



Universidad de Navarra

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - IEH

La Generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones

FRANCISCO VILAPLANA SÁNCHEZ

Tabla de contenido

Agradecimientos	6
Introducción: Primera aproximación a la Generación Z.....	9
Capítulo 1: Filosofía y sociología de las generaciones históricas.....	21
La idea de generación sociológica.....	21
La visión de Ortega y Gasset.....	33
Despejando la incógnita de la Generación Z	39
La sensibilidad vital de las generaciones en las empresas	44
Capítulo 2: Las teorías de la identidad en el contexto generacional	48
Identidad generacional	48
Sobre las teorías de la identidad social.....	51
Las memorias colectivas y la Generación Z	56
Memoria colectiva I: La crisis económica de 2008.....	60
Memoria colectiva II: Los constantes cambios y la inestabilidad social	62
Memoria colectiva III: El cambio climático.....	68
Memoria colectiva IV: La pandemia COVID-19	69
Capítulo 3: El aterrizaje de la Generación Z en las organizaciones.....	73
Nativos digitales: una vida marcada por las pantallas.....	73
El primer contacto con las organizaciones	83
Llamar su atención: imagen, identidad y misión en la organización	84
El trato humano: necesario y complejo	87
La importancia de sus primeros pasos: cercanía y formación.....	92
Capítulo 4: El humanismo empresarial.....	98
Una mirada humana en un contexto digital.....	98
Claves para acertar: formación y reflexión	104
El propósito: combustible necesario para la innovación	107
La nueva complejidad y la Generación Z.....	111
La transformación digital y el cambio: protagonistas del hoy.....	116
Una crisis que parece nunca acabar.....	118
Lo verdaderamente insustituible: las personas	121
Capítulo 5: Análisis de la Generación Z desde una mirada interdisciplinar	126
Planteamiento, metodología y limitaciones	126
Grupos de análisis y estructuración de la encuesta	127
Metodología y limitaciones.....	128
La Generación Z en el contexto sociológico	135
¿Es la Generación Z una generación histórica?	136
Consideraciones iniciales.....	136
Propuestas anteriores al siglo XX	137
Auguste Comte	137
Wilhelm Dilthey	138
Propuestas primera mitad del siglo XX.....	142
Karl Mannheim	142
José Ortega y Gasset.....	146

Propuestas segunda mitad del siglo XX y principios del XXI	151
Strauss & Howe.....	151
Otros autores contemporáneos	153
¿Tiene la Generación Z su propia identidad generacional?	155
Las memorias colectivas de la Generación Z	156
Pandemia COVID-19	159
Los constantes cambios y la inestabilidad social	170
El cambio climático.....	177
La crisis económica que comenzó en 2008.....	180
Ninguna de las anteriores.....	182
Análisis de su identidad y perfil generacional	184
La Generación Z en el contexto de su gestión en las Organizaciones.....	200
En la dirección de personas.....	201
Comunicación y redes sociales	201
Gestión de equipos.....	203
Sobre su aterrizaje.....	207
En la cultura de la organización.....	218
Conclusiones	226
Una nueva generación	229
Una mirada curiosa y desconfiada.....	236
Las organizaciones ante la Generación Z	241
Un liderazgo humano y cercano.....	241
Transparencia:.....	241
Cercanía:.....	242
Formación:.....	244
Propósito:	245
Flexibilidad y cambio.....	246
Independencia:.....	246
Conciliación y Flexibilidad:.....	247
Transformación:	249
Anexos	251
Índice de Tablas	251
Bibliografía	253

A mi mujer, Gemma y a mis hijos, Francisco y Manuela

Agradecimientos

Iñaki Velaz, director del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, propone en su ensayo sobre el optimismo un decálogo para fomentarlo en nuestras propias vidas. De entre ellos resalta el agradecimiento *“ante el mínimo favor recibido..., incluso por lo que te incomoda”*¹ como uno de los factores fundamentales para conseguirlo. Sirvan estas palabras a continuación para expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que de manera directa o indirecta me han ayudado a afrontar esta tesis doctoral con el optimismo necesario para abordar un proyecto de esta envergadura. Gracias a ellos encaro cualquiera que sea la siguiente etapa con la satisfacción de haber cumplido un objetivo personal y con la humildad de saberme insignificante en un mundo tan variado y complejo, pero conocedor de que el esfuerzo, el tesón y la paciencia son magníficos aliados para hacer frente a cualquier reto por venir.

Ni un solo paso podría haber dado en mi vida sin mi familia. Ellos son la verdadera inspiración que me anima diariamente a ofrecer lo mejor que tengo de mí, aunque no siempre con el éxito esperado por mi propia debilidad. No querría desaprovechar esta oportunidad para agradecerles también su infinita paciencia ante la dificultad que supone tratar con un hombre un tanto cabezota y petulante. Mi mujer, Gemma, sabe muy bien de lo que hablo y por ello le estoy doblemente agradecido. Mis padres, Caridad y Francisco, que aún con cuarenta años soportan diariamente a un hijo que, casi como con catorce años, les trae en no pocas ocasiones por la calle de la amargura. Mis abuelos, Encarnación y Francisco, que con su

¹ p. 83 (Vélaz, 2018)

ejemplo me demuestran el valor de una generación que dejó de lado sus ilusiones para levantar una sociedad que estaba bajo mínimos. Tengo mucha suerte y por ello os doy las gracias.

El hecho de poder estar escribiendo estas palabras de agradecimiento tiene un protagonista principal que lo hizo posible: mi queridísimo director Guido Stein. Recuerdo perfectamente la primera llamada que tuve con él para plantearle el proyecto. Su inmediata respuesta de apoyo fue para mi un elemento inspirador que generó en mi un sentido de responsabilidad que aún hoy mantengo por la oportunidad que por delante se me presentaba. En estos algo más de cuatro años que he podido compartir con él me ha brindado la posibilidad de aprender y adentrarme en el mundo maravilloso de la investigación y la academia. Con cada interacción que tuve con él me llevé siempre una nueva idea o mensaje que me ha ayudado a crecer como persona y profesional. He tenido mucha suerte por contar con él como compañero de esta primera etapa del viaje. Ojalá pueda seguir acompañándole en la siguiente etapa.

Como en toda buena película no solo hay un protagonista. Existen también escenarios y actores que ayudan a que la obra adquiera carácter. El Instituto de Empresa y Humanismo y la Universidad de Navarra han supuesto para mi el mejor escenario para poder desarrollar un guion no escrito, pero que ha fluido como si lo estuviera. La confianza y la entrega de cada uno de los que lo conforman ha sido para mi otro ejemplo más de lo maravilloso que ha sido este viaje. Para mi poder contribuir a su increíble labor por la sociedad y las organizaciones que la conforman ha sido un honor. De nuevo, la suerte me ha acompañado por poder coincidir con semejantes instituciones. Muchas gracias.

Las instituciones las hacen posibles personas y yo he tenido la oportunidad de conocer y aprender de miembros de la Universidad admirables en todas sus facetas: la académica y la personal. Santi Aurell, Iñaki Velaz, Javier Nanclares, Montserrat Herrero, Alejandro Martínez, Nacho Ferrero, Claudia Osinaga, Cristina Bozal, Elena Sanjurjo, José Ramón Pin, Roberto García-Castro, Leire Uribeetxebarría, Stella Maris o Borja Goñi, entre otros, desde sus respectivas responsabilidades me han apoyado y puesto a mi disposición lo mejor de su repertorio. Os estaré agradecido eternamente. Me siento muy afortunado. Espero poder continuar colaborando con todos vosotros.

Como en todo guion no escrito, a lo largo de este viaje me he encontrado también con protagonistas que, mas o menos fugaces, han sido

fundamentales para que este proyecto se haga realidad. Las encuestas, por ejemplo, no podrían haberse hecho realidad sin la predisposición desinteresada y servicial de Gemma Mir, Santiago Navas, José García, Mónica Chiclana, Catherine Gaa y, por supuesto, todos los que dedicaron de su tiempo a responderlas. A todos ellos estoy inmensamente agradecidos porque me han permitido profundizar en la realidad y circunstancias de una generación maravillosa y llena de esperanza, pero que están teniendo que vivir unas circunstancias difíciles.

Quiero finalizar con un agradecimiento especial al resto de mi familia. Mis hermanos, tíos, primos, suegros y cuñados que día tras día me apoyaban para continuar y se interesaban por mi. Casi podría decir literalmente que todos los días recibía algún buen comentario o soporte para continuar con fuerza. He de reconocer que ha sido una etapa difícil, pero gracias a estos pequeños empujones diarios la llegada a la meta ha sido más liviana.

A todos vosotros, a todos los que me habéis acompañado y a todos los que con su contribución en la historia han inspirado las ideas que se plantean en la investigación. Muchas gracias.

Introducción: Primera aproximación a la Generación Z

No hace mucho tiempo atrás, concretamente a principios de septiembre de 2015, comenzó para mí una experiencia que posteriormente se convirtió en transformadora. Fue el pistoletazo de salida hacia un viaje apasionante que encuentra hoy aquí, en forma de tesis doctoral, un punto de avituallamiento donde reposar una parte importante de las inquietudes que me han acompañado durante toda mi vida, pero que permanecían escondidas a la espera de una señal que las hiciera emerger en el lugar que les corresponde. Fue, a principios de septiembre de 2015, cuando comencé el Executive MBA en el IESE Business School.

Me asaltaban muchas dudas sobre lo que me depararían los siguientes dos años. Tenía conciencia de la importancia que iban a tener en mi vida personal y profesional, pero ni mucho menos fui capaz de advertir que iba

a ser mi yo interior el que verdaderamente encontrara respuestas a sus infinitas preguntas. No era la primera vez que me enfrentaba a una situación similar, ya que en 2007 tuve la oportunidad de pasar los dos últimos años de carrera en Estados Unidos. Un hecho que me cambió cómo persona y cómo profesional, pero sentía que este nuevo reto era diferente.

A lo largo de mi vida he tenido una tendencia a observar cuidadosamente el mundo que me rodeaba. Cada circunstancia se podía convertir en una ocasión para aprender algo nuevo que nutriera mi deseo de conocer. Esto se fue haciendo cada vez más acentuado con las personas de mi entorno e, inclusive, con todas aquellas que el azar me colocaba enfrente. Reconocer las emociones y las motivaciones que llevan a las personas a actuar de este u otro modo y hacerlas propias ha supuesto para mi una fuente de aprendizaje e inspiración que me ha ayudado a guiar mi pensamiento y ajustar mi conducta según las circunstancias.

Durante la realización del Executive MBA tuve la oportunidad de afrontar multitud de casos de negocio desde diferentes perspectivas: la individual, la del grupo al que pertenecía y la de la clase. No incluyo aquí la de los profesores puesto que mayoritariamente se erigían cómo perspicaces moderadores de la discusión y no tomaban partido por una u otra. Los casos fueron muy variados y buscaban el perfeccionamiento de nuestra toma de decisiones en diferentes disciplinas (operaciones, estrategia, comercial, ética, dirección de personas, finanzas...etc). En su gran mayoría los casos no tenían una solución única que resolviera la problemática que se planteaba. En cambio, numerosos matices y datos enrevesados provocaban un enriquecedor intercambio de opiniones que, cuanto menos, ponían en duda tu decisión inicial.

Había en todo este proceso un único denominador común: era protagonizado, de una y otra forma, por personas. Fuera que recayera en ellas el peso de una decisión que podía costar el empleo a muchos trabajadores, que tuvieran que decidir la mejor organización de ventas, el posicionamiento del producto, el sistema contable más apropiado...etc., son las personas con sus decisiones, en definitiva, las últimas responsables del efecto que estas produjeran a la organización y su entorno. Esta circunstancia, que no es baladí, pone de manifiesto que los esfuerzos de las organizaciones deben de dirigirse precisamente ahí: a las personas que la conforman y a la sociedad que la rodea.

Con esta perspectiva empresarial de fondo, junto con el mencionado deseo de profundizar en las motivaciones y comportamientos de las personas, despertó en mi un interés adicional por indagar en la gestión de personas en las organizaciones. A su vez, sentía que esto carecería de sentido si no ponía a disposición de quién quisiera las posibles aportaciones que, para bien o para mal, pudiera ir encontrándome en mi travesía. La gran pregunta fue entonces: ¿Por donde empezar?

Pensé entonces en las palabras del profesor Guido Stein en su primera clase con nuestro grupo del Executive MBA: *“Durante los próximos dos años aprenderéis a pensar”*. He de reconocer que con aquellas palabras mi soberbia se sintió directamente aludida: ¿Cómo que aprender a pensar? ¿Acaso no llevo pensando toda mi vida? ¿Estará sugiriendo que no se pensar?... En realidad, lo que ocurrió en aquel momento es que mi ignorancia no me permitía siquiera divisar el sentido de un verbo aparentemente sencillo de entender, pero tremendamente complejo de comprender: pensar. Con el tiempo fui dándome cuenta que aquellas palabras escondían un profundo mensaje humano y, a su vez, sugerían el camino por el que habría que optar para ejercer la profesión de directivo o, en realidad, cualquier profesión.

Sería extremadamente difícil explicar la complejidad del interior de cada ser humano. Cada uno de nosotros tenemos una serie de características únicas, motivadas mayoritariamente por las experiencias de vida que hemos ido experimentando a lo largo de esta, que nos definen y dirigen nuestras decisiones. Al contrario de lo que podría parecer, un porcentaje elevado de estas características no distan entre un ser humano y otro. Sin embargo, son infinitos pequeños y delicados matices los que sugieren esas diferencias.

Se añade una dificultad más al hablar de matices. En música, los matices y la claridad de ejecución definen la calidad de un intérprete. Una misma partitura suena completamente diferente según las manos del solista que se atreva con ella. Inclusive, en manos del mismo solista, según el estado anímico en el que se encuentre, podría sonar de manera diferente entre un concierto y otro. Esta diversidad y aparente imprevisibilidad es la que enriquece al ser humano, pero la que manifiesta su infinita complejidad. Si a esta circunstancia se le añade el hecho de que ante la interpretación de una obra por un solista pudiera haber diferentes percepciones sobre su sonoridad y calidad según el receptor que la disfrute nuestro objetivo inicial adquiriría la categoría de imposible de resolver.

Con esta inherente complejidad de fondo, se hace necesario buscar estrategias que de una manera sosegada y ordenada nos ayuden a acotar el problema que queremos abordar desde una perspectiva factible. Un método lo suficientemente flexible cómo para facilitar la gestión de los retos y las decisiones a las que los directivos se tienen que enfrentar diariamente en la gestión de sus equipos. A su vez, debe de ser lo suficientemente robusto cómo para poder ser aplicado de manera consistente sin que ello suponga una pérdida de perspectiva. En otras palabras, buscar la forma de generalizar en la individualidad los infinitos comportamientos que se dan en una organización para poder así diseñar estrategias viables que contengan objetivos alcanzables y medibles.

Necesitaba encontrar un denominador común a todas las personas que sirviera de hilo conductor a mi investigación. Pensé en las mencionadas experiencias de vida. Todos los seres humanos pasan por experiencias, más o menos intensas, que marcan nuestro ser y perfilan nuestro hacer. Diariamente nuestra vida transcurre, más allá de lo meramente rutinario, repleta de aprendizajes, tristezas, alegrías, dolores...etc., que contribuyen a la formación de nuestra personalidad y sientan las bases de nuestras motivaciones.

Conforme vamos envejeciendo el impacto que ejercen en nosotros y la intensidad con la que vivimos dichas experiencias disminuye (Krosnick and Alwin, 1989). La madurez hace que el mundo que nos rodea nos parezca cada vez más previsible y cotidiano. Atrás quedan los tiempos de juventud donde cada vivencia se convertía en una explosión de sentimientos, muchas veces encontrados, que marcaban nuestro día a día y en gran medida guiarían nuestro proceder futuro. Tenía entonces que enfocarme en la etapa profesional temprana.

Sólo tengo que reflexionar sobre mi mismo para advertir cómo determinados pasajes de mi cercana juventud han impactado en mi forma de entender y proceder en el mundo y, más concretamente, en el ámbito empresarial. Por poner un ejemplo, los éxitos y los fracasos en el trabajo, muchas veces de forma inconsciente, los mido en función de una serie de expectativas que en gran medida no responden a la realidad de las circunstancias y los propios límites que la ocasión detenta. Estas expectativas son fruto de lo que espero me aporte trabajar para una organización: poder conciliar, un trabajo que me realice, un jefe que me acompañe y me asesore, ...etc. Esto parecería, a priori, una cuestión sin importancia y fácilmente solucionable si yo fuera el único que piensa de

esta manera, pero cuando esta forma de entender el trabajo se extiende a toda una generación, con sus esperanzas y frustraciones, la problemática se agrava en el seno de la organización.

Tuve claro entonces que tenía que tratar de poner mi granito de arena en ayudar a la generación siguiente y a preparar a las organizaciones para recibirles. Evitar así, en la medida de lo posible, el tradicional desencuentro y la desconfianza generacional entre los directivos de las empresas y las nuevas generaciones. He querido en esta tesis doctoral evitar los tópicos y usos que se encuentran casi a diario en los medios de comunicación y que a mi juicio tergiversan el sentido humanístico del estudio de las generaciones y, más concretamente, su influencia en el mundo de la empresa. A continuación, una serie de notas en esta introducción que considero fundamentales para afrontar el enfoque al que hago referencia sobre la idea de generación.

Las generaciones fluyen en la sociedad dándose paso unas a otras. Es un concepto fundamental para entender el movimiento natural de la humanidad y su comportamiento a lo largo de la historia. El propio Ortega y Gasset se refería al concepto de generación como “*el más importante de la historia, y, ...el gozne sobre la que esta ejecuta sus movimientos*”². La definición de Ortega marca una de las líneas fundamentales de este estudio al señalar a las generaciones como responsables del cambio histórico.

El ciclo de la vida, su esencia, es un proceso continuo que permanecerá para siempre así; esto es, las personas nacen, crecen, se reproducen y fallecen, pero Ortega entiende la vida no en el sentido biológico, aunque si resalta la necesidad de la muerte para que las sociedades evolucionen, sino en el biográfico: “*Vida es lo que hacemos y lo que nos pasa, desde pensar o soñar o conmovernos hasta jugar a la bolsa o ganar batallas*”³. Cada persona vive su realidad en función de sus circunstancias y a sabiendas de que estas últimas vienen influenciadas y conviven con las circunstancias de los demás. La vida y la historia se presentan como elementos inseparables donde los usos pasados y costumbres predominantes juegan un papel director sobre nuestra realidad vital.

La circunstancia individual se encuentra en constante angustia: conocer a que nos atenemos hoy para intentar proponer una solución a un futuro

² p. 563 (Ortega y Gasset, 2005)

³ p. 171 (Marías, 1983)

que aún no se ha dado y partiendo de un pasado que ya no es y que en realidad se nos presenta cómo única posesión verdadera. Desde nuestro nacimiento, y más intensamente desde que comenzamos a tener uso de razón, recibimos de nuestros mayores una herencia cultural que nos orienta ante la incertidumbre de una vida aún por hacer y de la que desconocemos su funcionamiento. Se nos dota así de un sistema de vigencias o creencias que orienta nuestra conducta en una suerte de convivencia entre personas de distintas edades y momentos vitales. Este encuentro entre lo nuevo, protagonizado por el empuje de las generaciones que llegan, y lo antiguo, protagonizado por las generaciones que gobiernan el presente, es lo que impulsa el cambio histórico. Una circunstancia enraizada en la vida humana en dos dimensiones, la individual y la colectiva.

Ese choque entre generaciones, según Ortega, responden a los cambios producidos en la *“sensibilidad vital”*: *“Las variaciones de la sensibilidad vital que son decisivas en la historia se presentan bajo la forma de generación”*⁴. Esta *“sensibilidad vital”* representa la *“sensación radical ante la vida, de cómo se sienta la existencia en su integridad indiferenciada”*⁵. Al hablar de sensaciones ante la vida, deja de lado todo lo relativo a ideologías, principios o gustos que puedan compartir o no los miembros de una generación. Por el contrario, resalta que lo que les une es una sensación similar ante las circunstancias de su tiempo en un mismo momento vital de sus vidas e histórico. Una generación es vista así cómo un grupo con el que compartimos irremediabilmente nuestro viaje vital en el tiempo histórico y no únicamente cómo un grupo social de edades cronológicas similares.

Cómo antesala para el análisis de la Generación Z se propone explorar más detenidamente sobre el concepto de generación. Durante el capítulo primero de la tesis se abordarán los principales postulados e ideas que sobre este concepto sociológico se han propuesto para dar respuesta a la primera de las grandes preguntas que esta investigación busca responder:

¿Es la Generación Z una generación histórica?

Hay momentos en la historia, *“momentos sociales”*⁶ o *“memorias colectivas”* (Roediger and Abel, 2015) que cambian la propia estructura de lo que hasta ahora era vigente en la sociedad. Momentos llamados a

⁴ p. 147 (Ortega y Gasset, 2005)

⁵ p. 146 (Ortega y Gasset, 2005)

⁶ p. 71 (Strauss and Howe, 1991)

cambiar los pilares que sustentan el mundo sobre el que se pasean las generaciones de gobierno y que asumen como suyos las generaciones en desarrollo. Estos son de vital importancia en el desarrollo de la identidad social de las generaciones.

La idea de generación de Ortega sitúa el momento clave en el desarrollo de la identidad de una persona entre los quince y los treinta años de edad⁷, mientras otros teóricos de las generaciones lo hacen entre los diecisiete y los veinticinco años de edad⁸. Sin entrar ahora en la exactitud cronológica de las zonas de edad propuestas por estos dos grandes filósofos, los miembros más adultos de la Generación Z se encuentran ahora mismo en un momento crucial de sus vidas y donde el carácter identitario de esta generación adquirirá sus propios rasgos (Dwivedula, 2020). Por ello, se propone también profundizar sobre su identidad generacional.

En el concepto de identidad generacional se integran dos teorías, la teoría de la identidad social y la teoría de las generaciones. La primera de ellas tiene en Henri Tajfel a su gran promotor. Según esta, nuestra identidad social proviene del proceso de categorización que hacemos cuando nos clasificamos dentro de un grupo social⁹ por diferentes criterios (Rodríguez, 2018). Cuando estos criterios vienen influenciados por los momentos sociales que vivimos o por determinadas memorias colectivas que dejan huella durante la etapa de desarrollo de una generación¹⁰ se hablaría entonces de identidad generacional. Para conocer la identidad generacional de la Generación Z se propone analizar aquellos grandes momentos sociales o memorias colectivas que se han dado en los últimos años y que marcarán previsiblemente su comportamiento cómo generación a futuro. Las memorias colectivas o momentos sociales son herramientas que ayudarían a interpretar la respuesta y los sentimientos que ofrece esta generación a su circunstancia desde un punto de vista humanístico.

Con este análisis se pretende responder a las siguientes preguntas:

⁷ p. 106 (Marías, 1989)

⁸ p. 218 (Mannheim, 1928)

⁹ Un grupo social según lo definió Turner es *“dos o más individuos que comparten una identificación social común de sí mismos o, lo que es casi lo mismo, perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social”* (Turner, 1981)

¹⁰ Es importante resaltar que *“generación”* y *“grupo social”* no son la misma cosa cómo se verá más adelante.

¿Tiene la Generación Z su propia identidad generacional? De ser así, ¿cuál?

Los momentos sociales que se analizarán como posibles directores de esta generación son: La inestabilidad social y el cambio constante, la crisis económica de 2008, el cambio climático y la Pandemia de COVID-19. Por su calado, están cambiando las raíces de aquello que se creía como verdadero en nuestra sociedad.

El natural egoísmo que caracteriza al ser humano no permitió ver que el descomunal crecimiento económico previo a la gran crisis que comenzó en 2008 se sustentó sobre la base de ineficiencias existentes en el funcionamiento de las instituciones. Los responsables últimos fueron los líderes y gestores que, en un intento de obviar las consecuencias de sus éxitos, decidieron mirar a otro lado y subirse a la ola de crecimiento económico desenfrenado. Dicho comportamiento, al que se unieron millones de personas en el mundo, bien por desconocimiento, bien por inercia o bien por avaricia, tuvo su fin cuando el sistema colapsó y no pudo aguantar la oquedad sobre la que basaba su crecimiento. Las consecuencias, sabidas por todos, fueron terribles y se extendieron a todos los estamentos de la sociedad incluidos los jóvenes post-millennials que desde la barrera vislumbraban cómo sus padres y hermanos mayores perdían sus casas y empleos sumiéndose en una época de incertidumbre y desolación que continúa hasta nuestros días generando una inestabilidad social importante (Sidorcuka and Chesnovicka, 2017).

La preocupación sobre la actual crisis climática que se achaca al aumento de la temperatura del planeta provocado por la actividad del hombre, es una cuestión que está presente en la conciencia en la sociedad hoy. Las consecuencias catastróficas para la población mundial que traería consigo mantener un aumento de temperatura por encima de los dos grados centígrados llevó por primera vez en la historia a formalizar un acuerdo en 2015 y abierto a todos los países de las Naciones Unidas, conocido como Acuerdo de París.

Su objetivo fue el de reforzar la respuesta mundial al cambio climático y limitar el aumento de la temperatura global a 1,5 grados centígrados (Francis and Hoefel, 2018). Este acuerdo, ratificado por 190 países de los 195 que forman las Naciones Unidas en el momento en el que estas palabras se escriben (Paris Agreement, 2015), representa una sensibilidad creciente por los efectos de la acción ser humano en su entorno y la necesidad de dar una respuesta global a los grandes retos del futuro. Este

aumento de la preocupación por el medio ambiente no escapa a la Generación Z que ve cómo su futuro puede estar en jaque (Reyes *et al.*, 2021).

La globalización adquiere con la Generación Z una nueva perspectiva provocada principalmente por la influencia de las tecnologías digitales que han reducido, aún más, las barreras entre los diferentes países hasta niveles no conocidos antes (Reyes *et al.*, 2021). Unos hechos que han acontecido de una manera vertiginosa. Son la primera generación global porque las nuevas formas de comunicación e información han permitido que puedan compartir sus inquietudes, temores, aventuras...etc., desde muy jóvenes y en tiempo real con sus coetáneos, sin importar su localización geográfica o país de procedencia (Özkan and Solmaz, 2017).

Su respuesta ante las incertidumbres del futuro es similar sin importar la nacionalidad o procedencia (Lifintsev, Fleseriu and Wellbrock, 2019). Una circunstancia que se hace “viral” en una población lejana de Estados Unidos rápidamente corre como la pólvora y se extiende a todo el mundo. Es cierto que esto es accesible a todas las personas sin importar su generación, pero el impacto que generan dichas situaciones se intensifica y adquiere una dimensión diferente en el periodo de juventud (Constantin, 2014). No sería de extrañar esperar de esta generación una sensibilidad mayor hacia los problemas y retos sociales, entre otras razones, por la globalización a la que se hace referencia y el cambio constante al que están expuestos.

Esta generación son los verdaderos nativos digitales, considerados así por haber nacido con el internet, los *smartphones* y las redes sociales siendo ya protagonistas de nuestras vidas (Francis and Hoefel, 2018). Esta condición les otorga de una serie de oportunidades que las generaciones precedentes no pudieron desarrollar durante su etapa de juventud, pero a su vez el propio desconocimiento del potencial, para bien y para mal, que el nuevo mundo digital ofrece podría estar condicionando su desarrollo (Novkovska and Serafimovic, 2018). Una cuestión que no puede escapar a las organizaciones de cara a establecer las estrategias adecuadas para desarrollar y aprovechar las capacidades adquiridas innatas a esta generación.

El manejo correcto de las herramientas digitales atendiendo no sólo a su efectividad y rentabilidad, sino también a los efectos sobre las personas, y la capacidad para desenvolverse en un mundo donde las nuevas tecnologías zarandean continuamente los modelos de negocio de las

organizaciones adquieren un protagonismo singular. Diseñar una política de reclutamiento y aterrizaje que cuide ambos aspectos tendrá un doble efecto positivo: por una parte, la organización será capaz de afrontar la necesidad de innovación y cambio constante que la transformación digital exige y, por otra parte, asegurar que el talento joven encuentra la motivación y el entorno ideal para innovar.

La última de las memorias colectivas o momentos sociales que se analizarán será la pandemia producida por el coronavirus SARS-CoV-2 o más comúnmente conocido como COVID-19. Esta terrible circunstancia sigue a día de hoy provocando muchísimo dolor y el fallecimiento de millones de personas en todo el mundo. Pocos fueron los que pudieron advertir de advertir sus consecuencias cuando las primeras noticias al respecto empezaron a fluir en los medios de comunicación. De un día para otro, los gobiernos se vieron obligados a tomar medidas drásticas para intentar frenar la expansión del virus. Estas medidas provocaron una contracción del 4,3% de la economía mundial (Bank, 2021) y la consecuente pérdida de millones de puestos de trabajo. Aquellas organizaciones que pudieron resistir se vieron obligadas a continuar sus obligaciones desde casa, como es el caso de Universidades y Colegios.

Alumnos de todo el mundo se vieron obligados a continuar sus estudios desde sus respectivas casas (Jayathilake *et al.*, 2021). Las restricciones, como en el caso de España, no les permitieron continuar con sus respectivas vidas y vieron cómo sus ansias de libertad y desarrollo, propias de su edad, se vieron truncadas por estas (Orozco vargas, 2022). Si bien el futuro es imposible de predecir, no sería del todo aventurado pensar que esta será una de las memorias colectivas que más marcará a esta generación.

Una vez se desgranen aquellos aspectos que a juicio del autor marcan la identidad de la Generación Z, se procederá a realizar un análisis para esbozar un perfil de esta generación. Con las conclusiones principales se valorarán los posibles efectos que estos podrían tener en su aterrizaje en las organizaciones teniendo en cuenta la literatura existente y consideraciones propias.

Se realizará una encuesta a tres grupos, dos grupos de la Generación Z y un grupo de directivos de diferentes programas de dirección del IESE Business School. Los dos grupos de la Generación Z pertenecen a cohortes diferentes; por un lado, alumnos que actualmente cursan primero y segundo de bachiller y, por otro lado, universitarios que actualmente se

encuentran cursando el último año de los estudios de grado. Los programas de dirección del IESE Business School a los que se le ha hecho llegar la encuesta son fundamentalmente del Executive MBA, programas de dirección (PDD, PDG y PADE) y programas enfocados. Hay que destacar que se diseñó una encuesta para cada uno de los grupos para asegurar la idoneidad de las preguntas conforme a su madurez personal y profesional. Únicamente coinciden cuatro de las preguntas realizadas para los grupos de la Generación Z porque ayudarán a dar luz sobre su identidad y su generación.

