

**RIESGOS PARA EL FUTURO DE LAS ADMINISTRADORAS DE RIESGOS
LABORALES (ARL) GENERADOS POR LAS VARIABLES MOTIVACIONALES
Y EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE LA GENERACIÓN Z**

**JOSE FERNANDO GALEANO RAMÍREZ
JULIANA GUTIÉRREZ ZULUAGA**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN
2020**

**RIESGOS PARA EL FUTURO DE LAS ADMINISTRADORAS DE RIESGOS
LABORALES (ARL) GENERADOS POR LAS VARIABLES MOTIVACIONALES
Y EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE LA GENERACIÓN Z**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración de Riesgos**

**JOSE FERNANDO GALEANO RAMÍREZ¹
JULIANA GUTIÉRREZ ZULUAGA²**

Asesor: José María Maya Mejía, MDGSS

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN
2020**

¹ jgalean5@eafit.edu.co

² jgutierrez@eafit.edu.co

Contenido

Resumen	vi
Palabras clave: administradora de riesgos laborales, comportamiento laboral, generación Z, prospectiva, variables motivacionales.	vi
<i>Abstract</i>	vii
<i>Keywords: worker compensation insurance, work behavior, Z generation, forecasting, motivational variables.</i>	vii
Introducción y planteamiento del problema	8
Contextos que originan la situación estudiada	8
Antecedentes de la situación	10
Alcance	14
Justificación	14
Objetivos	16
General	16
Específicos	16
Marco conceptual	17
Diversidad generacional: un recorrido por los <i>baby boomers</i> y las generaciones X, Y y Z	17
Generación de los <i>baby boomers</i>	18
Generación X	19
Generación Y	20
Generación Z	21
Administradoras de riesgos laborales (ARL)	22
Metodología empleada	26
Tipo de estudio	26
Población de estudio	26
Instrumentos o técnicas de recolección de información	28
Presentación y análisis de resultados	30
Motivación	35

Comportamiento laboral	56
Riesgos	69
Conclusiones	72
Motivación: identificar las variables motivacionales de la generación Z frente al mundo laboral.	72
Comportamiento laboral: conocer el comportamiento laboral de las personas que pertenecen a la generación Z.	73
Riesgos: identificar los riesgos que generan las personas de la generación Z para las administradoras de riesgos laborales.	74
Referencias	76
Anexo	80

Lista de tablas

Tabla 1. Claves para que las empresas y los jóvenes Z se amolden a las dinámicas laborales	12
Tabla 2. Convenciones	27
Tabla 3. Categorías, objetivos y preguntas	30
Tabla 4. Categorías, objetivos, preguntas y participantes	31

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar los riesgos para el futuro de las administradoras de riesgos laborales generados por las variables motivacionales y el comportamiento laboral de la generación Z: ante todo se recolectó y se analizó la información proveniente de la literatura sobre dicho grupo humano y sobre personas que hacen parte de él para con ello conocer el impacto en el abordaje de los riesgos. A partir de lo anterior se buscó que las administradoras de riesgos laborales (en adelante: ARL) puedan identificar si las estrategias de intervención de riesgos actuales son apropiadas para su gestión o, incluso, replantear nuevos modelos para generar buenos resultados a partir de la prevención, así como elementos que les permitan tener herramientas para gestionar el impacto de la generación Z en la competitividad y la sostenibilidad. La metodología propuesta fue de enfoque cualitativo y alcance descriptivo y se tomaron como muestra 14 sujetos participantes: doce jóvenes de la generación Z, un profesional en prevención de riesgos y un directivo de una ARL. Los resultados evidenciaron que la mitigación de los riesgos para el futuro de las ARL depende de que desarrollen estudios y programas de prevención para las enfermedades laborales asociadas con la salud mental y que, por vía de la tecnología, pueden afectar a la mencionada generación. Además, es necesario que las empresas alineen sus intereses con los de la generación Z, como son la flexibilidad horaria y temporal, el trabajo grupal y la posibilidad de ascender, entre otros.

Palabras clave: administradora de riesgos laborales, comportamiento laboral, generación Z, prospectiva, variables motivacionales.

Abstract

The objective of this research project is to determine the risks of the Workers Compensation Insurance (WCI) future, generated by the motivational variables and the labor behavior of the Z generation. In order to deeply understand the impact of this generation in the risk analysis, this report brings together and analyzes the general information of the Z generation from the literature, and some specific cases of people who are part of it. Based on the above information, the Workers Compensation Insurance can identify whether current risk intervention strategies are appropriate for their management or, on the other hand, reformulate new models to generate good performance through prevention, as well as elements that allow them to have tools to manage the impact of the Z generation on competitiveness and sustainability. The proposed methodology considers a qualitative approach and a descriptive scope, taking 14 participating subjects as a sample: twelve young people of the Z generation, a professional in risk prevention and a manager of a WCI. The results show that mitigating the risks for the future of WCIs depends on developing studies and prevention programs for occupational diseases associated with mental health that increase with technology use. In addition, it is necessary for companies to align their interests with those of the Z generation, such as schedule flexibility, teamwork, and the possibility of promotion, among others.

Keywords: *worker compensation insurance, work behavior, Z generation, forecasting, motivational variables.*

Introducción y planteamiento del problema

Contextos que originan la situación estudiada

A lo largo de los años, las sociedades han presentado cambios que en la última década han sido más acelerados y con impacto directo en las personas. Cada generación, según su comportamiento, sus hábitos y sus características particulares, fue clasificada en un período determinado, con el fin de establecer fronteras entre sí. Dicha preocupación nació luego de la Segunda Guerra Mundial y con posterioridad, con el tiempo, se han descrito hasta hoy cuatro denominaciones que enmarcan las generaciones en forma consecutiva en los siguientes períodos (Cerezo, 2017; Díaz-Sarmiento et al., 2017):

- *Baby boomers*: 1946-1960.
- Generación X: 1960-1980.
- Generación Y o *millennials*: 1980-1995.
- IGen, generación Z, genZ o *centennials*: 1995-2010.
- Generación alfa: 2010 hasta la fecha.

A diferencia del pasado, hoy en día la duración de una generación es corta, lo que permite que subsistan y convivan en un mismo período varias de ellas. A esto se le caracteriza como diversidad generacional; es decir, dependiendo de las características del mercado global, en cada país pueden cohabitar todas estas generaciones en forma simultánea (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Precisamente, en el ámbito laboral, los *baby boomers*, la generación X y los *millennials* son las tres generaciones con mayor presencia en el mercado (Díaz-Sarmiento et al., 2017); por lo tanto, ya existe por parte de las compañías un conocimiento de sus características, así como un reconocimiento de su trascendencia y sus aportes. Los *baby boomers*, por ejemplo, suelen ser

catalogados como la generación con presencia activa en las organizaciones y con cargos de poder; los X pueden ejercer cargos de alto y medio mando, son individualistas, pero con inclinaciones hacia el apoyo grupal, y los *millennials* tienen tendencia a ser independientes en el sentido laboral, se caracterizan por haber contado desde su infancia con la tecnología como parte integral de su estilo de vida, y, por lo tanto, es la primera generación que entra en este ámbito con mejores conocimientos en tecnología que las dos anteriores (Díaz-Sarmiento et al., 2017; Molina, 2016).

Dicho lo anterior, y aunque hay un marcado protagonismo de los *millennials* por el respaldo de medios informativos pensados por y para ellos (Cerezo, 2017), en los últimos años los estudios han concentrado sus esfuerzos en la generación Z, también conocidos como nativos digitales (Ugalde y González, 2014).

En términos de descubrir sus particularidades, la generación Z aún está en construcción, pero en permanente crecimiento, por lo que se le estudia tanto como los *millennials* y en tiempo real (Cerezo, 2017). En la actualidad, los genZ mayores tienen entre 18 y 24 años, con lo que la mayoría apenas se introduce en el mundo laboral. Por lo tanto, las compañías tienen el reto de estudiar a los Z en sus entornos personales, familiares, sociales y laborales para conocerlos mucho y más y poder proyectar y anticiparse a los riesgos que puedan ocasionarse en el futuro.

A la fecha, los cambios en las personas, la tecnología, la internet y la inteligencia artificial, entre otros factores, generan una alta aceleración y dinámica laboral, lo que puede ocasionar riesgos (oportunidades y amenazas) en forma permanente que hay que identificar, valorar, priorizar y gestionar de manera adecuada. Como alternativa para la gestión de riesgos, existen las aseguradoras, que tienen como actividad principal la transferencia, el análisis de tendencias y la gestión de ellos.

Como ejemplo, en Colombia, el Congreso de la República aprobó en 1993 la ley 100, que creó un sistema con tres estructuras: pensiones, salud y riesgos laborales. El de pensiones cubre los riesgos de invalidez, vejez y muerte a través de los fondos de pensiones; el de salud cubre los de enfermedad común, accidente común y maternidad por medio de las entidades prestadoras de salud y el de riesgos laborales cubre los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales a través de las administradoras de riesgos laborales (ARL) (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Como actividad principal del negocio, las ARL se especializan en asegurar a las personas y uno de los principales objetivos con las empresas afiliadas es pasar de ser solo transaccionales a gestoras de riesgos laborales, para que haya baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo (AT) y enfermedades laborales (EL).

Dicho lo anterior, el presente trabajo de investigación centró su interés en la gestión de riesgos laborales con el fin de determinar para el futuro los riesgos de las ARL ocasionados por el contexto laboral según las características particulares de la generación Z. En este sentido, se buscó también promover un replanteamiento de la gestión de riesgos acorde con dicha generación, sus motivaciones y su comportamiento laboral.

Antecedentes de la situación

Sobre la problemática abordada en cuanto a la relación entre la generación Z y el ámbito laboral, se encontraron pocos estudios, de los que la mayoría centraron su atención en esta generación desde una mirada prospectiva a partir de sus motivaciones y su comportamiento. Al respecto, las investigaciones analizadas permiten afirmar que, en el momento de contratar a una persona de dicha generación, toda organización debe tener en cuenta que:

- Los Z tienen una alta afinidad por la tecnología, la internet y la hiperconectividad, con acceso a todo tipo de información y de manera rápida (Bovier Galizzi, 2016; Latinia, 2019; Grupo Universo Laboral, 2016; Ortega Cachón y Vilanova, 2016).
- Son emprendedores e independientes (Bovier Galizzi, 2016; Latinia, 2019; Job Today, 2017; Ortega Cachón y Vilanova, 2016).
- Son *multitaskers* (multitareas) (Bovier Galizzi, 2016; Job Today, 2017).
- Son impacientes y esperan retroalimentación en forma continua (Bovier Galizzi, 2016; Grupo Universo Laboral, 2016; Job Today, 2017).
- Son ellos quienes eligen las organizaciones y no al contrario (Battista et al., 2014; Bovier Galizzi, 2016).
- Buscan el buen clima laboral y la alta remuneración (Battista et al., 2014; Job Today, 2017).
- Buscan horarios de trabajo flexibles (Viloria Trujillo, 2015).

En cuanto a factores de riesgo laboral para tener en cuenta, la literatura destaca que los genZ prefieren alternar el ambiente de trabajo entre su casa y la oficina (Battista et al., 2014). Esta alternancia puede ocasionar mayor probabilidad de riesgo, en tanto están expuestos a varios ambientes de manera permanente. Otro factor importante es el estrés. En España, por ejemplo, el 37 % de los Z temen al estrés laboral (Job Today, 2017). Otro riesgo es la motivación constante que requieren en el entorno laboral con respecto a salario, a oportunidades de crecimiento y a cumplir sus propias metas, no solo las de la compañía, por lo que las organizaciones tienen el reto de alinear sus intereses con los de los jóvenes Z (Ortega Cachón y Vilanova, 2016). Un riesgo muy importante se encuentra en la ola del *gig economy*, “una gran red de trabajadores autónomos que, enlazados en cadena, generan un gran proyecto” (Ortega Cachón y Vilanova, 2016, p. 13). Aunque esta metodología laboral les da a los Z libertad y autonomía para trabajar, la precariedad laboral puede generar aumento de la incertidumbre.

Por otro lado, Job Today (2017) expuso ocho consejos para que empresas y trabajadores se amolden a las dinámicas laborales, de la siguiente manera (tabla 1):

Tabla 1. Claves para que las empresas y los jóvenes Z se amolden a las dinámicas laborales

Claves	Empresas	Generación Z
1. Crear un entorno laboral que permita el desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> •Ayudar al aprendizaje y al crecimiento de los trabajadores •Crear un entorno laboral que sea colaborativo y propicio para el intercambio de opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajar con proactividad y respeto •Agradecer las oportunidades y los proyectos asignados
2. Transformar la autoridad en mentoría	<ul style="list-style-type: none"> •Evitar el uso de un lenguaje autoritario 	<ul style="list-style-type: none"> •Respetar las decisiones de los superiores
3. Construir una cultura de empresa positiva e inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> •Dar prioridad al equilibrio entre vida laboral y personal •Fomentar un clima que favorezca el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> •Implicarse en las actividades de equipo con confianza y transparencia
4. Respetar el cambio generacional	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer programas de <i>coaching</i> y comunicación para romper barreras generacionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener la mente abierta y evitar prejuicios
5. Reclutar en forma diferente	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación constante, clara y con interés con los entrevistados 	<ul style="list-style-type: none"> •En la comunicación con el entrevistador mostrarse interesado/a por los valores de la

Claves	Empresas	Generación Z
		empresa
6. Usar herramientas digitales para reclutar y retener	•Conectarse con sus trabajadores (futuros y presentes) mediante redes sociales u otras plataformas	•Mientras trabaja, apartar de su vista los dispositivos móviles porque así no estará tentado de mirarlos cada cinco minutos
7. Encontrar alternativas ante la posible falta de graduados oficiales	•Ofrecer aprendizaje <i>online</i> específico de las tareas que va a llevar a cabo el trabajador.	•Formación constante para adquirir las habilidades que demanda el mercado o la empresa en la que trabaje.
8. Retener el talento de la genZ	•Cuidar todos los aspectos que afectan al compromiso del trabajador con la empresa: recompensas económicas, motivación, control del estrés y balance entre trabajo y vida personal	•Antes de abandonar una empresa, valorar si en realidad ha exprimido las posibilidades al máximo

Fuente: elaboración propia con base en Job Today (2017).

Como se puede apreciar, según estos estudios, por un lado, la generación Z puede ser más propensa a sufrir enfermedades laborales (psicológicas, en lo fundamental) que accidentes de trabajo, por lo cual las ARL deben tomar medidas ante esta visión prospectiva que se ha develado a través de la investigación en torno al tema. Por otro lado, el alcance de los estudios también posibilita afirmar

que ya hay avances significativos para, no solamente caracterizar a los Z, sino también generar claves que ayuden a confrontar las amenazas y a aprovechar las oportunidades que dicha generación presenta en el actual mundo laboral.

