este nombre en relación a la no identificación de posturas ideológicas o grupos de pertenencias.<sup>8</sup>

Esta generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente.

Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a que las anteriores generaciones no dejan su puesto de trabajo y a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores.

Se debaten cotidianamente por equilibrar vida laboral y vida personal. Educados con los paradigmas de sus mayores pero convencidos de que hay vida más allá del trabajo, buscan desarrollarse profesionalmente atendiendo las demandas de jefes y familiares.

Frente al optimismo e idealismo de los Baby Boomers, los X son considerados básicamente escépticos debido a que creen solamente en ellos, pragmáticos y colaboradores; se sienten inconformistas e incomprendidos. Se enfocan en tres cuestiones: aprender y crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados.

Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo.

Incorporan el “Work Life Balance” – concepto incorporado a la problemática femenina en relación a la mujer con hijos - y las mujeres postergan su maternidad para combinar los proyectos laborales y personales. Les costó obtener una casa, un auto y las condiciones mínimas para el bienestar.

Los X son competitivos e independientes, son flexibles y adaptables a los cambios, aceptan la diversidad, prefieren contextos informales que relaciones burocráticas, no son del todo multitaskers y conocen de tecnología, viven sin grandes proyectos a largo plazo. Son emprendedores, buscando la ruptura de la estructuras de sus antecesores. Valoran el feedback, pero se aplica con poca frecuencia. Esperan que los jefes le den autonomía, es decir empoderarse (empowerment).

---

<sup>8</sup> Masco, Alejandro. *Entre generaciones, no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires, Editorial Temas, 2012.

Actualmente se encuentran la mayoría en puestos de liderazgo, tienen la difícil tarea de ser el puente entre distintas generaciones su antecesor los Baby Boomers y su sucesor la Generación Y, buscando crear sinergia en la convivencia entre éstas.

## GENERACIÓN Y

Nacidos entre 1981 y 1995 - hoy en día tienen entre 21 y 35 años. Entre los hechos que protagonizaron se distinguen: la globalización, auge de los ordenadores e internet, guerra del Golfo Pérsico, las guerras de Afganistán e Irak; se terminó la caída de las dictaduras y golpes de Estado en América Latina. Atentados del 11/9 a las torres gemelas en EE.UU., batalla contra el terrorismo, consumismo, cuidado del Medio Ambiente, diversidad sexual, violencia social. En Argentina: Vivieron siempre en democracia, estabilidad económica.

Principales personajes: Bill Gates, Los Simpson, Lionel Messi, Rafael Nadal, Backstreet Boys, Shakira, El Señor de los Añillos, Sex and the city.

Símbolos: celulares, cámara digital, correo electrónico, chat, DVD, internet, PlayStation, TV satelital, Ipod/Mp3, MSN, MTV.

La generación Y o Millennials, primer camada de nativos digitales, nacidos en una era en la que el mundo es dominado por el cambio, donde el internet y los dispositivos son el auge, donde la actualización es permanente y todo es inmediato, la época de que todo se vuelve obsoleto enseguida.

Esta generación está acostumbrada a un acompañamiento constante de sus padres, ser mimados, es por eso que buscan que sus jefes le den un feedback constante, son demandantes, hay que atenderlos, alentarlos y recompensarlos.

Pero como contraposición, no suelen casarse con nadie, es decir, no se atan a ninguna organización, buscan ser independientes, tener autonomía de pensamiento, actitudes y procesos, aman el cambio.

Se caracterizan por ser ambiciosos, es talentoso quien sabe cómo buscar, quieren llegar a ser jefes y lo más rápido posible, tienen una mayor capacitación académica. Son multitaskers y viven en continua actualización, lo que genera un choque entre las generaciones. Buscan la practicidad y la inmediatez.

Su forma de comunicarse es abierta, informal y descontracturada, utilizan todos los medios de comunican posible y en el alcancen de sus manos para hacerlo, y no siempre respondiendo por la misma vía de comunicación con la cual su superior se dirigió a él. Si se encuentran con sus jefes no tienen ningún problema en saludarlos donde sea, ya sea en el ascensor, o bien incluirlos en su medio social, sea Facebook, Twitter, o cualquier otra, como así ellos esperan que sus jefes los acepten en sus LinkedIn.

A diferencia de las otras generaciones, tanto el internet como la tecnología están incluidos en su forma de vida, están naturalizados ya que se criaron con ellos, no saben que es no tenerlos.

Las generaciones anteriores tuvieron una educación a través de los libros, basada en la enciclopedia, todo lo aprendido es almacenado en su memoria “discos rígidos” y se interrelaciona con la experiencia, donde la lectura incita a la imaginación, fantasía y conformación de imágenes.

Por el otro lado, la Y tuvo acceso a una educación formal pero a su vez tuvieron el acceso a las herramientas que permiten el obtener cualquier información de manera inmediata, es decir, el internet y los dispositivos.

El equilibrio entre la vida personal y el trabajo son un pilar característico de sus valores, exigen flexibilidad y calidad de vida laboral. Buscan organizaciones donde allá un óptimo ambiente laboral, cultura de compromiso y motivación, una buena remuneración y políticas de beneficios (como más días de vacaciones, becas, entre otros), tener apertura en la creatividad en sus tareas laborales y cercanía de su hogar con el trabajo.

También buscan cumplimiento de procesos y objetivos, equilibrar la vida laboral con la familiar, proyectos cortos, vivir más en el presente, que en el mediano o largo plazo, esto se debe a que crecieron en épocas de atentados, donde las cosas hay que hacerlas ahora porque nos puede tocar a cualquiera. La cultura organizacional priorice el desempeño antes que la antigüedad.

Valoran la honestidad, transparencia y respeto por la diversidad. Son cuestionadores, desafiantes e individualistas. No le dan tanta importancia al dinero como otras generaciones, y se preocupan mucho por el medio ambiente y problemas sociales, son solidarios.

Son personas que viven conectados, en un estado on/off line, pueden trabajar de día o de noche, o más bien en cualquier momento, y suelen combinar el trabajo con viajes, su principio es trabajar de algo que los divierta, disfrutar de lo que hacen, vivir como quieren, un balance de vida/trabajo positivo.

## CAPITULO II

### GENERACIÓN Z

La *Generación Z* son los nacidos a partir de 1996, muchos de ellos hoy se encuentran en la universidad o insertándose en el mercado laboral.

Entre los hechos que protagonizaron se distinguen: la ejecución de Saddam Hussein, las revoluciones islámicas, la gripe porcina en el mundo, el huracán Katrina, el tsunami en Asia, la crisis nuclear en Japón, los terremotos de Haití y Chile, el derrame de petróleo en el Golfo de México. Diversidad social. En Argentina: el estallido social de 2001 (crisis económica), recuperación económica, el regreso de la inflación y una marcada politización de la vida cotidiana, matrimonio igualitario, el voto a los 16 años definirán su idiosincrasia.

Principales Personajes: Youtubers, Justin Bieber, Lali Espósito

Símbolos: Smart TV, Smartphone, Wii, 3D

La generación Z se caracteriza principalmente por haber nacido en la era de la hiperconectividad, donde Internet y los dispositivos tecnológicos abundan, son “tecnodependientes”, algo que influye en todas las áreas de la vida, ya sea en la vida privada como relacionarse con su familia, o en ámbitos como escuela, universidad u organizaciones.

Esta generación prioriza “Life Balance”, buscan una conciliación entre la vida personal y la profesional, donde la vida privada prevalezca sobre el empleo. El trabajo es un medio para otro fin. Buscan encontrar ámbitos de trabajo en los que haya flexibilidad, teletrabajo, poder elegir dónde y cómo trabajar de acuerdo a sus valores, necesidades y prioridades.