El planteamiento se divide de esta forma con un doble objetivo, proponer un perfil que ayude a conectar mejor a la Generación Z con las organizaciones y advertir el grado de preparación que tienen las organizaciones en la actualidad para recibir a esta generación. Con todo ello, se propondrán aquellas tendencias de dirección de personas y de cultura que se consideren relevantes a tenor de los resultados obtenidos. Se tratará de dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué características y tendencias principales se esperan traigan consigo a las organizaciones la Generación Z en el ámbito de la gestión de personas y la cultura?

Se dedicará un capítulo para resaltar la importancia del humanismo para la gestión de esta generación. Se hará especial hincapié en dos de los postulados que el humanismo en la empresa propone y que encajan con su perfil, la necesidad de profundizar sobre el propósito de la organización y de promover una formación que invite a la reflexión fomentando una serie de habilidades y competencias propiamente humanas como la capacidad de abstracción, pensamiento, desarrollo, reflexión y libertad.

La presente investigación es un intento por fomentar la interdisciplinariedad como llave para gestionar las organizaciones del futuro en un ámbito tan complejo como es la dirección de personas. La introducción de disciplinas que aparentemente no tienen relación con la gestión de una organización empresarial como son la filosofía o la sociología dado el cariz de las decisiones que más y más deben de tomar los directores hoy y, previsiblemente, mañana.

Profundizar en el interior del ser humano como plantea Alejandro Llano (Llano Cifuentes, 2000), como fuente de respuestas ante los interrogantes que se plantean con la llegada de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial o los nuevos modelos de negocio que pueden dejar atrás a

multitud de personas, se hace hoy una tarea necesaria. Entender las características humanas de la Generación Z como conjunto es sólo un pequeño ejemplo de cómo el humanismo puede ayudar a hacer de las organizaciones un lugar de encuentro, formación y realización, sin perder de vista la necesaria rentabilidad que se les exige para contribuir con todos los grupos de interés a los que sirve.

Por último, con esta tesis doctoral no se pretende categorizar a los miembros de esta generación y levantar así una barrera invisible que les sitúe al margen del resto de generaciones en una posición que podría interpretarse cómo de privilegio. Por el contrario, bajo el firme convencimiento de la unicidad de cada uno de nosotros, se busca generalizar para ayudar en la gestión y desarrollo de una generación histórica al igual que las hubo anteriormente y las habrá en el futuro. La tendencia a la generalización es algo innato al hombre y no hay problema en ello siempre y cuando se realice con rigor y evitando en lo posible el siempre sesgado juicio de valor. Ciertamente es también que muchas dudas e inquietudes quedarán por resolver al ser una generación que aún hoy está en desarrollo. Cabe entonces proponer tendencias, pero se evitarán sentar dogmas que pudieran llevar al error de una aproximación mal entendida.

Capítulo 1: Filosofía y sociología de las generaciones históricas

“Una generación va, otra viene; pero la tierra para siempre permanece”

Eclesiastés, 1:4

La idea de generación sociológica

Este versículo sacado del Antiguo Testamento de la Biblia consta de dos partes diferenciadas. Por un lado, aquello de *“Una generación va, otra viene”*. Expone el movimiento natural de la humanidad a través de la historia. Delimita las generaciones unas frente a otras sucediendo como

olas que mueren en la orilla. Las diferencias existentes a la hora de vivir y sentir el mundo de abuelos a padres y de padres a hijos es un ciclo continuado de influencias que se dan paso las unas a las otras en un mundo que cambia al albor de las sensibilidades vitales. Una generación así vista sería el tiempo histórico existente entre un padre y un hijo.

Por otro lado, *“pero la tierra para siempre permanece”* presenta el proceso continuo esencial para la permanencia y el progreso humano. Las personas nacen, crecen, se reproducen y mueren. Un ciclo vital común, pero a su vez único en cada ser humano y moldeado por las herencias y experiencias vitales que cada hombre se encuentra a lo largo de su vida. Ambas influenciadas en gran medida por acontecimientos históricos y sociales que cambian la propia estructura de lo que hasta ahora era vigente en la sociedad. *“Momentos sociales”*¹¹ como fueron definidos por William Strauss y Neil Howe.

Unos hechos que cambian la propia estructura de lo que es vigente en la sociedad. Las diferentes generaciones que coinciden en esos momentos sociales ven como aquello que sustentaba sus vidas cambia. La roca sobre la que se apoyaba la vida para dar sentido a su existencia es, después de estos acontecimientos, de diferente material.

El concepto de generación, aunque ya se usaba desde muchos siglos atrás con una connotación más biológica, es algo relativamente nuevo desde el punto de vista sociológico. La propia sociología, como disciplina científica, hace su aparición a finales del siglo diecinueve de la mano de Auguste Comte¹². Aquellos que profundizaron en la realidad de las generaciones vieron en este concepto el fundamento para entender la realidad de la vida humana en la historia y su progreso (Rosa, 2013).

La Real Academia Española en su tercera y quinta acepción, lo define de la siguiente manera (Real Academia Española, 2018):

“Sucesión de descendientes en línea recta (tercera)”

“Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito de pensamiento o de la creación (quinta)”

¹¹ p. 71 (Strauss and Howe, 1991)

¹² p. 129-133 (Gane, 2006)

Ambas acepciones certifican las diferencias entre el concepto de generación sociológica y el de generación vital. Esta última reduce el concepto a la distancia existente entre un padre y un hijo, como análogamente entre un abuelo y su nieto pasan dos generaciones. Esta distancia se define en base a una unidad de tiempo sin cuantificar. Esta definición deja de lado las vivencias y realidades que ese padre y ese hijo han experimentado a lo largo de sus vidas y que dan forma a su estructura de pensamiento y reacción ante sus circunstancias.

No fue hasta mediados del siglo XIX, con Auguste Comté, cuando se comenzó a profundizar en el concepto de generación sociológica. En palabras de Julián Marías, Comté fue *“el iniciador de la teoría de las generaciones”*¹³. Buscaba una explicación, una ley, que definiera el ritmo de la historia, su progreso. Según señala Karl Mannheim, *“quería iluminar las propiedades y el tempo del progreso”*¹⁴. Vio en los cambios generacionales la dinámica detrás del cambio social¹⁵. Como el propio Comte indicaba: *“el progreso social se apoya directamente en la muerte; es decir, que los sucesivos pasos de la humanidad suponen necesariamente la continua renovación, ..., de los agentes del movimiento general, ..., al pasar de una generación a la que sigue”* (Martínez de Codes, 1982). La renovación, el paso de unas generaciones a otras, se convertía así en la esencia del propio progreso. Resaltaba la existencia de una influencia gradual de las nuevas generaciones sobre las que las preceden que complican la vida en sociedad (Bourdeau, 2008).

Una renovación que se basaba en dos elementos inherentes a la vida humana; por una parte, la muerte, que constataba la esencia de la renovación y, por otra parte, la duración de la vida, que marcaba el *tempo* del propio progreso. Comte así lo expresaba: *“el orden social..., erige, ..., la duración ordinaria de la vida humana en elemento esencial”*¹⁶. En otras palabras, la evolución social dependería de la duración de la vida humana. El progreso de la humanidad estaría así íntimamente ligado a la limitación orgánica de la vida¹⁷.

Una vida media más larga de una generación influiría directamente sobre ese *tempo del progreso*, ya que asume que las personas mayores, aquellas

¹³ Ibid. p. 37

¹⁴ p.194 (Mannheim, 1928)

¹⁵ p. 438 (Strauss and Howe, 1991)

¹⁶ p. 167 (Bourdeau, 2015)

¹⁷ p. 193 (Mannheim, 1928)

que se supone tienen una visión más conservadora de la vida, tendrían más tiempo para influir sobre dicho progreso, viéndose por tanto ralentizado. De la misma manera, una sociedad con generaciones fugaces no tendría la posibilidad de asentar su influencia con consecuencias que limitarían el progreso.

El propósito de Comté consistió en encontrar *“una ley general del ritmo de la historia”*¹⁸ que tuviera como factores limitantes la duración de la vida, la edad y sus etapas.” No ofreció una definición concreta del término generación. En cambio, precisó que para constituir una sociedad duradera es necesario *“un sistema de convicciones”* donde repose *“la convivencia social, que se conserva o se modifica mediante la innovación de las generaciones sucesivas”*¹⁹. De esta forma, una generación para Comte se confirmaría en tanto en cuanto dicha generación trajera consigo una renovación al sistema de convicciones imperante de la sociedad. Que esta renovación tuviese mayor o menor incidencia en la sociedad dependía del tiempo vital que tuviera una generación para imponer su visión.

Willem Dilthey ofrece una nueva perspectiva de este concepto, aunque el pensamiento de Dilthey no adquirió relevancia hasta unas décadas después de su muerte (Armando and Escobar, 2012). Para los llamados “positivistas”, cuyo principal referente en este tema fue Comté, *“el problema de las generaciones es casi siempre una prueba de la concepción rectilínea del progreso”*²⁰, dejando en el tiempo de ese progreso toda la responsabilidad de evolución histórica y proyectando una visión más cuantitativa del problema. En otras palabras, una suerte de uso del método científico de las ciencias naturales para explicar los problemas del ser humano.

Dilthey, por el contrario, plantea una diferenciación entre lo que son las ciencias naturales, que se limitan a la búsqueda de uniformidades y sucesiones en los fenómenos dados en la experiencia externa, y las ciencias del espíritu, que abordan la experiencia espiritual a partir de la experiencia interna²¹. Con esta propuesta de fondo, Dilthey sugiere una definición de generación compuesta por dos elementos: por una parte, una generación es *“un espacio de tiempo, una noción métrica interna de la vida humana”*, que comprende aproximadamente unos 30 años, momento en el cual *“se añade un nuevo anillo al árbol de la generación”*

¹⁸ Ibid. p. 195

¹⁹ p. 42 (Marías, 1989)

²⁰ p. 198 (Mannheim, 1928)

²¹ p. 91-93 (Dilthey, 1944)

y, por otra parte, *“generación es además una relación de contemporaneidad”*²²²³.

En otras palabras, aquellos que comparten una serie de influencias culturales durante su etapa de desarrollo y juventud, que pertenecen al mismo grupo de edad, forman una generación. De su planteamiento subyace la posibilidad de la coexistencia de dos o más generaciones en un mismo tiempo histórico, ya que compartiendo una relación de coetaneidad pudieran haber estado expuestos a diferentes influencias durante ese periodo (Lorenzo Conicet, 2017).

Definía *“época”* como un *“horizonte que coloca la vida, las preocupaciones de la vida, la experiencia de la vida y la formación del pensamiento en una cierta proporción”*²⁴. Este horizonte es el que marcaría las perspectivas de vida, así como las influencias culturales asociadas, de aquellos que se encuentran en la etapa de crecimiento y madurez. Vio en el concepto de generación un instrumento para estudiar la cultura intelectual de una época.²⁵ De esta forma, tres serían los aspectos que hay que analizar con la visión de Dilthey para corroborar la existencia de una generación: en primer lugar, corroborar la coetaneidad; en segundo lugar, identificar la época en la que maduran los coetáneos y, en tercer lugar, corroborar que las preocupaciones, las experiencias y la formación se cristalizan en una cierta proporción.

Karl Mannheim, por su parte, propuso una teoría general del cambio cultural, intentando definir los mecanismos que dan lugar a la *“distintividad”* cultural producida por el cambio social (Wang, 2021). El concepto de generación adquiere una gran relevancia en su propuesta, ya que *“es una de las guías indispensables para el conocimiento de la estructura de los movimientos sociales y espirituales”*²⁶ y representa *“uno de los factores básicos en la realización del dinamismo histórico”*²⁷. En su pensamiento no se encuentra una definición concreta de este concepto, más bien analiza las características que una generación debe tener para

²² p. 70 (Marías, 1989)

²³ Julián Marías menciona aquí *“contemporaneidad”*, pero aclara que se habla de *“coetaneidad”*: aquellos que han nacido en una zona de edad similar y que forman un grupo de edad concreto. Contemporaneidad, por el contrario, hace referencia a todos los que viven en un tiempo concreto. Dicho de otro modo, todos los grupos de edad y las generaciones que viven en un momento concreto son contemporáneas, pero no son coetáneas (Moreno and Urraco, 2018).

²⁴ p. 198 (Dilthey, 2002)

²⁵ p. 289 (Dilthey, 1978)

²⁶ p. 204 (Mannheim, 1928)

²⁷ Ibid. p. 240 (Mannheim, 1928)

que lo sea. Aseguraba la existencia de las generaciones por las siguientes razones²⁸:

- a) por la constante irrupción de nuevos portadores de cultura;
- b) por la salida de los anteriores portadores de cultura;
- c) por el hecho de que los portadores de cultura de una conexión generacional concreta sólo participan en un período limitado del proceso histórico;
- d) por la necesidad de la tradición —transmisión— constante de los bienes culturales acumulados;
- e) por el carácter continuo del cambio generacional

Con este planteamiento realiza una distinción entre “adhesión” a un grupo, donde la clave reside en libremente aceptar una serie de estatutos de dicho grupo o asociación, y “pertenencia una generación”, donde la relación de un grupo concreto está fundamentada por algún lazo o relación personal y cuya conexión está formada por un vínculo vital concreto en un entorno de proximidad. Los individuos de una generación debían compartir: una proximidad espacial (*die Generationslagerung*), un vínculo vital (*die Generationszusammenhang*) y unos lazos les que una (*die Generationseinheit*).

Mannheim en su obra se refiere a generación como aquellos con el mismo “año de nacimiento”²⁹, pero posteriormente aclara que el fenómeno de generación no se puede comprender desde la biología o la antropología porque no son capaces de explicar el “*ser con otro histórico y social*”³⁰. Debe de haber proximidad vital³¹, es decir, que ambos grupos hayan nacido durante el mismo periodo histórico y en la misma ubicación geográfica, unas condiciones ambas que los llevaría a interactuar con las mismas fuerzas sociales y eventos históricos³². A este fenómeno lo denominó “*estratificación de la vivencia*”³³. Diferencia así entre el vínculo vital, es decir, aquello que soporta la conexión generacional, y la “*situación de clase*” o “*afinidad de posición que están destinados a tener determinados individuos dentro de la contextura económica y de poder de*

²⁸ Ibid. p. 211

²⁹ Ibid. p. 208

³⁰ Ibid. p. 209

³¹ En palabras de Mannheim: “*Hay que considerar los datos biológicos como los factores de influencia ubicados más profundamente; pero, precisamente por eso, no se debe tratar de captarlos inmediatamente en sus consecuencias manifiestas, sino que es necesario el esfuerzo de observarlos, ante todo, en el elemento de los factores de influencia de carácter socio espiritual*” Ibid. p. 231

³² p. 3 (Bristow, 2016)

³³ p. 216 (Mannheim, 1928)

*su respectiva sociedad*³⁴. Este planteamiento es un acercamiento a las futuras teorías de la identidad social y su vínculo con la sociología de las generaciones.

La ubicación geográfica se enarbola para Mannheim como un factor que predispone a experimentar con los mismos hechos históricos y fuerzas sociales. Resalta como ejemplo de ello la no afinidad evidente entre la juventud china y alemana en los entornos a 1800. En este caso no se podría hablar de la misma posición generacional, aunque cronológicamente hubieran nacido en el mismo periodo. Vivir en conexión generacional implica *“orientarse por la misma problemática histórica-actual”*³⁵. El proceso de formación de la conciencia en la juventud es el encargado de fijar la orientación vital y viene determinado en gran medida por las *“vivencias de juventud”*³⁶. En palabras de Mannheim: *“Las primeras impresiones tienden a quedar fijadas como una imagen natural del mundo”*³⁷. De hecho, sostiene también que las vivencias tardías se orientan por medio de ese grupo de vivencias de juventud.

Mannheim, en su ensayo sobre el problema de las generaciones, hace una analogía en esta dirección entre la juventud liberal y la juventud conservadora de 1810:

*“En torno a 1810, la juventud que participaba en la conexión generacional social y espiritual pertenecía a una misma conexión generacional, sin que importe si en aquella etapa concreta participaba en las ideas liberales o en el conservadurismo coetáneo. Pero, dentro de esa conexión generacional, cada cual pertenecía a una unidad generacional distinta, según participara en las intenciones básicas de los conservadores o de los liberales”*³⁸

Cada uno de estos grupos o “unidades”, dentro de los que conforman una generación, ofrecen una respuesta diferente a los estímulos históricos y sociales (Timonen and Conlon, 2015). Una unidad generacional es un grupo que construye su propio estilo en el seno de una generación. Las unidades generacionales serían así los agentes del cambio social (Pilcher, 1994). Mannheim sostenía que no todas las generaciones son capaces de

³⁴ Ibid p. 207

³⁵ Ibid. p. 223

³⁶ Ibid. p. 216

³⁷ Ibid. p. 216

³⁸ Ibid. p. 225

producir distintas formas de ofrecer una respuesta a su circunstancia y que esta dependía de la posibilidad de que la nueva generación hubiera tenido que enfrentarse a alguna situación traumática (Wang, 2021). De ser así, Mannheim se refería a la generación como una “*generación activa*” capaz de articular una “*nueva entelequia*”.

La probabilidad de que una generación desarrollara una conciencia propia también lo achacaba al “tempo” del cambio social: “*Cuanto más acelerado sea el tempo del dinamismo socioespiritual, tantas más oportunidades habrá de que determinadas posiciones generacionales (Generationslagerungen) reaccionen en directo desde su nueva situación generacional (Generationslage) y con una «entelequia» propia frente a las transformaciones*”³⁹.

Postulado	Definición
Compartir una proximidad espacial – posición generacional (<i>die Generationslagerung</i>)	<i>Para estar incluido en una posición generacional, para soportar pasivamente los frenos y las oportunidades de esa posición, pero también para poder utilizarlos activamente, tiene uno que haber nacido en el mismo ámbito histórico-social —en la misma comunidad de vida histórica— y dentro del mismo período</i> ⁴⁰
Compartir un vínculo vital – conexión generacional (<i>die Generationszusammenhang</i>)	Debe de darse “ <i>una participación en el destino común de esa unidad histórico-social</i> ” ⁴¹ . En otras palabras, “ <i>cuando los contenidos sociales reales y los contenidos espirituales establecen —precisamente en los terrenos de lo que se ha desestabilizado y de lo que está en renovación— un vínculo real entre los individuos que se encuentran en la misma posición generacional</i> ” ⁴²
Compartir unos lazos que les unan – unidad generacional (<i>die Generationseinheit</i>)	<i>La unidad generacional es, por tanto, una adhesión mucho más concreta que la que establece la mera</i>

³⁹ *Ibid.* p. 229

⁴⁰ *Ibid.* p. 221

⁴¹ *Ibid.* p. 221

⁴² *Ibid.* p. 222

	<p><i>conexión generacional. La propia juventud que se orienta por la misma problemática histórica-actual, vive en una «conexión generacional»; dentro de cada conexión generacional, aquellos grupos que siempre emplean esas vivencias de modos diversos constituyen, en cada caso, distintas «unidades generacionales» en el ámbito de una misma conexión generacional⁴³</i></p>
--	--

Tabla 1: Características de una generación para Mannheim

William Strauss y Neil Howe llevaron a cabo un análisis de las diferentes generaciones que se dieron en Estados Unidos desde 1584, aunque en base a su planteamiento se animaron a predecir cuales serían las características principales de las generaciones venideras a la publicación de su libro en 1991 hasta 2069. Si bien, ambos autores resaltan el interés e importancia de todos los estudios en este concepto hasta la fecha -resaltando, entre otros, a Comte, Dilthey, Mannheim y Ortega - consideraban que aún quedaban muchas preguntas por responder cómo, por ejemplo, la duración de una generación. Precisamente, en el estudio que plantean se observa que las generaciones que proponen desde 1584 tienen diferente duración. La duración de las generaciones conforme a la estructura generacional lineal que plantean sobre la historia de América no necesariamente está alineada con la extensión de una fase de vida, por ello aquello de “aproximadamente”. En la propuesta de Strauss & Howe se pueden observar generaciones con periodos de nacimiento desde los treinta y un años hasta los veintiún años.

Definen generación como “un grupo-cohorte cuya duración es aproximadamente el lapso de una fase de la vida y cuyos límites se fijan por la personalidad de los compañeros (de generación)”⁴⁴. Tres conceptos importantes destacan en esta definición: grupo-cohorte, la duración relativa a una fase de la vida y la forma de fijar sus límites. En primer lugar, en lo relativo a “cohorte” la Real Academia Española⁴⁵ no contempla en ninguna de sus acepciones la interpretación que Strauss & Howe proponen, es decir, grupo de personas que nacen en el mismo año (Bell,

⁴³ Ibid. p. 223

⁴⁴ Ibid. p. 60

⁴⁵ Ver: <https://dle.rae.es/cohorte?m=form> (accedido el día 16 de marzo de 2022)

2013). Concretamente se refieren a “grupo-cohorte” para ampliar el concepto e integrar a un “conjunto más amplio de personas en un lapso limitado de años consecutivos”⁴⁶. De esta forma ya plantean que, para ser considerado de una generación, sus miembros deben haber nacido dentro de una zona de fechas concreta, algo similar a lo que Mannheim y Dilthey planteaban con anterioridad.

En segundo lugar, resaltan la duración de esa zona de fechas cómo aquella que dura aproximadamente “el lapso de una fase de la vida”, esto es, el tiempo que pasa entre, por ejemplo, desde que se nace hasta que se entra en la edad adulta, que para Strauss and Howe son unos veintidós años. Son cuatro las fases de la vida que contemplan en su propuesta: juventud (0-21), edad adulta (22-43), la mitad de la vida (44-65) y vejez (66-87).

En tercer lugar, precisan tener unos límites fijados por la coincidencia de personalidad de los compañeros de generación y que los haga únicos en la historia. Se refieren a estas características comunes que caracterizan a una generación cómo “una caricatura de su miembro prototipo...una colección de actitudes acerca de la familia, los roles sexuales, las instituciones, la política, la religión, el estilo de vida y el futuro”⁴⁷. Determinan que para poder realizar un análisis de personalidad e identificar los miembros de cualquier grupo-cohorte, es preciso determinar tres aspectos: su ubicación en la historia, donde se han posicionado dentro del ciclo fijado por los eventos históricos; sus atributos personales, creencias y comportamientos; y, finalmente, la conciencia de la sociedad de pertenencia a dicha generación.

Sostienen que el movimiento de las generaciones es de carácter cíclico. A lo largo de la historia se repiten, cada cuarenta o cuarenta y cinco años aproximadamente, “momentos sociales, que duran alrededor de una década, donde la gente percibe que una serie de eventos históricos están cambiando su entorno social”⁴⁸. Dos son los tipos de eventos sociales que se repiten alternándose entre sí: las “crisis seculares” y los “despertares espirituales”. El primero de ellos hace referencia a aquellos momentos en los que la sociedad “se enfoca en reordenar el mundo de las instituciones y el comportamiento público” y, el segundo de ellos, es cuando “la sociedad

⁴⁶ **ibid.** p. 429

⁴⁷ **ibid.** p. 63

⁴⁸ **ibid.** p. 71

*se enfoca en cambiar el mundo interior de los valores y el comportamiento íntimo*⁴⁹.

Alegan que cada uno de estos momentos sociales traen consigo cuatro tipos de generaciones que se repiten en el tiempo por este orden⁵⁰:

1. **Idealista:** Aquella que se encuentra con un despertar espiritual al entrar en la edad adulta y una crisis secular al entrar en la vejez
2. **Reactiva:** Aquella que se encuentra un despertar espiritual entrando en la juventud y una crisis secular entrando en la mediana edad
3. **Cívica:** Aquella que encuentra una crisis secular al entrar en la edad adulta y un despertar espiritual entrando en la vejez
4. **Adaptada:** Aquella que encuentra una crisis secular entrando en la juventud y un despertar espiritual entrando en la mediana edad

El hecho de proponer una estructura histórica generacional de carácter unidimensional, donde se alternan de manera constante los dos momentos sociales mencionados, facilita la localización de cada generación en el pasado y, además, permite prever con cierta facilidad las futuras generaciones siempre que el futuro continúe la misma tendencia del pasado histórico. Consideran que cada generación desarrolla una personalidad a lo largo de toda su vida y que apunta a aquellas cuestiones sociales que el mundo descuidó o cambió durante su juventud.

Para Philip Abrams, el problema de las generación radicaba en la relación entre el tiempo individual y el tiempo social: *“Es la edad la que da a la experiencia histórica su peculiar relevancia a las personas en determinados períodos de edad; la historia se convierte en un recurso utilizado en el proceso de autodefinición de edades”* (Abrams, 1970). En dichos periodos de edad hay individuos que experimentan los mencionados hechos de una manera más cercana que los convierte en la punta de lanza de la nueva forma de hacer o pensar⁵¹.

La edad en la que vivían estos hechos no es suficiente para comprobar su lugar en el sistema social, es necesario profundizar en otras cuestiones (clase, estatus, religión...etc.) para explicar su postura frente a los hechos históricos. Esta postura se cristaliza predominantemente en la fase de

⁴⁹ Ibid. p. 71

⁵⁰ Ibid. p. 430

⁵¹ Mannheim se refirió a estos grupos como “unidades generacionales”

edad de la juventud, en la transición de niño a adulto concretamente (Abrams and Little, 1965). En esta fase es donde la persona se va encontrando consigo mismo. El pasado y el futuro se enfrentan constantemente conforme se socializa con el entorno y los valores recibidos se ponen en cuestión en esa búsqueda de posición social: *“Desde el punto de vista de los propios jóvenes (en estas edades) lo que está en juego es un desafío a su sentido de identidad personal”*⁵².

Con esta afirmación Abrams respalda la relación estrecha entre identidad y generación. Una generación es para Abrams: *“el periodo de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles”* (Leccardi and Feixa, 2011). Según este planteamiento, no sería suficiente para reconocer las generaciones sociológicas delimitar la sucesión de estas en el la dimensión espacio temporal. Por el contrario, estas vendrían marcadas por las identidades sociales que surgen después de grandes acontecimientos históricos que ponen en cuestión el sistema previo y la forma de hacer que se le atribuye. Las generaciones vienen por tanto delimitadas por el tiempo histórico-social.

Finalmente, Glen Elder ideó una visión del ciclo vital del hombre donde los eventos históricos vividos en la niñez y la adolescencia tomaban un protagonismo director en el desarrollo de este (Elder, 1998b). Analizó los mecanismos y consecuencias que las vivencias históricas y sociales tenían respecto a los valores individuales. Argumentaba que la diversidad de una generación histórica dependía de la relación familia-sociedad de los individuos⁵³.

Llevó a cabo un análisis de los jóvenes que vivieron la gran depresión y la posterior guerra mundial. En concreto estudió a 167 personas nacidas entre 1920 y 1921 (Elder, 1998a). Siguió su desarrollo durante la Gran Depresión de 1929, la segunda guerra mundial, la posguerra, los 50 y principios de los 60. La Gran Recesión de 1929 trajo consigo cambios en las familias de la clase media y trabajadora. Este hecho provocó un gran estrés emocional en familias, sobre todo de clase media, que vieron como perdían su estatus social. Aquella cohorte demostró posteriormente una voluntad superior con su compromiso por el trabajo y el desarrollo de una carrera profesional que les permitiera priorizar sus esfuerzos para mejorar

⁵² p. 186 (Abrams, 1970)

⁵³ p. 41 (National Academies of Sciences, 2020)

la calidad de vida de sus familias y que les ofreciera una estabilidad que no tuvieron en su juventud (Plank, 1999).

Comparó también esta cohorte con otra nacida en el año 1928-29. Esta vivió en sus primeros años de vida la peor fase de la recesión y la segunda guerra mundial en la adolescencia. Vivieron su temprana adolescencia con sus hogares vacíos porque los padres estaban trabajando en la industria esencial o, directamente, fueron llamados a filas para la guerra (Elder, 1998b). Comparando ambas cohortes comprobó que había una relación directa entre las experiencias vividas durante la época de la juventud y los comportamientos a posteriori de cada una de ellas, con especial mención a la relación y circunstancias familiares que experimentaron (Elder and George, 2016). De este estudio extrajo los cuatro principios de su teoría del curso de la vida que fueron su mayor contribución al estudio de generaciones (Elder, 1998b):

1. **Principio de lugar y tiempo histórico:** El curso de vida de los individuos está embebido y moldeado por el contexto histórico y los lugares que experimenta durante su vida
2. **Principio de *momentum*:** el mayor o menor impacto en la sucesión de transiciones de los eventos vividos depende de cuando ocurren en la vida de una persona
3. **Principio de conexión:** Las vidas se viven en interdependencia, las influencias sociales e históricas se expresan a través de esta red de relaciones compartidas
4. **Principio de agencia humana:** Los humanos construyen su propio curso de vida a través de las elecciones y acciones que toman conforme a las oportunidades y limitaciones que las circunstancias históricas permiten

La visión de Ortega y Gasset

Según Ortega y Gasset, la historia no podría entenderse sin entender cuales fueron las generaciones protagonistas del hecho histórico: *“cada generación representa un trozo esencial, intransferible e irreparable del*

*tiempo histórico, de la trayectoria vital de la humanidad*⁵⁴. Son todas las generaciones, mediante la contribución que realizan al mundo con sus innovaciones, las que diseñan y modifican los acontecimientos a lo largo de la historia. La historia la define *“como el estudio de las formas o estructuras que ha tenido la vida humana”*⁵⁵. No se podría comprender la historia en toda su esencia estudiando únicamente el hecho histórico en sí, sería necesario analizar las generaciones que fueron protagonistas del hecho.

El hombre desde que nace hasta que muere vive en un mundo que en sus inicios le ha venido dado y que, por su propia naturaleza, intenta cambiar. Tendría con anterioridad que entender su lugar en el mundo, conocerse a sí mismo y el mundo que le rodea, para disponer de las herramientas esenciales que le ayudaran a cambiar ese mundo con una mirada renovada. Una mirada que resulta del encuentro con su problema vital: *“el hombre no es su alma y su cuerpo, sino su vida, la figura de su problema vital”*⁵⁶. El problema vital es inherente al ser humano, aunque las formas de afrontarlo evolucionan a lo largo de la historia. En cambio, su “estructura fundamental” continúa siendo la misma que en épocas pasadas. Los problemas a los que se enfrentó Jesucristo en la Judea de su tiempo son absolutamente diferentes a lo que se enfrentó Galileo en su siglo o el propio Ortega en el XX, pero la estructura vital de todos ellos es la misma.