Alcance

El propósito de la investigación fue, además de presentar un panorama de la situación laboral de la generación Z, propiciar encuentros con compañías y miembros de la mencionada generación para conocer en contexto sus motivaciones y su comportamiento laboral.

De igual manera, para determinar los riesgos para el futuro de las ARL fue necesario entrar en contexto con miembros de la generación Z que brindaran la información suficiente para obtener una visión prospectiva para las compañías. Asimismo, fue importante conocer las oportunidades y las amenazas generadas por dicha generación y así aportar elementos de manera permanente a las compañías que les permitan pensar en cómo mejorar internamente para estar a la vanguardia.

Justificación

La presente investigación se consideró necesaria y útil. Necesaria porque, en la actualidad, hay una urgencia por parte de las empresas y las ARL por conocer a la generación Z cada vez más, por lo que, año tras año, el campo de la administración de riesgos tiene el reto de ofrecerles a las ARL desde el punto de vista de la investigación perspectivas actualizadas referentes a dicha generación.

Habría que decir también que es útil, porque contribuye al campo de la administración de riesgos, a las compañías, a las ARL y a la generación Z. En este sentido, las cuatro categorías convergen como actores protagónicos puesto que

cada una tiene su sitio. De igual manera, es importante porque trata un tema de alcance exploratorio para avanzar en el conocimiento de las motivaciones y los comportamientos de algunos Z en el contexto local (Medellín, Antioquia).

Objetivos

Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

General

Determinar los riesgos para el futuro de las administradoras de riesgos laborales, generados por las variables motivacionales y el comportamiento laboral de la generación Z.

Específicos

Identificar las variables motivacionales de la generación Z frente al mundo laboral.

Conocer el comportamiento laboral de las personas que pertenecen a la generación Z.

Identificar los riesgos que generan las personas de la generación Z para las administradoras de riesgos laborales.

Marco conceptual

Diversidad generacional: un recorrido por los *baby boomers* y las generaciones X, Y y Z

El término generación se puede suponer como el conjunto de integrantes que durante cierto tiempo han estado influenciados por valores, costumbres, cultura y sucesos de determinada época (Grupo ACIR, 2018). En el mercadeo se emplea el concepto de segmentación generacional para denotar que a través del tiempo “diversos eventos y factores como la cultura, desarrollos tecnológicos, crisis económicas, revoluciones, escasez de productos, guerras, entre otros, marcan los patrones de comportamiento de los grupos generacionales” (Grupo ACIR, 2018, p. 2).

En la actualidad, en el mundo cohabitan variadas generaciones activas en el sentido laboral, todas, según la lupa de la administración moderna. Para Díaz-Sarmiento et al. (2017), administrar esta diversidad generacional e integrarla constituye un reto para las compañías, dado que deben tener un conocimiento claro de las diferencias “en la concepción del trabajo y en la manera como los individuos entienden y afrontan aspectos como: la autoridad, el liderazgo, el conflicto, la responsabilidad, la comunicación, entre otros” (p. 189). A esto se suma que las características de cada generación pueden variar según su ubicación geográfica (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Otro de los retos, ya no de las compañías, sino de los investigadores, es establecer un consenso en el intervalo de nacimiento de cada generación, en su definición y en sus comportamientos, entre otros factores (Díaz-Sarmiento et al., 2017), dado que la falta de acuerdo ha ocasionado, por ejemplo, que las brechas que separan a la generación Y de la Z en el momento de definir las sean demasiado cortas (Cerezo, 2017).

Por lo tanto, se definió cada generación de la manera más precisa posible para hallar diferencias significativas entre una y otra y, de esta manera, se caracterizó a los Z, generación que interesa en este estudio.

Generación de los *baby boomers*

La fecha asociada con el nacimiento de esta generación —y que se tuvo en cuenta como fecha oficial en este trabajo— fue entre 1946 y 1960 (Cerezo, 2017). No obstante, otros autores atribuyen su nacimiento entre 1943 y 1960 (Díaz-Sarmiento et al., 2017), 1946 y 1964 (Chirinos, 2009; Bejtkovský, 2016) y 1946 y 1963 (Curletto, 2016). Con independencia de estas variaciones, los *baby boomers* cuentan en la actualidad con 50, 60 o 70 años, según el nacimiento, que se cuenta una vez terminada la Segunda Guerra Mundial. Algunos se encuentran ya pensionados y retirados, otros continúan trabajando a pesar de ser pensionados también y otra cantidad está realizando estudios de posgrado (Díaz-Sarmiento et al., 2017). En el mundo, esta generación aún tiene enorme influencia en el mercado laboral y ocupa un 18 % de la población. Por su parte, en Colombia tiene un 16,8 % (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Las siguientes son algunas características de esta generación, que aplican en especial a los nacidos en Estados Unidos, país en el que entre 1945 y 1964 aparecieron más de setenta y seis millones de niños (Grupo Universo Laboral, 2016), lo que precisamente le atribuyó el nombre a esta generación de *baby boomers* (o el auge de los bebés):

- Prefieren la comunicación cara a cara (Cerezo, 2017).
- Capacidad para guiar, generar y ser flexibles ante los cambios (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Muchos ocupan cargos de poder en las empresas (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

- Tienen liderazgo y autoridad (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Cuentan con ingresos altos (Grupo Universo Laboral, 2016).
- Son de ideología conservadora (Grupo ACIR, 2018; Grupo Universo Laboral, 2016).
- Valoran tener un trabajo de por vida (Grupo ACIR, 2018).

Generación X

Esta generación tuvo su período de nacimiento entre 1960 y 1980 (Cerezo, 2017; Díaz-Sarmiento et al., 2017), aunque, como ya se ha dicho, no ha habido consenso al respecto, puesto que otros autores atribuyen intervalos de nacimiento como 1965 a 1978 (Grupo ACIR, 2018) y 1960 a 1985 (Grupo Universo Laboral, 2016). La generación X comprende en la actualidad edades entre 35 y 51 años, sucedieron a los *baby boomers* y son padres de las generaciones Y y Z. Esta generación compone el 21 % de la población mundial y el 18 % de la colombiana (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Las características de esta generación son:

- Prefieren la comunicación por teléfono o vía correo electrónico (Cerezo, 2017).
- Materialistas y consumistas (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Individualistas con inclinación hacia el apoyo grupal (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Poseen algunas competencias tecnológicas, al haber crecido con diversos adelantos en ese campo, por lo que se adaptan con facilidad al cambio de entorno (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Se enfocan hacia una sola tarea (Grupo ACIR, 2018; Grupo Universo Laboral, 2016).

- Son competitivos y buscan soluciones rápidas a los problemas (Grupo Universo Laboral, 2016)
- Crecieron con ideas liberales, aunque son de tendencia bipartidista (Díaz-Sarmiento et al., 2017; Ortega Cachón y Vilanova, 2016).

Generación Y

La generación Y o *millennials* (del milenio) nació entre 1980 y 1995 (Cerezo, 2017). Otras fuentes establecieron los siguientes intervalos de nacimiento: 1979 a 1994 (Grupo ACIR, 2018), 1980 a 2000 (Curletto, 2016; Grupo Universo Laboral, 2016) y 1980 a 2004 (Díaz-Sarmiento et al., 2017). En la actualidad, esta generación tiene entre 22 y 37 años, aunque, dependiendo del intervalo que se acepte, están entre los diez y los treinta años. Los *millennials* son hijos de los últimos *baby boomers* y de los primeros X. Tanto en el mundo como en Colombia, los *millennials* componen un 40 % de la población (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Las características de los *millennials* son las siguientes:

- Emplean la tecnología de manera integral a sus vidas (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Son “nativos del celular”, puesto que estos dispositivos tecnológicos les han permitido crecer y capacitarse en un mundo hiperconectado. La tecnología para ellos es algo cotidiano y de fácil manejo (Cerezo, 2017; Grupo Universo Laboral, 2016).
- Tienen una constante preocupación por mejorar el mundo (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Son la generación con menor filiación política o religiosa (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

- Expresan poca lealtad a sus empleadores por su búsqueda de mejores condiciones o de independizarse, por lo que priorizan sus intereses personales a los de la compañía (Díaz-Sarmiento et al., 2017).
- Buscan empleos que les brinden flexibilidad horaria (Curletto, 2016).
- Se les ha exigido mucho y están acostumbrados a hacer mucho (Grupo ACIR, 2018).
- No conciben sus relaciones sociales y laborales sin la conectividad (Grupo Universo Laboral, 2016).
- Es la primera generación que en realidad ha forzado a las empresas a proporcionarles a los empleados ambientes de libertad en la que se alineen ambos intereses (Ortega Cachón y Vilanova, 2017).

Generación Z

La generación Z está apenas emergiendo hacia el mundo laboral y los estudios la caracterizan a partir de comparaciones con su predecesora, la de los *millennials*, que aún está en boga en el mundo laboral.

Esta generación tuvo su nacimiento desde 1995 o 1996 hasta el día de hoy (Cerezo, 2017; Díaz-Sarmiento et al., 2017, Grupo ACIR, 2018). Sin embargo, cabe tener en cuenta la apreciación del sociólogo australiano Mark McCrindle, para quien el intervalo de nacimiento se cerró en 2010 y a partir de ese año los niños que han nacido y nacerán hasta 2025 pertenecen a la generación alfa (Millennial y generación Z, abran paso: llega la generación alfa, 2019). Hoy en día, los Z tienen menos de 24 años y en Colombia representan un 26 % de la población (Medina, 2016).

De los estudios que se han llevado a cabo sobre la generación Z se ha concluido que tiene características muy similares a los *millennials*, aunque con algunas diferencias (Cerezo, 2017):

- Nacieron y crecieron con la internet y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y tienen conocimiento de un mayor número de herramientas tecnológicas y redes sociales (Grupo ACIR, 2018).
- Son multitareas y poco pacientes (Grupo ACIR, 2018).
- Son menos egoístas que los *millennials* (Ortega Cachón y Vilanova, 2016).
- También tienen un propósito de salvar al mundo (Ortega Cachón y Vilanova, 2016).
- Tienen poca confianza en su gobierno (Ortega Cachón y Vilanova, 2016).
- Tampoco tienen filiación política (Ortega Cachón y Vilanova, 2016).
- Tienden a ser creativos e innovadores (Ortega Cachón y Vilanova, 2016).

Si se tiene en cuenta la información sobre los Z presentada en el marco conceptual y en los antecedentes, se cuenta con información práctica suficiente para determinar los riesgos para el futuro de las administradoras de riesgos laborales generados por las variables motivacionales y el comportamiento laboral de la generación mencionada.

Administradoras de riesgos laborales (ARL)

Las administradoras de riesgos laborales (ARL) se originaron en Colombia con la ley 100 de 1993, “por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República de Colombia, 1993). En el texto de la ley, en su artículo 139, numeral 11, se estableció la organización del Sistema General de Riesgos Profesionales, definido como el “conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes, que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan” (Congreso de la República de Colombia, 1993, artículo 139, numeral 11).

Después se expidió el decreto 1295 de 1994, “por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales” (Presidencia de la República, 1994). En este decreto se reglamentaron las administradoras de riesgos profesionales (ARP), que más tarde cambiaron su nombre a lo al de hoy: administradoras de riesgos laborales (ARL), a partir de la ley 1562 de 2012, que en su artículo 1 (Congreso de la República de Colombia, 2012, artículo 1).

Entre las múltiples funciones y deberes de las ARL se encuentran:

- Llevar a cabo programas, campañas y actividades de educación y prevención, orientadas a que las empresas afiliadas, conozcan y cumplan las normas y reglamentos técnicos en salud ocupacional.
- Prestar asesoría básica en el diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Implementar la capacitación básica para el montaje de brigada de emergencias, primeros auxilios y sistema de calidad en SG-SST.
- Ofrecer capacitación al Vigía y/o Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) de las empresas afiliadas.
- Adelantar acciones para el fomento de estilos de vida y trabajo saludables.
- Investigar los accidentes de trabajo y enfermedades laborales que afecten a los trabajadores afiliados.
- Desarrollar programas regulares de prevención y control de riesgos laborales y de rehabilitación integral.
- Apoyar, asesorar y desarrollar campañas enfocadas al control de los riesgos laborales, el desarrollo de los sistemas de vigilancia epidemiológica y la evaluación y formulación de ajustes al plan de trabajo anual de las empresas.

- Implementar acciones para prevenir los daños secundarios y secuelas en caso de incapacidad permanente parcial e invalidez, para lograr la rehabilitación integral y facilitar los procesos de readaptación y reubicación laboral.
- Asesorar en la implementación de áreas, puestos de trabajo, máquinas, equipos y herramientas para los procesos de reinserción laboral, con el objeto de intervenir y evitar los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Prestar asesoría técnica para la realización de estudios evaluativos de higiene ocupacional o industrial, diseño e instalación de métodos de control de ingeniería, según el grado de riesgo, para reducir la exposición de los trabajadores a niveles permisibles (Safetya, 2017, párrafos 4-14).

La relación entre las administradoras de riesgos laborales y las generaciones (*baby boomers*, X, Y y Z) es directa, si se tiene presente que se está asegurando (transferencia de riesgos) a las personas y que la gestión de riesgos preventiva, reactiva y correctiva es para ellas. Según lo anterior, se identificó la importancia de profundizar y conocer más sobre la generación Z y sus variables motivacionales frente al mundo laboral.

Dicho lo anterior, es importante tener presente que las estrategias por parte de las administradoras laborales en la actualidad permean a todas las personas sin variación según su generación. De ahí la importancia de un muy buen análisis de contexto organizacional y desde el área de SST (seguridad y salud en el trabajo) y el SG SST (sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo) de cada empresa. Las estrategias están diseñadas en el presente para el control de factores de riesgos presentes en cada organización, según su actividad principal y sus posibles procesos internos.

Para aplicar las diferentes estrategias de prevención de riesgos es muy importante que la empresa en el SG SST cuente con una matriz de riesgos que permita identificarlos, valorarlos y priorizarlos en forma adecuada.

En relación con lo anterior, las personas pertenecientes a la generación Z en la actualidad están comenzando a incursionar en el mundo laboral; por tal motivo, hay una gran necesidad por parte de las ARL de estudiar muy bien dicha generación y comprender cómo piensan y actúan sus integrantes para lograr tener un buen control frente a los riesgos en el campo de la gestión de los mismos riesgos laborales.