La cultura DIY (*Do it yourself*), significa “hazlo tú mismo”, bajo este lema se criaron, lo tienen arraigados en su estilo de vida, los lleva a ser más independientes y

autónomos, buscan solucionar problemas y necesidades de manera personal y enfocada. El acceso a la nube les facilita la información que necesitan con los recursos a su alcance. Están en busca de constantemente nuevas soluciones. Se caracterizan por ser extremadamente creativos en su incansable afán por innovar.

Viven en un contexto de diversidad sexual, convivir en grupos multirraciales y crean grupos en base a las capacidades de las personas, y no por su género o raza. Olvidaron las normas de género.

Cambian el modo de comunicación, por una más abierta y dinámicas, una relacionar con los demás sin tener tapujos o jerarquización que los diferencie, dándole al superior un rol de guía o mentor y no de autoridad, requiriendo de ellos un seguimiento y un feedback constante. Se involucran en proyectos de corto plazo y en la obtención de resultados rápidos.

La poca paciencia es algo que los marca, algo que fue adquirido por haber nacido en una época donde todo lo consiguen de forma inmediata. Son jóvenes muy maduros, autosuficientes y creativos.

“El 72% de los Z quieren abrir su propio negocio; cinco de cada diez jóvenes encuestados por Gallup y Operation HOPE cree que trabajarán por cuenta propia en el futuro, el 63% piensa que el espíritu emprendedor se debe enseñar en la universidad, y el 3% de ellos ya ha creado un negocio ¡antes de cumplir los 20!” – redacta Raquel Roca, Periodista y Docente Master Marketing Digital.

Francis Pisani, periodista independiente, comenta en un artículo en su blog sobre los emprendedores: “Los jóvenes de hoy son más propensos a emprender que sus padres, explica un reciente artículo de la Harvard Business Review”. A su vez comenta: “Un sondeo no científico realizado por el autor muestra que apenas el 12% ha recurrido a empleos tradicionales, mientras que el 70% pueden ser trabajos clasificados como independientes, dando lecciones de piano o vendiendo objetos por eBay. Padres y medios de comunicación, animan esta actitud. La tendencia se refleja en Europa impulsada por la evolución de nuestras sociedades”.<sup>9</sup>

Los Gen Z son investigadores adeptos y emprendedores. Son autodidactas; buscan tutoriales en internet, apps innovadoras, cursos online y se inclinan por el aprendizaje en

---

<sup>9</sup> Pisani, Francis (Julio 2015) – “*Emprendadores*”  
<http://francispisani.net/2015/07/emprendadores.html>



línea, minimizando el tiempo y optimizando todos los recursos a su alcance. El hecho de no crear en política, ni en las organizaciones, y haber nacido en contextos de crisis económica, lleva a esta generación a aprender, a confiar y a valerse por sí mismos. Su supuesto carácter emprendedor en realidad es más un mecanismo de supervivencia.

Son proactivos por temas sociales y ambientales y tienen un espíritu colaborativo, para ellos es importante ayudar a la comunidad, sean personas que conozcan o no.

Son personas con conectividad full time, tienen la posibilidad de estar conectados de manera constantes aunque estén haciendo otra cosa. Para ellos no son una distracción sino son facilitadores y un medio de conexión a la información y al resto de la comunidad.

Son multitaskers, es decir que una persona puede hacer varias tareas simultáneamente, preparar un informe, respondiendo correos electrónicos, wasapear con amigos y navegando en sus Redes Sociales. Esta capacidad puede que no sea productiva para profundizar o concentrarse en un tema, y llegar una reflexión aguda.

No obstante, no es una descripción determinante, si esta habilidad se utiliza de manera eficiente se pueden alcanzar los resultados esperados, si todas estas acciones se relacionan entre sí puede ser una experiencia enriquecedora para el logro de objetivos. En conclusión, ser multitaskers no es bueno ni malo, depende de cómo se lo utilice.

“Que ya no se piensa como antes. Hace algún tiempo una persona se sumergía en un libro y era capaz de leer páginas y páginas hora tras hora, pero ahora las generaciones más jóvenes solo podrían soportar textos cortos. Se desconcentran, se inquietan y buscan otra cosa que hacer” - según N. Carr, por su parte sostiene: “La lectura profunda que solía suceder de forma natural se ha convertido en un esfuerzo”.<sup>10</sup>

Hay quienes dicen leer muchos fragmentos pequeños e interconectados de información es una forma más eficiente de aprender; no leen documentos enteros, sino buscan las palabras claves y focalizándose en el tema, si tiene que saltar párrafos lo hacen; otros piensan que este tipo de lectura provoca que se debilite su capacidad de comprender y retener lo que están leyendo, tanta información los abrume

---

<sup>10</sup> Carr, Nicholas. *¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes? Superficiales*. Montevideo, Editorial Taurus, 2011. En Navos, Oscar. *Nuevas generaciones en universidades privadas ¿Qué hacer? Algunas propuestas para la gestión desde el punto de vista del marketing*. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2014.

## INTERNET

Al haber nacido en la *nube de Internet*, un contexto donde la información, tecnología e internet son masivos, para ellos es normal utilizarlos, donde los social media forman parte de la vida cotidiana, e inclusive no tenerlos le puede llegar a manifestar angustia, por esto es que prefieren comunicarse a través de estas o mediante mensajes instantáneos. Las redes sociales son utilizadas como corrientes de expresión.

Internet no solo es un media de comunicación, sino también un medio de aprendizaje, donde encuentras las respuestas a sus preguntas en Google, Wikipedia o buscando tutoriales en YouTube, entre otros. El problema es que los ha vuelto rehenes de lo breve y la instantaneidad.

Las personas cuando navegan en Internet asumen dos tipos de roles<sup>11</sup>:

- *Consulta de información - Pasiva*: utilizan la información disponible para resolver cuestiones tanto personales como profesionales.
- *Edición de información - Proactiva*: incorporar información a diversos sitios, desde textos hasta fotos y videos. Estos podrán ser a su vez de tipo personal o profesional.

Es la red de las redes, la interconexión de los usuarios entre si utilizando distintos dispositivos. También es el mayor canal de información y una plataforma de red interactiva, donde el usuario no solo es receptor sino también emisor, el usuario tomo un rol importante en los social media, no solo son lectores o buscadores de información, también pasaron a ser protagonismo a la hora de expresa o realizar algún comentario en ellas.

### *Social Media:*

*Es la combinación de herramientas en la Web: blogs, wikis, entre otras. Implica contenidos creados y diseminados por la gente. Usualmente se la relación con la “democratización del conocimiento”, dado que permite transformar a la gente de consumidores pasivos en personas activas en personas activas que contribuyen con comentarios, agregados o la generación de un nuevo conocimiento – según Martha Alles.*

---

<sup>11</sup> Alles, Martha. *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires, Editorial Granica, 2012.

Los *social media* que tiene mayor relevancia son Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, Wikipedia, entre otras.

Redes sociales: sitio en internet donde los usuarios comparten fotos, opiniones o información que desee compartir, intercambian interés o problemáticas en común. En el ámbito de las empresas, brindan una amplia información de interés, como Facebook, permite un conocimiento enorme del cliente (gustos, segmentación, hábitos, sueños) o también como herramienta de reclutamiento y selección de capital humano, como LinkedIn, o como un medio de comunicación interno dentro de la organización, Twitter.