Esta estructura vital tendría dos dimensiones dentro de la necesidad de resolver la circunstancia⁵⁷ de cada hombre. Una primaria o de situación que por el mero hecho de existir obligaría a habérselas con la circunstancia y otra secundaria o de supervivencia donde cada hombre estaría avocado a entender su circunstancia. Esta coyuntura sienta las bases de la existencia de generaciones y su representatividad para entender su evolución en la historia.

Desde el nacimiento hasta la juventud, el hombre se encuentra con un mundo que le ha venido dado y conformado por generaciones anteriores a la suya. Se encuentra con una sociedad con sus problemas y retos que o bien son resquicios de un pasado a los que no se hizo frente o bien nuevos desafíos que ponen a prueba los cimientos de su tiempo: *“no son él, sino que son aquello en que está, con que tiene que contar, en manejar y luchar*

⁵⁴ p.115 (Ortega y Gasset, 1933)

⁵⁵ Ibid. p. 98

⁵⁶ Ibid. p. 98

⁵⁷ Para Ortega y Gasset circunstancia es el “contorno o mundo en el que vive” (p. 79 (Ortega y Gasset, 1933))

con lo que consiste precisamente su vida"⁵⁸. En este contexto es donde los jóvenes se desarrollan forjándose con sus propias convicciones. Unas convicciones que le acompañarán durante sus vidas y que, casi irremediabilmente, entrarán en conflicto con una parte o la totalidad de los sistemas de vigencias que se encontró cuando llegó al mundo.

Se presenta aquí "el mundo" desde un punto de vista humano. Un sistema donde convergen diferentes visiones, vigencias y sensibilidades vitales, dejando de lado su estructura material y las cosas que lo forman⁵⁹. Esta visión del mundo lo expone a las variaciones que se producen en las vidas humanas y que constata la existencia de la historia⁶⁰. Dichos cambios provocan que *"la historia sea movimiento y variación, proceso y mudanza"*⁶¹. Cada generación contribuye al cambio, aunque la viveza de este depende del mayor o menor agotamiento del sistema de vigencias imperante. Cuando el agotamiento es absoluto, aquello que se creía verdadero se siente hoy vacío y aún no es posible ofrecer una respuesta ante la nueva circunstancia se hablaría de crisis histórica. Son momentos de incertidumbre y las posiciones que se toman ante suelen tomar un cariz que disfraza la realidad interior.

En cada momento histórico se encuentran diferentes generaciones "disputando" entre ellas por imponer sus propias vigencias sobre las demás, la base sobre la que se sustenta el cambio. Esto acontece porque cada una de estas generaciones tienen su propia opinión frente a los hechos. El tiempo vital en el que se encuentran provoca que los momentos históricos sean vividos de distinta manera por las generaciones que lo experimentan: *"cada generación representa una cierta altitud vital, desde la cual se siente la existencia de una manera determinada"*⁶².

Una generación es para Ortega y Gasset *"la colectividad integrada por individuos cuyos años de edad o edad-año pertenecen a la edad-zona o zona de edad"*⁶³. Esta definición consta de dos condiciones. Por una parte, "individuos cuyos años de edad o edad-año", es decir, aquellos que tengan la misma edad biológica. Una condición que por si sola no ofrece luz porque habría así tantas generaciones como edades biológicas puede alcanzar el hombre. Precisa de un requisito que lo acote. Para ello

⁵⁸ p. 86 (Ortega y Gasset, 1933)

⁵⁹ p. 99 (Marías, 1989)

⁶⁰ Ibid. p. 102

⁶¹ p. 145 (Ortega y Gasset, 1933)

⁶² p. 104 (Marías, 1989)

⁶³ p. 312 (Ortega y Gasset, 1933)

plantea, por otra parte, que es preciso también la pertenencia a una “edad-zona o zona de edad”. Una “zona de edad” hace referencia a las edades humanas según el lugar que ocupan estas edades en la sociedad y el momento en el que se encuentran con respecto a su estructura vital. Una generación sería así el conjunto de los coetáneos que conviven y mantienen un contacto vital. De esta forma una generación histórica no sería una fecha concreta, sino una zona de fechas.

Ortega a estas edades humanas las divide en cinco: niñez, juventud, expansión o iniciación, predominio y vejez. La niñez representa los primeros 15 años de vida donde *“no hay actuación histórica ni apenas tiene ese carácter lo que recibe del mundo”*⁶⁴. Es de las cinco edades humanas la de menor relevancia para el filósofo. La época de la juventud, de los 15 años a los 30 años de vida, destaca por ser una época de aprendizaje, de *“información y pasividad”*, donde *“el hombre se deja penetrar por el mundo ya existente y que él no ha hecho”*. Se comienza a vivir la experiencia de la vida, pero en un segundo plano. Sin poder influir en el acontecer de los hechos, sólo se observa y se aprende. Estas dos etapas, que representan los primeros 30 años de vida, las refiere Ortega como puramente de *“recepción y fermentación íntima”*⁶⁵. Los dos grupos encuestados de universitarios y bachilleres que se analizarán en un capítulo posterior pertenecen al periodo de la juventud.

La etapa comprendida entre los 30 años y los 45 años la refiere cómo de iniciación o expansión y está caracterizada por ser la etapa en la que el hombre comienza a competir por *“imponer su propia innovación”*⁶⁶. Es la época de gestación, de lucha con la generación anterior que es la que ocupa los puestos de gobierno y liderazgo y cuyo sistema de vigencias prevalece sobre las demás. La generación de predominio, que va desde los 45 a los 60 años, es la época de gestión y se caracteriza por su empeño en defender el mundo que diseñaron en su época anterior frente a la nueva generación en expansión. Ortega se refirió a estas dos etapas, de los 30 a los 60 años, como las de madurez y son las que se encuentran en constante batalla⁶⁷. La fiereza de la batalla dependerá de que la crisis existencial lleve a un cambio de vigencias absoluto o a un cambio del mundo un poco distinto.

⁶⁴ p. 106 (Marías, 1989)

⁶⁵ p. 313 (Ortega y Gasset, 1933)

⁶⁶ p. 106 (Marías, 1989)

⁶⁷ Este “estar en constante batalla” es clave para contextualizar las diferencias de pareceres que en el día a día se dan en las organizaciones frente al mismo problema por las diferentes generaciones

La edad que va desde los 60 en adelante la denomina de vejez. La forman aquellos a los que dejaron atrás su época de influencia. Ya no se encuentran en permanente batalla y se dedican a transmitir su experiencia y conocimientos a las generaciones anteriores, es una *“época de supervivencia histórica”*⁶⁸. Hoy en día no tendría sentido hablar de vejez con 60 años. De hecho, análogamente, Strauss & Howe sitúan a este último escalón de la estructura vital humana entre los 63 y 83 años.

Las edades vitales para Ortega y Gasset serían cada 15 años, mientras que para Strauss & Howe son cada 21 años. En ambos casos el número de generaciones con que coinciden en un mismo momento histórico serían cuatro. El propio Julián Marías deja entre ver que inclusive se podría estar hablando en el futuro de una quinta generación más allá de las propuestas que realizó Ortega por el aumento de la esperanza de vida. Un hecho que ya se empieza a valorar en el mundo empresarial (Meister and Willyerd, 2009). En todo caso, Ortega resalta que la edad no es un hecho biológico sino una *“zona de fechas”*, ya que *“las edades son etapas diferentes en que se segmenta nuestro quehacer vital”* y, continúa, *“lo sustantivo del hombre es su vida, todo lo demás es adjetivo”*⁶⁹.

Emerge de este análisis una nueva definición de generación como *“una zona de quince años durante la cual una cierta forma de vida fue vigente”*⁷⁰. Esta propuesta pone de manifiesto que la historia no es un movimiento continuo, sino la sucesión de conjuntos de vigencias y sistemas de convicciones que prevalecen con una mayor o menor incidencia sobre el hombre. El carácter de estas épocas difiere según el tiempo histórico. Son épocas cumulativas, aquellas en las que hay una cantidad importante de *“homogeneidad entre lo recibido y lo vivido”*. En este caso las diferencias entre la generación de predominio y la de iniciación son mínimas. Son épocas eliminatorias y polémicas donde la generación de iniciación intenta sustituir la vigencia imperante⁷¹.

Todas las generaciones observan el mismo contexto histórico, pero cada una lo hace desde su propia perspectiva. Considérese un paisaje que se presenta imponente a dos generaciones sucesivas. La generación más joven la observa desde una perspectiva limitada porque no ha tenido la oportunidad aún de vivir otras experiencias que le permitan ofrecer una interpretación formada del paisaje. La generación más adulta la observa

⁶⁸ Ibid. p. 106

⁶⁹ Ibid. p. 108

⁷⁰ Ibid. p. 113

⁷¹ p. 7 (Ortega y Gasset, 2002)

con otros ojos. Las experiencias vitales le permiten dar una interpretación propia y más amplia. Podría decirse que la generación más joven observa el paisaje desde el primer escalón de una escalera, mientras que la generación más adulta lo hace desde unos escalones más arriba.

La vigencia es el sistema de convicciones de una generación en concreto. Para delimitar las generaciones en la historia que permitan comprender las vigencias en cada momento histórico Ortega propone un método que, cómo todo sistema científico, precisa de una serie de hipótesis. Su metodología consta de cuatro pasos:

- En primer lugar; propone *“escoger un gran ámbito histórico dentro del cuál se haya producido un cambio de vivir humano que sea radical, evidente e incuestionable”*⁷² y delimita las fechas en las que este cambio se ha producido. En *“Entorno a Galileo”* Ortega toma como referencia el comienzo de la Edad Media y lo delimita entre 1600 y 1650.
- En segundo lugar; escoge a un personaje que represente de la manera más destacada la identidad de ese periodo de cambio, lo que él llama *“epónimo de la generación decisiva”*⁷³. El personaje que escoge en su planteamiento es Descartes.
- En tercer lugar; anota la fecha en la que dicho personaje cumplió 30 años, es decir, coincidiendo con la entrada en la etapa de iniciación. En el caso de Descartes fue en 1626.
- Finalmente, suma siete años por encima y siete años por debajo de la fecha escogida para delimitar la generación y fija de la misma manera los grupos coincidentes en la misma zona de edades. De esta forma, pertenecen a la generación de Descartes todos aquellos que cumplieron 30 años entre 1633 y 1619, o, lo que es lo mismo, aquellos nacidos entre 1603 y 1589. La siguiente generación a la de Descartes será pues aquella nacida entre 1618 y 1604.

Este planteamiento aritmético no está exento de controversia y juicios de valor que podrían dar lugar a una interpretación errónea del listado de generaciones, ya que se puede discrepar en la selección del ámbito

⁷² p. 125 (Ortega y Gasset, 1933)

⁷³ Ibid. p. 126 (Generación decisiva sería la primera en el listado de generaciones, aquella que no puede ser continuadora ni eliminadora porque en estricto sentido es iniciadora)

histórico, las fechas de referencia, el epónimo de esa época, limitar a 15 años los cambios de edad...etc., pero son hipótesis que, si bien no pueden ser tomadas como verdaderas, acercan *“los hechos históricos para ver si éstos toleran el ser ordenados y ajustados a ella (la realidad histórica)”*⁷⁴. El método de Ortega permitiría así comprender una época desde el análisis de la individualidad y la colectividad.

Finalmente, aclara que la vigencia debe de ser común para todos los que viven en la época. Descarta que aquellas que sólo afectan a grupos de individuos tengan el carácter suficiente para desarrollar una generación. Así, descarta la posibilidad de llamar generación histórica a la “Generación del 98” porque sus propuestas no tuvieron calado en la sociedad en su conjunto. Una generación, por este carácter universal, las forman los hombres y las mujeres que se encuentren en permanente comunicación.

Despejando la incógnita de la Generación Z

A continuación, un cuadro resumen con las principales aportaciones de los autores vistos hasta el momento. Su aplicación práctica consistirá en interpretar cada una de ellas en base a las hipótesis que se plantearán sobre la base de los grupos encuestados en capítulos posteriores:

Autor	Principales Avances	A considerar
Auguste Comte	Concepto de renovación	Las generaciones son el eje sobre el que se vertebra el progreso
Willem Dilthey	Concepto de coetaneidad histórica	Vivir experiencias históricas comunes durante la juventud marca el pensamiento de una generación

⁷⁴ p. 127 (Ortega y Gasset, 1933)

Mannheim	Posición, conexión y unidad generacional	En una misma generación se pueden dar diferentes unidades generacionales que ofrezcan una solución al mismo problema desde enfoques diferentes
José Ortega y Gasset	Localización en la historia, tipología de generación y tipología de época	Cada generación cuenta con alrededor de treinta años de vida para imponer su propia innovación
Strauss & Howe	Cada generación dispone de su propia identidad generacional	Los momentos sociales o hechos históricos que cambian el entorno social se repiten cada cuarenta años de manera aproximada
Philip Abrams	Es en la transición a la edad adulta cuando se desarrolla la identidad propia de una generación	Las generaciones vienen determinadas por las identidades sociales que acontecen después de hechos relevantes
Glen Elder	Las experiencias vividas en la etapa de adolescencia condicionan el desarrollo vital de los miembros de una generación	Sus cuatro principios delimitan la identidad de las generaciones históricas

Tabla 2: Principales avances por autor sobre el concepto de generaciones

Las generaciones no sólo se presentarían cómo tal, sino que también unas con otras formarían ciclos auspiciados por la influencia de las grandes innovaciones que se presentan en momentos concretos de la historia y

que cambian por completo la realidad de lo vigente. Giuseppe Ferrari, propone ciclos de ciento veinte años formados por cuatro intervalos de treinta años siendo cada uno de estos intervalos una generación con sus propias características intrínsecas. Cada ciclo estaría conformado por cuatro generaciones: precursora, revolucionaria, reaccionaria y resolutive⁷⁵. Ottokar Lorenz hace lo propio planteando el siglo cómo unidad histórica espiritual y constituida por una sucesión de tres generaciones⁷⁶. Como unidad de medida superior propone ciclos de trescientos y seiscientos años que equivaldrían a tres veces tres y tres veces seis generaciones.

Julián Marías sugiere también la posibilidad de existencia de ciclos generacionales formados por cuatro generaciones, sin dar detalles sobre su existencia comprobada. Su argumento lo esgrime por la existencia relativamente recurrente de grandes hechos históricos - *“épocas de gran innovación histórica”*⁷⁷ - que influyen, en mayor o menor medida, sobre cuatro generaciones. William Strauss y Neil Howe también consideran que son cuatro las generaciones que conforman los ciclos. Estas cuatro generaciones forman una “constelación”, la cual ofrece una imagen del ciclo histórico vital en un momento determinado. Esta “constelación” se actualiza con la llegada de cada generación y según el grado de participación de esta última en el acontecimiento histórico/época que le haya tocado vivir junto con el resto de las generaciones que coinciden en dicho evento⁷⁸.

Con este movimiento constante de generaciones Strauss & Howe proponen que la sucesión de generaciones se mueve como un péndulo sincrónico con un mismo patrón que se repite a lo largo de la historia. Un ciclo recurrente de cuatro tipos de personalidad diferentes desde el siglo XVI hasta nuestros días. Existiría así una correlación directa entre los eventos históricos y el movimiento de las constelaciones. Ortega no establece la recurrencia histórica de estos ciclos, pero si que reconoce la existencia de *“épocas cumulativas”*, donde *“los jóvenes se solidarizan con los viejos”*, y otras *“épocas eliminatorias”*, donde una generación dominante trata de *“arrumbar y sustituir”* lo anterior⁷⁹.

La existencia de estos ciclos apunta que la magnitud del hecho histórico,

⁷⁵ p. 61 (Marías, 1989)

⁷⁶ Ibid. p. 77

⁷⁷ Ibid. p. 181

⁷⁸ p. 31 (Strauss and Howe, 1991)

⁷⁹ p. 8 (Ortega y Gasset, 2002)

en todos sus sentidos, influye sobre el devenir las generaciones dentro de un orden íntimamente relacionado con la zona de edad en la que se encuentren las generaciones que lo vivan. Croce y Huizinga se oponen de manera radical a la existencia de estos ciclos alegando la arbitrariedad intrínseca en la selección de los mismos, la imposibilidad de periodizar estos y la negación de la relación entre la evolución vital del hombre y su encaje en el momento histórico. Por otra parte, no ofrecen una explicación al hecho de que las generaciones aparecen por la sustitución de los sistemas vigentes y estos están íntimamente relacionados con la interpretación de la realidad histórica⁸⁰.

Las crisis sociales típicamente duran una década y durante ese periodo la sociedad percibe que la sucesión de acontecimientos altera radicalmente su entorno social⁸¹. La importancia de la existencia de estos acontecimientos cómo ejes fundamentales de la configuración vital de las generaciones también fue destacada por Ortega y Gasset, aunque con una visión un tanto distinta. La importancia no estaría en el evento histórico sino en el cambio vital histórico promovido por una crisis en el sistema de convicciones del hombre. Después de una crisis histórica *“sucede un estado vital en que el hombre se queda sin aquellas convicciones (las vigentes), por tanto, sin mundo”*⁸². Aquello en lo que el hombre creía, allá donde su consciencia descansaba, desaparece súbitamente sin poder aún sustituirse por una nueva vigencia. Esto sitúa al hombre en una situación de desconcierto y vulnerabilidad que, en un intento por defender su esencia, podría llevarle a adoptar posturas falsas o fingidas.

La recurrencia periódica de estas crisis sociales en el planteamiento cíclico que proponen Strauss & Howe la cifran en lapsos de alrededor de cuarenta y cinco años. Establecen que hay dos tipos de momentos sociales que se alternan entre sí y que dan forma a estos ciclos. Por una parte, se tienen las *“crisis seculares”*, aquellas en las que la sociedad *“se enfoca en reordenar el mundo exterior de las instituciones y su comportamiento público”*⁸³. Por ejemplo, la crisis acontecida posterior al crack del 29 y la segunda guerra mundial que llevaron a grandes reformas estructurales entre finales de los cuarenta y finales de los sesenta. Por otra parte, los *“despertares espirituales”*, que se producen *“cuando la sociedad se enfoca en cambiar el mundo interior de valores y los comportamientos*

⁸⁰ p. 137-138 (Marías, 1989)

⁸¹ p. 430 (Strauss and Howe, 1991)

⁸² p. 154 (Ortega y Gasset, 1933)

⁸³ p. 430 (Strauss and Howe, 1991)

*privados*⁸⁴. Dentro de esta tipología entrarían los movimientos de mayo del 69, la guerra del Vietnam...etc., que dieron un giro hacia una búsqueda de lo espiritual y un enfrentamiento contra el pensamiento establecido.

Corroborar la existencia de la Generación Z implicaría dilucidar el momento histórico en el que están viviendo su juventud respondiendo a los diferentes avances en la teoría de las generaciones y localizarlos en la historia frente a las generaciones que le preceden. La zona de fechas en la que localizar a la Generación Z es tarea complicada por inexacta, más aún cuando es una generación aún en desarrollo. Las delimitaciones de fechas son propuestas no empíricas que carecen de carácter absoluto. Sería más oportuno de hablar de la atracción "*hacia cierto centro de gravitación social*"⁸⁵. En las fechas limítrofes entre una generación y otra se encuentra una "zona de nadie" donde los sistemas de vigencias no son aún los nuevos ni tampoco son ya del todo los viejos, es una zona donde los primeros representantes de la nueva generación comienzan a "tirar por su lado".

El lapso de tiempo de duración de una generación tiene también carácter variable. Strauss & Howe este lapso dura un máximo de veintidós años⁸⁶. Stein propone un lapso de diecinueve años para la generación los Millennials, aunque destaca la existencia de dos corrientes diferenciadas: los Millennials Seniors y los Millennials Juniors⁸⁷. Para Stein, los Millennials hacen referencia a las personas nacidas entre de 1980 y el año 2000. En otro destacado artículo de Harvard Business Review se proponen lapsos que van desde los once hasta los veinte años (Meister and Willyerd, 2009). El propio Ortega propuso un lapso de quince años coincidiendo con las cinco edades humanas. Una discrepancia corrobora la existencia de una "zona de nadie" y la dificultad para establecer una zona de fechas concreta.

A modo de ejemplo, se exponen a continuación las fechas propuestas por Strauss & Howe y Stein de las cuatro generaciones anteriores a la Generación Z. Siguiendo las propuestas de los diferentes autores propuestos, la Generación Z se podría situar dentro del intervalo entre 1994 y 2015:

⁸⁴ Ibid p. 71 (Strauss and Howe, 1991)

⁸⁵ p. 174 (Marías, 1989)

⁸⁶ p. 56 (Strauss and Howe, 1991)

⁸⁷ p. 17 (Stein, 2019)

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	ZONA DE FECHAS DE NACIMIENTO
SILENT	1925-1942 (S&H)
BABY BOOMERS	1943-1960 (S&H)
GENERACIÓN X	1961-1981 (S&H - Stein)
MILLENNIALS	1982-1999 (Stein)

Tabla 3 - Distribución de generaciones anteriores a la Generación Z

La sensibilidad vital de las generaciones en las empresas

Todas las decisiones y las acciones que de estas se derivan son protagonizadas, con mayor o menor intensidad, por personas. Una afirmación de sobra conocida, pero que advierte de la enorme dificultad asociada a la función de la dirección. Las personas somos imprevisibles por naturaleza. Una condición que contribuye sustancialmente a la incertidumbre que se genera antes, durante y después de una decisión. Aparentemente, podría parecer que esta característica inherentemente humana sería un obstáculo para el buen devenir de la sociedad y las organizaciones que la conforman. Nada más lejos de la realidad, la historia demuestra que dicha peculiaridad, entre otras, ha contribuido notablemente a los mayores avances que la humanidad ha experimentado.

Los cambios sociales son una suerte de respuesta imprevista ante el agotamiento producido por circunstancias y hechos de diverso calado que subordinan el deseo supremo de realización del ser humano. Unos acontecimientos que las organizaciones y sus modelos de negocio no pueden eludir, ya que estas representan en menor escala una imagen fiel de nuestras sociedades. José Ramón Pin, Profesor Emérito del IESE Business School, afirma en esta dirección que *“para que una organización funcione”*, entre otras cuestiones, *“las políticas de dirección de personas de la empresa deben de ser compatibles con los usos y costumbres del entorno socio-cultural”* (Pin Arboledas, 2006), en otras palabras, las organizaciones deben de entender y ser capaces de adaptar sus negocios a la realidad social en la que operan.

Las estrategias de gestión de talento de las organizaciones se ven así condicionadas por los movimientos sociales del entorno. La imprevisibilidad de estos exige acertar con estas estrategias no sólo como una virtud, sino como una necesidad. Una tarea no exenta de dificultad, ante el crisol de sensibilidades y motivaciones que se encuentran en una organización. De entre los diferentes enfoques con los que hacer frente a este hecho, las organizaciones pueden optar por distinguir y entender aquellas sensibilidades vitales que motivan el cambio. Ortega y Gasset se refería a la sensibilidad vital como *“la sensación radical ante la vida, de cómo se sienta la existencia en su integridad indiferenciada”* y manifestaba que *“las variaciones de la sensibilidad vital que son decisivas en historia se presentan bajo la forma de generación”*⁸⁸. *Mutatis mutandis*, conocer las sensibilidades vitales de las generaciones sociológicas que encuentran en una organización ayudarían a contextualizar los movimientos sociales del entorno y como estos pueden impactar en las políticas de gestión de talento.

Las organizaciones cuentan así con diversas generaciones “compitiendo” por establecer sus propios sistemas de vigencias. Unos sistemas que han sido esbozados por las experiencias históricas vividas durante su etapa de juventud y que nacen para dar una respuesta propia a los desafíos de su tiempo. Un encuentro entre la circunstancia individual y la circunstancia colectiva que provoca una reacción común entre los que conforman una generación, ya que *“un mismo hecho acontecido a dos generaciones diferentes es una realidad vital y, por tanto, histórica, completamente distinta”*⁸⁹.

La mayor o menor influencia de los acontecimientos históricos entre los miembros de una generación depende de la conexión generacional que tengan entre sí cada uno de ellos. Para que esto ocurra debe darse *“una participación en el destino común de esa unidad histórico-social”*⁹⁰, es decir, *“orientarse por la misma problemática histórica-actual”*⁹¹. Conocer esta conexión generacional ayudaría a entender el enfoque que cada una de las generaciones ofrecería ante los desafíos que las organizaciones tienen frente al contexto que les rodea. Esto es particularmente relevante con las nuevas generaciones que se incorporan

⁸⁸ p. 4 (Ortega y Gasset, 1923)

⁸⁹ p. 132 (Ortega y Gasset, 1933)

⁹⁰ p. 221 (Mannheim, 1928)

⁹¹ Ibid. p. 223

al mundo laboral, ya que no han tenido aún la oportunidad de aportar su propia visión de los hechos.

La última “crisis secular” tuvo lugar entre los años 1932 y 1945, a la que le siguió un “despertar espiritual” entre 1967 y 1980⁹². Según la previsión de Strauss & Howe realizada en 1991, en los entornos al 2000 y 2015 debía acontecer una “crisis secular”⁹³. Una predicción acertada dados los acontecimientos de los últimos años (Lichtenberg and Hoffower, 2021). La anterior “crisis secular”, que tuvo lugar entre los años 1932 a 1945, dos fueron los acontecimientos que cambiaron el mundo de aquella época: el crack de 1929 con la consiguiente crisis económica posterior y la segunda Guerra Mundial. En la que sería la “crisis secular” actual dos serían los acontecimientos que le darían forma: la gran crisis económica que comenzó en el año 2008 a la que siguió una crisis de deuda que puso en jaque a todo el sistema mundial y la pandemia de COVID-19.

A la Generación Z le correspondería tener un modo de vida adaptativo, una generación recesiva o cumulativa. Pasarían su juventud “rodeado por Idealistas severos (*millennials*), por Reactivos pragmáticos (*generación X*) y por Cívicos agresivos (*Baby Boomers*)”⁹⁴. En las crisis seculares la sociedad pone todo su esfuerzo en establecer un “consenso” de lo que es bueno y de lo que es malo, de lo que está bien y de lo que está mal, enfocándose en reordenar el “mundo externo” (cómo opuesto al mundo interno) de las instituciones y su comportamiento⁹⁵. Una circunstancia que se observa por el creciente interés por la sostenibilidad de las organizaciones. Los líderes de esta generación serían defensores de la justicia social y de las políticas de inclusión con una mezcla de masculinidad pasiva y agresiva, valedores del pluralismo y caracterizados por sus habilidades innatas.

El contexto histórico-cultural de hoy tendrá un impacto significativo en la manera en la gestión y la cultura de las personas en las organizaciones (Chandler Jr *et al.*, 1986). El profesor Guido Stein destacaba al comentar sobre la teoría del “management” de Peter Drucker, que las políticas han de ser flexibles de forma que sepan adaptarse y recoger los cambios del entorno (Stein, 2004). Cuando un miembro perteneciente a la generación “Silent” se jubila y da paso a la entrada de un Millennial conlleva un cambio en la sensibilidad vital de la organización que hay que gestionar. En un sentido diferente, el profesor Peter Capelly de la Wharton Business

⁹² p. 79 (Strauss and Howe, 1991)

⁹³ Ibid. p. 377-383

⁹⁴ Ibid. p. 377-383

⁹⁵ Ibid. p. 71

School destaca que en realidad no hay evidencias de las diferencias de gestión entre un hombre de 35 años de hoy y un hombre de 35 años de una generación pasada (Knight, 2014). La cuestión de base estaría en que la propia teoría del management ha cambiado con el progreso social y las nuevas vigencias que cada generación trae consigo.

La visión que tiene la Generación Z del mundo, *“su visión del trabajo equiparado al mismo nivel que la vida personal, así cómo sus expectativas y prioridades profesionales más dinámicas y horizontales, contrastan con la visión de generaciones anteriores”*⁹⁶ y hacen que el desarrollo de competencias en gestión de personas transgeneracional sea recomendado para todas las organizaciones. En definitiva, la corporación debe satisfacer las demandas que la sociedad hace en cuanto a la realización de los valores y las creencias en las que se sustenta (Stein, 2004).

Finalmente, resaltar que el análisis de cualquier generación en un momento determinado del tiempo está limitado por los efectos: *age, period* y *cohort*. Estos influyen a la hora de examinar los datos y la imposibilidad de saber cuanto de ambos afecta al mismo tiempo. En primer lugar, el efecto propio del proceso de madurez asociado (*age effect*), es decir, sacar conclusiones sin caer en cuestiones propias de la edad y del proceso de envejecimiento. En segundo lugar, las influencias sociales concretas asociadas al periodo del análisis en cuestión (*period effect*), que pueden hacer tergiversar la información que se provee. Por último, las influencias asociadas con la conciencia de pertenencia a un *grupo-cohorte* concreto (*cohort effect*). Esta conciencia se conoce cómo *“identidad generacional”*⁹⁷ (Costanza and Finkelstein, 2019)(Glenn, 1976). Este último término adquiere especial importancia en las organizaciones, ya que permite profundizar en las tensiones que se producen entre las diferentes identidades que se dan dentro de una organización.

⁹⁶ p. 167 (Ortega and Vilanova, 2017)

⁹⁷ Término que integra perspectivas multidisciplinares sobre el concepto de generación con la teoría de identidad, esto es, estudia el cómo los individuos se definen y se sienten parte de una generación (Joshi *et al.*, 2010) (Van Rossem, 2018)

Capítulo 2: Las teorías de la identidad en el contexto generacional

Identidad generacional

Ortega y Gasset avanzó que los primeros treinta años de vida de una persona representan una etapa fundamental en el desarrollo del hombre. Es una época de aprendizaje que sienta las bases de la respuesta ante los desafíos que tendrá que haber que afrontar en la época de gobierno.