De acuerdo con lo antes mencionado, los mercados laborales sufrirán grandes transformaciones, lo que traerá consigo pérdidas y ganancias de puestos de trabajo, adaptación de nuevos oficios y tareas y desaparición y nacimiento de nuevos sectores económicos e industriales.

Por último, como se logró evidenciar, es importante conocer las generaciones actuales porque son ellas las que generan riesgos específicos para cuyo manejo las ARL deben diseñar estrategias de impacto.

Metodología empleada

Tipo de estudio

La metodología empleada para la presente investigación sobre los riesgos para el futuro de las administradoras de riesgos laborales generados por las variables motivacionales y el comportamiento laboral de la generación Z tuvo un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2010).

El enfoque cualitativo posibilitó la recolección de información sobre el comportamiento humano (Bernal Torres, 2010), en este caso, del comportamiento personal y laboral de personas de la generación Z para identificar riesgos que puedan incidir en la competitividad y la sostenibilidad de las ARL. El alcance descriptivo permitió presentar la información sobre el fenómeno por observar de manera fiel, dado que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 80).

Población de estudio

Los sujetos participantes en la investigación se dividieron en dos unidades de análisis. Por un lado, estuvieron miembros de la generación Z y, por otro, personas pertenecientes a las ARL y profesionales en prevención del riesgo. De esta población se tomaron dos muestras con criterio no probabilístico y por conveniencia, según Hernández Sampieri et al. (2010). La selección se ajustó a lo planteado por estos autores, quienes resaltaron que la necesidad de recolectar datos “depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (p. 172).

Según el criterio antes expuesto, se seleccionaron doce participantes de la generación Z entre los 16 y los 24 años, un directivo de las ARL y un profesional en prevención del riesgo; en total, catorce personas.

La selección de los entrevistados tuvo en cuenta una variable social: la franja etaria (edad). En este sentido, se seleccionaron tres franjas, así: cuatro personas entre 16 y 18 años, cuatro entre 19 y 21 años y cuatro entre 22 y 24 años, con lo que se incluyeron representantes de la generación Z con diferentes condiciones de vida.

Por otra parte, para conocer la percepción desde el punto de vista de las ARL, se seleccionó al gerente de la unidad estratégica de negocios de una entidad del tipo mencionado en el país y a un profesional en prevención de riesgos con amplia experiencia.

En la tabla 2 se muestran las convenciones que fueron empleadas para presentar la información recolectada de las entrevistas:

Tabla 2. Convenciones

Convenciones	
Franja 1	GZ1
	GZ2
	GZ3
	GZ4
Franja 2	GZ5
	GZ6
	GZ7
	GZ8
Franja 3	GZ9

Convenciones	
	GZ10
	GZ11
	GZ12
Directivo de ARL	DARL
Profesional en prevención del riesgo	PPR

Fuente: elaboración propia

Instrumentos o técnicas de recolección de información

Entre las técnicas y los instrumentos empleados en la investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas, que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 418). Estas entrevistas fueron diseñadas por los mismos investigadores y sus preguntas estuvieron dirigidas a recabar información de tres categorías: motivación, comportamiento laboral y riesgos (ver anexo 1). En cuanto a los instrumentos de recolección de información, se usó la grabadora de sonido y se hicieron transcripciones, a fin de conservar y utilizar de manera fidedigna la información.

Dicho instrumento se validó con una prueba piloto a cada unidad de análisis, es decir, se diseñó una entrevista a una persona perteneciente a la generación Z, otra a un directivo de una ARL y, por último, a un profesional de prevención de riesgos de una entidad del mismo tipo. Estas personas no hicieron parte de las entrevistas que componen la presente investigación. El piloto se realizó con el fin de determinar la claridad en las preguntas frente a los objetivos planteados (Yin, 2003).

Además de las entrevistas, se construyó una matriz descriptiva en la herramienta *Excel*, instrumento de investigación cualitativa que ayudó a cotejar la información recolectada en relación con los objetivos propuestos y con la teoría (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2007). En este caso, la matriz se compuso de una tabla con las categorías de motivación y comportamiento laboral y los datos recolectados de los participantes.

Presentación y análisis de resultados

La presentación y el análisis de resultados se hicieron por categorías, cada una asociada con un objetivo específico y con las preguntas formuladas (tabla 3):

Tabla 3. Categorías, objetivos y preguntas

Categorías	Objetivos	Preguntas (ver anexo 1)
Motivación	Identificar las variables motivacionales de la generación Z frente al mundo laboral	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 y 11
Comportamiento laboral	Conocer el comportamiento laboral de las personas que pertenecen a la generación Z	4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 y 13
Riesgos	Identificar los riesgos que generan las personas de la generación Z para las administradoras de riesgos laborales	11, 12, 13, 14 y 15

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, en la tabla 4 se presentan las mismas categorías con sus respectivas preguntas, pero esta vez con los participantes a quienes correspondió cada una, así:

Tabla 4. Categorías, objetivos, preguntas y participantes

Categoría de análisis y entrevistados	Guía de preguntas	
	Generación Z	Directivo de ARL Profesional en prevención del riesgo
Motivación: identificar las variables motivacionales de la generación Z frente al mundo laboral.	1. En la actualidad te encuentras finalizando el bachillerato. Cuéntanos: ¿en cinco años como te ves? (16-18)	11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles?
	2. ¿En un futuro estarías interesado en ser empleado en una compañía o tal vez en crear tu propio negocio? ¿Qué te motivaría a tomar esa decisión? (16-18; 19-21)	11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles?
	3. Descríbeme el tipo de empresa en la que quisieras trabajar o la que quisieras crear. ¿Por qué? (16-18; 19-21; 22-24)	
	5. Cuéntanos un poco sobre las características que crees que tengan las personas de tu generación (16-18; 19-21; 22-24)	

Categoría de análisis y entrevistados	Generación Z	Guía de preguntas Directivo de ARL Profesional en prevención del riesgo	
	<p>7. En la actualidad te encuentras cursando tu carrera universitaria. Cuéntanos: ¿en tres años cómo te ves? (19-21)</p> <p>8. En la actualidad te encuentras trabajando. Cuéntanos: ¿cómo ha sido tu experiencia hasta hoy en el mundo laboral? (22-24)</p> <p>9. ¿En un futuro estarías interesado en emplearte en otra compañía o tal vez en crear tu propio negocio? ¿Qué te motivaría a tomar esa decisión? (22-24)</p>		
<p>Comportamiento laboral: conocer el comportamiento laboral de las personas que pertenecen a la</p>	<p>4. ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a permanecer vinculado con una organización? ¿Por qué? (16-18; 19-21; 22-24)</p>	<p>11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles?</p> <p>12. Si se tiene</p>	<p>11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles?</p> <p>12. Si se tiene presente que la generación Z es la de las personas nacidas a partir del año 1995 en adelante, según su experiencia ¿cómo</p>

Categoría de análisis y entrevistados	Guía de preguntas		
	Generación Z	Directivo de ARL	Profesional en prevención del riesgo
generación Z	<p>5. Cuéntanos un poco sobre las características que crees que tengan las personas de tu generación (16-18; 19-21; 22-24)</p> <p>6. ¿Cómo crees que sería tu relacionamiento en el trabajo con personas de otras generaciones? (16-18; 19-21)</p> <p>8. Actualmente te encuentras trabajando, cuéntanos como ha sido tu experiencia hasta hoy en el mundo laboral. (22-24)</p> <p>9. ¿En un futuro estarías interesado en emplearte en otra compañía o tal vez en crear tu propio negocio? ¿Qué te motivaría a tomar esa decisión? (22-24)</p> <p>10. ¿Cómo cree</p>	<p>presente que la generación Z es la de las personas nacidas a partir del año 1995 en adelante, según su experiencia ¿cómo describe el comportamiento de la generación Z en el mundo laboral?</p> <p>13. ¿Podría contarnos en las organizaciones cómo es la relación de la generación Z con otras personas de otras generaciones?</p>	<p>describe el comportamiento de la generación Z en el mundo laboral?</p> <p>13. ¿Podría contarnos en las organizaciones cómo es la relación de la generación Z con otras personas de otras generaciones?</p>

Categoría de análisis y entrevistados	Generación Z	Guía de preguntas Directivo de ARL Profesional en prevención del riesgo	
	<p>que es tu relacionamiento en el trabajo con personas de otras generaciones? (22-24)</p>		
<p>Riesgos: Identificar los riesgos que generan las personas de la generación Z para las administradoras de riesgos laborales.</p>		<p>11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles? 12. Si se tiene presente que la generación Z es la de las personas nacidas a partir del año 1995 en adelante, según su experiencia ¿cómo describe el comportamiento de la generación Z en el mundo laboral? 13. ¿Podría contarnos en las organizaciones cómo es la</p>	<p>11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles? 12. Si se tiene presente que la generación Z es la de las personas nacidas a partir del año 1995 en adelante, según su experiencia ¿cómo describe el comportamiento de la generación Z en el mundo laboral? 13. ¿Podría contarnos en las organizaciones cómo es la relación de la generación Z con otras personas de otras generaciones? 14. ¿Considera que la presencia de la generación Z en el mundo laboral genera riesgos para las ARL? ¿Por qué? ¿Cuáles? 15. Entre los riesgos que puede generar la generación Z, ¿cuáles cree que se perciben como oportunidades y cuáles como amenazas?</p>

Categoría de análisis y entrevistados	Generación Z	Guía de preguntas Directivo de ARL Profesional en prevención del riesgo
		<p>generación Z con otras personas de otras generaciones?</p> <p>14. ¿Considera que la presencia de la generación Z en el mundo laboral genera riesgos para las ARL? ¿Por qué? ¿Cuáles?</p> <p>15. Entre los riesgos que puede generar la generación Z, ¿cuáles cree que se perciben como oportunidades y cuáles como amenazas?</p>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se exponen los resultados y el análisis de las entrevistas por cada categoría con sus respectivas convenciones.

Motivación

Se comenzó con la categoría de motivación; ante la pregunta 1, dirigida a la franja 1 de participantes de la generación Z, en cuanto a cómo se ven en un horizonte de cinco años, respondieron lo siguiente:

GZ1:

Me veo ya enfocado en una carrera, ya con planes de acuerdo como a una vida, ya con una familia o algo así y ya teniendo otras alternativas para aplicar lo aprendido y enfocado en la universidad...aún no tengo como una carrera enfocada, pero todavía estoy viendo realmente por cuál me dejo llevar...realmente me interesa como algo que esté relacionado con las empresas, no tanto como una administración de empresas, sino como la creatividad o como el simple uso de innovar nuevas ideas para las empresas (GZ1, comunicación personal, 2019).

GZ2: “En cinco años, eso es como muy incierto, pero más que todo siguiendo con mis estudios y alcanzando ciertas metas de estas para ya ser profesional...ingeniería financiera o industrial, estoy entre esas dos [las carreras universitarias que quiere estudiar]” (GZ2, comunicación personal, 2019).

GZ3: “Estudiando todavía y con proyectos para trabajar. Todavía no lo tengo claro, me gusta alguna ingeniería [qué quiere estudiar]” (GZ3, comunicación personal, 2019).

GZ4:

Terminando mi carrera de psicología y ejerciéndola...porque me llama mucho la atención uno poder analizar y entender el comportamiento de las demás personas, como actúan y todo eso, me parece un tema muy interesante y la verdad me gustaría mucho saber todo eso (GZ4, comunicación personal, 2019).

La franja 1 de participantes de la generación Z se distinguió por contar con jóvenes que estaban a punto de culminar sus estudios de educación media; por lo tanto, no contaban aún con experiencia laboral ni tampoco con estudios universitarios. Por ser la pregunta 1 la única dirigida a esta franja, se puede apreciar que estos jóvenes tienen motivación por estudiar en la universidad, desarrollar una carrera profesional y ejercerla en una empresa. De los cuatro participantes, uno de ellos mostró interés por aportar creatividad, innovación e

ideas a las empresas, algo que coincide con lo planteado por Ortega Cachón y Vilanova (2016), como uno de los aspectos característicos de esta generación.

Hasta ahora, no se puede afirmar con contundencia que los participantes de la franja 1 tengan o no un espíritu emprendedor o de ser independientes, algo natural en la teoría sobre esta generación (Bovier Galizzi, 2016; Latinia, 2019; Job Today, 2017; Ortega Cachón y Vilanova, 2016); lo que sí es claro para la generación Z, que aún es muy joven, es la importancia de realizar estudios universitarios y vincularse con el mundo empresarial.

En cuanto a la franja 2, ante una pregunta similar (la pregunta 7), los participantes se proyectaron en tres años así:

Franja 2:

GZ5:

Pues yo en este momento estoy como en una disyuntiva muy grande porque tengo dos pasiones, una que es Ingeniería Ambiental y la otra es la música, el canto, en estos momentos, obviamente, si me hacen esa pregunta, me gustaría ejercer es la carrera del canto y, o sea, que con eso pueda sustentar, hoy en día, pero, obviamente si se me da la posibilidad de hacer Ingeniería Ambiental me encantaría también (GZ5, comunicación personal, 2019).

GZ6:

En tres años hay varias posibilidades que me podría ver, podría ser realizando una maestría, ya sea en el tema de mi interés en la Biología, que es la parte de Microbiología y Ciencias de la Innovación, o ya podría ser trabajando en industria en cualquiera de las áreas ya previamente mencionadas en Microbiología o industria [o] innovación tecnológica con fines biológicos sería como lo ideal en lo que me podría ver en tres años (GZ6, comunicación personal, 2019).

GZ7:

A mí me gustaría, ¡eh!, seguir acá en la compañía y como en la ingeniería industrial, pues el enfoque que nos recarga mucho la universidad es de procesos, entonces yo pienso que se acomoda perfectamente a cualquier compañía, aunque sí deseo quedarme aquí porque aún estoy en período de prueba, entonces, ¡eh!, pienso yo que la podría aplicar perfectamente pues acá en los distintos procesos, obviamente, primero se empieza por lo básico, pero me gustaría seguir ascendiendo de rol (GZ7, comunicación personal, 2019).

GZ8: “La idea es terminar de prepararme bien y seguir con eso [administrar la empresa de su papá], esa es la idea” (GZ8, comunicación personal, 2019).

De esta franja de participantes de la generación Z, en cuanto a las respuestas de la pregunta 7, se pudo deducir la misma información que la obtenida de las respuestas de la pregunta 1, y es que dos de estos jóvenes (GZ5 y GZ6) también deseaban culminar sus estudios para luego revisar las opciones que tenían a la mano en relación con sus carreras profesionales. Por otra parte, dos de ellos (GZ7 y GZ8) ya tenían muy definido su futuro en lo que es trabajar para una compañía, uno como empleado y otro dirigiendo la empresa familiar.