Para esta nueva generación una red social es un ámbito de conexión a la información y a la comunidad, no es una distracción. En ellos son pueden llegar a crear grupos y colaborar sin conocerse entre ellos. Se encuentran conectados con otros grupos virtuales, lo que provoca que su área de influencia sea mayor a la de otras generaciones.

Los social media no solo son redes sociales donde las personas la utilizan para comunicarse con la comunidad, sino también estas pueden ser aprovechadas para diseñar aplicaciones o software para el uso interno de la organización y la atracción de personas.

Wikis: que proviene del hawaiano, significa rápido. Estas plataformas generan un ambiente de intercambio, son herramientas para compartir conocimientos, proyectos e información. Donde los usuarios toman un perfil de colaborar, donde a la vez no solo buscan información en ellos, sino también son ellos quienes comparten o dan opinan alguna sobre esta. Pueden ser de carácter cerrado o abierta, a la vez pueden como no permitir la modificación de la información.

Una de las más conocidas es Wikipedia, donde las personas recurren a ellas para buscar o dar información; otra es Google Docs, donde los usuarios pueden intercambiar información, permite subir documentos de textos, hojas de cálculo, presentaciones, entre otras.

Google: principalmente es un motor de búsqueda, que permite buscar archivos en otros sitios web a través de palabras claves, es decir es un vínculo facilitador de información con las páginas que la brindan, como es el caso de las wikis.

Esta plataforma es muy amplia, ofrece varios servicios como Google Docs (nombrado antes en wikis), Traductor, Google + (red social), YouTube, Google

Académico, Google Chrome, Gmail, así podemos nombrar infinitos servicios que esta empresa brinda a los usuarios.

Las nuevas generaciones, recaen mucho en el uso de Google, todo pasa por esta plataforma, al momento de buscar algo sea información o páginas web (que ellos ya conocen) entran a esta motor de búsqueda que le facilita en el enlace que están buscando. La utilizan para satisfacer sus interés, para estudio o intercambiar información, o como un medio de comunicación, tanto en su vida personal o profesional, como es dentro de las organizaciones.

YouTube: es una plataforma web, con contenidos en formato de video que pueden visualizar de manera online, se puede encontrar documentales, filmaciones caseras, instrucciones de funcionamientos de productos, programas, y videoclips, o cualquier tipo de filmación que puedas imaginar. Los usuarios interactúan, compartir y dar su opinión. Hoy en día los jóvenes utilizan mucho este medio y le dedican varias horas al día, su contenido es mucho más directo lo que deja a un costado la televisión.

Muchos de sus líderes son jóvenes que suben videos en esta página, los YouTuber. También es una herramienta al cual las personas acceden a la hora de estudiar o buscar información mediante tutoriales.

## EDUCACION

Hoy día las nuevas generaciones, tanto la Y como la Z, se encuentran con información y conocimiento brindados por la tecnología, internet y la TV por cable que le dan un poder a los jóvenes que antes no sucedía, es por eso que en el momento de comunicarse con las antiguas generaciones se sienten que tiene la capacidad para contestar o refutar lo que piensan. Por tal motivo, hoy en día los antecesores de estas generaciones se encuentran con un escenario de negociación con las nuevas generaciones.

Alejandro Piscitelli observo: “Con un agravante que el mercado de trabajo a futuro y las competencias en las organizaciones caórdicas, fluidas y mutantes de hoy y mañana le dan más la razón a los jóvenes que a los padres, a los niños que a los grandes. Estamos

enseñando teorías y conceptos que no son significativos, para una época que ya fue y con modalidades anacrónicas que cada vez interesan menos.<sup>12</sup>

Marc Prensky en su libro sobre los nativos digitales expresa: “Utilizan instantáneamente el hipertexto, descargan música, telefonan desde dispositivos de bolsillo, consultan la biblioteca instalada en sus ordenadores portátiles, intercambian mensajes y chatean de forma inmediata. Es decir, trabajan en Red siempre”. Y agrega: “De ahí que a los estudiantes actuales les impacienten y cansen las conferencias, así como la lógica del aprender “paso a paso” y la instrucción que está cimentada en “pruebas de valoración”.<sup>13</sup>

Por su parte Alejandro Masco: *“Las antiguas generaciones utilizan más el lado izquierdo del cerebro, que se centra en el racionamiento y lo secuencial, es por ello que leer era estimulante, hoy ya no tanto, a diferencia de la Y y la Z que desarrollan más el hemisferio derecho del cerebro, un lado más creativo, simultáneo y emocional”.*<sup>14</sup>

La manera de aprendizaje de estas generaciones no pasa por leer y almacenar, ellos son visuales y buscan la información más actualizada que necesitan de inmediato. En relación a la lectura, suelen hacerla de una forma rápida e instantánea, buscan palabras claves que los lleven a las respuestas. De ahí la popularidad del déficit de atención y la falta de concentración en una misma tarea. Para ellos leer libros o textos largos es una pérdida de tiempo. Cuando algo realmente les llama la atención, los Z se vuelven intensamente comprometidos y concentrados.

Prefieren gráficos explicativos antes que los textos, y en preferencia los entornos virtuales. Al ser multitaskers, son capaces de consumir mayores cantidades de información, pero captar y mantener su atención es cada vez más difícil, es decir abarcan más pero en dosis pequeñas, y la información debe ser precisa y profunda.

Bajo la cultura DIY, la hiperconectividad y los social media, la generación Z, se caracterizan como observamos anteriormente por buscar la información por sus propio

---

<sup>12</sup> Piscitelli, Alejandro (Revista Mexicana de Investigación Educativa, 2006) – *“Nativos e inmigrantes digitales ¿Brecha generacional, brecha cognitiva, o las dos juntas y más aún?”*  
<http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v11/n28/pdf/rmiev11n28scB04n01es.pdf>

<sup>13</sup> Prensky, Marc – *“Nativos e Inmigrantes Digitales”*  
[http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)

<sup>14</sup> Masco, Alejandro. *Entre generaciones, no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires, Editorial Temas, 2012.

medio sobre lo que necesitan, de manera inmediata en la nube de internet, utilizan herramientas como el motores de búsqueda, los wikis, blogs o videos.

Lo que los convierte en personas autodidactas, buscan en internet tutoriales y cursos online, o apps innovadoras, optimizan los recursos que tienen en sus manos y minimizan tiempos. Son capaces de realizar trabajos y proyectos sin ver a sus colegas.

Estudian a través de estos, buscando en Google, Wikipedia o distintos blogs, que en su preferencia sean páginas de autores capacitados. Otra de las maneras muy comunes de estudiar es a través de tutoriales, videos generalmente subidos en YouTube, donde explican, muchas veces profesores, temas que necesitan aprender o profundizar.

También puedes nombrar Yahoo! Respuestas, donde ellos formulan los interrogantes con los que se encuentran o muchas veces, como también en los anteriores ejemplos, son ellos los que responden o dar opinión sobre los temas que los demás se encuentran inquietantes.

*Un rasgo esencial de la generación Z es que "han crecido y jugado con las tecnologías que sus padres utilizan para trabajar: teléfonos móviles, computadoras y tablets, algo que no ocurría con generaciones anteriores -observa Mascó-. Se puede entender que para esta generación aprender se hace jugando.*

#### Nuevas tendencias en el estudio.<sup>15</sup>

**MOOC:** son cursos en línea de carácter gratuito, abiertos a un gran número de personas, de carácter terciario. Cada estudiante tiene la flexibilidad de elegir cómo, cuándo y dónde avanzar dentro del curso. Entre algunas de las plataformas más destacadas: Coursera, Khan Academy, Udacity y Edx. En América Latina: Acamica, Tareasplus,

**FLIP LESSONS,** Lecciones Invertidas: distribuyen el programa académico de modo que los alumnos estudien los contenidos académicos en su casa y realicen las tareas en las horas de clase. Los profesores envían videos, podcasts y lecturas online a sus alumnos para que los estudien en sus casas y aprovechar las clases para trabajar en el desarrollo de las tareas.