Concretamente, es entre los quince y los treinta años de edad cuando se imprime el carácter identitario de una generación, porque es cuando los eventos y los cambios que vive el mundo tienen su máximo impacto sobre las “memorias colectivas” de una generación (Schuman and Scott, 1989). En este intervalo es donde justamente se encuentran los primeros miembros de la Generación Z y los más jóvenes de los llamados Millennials, según se establezcan las fechas que limiten ambas generaciones⁹⁸.

Las “memorias colectivas” es un tipo de memoria, fundamentalmente relacionada con la vivencia de determinados eventos históricos, que es compartida por un grupo y que son de vital importancia en el desarrollo de la identidad social de los miembros de ese grupo (Roediger and Abel, 2015). Estas “memorias colectivas”, y sus consecuencias sobre la persona, es donde habría que centrar el estudio de la Generación Z para evitar reducirlo a diferencias meramente descriptivas con respecto al resto de generaciones y entenderla así como una fuerza social en vez de una variable demográfica (Lyons and Kuron, 2013). En el desarrollo del concepto de identidad generacional se integran dos teorías, la teoría de la identidad y la teoría de las generaciones.

En el anterior capítulo se desarrolló el concepto generación que se resumiría como un grupo de personas con años de nacimiento similares, que viven las mismas experiencias sociales e históricas en un momento determinado de sus vidas (su juventud), que tienen un profundo efecto en sus actitudes, valores y modos de vida (Kupperschmidt, 2000) (Parry and Urwin, 2011) (Becton, Walker and Jones-Farmer, 2014) (Cucina *et al.*, 2018), y que permanecen vigentes a lo largo de toda la vida de la generación (Schuman and Scott, 1989). Por otra parte, no todos los miembros de una generación estarían influenciados de la misma manera por estas experiencias (Parry and Urwin, 2011) (Stein, 2019).

Tres son los diferentes usos lingüísticos que Peter Burke y Sheldon Stryker proponen del término identidad (Stryker and Burke, 2000):

1. Cultura de un pueblo: aquí el concepto de identidad viene estimulado por “rituales” que generan un sentimiento de pertenencia a una comunidad⁹⁹. Un ejemplo de estos rituales podría

⁹⁸ Recuérdese del anterior capítulo que los miembros de la Generación Z se podrían situar en el intervalo de los nacidos entre 1994 y 2015, aunque, como se dijo, una definición más exacta de dicho intervalo no sería aún posible debido a la ausencia de realidad histórica de una generación posterior a la Generación Z que ayudara a “marcar distancias” con esta generación y al propio desarrollo de los más jóvenes de la Generación Z

⁹⁹ p. 71 (Burke, 2000)

referirse a las procesiones de Semana Santa en España y otros lugares del mundo, que son parte fundamental de la cultura católica y que generan un sentimiento de identidad y fervor compartido entre los creyentes.

2. Identidad Social: Henri Tajfel define identidad social como *“el conocimiento que posee un individuo de su pertenencia a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y de valor que tiene para él dicha pertenencia”*¹⁰⁰. Dos componentes serían los necesarios para conseguir esa identificación con un grupo, por una parte *“uno cognitivo, en el sentido de conciencia de pertenencia”* y, por otra parte *“uno evaluativo, en el sentido de que esta conciencia está relacionado con algunas connotaciones de valor”* (Tajfel, 1982).
3. Roles: Este hace referencia a aquello que las personas, por si mismas, tendemos a hacer para asignarnos a los múltiples roles¹⁰¹ que jugamos en la sociedad actual. Profundiza sobre las claves que provocan inclinarse por un rol u otro ante diferentes situaciones. Las identidades asociadas a un rol pueden contener múltiples significados según el grupo social y las personas pueden tener tantas identidades como roles, independientemente de que un mismo rol no sea compartido de igual manera por distintas personas (Burke and Stets, 2009).

Los diferentes estudios científicos sobre el concepto de identidad aplicados al ámbito generacional se han centrado principalmente en el segundo y tercer término, acuñados bajo la Teoría de la Identidad Social y Teoría de la Identidad, respectivamente. Ambas perspectivas tienen muchas similitudes y diferencias, pero la efectividad de cada una depende del uso que se le quiera dar. Mientras que la primera puede ser mas útil en el estudio de las relaciones intergrupales y los procesos que explican estos, la segunda estaría más indicada para explicar los comportamientos individuales relacionados con los roles que tomamos y la interacción con la sociedad (Hogg, Terry and White, 1995). En todo caso, los investigadores están más y más interesados en el estudio de los grupos sociales y cómo se definen las personas a través de estos (Urlick, 2012).

¹⁰⁰ p. 140 (Tajfel, 1981)

¹⁰¹ Rol es un conjunto de expectativas ligadas a una posición social que guía las actitudes y los comportamientos (Burke and Stets, 2009)

La Teoría de la Identidad Social (TIS en adelante), tiene su origen en los trabajos realizados por Henri Tajfel en los años 50 alrededor de cómo los procesos cognitivos¹⁰² de la categorización afectan en la percepción, prejuicios y creencias de los grupos sociales; por ejemplo, el racismo. En colaboración con John Turner y Rupert Brown fue cuando se le dio nombre y se concentraron las ideas alrededor de este pensamiento (Hogg, Terry and White, 1995). Posteriormente, la llamada Teoría de la Auto-Categorización del Yo (TAC en adelante) vino a complementar las ideas desarrolladas por Tajfel.

Según la TIS, la identidad social proviene del proceso de categorización que hacemos cuando nos clasificamos dentro de un grupo social¹⁰³ por diferentes criterios (Rodríguez, 2018). Tajfel sostiene que parte de la idea que se posee de uno mismo, lo que define cómo identidad social, proviene del conocimiento que se tiene de pertenencia a dichos grupos sociales, así cómo el valor que tiene dicha pertenencia para nosotros¹⁰⁴. En el ámbito de las generaciones sociológicas su aplicación pasaría por entender el grado de identificación con el estereotipo de una determinada generación. La categorización social que se haya hecho de la misma coge en este caso una gran relevancia. Los estudios sobre las generaciones sociológicas proponen características que tratan de definir el grupo social que forman los miembros de una generación (Millennials, Generación Z, Baby Boomers...etc.). El grado de identificación social con las características propias de los miembros de una generación dependerá del conocimiento que se tenga del estereotipo y del valor que represente la pertenencia a esta.

Grupos sociales y generaciones no son la misma cosa, aunque están relacionados. Los grupos sociales son creados por la sociedad y permiten que un mismo individuo pueda tener diferentes identidades sociales en

¹⁰² Proceso cognitivo hace referencia a las operaciones de transferencia de información que tienen lugar en nuestra mente para conectar de manera secuenciada estas entradas de información (que pueden venir desde el exterior o el interior) con el fin de obtener algún producto mental. En estos procesos están involucrados la percepción, memoria, aprendizaje, emociones, intencionalidad...etc., entre otros (Garfield, 1999)(Newen, 2017).

¹⁰³ Un grupo social según lo definió Turner es *"dos o más individuos que comparten una identificación social común de sí mismos o, lo que es casi lo mismo, perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social"* (Turner, 1981)

¹⁰⁴ p. 140 (Tajfel, 1981)

función de la situación en la que se encuentre. Las generaciones, en cambio, son una realidad histórica: “*cada generación representa un trozo esencial, intransferible e irreparable del tiempo histórico, de la trayectoria vital de la humanidad*”¹⁰⁵. Bajo esta perspectiva se podría hablar del grado de identificación de una persona con una generación, pero no de su pertenencia. Este hecho plantea retos a la hora de investigar las características de una generación. Un análisis mal planteado podría condicionar las respuestas de los participantes y llevar a conclusiones no acertadas.

Otro de los ámbitos de investigación de la TIS, con una gran trascendencia en las organizaciones (Kramer, 2006) y ampliamente desarrollado por Michael Hogg y Dominic Abrams, es el relacionado con el comportamiento de los miembros de un grupo social con respecto a sí mismos y con respecto a los de otro grupo social distinto. Profundizaron en cómo los grupos proporcionan a los individuos una identidad, así como en los procesos que predominan en estos grupos. La necesidad de satisfacción mutua existente entre los miembros de un mismo grupo social hace que este grupo sea atractivo para sus miembros, algo que fomenta, a su vez, a que permanezcan en él.

La TIS sostiene que la satisfacción que crea el pertenecer a un grupo social concreto vendría provocada por la tendencia individual hacia la valoración positiva de uno mismo. Una circunstancia que quedaría satisfecha dentro del grupo cuando este acentúa sus diferencias con otros grupos. Además, esta se vería intensificada con aquellas en las que el grupo destaca positivamente con respecto al resto. A esta distintividad positiva se le conoce como *identidad social positiva* (Hogg and Abrams, 1988). Esta tendencia a potenciar las diferencias de los miembros de un grupo con los miembros de otros grupos tiene implicaciones a la hora de gestionar las diferentes generaciones que se dan en las organizaciones (Joshi *et al.*, 2010). Estas comparaciones buscarían establecer la superioridad, de alguna manera, de una generación frente a otra, algo que podría convertirse en una fuente de conflicto en las organizaciones (Ashforth, 1989).

Según esta propuesta, aquellos que se sintieran altamente identificados con su generación tenderían a establecer distinciones con otras generaciones. Esta circunstancia provocaría la creación de dos grupos

¹⁰⁵ p. 115 (Ortega y Gasset, 1933)

diferenciados. Por una parte, los miembros del “*in-group*”¹⁰⁶ o *endogrupo*, aquel grupo de personas que se identifican con las características de su propia generación. Por otra parte, los miembros del “*out-group*” o *exogrupo*, grupo de personas hacia los que los miembros de dicho *in-group* sienten oposición (McFeeters, 2017). De esto último se desprenden dos cuestiones, la primera que los endogrupos no tienen razón de ser sin los exogrupos (Hogg and Hains, 1996) (Urlick, 2012), y en segundo lugar, el grado de identificación con una generación puede jugar un papel importante a la hora de establecer estas distinciones. Unas conclusiones que animarían a buscar lo que une a las generaciones y no lo que las separa.

Podría parecer que la TIS propone una correlación positiva entre la propia identificación del grupo y el sesgo de este que inflencie la diferenciación entre los diferentes grupos en condiciones sociales diferentes. En cambio, es el propio Turner quién sostiene más adelante que para que esto ocurra deben darse tres las variables a continuación (McGarty, 2001) (Tajfel and Turner, 2004):

1. Es preciso que, aquellas personas susceptibles de pertenecer a un grupo social, tengan interiorizado como parte de su yo su condición de miembros del grupo. No basta con que los miembros de otras generaciones asignen a la Generación Z una categoría social si los miembros de esta generación no tienen interiorizado su pertenencia a esta. Referirse a la Generación Z cómo una generación “global” (Bencsik, Juhász and Horváth-Csikós, 2016)(Sidorcuka and Chesnovicka, 2017)(Lazányi and Bilan, 2017) sería un ejemplo de ello. Para que esta primera condición se de, los miembros de esta generación deberían tener interiorizado que son la primera generación donde, gracias a las redes sociales y otros avances en materia tecnológica, las barreras geopolíticas han prácticamente desaparecido reduciendo las diferencias entre los jóvenes del mundo.
2. Debe de haber aspectos evaluativos dentro del contexto social en el que se encuentren que permitan una comparación comprensiva y relevante entre los diferentes grupos sociales que “compitan” entre sí. Aquellas dimensiones salientes que pueda tener la Generación Z con respecto al resto de generaciones deben de tener relevancia

¹⁰⁶ Ambos términos, *in-group* y *out-group*, fueron acuñados por Tajfel y Turner en su estudio sobre las relaciones intergrupales (Tajfel and Turner, 2004)

comparativa dentro del contexto social en el que se encuentren.

3. En tercer lugar, la comparación debe de realizarse en términos de “*similitud, proximidad y prominencia situacional*” que haga resaltar estas diferencias y sentido de unicidad entre los miembros del endogrupo y los del exogrupo. En la misma línea, Doosje, Ellemers y Spears, resaltaron que el grado de identificación con las características más beneficiosas que hacen diferenciar los miembros de un grupo con otros grupos en el contexto en que se encuentren es fundamental para enfatizar la homogeneidad del grupo y su status frente al resto (Doosje, Ellemers and Spears, 1995), lo que facilitaría el entendimiento del grupo. Así, lo ideal es realizar un análisis donde las diferencias entre las generaciones destaquen más, evitando en lo posible realizarlo en situaciones que puedan sesgar la información provista a un contexto muy concreto. De esta forma, se podría disminuir el efecto “periodo” (*period effect*) que se comentó con anterioridad.

La TIS tuvo una evolución que se conoce como la Teoría de la Auto-categorización del Yo. En esta última el contexto es de vital importancia a la hora de realizar el análisis. Cómo resalta David R. Maines, ésta teoría propone que los individuos forman grupos mediante procesos de auto-categorización que, en función al contexto en el que se encuentren, pueden derivar en procesos de despersonalización cuando el comportamiento de los individuos se mide en función de su similitud con los miembros prototípicos de las categorías o grupo sociales predominantes (Maines, 1989). Cuando se define al individuo cómo la fuente generadora única de las categorías sociales basándose su comportamiento en características personales particulares se estaría ante un proceso de personalización.

En un contexto de despersonalización, los grupos sociales quedan categorizados por *prototipos*, es decir, aquellos representantes que cumplen fielmente los atributos subjetivos del grupo social, siendo estos atributos, por otra parte, diseñados activamente por los miembros de dicho grupo (Scandroglio, López Martínez and San José Sebastián, 2008). En cambio, en un contexto de personalización uno se ve así mismo cómo único y distinto de otros. El comportamiento en este caso vendría guiado por las expectativas de uno mismo en vez de las del grupo (Stets, 1995). En el primer caso se hablaría de *identidad social* o el “nosotros” y en el segundo de los casos de *identidad personal* o el “yo”. En este sentido,

aunque la identidad de las personas esté conformada por ambas dependerá del contexto en el que se encuentre para que destaque la una sobre la otra, ya que ambas es improbable que funcionen al mismo tiempo por mutuamente excluyentes (Burke and Stets, 2009).

Estos últimos apartados, son del todo interesantes para entender las unicidades de la identidad una generación y proponer unas conclusiones fieles al grupo social que representan. Las respuestas de los participantes del estudio vendrán marcadas por el contexto en el que cada uno se encuentre en ese momento. El comportamiento social del individuo puede variar según se planteen las cuestiones desde una perspectiva *despersonalista*. En esta se presentan las características adoptadas por el conjunto de la sociedad y, más concretamente por los exogrupos relevantes comparativamente hablando¹⁰⁷. Estos exogrupos serían en realidad las otras generaciones. Bajo esta perspectiva la intención por entender el grado de cercanía o no de las características y normas de conducta (estereotipos) que se le asignan a esta generación en boca de los propios protagonistas, porque serán ellos mismos los que confiesen el concepto que tienen del prototipo con el que se sienten identificados cuando se habla de su generación. Por el contrario, se podría plantear una perspectiva *personalista* donde provocar un contexto que busque que los participantes expresen sus características personales idiosincráticas, aquellas que les hagan pensar que los hacen únicos de otros. El objetivo sería el de buscar lo que les une de manera más relevante cómo sumatorio de realidades individuales.

Como se ha comentado, la TIS establece que los individuos tienden a clasificarse en grupos sociales según su percepción de unicidad personal con el grupo y el valor que represente para este verse representado por dicho grupo (Ashforth and Mael, 1989) (Tajfel and Turner, 2004). Esto evidencia dos cuestiones:

- Tiene sentido pensar que las personas tiendan a sentirse identificadas (o no) con la generación que le corresponde, ya que en definitiva las generaciones son también grupos sociales con sus características singulares dentro del contexto histórico y con su propio impacto en la sociedad actual.

- Que se sienta la persona en mayor o menor medida identificada con

¹⁰⁷ Recuérdese de la necesidad de centrarse en aquellas características salientes que permitan comparar el endogrupo y el exogrupo dentro de un marco de “similitud, proximidad y prominencia situacional”

lo que representa dicha generación puede tener trascendencia respecto a su manera particular de comportarse y el valor personal que para la persona tenga el sentirse identificada con una generación. Una generación es una realidad histórica única y acotada que, cómo el tiempo, tiene carácter unidimensional. Por esta razón, tiene sentido el hablar de un término cómo identidad generacional, ya que integra dos cuestiones que estrechamente relacionadas y que proponen una explicación del conjunto de la sociedad.

La cuestión de sentirse identificado en mayor o en menor medida con las características de una generación es una cuestión relevante en las organizaciones. La mayor o menor *saliencia* de las características propias de una generación en una persona podría tener un impacto sobre el desarrollo y los resultados del equipo de trabajo al que pertenezca (Urlick, 2012). Equivalentemente, este impacto se podría esperar que fuera más acentuado si los miembros de un equipo lo forman personas de diferentes generaciones y caracterizadas por tener una mayor saliencia de las características propias de sus generaciones. Existe un conflicto natural¹⁰⁸ entre las diferentes generaciones por la inevitable tendencia de las generaciones jóvenes para, en mayor o menor medida, tratar de cambiar el sistema de vigencias de las generaciones adultas e imponer su propia innovación.

Las memorias colectivas y la Generación Z

Las “memorias colectivas” es un tipo de memoria, fundamentalmente relacionada con la vivencia de determinados eventos históricos, que es compartida por un grupo y que son de vital importancia en el desarrollo de la identidad social de los miembros de ese grupo (Roediger and Abel, 2015). Esta definición pone de relieve tres conceptos - memoria, historia y colectivo - cómo fundamentales en el proceso de formación de la identidad social. Efectivamente, la *historia* suele ser contextualizada para legitimar las acciones de un *colectivo* en un determinado momento mediante el uso de una *memoria* selectiva, según convenga. Esto pone de manifiesto la importancia de considerar los aspectos afectivos, cognitivos

¹⁰⁸ Este conflicto natural es al que se refería Ortega y Gasset cuando mencionaban que las diferentes generaciones se encuentran en “constante batalla”

y de comportamiento que generan los eventos históricos (Figueiredo *et al.*, 2017).

En el terreno de la identidad social, la saliencia de aquellas características de un grupo social conlleva que determinados miembros del endogrupo compartan algunos eventos históricos en la manera que generen una serie de emociones y valoraciones compartidas entre ellos y que puede que no sean compartidas por otros de exogrupos diferentes. Existe así una relación bidireccional entre las memorias colectivas y las relaciones dentro del endogrupo. Por una parte, los miembros del endogrupo necesitan de las memorias colectivas para movilizar su identidad social y, por otra parte, las identidades sociales precisan de eventos históricos que tengan relevancia para los miembros del grupo para dar sentido a su existencia (Figueiredo *et al.*, 2017).

Sobre memoria, historia y colectivo profundiza Monika Palmberger en su libro *How Generations Remember* (Palmberger, 2016). Realizó un análisis de tres generaciones diferentes que pasaron la mayor parte de sus vidas en Mostar¹⁰⁹ y que se caracterizaban por haber experimentado de forma diferente la Guerra de los Balcanes en su ciudad. Estos hechos motivaron un sello identitario diferente en cada una de ellas. Para explicarlo introduce el concepto de “posicionamiento generacional”. Este incorpora al concepto de generación la manera en la que los individuos de una generación piensan el pasado vivido, se re-imaginan el futuro y, a la vez, se posicionan a si mismos en la sociedad actual.

Su planteamiento es bastante interesante porque realiza una distinción entre el evento histórico en si, a lo que se refiere como historia oficial o pública, y la interpretación que hoy dan los miembros de una determinada generación al evento histórico, a lo que se refiere cómo discurso público dominante. Con este planteamiento, sitúa a las generaciones cómo mediadores entre la memoria colectiva y la memoria individual, proponiendo que las experiencias pasadas tienen influencia sobre las posturas del presente, pero es el individuo quién da sentido a ese pasado. Siguiendo su razonamiento, se podría indicar que un hecho histórico importante en si, cómo el ataque a las torres gemelas y la consecuente guerra contra el terrorismo islámico que continuó, no da lugar a una generación, sino es la manera que interpretan dicho evento lo que confiere la identidad a la generación, ya que está se construiría

¹⁰⁹ Ciudad de Bosnia-Herzegovina y desgraciada representación de los procesos de desintegración y conflictos que vivieron los Balcanes durante el siglo XX y que acabaron con la desintegración de Yugoslavia en 1995

compartiendo una serie de recuerdos y vivencias.

Se hace así necesario incorporar dos aspectos en el desarrollo de la identidad generacional: la memoria individual y la memoria colectiva. La cantidad de diferentes puntos de vista posibles inherentes en la interpretación individual de la historia, no hace sino demostrar la dificultad de reunir estos bajo un mismo término. Implica de antemano arrojar luz sobre la manera en la que al individuo se le transmite el pasado - teniendo en cuenta la tendencia a no hacerlo de manera justa por las circunstancias y el contexto que puedan preponderar en esa época - y el continuo revisionismo de los hechos históricos provocados por las apropiaciones y reapropiaciones de estos por los diferentes actores de la sociedad (Vinyes, 2018).

El máximo impacto de estas memorias colectivas ocurre durante la etapa de la juventud. Es por esto que es una etapa crítica en el desarrollo de la identidad. Concretamente, son tres las consideraciones que apuntan a este periodo cómo el más crítico para el desarrollo de una generación:

1. Se asume que las personas conforme maduran tienden a no considerar como importantes aquellos eventos o experiencias que les precedieron en su propia vida. Esto conllevaría que aquellos registros de grandes hechos acontecidos durante la vida de uno no se tengan muy claros. Sólo aquellos que hayamos vivido en primera persona tienen mayor impacto en términos de memorabilidad, ya que los eventos ocurridos antes y después de la juventud son considerados cómo menos personales y con menos efecto sobre la saliencia generacional (Larry, 2004).
2. Si durante la niñez se aprenden cuestiones relacionadas con el desarrollo de la comunicación y el lenguaje, es en la juventud cuando se comienza a tener conciencia de los acontecimientos que ocurren en la sociedad, es el periodo donde comienza a desarrollarse una madurez intelectual.
3. Los hechos acontecidos después de la juventud tienden a no tener el mismo efecto que en épocas posteriores de la vida porque pierden esa consideración de "*primera vez*", es decir, de ese nuevo descubrimiento que deja marcada nuestras vidas (Schuman and Scott, 1989). Se pondría de manifiesto que el interés de las memorias colectivas no sería exclusivamente descubrir cuales son,

sino también la interpretación que los miembros de una generación le dan a esas memorias. Estos influirían en los factores diferenciadores de unas generaciones y otras. No todo el mundo que crece durante un periodo concreto está influenciado de la misma manera por los mismos acontecimientos históricos y sociales (Alwin and McCammon, 2007).

En el análisis de la identidad de una generación habría que encontrar ese momento “bisagra” en las vidas individuales de sus miembros y que acontece durante su juventud. Este momento sería moldeado por los cambios socio-históricos que han vivido. El grado de impacto de dichos cambios dependerá de la interpretación que den de estos y que vendrá determinada por la participación en el mismo. La identidad no pasa de generación en generación, ya que está se reconstruye por los miembros de cada generación sobre la base del contexto socio-histórico y la herencia de las generaciones precedentes (Constantin, 2014).

La mayor o menor saliencia de una generación en un individuo puede tener efectos sobre las características que lo identifiquen, pero su pertenencia histórica sería indiscutible. Pertener no es referirse tanto a “nacer” en las fechas temporales que se asignen a esa generación, sino al respecto de crecer y moldearse en un proceso de formación generacional que es resultado de la interacción entre experiencias históricas, culturales y sociales, y entre un proceso de formación de la identidad que incluiría transferencias y particularidades culturales (Siibak and Vittadini, 2012). Una misma generación podría tener características diferentes, ya que estas pueden verse moldeadas por eventos que hayan ocurrido de diferente manera, tiempo y forma. Un ejemplo serían los Baby Boomers en los EEUU con sus equivalentes en la China de la *Guardia Roja* en los tiempos de la pre-reforma China (Mareike, 2015).

Se plantean cuatro memorias colectivas que deberán ser corroboradas por los miembros de la Generación Z:

1. La crisis económica de 2008
2. Los constantes cambios y la inestabilidad social
3. El cambio climático
4. La pandemia COVID-19

Dada la naturaleza de la Generación Z y el estado de madurez en el que se encuentran no se podría afirmar con rotundidad que estas serían las memorias colectivas que marcarían a esta generación, pero si representan

momentos clave de los últimos años que han tenido un impacto global importante. El análisis de las memorias colectivas se elevaría como una herramienta humanística para interpretar las características principales de una generación y la sensibilidad que les une.

Memoria colectiva I: La crisis económica de 2008

La gran crisis económica (Turner, 2015a) (Sidorcuka and Chesnovicka, 2017) (Maioli, 2017) que comenzó en 2008 y que continuó hasta 2013¹¹⁰ hizo temblar los mercados a nivel mundial. Con mayor impacto en unos países que en otros, tuvo un resultado desastroso para millones de familias. Esta redujo de forma masiva sus ingresos, fruto del resultado de la gran pérdida de empleos y desaparición de empresas que se fueron a la bancarrota (International Labour Office, 2011). Los primeros miembros de la Generación Z, que en 2008 tenían 12 años¹¹¹, vieron cómo sus hermanos mayores, sus padres, sus familiares más cercanos y, en general, la sociedad que les rodeaba perdían sus empleos y sus hogares (Sidorcuka and Chesnovicka, 2017).

La crisis económica de 2008, también conocida como Gran Recesión, comenzó en Estados Unidos. Diversos fallos en el sistema provocaron el estallido de la burbuja inmobiliaria. Entre los años 2001 y 2006 se dio un extraordinario crecimiento de hipotecas que provocaron una subida ficticia de los valores de la vivienda. Las hipotecas se concedían a economías familiares que no tenían las suficientes ingresos o garantías para poder hacer frente a las hipotecas. Por su parte, las instituciones financieras comenzaron a comercializar productos de inversión con los intereses generados por las mencionadas hipotecas como beneficio y garantizados por dichos activos. Estos productos recibieron una calificación crediticia muy positiva por las principales agencias de créditos. Mientras tanto el regulador norteamericano no vio la necesidad de regular esta operativa (Coffee, 2009). En un momento determinado se empezaron a producir impagos y con ello empezaron a caer todas las cartas del

¹¹⁰ 2013 es la fecha de recuperación más extendida una vez finalizada la crisis de deuda de los Estados que precedió a la crisis de 2008 (Martinez Abascal, 2016).

¹¹¹ Siguiendo las conclusiones del capítulo anterior, los primeros miembros de la generación Z podrían considerarse los nacidos a partir de 1996, aunque estas primeras cohortes hasta el año 2000 podrían considerarse también como un subgrupo de Millennials, que lo podríamos llamar Junior Millennials atendiendo a las tesis de Guido Stein (Stein, 2019), que se situarían en la frontera difusa que siempre hay entre generaciones que en este caso es entre Millennials y generación Z.

castillo de naipes que se montó alrededor.

Millones de personas perdieron sus trabajos, empleos y ahorros. De hecho, el índice de pobreza en los Estados Unidos se incrementó del 12,5% en 2007 al 15% en 2010. En concreto, la pobreza en los niños y los jóvenes adultos llegó al 22%, lo que representó un incremento del 4% y del 4,7% respectivamente. Los hogares gestionados por adultos jóvenes fueron los que perdieron más riqueza respecto a lo acumulado por las generaciones anteriores en grupos de edad similares. Estos hogares son los que más han tardado en recuperarse, algunos de ellos todavía no se habían recuperado ni siquiera 10 años después del final de la recesión. Estos contratiempos llevaron a algunos economistas a hablar de una “generación perdida” de jóvenes que, debido a la Gran Recesión, seguirían siendo más pobres que las generaciones anteriores para el resto de sus vidas (Duignan, 2019).

En el contexto español la crisis vino antecedita por una época, entre el 2004 y el 2007 principalmente, donde el consumo y la construcción se desbocaron gracias a unos niveles de apalancamiento muy fuertes. El alto nivel de endeudamiento provocó el estallido de la burbuja una vez comenzaron a darse los primeros impagos. Esto provocó una situación en cadena que provocó una pérdida del PIB que lastró la inversión y el consumo. Las medidas tomadas por el Gobierno español, empujadas por la situación endémica en toda la Unión Europea y principalmente por los países del sur, provocaron un aumento del déficit público y un aumento de la prima de riesgo ante la posibilidad de impago de algunos Estados miembros a sus obligaciones de deuda. Esto provocó que los efectos principales de la crisis, principalmente destrucción de empleos y restricción del crédito, perduraran hasta el segundo trimestre de 2013 (Martinez Abascal, 2016).

Además esta lacra se incrementaba con la dificultad de volver al mercado laboral debido principalmente a la congelación de contrataciones que prosiguió al comienzo de la crisis (Novkowska and Serafimovic, 2018) y de la dificultad de sus hermanos mayores los Millennials para encontrar empleo, que en su caso estaban justo en el momento de entrada al mercado laboral de las primeras cohortes, lo que hizo que muchos de ellos tuvieran que plantearse volver a casa a vivir con sus padres una vez emancipados o directamente no poder independizarse (Peña Vallejo, 2017).

Todo esto es lo que han venido viviendo los jóvenes de la Generación Z

desde 2008, lo que podría haber provocado una serie de actitudes respecto a su forma de interpretar el mercado laboral y sus finanzas de manera diferente al resto de las generaciones por haber ocurrido este hecho en la etapa de juventud. De ser así, esto representaría una continuidad natural a las consecuencias que esta crisis ha traído consigo a la generación que les antecede, los Millennials. Entre otras podrían destacar: Menos disposición a tener hijos, menor riqueza acumulada que anteriores generaciones, menor confianza en los mercados de capitales, mayor reticencia a la compra de una vivienda y menor confianza en las instituciones (Gittleston, 2018).

Memoria colectiva II: Los constantes cambios y la inestabilidad social

El concepto *nativo* y *memoria* son términos íntimamente relacionados. Los recuerdos más íntimos, buenos y malos, de nuestra niñez y juventud están relacionados con nuestro lugar de nacimiento, o de allí de donde nos sentimos, por haber pasado la mayor parte de esta época a la que se hace referencia. Ocurre algo similar con el término *Nativos Digitales* y su efecto como ingrediente del cambio constante como memoria colectiva de la Generación Z. Esta ha nacido y desarrollado su juventud en un mundo donde el internet, los teléfonos móviles o *smartphones* y las redes sociales son un fenómeno natural y esencial en sus vidas (Lazányi and Bilan, 2017).