La pregunta 2 se acercó más al futuro de los participantes con respecto a la posibilidad de empleado de una compañía o bien tener su propio negocio y cuáles eran sus motivaciones. Esta pregunta estuvo dirigida a las franjas 1 y 2, dado que, por la edad, aún no estaban completamente arraigados en una posición económica o laboral que influyó en sus decisiones de emprender:

Franja 1:

GZ1: “Crear mi propio negocio... realmente la idea principal es tener mi propia empresa, pero si llega a pasar como algo así [ser empleado], lo tomaría como una

enseñanza más o tener ideas para ya tener mi nuevo proyecto” (GZ1, comunicación personal, 2019).

GZ2:

Pues me gustaría más crear mi propio negocio. Porque yo tengo el control sobre las cosas, tengo la capacidad de poder progresar yo cada vez más y tener más libertad para los horarios y todo eso. Sí, yo estaría dispuesto, porque precisamente es para uno aprender de eso [dispuesto a trabajar en una empresa para adquirir experiencia]. No sería lo que más me gustaría, pero si uno lo necesita, también hay que hacer sacrificios [Si en una empresa le toca trabajar de 7:00 a. m. a 5:00 p. m.] (GZ2, comunicación personal, 2019).

GZ3:

Yo creo que me gustaría más crear mi propio negocio, pero al principio en una compañía para estar más estable y después ya sí crearlo...para tener más tiempo libre, es como más el tema del tiempo, lo otro me parece como igual [tiempo libre] para estar más tiempo con la familia, hacer deporte y que la vida no sea siempre trabajando (GZ3, comunicación personal, 2019).

GZ4:

Me interesaría más crear mi propio negocio, tener mi propio consultorio y ser independiente...porque yo veo que mis papás lo hacen [trabajar para una empresa, ser empleados] y a mí sí me gustaría ser así [ser independiente], tener mi propio consultorio y trabajar por cuenta mía, ser emprendedora y todo eso (GZ4, comunicación personal, 2019).

Franja 2:

GZ5:

Pues la verdad a mí me encantaría, pues, trabajar como en una empresa, pues, las empresas, los músicos se afilian son a las disqueras y a las empresas grandes, está Sony, Universal, Columbia y, pues, una de mis metas es tener un respaldo muy grande, que es estar en una de esas empresas, ya sea Sony o y Universal, porque si tú estás ahí eso demuestra

que ya muchas cosas pueden lograrse, pues, y más parte como en lo económico, que es lo que más implica esto que es gastar dinero, ya sea en los videos, en la música y en todo; entonces, para mí, pues mi meta principal es trabajar en una empresa que me apoye y que me ayude como a lograr lo siguiente que son, pues, las demás cosas (GZ5, comunicación personal, 2019).

GZ6:

¿Montar mi propia empresa, mi propio negocio? No, la verdad no, mentiras, sí, no podría decir que no en ese tema, porque he tenido un sueño desde muy chiquito, que era montar un restaurante; a mí me gusta mucho el lado de la cocina, entonces, era como una rama opcional que yo siempre tenía ahí, en el fondo, en algún momento pudiera montar un restaurante, pero no es algo así que yo diga en tres años voy a tener un restaurante montado, no; primero me quiero enfocar en lo que estoy estudiando y eso y ya en su momento, en diez, quince años, tal vez, es un sueño que tengo en la vida (GZ6, comunicación personal, 2019).

GZ7:

[Seguir trabajando en la empresa por mucho tiempo]. No. Pues yo diría que como este es mi primer trabajo, entonces todavía no tengo como mucha perspectiva de las otras empresas y me gusta esta porque va muy en pro de sus mismos colaboradores; entonces, yo siento que eso como que la destaca de muchas empresas y, digamos, pues, no voy a nombrar el nombre de la empresa, pues, que está mi hermanita, que uno ve como el trato y una diferencia muy circunstancial y eso me motiva, yo digo, estoy en una buena compañía, pues, como a diferencia de ella, que le ha tocado, pues, una situación difícil (GZ7, comunicación personal, 2019).

GZ8: “[Trabajar en la empresa de su papá]. Porque eso ha sido algo de toda la vida y yo en vacaciones voy trabajo, entonces, me la gozo mucho, me gusta mucho, es más que todo por amor” (GZ8, comunicación personal, 2019).

Las respuestas de los participantes de la franja 1 ante la pregunta 2 reflejaron un aspecto interesante y fue no cerrarse a la oportunidad de ser empleado para adquirir experiencia (GZ1, GZ2 y GZ3). Esto coincidió con lo aportado por Ortega Cachón y Vilanova (2016), para quienes los Z son menos egoístas que los *millennials*, lo que indicó que no por vivir en una sociedad con un espíritu emprendedor más desarrollado significa que desecharon la posibilidad de aprender de otros.

Además, las respuestas de la franja 1 condujeron hacia una perspectiva de trabajar para otros con el fin de aprender y luego emprender; es decir, para esta franja ser empleados es solo una etapa para pasar a ser independientes o emprendedores. De igual manera, la idea de ser emprendedor o independiente para “tener más tiempo libre” fue fundamental para dos de los cuatro participantes (GZ2 y GZ3), lo que concordó con lo planteado por algunos autores que consideraron que es una motivación importante para esta generación (Battista et al., 2014; Villoria Trujillo, 2014).

En cuanto a la franja 2, de las respuestas a la pregunta 2 se pudo inferir que dos de los participantes se sintieron cómodos de trabajar para otras empresas, ya sea por su poder de apalancamiento y músculo financiero para impulsar su carrera musical (GZ5) o porque dicha empresa ofrecía estímulos que le dieron comodidad (GZ7). Uno de los participantes tuvo una expectativa parecida a la de la franja 1 y fue seguir estudiando para luego emprender (GZ6). Para finalizar, el último participante deseó en el futuro tomar las riendas del negocio familiar (GZ8). Como se puede apreciar, la segunda franja confirmó la idea de que los Z buscan el emprendimiento y la independencia, pero ello no fue obstáculo para que pudieran trabajar para otros e, incluso, sentirse cómodos en otras empresas. Para algunos autores, los Z, en el momento de trabajar para otras empresas, buscan buen clima laboral y alta remuneración (Battista et al., 2014; Job Today, 2017), algo que se confirmó en uno de los participantes (GZ7).

La pregunta 3 se les dirigió a las tres franjas de participantes, al tomar en consideración que todos los participantes de la generación Z pueden imaginarse el tipo de empresa para la quisieran trabajar o que quisieran crear.

Franja 1:

GZ1:

Tener una empresa en la que uno pueda interactuar fácilmente con las demás personas, cómo relacionarse con otras empresas, tener productos nuevos o también tener una idea, por ejemplo, de una empresa...que uno pueda viajar, uno pueda interactuar con otras personas, que uno pueda utilizar más que todo la creatividad en esa parte (GZ1, comunicación personal, 2019).

GZ3: “Siempre me ha gustado mucho el deporte, entonces yo he pensado varias veces cómo hacer un *crossfit* o algo así o si estudio Ingeniería Civil o algo así una empresa de construcción” (GZ3, comunicación personal, 2019).

GZ4: “Me interesaría más crear mi propio negocio, tener mi propio consultorio y ser independiente” (GZ4, comunicación personal, 2019).

Franja 2:

GZ5:

Sí, bueno, yo también me he puesto como a pensar como, bueno, si hago Ingeniería Ambiental como, o sea, qué hago, qué puedo hacer y yo soy una de las personas que no me gusta estar sentada en una oficina, yo creo que eso yo lo definí desde que empecé a pensar como qué voy hacer en mi carrera y siento que sí, yo una cosa muy charra, pues, que me pasa a mí es que con el canto me voy más por los beneficios que me puede traer la empresa, pero con Ingeniería Ambiental es como las cosas buenas, o sea, lo que puedo hacer y lo que puedo aportar yo al mundo haciendo esa carrera y siento que sí estoy como de pronto me voy, yo no sé, a una empresa, Argos, a hacer Ingeniería Ambiental, a dirigir y decirles en qué partes no pueden construir porque acá hay un río y eso, eso no me motiva

tanto, hay una, creo que es una empresa, no sé si es una empresa, pero es más como una ONG...que se llama Greenpeace. Pues, lo que estoy buscando es generar un impacto, o sea, a nivel global, o sea, que yo sienta que sí estoy ayudando, aportando. Sí, la verdad sí, para mí es primordial que lo que haga yo sienta que yo estudié para esto, no más por el dinero o lo que me vayan a pagar por lo que estoy haciendo, no lo que estoy haciendo, o sea, como lo correcto, y que yo sienta que estoy haciendo un cambio (GZ5, comunicación personal, 2019).

GZ6:

Que sea un ambiente laboral estable, que yo me sienta bien trabajando en equipo en la empresa o algo así, que sencillamente sea un ambiente en el que yo diga todos los días: ¡qué bueno volver a trabajar! La parte de la remuneración es importante porque uno necesita plata para vivir, pero esencialmente sería que yo pudiera decir, qué bueno poder seguir yendo todos los días, porque es algo que, en serio, me gusta hacer, no simplemente por obligación de tener que ganar plata para mantenerme vivo, más bien esto es, en serio, lo que me agrada hacer, con esto estoy motivado, la plata es opcional, no opcional del todo, es importante, pero no es lo que me motivaría día a día a hacerlo (GZ6, comunicación personal, 2019).

GZ7: trabaja en una empresa y está muy cómoda allí (GZ7, comunicación personal, 2019).

GZ8: “[Quiere trabajar en la empresa de su papá] yo siento que las cosas están bien, pero pensaría que me gustaría trabajar más en equipo, que fueran todos como un conjunto, muchas veces se dividen entre banditos” (GZ8, comunicación personal, 2019).

Franja 3:

GZ9:

En el gobierno, me gustó mucho el sector público. Creo que ya el horario de oficina de 7:00 a. m. a 5:00 p. m. ya no, tiene que haber equidad, porque,

más que el tiempo son los resultados; entonces; uno puede dar resultados desde la casa como desde la oficina, realmente eso es lo que le importa a la empresa y no quedarse sentado mirando la pantalla sin nada que hacer, por decirlo así (GZ9, comunicación personal, 2019).

GZ10:

Pues, primero, que las personas que trabajen conmigo se sientan motivadas, que no sea que trabajen por obligación, porque les toque, que trabajen por necesidad, porque son personas que muchas veces lo hacen de mala gana, pues a eso me refiero, como que la persona que vaya a trabajar conmigo sienta ese apoyo, que le tenga amor a la empresa y sobre todo que se sienta bien, que se sienta bien con la empresa, porque de esa manera el empleado se siente bien y así puede atender bien al cliente y hacer bien el servicio que vaya a realizar; en cambio, si la a persona que trabaja lo tratan mal, el empleado no te va dar el mejor servicio (GZ10, comunicación personal, 2019).

GZ11:

[Está muy contenta en la empresa] yo pienso que debe haber un poco más de flexibilidad en el momento, pero dentro de la misma compañía, que las mismas compañías promuevan y no tanto por el cumplimiento a la norma, sino a conciencia, que promuevan esos estilos de vida saludable, el ejercicio, la alimentación y más capacitación, pero un poquito salido más de seguridad, sino en sus estilos de vida, de cómo llevar una vida sana, cómo llevar una buena alimentación, en esas enfermedades que ahora hay un auge impresionante, pienso que más dentro de las mismas compañías, porque si al trabajador le dicen: haga una pausa activa, usted solito, el trabajador realmente es perezoso y él cree que una pausa activa es dormir o sentarse quietico por allá, entonces, pienso más desde las mismas compañías, que se comprometan a fomentarlo (GZ11, comunicación personal, 2019).

GZ12:

Sí, me gustaría como montar algo especializado en capacitaciones, que es un tema que me interesa bastante, como de mi carrera, pero muchas veces para ello necesito una experiencia en las compañías y como tener ese peso, entonces, digamos que lo contemplaría, pero en un período no mínimo a cinco años. Sí, claro, ese es mi pensado, cómo lo digo, a menos de cinco años espero tener esa experiencia porque sí me gustaría tener como lo propio mío, especializado como tal, a hacer ese acompañamiento que se hace en las empresas.

Anhelo una empresa en la cual se escuche al trabajador, no sea solamente como un acompañamiento de darle unos implementos, por ejemplo, y ya, me gusta mucho que sea como un trabajo bidireccional en los cuales se pueda tener esa comunicación, que no haya como una imagen de un jefe que es mala persona o que llega con mala actitud, sino que sea como: qué bien que viene el jefe, que nos está acompañando en lo que hacemos, en lo que digamos, no estamos tan de acuerdo, que sea una empresa que acompañe y escuche al trabajador, por un lado, y por otro lado me gustaría una empresa que tenga muchas oportunidades (GZ12, comunicación personal, 2019).

Hasta este momento fue posible analizar las motivaciones de la generación Z en Colombia a partir de lo aportado por los doce participantes. En primer lugar, estuvo el hecho de que su motivación principal fue ser emprendedores e independientes (Bovier Galizzi, 2016; Latinia, 2019; Job Today, 2017; Ortega Cachón y Vilanova, 2016), pero no les desmotivó adquirir experiencia (franjas 1 y 2) o trabajar durante mucho tiempo en una empresa (franjas 2 y 3), dado que algunos ya han tenido buenas sensaciones trabajando para las empresas.

En segundo lugar, los genZ de esta investigación, en concordancia con la teoría, buscaron tener o desarrollar oportunidades laborales que les permitieran tener más tiempo (Battista et al., 2014; Villoria Trujillo, 2014) y libertad para estar en

otros lugares y espacios. Asimismo, les apasionó desarrollar su creatividad, trabajar en equipo para el beneficio de todos y generar un impacto en la alimentación, en el estilo de vida y en el medio ambiente (Ortega Cachón y Vilanova, 2016). Uno de los participantes (GZ12) reflejó un aspecto positivo de la generación Z y fue transformar la autoridad hacia el trabajador en una faceta de comunicación bidireccional, en la que el representante o jefe no se exceda en su lenguaje autoritario y, de igual manera, que el empleado respete las decisiones de sus superiores (Job Today, 2017).