---

<sup>15</sup> 5 conceptos que definen a la nueva era del aprendizaje (Enero 2015)  
<http://www.youngmarketing.co/5-conceptos-que-definen-a-la-nueva-era-del-aprendizaje/>

BYOD: el objetivo es involucrar al estudiante con la tecnología y enseñarle que los dispositivos electrónicos con los que está familiarizado pueden ser una herramienta útil y divertida para mejorar su aprendizaje.

BLENDED LEARNING, Aprendizaje Semipresencial: es un método de educación emergente que combina el modelo tradicional, donde el alumno asiste a una clase presencial en una escuela, y el aprendizaje en línea.

LMS, Sistema para la Gestión del Aprendizaje: es una plataforma que se utiliza para coordinar y planear un curso educativo, donde se puede compartir contenido, tener control de los estudiantes, planear actividades, entre otros. Permite distribuir el contenido académico de las instituciones y facilitar los procesos de estudio a los estudiantes.

## TRABAJO

Es primordial entender que para ellos el trabajo es un hobbies, el trabajo no los elige a ellos, sino ellos al trabajo. Están dispuestos a cambiar de trabajo por una mejor oportunidad de trabajo, y esto se debe a que su compromiso es con ellos mismos no con las empresas. Recordemos que para ellos uno de sus valores principales es la conciliación entre la vida personal y la profesional, buscan obtenerla.

Ésta generación se preocupa mucho por temas sociales y ambientales, por ello la responsabilidad social empresaria es importante a la de elegir sus trabajaros.

Gustavo Martín Acha, director de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad del Museo Social, realizó una publicación en el diario La Nación en mayo de 2012. En este artículo menciona el posible cambio que esta generación producirá en las empresas, tanto en el perfil de estas como en nuevos puestos de trabajo.

Acha, indica:<sup>16</sup>

Dado que la problemática de mantener contacto permanente con las comunidades y el cuidado del medio ambiente serán ejes de la gestión en los próximos años, se están dando algunas nuevas tendencias como la incorporación de funciones de Responsabilidad

---

<sup>16</sup> *Gustavo Martín Acha*, director de la carrera de Recursos Humanos de la UMSA. (Diario La Nación, mayo de 2012) <http://www.lanacion.com.ar/1472554-todo-por-entender-a-la-generacion-z>

Social Empresaria. Las nuevas generaciones, comprometidas con el medio ambiente y la sustentabilidad, también elegirán la organización donde trabajarán.

*Change Manager*: esta función nacerá para el aporte de alto valor agregado al negocio y para mejorar el impacto de las iniciativas surgidas del planeamiento estratégico en las personas de una organización.

*Agility Consultant*: será un consultor interno que ayudará al resto de los departamentos y áreas funcionales a simplificar las diversas problemáticas de gestión de las personas, con objeto de agilizar los negocios. Este nuevo rol ayudará a las organizaciones a articular la racionalización de los procesos, la tecnología, sus estrategias y las herramientas de marketing y su impacto en el capital humano.

*Broker de talentos*: detectará talentos y capacidades en el mercado, y desarrollará y gestionará los talentos con potencial existente. Ante la escasez de los mismos y la guerra entre corporaciones que ofrecen paquetes remunerativos y compensatorios a empleados y profesionales, este *broker* tendrá una especial atención para el éxito de los negocios.

*Work-life balance manager*: será un directivo especializado en implementar planes de beneficios para mejorar la salud laboral y el equilibrio de trabajo y la vida personal de los miembros de una organización. Además será quien colabore en los procesos de rotación interna, ya que la estabilidad en una sola posición por un período de dos años es un punto conflictivo en la retención.

*Collective Intelligence Office*: será responsable de gestionar el conocimiento de la organización, y se encargará de potenciar y maximizar el capital humano y sus competencias.

Debido al avance de la tecnología y los cambios de paradigma de esta generación, deberán elegir carreras que aún no existen. Es por ello que es muy importante que tanto las organizaciones como las universidades se retroalimenten entre ellas, para poder afrontar los nuevos desafíos.

Los nativos digitales responderán a esquemas mentales digitales mientras que las organizaciones estarán dirigidas (en gran medida) por mentes de la era analógica; los “inmigrantes digitales” - indicó Juanita Acevedo (Formadora Empresarial, Coach Personal y Conferencista Internacional).

Esta generación tiene ante las otras generaciones una ventaja de capacitación y entrenamiento. Crecieron en el auge tecnológico y virtual que les facilitó el uso de estos dispositivos y la navegación, que al principio fueron usadas para juego y hoy como herramientas de estudio o laboral, son personas tecno-dependientes, no son capaces de seguir sin tener estas herramientas, a diferencia de las anteriores generaciones que tiene



la habilidad de trabajar con y sin estos recursos, es decir que pueden resolver problemas sin estas herramientas.

### Líderes:

Los superiores tienen un rol muy importante, ya que tiene que tratar de atraparlos y retenerlos. Validan a sus jefes por el conocimiento que poseen y demuestran, no por el cargo que ostentan. En los puestos jerárquicos las distintas generaciones no tienen un orden cronológico, podemos encontrar casos donde la generación X es supervisor de las otras generaciones que componen la organización, sean precedentes o procedentes.

Los líderes deben dirigir de manera coordinada y armoniosa las distintas generaciones, sin etiquetarlos en sus generaciones y generar juicios de valor, debe contemplar a cada colaborador por separado, es decir un liderazgo más personalizado, que acompañe y guíe.

- La generación Z valora a sus superiores por el conocimiento que poseen y no por el cargo que ostentan, pretenden obtener de ellos:
- Una comunicación abierta, dinámica y flexible, transparencia y pretender tener un seguimiento, un feedback continuo.
- Brindarles autonomía, dar proyectos donde los resultados se puedan ver en el corto plazo, flexibilidad, permitir la elección de tareas y un sistema de control que sea en base a los objetivos.
- Considerar el teletrabajo, trabajar desde sus casas o en cualquier lugar que les sea confortante, en cualquier momento del día, sea de día o de noche, videoconferencias.
- Trabajo en equipo, armar equipos virtuales, formar vínculos intergeneracionales, competentes colaboradores, no solo con su equipo sino también con la comunidad, funcionan mejor trabajando en red.

Desde el punto de vista de las organizaciones, los social media son herramientas útiles al momento del reclutamiento y selección de colaboradores, como es caso de LinkedIn o Facebook, ofrecen la oportunidad de buscar información sobre las personas para enriquecer sus currículum vitae.

Debemos considerar que en la actualidad el reclutamiento de personal no es solo por parte de las organizaciones al momento de elegirlos, sino también son los candidatos quienes las eligen a ellas.

La utilización de estos dentro de las empresas sirve para la fluidez de información y comunicación interna, como es uso de Twitter, brindan colaboración entre ellos, más allá de que el uso de estos es algo natural en su estilo de vida y que los conecta con sus comunidades. Se pueden utilizar para realizar encuestas, proponer temas de discusión, difundir funciones, noticias, mensajes, entre otros.

Una manera de cuidarlos es no censurándoles las redes sociales, pero hay que tener en cuenta la aplicación de políticas, normas y procedimientos de uso, bajo los principios de ética y respeto.