Todos los miembros de la Generación Z comparten un hecho histórico desde que nacieron que tiene un efecto directo en su manera de sentirse identificados en la sociedad (Fujita, Harrigan and Soutar, 2018), ya que no han conocido otro mundo sin estas tecnologías. Entre los apelativos que más se le atribuyen a esta generación es el de “nativos digitales” (Haddouche and Salomone, 2018)(Fratričová and Kirchmayer, 2018a)(Sidorcuka and Chesnovicka, 2017)(Singh, 2014)(Turner, 2015a)(Lazányi and Bilan, 2017) (Bencsik, Juhász and Horváth-Csikós, 2016) (Fernández-Cruz and Fernández-Díaz, 2016)(Buzzetto-hollywood and Alade, 2018) (Pendidikan *et al.*, 2017). Una circunstancia que difiere del resto de generaciones a las que se conoce cómo *Digital Inmigrants*¹¹² y que se han tenido que adaptar a él.

¹¹² El término Digital Inmigrants (Inmigrantes Digitales) sirve para diferenciar aquellos Digital Natives (Nativos Digitales), los primeros son aquellos que no nacieron en un mundo digital y han tenido que adaptarse a él (véase Millennials, Generación X, Baby Boomers,...etc), los segundos son aquellos que han nacido con estas tecnologías (internet, smartphones y social media) y no conocen un mundo sin ellas (Jones and Shao, 2011).

Internet se ha convertido en una herramienta de comunicación fundamental que ha transformado el mundo. Ha permitido que prácticamente toda la sociedad con acceso a ésta¹¹³ esté interconectada. Se podría decir, sin incurrir en un error manifiesto, que uno de los actores principales de los constantes cambios que ha vivido la sociedad desde el año 2000 ha sido el internet (Hillyer, 2020). Muchas son las investigaciones desde el punto de vista sociológico alrededor de los efectos que internet ha tenido en la sociedad.

Entre estos efectos se destacan los cambios de comportamiento en las formas de comunicación y socialización que la sociedad ha experimentado desde su aparición. Por una parte, las actividades relacionadas con el mundo on-line (redes sociales, juegos...etc) modifican la manera en la que la sociedad interacciona, siendo el trato “en persona” el que se ha visto perjudicado. Paradojas del destino, esta tecnología ha facilitado la capacidad de comunicarse. Una circunstancia que fomenta la socialización, aunque en otros términos, porque permite que la gente se encuentre en permanente comunicación sin importar la localización en la que se encuentre (Romaniello, 2018).

Son diversas las opiniones al respecto de si la aparición de Internet ha provocado efectos positivos en la sociedad (Asgarkhani, 2005), efectos negativos (Dutta-Bergman, 2005)(Silva, Matos and Martinez-Pecino, 2017), o, simplemente, no existe conclusión de la existencia de efectos significativos (Mills, 2014). En lo que respecta a la Generación Z, se podría hablar tanto de efectos positivos cómo de efectos negativos (Issa and Isaias, 2016):

- a. Efectos positivos: además de las propias características inherentes a esta tecnología, cómo son comunicación, cooperación, colaboración y la posibilidad de estar permanentemente conectado a la sociedad, se les atribuye también el desarrollar habilidades especiales para la resolución de problemas, una gran capacidad recopilación de información y una especial sensibilidad para los problemas globales.
- b. Efectos negativos: destacan aquellos que tienen un efecto sobre el desarrollo cognitivo, social y físicos; cómo la tendencia a reducir el contacto físico con los demás, su

¹¹³ El 58% de la población mundial son usuarios activos de internet (Fuente: Statista - <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> - Fecha: Abril 2019)

capacidad de pensar y concentrarse, con el consiguiente efecto sobre su capacidad de memoria, y una actitud más perezosa.

Otro de los grandes hechos históricos ocurridos de la fusión entre internet, las telecomunicaciones y la tecnología móvil, es la aparición de los *smartphones* o teléfonos inteligentes. El término *smartphone* se acuñó por primera vez en 1997 y hace referencia a un teléfono móvil con una serie de características tecnológicas similares a las ofrecidas por los ordenadores¹¹⁴ que, sin ser tan potentes tecnológicamente como estos últimos, tienen la gran ventaja que permiten estar en permanente comunicación mientras se está en movimiento de una manera sencilla y cómoda, lo que facilita el intercambio de información y la búsqueda rápida de la misma (Liu and Huang, 2016).

En lo que a la Generación Z se refiere destacan las altísimas tasas de posesión de *smartphones* que esta generación ha tenido a lo largo de los últimos años: en el Reino Unido han pasado de un 66% en 2012 a un 95% en 2018 entre el grupo de edad de 16 a 24 años¹¹⁵. El *smartphone* se ha convertido en la herramienta principal de socialización de esta generación a través, fundamentalmente, del uso de las redes sociales (Kim, Wang and Oh, 2016). Tal es la relevancia de esta tecnología que provoca que el *smartphone* juegue un papel clave en la conformación de identidad social de esta generación. Una circunstancia que invita a poner especial atención sobre los usos que de estos hacen, ya que numerosos estudios alertan sobre los problemas que trae un uso excesivo y dependiente de los *smartphones*.

Usar el *smartphone* provoca gratificación por la facilidad con la que se puede conectar con los demás, la cantidad de respuestas que se pueden encontrar en un solo *click*, que te den un *like* a una reciente publicación o estar pendiente de la última notificación para ser el primero en verla (Ham *et al.*, 2019). Este hecho podría convertirse en un hábito adictivo que puede tener efectos negativos en aspectos físicos, psicológicos y sociales (Van Deursen *et al.*, 2015), en la capacidad de atención e interiorización de información¹¹⁶, en el desarrollo de la personalidad con efectos tales

¹¹⁴ Entre otras cuestiones, los ordenadores y los *smartphones* comparten la posibilidad de usar redes sociales, multitud de aplicaciones pensadas para facilitar nuestra vida diaria en todos los ámbitos, juegos y lectura, entre otras.

¹¹⁵ Fuente: Statista - <https://www.statista.com/statistics/271851/smartphone-owners-in-the-united-kingdom-uk-by-age/> - Fecha: Mayo 2019

¹¹⁶ p. 64 (Ortega and Vilanova, 2017)

cómo timidez y soledad (Öztunç, 2014) y otros desordenes cómo ansiedad, alteración del sueño y depresión (Jahng, 2019).

El uso del *Smartphone* desde etapas tempranas también tiene sus beneficios: la capacidad de realizar múltiples tareas a la vez, lo que se conoce cómo *multitasking*, y el desarrollar una habilidad especial para el uso y conocimientos de las nuevas tecnologías digitales. Un hecho que certifica que el gran reto está en cómo potenciar el uso del *smartphone* desde una perspectiva académica, profesional y social, sin que esto suponga la disminución de habilidades necesarias para el desarrollo integro de la persona en la vida real¹¹⁷.

Con estos argumentos tampoco se pretende inducir a pensar que el *smartphone* es un instrumento que ha tenido un efecto negativo sobre el desarrollo de esta generación, ni tampoco lo contrario, pero lo que si es evidente es que está ligado íntimamente a sus vidas cómo generación. Es importante esbozar en qué medida están interrelacionados para poder aplicar las medidas necesarias en las organizaciones que eviten comportamientos dañinos para ellos mismos, para el grupo y para la organización en general.

Derivadas de la aparición de internet y el *smartphone* aparecen las redes sociales, que han cambiado por completo la forma en la que el mundo se relaciona. Son plataformas, puramente digitales y basadas en internet, que se usan de manera interactiva, a nivel individual o colectivo, para intercambiar, compartir y editar mensajes de texto o video generados por la propia persona o por otras. Las redes sociales animan a publicar, comentar y evaluar contenido, contribuyendo a desarrollar un ecosistema participativo y colaborativo (Hoffman and Bublitz, 2017). Entre las plataformas más extendidas están Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Snapchat y WhatsApp, cada una con sus particularidades.

La Generación Z las utilizan de manera intensa y son su principal canal para relacionarse (Dursun and Özkan, 2019). Si para las anteriores generaciones un adolescente se valía de su familia, amigos y el colegio para relacionarse, ahora se le añaden las redes sociales. Un hecho clave en el desarrollo de esta generación porque es durante la época de juventud el momento de nuestras vidas en el que se busca de manera activa nuestro rol en la sociedad (Eleuteri, Saladino and Verrastro, 2017).

¹¹⁷ Ibid. p. 64

Al igual que ocurre con internet y los *smartphones*, un uso en exceso de redes sociales puede conllevar problemas respecto a las capacidades de socialización de los usuarios más jóvenes (Primack *et al.*, 2017). Algunos estudios sitúan hasta en un 47% la proporción de individuos de la Generación Z que muestran patrones de uso adictivo de las redes sociales (Mahamid and Berte, 2019). Entre los factores que pueden explicar esta adicción están la obsesión de estar informado, la necesidad y la satisfacción que les crea estar conectados y los sentimientos contrarios que les genera no estarlo (infelicidad, malestar...etc.) (Valencia and Castaño, 2019). Las redes sociales forman parte de las vidas de la Generación Z cómo algo natural desde que adquieren su primer *smartphone*, cómo un elemento más dentro del proceso de socialización con el mundo que les rodea, lo que lo convierte en un hecho relevante en sus vidas y determinante a la hora de acercarse a esta generación.

Otra característica común de los tres avances tecnológicos comentados es la capacidad para aportar a sus usuarios un carácter global. Todos ellos, de una u otra manera, permiten eludir fronteras físicas, culturales y políticas. Efectivamente Internet, o la "*World Wide Web*" cómo también se le conoce, junto con las redes sociales y los *smartphones*, han provisto tanto a la Generación Z cómo a la sociedad una mirada más abierta al mundo (Ortega and Vilanova, 2017). Se esperaría de la Generación Z que estas diferencias geo-políticas sean menos acentuadas por ser los protagonistas de la primera generación global (Bencsik, Juhász and Horváth-Csikós, 2016)(Sidorcuka and Chesnovicka, 2017)(Lazányi and Bilan, 2017)(Bencsik, Juhász and Horváth-Csikós, 2016)(Buzzetto-hollywood and Alade, 2018) (Pendidikan *et al.*, 2017)(Issa and Isaias, 2016) (Maioli, 2017).

Este carácter global le confiere dos características adicionales. La primera de ellas es aquella que lo hace la generación más informada y diversa (Maioli, 2017). Ser una generación que está desarrollando su juventud continuamente conectada y con menores trabas geopolíticas provoca que las diferencias culturales y sociales se minimicen en comparación con los miembros de generaciones anteriores (Fry and Parker, 2018). Así el contexto que puedan vivir los miembros de la Generación Z en una región concreta tendría una influencia relativa pero no definitiva.

En segundo lugar el hecho de haber crecido en un mundo en un mundo globalizado (Özkan and Solmaz, 2017) y ser una generación plenamente conectada les convierte en una generación más abierta a la diversidad (Lanier, 2017). Ciertamente es que la estructura de un mundo globalizado es

algo que ya venía diseñándose desde hacía tiempo, pero con la aparición de la economía digital la mirada es ahora global en su totalidad. Se abre un mundo nuevo donde por primera vez exista la posibilidad de reducir las desigualdades entre países y regiones cómo nunca antes visto gracias al avance de las nuevas tecnologías (Hackl, 2018).

Este hecho contrasta con la realidad de los últimos años donde las desigualdades sociales han aumentado auspiciadas por sucesivas crisis económicas (OECD, 2014). Una situación que lleva consigo una inestabilidad social que se ceba con las clases medias y bajas y que tiene un eco especial en los jóvenes que ahora mismo desarrollan su personalidad (Comission, 2014). Una circunstancia que podría provocar una especial tendencia de esta generación hacia la justicia social (Deloitte, 2021b).

Hablar de tecnologías de la información y la digitalización es hablar de cambio (Vilaplana and Stein, 2020). Un cambio promovido por las tecnologías que posibilitan acceder a cualquier rincón del mundo en un solo instante. Ahora, al contrario de lo que ocurría antes de la aparición de internet en los hogares, es posible mantener informado al grueso de la población mundial en tiempo real. Una circunstancia que expuesta a la multitud de hechos que acontecen diariamente y a las múltiples influencias de los distintos poderes tenderían a “influxicar”¹¹⁸ y polarizar, más que a informar (Hillyer, 2020). El mundo y, específicamente, los jóvenes sienten así que este cambia a su alrededor a pasos agigantados y que las circunstancias sociales escapan a su control (Bettmann *et al.*, 2021). Un mundo al que cada vez más le cuesta mantener ocultos sus secretos, por la facilidad y la rapidez con la que sus acontecimientos se distribuyen por la red. En definitiva, un mundo transparente y diverso cómo no se había conocido antes.

A lo largo de los últimos años la sociedad ha venido experimentando una serie de sucesos de gran trascendencia histórica que están llevando al límite a la humanidad. Todos los estamentos de la sociedad están viendo cómo las respuestas estándar para los problemas de ayer no sirven para los de hoy. Altibajos constantes, diversidad de opiniones, la celeridad con que ocurren las circunstancias, el impacto global de las mismas..., entre otras, hacen que la respuesta dada a los problemas se convierta en una incógnita con consecuencias impredecibles que, en muchos casos, agrava

¹¹⁸ Término que responde a la unión entre “información” e “intoxicación” que suele ser usado cuando demasiada información no permite afrontar un hecho con criterio fundado

el problema y, en otros muchos, no lo soluciona. Son épocas turbulentas donde lo nuevo quiere romper con las viejas costumbres que han demostrado ya no tener validez. Una circunstancia que deja a los más jóvenes en una situación de continua incertidumbre.

Memoria colectiva III: El cambio climático

La creciente preocupación por el cambio climático y por el medio ambiente tiene por momento bisagra en los acuerdos de París de 2015. Ciento noventa y seis países se comprometieron bajo un tratado internacional jurídicamente vinculante a limitar el calentamiento mundo al por debajo de los dos grados centígrados en comparación con los niveles preindustriales (United Nations, 2016). Este fue el pistoletazo de salida para que los estados se pusieran manos a la obra para elaborar iniciativas que permitieran lograr dichos objetivos. Entre ellas, elevar la conciencia de la sociedad sobre el impacto del hombre en su entorno y como puede contribuir a mejorar el medio ambiente.

El aparente aumento de las temperaturas y de los eventos meteorológicos extremos de los últimos años está teniendo un efecto en la sociedad sobre sus efectos no sólo en el presente, sino también de los que pudieran causar en el futuro (Zanocco *et al.*, 2018). Por otra parte, a la hora de asociarlos con el cambio climático hay diversidad de opiniones entre aquellos que los atribuyen al efecto de la acción del hombre (Nature, 2021) y aquellos que los atribuyen a circunstancias coyunturales a un periodo y un contexto determinado (Neaves, 2017). De una manera u otra, la creciente preocupación por la contribución que la mano del hombre está teniendo en los efectos de la contaminación sobre el medio ambiente está cambiando la forma de entender la dinámica de cómo debemos tratar el mundo que nos rodea (Tamer and Catalin, 2016).

De la misma forma que los diferentes gobiernos, las organizaciones están desarrollando también estrategias que les permitan ser responsable con el uso de los recursos para sacar adelante sus negocios. No sólo prima únicamente ganar dinero, sino también el como se gana. Una máxima que los inversores institucionales están llevando a sus políticas de inversión y que exigen que las empresas transformen su forma de hacer. La sostenibilidad medioambiental se convierte así en un pilar estratégico

para las organizaciones por las múltiples oportunidades que se abren y la obligación moral de actuar (McKinsey & Company, 2020).

Este debate y las consecuencias físicas propias del calentamiento global están siendo vividas muy de cerca por los miembros de la Generación Z. Una circunstancia que les confiere una sensibilidad especial respecto a los temas relacionados con el medio ambiente y el cambio climático (Tamer and Catalin, 2016) (Issa and Isaias, 2016) (Sidorcuka and Chesnovicka, 2017) (Maioli, 2017). Estos hechos provocarían una predisposición por esta generación a escoger organizaciones que sean responsables con el medio ambiente y a trabajar por reducir el impacto del hombre en este último.

Memoria colectiva IV: La pandemia COVID-19

La pandemia del virus SARS Cov-2, comúnmente conocido como COVID-19, pilló a todo el mundo desprevenido y sin planes unificados de contención. Cuando acontecieron los primeros casos en China y, más concretamente, el mundo no se imaginaba la crudeza y el impacto que tendría en la humanidad. No únicamente en lo referente a las consecuencias físicas y de pérdida de vidas humanas, sino también en el cambio en la forma de vivir. De un momento a otro un “bicho” que no se podía tocar ni ver ponía en jaque a todos los Estados del mundo y a sus ciudadanos. La inmensa vulnerabilidad del ser humano volvió a hacer acto de presencia justo en un momento donde aparentemente la humanidad comenzaba a creer que podía controlar su destino con los avances en digitalización y tecnología.

La rápida expansión del virus, la falta de previsión y planes de contingencia dejó a los diferentes gobiernos con poco margen de maniobra para hacer frente a sus consecuencias. Esto llevó a tomar medidas drásticas ante la dificultad para contar con los medios adecuados para dar respuesta a las características del virus y su efecto en los humanos. Entre estas medidas destacan el confinamiento, el cierre de negocios no esenciales, cierre de escuelas y universidades y obligación a trabajar en remoto, entre otros. Estas medidas llevaron a la población a experimentar una serie de hechos que nunca antes se habían vivido excepto en periodos de guerra.

El avance de las tecnologías de la información y la comunicación ha hecho crecer en la sociedad una falsa sensación de tener todo bajo control y a solo un click que se ha visto destruida con la llegada de la pandemia. Una circunstancia que provocó un incremento de la falta de confianza hacia todos los que de alguna forma pudieran formar parte del problema y la solución a la pandemia. No es algo nuevo, puesto que la sociedad ya ha tenido que enfrentarse a situaciones similares en el pasado (Aurell, 2020). Una experiencia histórica que demuestra que hechos de este calibre han contribuido a la evolución de los pueblos, como indica el propio Aurell. Un ejemplo de ello fue la pandemia de 1348 tuvo unas consecuencias devastadoras para la economía y la sociedad de aquella época, pero que una vez superada trajo consigo una época extraordinaria de expansión cultural. Otra similitud con la pandemia COVID-19 fue la sensación de seguridad de sus gentes respecto a los avances previos y que conllevó una sensación de vulnerabilidad y ansiedad aún mayores.

Además de las consecuencias propias de desconcierto del COVID-19, el confinamiento trajo consigo un incremento en el nivel de ansiedad en todo el mundo (George and Thomas, 2020). Respecto a los estudiantes universitarios los primeros estudios parecen demostrar que los jóvenes entre los 18 y los 25 años presentan más problemas de ansiedad, depresión y sentimientos de soledad que sus pares mayores de 60 años (Palacio-Ortiz *et al.*, 2020). Destacar en esta dirección que la soledad se identifica como un factor de riesgo importante para la conducta y la salud mental de los estudiantes universitarios (Orozco vargas, 2022).

Otro estudio sobre 1200 jóvenes llevado a cabo por el Centro Reina Sofía y la FAD (Fundación de Ayuda Contra La Drogadicción) sobre las consecuencias del confinamiento en los jóvenes donde analizaron aspectos como la convivencia en el hogar, relaciones personales y usos de las TIC, situación económica, estudios y actividad laboral, ocio durante el confinamiento, exposición a internet y redes sociales, valor de la información y sensaciones sobre el futuro; se hallaron las siguientes conclusiones (Sanmartín *et al.*, 2020):

- Sensación de falta de intimidad y pérdida de libertad
- Aún disponiendo de internet, un tercio de ellos declara haberse sentido solos
- Su situación económica se vio perjudicada, aunque declaran que pudieron trabajar y conseguir sus objetivos profesionales y académicos

- Tienen una fuerte confianza sobre el uso de las TIC y se declaran como prestadores de apoyo social en este aspecto con su entorno
- Han echado de menos el contacto físico social
- Reconocen la importancia de las TIC para mantener el contacto social, aunque reconocen sentirse saturados por estas
- Son precavidos a la hora de valorar la información que encuentran en las redes y en los medios de comunicación
- Su percepción sobre el futuro ha empeorado y ha aumentado especialmente la sensación de incertidumbre

A lo largo de este capítulo se han repasado los conceptos de identidad e identidad generacional con la intención de proponer aquellas características que puedan ser relevantes para desvelar aquellos aspectos que podrían esbozar la identidad de la Generación Z. El objetivo pasaría por encontrar esos momentos “bisagra” que transcurren durante la juventud, que en el caso de la generación Z algunos están ocurriendo en este momento, y que tendrán mayor impacto en términos de memorabilidad en los miembros de esta generación.

Es en la juventud donde estos hechos históricos y sociales dejan una mayor huella porque estos determinarán su “posicionamiento generacional”, aquel que ayudará a entender cómo piensan los miembros de la Generación Z el pasado vivido, se re-imaginan el futuro y, a la vez, se posicionan a si mismos en la sociedad actual cómo grupo social. Hay que destacar que lo importante no sería descubrir los hechos en sí, sino la interpretación que de ellos hacen los miembros de esta generación. También, es previsible que la interpretación de estos hechos, y las características salientes subsecuentes que de ella podrían emanar, tuvieran un impacto no estrictamente homogéneo que vendría marcado por el contexto social en el que se encuentren y la situación particular de cada uno de ellos.

Capítulo 3: El aterrizaje de la Generación Z en las organizaciones

Nativos digitales: una vida marcada por las pantallas

La Generación Z está llamada a continuar la transformación profunda que está viviendo la sociedad. Pronto aterrizarán en el mercado laboral y traerán consigo una serie de comportamientos moldeados en gran parte por las memorias colectivas que les ha tocado experimentar y que han forjado una identidad generacional propia.

Teniendo en cuenta su juventud sería osado avanzar cuáles son los cambios concretos que esta generación traerá consigo, ya que se estaría desafiando al propio devenir de los tiempos en aras de una actitud imprudente y poco rigurosa. Esto último, sin embargo, no elimina la posibilidad de esbozar un perfil sobre esta generación que permita ofrecer luz ante aquellas cuestiones que preocupan a los gestores de negocios y personas y que responden al creciente desafío que supone disponer del talento adecuado en las organizaciones.

Un desafío provocado por los constantes cambios que ha traído consigo el vertiginoso progreso de la tecnología (Corso *et al.*, 2017). La aparición de nuevos modelos de negocio como Netflix, Spotify o Facebook, y por innumerables empresas de reciente creación han transformado por completo el encaje de las organizaciones tradicionales en la sociedad. Su necesaria adaptación conlleva una mayor predisposición a invertir en innovación y recursos, sin olvidar la obligada renovación de los procesos que canalizan sus operaciones. Este hecho exige tener la capacidad de adaptarse de manera ágil a un entorno donde la incertidumbre de los mercados y las vicisitudes de una economía globalizada se convierten en el “día a día” de las empresas.

La incertidumbre en los mercados viene influida por dos razones: por una parte, la crisis económica y política, cuyo mayor o menor impacto depende del territorio en cuestión, pero que de manera generalizada difícilmente permite diseñar estrategias sostenibles en el largo plazo; y, por otra parte, la propia aparición de las nuevas tecnologías digitales que han situado al cliente en el centro y que lo han convertido en el actor principal de una película específicamente diseñada para él y, análogamente, para los millones de clientes potenciales a los que las organizaciones pueden acceder gracias a estos avances. Además, la desaparición de fronteras virtuales - gracias a internet - y el avance en las comunicaciones, obliga a desarrollar estrategias capaces de dar respuesta a mercados con estructuras y necesidades muy dispares.

Las compañías que ganen el futuro serán aquellas que sepan afrontar eficazmente las nuevas realidades. Esa eficacia pasará por integrar satisfactoriamente tecnología y personas. Dos son las generaciones que han compartido en diferentes etapas de su niñez y temprana juventud la explosión de internet, las tecnologías móviles y las redes sociales. Por una parte, la generación Millennial ha sido ampliamente estudiada¹¹⁹ y está ya dejando su huella en la historia. Por otra parte, la Generación Z o Post-millennials que no han tenido aún el protagonismo que van ya reclamando con fuerza. Se podría decir que tienen muchos rasgos similares a los Millennials, aunque asentados en diferentes motivaciones (Cañas, 2018).

La llegada de Internet ha provocado la aparición de nuevas formas de comunicación en la sociedad que han hecho desaparecer aún más las barreras físicas que anteriormente impedían el intercambio de información fluido y en tiempo real. Esto ha traído consigo un mundo más inmediato y conectado informativamente. Por esta razón, se conoce a la Generación Z cómo la generación más informada e influenciada con respecto al resto de generaciones (Thacker, 2016). De esta circunstancia cabe una doble lectura:

- Les obliga a hacer frente al reto, desde muy jóvenes, de interpretar informaciones que precisan una madurez intelectual desarrollada para evitar una aproximación inmediata e impulsiva que, a su vez, pudiera dar lugar a una tergiversación del mensaje que fuera inútil y contraproducente.

¹¹⁹ Para profundizar más sobre esta generación ver (Stein, 2019)

- Les exige saber compatibilizar la vida virtual, a la que pueden estar conectados ininterrumpida y paralelamente con la vida real, que es en la que pasan realmente las cosas, buenas y no tan buenas.

Este paralelismo simultáneo influye en la forma que tienen de relacionarse y de aprender. Están expuestos a multitud de experiencias desde muy jóvenes que, a diferencia de las generaciones precedentes, han provocado que se les exija responder de la misma manera que un adulto a situaciones que se escaparían a un joven de cualquier otra época (McQueen, 2011).

Estas experiencias, vividas desde la realidad o la ficción que el mundo digital permite son a su vez un arma de doble filo en esta generación. Las propias redes sociales y las comunidades públicas permiten vivir experiencias que refuerzan la identidad de los más jóvenes durante su formación y ser beneficiosas en su aprendizaje (Bowers and Berland, 2011). Asimismo, advierten que verse reflejados en el mundo virtual, bien sea de *motu proprio* o a través de otros, puede generar un problema psicológico fundamentado en la necesidad de verse aceptado por aquellos por conocidos y desconocidos (Tórrók-Ágoston, 2017).

Como se vio con anterioridad, la zona de edad clave en el desarrollo de la identidad se sitúa en los entornos de los 15 a los 30 años de edad. Es cuando el auto-reconocimiento y la aprobación por parte de la sociedad adquieren un protagonismo fundamental para el proceso de formación de esa identidad personal. Para la Generación Z, esta “sensibilidad vital” viene condicionada, a diferencia de las generaciones anteriores, por la tecnología¹²⁰, ya que está completamente integrada en su etapa de niñez y aprendizaje, inclusive ellos mismos reconocen la gran influencia que tiene en sus vidas¹²¹.

Es esta influencia tan representativa que, en algún caso, se lleva a decir que la “*tecnología digital es su identidad*” (Singh and Dangmei, 2016). En esta afirmación se presenta a la tecnología cómo un absoluto que define a este grupo social cuando, simplemente, es un agregado más en la fase de desarrollo de la propia identidad y que, cómo tal, tendrá un efecto directo la manera de expresarse e interrelacionarse con otros pares. Siguiendo la teoría social de identidad que define a la identidad cómo “*una autocategorización en términos de un grupo o categoría social*” (Burke and

¹²⁰ Entiéndase por Tecnología su facilidad para interactuar con los smartphones, tabletas, redes sociales y, en general, todo lo que se conoce por “ecosistema digital”

¹²¹ p. 47 (Ortega and Vilanova, 2017)

Stets, 1998), cómo grupo tendría a la tecnología digital cómo una manera de diferenciarse del resto de las generaciones y es, por esta razón, donde esta podría adquirir una relevancia importante en las relaciones laborales y el desempeño de la Generación Z en las organizaciones.

Hasta el momento sólo la Generación Z ha experimentado las redes sociales y otra serie de medios digitales desde su más incipiente niñez. En el pasado, incluyendo las primeras etapas de la juventud de los llamados senior Millennial¹²², los jóvenes tenían espacios para coincidir que se circunscribían a su mundo más cercano (la casa, la escuela, la Iglesia...etc), pero a la Generación Z además se le suma internet y las redes sociales. El trabajo reciente sugiere que la búsqueda de información en internet, las redes sociales y la participación en comunidades virtuales pueden estar positivamente relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes (Tabatabai and Shore, 2005), aunque también tienen algunas consecuencias que merecen atención.

Las múltiples posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales les han dotado de la capacidad para manipular virtualmente su aspecto físico y, en última instancia, su apariencia de realidad interior con el objetivo último de verse socialmente aceptados en un intento de destacar y demostrar su encaje en el entorno que les toca vivir y más allá. Compartir y participar en el mundo digital es para ellos prácticamente una filosofía de vida. En definitiva, las tecnologías digitales son una ventana al mundo que actúan cómo catalizadores de nuestras propias ambiciones y miedos¹²³.

La necesidad de verse aceptado todo el tiempo, sea a través de sí mismos o a través de la ratificación de una tendencia pasajera de “cuasi obligado” cumplimiento, para la Generación Z tiene una manera de medirse: a través de los *likes*. Disponer o no de más *likes* genera una suerte de reconocimiento social que les sitúa de manera ficticia en la cúspide de la comunidad, sea virtual o física. Finalizando ambas consideraciones en el mismo lugar: la necesidad de una satisfacción constante (Sampson *et al.*, 2020). Algo que los lleva a estar atrapados en el presente, a depender del impacto positivo o negativo que la última publicación haya tenido en la comunidad virtual, priorizando el placer inmediato sobre la reflexión y el análisis de las posibles consecuencias de sus actos.

¹²² Aquí se sigue la diferenciación de Guido Stein entre los Millennial Junior y los Millennial Senior. En este sentido, los Millennial Senior son los nacidos entre el año 1981-1990 y los Millennial Junior los nacidos entre 1990 y 2000 (Stein, 2019).

¹²³ p.30 y siguientes (de Lange *et al.*, 2015)

Su necesidad de auto-confirmación reposa sobre una identidad virtual que sirve de defensa ante los pormenores la realidad de la vida. La juventud se ha vuelto obsesionada en crearse una identidad virtual (Tórrók-Ágoston, 2017). Un mundo virtual que choca con el mundo real al quedar tergiversado por una imagen perfecta y superficial de la experiencia vivida. Esta retroalimentación constante puede generar efectos positivos y negativos, pero el hecho de que se producen durante el periodo más importante de formación de su identidad exige analizar con cautela sus posibles consecuencias en el entorno laboral cómo se verá en la segunda parte.