La pregunta 5 orientó las características que los participantes consideraron que poseían las personas de su generación. Esta pregunta también estuvo dirigida a las tres franjas:

Franja 1:

GZ1:

Veo que ya cada uno va madurando como en su parte, tanto física, como también en el modo de pensar, en el modo de socializar con las demás personas y que realmente uno ve que ya uno se va preocupando por lo que voy a hacer más adelante, en lo que quiero en mi vida, en los proyectos, ya uno lo va pensando más y eso es lo que uno ve realmente y como hay muchos que también son muy cerrados, son muchos que todavía el hecho de pensar que no saben para qué son buenos o algo así se cierran a ver un proyecto...como el hecho de trabajar independiente, lo he visto como una fortaleza en las personas de trabajar como independiente como esa misma idea... también se ve demasiado la tecnología, se ha mostrado demasiado en mi generación y hay muchas personas que también se cierran ante un proyecto por el uso de tanta tecnología, de ese medio (GZ1, comunicación personal, 2019).

GZ2:

Que somos muy conformistas, buscamos siempre como la vía fácil y no esforzarnos, también nos vemos como muy sumergidos en la tecnología.

Tiene como dos cosas a la vez: [el manejo de la tecnología] es muy bueno porque frente a la tecnología también se pueden generar muchos avances, pero también tiene una en contra: que uno entra en la tecnología y también pierde el contacto con las personas (GZ2, comunicación personal, 2019).

GZ3:

No sé a qué generación pertenezco, pero sé que las personas de mi edad usamos mucho la tecnología, buscamos a veces como la rapidez, todo de inmediato y eso es como lo que nos diferencia. Se van más por lo superficial. Yo digo que las personas hoy en día piensan más en pasar bueno, en viajar, en trabajo todavía no tanto (GZ3, comunicación personal, 2019).

GZ4:

Lo que yo puedo inferir de esas personas es que a veces como falta de compromiso, de responsabilidad, muy relajados, falta de ambición. Muchos sí quisieran como trabajar en una empresa...y los otros dicen que sí quieren como emprender, tener su propio negocio y así, pero a otros sí les gustaría trabajar en una empresa. Yo opino que son muy familiares a la tecnología ...en el dispositivo utilizan mucho las redes sociales y así, más que todo en el dispositivo (GZ4, comunicación personal, 2019).

Franja 2:

GZ5:

Nosotros como que llegamos mucho a la conclusión de que los *centennials* de hoy en día somos una sociedad primero que todo muy conectada, pero que eso nos puede llevar, o sea, eso nos da desventajas y ventajas. ¿Qué tipo de ventajas? Pues que somos, o sea, somos más conectados con el mundo, sabemos qué está pasando alrededor del mundo y nos interesa mucho lo que pasa, ya no, pues, que antes en las generaciones anteriores era solo lo que pasaba aquí en Colombia y lo que interesaba era esto y lo que pasaba en el mundo, pues, uno sabía, pero como que no le importaba; nosotros hoy en día nos preocupamos más por lo que le pasa al otro y,

bueno, y una desventaja de las redes es que estamos tan concentrados en conectarnos con los que están en la internet que nos olvidamos... también vemos mucho que hoy en día los adolescentes están teniendo o están más depresivos, de lo que anteriormente un, o sea, un adolescente se debería preocupar es por estudiar, jugar, hacer amigos o lo que sea; en cambio, hoy en día los adolescentes más jóvenes tienen problemas de ansiedad, depresión (GZ5, comunicación personal, 2019).

GZ6: “Características, puede ser más o menos algo que yo he observado últimamente: es que mucha gente de mi generación, por así llamarla, es que tienen una conciencia ambiental mucho más grande” (GZ6, comunicación personal, 2019).

GZ7:

Sí, yo pienso que nos caracteriza mucho la proactividad en el sentido de todo lo tecnológico, o sea, somos muy de agarrar las cosas muy fácil; siento que avanzamos a medida que vayan avanzando las cosas, hay adaptabilidad porque, a diferencia de otras generaciones, se quedan encasillados en muchas cosas y no avanzan. Entonces, pienso que esto sería una gran fortaleza, digamos, de la generación. Está bien que nosotros somos muy proactivos en las cosas, pero muchas veces, digamos, que en esta generación se ve que a los muchachos no les gusta como trabajar; pienso yo que es muy notorio ese cambio, que digamos se quedan estancados muchas veces en el aspecto laboral, se conforman con un bachillerato. Son más liberales. Pues, les interesa como otro tipo de cosas. No se ven como con muchas metas en el futuro. No se ven como una persona profesional (GZ7, comunicación personal, 2019).

GZ8:

No mucho, es que ya casi todo el mundo es con el celular, que todo el mundo lo usa, pero el resto yo veo como todo igual. Yo creo que la mayoría dicen que les gustaría, muchos dicen que, si en la familia hay empresa, seguir en la empresa de la familia, pero muchos dicen que hacer algo

nuevo, emprender la mayoría, que yo conozca casi todos dicen que emprender (GZ8, comunicación personal, 2019).

Franja 3:

GZ9:

Pensé que yo era *millennial*. Yo creo que los de treinta y cinco y esa edad son personas muy emprendedoras; lo que yo veo distinto son personas mayores, que se vinculaban a una empresa y están de por vida en esa empresa; ahora busca uno más como el crecimiento profesional de uno y no tanto el de la empresa, es decir, que uno sienta que se está realizando como persona y como profesional, independiente del lugar en el que esté (GZ9, comunicación personal, 2019).

GZ10:

No, la verdad, no se tocan mucho esos temas, por lo menos en mi grupo no se tocan esos temas, pero sí tengo varias amigas que son muy emprendedoras y cada una saca sus proyectos: tengo una que es repostera, una que es activista, entonces, tiene como una marca vegana (GZ10, comunicación personal, 2019).

GZ11:

Yo creo que más debilidades y yo he visto como en esta generación mucha rebeldía y todo eso lo trae también la tecnología, o sea, los muchachos no quieren estudiar y lo veía porque yo tengo varios primos que nacieron en el 2000 - 2001 (GZ11, comunicación personal, 2019).

GZ12:

Eso es como muy complejo porque, digamos, todos crecemos en entornos muy diferentes, entonces nos envuelven como ciertas características a unos más que a otros, pero yo pienso que nos caracterizamos mucho es por ser muy activos, como que, digamos, siempre somos como esa proactividad, el querer saber más, el querer preguntar, cómo se hace esto, cómo se hace lo otro, eso es algo como muy común en muchos de los que pertenecemos a esta generación y algo también muy propio de eso es que a veces solemos

ser como subestimados, porque creen que por la misma juventud o porque estamos en esta generación de tantos cambios y tantas cosas podemos ser relajados o, digamos, como no enfocados, pero yo pienso que le hemos demostrado en muchas áreas, no solamente desde la mía, sino desde muchas áreas, que somos personas muy comprometidas con lo que hacemos cuando nos nace del corazón, cuando algo nos mueve realmente como que nos enfocamos en eso.

Yo pienso que es una relación como muy innegable [generación Z con tecnología] actualmente porque la mayoría de jóvenes, no sonar como muy extremista, no voy a decir todos, una gran mayoría ya es muy dependiente a estos medios de comunicación porque facilita mucho, entonces, como las herramientas están ahí y somos tan proactivos, lo que hacemos es que aprovechamos (GZ12, comunicación personal, 2019).

De esta pregunta se derivan varios temas para tratar: lo primero es la afinidad de los genZ con la tecnología, algo que resaltaron todos los participantes y que coincidió con lo planteado por la teoría (Bovier Galizzi, 2016; Latinia, 2019; Grupo Universo Laboral, 2016; Ortega Cachón y Vilanova, 2016). Sin embargo, este tema lo asumieron con mucha crítica hacia la parte “negativa” de la tecnología, en la que la hiperconectividad puede producir rebeldía o perder contacto físico con las personas. Otra característica de esta generación resaltada por los mismos participantes fue que son muy activos y proactivos.

Otras características, como la adaptabilidad, la conciencia ambiental, el ansia de emprender y de ser independientes, fueron destacadas por los participantes. No obstante, en general, su mirada sobre su propia generación fue bastante crítica; incluso, algunos se catalogaron algunos como conformistas y facilistas.

Para cerrar este marco de resultados y análisis en torno a la variable motivación relacionada con la generación Z, se exponen las respuestas a las preguntas 8 y 9,

dirigidas de manera específica a la franja 3, es decir, a jóvenes de esta generación que contaban con más experiencia laboral que los de las franjas 1 y 2.

Ante la pregunta 8, que indagó por cómo ha sido la experiencia laboral de estos jóvenes, respondieron lo siguiente:

Franja 3:

GZ9:

Pues no, nunca me imaginé que fuera a trabajar en el sector público; incluso, trabajé en medios de comunicación y me gustó; cuando tuve la oportunidad de acercarme al sector público me di cuenta que era completamente diferente al que me imaginé y me pareció demasiado chévere, me pareció una experiencia muy bacana; por ejemplo, el horario es muy flexible, muy diferente a lo que es un medio de comunicación, que en realidad es muy desgastante, entonces logré encontrar varias cosas que me gustaban de la carrera, que son las relaciones públicas y el periodismo, el trabajo es muy bueno. Sí, por ejemplo, antes sí era horario de oficina, entrábamos a las 7:00 a. m. y salíamos a las 4:00 p. m., pero ya porque llegó gente nueva a la empresa, entonces tuvimos que hacer teletrabajo e irnos turnando; eso me ha gustado demasiado porque he podido hacer un montón de cosas que antes no podía, incluso hacer ejercicio, ir a citas médicas, manejar mi tiempo; por ejemplo el tiempo me rinde más, hay demasiados tiempos muertos porque siempre es en horario de oficina; en cambio, así te permite ser más efectivo y manejar el tiempo de la mejor manera (GZ9, comunicación personal, 2019).

GZ10:

Es mi primer trabajo y ha sido súper bueno, porque, a pesar de que tengo corta edad en comparación de muchas personas como de mi generación, digamos que he logrado alcanzar muchas cosas en el Éxito. Yo empecé como cajera y ascendí muy rápido, entonces yo creo que eso me diferencia

mucho de las personas de mi generación (GZ10, comunicación personal, 2019).

GZ11:

Primero quiero contarle que este es mi primer trabajo, yo empecé en una empresa del sector metalmecánico a mis diecinueve años, era mi primer trabajo, apenas me estaba enfrentando a todo lo laboral y fue muy duro, pero fue un proceso que realmente yo me nutrí mucho de eso, primero porque el sector es muy difícil, en dicha empresa son aproximadamente doscientos hombres y yo entré como auxiliar del sistema de gestión, pero no solamente era la parte administrativa, sino que tenía al frente a los trabajadores todo el tiempo y más en esta empresa que lleva digamos en su cultura en seguridad y salud en el trabajo no siempre es la que uno quiere; cuando uno lo mira desde el punto de uno, desde su formación, sino que ellos tenían otro chip, o sea, para esta empresa esa transición de seguridad fue muy difícil y más cuando yo ingresé, primero porque yo tenía diecinueve años y empezar a cambiar muchas cosas fue muy difícil, o sea, esa niña nos va venir a cambiar la mentalidad, nosotros que llevamos treinta años en la empresa, afortunadamente tuve una muy buena aceptación de ellos y ahora nos convertimos en muy buena familia, ellos, incluso, ahora me dicen nosotros te odiábamos cuando llegaste (GZ11, comunicación personal, 2019).

Las respuestas a la pregunta 8 condujeron a establecer que la experiencia laboral de estos participantes ha sido muy positiva, lo que indicó que esta generación no es reacia a trabajar para una empresa, porque, si bien anhelan emprender, no quiere decir con esto que no trabajen para otros. La flexibilidad de tiempo (GZ9) y el trabajo en grupo (GZ11) se destacaron de nuevo como los estímulos que motivan a la genZ a trabajar para las empresas (Battista et al., 2014; Job Today, 2017). De igual manera lo fue tener oportunidades de crecimiento (GZ10). De esto se puede comprender que, en el día de hoy, hay empresas que sí parecen estar

alineadas con los intereses de sus trabajadores (Ortega Cachón y Vilanova, 2016), aspecto vital para la generación Z.

La pregunta 9 indagó a los participantes de la franja 3 su interés de emplearse en otra compañía o bien crear su propio negocio, ante lo que respondieron:

Franja 3:

GZ9:

Claro, a mí me encantaría ser independiente, yo creo que eso es algo que a todo el mundo le gustaría, pero ni siquiera sabría en qué. Sí, no tener que depender de un jefe, tener flexibilidad en el horario completamente, que uno pueda irse a vacaciones cuando uno quiera, en fin, con todos los beneficios de ser independiente, pero la verdad no se me ocurre qué haría siendo independiente (GZ9, comunicación personal, 2019).

GZ10:

A mí la verdad me gustaría mucho emprender, o sea, yo creo que nosotras somos demasiado, digamos, que nos están educando para que seamos personas independientes, que seamos más empleadores que empleados, es lo que yo he visto de las universidades en este momento, entonces, a mí sí me gustaría mucho como crear mi propia empresa, la verdad en este momento no sé cómo ejercer, pero sí me gustaría como ser empleadora (GZ10, comunicación personal, 2019).

GZ11:

Lo he tenido, de verdad hace poquito tuve una oferta para coordinar la parte del sistema de gestión en la Alcaldía Municipal de un municipio del departamento y no lo acepté por varias razones y eso me puso un poquito inestable, porque yo creo realmente que empresas como la que estoy ahora es difícil de encontrar, la empresa donde trabajo ha sido una empresa de mucha estabilidad, donde uno conoce, donde uno disfruta, donde uno se nutre de conocimiento de las personas, de su actividad, de sus mismos

riesgos, porque nosotros manejamos los cinco riesgos y todos están presentes todo el tiempo y yo creo que hay una estabilidad y hay una familia allá impresionante y yo dije: “no, yo estoy bien acá” (GZ11, comunicación personal, 2019).

GZ12: Me veo finalizando ya mi carrera, me veo como teniendo una oportunidad laboral bastante amplia, dado que la carrera tiene mucho campo de acción, entonces me gustaría en esos tres años tener una experiencia de varias empresas (GZ12, comunicación personal, 2019).

Con estas respuestas a la pregunta 9 se confirmó que la motivación de los participantes de esta investigación, pertenecientes a la generación Z, fue la de emprender y ser independientes. Sin embargo, no se cerraron a la idea de adquirir experiencia o de estar un largo tiempo trabajando como empleados. Asimismo, a partir de sus experiencias fue claro que hubo empresas que les ofrecieron un buen clima laboral, horarios flexibles, ascensos y estabilidad laboral, lo que permitió interpretar que hubo empresas que supieron alinear sus intereses con los de los jóvenes Z. Otro asunto de vital importancia fue que, si bien la mayoría de los participantes aceptó que le gustaría emprender, ninguno pareció tener claridad exacta de cómo hacerlo; su garantía estuvo aún en estudiar y terminar una carrera (franjas 1 y 2) y en mantenerse estable en la empresa para la que trabajan (franja 3).