Las organizaciones deben definir principios de éticos de confidencialidad, para poder tener un control sobre la información que los colaboradores pueden difundir respecto a ésta.

De acuerdo con un informe de Adecco, el 83% de los estudiantes considera que un total de tres años o menos es el tiempo adecuado para permanecer en su primer empleo, mientras que un 27% considera que debe permanecer en él durante un año o menos.<sup>17</sup>

Cómo retenerlos es el nuevo reto de las organizaciones. Al momento de atraerlos, seleccionarlos y reclutarlos, es necesario investigar bien cuáles con sus proyectos futuros de vida y qué los motiva, también deben tener en cuenta que ellos esperan pasar por distintas experiencias lo que conllevará que cambien de empresas, por lo cual las organizaciones deben de estar preparadas para este dinamismo que plantean y dejarlos ir.

Una de las empresas que más se agjiorno a estos cambios de paradigma fue Google Plex, ofrece a sus colaboradores una cultura entre empleos informal, pueden vestir como quieran, les comen gratis en los restaurants que cuenta la institución y transporte gratuito. Tiene horarios de trabajo flexible y pueden trabajar desde sus casas dependiendo de las complicaciones con las que se encuentran en su vida personal. Deben

---

<sup>17</sup> ¿Oficinas para millennials? Mejor para la Generación Z (Agosto 2015)  
<http://www.expoknews.com/oficinas-para-millennials-mejor-adaptalas-a-la-generacion-z/>

ser creativos, buscar mejoras, iniciativa, no les resuelve los problemas pero les brindan todo las herramientas o soportes que necesiten.<sup>18</sup>

## CONSUMO

Nacieron en la cúspide del mercado de consumo y de la hiperconectividad, con un alcance de la información de manera inmediata. Depende de esta a la hora de consumir alguna marca o de la viralización sobre noticias respecto al mercado.

No debes dejar de lado concepto de responsabilidad social empresaria, es algo que tiene muy afianzado en sus valores. Termina siendo un criterio de selección a la hora de tomar la decisión de consumir y sentirse orgullo de pertenencia en las marcas, que esperan que estas ser transparentes y cumplir con sus promesas.

"Si bien el desarrollo de los cambios reconoce diversas causas, probablemente la tecnología sea el gran motor. La masificación del uso de internet, tecnologías móviles y redes sociales ha cambiado la forma en que los consumidores adquieren bienes y servicios", indica la encuesta realizada por PwC entre CEOs de distintas industrias en 2015.<sup>19</sup>

Hoy en día el acceso inmediato a la información, hace que sea relativamente fácil para los usuarios efectuar comparaciones de productos en cuanto a prestaciones, características y precios; es por eso que se hace indispensable que el negocio acompañe la evolución de las tecnologías, las expectativas y comportamientos de los consumidores.

Los social media, son un medio de marketing hoy en día, son el principal medio de captaciones de los jóvenes, hay que tener en cuenta que este medio masivo donde ellos tienen voz y voto, son críticos y dan su opinión sobre las marcas. Para captar su atención los mensajes deben ser visuales y breves, y adaptarse a todas las plataformas posibles para verlos.

Las marcas para lograr el éxito deben ser capaces alimentar el deseo de elección y control, entender que son no ellos los que los eligen, sino los miembros de ésta

---

<sup>18</sup> Federico Wiemeyer - periodista TN (documental – diciembre 2007) <https://www.youtube.com/watch?v=QPUIOWSA8nY>

<sup>19</sup> Oportunidades internas (Febrero 2016) <http://www.cronista.com/especiales/Oportunidades-internas-20160210-0002.html>

generación. Deben actualizar de manera continua sus ofertas para mantenerse en contacto con este grupo. Se requiere una mayor personalización del mensaje, para lograr una mayor atención, que es muy escasa.

Se estima que es una generación de consumidores más “inteligentes” o al menos más difíciles de convencer. Tienen las herramientas necesarias que le brindan la transparencia e información que ellos necesitan para actuar con tranquilidad. Es una generación crítica y selectiva. No sean leales consumidores para las marcas y a diferencia de las anteriores generaciones, esta nueva generación se animan más a la compras o consumo online. Tienen gran desenvoltura al momento de comprar y vender artículos en la red.

“Esto se traduce en que el tiempo que tenemos para captar su atención es mínimo y la sobreimpactación es un hecho. Para ello, debemos trabajar también en el cambio de mensajes, que han de ser cortos, intensos y sobre todo visual, adaptado a todos los dispositivos y que sean capaces de impactar y picar la curiosidad de los nativos de la Generación Z en pocos segundos, ya que en caso contrario habremos perdido nuestra oportunidad” - según , directora en Admiral Group

A medida que la influencia de la Generación Z crece inevitablemente, las organizaciones se verán obligados a adaptarse a atraer a este público en nuevas formas. La comunicación de las marcas con estos consumidores debe ser corta, rápida y precisa, se estima pueden mantener su capacidad de atención alrededor de 8 segundos, y esperan una devolución rápida. Generación Z asegura que prefiere un producto cool antes que una buena experiencia, a diferencia de su antecesora generación.

Las redes sociales son una manera de acercarse a esta generación y brindan una amplia información de interés para las organizaciones, como Facebook, permite un conocimiento enorme del cliente: gustos, segmentación, hábitos, sueños. Información útil para segmentar y retener los consumidores, y para la elaboración de estrategias futuras.

La inserción de las organizaciones a las redes sociales no solo es para conocer el perfil de los consumidores o reclutamiento de personal, sino también para temas comerciales, difusión de la marca y captación de nuevos mercados. Deben considerar que información brindan y como lo hacen, para que estas no parezcan sobrevendidas, lo que provocaría una reacción contraria a la buscada, un efecto negativo.

A diferencia de las anteriores generaciones que eligen comprar, los Gen Z prefieren hacer las cosas ellos mismos. Como ya mencionamos antes, se criaron bajo la cultura del “Hazlo tú mismo” (DIY), que les importa el medio ambiente y son ahorradores, es por eso que buscan la correlaciones de estos conceptos, solucionando y crear cosas ellos mismos a través de la manualidad por medio de tutoriales o blogs, es por eso que son ellos muchos quienes satisfacen sus necesidades.

Tienen un real poder de compra, si bien ésta generación aún no tiene ingresos o sustentos propios, influyen en las decisiones familiares, por ejemplo en al momento de decidir dónde ir de vacaciones, qué hacer, o qué y dónde comprar tecnología, muebles, entre otros.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según la influyente pensadora y economista inglesa Noreena Hertz: “Es una generación altruista, nada egoísta. Se mostrará fuerte y políticamente sensibilizada por cuestiones como la desigualdad económica y social. El 95% piensa que debe ayudarse a quien lo necesita, pero están muy desilusionados con la política tradicional”.<sup>20</sup>

Las organizaciones deben de tener un perfil de responsabilidad social empresaria, se para captar nuevos consumidores o capital humano a las mismas. Tienen mayor preferencia por productos y servicios éticos y sostenibles y están dispuestos a pagar un costo adicional por ello. Pretenden de estas: diversidad e inclusión de género, abordan problemas sociales o ambientales, re-pensar y re-diseñar (Reciclar), comportamiento ético y transparencia

Un estudio realizado en Europa por empresa Xerox, determino que un 51% personas - entre 18 y 24 años - tendrá en cuenta la disponibilidad de servicios de transporte a la hora de decidir dónde vivir y trabajar.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Los plurals, así es y así consume la generación que toma el relevo a los millennial* (Febrero, 2016) – <http://brandmanic.com/generacion-plurals-millennials/>

<sup>21</sup> *La Generación Z apuesta por una red de transportes más inteligentes en Europa* (Enero, 2016) <http://www.xerox.es/news/news-archi ve/2016/esp-la-generacin-z-apuesta-por-una-red-de-transportes-ms-inteligentes-en-europa/eses.html>

Un ejemplo es Singapur, donde siete de cada 10 adolescentes entrevistados se preocupan por consumir productos verdes. Además, dos de cada tres considera valioso reciclar y dedicarían tiempo a emprender un proyecto vinculado con este fin.<sup>22</sup>

No hay que dejar de lado los contextos sociales en los que crecieron, con terrorismo, catástrofes naturales, derechos humanos y crisis económicas, y en muchos casos viendo a sus padres padecerla. Volvieron a poner de moda la reivindicación social y el compromiso por ayudar a los demás.