Por otra parte, han crecido en un entorno familiar diferente al vivido por generaciones más adultas y caracterizado por la ausencia de sus padres en el día a día por motivos profesionales¹²⁴. A esto, se le añade el hecho de estar creciendo con menos hermanos que las generaciones anteriores. En España, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la tasa de fertilidad niños por mujer en 2017 fue de 1,31 niños por mujer frente a los 1,70 niños de media de los países que integran la OCDE¹²⁵. Este dato no ha dejado de bajar en España desde 1967, cuando la tasa de fertilidad se situaba en 3,03 hijos por mujer, hasta su mínimo en 1998 cuando la tasa llegó a 1,16 hijos por mujer; momento que coincide justo con las primeras cohortes de los más adultos de la Generación Z.

Ambas cuestiones podrían tener un triple efecto sobre esta generación. En primer lugar, la ausencia continuada de los padres y madres en el día a día del hogar desvirtúa la necesaria implicación de estos en la educación de sus hijos, dejando una parte importante de esa responsabilidad al azar del entorno real y virtual que les haya tocado vivir a estos últimos. Pierden así la referencia fundamental que suponen los padres durante el periodo de formación de su identidad (Tinajero, 2021). En segundo lugar, el hecho de disponer de menos tiempo para estar con sus hijos puede alterar su labor educativa para proporcionar una atención, durante este breve espacio de tiempo en el día, que deje de lado las exigencias naturales del periodo juvenil en el que se encuentran en pro de una actitud permisiva y poco objetiva. En tercer lugar, estas tendencias se acentúan con el tamaño progresivamente menor de las familias, que han visto reducidos sus miembros, incluyendo los padres, a una media de 3,2 (McQueen, 2011), lo que concentra aún más esa excesiva atención y afecto.

¹²⁴ p. 25 (Stein, 2019)

¹²⁵ OECD (2020), Fertility rates (indicator). doi: 10.1787/8272fb01-en (Accessed on 04 January 2020)

Todo esto podría llevar a un individualismo excesivo (Çetin and Halisdemir, 2019) y a una dependencia casi patológica de atención y afecto constantes y aún crecientes: nunca sería suficiente. Los efectos a la hora de afrontar los retos propios de la vida y, por ende, su capacidad para entender el funcionamiento de las relaciones en el entorno laboral, sobre todo ante situaciones de estrés o de exigencia emocional no se van a hacer esperar.

No cabe duda que la colaboración de los padres en el planteamiento de las carreras, el seguimiento académico de sus hijos y las consecuentes precauciones en relación con los riesgos desbocados del mundo virtual, son críticos para sus futuros profesionales (Soysal, Çalli and Coşkun, 2019). La cohesión, la flexibilidad y el funcionamiento familiar gozan de mejor salud cuando los hijos no apuntan actividades digitales entre sus prácticas preferentes de ocio (Valdemoros-San-Emeterio, Sanz-Arazuri and Ponce-de-León-Elizondo, 2017).

Por otro lado, el acceso a Internet continúa siendo un reto para los países menos desarrollados o en desarrollo¹²⁶. Una circunstancia que lleva razonablemente a pensar que la Generación Z será una generación a dos velocidades. Mientras el 95% de los estudiantes de quince años pueden acceder a internet en el hogar en los países miembros de la OCDE, en países en desarrollo como Argelia, Perú y Vietnam sólo la mitad de los estudiantes con la misma edad disponen de acceso a internet en sus hogares (Malamud *et al.*, 2019). Esta brecha digital¹²⁷ da lugar a diferencias en términos de oportunidades de desarrollo personal. El acceso a Internet, por ejemplo, afecta a una variedad de habilidades cognitivas que influyen en la manera de incorporar conocimientos (Johnson, 2008), donde intervienen la memoria, el lenguaje, la percepción, el aprendizaje, o la atención, que tendrán un efecto directo en su rendimiento laboral.

La posibilidad de conectar con comunidades virtuales sin las limitaciones que pueden tener las comunidades físicas confiere una sensación de libertad y ausencia de formalidades que después exigirían en su entorno laboral¹²⁸. Desde muy jóvenes interactúan con gente muy distinta y distante a ellos, en todos los sentidos se ha convertido en un hábito. Apuntan a centrarse en lo que les une digitalmente, en vez de sólo en

¹²⁶ "World's most vulnerable countries on track to achieve universal Internet access by 2020", UN News, <https://news.un.org/en/story/2018/01/1001061>, accedido: Nov. 2020

¹²⁷ En terminología anglosajona: "Digital Divide"

¹²⁸ p. 52 y siguientes (Alsaafi, 2019)

aquello que comparten por cercanía y afinidad. Esta forma de ver las relaciones podría tener un impacto directo a la hora de escoger la organización en la que trabajar y el entorno de influencia con el que mantener una estrecha colaboración interna. La libertad para escoger en cada momento a que comunidad pertenecer, les ayuda a una visión más pragmática de las circunstancias, centrándose en su objetivo y obviando formalidades que puedan ser una barrera. Tanto la autoridad cómo la burocracia están bajo sospecha (Nivette *et al.*, 2021).

La diversidad es parte de sus vidas porque es en ella donde encuentran respuestas a sus inquietudes. Una diversidad fruto de las múltiples comunidades virtuales en las que participan desde corta edad. Lo extraño será trabajar en una organización donde no exista (Cañas, 2018). Una característica que diferiría de los Millennials por ser estos una generación que hace de bisagra entre la ausencia de diversidad en las organizaciones y su normalización.

Los factores socioculturales, tecnológicos, demográficos y ambientales modifican la forma de vivir de las personas y se presentan cómo agentes directores del cambio social (Soysal, Çalli and Coşkun, 2019). Hoy las redes sociales han tomado un papel fundamental en dicho cambio social por su poder para llegar a mucha gente en poco tiempo con un mensaje directo, cercano y eficaz, aunque muchas veces sesgado o manipulado¹²⁹, que dan lugar a movimientos, conocidos cómo causas sociales 2.0 (García Galera, Muñoz and Pedrosa, 2017) tienen en común dos características: la diversidad de los miembros que se suman a la causa, que no tienen por qué responder al estereotipo esperado y, por otra parte, un alto grado de sensibilidad social, que pondría de manifiesto la preocupación de esta generación por los aspectos relacionados con la injusticia social.

Un ejemplo es la lucha contra el cambio climático. Como miembro referente en la actualidad de este tema se encuentra Greta Thunberg¹³⁰, nacida en 2003 y que ha ganado relevancia mundial por su postura con relación a los riesgos que conllevan el conocido cómo cambio climático. Saltó a la fama por realizar una huelga escolar por el clima frente al parlamento sueco que llamó la atención e inspiró a jóvenes de todo el mundo para que siguieran su ejemplo. Fue tal el impacto de sus acciones

¹²⁹ Este tipo de mensajes, titulares o noticias que frecuentemente se mueven por medios digitales se conocen cómo “fake news” en su terminología anglosajona. Están pensados para influir en el pensamiento de los receptores y crear una corriente de opinión basada en noticias falsas o manipuladas en beneficio de un objetivo concreto y malintencionado.

¹³⁰ Ver: https://es.wikipedia.org/wiki/Greta_Thunberg

que fue portada de la revista Time¹³¹ en Mayo de 2019 nombrándola “líder de la próxima generación”. Que finalmente acabe siéndolo está por ver, ya que hay mucha controversia con respecto a su figura, pero anima a intuir la sensibilidad y la diversidad de los miembros de esta generación.

Otros movimientos similares, cómo el de la identidad de género o el repunte del feminismo activista de los últimos tiempos, que tienen por fin una sociedad más inclusiva y respetuosa con aquellos colectivos que tradicionalmente han podido ser objeto de discriminación, son susceptibles también de crear un importante impacto en esta generación (Ueno *et al.*, 2020).

Por otro lado, la tecnología digital está marcando las habilidades y deficiencias que puedan caracterizar a esta generación (Calerón, Sanmartín Ortí and Kuric, 2022). Esta circunstancia, que comparten en parte con los Millennials más jóvenes, ha permitido que desarrollen una serie de habilidades y competencias entre las que se destacan: sentirse cómodos recopilando e integrando información de diferentes fuentes de información de una manera ágil (Francis and Hoefel, 2018), una gran capacidad de adaptación (Maioli, 2017), una mentalidad emprendedora que promueva nuevas ideas (Schroth, 2019) y una mayor actitud colaborativa de carácter global (Issa and Isaias, 2016), entre otras. Todas ellas consideradas competencias críticas para las organizaciones en la era digital (Issa and Isaias, 2016).

Poseen en general una gran capacidad para procesar información de manera rápida. La posibilidad de trabajar con múltiples fuentes (redes sociales, internet, aplicaciones móviles...etc) a la vez y el hecho de que estas tecnologías móviles se hayan convertido en ubicuas con esta generación sugiere esta conclusión (Soukup, 2015). Por otra parte, para poder llegar a toda la información disponible en sus diferentes formatos hace que sus periodos de atención tiendan a ser más cortos en comparación con otras generaciones.

Sus cerebros han evolucionado en esta dirección, haciéndolos cognitivamente más ágiles en el mundo digital (Nair and Sadasivan, 2019). Este desarrollo cognitivo mejora también sus habilidades visuales y espaciales (Wurtele and Kenny, 2016) en un mundo donde cada vez más “una imagen vale más que mil palabras”. Esta circunstancia podría tener

¹³¹ “Greta Thunberg: 2019, person of the year” (Charlotte Alter, Suyin Haynes and Justin Worland), TIME, <https://time.com/person-of-the-year-2019-greta-thunberg/>

un impacto directo sobre habilidades cognitivas superiores, necesarias para disponer de un espíritu crítico y reflexivo (Ramos, Herrera and Ramírez, 2010).

Sus habilidades de aprendizaje y comunicación se han desarrollado gracias a la interacción tecnológica con otros colegas y personas (Thacker, 2016). Un sistema de aprendizaje que, gracias a plataformas como YouTube, permiten visualizar una actividad y agilizar procedimientos otrora difíciles de asimilar por cuenta propia. A su vez, fomentan un modelo de innovación abierta y compartida que deja poco margen a la reflexión personal como vía para encontrar respuesta a los retos propios de su generación. Este modelo conlleva la posibilidad de que crezcan con una metodología no estructurada que mengüe su capacidad para desarrollar conceptos complejos. En síntesis, disponen de las habilidades elementales cognitivas necesarias para la época digital, pero precisan reforzar las habilidades cognitivas superiores¹³².

Las posibilidades de “educación a la carta” que ofrecen las tecnologías digitales tendría también efectos sobre su sistema de aprendizaje: la facilidad de elección y personalización dificultaría su capacidad para adaptarse a un entorno regido por reglas que pusieran límites a su manera de proceder y, por otra parte, las posibilidades de diferenciación que esta característica trae consigo conllevaría la necesidad de mantener una cierta exclusividad.

Esto podría chocar con aquellos que sostienen que tienen una mentalidad centrada en el “nosotros” (Seemiller and Grace, 2017), uno de los apelativos por los que se conoce también a esta generación. Una visión que centra la mayoría de sus preocupaciones en el bienestar de todo el mundo en vez de en ellos mismos únicamente. Se suele afirmar que las personas, que se criaron en años de crisis, tienden a un determinismo económico, el racionalismo, el materialismo y el respeto a la autoridad; mientras que aquellos que se criaron en épocas de estabilización socioeconómica, tienden a buscar el igualitarismo, la solidaridad y la tolerancia hacia las diferencias (Çetin and Halisdemir, 2019).

Cabría razonablemente pensar que la Generación Z está creciendo en un entorno que combina las características de ambas épocas. A esta dificultad para definir el tipo de época en la que esta generación crece se

¹³² Las habilidades cognitivas superiores según Fernández y García son: resolución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico y mejora (Fernandez and García, 2016)

le suma el efecto que la tecnología y sus avances están teniendo sobre la sociedad en general. Una sociedad que, cómo pronosticó George Huber (Huber, 1984), se caracteriza, en primer lugar, por disponer de mayor información, gracias en parte a la proliferación de las nuevas tecnologías de computación y comunicación; en segundo lugar, por aumentar en complejidad, debido al incremento de la diversidad y la interdependencia que trae consigo el aumento de información disponible; y, en tercer lugar, por una mayor incidencia de turbulencias, debido al rápido avance de las nuevas tecnologías y la desaparición de fronteras físicas y culturales que trae consigo el aumento de las comunicaciones.

Esta sociedad cambiante, incierta y dependiente cada vez más de la tecnología es en la que la Generación Z está creciendo. Es de esperar que esto tenga un impacto directo en su manera de gestionar la incertidumbre o de adaptarse a los cambios y, por ende, influir en su manera de afrontar escenarios más allá de lo inmediato. Esto los sitúa en una posición de incertidumbre en lo que respecta su predisposición hacia la innovación, lo nuevo o el emprendimiento, ya que exigen disponer de la capacidad para afrontar el éxito y el fracaso, o en otras palabras: el riesgo (McQueen, 2011).

Una característica extendida es su preferencia por ver primero cómo se hace algo y tratar después de replicarlo (Seemiller and Grace, 2017). No se arriesgan por tanto a intentarlo por ellos mismos (DIY¹³³), una cualidad característica de los Millennials. Es fácil observar cómo los miembros de la Generación Z cuando quieren aprender algo se nutren de la información en línea para poder hacerlo.

Disponer de acceso rápido y sencillo a todo lo que buscan ciertamente les simplifica la vida, pero puede crear en ellos episodios de ansiedad y fracaso en caso de no encontrar aquello que buscan o por la cantidad enorme de información disponible. Sin embargo, acostumbrarse a un contexto donde todo se encuentra a un solo *click* les podría impedir desarrollar las habilidades necesarias para innovar en entornos donde la información disponible es limitada. Una circunstancia que les conferiría mayor dificultad para tomar decisiones en entornos de incertidumbre. Serían así grandes observadores: con una capacidad para asimilar conceptos por repetición, pero con dificultades para desarrollar nuevos conceptos desde cero.

¹³³ DIY – Acrónimo para la expresión anglosajona “Do It Yourself”

El primer contacto con las organizaciones

Si bien son muchos los aspectos que pueden determinar el éxito de las empresas en su modelo de gestión de personas, considerar las posibles diferencias entre las distintas generaciones que se encuentran en el entorno laboral debe de estar en la agenda de todo directivo, sin importar su función y área de conocimiento. Estas diferencias abarcan factores como la personalidad, valores, actitudes, expectativas de carrera, trabajo en equipo y liderazgo (Lyons and Kuron, 2013); factores que influyen en la conciencia de comunidad necesaria en el seno de la empresa.

Identificar las características distintivas de cada generación ayuda a diseñar políticas que aumentaran la motivación y fomentaran una cultura basada en la colaboración y la transferencia de conocimiento. Estas características no deben verse sólo como diferencias idiosincrásicas entre grupos, ni como un reflejo de las diferencias de edad en un momento dado, sino como manifestaciones de tendencias más amplias en la sociedad y en el trabajo que continúan evolucionando a medida que las generaciones avanzan a través de sus respectivos cursos de vida (Lyons and Kuron, 2013).

Estas tendencias de carácter generacional sugieren que los trabajadores se están volviendo más independientes y menos comprometidos con sus organizaciones (de Waal, Peters and Broekhuizen, 2017). La atracción y retención del talento se convierte en el gran reto que tienen las organizaciones para afrontar con garantías el tiempo nuevo. El estudio de las realidades históricas de cada generación y sus implicaciones en el devenir del tiempo social se presentan como una herramienta útil. Reconocer las diferencias generacionales como un elemento más de la diversidad dentro de las organizaciones será una tarea que habrá que sumar a la lista de obligaciones de los gerentes y directores.

La necesidad de revisar las políticas de gestión de personas para dar cabida a este enfoque no implica que las prácticas pasadas no funcionen en el contexto moderno, tampoco se puede suponer que las prácticas concretas propuestas hoy supongan una panacea; conviene sencillamente que la gestión de personas evolucione a la par que lo hacen las generaciones en el tiempo. Disponer de una perspectiva de largo plazo permite reaccionar de manera dinámica y con sentido a las evoluciones.

Glass (2007) apunta a que la convivencia de múltiples generaciones afecta a las estrategias y políticas de gestión y desarrollo en dos áreas principalmente: retención y motivación. La clave para tener el éxito a la hora de enfocar su diseño está en la visión y en la propia misión que la organización tenga para con la sociedad. Si su fin último está al servicio de las personas que las integran y la sociedad a la que sirven, las empresas facilitarán las innovaciones y el progreso social, liderando el cambio responsable en la sociedad (Llano, 2011).

Las estrategias que busquen de manera exclusiva maximizar beneficios y donde la gestión del talento sea simplemente un medio para llegar a ese fin no parecen suficientes. Una postura de este tipo podría funcionar en épocas de bonanza económica pero, dado el carácter de “activo” que se les confiere a las personas con esa visión, perdería su validez en épocas de retroceso. En el plano de las generaciones hay que buscar el medio que fomente un ambiente laboral que mejore la productividad de cada una de ellas (Kapoor and Solomon, 2011), preservando la identidad de cada una y entendiéndolas cómo una realidad compleja y unitaria. Aquellas organizaciones que tengan la capacidad de conseguir un mayor interés de los miembros de la Generación Z por trabajar partirán con una ventaja competitiva neta.

Con este objetivo de fondo, se representará el hipotético viaje que un miembro singular de esta generación cabría realizar desde la identificación de la organización en la que desea trabajar hasta que está plenamente establecido en esta última. Se considerarán las características más relevantes de su perfil en el anterior apartado para proponer aquellas políticas que, a juicio del autor, podrían conseguir el éxito deseado. Se distinguen para ello las siguientes tres etapas: Identificación y Aplicación al Puesto de Trabajo, Ciclo de Entrevistas, Aterrizaje y Desarrollo. En todas las etapas propuestas se articulan los conceptos de gestión de personas y cultura de las organizaciones; serán las políticas de gestión de personas las que influyan en mayor manera en la tercera etapa.

Llamar su atención: imagen, identidad y misión en la organización

Estabilidad Dinámica
Inclusión, Diversidad y

Sostenibilidad
Innovación y Tecnología
Causas Sociales
Omnicanalidad y Comunicación
Transparencia
Experiencias
Flexibilidad

Tabla 4: Claves Perfil Generación Z – Identificación y Aplicación

Esta etapa está íntimamente ligada a la capacidad que tenga una organización para atraer talento que encaje con los objetivos estratégicos de la compañía. Deberán invertir en la imagen que muestran más allá del logo que las representa o su situación de liderazgo en su sector o los mercados de referencia. Una imagen que debe de presentar fielmente la misión de la organización en la sociedad y la importancia de las personas en este viaje por la organización sea cual sea el tiempo que las lleve en ellas. El sentido de identidad de una persona incluye la reflexión sobre sus valores, creencias, fortalezas y preferencias (Weeks and Schaffert, 2019) y es ahí donde tienen las organizaciones que escarbar para llamar la atención del talento. Buscar en la identidad generacional y transformarla en una misión y una imagen con la que sentirse representado.

De la misma manera que las organizaciones se afanan por aportar valor a sus clientes a través de las redes sociales y los medios digitales disponibles, así como otras herramientas de marketing tradicional, aquellas que quieran contar con el talento más joven deberán usar estos medios para transmitir la experiencia y las bondades de trabajar en su organización. Necesitan una estrategia *omnicanal* y de comunicación para atraer al talento más joven. Si bien esto último son estrategias que algunas organizaciones ya están llevando a cabo para atraer al talento Millennial, el enfoque y los mensajes con la Generación Z deben ser ligeramente diferentes.

En primer lugar, los canales de promoción son sensiblemente diferentes. La Generación Z se decanta más por YouTube y Snapchat (Pauliene and Sedneva, 2019). Ambos medios utilizan el vídeo como medio principal para comunicar. YouTube permite presentar videos de mayor calidad y

con un límite de tiempo más largo y Snapchat, por otra parte, permite al usuario ver y enviar videos instantáneos desde el teléfono móvil a cualquier usuario. Sería necesario diseñar una estrategia que combine un mensaje potente y directo a través de Snapchat que anime a los miembros de esta generación a continuar conociendo a la organización a través de videos que complementen dicho mensaje en Youtube. Además, esta comunicación debe de ser bidireccional: la Generación Z está acostumbrada a contribuir en la red y no entenderían lo contrario (Lu and Lin, 2022). De ser así, se daría una imagen de inflexibilidad que gusta poco a esta generación (Stankiewicz-Mróz, 2020).

En segundo lugar, el mensaje. Las organizaciones apuestan ya por incluir mensajes, bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Corporativa, que abogan por los logros conseguidos y por una firme apuesta por un mundo más sostenible, inclusivo y diverso. Para la Generación Z esto ya no sería suficiente: diversidad e inclusión forman parte de su ADN. Son la primera generación global y, por tanto, la más diversa. No se sorprenden por estas políticas porque cuentan con ellas. Para ellos lo extraño sería lo contrario, por tanto: hay que ir más allá.

No entenderían de cuotas que aún hoy pueden tener relevancia para levantar conciencias respecto a alguno de los temas cómo la identidad de genero o la igualdad entre hombres y mujeres, para ellos esto es ya una exigencia (Miller, 2021). Están acostumbrados a mostrar su solidaridad en campañas de redes sociales que buscan acabar con una injusticia¹³⁴ por lo que adherirse a estas causas con celeridad y convicción llamará la atención de esta generación.

Su concepción de la información, cómo algo rápido y fácilmente accesible, les hace exigir transparencia y flexibilidad en la manera de comunicarse. Si perciben en el mensaje excesivas formalidades, que pusieran en entredicho la transparencia y que ofrecieran una sensación de existencia de procesos y políticas rígidas dentro de la organización, provocaría un rechazo frontal en esta generación. No hay que olvidar que es una generación que está adaptada al cambio y esto les permite ser flexibles cómo ninguna otra, pero a su vez les provoca rechazo la idea de autoridad y procesos complejos (Elias, Johansson and Van De Voort, 2021).

La combinación de la crisis económica de 2008 junto con las políticas excesivamente paternalistas que, con buen fondo y no siempre la eficacia

¹³⁴ A esto se le llamó con anterioridad "Causas Sociales 2.0"

esperada, están llevando a cabo los Estados occidentales provocaría que prioricen una carrera estable sobre otro modelo (Mărginean, 2021). Entiéndase estable cómo un camino recto y con el menor número de baches posibles. Estable no quiere decir que en sus cabezas esté llegar a una organización para terminar sus carreras en ellas. Estabilidad para ellos es poder mantener sus empleos en un ambiente y unas condiciones que les permitan tener una vida lo más cómoda posible. En este aspecto el mensaje estrella para atraer a esta generación estaría en la capacidad que tenga una organización de comunicarles y ofrecerles ese modelo de estabilidad.

Resaltar que esta estabilidad tampoco debe de confundirse con un trabajo rutinario (Maioli, 2017). Todo lo contrario, buscan trabajos que sean gratificantes y significativos (Trends, 2022). No están hechos para realizar trabajos rutinarios, ya que entienden que la tecnología debería de ser capaz de realizarlos por ellos. Por tanto, buscan una estabilidad dinámica, es decir, un trabajo que les ofrezca estabilidad laboral, pero que les permita realizar tareas de diferente calado.

En tercer lugar, la experiencia. Prefieren vivir experiencias a tener posesiones (Booking.com, 2019). Es razonable esperar que entre sus aspiraciones no se encuentre entrar en una organización por el estatus de pertenecer a la misma o por el nombre propio que acompaña al trabajo que se espera desempeñar (Ahmed, 2021). En cambio, una organización que sepa transmitir la experiencia que hay detrás de optar por ella para trabajar tendrá una ventaja añadida.

Son las personas las que dan forma a la identidad de las organizaciones por ser estas el fiel reflejo del alma de la institución. Son las personas las que tienen que promocionar las bondades de trabajar en la organización con la que colaboran. Es a ellas a quién la Generación Z prestarán su mayor atención.

El trato humano: necesario y complejo

Simplicidad
Comunidad
Tecnología

Cercanía
Gamificación
Transparencia e Información
Habilidades Soft y Hard
Misión

Tabla 5: Claves Perfil Generación Z – Ciclo de Entrevistas

El profesor Rafael Alvira resalta que *“las instituciones existen en las personas que las encarnan”* (Alvira, 2011). Ahí radica la gran dificultad del ciclo de entrevistas: acertar con las personas. Todos los que forman parte de una institución deben hacer suya *“la idea constitutiva”* de la institución, es decir, su alma. Un cambio o error de identificación del talento adecuado puede dar al traste con la propia misión de la organización y, por ende, el motivo por el que se constituyó y que la hizo tener su propio significado en el vasto universo al que pertenece. Una organización no tiene existencia por sí misma, ni por su marca o idea revolucionaria, la tiene por el grupo de personas que la conforman y la rodean, así como por la sociedad a la que sirve.

El ciclo de entrevistas y todo lo que acontezca dentro de este es donde una organización se la juega. Representa el primer contacto humano de la Generación Z con la organización. Un proceso de duración relativamente corta y donde se trata de identificar el valor en su conjunto que una persona podría aportar a la misión de la organización y esta última, a su vez, a la persona. Una tarea extremadamente compleja en ambos sentidos debido a la multitud de variables, objetivas y subjetivas, que se encuentran.

Este proceso se complica aún más debido a la existencia de diferentes generaciones en el entorno laboral. Como mencionaba Ortega y Gasset: *“en todo momento histórico coexisten varias generaciones que representan un sistema dinámico que constituye en todo instante la realidad de la vida histórica”*¹³⁵. Una realidad marcada por los diferentes modos de entender las circunstancias por parte de cada una de las generaciones que forman parte de una organización. Es ahí donde radica uno de los grandes cambios que hay que gestionar: adaptar los procesos

¹³⁵ p. 103 (Ortega y Gasset, 1933)

de selección según la realidad histórica que a cada candidato le ha tocado vivir, pero sin perder la esencia de la misión, esencia y cultura de la organización; evitando así que la organización pudiera caer en una espiral vanguardista de difícil de gestión y resultados inciertos. Esta política permitiría modelar ligeramente algunos mensajes y procedimientos que encajarían con la Generación Z.

Sin entrar en metodologías concretas, la estructura de un proceso de entrevistas debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto y no sólo con el puesto que se desea cubrir. Este hecho es fundamental porque la Generación Z busca conectar con un motivo. Hay que diseñar una estructura que permita trasladar al nuevo candidato la importancia de su aportación a la misión de la organización.

A su vez, esta estructura debe de ser simple y eficiente. Dos características que se asumen complicadas, pero no imposibles. La visión pragmática y la necesidad de inmediatez que tienen los miembros de esta generación desaconseja de procesos largos y burocráticos. A esto se le añade la ya difícil gestión de la incertidumbre característica de las personas en el tramo de edad en el que se encuentran inmediatamente después de acabar los estudios universitarios.

Un aliado fundamental en este proceso que ha acompañado a esta generación desde su nacimiento son las tecnologías digitales. Deben de tener un papel fundamental en el ciclo de entrevistas por dos razones: la importancia que dan al hecho de contar con ellas y por su capacidad para recoger y presentar información útil para la toma de decisiones. Las características de las tecnologías actuales en este ámbito ofrecen un amplio campo de posibilidades, aunque hay que llevar a cabo una reflexión profunda antes de ponerlas en práctica por los riesgos que entrañan para candidatos y organización (Vilaplana and Stein, 2020).

Usar lo que se conoce cómo “*gamificación*”¹³⁶ es un buen ejemplo de aplicación de nuevas tecnologías y de nuevas fórmulas que permitan devolver al ciclo de entrevistas el interés perdido por la aplicación de prácticas tradicionales desconectadas con la realidad del entorno y más

¹³⁶ La *gamificación* es la aplicación de metodologías, técnicas y principios provenientes del entorno de los juegos para propiciar comportamientos en situaciones que no son propiamente de estos. Pueden involucrar a participantes, o jugadores, fuera de una empresa (por ejemplo, para desarrollar conjuntamente productos con clientes o su aplicación para valorar candidatos) y / o dentro de ella (por ejemplo, para mejorar la satisfacción de los empleados). Diferentes estudios sugieren que un amplio porcentaje de compañías cotizadas se valdrán de estas técnicas para las más diversas aplicaciones de negocio (Robson *et al.*, 2015)

concretamente con la Generación Z (Nair and Sadasivan, 2019). Este tiene un doble beneficio para las organizaciones:

1. Los ejercicios pueden proporcionar información relacionada con competencias de los candidatos cómo, por ejemplo, la rapidez con que los candidatos aprenden, sus procesos, comportamientos y cómo abordan los riesgos en una tarea establecida.
2. Provocar que el procedimiento de la entrevista sea más divertido e interactivo, adaptándose a su modo de vida y logrando generar interés y entusiasmo de los candidatos.

Por otra parte, a esta generación se le conoce con el apelativo de “*nativos digitales*”, pero esto no implica que dispongan de una “*fluidez digital*”¹³⁷ innata. Pocos cumplen con la ortodoxia de la “nativos digitales” (Wilkin, Davies and Eynon, 2017). Sería un error dar por hecho la conexión entre las tecnologías digitales y esta generación. Habría que entender la influencia que las nuevas tecnologías digitales hayan tenido en sus vidas, así cómo el nivel de interacción que hayan tenido con estas, en los estadios iniciales del proceso de entrevistas.

La introducción de un “Digital Assessment” o “Evaluación de Madurez Digital” en este proceso ofrecería luz sobre las habilidades y competencias en esta cuestión. De entre las principales habilidades que habría que considerar se encuentran: conocer buenas estrategias de búsqueda, comprender y utilizar la configuración de privacidad, practicar comportamientos de protección contra el robo de identidad, crear contraseñas seguras, citar correctamente la información en línea y evitar el spam y las estafas electrónicas (Jones and Mitchell, 2016).

Estos últimos son ejemplos prácticos que, en resumen, deben de medir las habilidades básicas y superiores necesarias para explotar mejor la información. Las básicas quedarían definidas por su capacidad de: enfoque, adquisición y recuperación de información, organización, análisis, transformación y evaluación; mientras que las superiores apuntarían a: resolución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico y mejora continua (Fernandez and García, 2016).