Al pasar, en último lugar, a la versión del directivo de una ARL y del profesional en prevención de riesgos, ante la pregunta 11, que indagó por su conocimiento sobre las diferencias entre las generaciones en el mundo laboral, respondieron lo siguiente:

DARL:

Indudablemente... cada generación trae una cultura, trae unas costumbres, trae unos retos diferentes para cada una de las generaciones, se comparten

muchas cosas entre cada una de las generaciones y cada una le da una mirada distinta al quehacer, al cómo hacerlo y para mí lo más enriquecedor es poder trabajar todos juntos teniendo en cuenta esas diferentes miradas y teniendo en cuenta cómo cada una... enriquece el espectro para poder tener una visión más integral y más amplia.

Sería yo creo que demasiado atrevido calificar de bueno o de malo algunas de las generaciones, , les repito, para mi punto de vista han tenido unos retos bien importantes, cada una de las generaciones y de acuerdo a esos retos, a esas responsabilidades que les ha tocado asumir, a la cultura en la que están inmersas, al tipo de educación que han recibido, a los medios a los que han tenido acceso, se desarrollan unas características más que otras y todas tienen muchísimo que aportar, desde mi punto de vista, todas absolutamente en cada una de las generaciones encontramos personas muy valiosas, afortunadamente con muchísimo que aportar a este trabajo, específicamente que hacemos nosotros respecto al cuidado de las personas, respecto a temas de seguridad en el trabajo y de la salud también de las personas (DARL, comunicación personal, 2020).

PPR:

No, indudablemente hay diferencias entre las diferentes generaciones; de hecho, dentro de la población que hay activa parten esas diferencias dentro de las vivencias que se han tenido, digamos, la generación que es más adulta y está activa en este momento le tocó vivir en su período de juventud, antes de entrar a laborar, unas condiciones muy diferentes a las que tienen ahora [puso como ejemplo la brecha tecnológica entre adultos y jóvenes]. Hay muchas diferencias, yo diría que ahora se me ocurren dos básicamente: una es como en el tema administrativo y la otra es en el modo de cómo se ven los procesos o las cosas dentro de un ambiente laboral; claro que las generaciones, digamos, de edad más avanzada en el tema administrativo, son muy metódicos, son, digamos, más pragmáticos en general, más sujetos a la demostración, donde el registro prima sobre

cualquier cosa, en los más jóvenes digamos que se tienen muchos de esos elementos, pero de una manera más informal y más inmediata; para los jóvenes digamos que el tema de los registros es lo inmediato, o sea, el WhatsApp, el mensaje ahí es suficiente, el correo electrónico es suficiente, es solucionar todo ya, mientras que los otros están cultivados, los más avanzados cultivados por métodos formales, los que son profesionales en sistemas de calidad, de cómo ha ido evolucionado, los de ahora son más inmediatos, más de la solución ya y con eso es suficiente... uno no puede decir que es mejor o peor, es simplemente que hay unas nuevas adaptaciones al estilo de trabajo y dependen de muchas cosas, el entorno es muy influenciador en ese tipo de cosas, el entorno ahorita es de una comunicación más acelerada, todo más rápido (PPR, comunicación personal, 2019).

Aunque la postura del DARL tendió a ser muy general, reconoció que hay diferencias entre las generaciones y destacó la importancia de que en el ámbito laboral todas trabajen de manera conjunta y que dichas diferencias sean aprovechadas. Por su parte, el PPR fue más específico y estableció brechas importantes entre ellas, como fueron el uso y el dominio de la tecnología de las comunicaciones (más afín a los jóvenes) y la rapidez y la inmediatez con la que ellos se comunican, en contraste con los adultos.

Comportamiento laboral

En esta categoría se compartieron resultados de la categoría anterior, como fueron los consignados en las respuestas a las preguntas 5, 8, 9 y 11. De igual manera, se presentan los resultados y el análisis de las respuestas a las preguntas 4, 6, 10, 12 y 13.

La pregunta 4 buscó conocer el tiempo en que los participantes de la genZ estarían dispuestos a permanecer vinculados a la organización en la que trabajarán o trabajan. Los siguientes fueron los resultados:

Franja 1:

GZ1:

La verdad, en estos momentos no sé cómo me parecería [estar todos los días a las 7:00 a. m. hasta las 5:00 p. m. o 6:00 p. m. o cumplir un horario], pero si ya tuviera una familia o ya tuviera como otras responsabilidades, tendría que organizarme bien como en esos horarios (GZ1, comunicación personal, 2019).

GZ2: “Máximo me vería unos cinco años allá...aprendiendo poco a poco y también adquiriendo la capacidad económica para poder ser independiente” (GZ2, comunicación personal, 2019).

GZ3: “No, yo digo que por ahí dos años y ya ir buscando otras opciones. Buscaría otras opciones que no fueran así tan larga la jornada [trabajar de 7 a. m. a 5 p. m.] (GZ3, comunicación personal, 2019).

GZ4:

Me gustaría tener un horario muy flexible ya que quisiera como casarme, tener hijos, entonces, trabajar en la mañana hasta el mediodía y ya irme para estar con mi familia... Sí, claro que sí, lo haría con todo el compromiso [trabajar para una empresa]. Mientras tanto sí lo haría con todo el compromiso [trabajar de 7 a. m. a 6 p. m.], me dedicaría solo a eso, hasta cuando tenga mi familia y todo eso ya (GZ4, comunicación personal, 2019).

Franja 2:

GZ5:

Pues la verdad, si estoy haciendo lo que me gusta, no me importaría y eso también lo experimenté cuando estuve grabando, pues, la primera canción, porque llegamos, nos citaron a las tres de la tarde y salimos a la una de la mañana, entonces eso es muy complicado, porque a veces uno es como,

pues, cuándo voy a acabar, porque uno también se cansa, pero hay otra parte en el fondo de uno, uno sabe que, pues, es que no importa la hora, no importa cuánto tiempo, eso es lo que a mí me gusta y es más como la pasión que lo lleva a uno, que a uno no le importa cuánto tenga que sacrificar, sí, yo tengo que sacrificar mucho, pero ese sacrificio equivale a que hago lo que me gusta y lo que quiero que hoy en día, pues, para mi concepto es muy difícil encontrar personas que hagan lo que le apasiona, entonces eso es todo (GZ5, comunicación personal, 2019).

GZ6:

Pregunta difícil, no sé, no me da para responderlo ya en este momento, porque no sé si sea un ambiente en el que yo me encuentre totalmente satisfecho a la hora de estar, entonces, sería eso, si es un ambiente en el que en serio me agrada, no tendría problema en quedarme bastante tiempo. Yo no saldría a decir: quiero estar treinta años sentado en el mismo puesto, en la misma empresa, no sería capaz, me gusta un poco más el cambio de trabajar, en hacer otras cosas, no me agradaría estar diez, quince años en la misma empresa, en el mismo puesto, sino ir cambiando, ir moviéndome (GZ6, comunicación personal, 2019).

GZ7:

No te sabría decir un tiempo porque las cosas cambian, o sea, yo me sueño trabajando mucho tiempo acá y ya luego salir a realizar mis proyectos como personales, digamos, viajar y hacer otras cosas distintas. Pero no, mucho tiempo, yo pienso que acá mucho tiempo, por ahí 30 años más o menos (GZ7, comunicación personal, 2019).

GZ8:

Me gustaría ser estable, la verdad, me gustaría tener esa tranquilidad de que tengo el trabajo siempre que estar picando ahí por todas partes. Pienso que con la estabilidad puedo crecer más, de pronto en ese mismo negocio, puedo crecer más ahí, en esa misma empresa o en lo que esté haciendo, sabiendo que de pronto picando me pueda estancar, no sé (GZ8, comunicación personal, 2019).

Franja 3:

GZ9:

Bueno, la verdad es que todas mis experiencias han sido menores a un año y yo opino que nuestra generación siempre quiere estar evolucionando y creciendo, yo creo que, si uno no puede crecer en una empresa, uno busca otra posibilidad, pero yo creo que no sea tan difícil, si uno siente que ya cumplió el ciclo, que está como estancado, busca otras opciones, entonces, no sabría decirte cuánto tiempo me quedaría en una empresa porque yo creo que eso depende de cómo me vaya sintiendo (GZ9, comunicación personal, 2019).

GZ10:

La verdad, la empresa donde trabajo es demasiado grande y a muchas personas les gusta crecer allá, pero, a su vez, a medida que uno va ascendiendo y va creciendo, se vuelve muy esclavizante y yo no me veo ahí; la compañía es muy buena, se trabaja bueno, pero yo no me veo como tan esclava del empleo, me veo más bien con mi empresa, dedicándole tiempo a mi familia, a mis amigos y con mi proyecto, pero en este momento porque es algo que me ayuda a adquirir experiencias, madurez, un montón de cosas, pero como tal, no me veo ejerciendo allá o creciendo (GZ10, comunicación personal, 2019).

GZ11: “Yo creo que yo como que casi siempre me he visto en la empresa donde trabajo, nada más en estos días me decían: “es que vos ya pertenecés al inventario número 01 de la empresa” (GZ11, comunicación personal, 2019).

GZ12:

Sí, claro, ese es mi pensado, como lo digo, a menos de cinco años espero tener esa experiencia porque sí me gustaría tener como lo propio mío especializado, como tal hacer ese acompañamiento que se hace en las empresas. *Ok*, te voy a ser muy sincero y la verdad yo admiro mucho a mi mamá, por eso mismo, porque aguantar treinta años en un mismo lugar, con unas mismas condiciones, una misma gente, tocarle como todos esos

cambios que ha tenido la empresa y todo eso, yo digo: es una verraca, yo en lo personal no creo que sea como mi ideal para llegar como trabajar treinta años para una misma compañía, no, si se da la oportunidad porque, digamos, mi mismo trabajo lo ha ameritado o la empresa ha crecido tanto que, digamos, me permitió viajar a otro lado y yo monté allá una sucursal o seguí acompañando la empresa, muy bueno, sería super chévere que se diera eso, pero soy una persona que le gusta mucho aprender de varias áreas, entonces, digo, si me permite una misma empresa tener como esa diversificación en áreas que digamos, por ejemplo, una compañía tipo ARL, que tiene empresas aquí, tiene empresas en Barranquilla, tiene varias sedes, yo pienso que es algo que sería muy rico que yo pudiera conocer como esa variedad en el gremio, mejor dicho, de empresas (GZ12, comunicación personal, 2019).

Los resultados de la franja 1 mostraron que los participantes de la genZ tuvieron enormes expectativas de emprender, de modo que el paso por una compañía no fuese superior a cinco años. De nuevo se resaltó el elemento de la flexibilidad horaria para pasar más tiempo con la familia, algo ya muy claro en estos resultados y compartido por la teoría (Battista et al., 2014; Villoria Trujillo, 2015).

En la franja 2, los participantes mostraron más incertidumbre que seguridades, casi con certeza porque habían tenido experiencia laboral y, a pesar de sentirse cómodos, no pudieron asegurar que fuesen capaces de pasar mucho tiempo en una sola compañía. Una de las razones que expresaron fue la libertad, aspecto clave de esta generación, es decir, la posibilidad de poder estar en otros ambientes y no permanecer en el mismo toda la vida.

En la franja 3 la mayoría de los participantes tuvieron muy claro que no pensaban estar toda la vida en una empresa y que, por el contrario, deseaban seguir creciendo y tener su propio negocio. Solo uno de los cuatro participantes

manifestó comodidad en su empresa, dado que recibió mucha motivación e incentivos, ante lo cual pensó quedarse mucho tiempo allí.

La pregunta 6 acercó a los participantes de las franjas 1 y 2 al conocimiento de cómo sería su relacionamiento con otras generaciones (*baby boomers*, X y Y), al tener en cuenta que la mayoría no contaba con experiencia laboral y podía imaginarse en esa situación. Sus respuestas fueron las siguientes:

Franja 1:

GZ1:

Sería como relacionar las mismas ideas de esas personas que sean mayores o menores que yo, como trabajar con una misma idea ante una situación, si tengo una idea opuesta a la del otro hacer lo posible como relacionarla o tener puntos de vista similares, no buscar tanto una separación de pensamiento... me enfocaría, entonces, más que todo en lo mío, en mi parte, si no se logra tener un acuerdo establecido con esas personas acerca de la tecnología (GZ1, comunicación personal, 2019).

GZ2:

Podría ser difícil porque no tendríamos muchos puntos de vista en común, sería más complicado...cuando hablo con gente de esa edad [*baby Boomers*, X y Y] hay veces que no nos comprendemos y no tenemos la misma forma de actuar frente las cosas, entonces es complicado a veces (GZ2, comunicación personal, 2019).

GZ3:

Yo digo: ¡qué bien!, solo que habría que vencer las diferencias, digamos, en las formas de trabajar y todo eso. Un poquito más lentos, pero es porque hay personas que no se han abierto, que no le dan la oportunidad a la tecnología (GZ3, comunicación personal, 2019).

GZ4:

Bien, pienso que me podría relacionar bien con ellos ya que podría aprender por medio de ellos y enseñarles también cosas mías. A veces pienso que son ellos los que ponen como una barrera, porque a veces les cuesta como entender los comportamientos de esta generación. Porque a veces son muy llevados de su conocimiento, piensan que saben más por la edad o sea que tienen más experiencia (GZ4, comunicación personal, 2019).

Franja 2:

GZ5:

Sí, la verdad a mí, pues, me gusta mucho, me gusta mucho, yo soy más parte como humana, me gusta mucho como hablar con la gente, que me expresen como lo que sienten, me dicen mucho que yo soy muy buena escuchando y que, pues, o sea, yo siento que algo está mal y también creo que es como no sé, algo que tengo que puedo sentir como cuando la otra persona está mal, o sea, tiene algo, problemas o algo, y me gusta mucho como interactuar y saber qué les pasa, eso me encanta y también no importan las edades, estaba en un grupo de inglés que yo era la más chiquita y todos era papás con hijos (GZ5, comunicación personal, 2019).