Son autodidactas, emprendedores y tener la cultura DIY, se debe a estos contextos históricos. Vivir en un mundo de la hiperconectividad y tener el alcance inmediato y acceso de información, provoca que estén informados de lo que pasa, ser consiente y realistas. Buscan cambiar al mundo, hacer la diferencia y crean un impacto positivo en las industrias.

## FAMILIA

La Generación Z muestra dificultades para desarrollar relaciones interpersonales y vínculos familiares sólidos, producto de la necesidad de estar activos todo el tiempo en los social media. El uso excesivo de estas plataformas virtuales puede provocar un grado de adicción, tener conductas de aislamiento, de intolerancia y asilamiento.

La presidenta del Colegio de Psicopedagogos, Evangelina Ficetti explica: “Es difícil detectar que nuestros niños son adictos a la tecnología porque papá y mamá muchas veces lo son. Hoy, los adultos buscan a sus hijos de la escuela o guardería con el celular en la mano, y la mayoría de las veces ni los miran o saludan. Sin embargo, cuando los adultos logran superarlo se puede prestar atención. Cuando los chicos no pueden despojarse de su elemento electrónico, de la tablet, celular o consola de juegos, toda esta realidad 'virtual' los invade y los subsume en un lenguaje paralelo, en el que no hay una construcción real de lo que se comparte con el otro”.<sup>23</sup>

El papel de los padres en la formación de sus hijos es fundamental para evitar trastornos. Deben preocuparse por fomentar vínculos afectivos desde la infancia para que

---

<sup>22</sup> *Los trabajos de la 'Generación Z'* (Julio, 2013) – <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/07/09/que-carreras-elegiran-la-generacion-z>

<sup>23</sup> *Nativos digitales: la tecnología como reemplazo de los padres*, (Junio, 2015) – <http://www.cba24n.com.ar/content/nativos-digitales-la-tecnologia-como-reemplazo-de-los-padres>

se conviertan en adultos seguros, con una fuerte autoestima y responsables. El problema comienza cuando los padres no ponen límites y utilizan la tecnología como media de entretenimiento.

Por su parte, Miguel A. Trabado - conferencista internacional, sostiene que: “Obviamente, el abuso de la tecnología puede producir alteraciones e incluso enfermedades como el “síndrome del túnel carpiano” alteraciones de la audición, enfermedades oculares, alteraciones del sistema nervioso, dependencia, etc. si bien, estas alteraciones no afectan exclusivamente a la generación Z, e incluso podríamos decir que los riesgos son mayores en generaciones anteriores, en muchos casos motivados por la falta de hábito en su utilización”.<sup>24</sup>

Al igual que las organizaciones que implementan políticas de uso respecto a los social media, los padres son quienes deben enseñarles cómo utilizar estas herramientas o plataformas de una forma eficiente, aunque se sientan inmigrantes digitales, son quienes introducen en las costumbres cotidianas el uso de estos dispositivos.

A través del mundo virtual pueden educar a sus hijos con aprendizaje didáctico virtual que estimulen lo intelectual y aprender a sociabilizar, y que no solo sea para ver videos en YouTube o entrar en Facebook o mandar emojis (emoticones) y notas de voz en WhatsApp. La tecnología no debe, en ningún caso, suplir el rol de los padres.

El contexto de la hiperconectividad e hiperinformación los dio a ésta generación empoderamiento y los convierte en una autoridad dentro y fuera de su casa. Los adolescentes de hoy no son pasivos, por lo tanto no deben ser tratados como inocentes, ingenuos, subestimar que no saben o no entienden temas de actualidad.

Los padres deben tener una participan activa entre el vínculo de sus hijos con el mundo virtual.

#### Actitudes que deben tener los padres:

- Instruirse sobre qué son y cómo utilizar los social media de manera eficiente y segura.
- Destaca las ventajas sobre la tecnología

---

<sup>24</sup> *Generación Z: ¿Cómo son los consumidores del 2020?* , (Octubre 2015) – <https://www.linkedin.com/pulse/generaci%C3%B3n-z-c%C3%B3mo-son-los-consumidores-del-2020-delgado-2k-?forceNoSplash=true>

- Establecer normas y grado de uso de los dispositivos, determinar ámbitos, cuándo sí o no usarla.
- Aceptar que para ellos la vida pasa a través del mundo virtual

No es por menos que grandes magnates de la tecnología limitaban a sus hijos al uso respecto a estas, ellos conocen tanto los beneficios como los riesgos que conlleva el uso de la tecnología. En 2010 el periodista del The New York, Nick Bilton, preguntó a Steve Jobs (director de Apple): “Sus hijos deben de amar el iPad ¿no es así?”, a lo contestó Jobs: “no lo han usado, limitamos la cantidad tecnológica que pueden usar los niños en casa”. Evan Williams, co-creador de Twitter y de la plataforma Medium, prefiere que sus hijos crezcan con libros en vez de iPad.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> ¿Por qué Steve Jobs no dejaba que sus hijos se acercaran a los iPhone?  
<http://genial.guru/inspiracion-psicologia/por-que-steve-jobs-no-dejaba-que-sus-hijos-se-acercaran-a-los-iphone-10855/>



## **CAPITULO III**

### **GENERACIÓN Y vs. GENERACIÓN Z**

Los “nativos digitales” – donde englobamos a dos generaciones sucesivas, la generación Y y la Z - se caracterizan por utilizar herramientas que les brindan la información más recientemente actualizada que necesitan sin necesidad alguna de almacenarla, sentido lógico, ya que en esta era la tecnología y la información avanzan segundo a segundo.

Este par de generaciones crearon una brecha con las antiguas generaciones, las cuales tienen otro tipo de formación. Las generaciones más antiguas tenían una educación con saberes enciclopédicos y en programas de desarrollo secuencial, su comunicación es formal y escrutada, a diferencia de las nuevas generaciones que su comunicación es más informal y con desenfado hacia cualquier persona. La manera de aprendizaje de estas generaciones no pasa por leer y almacenar, ellos son visuales y buscan la información más actualizada que necesitan de inmediato

Estas generaciones actuales nacieron en el auge de la tecnología y del internet, donde se desenvuelven con total libertad sobre el manejo de estas debido a su experiencia, generando una ventaja sobre las demás generaciones en el uso de las herramientas y generándoles empoderamiento.

Afortunadamente esta última camada de nativos digitales, Gen Z, se encontraron con un camino allanado, es decir, reconfigurado por la generación Y con los nuevos paradigmas que los identifican y comparten.

Nicolás Magni, co-fundador de Wolox, participó del XIII Congreso Internacional en Innovación Tecnológica Informática que se realizó en la sede local de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) detalló: "Hay factores que están naturalmente en las personas de esta generación y tienen que ver con la innovación, el compromiso, la energía.