El enfoque de la entrevista en persona debe de ser cercano, es decir, humano. Las infinitas comunidades sociales a las que ha tenido acceso esta generación desde muy jóvenes provocan una tendencia individualista

¹³⁷ “La fluidez digital es la capacidad de reformular el conocimiento y producir información para expresarse de manera creativa y adecuada en un entorno digital” (Wang, Myers and Sundaram, 2013)

a relacionarse en todo momento con quien ellos mismos decidan. Esto último, unido a la dificultad que tienen para lidiar con la intrincada relación entre las interacciones cara a cara y aquellas que tienen lugar en medios digitales (Pini, I. Musanti and Cerratto Pargman, 2014), obliga a poner especial atención en el cara a cara con estos candidatos. Una vez la organización ha tenido la capacidad de atraer a un candidato al ciclo de entrevistas debe de asegurar que haya continuidad entre lo que se transmite y lo que se encuentra. Una cercanía y transparencia que debe de ser sincera.

Tienen la necesidad de diferenciarse (Thacker, 2016), por lo que habría que poner especial énfasis en un trato que les haga sentir únicos. En ningún momento deben de sentir que se les oculta algo de información, porque están acostumbrados a disponer de ella de manera abierta por medios digitales, y no entenderían de falta de transparencia en este sentido. Con esta generación hay que estar preparado para responder con claridad todas sus dudas.

Uno de los aspectos que más preocupan a esta generación es el salario, aunque oportunidades de promoción, la promesa de un buen equipo y una buena atmósfera también están en la parte alta de sus preferencias (Csiszárík-Kocsír and Garia-Fodor, 2018). Sin tener la necesidad de recibir unos salarios altos, porque están acostumbrados a vivir en una situación de crisis económica casi perpetua, esperan recibir un pago justo por su trabajo. Cuentan con muchas inseguridades y temores cuando se trata de mantenerse a flote financieramente (Shankar, Vinod and Kamath, 2022). Por esta razón, será difícil para ellos concentrarse en ser buenos empleados cuando están constantemente preocupados de que su trabajo y sus finanzas estén en una situación de duda perpetua. Un ejemplo de transparencia inicial sería el informar sobre cómo se toman las decisiones salariales y cuáles son los requisitos para un salario más alto.

Incluir un sistema de incentivos para ganar bonos y aumentar su salario neto de manera justa podría ayudar a que se decantaran por una oportunidad laboral. Esto se podría llevar a cabo dentro de un “buffet” de beneficios al empleado que fuera más allá del salario efectivo y permitiera adaptar el paquete según las preferencias del propio trabajador, con independencia de su generación y experiencia aportada. De esta forma se evita continuar manteniendo paquetes estandarizados que no siempre son atractivos para esta generación (Maioli, 2017).

Finalmente, una vez se comunicó los valores y la misión de la organización en el proceso anterior al ciclo de entrevistas, es fundamental estar seguros de que estos concuerdan con el candidato. Hay que asegurarse de que ambos comparten el mismo objetivo. Tratar sobre sus aspiraciones y el objetivo que tienen para formar parte de la organización, a sabiendas que esto último puede cambiar a lo largo de la carrera profesional, podría ser un buen punto de partida para llevar a cabo el seguimiento individualizado al que aspiran y a su vez lanzar un mensaje de flexibilidad y propósito que gusta a esta generación.

La importancia de sus primeros pasos: cercanía y formación

Aceptación
Seguimiento Individualizado
Formación
<i>Reverse Mentoring</i>
Comunidad Virtual y Networking
Tecnología
Organizaciones Ágiles
Activismo Social

Tabla 6: Claves Perfil Generación Z – Aterrizaje y Desarrollo

El aterrizaje en un nuevo puesto de trabajo es siempre un reto. Una experiencia que trae consigo incertidumbre que, aunque disminuye con el paso del tiempo en las carreras profesionales, se debe de tener en cuenta durante las primeras experiencias profesionales de esta generación. Resaltar que los procesos de inducción y desarrollo siguen sin estar adaptados a las demandas y expectativas de esta generación (Maioli, 2017). Por tanto, se hace necesario profundizar en diferentes estrategias que suavicen este y predispongan a esta generación de mejor manera para afrontar su futuro en la organización.

Cómo se mencionó con anterioridad, al ser una generación que ha recibido casi todas las atenciones imaginables, conviene tener en cuenta

durante su aterrizaje su capacidad para entender el funcionamiento de la propia organización. Independientemente de lo ágil que pueda ser una organización, todas están sujetas a reglas y procedimientos, en muchos casos no escritas, que confundirían a una generación que está acostumbrada a ir directamente a la fuente para resolver sus dudas. Habría que gestionar el reto emocional del propio aterrizaje, más acentuado en esta generación por su juventud y las diferentes experiencias vividas desde muy jóvenes que los ha llevado a ser excesivamente individualistas y egocéntricos.

Para contrarrestar esto hay que diseñar un plan específico en función de las fortalezas y debilidades que se pueden haber advertido durante el ciclo de entrevistas. Un plan que tiene que ser ejecutado por una figura que les haga sentir cómodos y únicos. Esta persona podría encarnarse en su gerente directo, en empleados con más experiencia en la organización o con alguna habilidad técnica admirada por el candidato, en gerentes del departamento de personas...etc. En todo caso, debe tener un perfil con altas competencias interpersonales porque se convertirá en su principal apoyo y será donde el nuevo empleado descansa la esperanza de su desarrollo en la organización.

El funcionamiento de las redes sociales ha provocado en ellos la necesidad de aprobación constante. Una cuestión que está en línea con la teoría de usos y gratificaciones (Katz, Blumer and Gurevitz, 1973). Esta establece que el uso de un medio, concretamente las redes sociales u otros de carácter digital en este caso, está motivado por las gratificaciones que este provoca haciendo uso del mismo y dándole sentido consecuentemente. El uso de un medio y sus efectos varían en función de la pertenencia generacional (Zhitomirsky-Geffet and Blau, 2016). Como resultado, la Generación Z tiende a priorizar el placer inmediato obtenido a través de las interacciones en las redes sociales y les provoca la necesidad de disponer de una aprobación constante del grupo social al que pertenecen que les haga sentirse únicos y reconocidos.

Por esta razón, crear grupos sociales abiertos dentro de la organización que compartan inquietudes y objetivos, que sirvieran también como plataforma de *networking* y colaboración, ayudaría en el aterrizaje de esta generación. Están acostumbrados a compartir y crear contenido entre los diferentes grupos de su comunidad, por tanto, disponer de esta posibilidad dentro de la organización les haría sentirse “cómo en casa”. Esto alimentaría una práctica recomendable en aquellas organizaciones

sujetas a los grandes cambios que se dan en la transformación digital: “*reverse mentoring*”¹³⁸.

Este representa una oportunidad de aprendizaje intergeneracional que resulte en la obtención de conocimientos, habilidades o valores fundamentales para los nuevos retos. Puesto que cada generación posee distintos conocimientos prácticos, sociales y metacognitivos, este aprendizaje debe ser un proceso bidireccional (Gerpott, Lehmann-Willenbrock and Voelpel, 2017). Esto ayudaría a los más jóvenes a ganarse ese respeto necesario que les ayudara a sentirse parte del grupo social que representa la organización, a tener mejores opiniones sobre las generaciones más adultas y, por supuesto, a llenarse de conocimientos para afrontar sus responsabilidades con mayores garantías. De la misma forma ocurriría con los más adultos en aquellas competencias críticas para la era digital asociadas a la Generación Z (Vilaplana and Stein, 2020). Un *win-win-win*: ganan los más jóvenes, ganan los más adultos y gana la organización.

Se les debe de proporcionar los medios digitales necesarios que les haga sentirse cómodos realizando su trabajo (Networks Asia, 2018). El 83,2% de los jóvenes señalan que el uso de tecnologías digitales les ayuda en su proceso de aprendizaje y que es el medio con el que les gusta comunicarse con otras personas (Cabero and Marín, 2014). Un alto porcentaje que invita a pensar que podrían sentirse bloqueados si no pueden realizar su trabajo con aquellas herramientas que los han acompañado desde su temprana niñez y en el aprendizaje escolar y universitario posterior.

A la hora de asignación de tareas es fundamental haber realizado un perfil de competencias individualizado que asegure su capacidad para llevar a cabo sus primeros cometidos. Su intención de buscar la felicidad de manera constante a través de la gratificación que supone la aceptación en los medios digitales y la imagen idealizada que se crean de si mismos, les confiere mayor dificultad para enfrentarse a situaciones que no sean de su agrado o que no controlen directamente en comparación con otras generaciones.

Esto exige un cambio de paradigma en la relación manager-empleado. Son varios los aspectos que influyen en este cambio; en primer lugar, la

¹³⁸ En el *Reverse Mentoring* son los empleados más jóvenes los que hacen de mentores de los empleados más experimentados en temas estratégicos y culturalmente relevantes (Jordan and Sorell, 2019).

inseguridad para afrontar un nuevo proyecto si no está socialmente aceptado dentro de la comunidad, en segundo lugar, la necesidad de aceptación constante y, en tercer lugar, su facilidad para perder el foco y desviarse de lo verdaderamente importante. Todo ello aderezado con una necesidad de inmediatez provocada por las facilidades que ofrecen las tecnologías hoy.

No esperan jefes, en el sentido tradicional de la palabra, esperan líderes accesibles que sean a su vez *mentores* y *coachers* (Gabrielova and Buchko, 2021). Necesitan acceso inmediato a ellos para recibir *feedback* y asesoramiento del trabajo que realizan. Un líder que les aporte no sólo en lo relativo a su rendimiento, sino también en cuestiones más personales relacionadas con su desempeño y encaje en la organización (Baker Rosa and Hastings, 2018). Esta nueva visión de la relación entre el manager-empleado deposita una gran responsabilidad sobre el primero en lo relativo a la retención y desarrollo del segundo. El manager se convierte en el garante del “contrato psicológico”¹³⁹ que se cerró de manera indirecta durante el ciclo de entrevistas. Una circunstancia que obliga a las organizaciones a diseñar estrategias que potencien las habilidades personales de los managers porque es en ellos donde la Generación Z depositará toda su confianza.

La necesidad de llevar a cabo un sistema de seguimiento individualizado exige que las organizaciones se tornen ágiles y se valgan de tecnología para simplificar los procesos asociados (Khan *et al.*, 2021). Este tipo de organizaciones son la respuesta adecuada para eliminar la burocracia que limita la interacción entre manager y empleado. Una burocracia que podría ser un impedimento para mantenerles motivados dada la visión pragmática que tienen que les hace centrarse en sus objetivos y olvidarse de formalidades que puedan ser una barrera para conseguir estos.

Las organizaciones ágiles tienen la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado de manera simple, eficiente y dinámica. Esta competencia, que es propia de toda la organización, precisa que todos los miembros de esta estén alineados y dispongan de una serie de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes concretas (Gren, Knauss and Stettina, 2018). Esta circunstancia obliga a pasar de un modelo tradicional de dirección, supeditado a reglas, políticas y capas de dirección que

¹³⁹ “Contrato psicológico” (*psychological contract* en su terminología anglosajona) hace referencia a las promesas realizadas con anterioridad a la entrada en la organización, pero que no se firmaron de manera formal (Christeen, 2009)

retrasan la capacidad de respuesta, a un modelo de dirección distribuido y cooperativo donde todos los empleados tengan peso en la toma de decisiones necesaria para el negocio.

Varios son los aspectos que hacen encajar esta generación con el modelo de organización ágil. En primer lugar, su experiencia con los videojuegos les confiere una capacidad para innovar por repetición - intentar, fallar, aprender y repetir – en línea con los principios detrás de esta metodología¹⁴⁰. En segundo lugar, los grandes momentos históricos que les ha tocado vivir desde su infancia y que han causado un fuerte impacto en la sociedad, junto con el rápido avance que la tecnología digital está trayendo a nuestras vidas, ha provocado que tengan una capacidad para gestionar el cambio imprescindible para adaptarse a una organización ágil. En tercer lugar, esta generación exige flexibilidad y autonomía para poder innovar, un elemento fundamental en este tipo de organizaciones que basan su éxito en un modelo basado en la colaboración y en el sumatorio de las pequeñas aportaciones individuales.

La participación de la organización en actividades que busquen una sociedad más justa y responsable (activismo social) será clave para lograr la sensación de pertenencia a la propia organización de esta generación y, por ende, ganar enteros para retenerlos. Están tomando conciencia de todos los errores que nos han llevado a vivir situaciones de injusticia social, desigualdades, paro, daño al medio ambiente...etc, que han tenido efecto directo en su entorno de una manera o de otra. Darles la oportunidad de colaborar y sentir que están poniendo su grano de arena para cambiar la situación mejorará su desempeño en la organización.

Por último, esta posibilidad, que en sí pertenece al ADN de una organización, es a priori y desde un punto de vista más práctico, un elemento más de los muchos que se pueden sumar al paquete de beneficios que compensen el trabajo realizado. Puesto que los objetivos y las características de cada generación son diferentes, establecer un *buffet* dinámico de beneficios para cada empleado que cubran las tres motivaciones principales (intrínsecas, extrínsecas y trascendentes), sin importar la generación a la que pertenezcan, ayudaría a mantener un clima idóneo para que todas ellas se sientan cómodas en la relación esfuerzo-beneficio, cubrir esa necesidad de trato individualizado que pide esta generación y evitar un agotamiento que pueda llevar a dimitir (Institute, 2022).

¹⁴⁰ Para ver los principios (Conboy and Fitzgerald, 2004)

Las personas son las responsables de la innovación que nos permite crear riqueza, traducida en empleo y cohesión social. Las organizaciones empresariales son catalizadores de los cambios que los jóvenes desean protagonizar. Por esta razón, tienen la obligación ética de poner los medios adecuados para que las personas puedan ejercer su función ofreciéndoles una experiencia que les provea el propósito y el significado a la vez que les permita cubrir sus necesidades, sin menoscabar las fuentes de su identidad (Weeks and Schaffert, 2019).

Para que las personas puedan llevar a cabo un trabajo con significado, las organizaciones tienen que ir más allá de simplemente proporcionar un salario adecuado, una respetada labor o un disponer de un ambiente laboral propicio. Exige entender a la persona en toda su inmensidad y reflexionar sobre sus valores, creencias, fortalezas y preferencias individuales. En esta complicada tarea el estudio del perfil de cada generación puede ayudar a simplificar y dar luz a una ecuación tan compleja cómo es la que representa cada ser humano.

La Generación Z busca en las organizaciones un propósito que de sentido a sus vidas. Han experimentado desde que comenzaron a venir al mundo una serie de cambios, circunstancias y acontecimientos históricos de una amplitud no conocida por alguna de las generaciones más veteranas. Están dispuestos a aportar el pragmatismo que los caracteriza para ofrecer luz a los problemas que se pueden encontrar en las organizaciones hoy, si bien demandan un tratamiento individualizado

Capítulo 4: El humanismo empresarial

Una mirada humana en un contexto digital

La dirección de personas, al igual que otras disciplinas propias de la gestión de empresas, no escapa a las vicisitudes de un mundo cada vez más caracterizado por su volatilidad, su elevada incertidumbre, su creciente complejidad y por una ambigüedad¹⁴¹ capaz de distorsionar la verdad que hay detrás de las cosas. Una tarea, la de gestionar personas, compleja en su forma y ejecución - cómo siempre ha sido y será - pero que toma hoy un cariz y una especial relevancia por su papel vertebrador entre lo humano y lo digital.

En los últimos años la sociedad se ha visto expuesta a una serie de circunstancias y hechos de inmenso calado humano que han puesto a prueba sus propios cimientos. No es la primera vez en la historia que esto ocurre, pero si es la primera que lo hace en un mundo globalizado y donde las tecnologías digitales han protagonizado un cambio de paradigma en la

¹⁴¹ Este entorno se le conoce por sus siglas en inglés como VUCA, acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity.

forma de relacionarnos. Ocurre, además, que estos acontecimientos se están produciendo en un periodo de no más de una generación y a una velocidad tal que prácticamente no deja tiempo a la reflexión. De un día para otro el modo de vida en el que reposaban nuestras esperanzas e inquietudes cambia, dejando huérfano aquello que creíamos intocable y eterno.

Esto obliga a preguntarse sobre si existe o no una herramienta, quizás un método o una actitud, que permita dar una respuesta ágil y eficaz al hombre ante el gran reto que hoy se le presenta en el ámbito de la gestión de personas en las organizaciones. De existir dicho método, se puede afirmar con rotundidad que deberá situar a la persona en el centro y contener una serie de reglas y procedimientos que, sustentados por la cultura y el conocimiento, tengan por fin último el beneficio del hombre y su realización. Consecuentemente, debe de ser un método que esté al servicio de la sociedad y que eleve, sin fisuras, a cada persona cómo un ser insustituible y provisto de una gracia que lo hace único frente al resto.

Actualmente distintas estrategias que sitúan al cliente en el centro, tanto desde el punto de vista comercial cómo organizativo, hacen que empresas de toda índole disfruten del éxito esperado en sus cuentas de resultados gracias, entre otras, al avance de herramientas digitales que permiten conocer al cliente cómo nunca antes y que posibilitan ofrecerle soluciones a la medida de sus necesidades. Inclusive, el actual avance de las tecnologías permite adelantarse a los gustos propios del cliente en un intento de cubrir no sólo las necesidades del presente sino también las futuras. A priori, se puede afirmar que estas empresas demuestran estar preocupadas por el cliente, pero es necesario ir más allá porque el beneficio para la sociedad y para el propio hombre no debe de circunscribirse en exclusiva a cubrir sus necesidades materiales.

De ser así, se estaría reduciendo a las personas cómo simples consumidores o, dicho de otro modo, cómo generadores de ingresos para la empresa, seas empleado, cliente o proveedor. Esta perspectiva sitúa a la empresa exclusivamente cómo una sociedad de capitales al servicio del enriquecimiento de sus accionistas y/o de la ambición personal que pudiera haber detrás de sus actores principales. No importará entonces el modelo de gestión de personas por muy avanzado en cuanto a herramientas sea. Tampoco importará la misión que se diga perseguir. Todo recurso se vería cómo un activo necesario para la consecución de un objetivo legal pero dudosamente legítimo. En otras palabras, cuando

dicho recurso no fuera necesario o fuera un impedimento para conseguir dicho fin se eliminaría de la ecuación para sostener así el margen o los beneficios esperados.

Una actitud que comenzó con una buena intención - priorizar al cliente y enfocar toda la organización para que así sea - se convierte de esta forma en una conducta predatoria para la propia sociedad y para el hombre. Por tanto, hay que buscar un equilibrio que, sin perder el foco en la generación de beneficios económicos, permita la realización del hombre cómo ser integrado en una sociedad que reconoce su dignidad y a la que le devuelve en compensación un servicio que la beneficia y la enriquece espiritualmente.

Una perspectiva que San Juan Pablo II advirtió en la última década del siglo XX: *«la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera»*¹⁴². Con esta definición, presenta a la empresa cómo una *“comunidad de hombres...al servicio de la sociedad entera”*, es decir, personas al servicio de personas. Una propuesta que lleva razonablemente a pensar que donde deben las empresas en poner el foco es en ellas: en las personas. De situar al cliente en el centro a poner a la persona en el centro.

Esta preocupación por el hombre tiene su reflejo en todos los ámbitos de actuación de las empresas. No se circunscribe únicamente al cliente, se extiende también a proveedores, empleados y a la propia sociedad. Este hecho pone de manifiesto dos peculiaridades que relacionadas hacen de esta visión de las empresas una respuesta factible ante lo grandes retos que se mencionaban con anterioridad. En primer lugar, al circunscribirse al conjunto de la sociedad la hace dinámica en sí misma, es decir, tendría la capacidad de adaptarse a los cambios y las vicisitudes propias del desarrollo y la evolución de esta. En segundo lugar, al centrar en la persona todo el interés exige verdadera donación hacia esta, atendiéndola en su propia singularidad, según sus circunstancias, buscando su bien y respetándola cómo se merece.

Esta visión de las empresas cómo sistemas abiertos a su entorno que tienen como base el diálogo y la vocación de servicio entre las personas

¹⁴² n.35 (Juan Pablo II, 1991)

que la componen se configuran cómo la respuesta adecuada para los múltiples cambios a los que se ven sometidas. Estos cambios afectan a todos los niveles de la empresa, pero fundamentalmente a su propio sistema de vigencias. Cómo ocurre en la sociedad en el transcurrir histórico, las empresas cuentan con su propio sistema de vigencias que se dibuja desde el comienzo por aquellos que la arrancan, pero que con el transcurso de los tiempos cambian dando paso a aquellas vigencias en estado naciente por aquellas en declive (Abellán-García Barrio, 2019). Si bien, en el pasado, el sistema de vigencias de una empresa no tenía necesariamente que estar perfectamente alineado con aquel que imperara en la sociedad, los avances tecnológicos y la globalización obligan ahora a las empresas a difuminarse en su entorno y, por tanto, a tomar cómo suyo el sistema de vigencias de su tiempo.

He aquí la razón por la que este enfoque de dirección de empresas, que responde a los estándares de lo que se conoce cómo humanismo empresarial, se presenta cómo llave para el éxito en la gestión de la Generación Z. Cómo se ha visto, la Generación Z, al igual que las generaciones que la precedieron, trae consigo su propio sistema de vigencias moldeado por las memorias colectivas y las circunstancias específicas que les está tocando vivir. Disponiendo de una actitud de verdadera solicitud hacia el hombre, entendiendo y promocionando sus características intrínsecas mediante un diálogo personal y un trato individualizado, se podrá conseguir ese objetivo superior, con grado de misión, que es servir a la sociedad de personas que la compone.

Por último, destacar que esta perspectiva fomenta de por sí el diálogo entre generaciones; que no es otra cosa que el diálogo entre los diferentes sistemas de vigencias. Es en el diálogo donde tradición y modernidad se encuentran para conseguir juntos el progreso hacia una sociedad mejor y más responsable con su entorno.

Son tiempos convulsos los que ahora se viven, aunque esto no es algo nuevo. En todas las épocas la humanidad ha experimentado turbulencias que han fomentado profundos cambios en la sociedad. De cómo el hombre fue capaz de afrontar dichos cambios es lo que ha caracterizado el devenir de los tiempos subsiguientes. Con mayor o menor acierto, según la época en cuestión y echando un vistazo atrás, se puede afirmar de manera generalizada que la humanidad siempre ha sabido salir airoso de las encrucijadas que ella misma se generaba por las circunstancias que en cada caso se produjeran. En muchas de ellas hubo inclusive que pagar un

alto precio en vidas humanas, algo que generó un fuerte impacto en la sociedad de su tiempo.

Fueron estos hechos los que en todas las épocas propiciaron el nacimiento de nuevas innovaciones que permitieron avanzar a la humanidad. De entre todas ellas, cabría destacar una que continúa teniendo vigencia por su poder transformador: el humanismo. Un movimiento intelectual cuyo origen se remonta a la Italia renacentista y que tenía por objetivo una formación íntegra del hombre teniendo cómo referencia el pensamiento clásico. Volver a poner de relevancia el estudio de las letras greco-romanas cómo forma de superar los problemas a los que hacía frente entonces el hombre y que fundamentalmente estaban asociados a la primacía de un sistema teocentrista que limitaba la capacidad del hombre de cuestionarse su entorno. En contraposición, el humanismo situó al hombre en el centro de todas las cosas presentándolo cómo un ser racional y pleno con valores, espiritualidad y características propia.

En palabras de Tomás Calleja, por aquel entonces *“surgió la necesidad de establecer una concepción ilusionante y esperanzadora del ser humano, en una época en que ya empezaba a preocupar la idea de que el progreso supone o contiene el riesgo de originar servidumbres como consecuencia de la primacía del sistema sobre la persona”*¹⁴³. Una aportación que encaja perfectamente con la encrucijada a la que se enfrenta hoy el hombre: el riesgo de una rendición a la tecnología cómo director de si mismo. Una circunstancia que viene agravada por una serie de eventos históricos que ahondan aún más en la crisis existencial que actualmente experimenta la humanidad. Entre ellas cabe destacar: la gran crisis económica de 2008, las consecuencias y concienciación con el cambio climático, movimientos de derechos sociales o la reciente pandemia del COVID 19.

La suma de estos hechos históricos, que no son *“nuevos”* en la historia de la humanidad, derivará irremediabilmente hacia una revolución en todos los ámbitos que sentará las bases de las próximas generaciones. No es algo nuevo, la humanidad ya afrontó otras de similar envergadura cómo, por ejemplo, la Revolución Francesa que modificó la estructura social y política para siempre de las naciones occidentales. Todas las revoluciones pusieron a prueba el sistema de vigencias que entonces imperaba. Unos hechos que exigieron cortar con lo que hasta ese momento se consideraba cómo verdadero e intocable para vislumbrar nuevas maneras de concebir el mundo. Del equilibrio entre lo nuevo y lo viejo, de la sabia

¹⁴³ p.12 (Llano *et al.*, 1992)

gestión y reajuste de los recursos del pasado junto con las innovaciones que surgieron dependería el devenir de las siguientes décadas.

Ante semejante desafío, es momento de mirar una vez más hacia el interior del hombre. Adoptar una actitud reflexiva que permita sin estridencias centrarse en lo verdaderamente importante, dejando de lado aquellos impulsos más básicos inherentes al ser humano que puedan desviar nuestra atención. Es necesario retomar aquellas prácticas que permitieron en otras épocas enfocar el cambio con la seguridad de saber que el hombre, en toda su complejidad, saldrá beneficiado y con él la sociedad al completo. Alejandro Llano (Llano, 2012) propone para ello un *“cultivo serio y sistemático del arte, la ciencia y el diálogo social”*, ya que *“la experiencia histórica...demuestra...que las innovaciones de fondo (no las modas, ni los tópicos, ni los estilos) surgen de grupos...capaces de estudiar en equipo los problemas teóricos y prácticos, de discutir implacablemente sobre ellos, y de intentar llevarlos a la práctica con esa virtud tan olvidada como imprescindible que es la valentía, el coraje social”*.

Alejandro Llano propone aquí dos líneas de acción claves y de aplicación directa en el ámbito empresarial. Por una parte, propone el crecimiento formativo cómo eje fundamental para lograr el desarrollo personal necesario que permita entender la inmensidad del problema y, por otra parte, la necesidad de afrontarlo en equipo, ya que es en diálogo permanente y la colaboración de donde surgen las grandes ideas que permanecen más allá de los hábitos o métodos imperantes en una época. Este planteamiento presenta a la persona cómo la verdadera fuente del valor de las empresas.

En un sentido más amplio, Carlos Llano afirma que el *“Universo sería lo mismo que nada, o un conjunto caótico de átomos, si no hubiera persona alguna que pudiera comprenderlo y concebirlo en su unidad y coherencia”*¹⁴⁴, un planteamiento que razonablemente podría extrapolarse al ámbito de la empresa. De manera equivalente, la empresa sólo sería un conjunto líneas de fabricación, ordenadores, mesas...etc, si no contara con un grupo de personas que fuera capaz dar sentido a todo ello enhebrando finamente entre su utilidad y el condicionante humano. Cómo él mismo prosigue: *“Todo lo que hay en él (la empresa en el caso que tratamos) tiene un valor, en la medida en que se relaciona con la*

¹⁴⁴ p.54 (Llano, 1997)

*persona*¹⁴⁵, es decir, un iPhone no es útil por sí mismo, lo es en la manera que de él la persona haga uso.

Claves para acertar: formación y reflexión

Las personas se convierten así en el problema y en la solución. Una afirmación que parecería a priori contradictoria, pero que esconde la esencia de lo que nos hace diferentes al resto de criaturas: nuestra capacidad para pensar. De hecho, este simple gesto que se propone sugiere, en sí mismo hacia donde hay que dirigir los esfuerzos para dar luz a esta cuestión. Efectivamente, el hombre se presenta de esta forma en toda su humanidad, cómo una realidad absoluta dotada de una competencia única que nos posibilita *“concebir ideas abstractas, pensar realidades no materiales, reflexionar sobre sí mismo, actuar con libertad y ser sujeto de un progresivo desarrollo infinito”*¹⁴⁶. La curiosidad de preguntarse el porqué de las cosas, de no permitir que aquello que se da por sabido no pueda ser cuestionado y de ser capaces de imaginar el futuro como un estado donde el hombre se presenta expiado de sus errores pasados nos convierte en protagonistas únicos de nuestro porvenir.

Esta realidad intrínseca al ser humano exige dirigir los esfuerzos sobre aquellas actividades que fomenten la reflexión y el examen constante de nuestras acciones. Estas actividades alejan nuestro lado más animal, liderado por aquellas acciones instintivas y en su mayoría previsibles, de nuestro lado espiritual, que nos dota de un carácter único por encima de toda realidad material y que nos permite abstraernos de lo aparente para centrarnos en lo verdaderamente importante según la percepción personal de cada uno. Una tarea que exige ser capaz de aceptarse a sí mismo cómo un ser imperfecto con naturaleza propia, pero dotado de una serie de capacidades y competencias que, desarrolladas convenientemente, permiten afrontar la realidad venida en absoluta libertad.

El éxito de las organizaciones estaría supeditado al desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades propiamente humanas de los miembros que la componen: ese es su valor (Llano and Llano, 1999).

¹⁴⁵ Ibid p.54

¹⁴⁶ Ibid p.55 y p.56

Desde una visión puramente mercantil, disponer de una fuerza laboral capaz de entender y proponer soluciones que respondan a los retos de esta con una visión de conjunto situará a la organización en una posición de ventaja para generar los beneficios buscados. Por otra parte, al ser una organización en sí misma una comunidad de personas, su éxito se podrá valorar también en la medida en la que todas las personas que conforman dicha comunidad tengan la oportunidad de desarrollarse de manera ilimitada y en las mismas condiciones para que todos puedan ofrecer todo su valor. Un lugar donde las personas encuentren en su trabajo un lugar para poder llevar a cabo un auténtico rendimiento de todas las facultades de la persona.