GZ6:

No pienso que sea así, como una molestia general, instantánea, sería como de trabajar con ellos a ver qué tal es la relación entre ambos, la forma de trabajo, porque, obvio, entre generaciones hay ciertos huecos, no de conocimiento, sino como de afrontar ciertas cosas, entonces, sería como una experiencia más, o sea, vivirla; no te podría decir así simplemente sin nada, tomando el ejemplo que me tocara trabajar con mi papá, él y yo tenemos puntos de vista algo diferentes entre ciertas cosas, no sé si tenga que ver principalmente por lo de la edad o por razones de estudio de ambos, pero me parece que esas diferencias ayudan bastante, como él lo ve de una manera diferente a como lo vería yo y eso me parece que sirve mucho como esa unión entre diferentes puntos de vista que se puedan dar

entre generaciones, les enseñaron a hacer una cosa de esta manera, a mí de una manera diferente, si juntamos las dos formas puede salir mucho mejor, entonces, me parece que no es que se tenga que tomar como una desventaja en tener varias generaciones trabajando en algo, sino como más bien la suma de ambas puede dar algo mejor (GZ6, comunicación personal, 2019).

GZ7:

O sea, yo siento que dependiendo también de las personas. Aquí, las personas el trato es cordial, el trato es bueno, pero muchas veces, por uno ser menor de edad, uno trata como de poner como una línea, decir hay que ser respetuoso con esta persona, o sea, no es como tanto la forma de ser de la persona, sino que uno, al ver autoridad con ellos, guarda respeto. Sí, yo pensaría que sí, más que todo con los más mayores, a uno no le fluye tanto porque no puede hablar con temas similares o de pronto le vienen con temas que de pronto uno no entiende muy bien (GZ7, comunicación personal, 2019).

GZ8: “Sí, siento que no hay ningún problema en el tema de las relaciones” (GZ8, comunicación personal, 2019).

Los participantes de la franja 1 reconocieron que son muy diferentes a otras generaciones. En lo laboral, propusieron buscar ideas en común, aprender de los adultos e, incluso, reconocer sus falencias con la tecnología y ayudarles. Se mostraron solidarios y tolerantes ante las diferencias que podrían llegar a tener con otras generaciones. Por otro lado, los participantes de la franja 2 defendieron la idea de respetar los puntos de vista en el momento de laborar con personas de otras generaciones, así como buscar la empatía y los puntos en común. Por lo tanto, se pudo inferir que la generación Z es tolerante y no menosprecia a personas de otras generaciones.

La pregunta 10, dirigida de manera específica a los participantes de la franja 3, también los acercó a su experiencia en el ámbito laboral con personas de otras generaciones. Las respuestas fueron las siguientes:

Franja 3:

GZ9:

Sí hay personas de todas las edades pero sorpresivamente me parece que no son tan trabajadoras, o sea, hay de todo, yo creo que eso, más que en la edad, depende como de la disciplina de la gente, entonces, hay uno que tiene como treinta y siete y me parece que es súper desvinculado del trabajo; incluso, se le olvidan cosas y otra, también más pequeña, que tiene creo que treinta, también como la misma cosa, como muy relajada, pero sí hay un compañero, que creo que tiene treinta y tres, que ese sí es súper aplicado.

Por ejemplo, el más grande tiene treinta y siete; entonces, no es como muy viejo, pero me parece que a veces no fluye por lo que te digo, porque no hay tanto compromiso de parte de ellos, entonces le cuesta trabajar conmigo, porque veo que ellos se toman su tiempo, se demoran, hacen pausa, pero, igual, no son viejos, tienen treinta y siete (GZ9, comunicación personal, 2019).

GZ10:

Sí, la verdad es que yo tengo entendido algo y es que todos en la compañía debemos manejar una equidad, entonces yo trato de aplicar mucho con ellos y no tratar como de subirme, ni de que ellos piensen que yo soy la jefe o que me tengan miedo, sino que ellos sepan que yo estoy para ellos y que podamos trabajar bien y, de la misma manera, yo brindarles respeto, entonces yo creo que por ese lado nos hemos entendido muy bien (GZ10, comunicación personal, 2019).

GZ11:

Yo creo que si yo me pudiera definir, me definiría con la palabra “gente”, yo en la empresa tengo personas de todas las edades, desde los dieciocho y ya casi los últimos por allá de sesenta y dos y hasta sesenta y cinco años y creo que con todos excelente y prefiero, a mi juicio, relacionarme con personas adultas mayores, no tanto como de mi generación, porque veo como una madurez, como que aprendo cosas, siempre lo he identificado, siempre lo identifiqué, prefiero relacionarme con personas mayores, muy mayores que yo (GZ11, comunicación personal, 2019).

GZ12:

En lo personal opino, por ejemplo, que esa diversificación fortalece los mismos lazos en la empresa, porque sería como esas brechas que hay, por lo mismo de eso que me comentas de las generaciones, que están marcadas de cierta edad a cierta edad; entonces, son como esas brechas que hay que dejar a un lado, porque, digamos, si la misma finalidad de una empresa es salir adelante, no deben importar esos vacíos que hacen ver muchas veces, es que son adultos mayores y pasa esto y esto, no, yo pienso que es muy fácil esa misma comunicación porque nosotros ahora los *centennials* tenemos eso muy presente, diversidad, y si hay una diversidad como magnificada en los medios, en lo que todos los días vemos en la universidad, todo lo que nos rodea es como muy innegable esa diversificación, entonces yo pienso que antes eso enriquecería mucho las relaciones dentro de una empresa (GZ12, comunicación personal, 2019).

Al igual que con las franjas 1 y 2, los participantes de la franja 3 estuvieron de acuerdo en que la diversidad generacional debe aprovecharse para enriquecer conocimientos y relaciones dentro de una empresa, para fortalecer los lazos de la compañía, si se tiene en cuenta que se debe mantener en toda empresa un principio de equidad. En contraste con esta idea, uno de los participantes expresó que trabajar con adultos no siempre es bueno porque tienden a ser menos proactivos que ellos.

Al pasar a las versiones el directivo de la ARL y del profesional en prevención de riesgos, ante la pregunta 12, referida al comportamiento de la generación Z en el mundo laboral, respondieron lo siguiente:

DARL:

Yo pienso que son muchachos con muchísimas capacidades, con muchísimas posibilidades, con una visión global del mundo, con una visión muy integral, con una capacidad gigante de integrar, de unir, de unir temas, de tener en cuenta que al final todo tiene que ver con todo; eso les da una visión mucho más holística, más integradora, con muchísima capacidad de trabajar en equipo, yo creo que resalto eso, porque al final veo que para ellos los estudios, los títulos, los grados es un tema secundario, es un tema simplemente de mirar qué le gusta, qué le apasiona, de qué sabe, de qué conoce, qué ha hecho, qué lo mueve y “venga trabajemos en equipo y aportemos todos”; entonces, eso lo veo como una de las cosas positivas que creo que nos va servir muchísimo a todos; como todos sabemos, es una generación altamente influenciada por la tecnología y, por lo tanto, por los cambios rápidos que cada vez estamos teniendo; es una generación, por lo tanto, que tiene la posibilidad de cambiar rápido, no como los que somos *baby boomers*, que nos da más lidia cambiar... Es una generación que afortunadamente también ha tenido más acceso a un mayor poder adquisitivo; indudablemente, si lo comparamos con mi generación, por ejemplo, el mundo está absolutamente interconectado (DARL, comunicación personal, 2020).

PPR:

Ahí parto del conocimiento familiar y también del conocimiento del entorno, digamos que dentro del conocimiento familiar tengo dos hijos que clasifican, uno está muy cerquita y el otro está ahí metido, tengo un hijo de veinticinco años y otro hijo de diecinueve; para ser prácticos, creo que el de veinticinco se acomoda todavía dentro de esa generación, la *centennials*... están allá

conectados, en su internet, están leyendo o están consiguiendo información, están conversando con amigos, con todo el mundo; si uno entra en la habitación, uno ve que tienen la pantalla abierta, todas las pestañas que están en la parte inferior y navegan de una a otra, por aquí están en el Face... inclusive hay un tema que también hay que analizar y es que no se están casando con las carreras que tienen, que les ofrece el mercado, sino que quieren hacer otras más (PPR, comunicación personal, 2019).

Para el DARL, la generación Z está preparada para trabajar en equipo y su influencia por la tecnología les permite adaptarse con rapidez a los entornos. Por su parte, el PPR destacó de igual manera la capacidad de estas personas para desenvolverse bien con la tecnología de las comunicaciones y de ser personas abiertas a variados conocimientos. Por lo tanto, se puede afirmar que para ambos participantes la genZ es una generación preparada para el cambio y adaptada a él, lo que les permite desempeñarse en cualquier compañía.

Por último, para cerrar el marco de resultados y análisis de la categoría de comportamiento laboral, se presentan los resultados de las respuestas a la pregunta 13, formulada también al DRAL y al PPR. Al respecto, se les indagó a ambos por la relación de la generación Z con otras personas de otras generaciones y las respuestas fueron:

DARL:

Indudablemente... cada generación trae una cultura, trae unas costumbres, trae unos retos diferentes para cada una de las generaciones, se comparten muchas cosas entre cada una de las generaciones y cada una le da una mirada distinta al quehacer, al cómo hacerlo y para mí lo más enriquecedor es poder trabajar todos juntos teniendo en cuenta esas diferentes miradas y teniendo en cuenta como cada una... enriquece el espectro para poder

tener una visión más integral y más amplia (DARL, comunicación personal, 2020).

PPR:

Sí, ahí hay varios temas que tocaste como la pregunta; por ejemplo, en el tema social yo los veo que hay conexión en el tema social; sin embargo, en el tema, por ejemplo, laboral, tienen formas muy diferentes de hacer las cosas; ellos de pronto son más veloces, más rápidos en el tema de información; sin embargo, en el tema de la experiencia, digamos que en el tema más pragmático de las cosas, de pronto las generaciones que están más avanzadas en años pueden tener más ventaja, en parte por la experiencia, en parte porque a ellos les tocó pensar de una manera distinta y hacer las cosas de una manera diferente; entonces, ahí los veo, digamos, más aterrizados en el tema pragmático, a los más veteranos en el tema de la posibilidad de manejo de una información somos mucho más hábiles a los jóvenes; sin embargo, eso tiene unas ventajas y unas desventajas, ahí lo que veo es que en algunas empresas, hay una conexión ahí importante, pero depende mucho es del liderazgo, o sea, hay una diferencia entre jefes y líderes, entonces, generalmente los de las nuevas generaciones son subalternos, pero ellos solamente hacen reconocimiento de esos jefes en la medida que esos jefes sepan conectarse con ellos y les den esa oportunidad de ellos poder desempeñar y poder volar; estos muchachos, naturalmente, pues los mismos estudios dicen que ellos no admiten que los encasillen, temas de horarios, temas locativos, sino que actúan más y mejor cuando son libremente (PPR, comunicación personal, 2019).

Según los resultados de las respuestas a la pregunta 13, el DARL no puso una generación sobre otra, simplemente las equiparó y valoró las diferencias de cada una y, al mismo tiempo, la necesidad de que trabajen en forma conjunta. Por el lado del PPR, precisó mucho más en la manera en que, desde el punto de vista laboral, se desempeña la genZ en comparación con las demás generaciones,

calificándola como más veloces, mientras que las generaciones pasadas tienen más experiencia. De igual manera, destacó un aspecto vital en la teoría y fue la manera en que las empresas deben pensar la relación entre empleador y empleado y la necesidad de que sepan conectar con la generación Z, no con autoritarismo, sino con mentoría (Job Today, 2017), es decir, la flexibilidad es un aspecto positivo para tomar lo mejor de la generación Z, para así propiciar un mejor clima laboral.

Riesgos

Finalizando con la categoría de riesgos, que compartió la pregunta 11 con las dos categorías anteriores y las preguntas 12 y 13 con la categoría de comportamiento laboral, respecto a las preguntas 14 y 15, relacionadas con la posibilidad de que la generación Z genere en el mundo laboral riesgos para las ARL y que ello pueda percibirse como oportunidades o amenazas, las respuestas del DARL y el PPR fueron las siguientes:

DARL:

No propiamente como generación... no, yo pienso que las administradoras de riesgos laborales tenemos muchos retos, tenemos muchas oportunidades, como tú bien lo mencionas, y tenemos que aprender a ser resilientes, a cambiar rápido y a dar respuestas rápidas, oportunas y ojalá asertivas; entonces, no creo que esta generación como tal nos genere unos retos grandes; cada trabajador, cada oficio, cada sector económico es distinto, como sabemos, tiene sus particularidades y, por lo tanto, sus propios riesgos; lo que pasa es que, como decíamos ahorita, el hecho de ellos estar tan conectados, de recibir tantos estímulos al mismo tiempo, eso hace que se vayan desarrollando seguramente accidentes y, sobre todo, enfermedades relacionadas con el trabajo, que puede que algunas ni siquiera las conozcamos en este momento; indudablemente, y no es nuevo

para nosotros, este es un tema que el mundo ya viene ocupándose hace mucho tiempo, es el tema de la salud mental, cada vez la salud mental es un desafío gigante y es un problema de salud pública a nivel mundial y seguramente esta nueva generación Z, estos *centennials* no van hacer la excepción (DARL, comunicación personal, 2020).

PPR:

Sí, ahí martillamos que el tema de riesgos laborales está legislado y, digamos, que la asistencia de la administración de riesgo laboral, si seguimos bajo esta legislación y si sigue habiendo un mercado laboral como un tema de contratación directa o prestadora de servicios, las administradoras de riesgos tendrán que existir siempre, ya hay que mirarlo desde el punto de vista de esa relación de las administradora de riesgos laborales ya con esas nuevas personas, de cómo hacer las cosas será diferente, tendrán que adaptarse las administradoras bajo ese marco legal, que es único para *baby boomers*, generación X, Y, Z, es el mismo marco laboral, pero tendrán que adaptarse, es en el tema de las soluciones; finalmente, las administradoras de riesgos laborales tendrán que pegarle al tema de evitar un accidente de trabajo y evitar la enfermedad laboral; donde creería yo que pega mucho el tema, en el tema de la tecnología, es decir si, por ejemplo, en la construcción un joven hoy en día tiene que desplazar un coche cargado, lleno de mezcla de concreto y en una pendiente ascendente eso implica un tema osteomuscular para él importante, un riesgo, pero ya ellos se están cuestionando: “yo por qué tengo que hacer esto” y ya empiezan a ser contradictores del tema y oiga: “necesito soluciones”; ahí tendrán las administradoras que aplicar temas para buscar, desde la tecnología, cómo poner a ese coche un sistema eléctrico para que él no tenga que hacer el esfuerzo sino simplemente empujar y sea el tema asociado con el mecanismo el que lo ayude a desplazarlo; entonces yo creería que en muchas instancias tendrán que adaptarse las ARL para dar soluciones adecuadas (PPR, comunicación personal, 2019).