Nacimos con las redes sociales, el dinamismo, la instantaneidad, el feedback constante, poder debatir y objetar a cualquiera. En las redes sociales todos pueden hablar de todo y opinar de todo. Se abrió un mundo nuevo".<sup>26</sup>

Ambas generaciones comparten una comunicación más abierta e informal, buscan un feedback continuo, son multitaskers y tienen un enfoque panorámico de los temas, es decir más generalistas. Buscan ambientes de trabajo divertidos, donde puedan disfrutar, no buscan tanto cambiar de empresas sino de proyectos, aunque muchos de ellos piensen pasar por varias empresas, y no quedarse solo en una.

Esperan que sus jefes sean mentores al igual que las empresas, que los ayuden a desarrollarse tanto en la vida profesional como personal, y ser colaborativos, espacio de compartir y con diversidad, desarrollo tanto individual como grupal tener su espacio, su independencia, poder tomar decisiones y compartir las mismas éticas. Esperan que pidan sus opiniones y poder aportar, sentirse capaces de enseñar muchas cosas que tienen interiorizadas.



<sup>26</sup> Los "millennials" entre la creatividad, la innovación y las nuevas tecnologías (Diario La Capital, Febrero 2016) <http://www.lacapital.com.ar/economia/Los-millennialsentre-la-creatividad-la-innovacion-y-las-nuevas-tecnologias-20160221-0002.html>

Aunque estas dos generaciones compartan paradigmas, también encontramos diferencias entre ellos. Mucho de esto tiene que ver en quiénes fueron las generaciones que los criaron.

La generación Y, es una generación donde sus padres son los Baby Boomers, sus diferencias generacionales tienen una brecha notable, podemos notar que los cambios tecnológicos son profundamente diferentes entre ellos.

Los Baby Boomers aunque les haya tocado vivir el nacimiento de la televisión y el paso de la televisión de blanco y negro a color, durante su crecimiento el uso de éste era limitado. La Generación Y se crio con la televisión por cable de manera ilimitada, se lo identificaba como la generación que nació con el control remoto bajo el brazo.

Mientras sus padres vieron crecer los avances tecnológicos como del teléfono de disco al de tonos, y al fax, y los relojes de pulsera a digitales, ellos nacieron ya con estos, es por eso que muchas de las experiencias con la tecnología, lo comenzaron a incluir en sus formas de vida a partir de sus hijos.

Proyectaron en sus hijos el deseo de tener una carrera profesional y ser exitosos, consentirlos y tener una afinidad hacia los objetos. Muchos de la generación Y estudiaron carreras universitarias y vieron que tener un título universitario no era un elemento de valor sobre otras profesiones. También practicaron deportes desde pequeños, por lo que tienen una excesiva cultura del trofeo, recibían trofeos por solo participar, es por eso que las empresas dicen que buscan la recompensa rápida.

A diferencia de los Baby Boomers con la Y, la generación X y la Z tienen un acercamiento mayor, la generación X se la identifica como la generación de la transición, el cambio de una vida analógica en su infancia y a digital en su madurez; es por eso que la brecha generacional con sus hijos es menor, ya que la tecnología fue similar, los videojuegos y la programación por cable hoy en día son un pasatiempo para la familia.

Esto se debe a que la generación X buscaba un Work Life Balance y una familia más sólida (a raíz de los divorcios en su época), inculcaron en sus hijos la responsabilidad, buenas costumbres y la afinidad por las mismas marcas.

La generación Y se caracterizaban por ser optimistas, nacieron en un contexto de estabilidad económica, pero en su época de maduración y de empezar a trabajar la realidad fue distinta, a raíz de esto, la generación Z se caracterizan por ser más realistas

conservadores y estratégicos, le dan menos importancia a la carrera profesional y los estudios formales, nacieron con la crisis económica de 2001 y vieron que les hizo a sus hermanos mayores, y desde pequeños saben que el mundo es un lugar conflictivo.

Ambos generaciones comparten su filosofía de vida de “vivir en el ahora”, y esto se debe a que sucedieron eventos históricos como el terrorismo a las torres gemelas y catástrofes ambientales como el huracán Katrina o el terremoto en Haití, provocando un cambio en la manera de pensar en comparación con anteriores generaciones que postergaban muchos de sus deseos para un futuro lejano.

La generación Z evoluciona el Work Life Balance de la generación Y, que trataban de buscar un equilibrio entre su vida profesional como su vida privada, por Life Balance, donde la generación más actual busca conciliar ambos aspectos, dando valor a sus principios y mayor importancia a sus intereses, donde la vida personal influye sobre la profesional, eligiendo donde trabajar, adaptándolo a sus hobbies.

Aunque ambas generaciones nacieron en la era de la hiperconectividad, el uso que le dedican a ésta es diferente. Podemos verlo reflejado en el estudio, donde la generación Y tuvo un aprendizaje formal y a su vez con herramientas de la nueva era, para estudiar estilizaban tanto libros como con enciclopedias virtuales, como lo era el “Encarta”, su lenguaje es más textual y no tienen problema con las lecturas largas.

Y por el contrario la Generación Z, tienen un mayor grado de alcances sobre la conectividad y el mundo virtual, esta generación utiliza más las plataformas de la hiperconectividad y de la hiperinformación para estudiar, todo lo buscan lo hacen a través del motor de búsqueda Google, utilizando páginas como Wikipedia o tutoriales en YouTube, ésta generación trabaja un lenguaje más visual y focalizado, en fragmentos cortos de lectura.

Aunque todos estos medios de la hiperconectividad y la nube de internet, fueron absorbidos por la generación Y, y las anteriores.

Ser autodidactas y emprendedores, tener inculcada la cultura del DIY – hazlo tú mismo – son algunas características de esta última generación, Z, y esto se debe a que por medio de la información que encuentran, tutoriales y los recursos con los que cuentan, buscan satisfacer sus necesidades. También tiene mucho que ver con ellos, ya que son verdaderos activistas de la responsabilidad social y ambiental - clasifican y eligen a las empresas en base a esto -, son ahorradores, el dinero no es algo determinante para ellos.

Influyen en la decisiones de comprar de su familia, ya que tienen poder de comprar, definen su compra por ser productos o servicios cool, se los identifica como consumidores inteligentes, ya que a la hora de comprar buscan información respecto a las marcas, es por ello que no tienen lealtad verdadera ante ninguno.

Su experiencia pasa por tener una participación activa en las marcas, ellos son quienes controlan y eligen, y sobreentienden que la calidad del producto o servicio ya son parte de estos. Son quienes quieren generar sus propios contenidos, ser protagonistas y dar su personalización a las cosas, intervenir en las caracterizaciones de los productos. Espera que las empresas generen contenidos para todos los tipos de plataformas, sean páginas web, adaptaciones para Smartphone y apps (aplicaciones en el celular).

Por lo opuesto, la generación Y nacieron en el auge del consumismo y la cultura del BUY – comprar-, está más motivada por el dinero, no les inculcaron el sentido del ahorro y la austeridad sino el del disfrute, son más derrochadores, definen su compra por la buena experiencia con los productos/servicios o marcas, prefieren comprarlas antes que hacerlos ellos mismos e inclusive que su consumo sea en lo más posible diferenciador y único, buscan amar a las marcas y se fijan en la estética. La captación de este público es a través de mail o publicidad a través de la televisión.

Se involucran con los problemas ambientales y sociales, pero no de la manera que la realiza la generación Z, tienen un voto o un accionar pasivo, es decir no son lo suficientemente consecuentes.

La Generación Z son más autónomos y buscan más espacio, consecuencia de ver a sus antecesores, la Generación Y, que fueron más consentidos o protegidos por sus padres que los llenaban de regalos, debido al sentimiento de culpa por ser padres ocupados y los primeros en divorciarse.

Esta diferencia se debe también a que el alcance de la conectividad que tienen la generación Z, les brinda mayor libertad y empoderamiento, y viven en entornos más multigeneracionales (muchos de ellos fueron criados por los abuelos debido a los estragos de la crisis económica) y con sus hermanos mayores, la generación Y, que volvieron a vivir en sus casas paternas – por eso se lo identifica como la generación con el Síndrome de Peter Pan.

Otra diferencia que podemos notar entre estas generaciones, es que la Generación Z también evolucionó el trabajo en equipo para ser competentes

colaboradores, no solo ayudan a las personas del grupo de trabajo, sino a la comunidad, tanto dentro como afuera de la organización.

Utilizan las redes sociales como medio de comunicación, aunque la generación Y se identifica más con Facebook o el correo electrónico, mientras que la Z con YouTube y los mensajes instantáneos. Esta última generación generalmente son quienes tienen una predisposición a crear contenidos, y la generación Y son quienes tienen la predisposición de compartirla.

Ambos son multipantalla, pero la diferencia radica en que la generación Y, quienes empezaron esta tendencia, solo tienen un control de dos pantallas, la más común es la computadora-celular, en cambio la generación Z son capaces de manipular 5 pantallas a la vez: TV, Smartphone, Tablet, pc y consolas.

## CONCLUSIÓN

A partir de lo observado, para entender su estilo de vida y comportamiento debemos comprender los eventos históricos y contextos con los que convivieron en su infancia y durante su crecimiento.

Los miembros de la Generación Z, son personas que nacieron y crecieron en un mundo donde ocurrían atentados, terrorismo, catástrofes ambientales e inestabilidad económica. Un mundo dominado por el cambio constante. Ambos padres trabajan, y se criaron en ambientes multigeneracionales, con sus abuelos o tuvieron la experiencia de vivir con hermanos mayores que nunca se fueron o volvieron a su casa paterna.

Nacieron con la hiperconectividad bajo el brazo, se criaron en ambientes donde prevalece la tecnología y el internet, y donde la información abunda y todo es rápido. Estos contextos son patrones que los marcaron.

Las organizaciones deben comprender que su vida pasa por la nube de internet y los social media, su área de influencia es amplia. A diferencia de sus antecesores, son independientes, buscan valerse por sí mismo, y gracias a la conectividad pueden hacerlo, llevándolos a tener una conducta de emprendedores.

Son multitaskers, su captación es visual, focaliza y en periodos cortos de tiempo, buscan la optimización del tiempo y para ellos la lectura larga es una manera de no usarla eficientemente.

Los Gen Z son impacientes, esperan y demanda un feedback continuo, tienen una manera de comunicación abierta, utilizan la mensajería instantánea, no tiene problema de relacionarse con naturalidad con personas con cargos jerárquicos altos o al igual que con compañeros, traen un nuevo paradigma organizacional, ya allanado por sus antecesores, buscan la flexibilidad y el teletrabajo, la diversidad y la colaboración. Esperan que sus líderes sean mentores y participativos. Pretenden autonomía y poder elegir sus tareas, esperan proyectos de corto plazo y que sean evaluados por los objetivos logrados.

Priorizan la responsabilidad social y ambiental, la industria deben tener en cuenta este valor tan importante para ellos, porque definirá su participación como consumidores o como colaboradores de las empresas.

Son ellos quienes eligen a las organizaciones, y no éstas a ellos. No son leales a las marcas. Son consumidores inteligentes y personas con poder compra en sus hogares, capacidad que obtiene por la ventaja de la hiperconectividad.

Es importante contemplar su modo de vida, Life Balance, donde el trabajo es un medio y la vida personal prevalece sobre este. Para ellos la vida profesional debe ser un hobbies, y considerar que en su proyecto de vida esperan pasar por distintas experiencias laborales y lo más probable es que no se queden en una empresa. Al momento del reclutamiento es sustancial saber cuáles son sus motivaciones y dónde se ven en un par de años, no muy lejano.

Es necesario considerar que cada miembro de los grupos generacionales no debe ser etiquetado y realizar un juicio de valor sobre ellos. Para poder llevar la convivencia de las generaciones dentro de las empresas, los colaboradores deben ser observados y apreciados de manera individual. Los patrones de comportamiento de cada grupo generacional son adeptos a adquirir por los demás.



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Alles, Martha. *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires, Editorial Granica, 2012.

Carr, Nicholas. *¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes? Superficiales*. Montevideo, Editorial Taurus, 2011.

Cerezo, Daniel. *Gerencia de felicidad*. Primera edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones B, 2015.

Dei, H. Daniel. *La tesis: Cómo orientarse en su elaboración*. Segunda edición, Argentina, Buenos Aires 2006, Prometeo Libros.

Kotler P. y K. L. Keller. *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. Editorial Pearson Hall. México, 2012.

Masco, Alejandro. *Entre generaciones, no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires, Editorial Temas, 2012.

Navos, Oscar. *Nuevas generaciones en universidades privadas ¿Qué hacer?. Algunas propuestas para la gestión desde el punto de vista del marketing*. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2014.

Navos, Oscar y Prestipino, Carlos. *Hacia la generación de un encuentro: claves para construir puentes de comunicación y acción entre los jóvenes y los mayores: en el ambiente educativo, en el trabajo y en el voluntariado social*. Primera edición, Argentina, Santa Fe, Rosario 2013. Ediciones del País.

Sabino, Carlos A. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escrito*. Tercera reimpresión, Argentina, Buenos Aires 1998. Editorial Lumen/Hvmanitas

Scavone, Graciela M. *Cómo ser escribe una tesis*. Cuarta reimpresión. Argentina, Buenos Aires 2006. Libros Universitarios La Ley.

## **Páginas Web y otras publicaciones**

Altamirano, Carlos (Coord.) (2002), *“Términos Críticos de la Sociología en la Cultura”*,  
Barcelona, Ed. Paídos.

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3973/1/PI-2012-20-Almeida-Trayectoria%20profesional.pdf>

El País (2015), *“¿Eres de la generación Z?”*

[http://elpais.com/elpais/2015/09/03/tentaciones/1441266645\\_237391.html](http://elpais.com/elpais/2015/09/03/tentaciones/1441266645_237391.html)

Escuela de Negocio y Dirección, *“Generación Y vs. Generación Z”*

<http://www.escueladenegociosydireccion.com/infografias/Generacion-Y-vs-Generacion-Z-enyd.html>

Ogg J. y Bonvalet C. (2006), *“La generación del baby boom y la cohorte de nacimientos de 1945 – 1954: una perspectiva europea”*.

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Peirano, Alicia (2008), *“La convivencia de diferentes generaciones, una ecuación difícil de resolver”*

<http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>

Puro Marketing (2015), *“¿En qué se diferencia los millennials y Generación Z como consumidores?”*

<http://www.puromarketing.com/14/24352/diferencian-millennials-generacion-como-consumidores.html>

Puro Marketing (2015), *“Cómo la Generación Z se diferencia de los millenniales”*.

<http://www.puromarketing.com/88/22775/como-generacion-diferencia-millennials.html>

Señales de Humo (2015), *“7 diferencias entre millennials vs. La generación z”*

<https://senyalesdehumo.wordpress.com/2015/04/13/7-diferencias-entre-millennials-vs-la-generacion-z/>