Ambos manifestaron que, sin la menor duda, las ARL deben adaptar su sistema a los riesgos que presenten las actividades que desarrolle la generación Z, pero ello no supone un reto mayor que los que ya han tenido que enfrentar con las otras generaciones. Uno de ellos manifestó la necesidad de explorar los cambios en la salud mental que pueda ocasionar la tecnología y prevenirlos antes de que ocurran, de modo que lo expuso como una oportunidad. Otro tema importante que puede clasificarse como amenaza son las demandas que un empleado de la genZ puede generar si está inconforme con la manera en que debe realizar su trabajo. Las empresas, según el PPR, deberán prepararse, desde el punto de vista tecnológico, para darles más soluciones a sus trabajadores.

Conclusiones

Con base en los resultados presentados, se exponen a manera de síntesis las siguientes conclusiones:

Motivación: identificar las variables motivacionales de la generación Z frente al mundo laboral.

Entre las variables motivacionales de la generación Z frente al mundo laboral, se encontró, respecto a la franja 1 (16 a 18 años) que los participantes entrevistados deseaban, una vez se graduaran en bachillerato, estudiar en la universidad y obtener un título profesional. No expusieron conflictos con trabajar para una empresa, pero tampoco por hacerlo toda la vida. Su idea fue adquirir experiencia para luego emprender o ser independientes. La idea de ser independientes se asoció con tener flexibilidad de tiempo para hacer otras actividades o para dedicarle tiempo a su familia.

Respecto a la franja 2 (19 a 21 años), también tuvieron un espíritu de emprender y de estudiar una carrera universitaria. De igual manera, no rechazaron la posibilidad de trabajar para las empresas que los contrataran, por un tiempo, y así obtener más experiencia. En la misma forma, de los cuatro participantes de esta franja, uno de ellos se sintió muy cómodo trabajando para una compañía, puesto que le ofrecía flexibilidad de tiempo.

Con referencia a la franja 3 (22 a 24 años), los participantes reconocieron que trabajar para otras empresas les había otorgado experiencias positivas; uno de ellos precisamente, no quisiera desprenderse de la empresa en la que trabaja. No obstante, y esto fue común en las tres franjas, algún día quisieran emprender y ser independientes, aunque no tuvieran claridad de cómo hacerlo. El trabajo grupal en las empresas y las oportunidades de crecimiento, al igual que la flexibilidad en el

tiempo, también fueron variables motivacionales que le brindaron comodidad a esta generación.

De lo anterior se puede afirmar que algunas empresas en Colombia tienen en cuenta las motivaciones de esta generación, puesto que les brindan las comodidades que ellos desean tener. Además, se destacó el hecho de que ya hay apertura a generar una comunicación bidireccional entre empleador y empleado, con el fin de que no se exprese el autoritarismo, sino la mentoría.

El uso de la tecnología también fue un aspecto común en las tres generaciones, aunque, como resultado curioso, al hablar de este tema se expresaron en forma crítica porque destacaron las desventajas por encima de las ventajas. Asimismo, durante las entrevistas los participantes manifestaron afinidad con desarrollar una conciencia ambiental y mejorar el mundo a través de ella.

En cuanto a la postura del DARL y el PPR, resaltaron la tecnología como una variable motivacional importante, que debe gestionarse en las empresas con mayor intensidad a fin de que atraigan personas de esta generación, que se consideran nativos digitales.

Comportamiento laboral: conocer el comportamiento laboral de las personas que pertenecen a la generación Z.

El comportamiento laboral de los participantes de la franja 1 se dirigió al trabajo independiente en cuanto al emprendimiento. No obstante, al no tener ningún problema con trabajar para otras empresas, se sintieron capacitados para trabajar con otras generaciones sin ningún problema y para, a pesar de las diferencias, adaptarse a las circunstancias —con excepción de trabajar largas jornadas— y ser solidarios y tolerantes.

Por otra parte, los participantes de la franja 2 mostraron mayor incertidumbre en cuanto a si pasar toda una vida en una compañía o ser emprendedores. Lo que sí fue seguro es que su paso por las empresas será transitorio, pero no por ello sintieron que fuese retrógrado trabajar para otras empresas, siempre y cuando en ellas se promoviera un ambiente laboral basado en el trabajo grupal y la flexibilidad horaria para no tener un estricto trabajo de oficina, es decir, con el fin de contar con más libertades en tiempo y espacio.

En cuanto a la franja 3, es decir, las personas que contaban con experiencia laboral, su comportamiento laboral estuvo marcado por trabajar en una empresa de manera transitoria, pero reconocieron que la comodidad que les pudiese brindar una compañía podría determinar quedarse trabajando allí por mucho tiempo. En este sentido, el ansia de emprendimiento pudo verse afectada por la motivación y los incentivos que reciba un joven de la generación Z, a lo que se suma que esta generación no tiene mucha claridad de cómo debería emprender en caso de que lo quisiera hacer. El trabajo grupal y el respeto son valores fundamentales para estas personas, así como la proactividad.

Con respecto al DARL y el PPR, destacaron en el comportamiento laboral de la generación Z sus habilidades para el dominio de la tecnología y la rapidez con la que pueden llegar a trabajar. De igual manera, dichos participantes también resaltaron la adaptabilidad y la capacidad para trabajar en equipo de la genZ.

Riesgos: identificar los riesgos que generan las personas de la generación Z para las administradoras de riesgos laborales.

Entre los riesgos que generan las personas de la genZ para las ARL, tanto el DARL como el PPR no contemplaron como riesgo la relación entre esta generación y otras; por el contrario, a pesar de las diferencias, todas pueden trabajar en conjunto y las diferencias no las percibieron como amenazas, sino

como oportunidades. La tecnología puede ser una brecha que divida a los genZ de las demás generaciones (en especial de los *baby boomers*), pero ello tampoco constituye una amenaza o un riesgo.

La adaptabilidad que tienen los genZ es, para el DARL y el PPR, una ventaja para evitar los riesgos. No obstante, se destacó la tecnología como un campo en el que no se ha realizado un estudio que permita vislumbrar en prospectiva los posibles riesgos en salud mental que pueda ocasionar su uso en el ámbito laboral, algo que no debe perderse de vista con integrantes de una generación hiperconectada.

Por lo tanto, para las empresas y las ARL se puede constituir en riesgos y retos para el futuro el desconocimiento de lo que la tecnología puede causar en los trabajadores si ella llega a ocasionar problemas en la salud mental. De igual manera, se podrían configurar como un riesgo algunas variables motivacionales, como la flexibilidad en el tiempo laboral, algo en que todos los participantes de la genZ coincidieron, puesto que no toleran por mucho tiempo las largas jornadas laborales.

No obstante, el futuro para las empresas sigue siendo prometedor, de modo que solo deben acomodarse a algunas demandas de esta generación y adecuar su funcionamiento a los avances tecnológicos, sobre todo los vinculados con la comunicación. El emprendimiento y la búsqueda de la independencia, que podrían constituirse en amenazas para las empresas, no lo son tanto, puesto que la genZ solo pidió acomodar sus intereses (flexibilidad de tiempo y espacio, oportunidades de crecimiento, hiperconectividad, etc.) a los de la empresa para lograr una estabilidad según su cultura y su formación; en definitiva, según sus características como generación. Por tanto, las empresas y las ARL deben asumir el reto de ir de la mano con un proceso de adaptación en su estructura, ante las motivaciones y los comportamientos de una generación que apenas está emergiendo en el campo laboral.

Referencias

- Battista, A., Cabrera, L., y Villanueva, F. (2014, 11 de diciembre). *Demandas laborales de la generación Z*. (Trabajo de grado, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires). <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2423/Battista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bejtkovský, J. (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*, 8(4), 105-123. <http://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, 3ª ed. Pearson Educación.
- Bonilla-Castro, E., y Rodríguez Sehk, P. (2007). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Norma.
- Bovier Galizzi, M. V. (2016, marzo). *Tendencia de los nativos digitales: proyecciones futuras de la generación z (RB)* (trabajo de grado en Administración de Empresas, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires). <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120536.pdf>
- Cerezo, P. (2017). La generación Z y la información. Los auténticos nativos digitales: ¿estamos preparados para la generación Z? *Revista de Estudios de Juventud*, 16(114), 95-109. http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_7_la_generacion_z_y_la_informacion.pdf
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral. Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Congreso de la República de Colombia (1993). *Ley 100, de 23 de diciembre de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan*

- otras disposiciones.* Congreso de la República de Colombia.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
- Congreso de la República de Colombia (2012). *Ley 1562, de 11 de julio de 2012, por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.* Congreso de la República de Colombia.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Curletto, G. L. (2016). Gestión del talento y liderazgo para nuevas generaciones. El sucesor millennial en la empresa familiar. En *V Congreso de Administración del Centro de la República, II Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República y I Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República, Universidad Nacional Villa María, Villa María, Argentina.*
http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1187
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. <http://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Grupo ACIR (2018). *Marketing generacional.* Grupo ACIR.
<https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Grupo Universo Laboral (2016). De la x a la z. *Universo Laboral*, 60(2016), 4-14.
https://www.uv.mx/bolsadetrabajo/files/2015/04/UL_60.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Job Today (2017). *La generación Z en el lugar de trabajo en España.* Job Today.
<https://static.jobtoday.com/content/generacion-z-job-today.pdf>
- Latinia (2019, 13 de febrero). Perfil financiero de la generación Z: digitales, planificados y ahorradores. CIO América Latina. <http://es.latinia.com/wp-content/uploads/2019/02/CIOAL.pdf>

- Medina, É. (2016, 20 de septiembre). Abran paso 'millennials', llegó la generación Z. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/la-generacion-z-y-los-millennials-44619>
- Millennial y generación Z, abran paso: llega la generación alfa (2019, 12 de julio). *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/millennial-y-generacion-z-abran-paso-llega-la-generacion-alfa/>
- Molina, G. (2016). *La generación sin jefes: millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes* (trabajo de grado, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires). http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083_MolinaBlandonGI.pdf
- Ortega Cachón, I., y Vilanova, N. (2016). Generación z. El último salto generacional. *Atrevia*, 4, 1-19. http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Presidencia de la República de Colombia (1994). *Decreto 1295, de 22 de junio de 1994, por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales*. Presidencia de la República de Colombia. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html
- SafetYA (2017, 19 de mayo). *Las administradoras de riesgos laborales (ARL) y sus obligaciones*. SafetYA. <https://safetya.co/obligaciones-arl-colombia/>
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de los significados*. Paidós.
- Ugalde, C. E., y González, C. R. (2014). Los nativos digitales y el uso limitado que dan a las herramientas tecnológicas. *Maskana*, 5(número especial), 23-29. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/2511>
- Villoria Trujillo, M. A. (2015). *Investigando a la generación Z de los estudiantes de las ciencias económicas y administrativas de la Universidad Pontificia Bolivariana sobre el ingreso a la vida laboral* (trabajo de grado,

Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá).
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/19709/VilloriaTrujilloManuelAntonio2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: concepts and methods*. Sage.

Anexo

Entrevista semiestructurada

En concordancia con lo propuesto en la metodología, a continuación, se presenta la entrevista semiestructurada y aplicada con base en tres categorías: motivación y comportamiento laboral y riesgos. Las preguntas están organizadas en varios focos, según el perfil de cada participante, así:

GRUPOS DE FOCOS PARA LA INVESTIGACION	PREGUNTAS
Generación Z entre 16 y 18 años	1, 2, 3, 4, 5 y 6
Generación Z entre 19 y 21 años	2, 3, 4, 5, 6 y 7
Generación Z entre 22 y 24 años	3, 4, 5, 8, 9 y 10
Directivo de ARL	11, 12, 13, 14 y 15
Profesional en prevención de riesgo	11, 12, 13, 14 y 15

Preguntas

1. En la actualidad te encuentras finalizando el bachillerato; cuéntanos: ¿en cinco años como te ves?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Interés en continuar formándose**
- **En cuáles áreas de formación están interesados**
- **Cuáles son los movilizadores para la toma de decisiones**

2. ¿En un futuro estarías interesado en ser empleado en una compañía o tal vez en crear tu propio negocio? ¿Qué te motivaría a tomar esa decisión?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Preferencia del modelo laboral**
- **Qué lo motiva a escoger su modelo laboral**

3. Descríbeme el tipo de empresa en la que quisieras trabajar o la que quisieras crear. ¿Por qué?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Estilos de vida**
- **Aspiraciones**
- **Motivaciones**

4. ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a permanecer vinculado con una organización? ¿Por qué?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Estabilidad laboral**
- **Proyección de vida**

5. Cuéntanos un poco sobre las características que crees que tengan las personas de tu generación.

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Fortalezas**
- **Debilidades**

6. ¿Cómo crees que sería tu relacionamiento en el trabajo con personas de otras generaciones?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Comportamiento laboral**

7. En la actualidad te encuentras cursando tu carrera universitaria. Cuéntanos: ¿en tres años cómo te ves?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Intereses personales**
- **Intereses laborales**
- **Cuáles son los movilizadores para la toma de decisión**

8. En la actualidad te encuentras trabajando. Cuéntanos: ¿cómo ha sido tu experiencia hasta hoy en el mundo laboral?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Intereses personales**
- **Intereses laborales**
- **Cuáles son los movilizadores para la toma de decisión**

9. ¿En un futuro estarías interesado en emplearte en otra compañía o tal vez en crear tu propio negocio? ¿Qué te motivaría a tomar esa decisión?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Preferencia del modelo laboral**
- **Qué lo motiva a escoger su modelo laboral**

10. ¿Cómo crees que es tu relacionamiento en el trabajo con personas de otras generaciones?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Comportamiento laboral**

11. ¿En el mundo laboral encuentra diferencias entre las generaciones? ¿Cuáles?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Aspectos actitudinales**
- **Aspectos comportamentales**
- **Aspectos motivacionales**

- **Conocimiento de las generaciones**

12. Si se tiene presente que la generación Z es la de las personas nacidas a partir del año 1995 en adelante, según su experiencia ¿cómo describe el comportamiento de la generación Z en el mundo laboral?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Aspectos actitudinales**
- **Fortalezas y debilidades**
- **Aspectos motivacionales**
- **Conocimiento de la generación**

13. ¿Podría contarnos en las organizaciones cómo es la relación de la generación Z con otras personas de otras generaciones?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Comportamiento laboral de la generación Z**
- **Riesgos generados por la generación Z**

14. ¿Considera que la presencia de la generación Z en el mundo laboral genera riesgos para las ARL? ¿Por qué? ¿Cuáles?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Riesgos generados por la generación Z**

15. Entre los riesgos que puede generar la generación Z, ¿cuáles cree que se perciben como oportunidades y cuáles como amenazas?

Qué nos interesa conocer en esta pregunta:

- **Oportunidades**
- **Amenazas**