A esta visión, se refirió Carlos Llano como *“principio personalista de totalidad”*¹⁴⁷ de la empresa. Según esta, *“cada persona (directivos, operarios, inversionistas, compradores, vendedores...etc.), tiene a su vez un sentido de totalidad, por ser un todo de sentido, al punto de que el valor de cada una de ellas otorga valor a cualquier otra realidad, incluyendo en esas realidades a las otras personas”*¹⁴⁸. En otras palabras, el valor que aportan las organizaciones a la sociedad no está directamente relacionado con el producto o el servicio que proveen, sino con la cadena de valor que componen las personas que lo hacen posible. Un valor que no se mide únicamente por el conocimiento técnico que se disponga, sino que viene determinado por la capacidad de superación en las competencias propias del espíritu y que el propio Carlos Llano resumía de la siguiente manera¹⁴⁹:

1. Capacidad de abstracción: Entender que formamos parte de un todo y que nuestras acciones tienen consecuencias más allá de lo que nos rodea de forma inmediata.
2. Capacidad de pensamiento: Recuperar aquellos objetivos supremos que permanecen en el tiempo y que nos ayudan a avanzar como sociedad
3. Capacidad de reflexión: Retomar un comportamiento que vengán dictado por el trinomio conocimiento - intención - juicio a la hora de actuar y tomar decisiones
4. Capacidad de libertad: Conseguir que se quiera lo que se hace, respetando los fundamentos vitales de cada uno y el inalienable principio de que cada hombre es dueño de sí mismo.

¹⁴⁷ p.67 (Llano, 1997)

¹⁴⁸ Ibid p.67 y p.68

¹⁴⁹ Ibid p.69 y p.70

5. Capacidad de desarrollo: Alentar una cultura de desarrollo continuo que emane desde cualquier rincón de la organización y sea entendida cómo una obligación ética de todos los que la forman.

Integrar estas competencias en todos los miembros que interactúan en una organización evitará inconsistencias que pudieran surgir en el proceso de toma de decisiones y que pudieran derivar en comportamientos nocivos que dañaran la misión de esta. Juan Antonio Pérez López resaltaba que la forma de conseguir este objetivo era practicando aquellas virtudes morales que busquen el bien en los demás (Argandoña, 2008). No plantea una serie de normas concretas y necesarias cómo garantes de un comportamiento ético, sino pone de manifiesto la necesidad de cultivar en el tiempo la capacidad para auto-dominarse, es decir, ser capaz de abstraerse de las motivaciones o razones de acción que se ofrecen al hombre y escoger aquellas de carácter generoso, aunque eso pudiera tener impacto negativo sobre nuestros intereses intrínsecos directos.

Pudiera parecer una paradoja que una organización empresarial, que entre sus objetivos principales es el de generar beneficio económico para sus accionistas, tuviera que dedicar tiempo y esfuerzo en desarrollar unas competencias que, a priori, nada tienen que ver con el producto o servicio que genera dicha riqueza para sus accionistas. Pues bien, nada más lejos de la realidad, estas competencias y el beneficio de la organización en el largo plazo están íntimamente relacionadas por dos razones.

En primer lugar, hay que tener presente que en cada acción que realizamos a lo largo de nuestra vida se van tomando decisiones que generan hábitos de comportamiento que son complicados de mitigar en la edad adulta. A esto hay que añadir el efecto, cómo se ha visto, que las memorias colectivas características de cada generación hayan podido influir en cada uno. Se forma así un coctel de actitudes, visiones, comportamientos...etc, que se deben de afrontar de manera individual y cómo grupo si se quieren conseguir las condiciones adecuadas para un desarrollo sostenible y sostenido. De no invertir en el desarrollo humano de los miembros de la organización y hacerlo únicamente en aquellos aspectos que aseguren un beneficio en el corto plazo, se podría incurrir, en palabras de Juan Antonio Pérez López, en un “aprendizaje negativo”¹⁵⁰. Este se caracterizaría por centrarse en aquel aprendizaje que logre el

¹⁵⁰ p. 52 (Pérez López, 1991)

beneficio¹⁵¹ buscado, aunque este último conllevara la renuncia a cultivar la convivencia que lo ha hecho posible; algo que perjudicaría la sostenibilidad de los beneficios globales en el largo plazo.

En segundo lugar, como uno de los principales responsables y contribuidores al desarrollo de la sociedad, las organizaciones deben de poner sus recursos al servicio de esta. El propio beneficio de la organización está supeditado al crecimiento de la sociedad, no sólo a nivel económico sino también a nivel moral. Esto las obliga a convertirse en ejemplos de comportamiento, ya que es a través de dicho ejemplo cómo mejor se incorporan las conductas deseables tanto dentro cómo fuera de la propia organización. En palabras de Alejandro y Carlos Llano: *“La ética no se puede enseñar: sólo se puede aprender; aunque, para aprenderla, resulten de gran utilidad los cursos de ética, los buenos manuales y, sobre todo, el ejemplo de un comportamiento justo y recto”* (Llano and Llano, 1999).

El propósito: combustible necesario para la innovación

Anteriormente se hizo referencia a la necesidad de organizarnos en grupos por ser así la manera de conseguir los cambios y las innovaciones que verdaderamente permanecen y que contribuyen a un mundo más humano y prometedor. Monseñor Javier Echevarría avanzó también en esta dirección que *“sin sociedad el hombre no es humano”* (Echevarría, 2017). La necesidad de ayudarnos es el motor que nos hace avanzar cómo sociedad. El respeto y admiración por el prójimo desde una perspectiva puramente humana nos convierte a cada uno de nosotros en sumideros de opinión y nuevas ideas que en conjunto llevan al descubrimiento de lo nuevo. Esto nos obliga a profundizar en las claves que promuevan una cultura de contribución mutua en las organizaciones, pero que respete las singularidades tanto a nivel de grupo cómo a nivel individual.

No es tarea fácil puesto que implica dejar de lado posibles tendencias egoístas que antepusieran el bien de uno mismo al bien común, un egocentrismo que por otra parte es innato al ser humano. El egoísmo trae consigo irremediablemente una competencia dañina que perjudica por su propia naturaleza los intereses del prójimo. Contra esta inclinación, Fritz

¹⁵¹ En terminología empresarial se usa el término anglosajón “ROI” o “Return On Investment” que se traduce cómo *retorno de la inversión*

Schumacher apuntó que la mejor forma de evitarla es a través del servicio y de la cooperación en grupos de trabajo que compartan una idea común¹⁵². Por esta razón, es la colaboración y no en la competencia el criterio operativo más eficaz en las organizaciones (Llano and Llano, 1999).

Cada uno de los miembros que forman parte de una organización puede, y debe, tener una serie de objetivos o motivaciones personales que lo animen a realizar su trabajo. Cuando estos objetivos son contrapuestos, o sencillamente no están alineados con los del grupo, irremediamente acabará brotando una sensación de vacío personal, de falta de entendimiento consigo mismo y con el grupo que harán mella en el desempeño de la propia persona e, inclusive, de la organización; ya que esta quedará desprovista de un talento necesario que sume a su misión.

En cambio, en una suerte de adaptación de la propuesta que realizó Jean-Jacques Rousseau en “El contrato social” desde un punto de vista empresarial, cuando las personas libremente se integran en una organización que comparte los mismos objetivos que estas, que en conjunto lograra satisfacer sus necesidades y motivaciones, se alcanzaría una suerte de querer colectivo superior que es mayor que la propia suma aritmética de las voluntades de cada una de las personas que la forman, contribuyendo de esta manera a un bien común que no sólo se circunscribiría a los miembros de la propia organización, sino que se extendería también a toda la sociedad en la que participa.

La atracción y la retención del talento es hoy uno de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy (Keller and Meaney, 2017). Una de las razones que E.F. Schumacher apunta cómo principal causa es lo que el refirió cómo un “mal trabajo”¹⁵³, es decir, aquel que disocia la relación vida-espíritu. Si una organización no es capaz de conseguir que las personas que la integran quieran lo que hacen se estaría minando el pilar fundamental de su existencia cómo tal y cómo organización tendería a la desintegración. En definitiva, como el propio E.F. Schumacher resaltó: *“la condición necesaria y suficiente para que una organización realmente exista es que haya un grupo de personas motivadas para pertenecer a esa organización, con todo lo que esa pertenencia implica para ellos”*

¹⁵² p. 76 (Schumacher, 1980)

¹⁵³ De acuerdo con Schumacher, “un mal trabajo” es aquel “mecánico, artificial, divorciado de la naturaleza, que utiliza sólo la mínima parte de las capacidades potenciales del hombre; sentencia a la gran mayoría de los trabajadores a pasar sus vidas laborales de una manera que no contenga ningún desafío digno, ningún estímulo para la perfección personal, ninguna posibilidad de desarrollo, ningún elemento de Belleza, Verdad o Bondad...” (Gini and Sullivan, 1987)

(Argandoña, 2008). Esta visión nos alejaría del malentendido fin al que comúnmente se le atribuye a la organización empresarial cómo aquella pensada para ordenar el trabajo con el objetivo de conseguir beneficios económicos para sus accionistas.

Anteriormente se ha comentado que el humanismo consta de dos aspectos fundamentales; por un lado, tiene por objeto el hombre y, por otro, su libertad¹⁵⁴. Dos términos que en esencia dan sentido al porqué de la importancia del vínculo entre el propósito de la organización y las personas que la componen. Dicho vínculo no es otro que el trabajo. Vagamente se podría definir el trabajo cómo un medio para subsistir o para lograr objetivos individuales que permitan alcanzar esas ambiciones que rodean a todo ser humano. Por el contrario, trabajar es “*un acto de libertad personal, autoafirmación y autorrealización*” (Gini and Sullivan, 1987). En el trabajo se encuentra una ocasión de desarrollo de la propia personalidad, se presenta como testimonio de la dignidad humana y se erige vínculo de unión con los demás.

De esta forma, el significado más íntimo y personal del trabajo, aquel que contribuye a una vida interior más plena y que desempeña un papel crucial en la formación del carácter, está obligatoriamente ligado al aspecto más mundano que este nos provee, es decir, un medio para subsistir. Pasamos una gran parte de nuestras vidas en el entorno laboral con una ocupación que aporta algún valor al variopinto engranaje de servicios disponibles y que permiten a la sociedad desarrollarse y avanzar. A cambio de esto se nos provee de un sustento económico y una posición social que vienen determinados por el propio trabajo que realizamos.

Cabe resaltar, por otra parte, que sería un error pensar que el testimonio de dignidad que el trabajo nos aporta cómo personas derivara de estos logros y no del significado interior que este tenga para cada uno de nosotros, es decir, de su capacidad para ser testigo directo de nuestro compromiso con la sociedad y la organización. Por esta razón, la organización debe de disponer de un propósito orientado a cuidar y desarrollar las motivaciones de las personas que la componen. De otra forma, acabaría desintegrándose.

Una organización empresarial se convertiría así en el punto de encuentro donde la persona pudiera ejercer su libertad, ya que es en ese estado donde el hombre se presenta con toda su humanidad. Si una organización

¹⁵⁴ p. 85 (Llano Cifuentes *et al.*, 1990)

es incapaz de hacer que los empleados conozcan y quieran su propósito, aquél que de sentido a su trabajo, estará privándoles de algo tan importante cómo su propia libertad. Ya avanzó tiempo atrás Aristóteles que lo interesante era gobernar sobre hombres libres puesto que las ordenes tendrían que venir dadas por convencimiento y no de forma despótica cómo ocurría con los esclavos. En clave empresarial, vino a sugerir la necesidad de que las personas quieran lo que hacen porque de otra forma su libertad quedaría mermada, al igual que ocurría con aquellos esclavos a los que hacía referencia, viéndose lastradas su entrega y productividad en sus respectivos quehaceres. En otras palabras, el trabajo se vería cómo “algo que hay que hacer por obligación” perdiendo toda la esencia humana que en el se encuentra.

Las organizaciones deben de querer no sólo lo mejor para las personas, sino que se conviertan en mejores personas también. Este es el verdadero “valor añadido” que pueden aportar las organizaciones. En este sentido, Juan Antonio Pérez López avanzó las principales funciones (entre otras) que una organización debe de tener para cumplir consigo misma (Argandoña, 2008):

- 1. Brindar un servicio a las personas, ayudándoles a satisfacer ciertas necesidades materiales.*
- 2. Ayudar a las personas a trabajar en tareas apropiadas a sus habilidades, usando esas habilidades de manera apropiada y permitiendo que el individuo se dé cuenta de su potencial para hacer cosas.*
- 3. Ayudar a las personas a encontrar y dar sentido a lo que hacen, ofreciéndoles la oportunidad de desplegar su capacidad de servir y ser útiles para los demás*

Para conseguir esto es necesario que haya una conciencia de generosidad que abarque todos los estamentos y procesos de la organización. Naturalmente esto aplica a todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o facturación. Bien es cierto que conforme la organización crece y aumenta su complejidad de gestión es más difícil mantener una cultura de donación cómo la que en estas líneas se plantea. Esto no quita que la alta dirección no debe cejar en su empeño de transmitir una cultura que encuentre en el propósito común un puerto donde atracar ese barco cargado con las esperanzas de todos los que en él van y en el humanismo el sostén para que no se hunda en la travesía.

Resaltaba Alejandro Llano que “la misión de las empresas es gestionar la complejidad”¹⁵⁵. Las organizaciones son un entramado escabroso de difícil gestión donde se dan una infinidad de procesos, políticas, intereses y circunstancias entrelazadas que traspasan las propias fronteras de la empresa y que hacen complicada la toma de decisiones. Esto no es algo nuevo, ni tiene visos de cambiar en el futuro, por lo que podría parecer que las herramientas y estrategias hasta ahora usadas para facilitar esa gestión no han sido suficientes¹⁵⁶. En esta dirección apuntaba Carlos Llano que “*el desarrollo de una organización no se polarizará en la búsqueda y aplicación de sistemas operativos adecuados, sino también en el crecimiento de la inteligencia y de la prudencia de las personas para que tengan la capacidad de hacerlos propios*”¹⁵⁷. Habría entonces que preguntarse, una vez más, el porqué siguen sin ser suficientes en un tiempo donde, además, la tecnología digital se ha erigido como una buena herramienta con soluciones de diferente calado que parecen facilitar en gran medida dicha gestión. La respuesta es sencilla y de nuevo la protagonizan los mismos actores: las personas.

En esta misma dirección, la consultora McKinsey elaboró un estudio donde resaltaba que sólo el 3% de las organizaciones que habían comenzado su transformación digital reportaba haber sido un éxito (McKinsey & Company, 2019). Un porcentaje que se antoja bastante bajo teniendo en cuenta, además, que ni más ni menos el 80% de las organizaciones encuestadas decía haber comenzado dicho proceso. Unos números que exigen entender las razones que hay detrás de este aparente fracaso. Otro estudio independiente ofrece la clave: el motivo principal por el que un 70% de las iniciativas de transformación digital no logran el objetivo esperado es debido a la dificultad de adaptación tanto de los empleados como de la organización a las exigencias propias de la digitalización (Tabrizi *et al.*, 2019).

¹⁵⁵ p.18 (Llano *et al.*, 1992)

¹⁵⁶ El autor no pretende con esto sugerir que los grandes avances en materia de *management* no estén siendo de extrema utilidad y estén permitiendo a las empresas organizarse y gestionarse mejor con el paso del tiempo

¹⁵⁷ p. 30 (Llano Cifuentes *et al.*, 1990)

Unas conclusiones que sugieren la importancia de incidir en dos de las tesis humanistas expresadas con anterioridad: por un lado, una organización debe de estar supeditada a las personas que la componen y son estas últimas las responsables, cada una en su ámbito de actividad, de contribuir al propósito de la organización y con este a la sociedad a la que sirven. Por otro lado, dicha organización debe de proveer una serie de beneficios materiales e inmateriales que ayuden a disfrutar de una vida honrada y que a su vez contribuya a desarrollar aquello que las hace verdaderamente humanas, únicas e insustituibles: su espíritu.

A este hecho, propio de la transformación que actualmente están viviendo las organizaciones, hay que añadir otros hechos históricos a los que la sociedad está teniendo que hacer frente y que añaden más complejidad a la ecuación. Si bien en anteriores capítulos ya se habló de la incidencia que determinados hechos históricos recientes podrían haber tenido en la formación de la identidad de la Generación Z, lo cierto es que estos están afectando a toda la sociedad en su conjunto hasta el punto de hacer temblar sus propios cimientos. No hay que olvidar que la humanidad ya se enfrentó a circunstancias similares en el pasado y se puede afirmar con total justicia que supo sobreponerse y avanzar, aunque en ocasiones con un coste muy alto en vidas humanas.

Recientemente, sin ir más lejos, el mundo entero está teniendo que hacer frente a una de las mayores crisis mundiales de los últimos tiempos: la pandemia del virus COVID-19. Una crisis a todos los niveles y con un alcance inimaginable sobre la que el profesor Guido Stein declaró: *“Vivimos una encrucijada crucial y decisiva, con un punto de rotura o cambio profundo en el que nos jugamos el todo por el todo, descripción etimológica de la palabra crisis, y razón de su uso médico: pues es esa crisis y su superación la que separa al paciente de la muerte”* (Stein, 2020g)

En esta crisis, el enemigo no se encuentra en un campo de batalla o detrás de un acuerdo económico de consecuencias inesperables o dentro de un teléfono móvil, ni siquiera es visible a simple vista: el enemigo lo llevamos dentro y somos nosotros mismos sus mejores aliados para buscar nuevos campos de batalla donde extender su reinado de terror.

Un falso reinado que está causando centenares de miles de fallecidos por todo el planeta, que ha sido capaz de la noche a la mañana de parar la economía mundial con consecuencias nefastas para millones de familias que han visto perder sus empleos y que no saben cómo ni cuando podrán

recuperarlos, que inclusive ha puesto en jaque el modo de vida y de relacionarnos que teníamos y con una comunidad política que en su inmensa mayoría se ha visto sobrepasada por las circunstancias y que no ofrece sensación de tener controlada la situación.

Sin embargo, no sólo estamos siendo testigos de hechos que parecen haberse traídos a la realidad directamente de nuestras peores pesadillas, también estamos siendo testigos de todo lo bueno que es capaz el ser humano. La entrega por los demás sustentada por la inmensa vocación de los trabajadores de la salud, aún a riesgo de sus propias vidas. Los ejercicios de solidaridad de multitud de empresas que han puesto al servicio de la sociedad sus bienes y servicios de forma gratuita. Los investigadores que están poniendo sus conocimientos día y noche para encontrar una vacuna que evite más dolor. Todas estas acciones lanzan un mensaje de esperanza y una posible solución a la compleja ecuación que se pretende resolver.

Desde el punto de vista humano y profesional, en una serie de artículos publicados en un diario digital durante el periodo más gris de la primera ola de contagios que hubo en España y las consecuencias que estos trajeron, el profesor Guido Stein analizaba con gran acierto algunos de los aspectos más relevantes que emergieron durante esta crisis y que acompañarán a nuestra sociedad en el futuro. De entre ellos resaltar:

1. La capacidad de adaptación y de arrimar el hombro que emerge en el hombre ante situaciones difíciles (Stein, 2020b)
2. De cómo sabiéndonos vulnerables debemos de afrontar la dificultad, la incertidumbre y los miedos asociados con actos de donación a los demás según nuestras responsabilidades y agradecimiento por los bienes recibidos (Stein, 2020c)
3. La tendencia natural no querer ver y entender las cosas más allá de lo que nuestros ojos nos permiten ver y ver el pasado cómo algo ajeno y sin importancia (Stein, 2020f)
4. El redescubrimiento de la importancia de las relaciones íntimas y personales entre personas (Stein, 2020e)
5. La necesidad de aceptar el cambio cómo algo que nos acompañará siempre (Stein, 2020a)
6. Todos en nuestra pequeñez tenemos hoy más que nunca la capacidad de cambiar el futuro de todos, una actitud egoísta tendría consecuencias nefastas (Stein, 2020d)

Mucho se puede aprender de todas las crisis, sin importar su extensión y ámbito de actuación. Ciertamente es que se antoja difícil anticipar certeramente toda lección que nos deja cada una de ellas, ya que es el tiempo el director encargado de digerir lo bueno y lo malo del momento vivido. Esto no quita que la crisis actual se muestre a simple vista, con toda su crudeza, cómo una tormenta perfecta donde concurren diferentes hechos: la gran celeridad con la que sobrevienen las consecuencias de los acontecimientos, el corto espacio de tiempo que transcurre entre unos y otros o inclusive la coincidencia de varios de diferente naturaleza al mismo tiempo y la incapacidad de las fronteras terrestres para evitarlos. No sería pues aventurado proponer, en palabras de Ortega y Gasset, que estamos ante una verdadera “crisis histórica”, es decir, *“cuando el mundo o sistema de convicciones de la generación anterior sucede un estado vital en que el hombre se queda sin aquellas convicciones, por tanto, sin mundo”*¹⁵⁸.

Una crisis que toca de lleno a los miembros más adultos de la Generación Z en un momento crucial de sus vidas: la época de aprendizaje¹⁵⁹. Es una etapa puramente de *“recepción y fermentación íntima”*¹⁶⁰ donde *“el hombre se deja penetrar por el mundo ya existente y que él no ha hecho”*¹⁶¹. Un mundo, el de hoy, que existiendo cómo tal paradójicamente parece estar sin rumbo aparente. Aquello que parecía funcionar con buenos resultados, de repente, pasa a estar obsoleto o simplemente no es capaz de ofrecer una respuesta clara y fidedigna ante la nueva complejidad. Este es el gran reto al que las generaciones que preceden a la Generación Z se enfrentan.

Estas generaciones¹⁶² se encuentran en la actualidad en los periodos que Ortega y Gasset llamó cómo *“época de gestación”, “época de gestión”* y *“época de supervivencia histórica”*¹⁶³. Siguiendo esa misma distribución¹⁶⁴, los Millennials más adultos se encontrarían en la primera de ellas, seguidos por los miembros de la Generación X que se encuentran plenamente en la segunda de ellas, los Baby Boomers que se encontrarían

¹⁵⁸ p. 154 (Ortega y Gasset, 1933)

¹⁵⁹ Se deja fuera de los límites de esta investigación a los miembros más jóvenes de la Generación Z por encontrarse en una etapa tan temprana de su juventud donde apenas *“apenas hay actuación histórica ni tiene ese carácter lo que se recibe del mundo”* p. 106 (Marías, 1989)

¹⁶⁰ p. 313 (Ortega y Gasset, 1933)

¹⁶¹ p. 106 (Marías, 1989)

¹⁶² El periodo temporal aproximado que se asocia a cada generación se puede encontrar en (Fratričová and Kirchmayer, 2018b)

¹⁶³ p. 106 (Marías, 1989)

¹⁶⁴ Para disponer de más detalles acudir al capítulo “La Perspectiva de las Generaciones”

entre la segunda y la tercera de ellas, y por último la Silent Generation que se sitúa en la tercera de ellas. Siguiendo la propuesta de Ortega, el futuro de la Generación Z estaría en la actualidad en manos de las decisiones que la Generación X y los Baby Boomers tomen hoy desde su posición de gobierno y liderazgo.

Esta no es tarea fácil por dos razones: en primer lugar, deben de luchar contra sí mismos. Durante sus respectivas “épocas de gestación” ambas imaginaron cómo sería su mundo y en base a ello forjaron sus sistemas de vigencias convencidos de su éxito futuro. Con aquello que no contaban es con las sucesivas crisis globales que han marcado los últimos años y que están poniendo en jaque el funcionamiento de nuestra propia sociedad. Esta situación les obliga a reinventarse una y otra vez, algo extremadamente complicado. De hecho, no sería de extrañar que la sensación de frío que precede toda toma de decisiones, en ocasiones, triunfe sobre el sosiego que ofrece el control de la situación paralizando la continuidad de las circunstancias o dejando al temible azar el acierto de las mismas.

En segundo lugar, los Millennials, que comienzan a competir con sus generaciones predecesoras por “imponer su propia innovación”¹⁶⁵. Es una generación que ha visto cómo mucho de lo que les enseñaron durante su infancia y temprana juventud que funcionaba pasó a estar obsoleto o poco útil de un día para otro debido a los acontecimientos de los últimos años. Esto, al contrario de lo que pudiera parecer, ha permitido sacar a relucir un espíritu luchador contra la adversidad que no se advertía con anterioridad en esta generación. Se han echado a sus espaldas la responsabilidad del cambio necesario, aceptando con resignación las consecuencias históricas que les ha tocado vivir, y este empuje, en bastantes ocasiones, puede ser difícil de digerir por sus generaciones predecesoras.

Esta situación generalizada tiene su eco directo en las organizaciones empresariales por ser parte integrante e importante de la sociedad. Usando un término acuñado por Alejandro Llano¹⁶⁶, estas se enfrentan hoy a una suerte de “nueva complejidad” caracterizada por tres elementos fundamentales: la transformación digital¹⁶⁷, que les obliga a replantearse constantemente sus modelos de negocio; las sucesivas crisis

¹⁶⁵ p. 106 (Marías, 1989)

¹⁶⁶ p. 17 (Llano *et al.*, 1992)

¹⁶⁷ Para entender este término se propone la definición de (Vilaplana and Stein, 2020)

(financiera, COVID-19, clima...etc), que están poniendo a prueba su capacidad de adaptación; y las personas, que son las llamadas a gestionar esta situación. Es ahora una época donde las pretensiones y las circunstancias distan infinitamente entre ellas, lo que obliga a echar una mirada más profunda en nuestro interior si se quiere ofrecer una respuesta de garantías para el futuro.

La transformación digital y el cambio: protagonistas del hoy

La Transformación Digital ha traído consigo un añadido más a la ya compleja tarea de gestionar una organización en un mundo globalizado. En las últimas décadas el cambio era ya una variable que influía notablemente las cuentas de resultados de las organizaciones, pero su gestión se circunscribía en mayor medida al ámbito de la dirección y la ejecución al ámbito de la dirección de personas (RRHH). Sin embargo, la Transformación Digital ha provocado que la responsabilidad del cambio corresponda por igual a cada uno de los empleados de la organización. Este cambio, para la gran mayoría, no avisa de su llegada ni tampoco de su partida. Acontece en silencio y sólo llama la atención cuando lo tienes encima. De repente, aparece algo nuevo que rompe por completo las reglas de lo presente dejando huérfanas nuestras mejores intenciones y llevándose consigo esfuerzos que, posiblemente, sean ya no recompensados.

Decía el profesor Stein que *“la gestión del cambio no es más, ni tampoco menos baladí, que cobrar conciencia operativa de la realidad del tiempo, o lo que es lo mismo, del imperio del devenir”*¹⁶⁸. Con estas palabras, el profesor apelaba a la necesidad de los directivos de situarse un paso por delante de las circunstancias para gestionar con éxito el cambio. Por otra parte, hablar de Transformación Digital es hablar de algo más que cambio continuo: “es un estado de innovación constante” (Vilaplana and Stein, 2020). Recuérdese en este punto aquellas palabras del Alejandro Llano donde resaltaba que es en las personas donde nacen y surgen las innovaciones del progreso social (Llano, 2011). Con este análisis encadenado se resuelve una vez más algo que la estadística ya sugirió con anterioridad, el éxito de la Transformación Digital vendrá por la capacidad de una organización de adelantarse a las circunstancias y de crear el

¹⁶⁸ p. 93 (Stein, 2008)

entorno adecuado para la creatividad de las personas que la conforman, es decir, por su íntima disposición para que todas ellas puedan ver desarrollado su espíritu en toda su plenitud.

Esta visión humanista de la Transformación Digital ofrece una posible respuesta a la complejidad que esta trae consigo. En el ámbito concreto de la Generación Z esta perspectiva permitiría encajar sus miedos y motivaciones con aspectos connaturales que la hacen única e irrepetible. Sin duda, esta visión es extrapolable al resto de generaciones y representaría una oportunidad para dar una respuesta de conjunto, pero en este aspecto lo singular de la Generación Z reside en ser la primera en vivir la Transformación Digital durante la época de aprendizaje y la época de niñez, según la terminología orteguiana. Sin ir más lejos, representan la primera generación que, obligados por la pandemia, combinará formación presencial y on-line durante los dos periodos más importantes de aprendizaje de una persona: el pre-universitario y el universitario. Esto les conferirá una serie de características que les permitirán afrontar con mayor facilidad el cambio que acontece con la Transformación Digital. Como ejemplo práctico, verán el teletrabajo que tantas dudas suscita hoy, como algo natural. Una gran oportunidad para las organizaciones, pero que exigirá a su vez profundizar en los aspectos más humanos que pudiera haber provocado esta situación.

Para lograr esto será fundamental disponer de una cultura que entienda a la empresa como un espacio de aprendizaje. Un espacio de encuentro con nuestro lado más creativo. Sólo así la organización estará capacitada para perdurar en el tiempo porque son las personas las que, de esta forma, liderarían el cambio con su desarrollo personal. No se habla únicamente de fomentar la formación de aquellas capacidades que nos ayuden a ser mejores en nuestro trabajo, sino también crear un espacio de entendimiento que anime a desarrollar aquellas que consigan hacernos ver y comprender la complejidad detrás del ser humano. Reconocer su unicidad en la diversidad.

Algo que ciertamente resulta complejo por la multitud de singularidades que podrían darse al mismo tiempo en una organización y que dificultaría una correcta gestión de las mismas. Tampoco, se quiere afirmar que no resultaría abarcable con una estrategia adecuada y una decidida motivación de cada uno de los miembros que la componen. Como solución intermedia el estudio de las generaciones históricas que concurren en una organización ayudaría a comprender los hechos que

hacen únicas sus sistemas de vigencias: los usos sociales, las creencias, los momentos históricos o las ideas del tiempo con el que, irremediablemente, han de habérselas, acepten o no sus postulados.

Con este enfoque no se pretende simplificar ni reducir al absurdo la inmensidad de circunstancias que se dan en una organización. Haciendo analogía de lo que en su momento advirtieron Alejandro y Carlos Llano sobre la deriva mercantilista de las personas en las empresas (Llano and Llano, 1999), se busca huir también de una visión mercantilista de las generaciones que pareciera que deben su existencia por ser un instrumento útil de las cosas (máquinas, dinero, mercado), cuando son estas últimas las que debe de estar supeditadas a la realidad histórica que protagonizan las personas en cada momento.

Una crisis que parece nunca acabar

A lo largo de los últimos años la sociedad ha venido experimentando una serie de sucesos de gran trascendencia histórica que están llevando al límite a la humanidad. Todos los estamentos de la sociedad están viendo cómo las respuestas estándar para los problemas de ayer no sirven para los de hoy. Altibajos constantes, diversidad de opiniones, la celeridad con que ocurren las circunstancias, el impacto global de las mismas, entre otras, hacen que la respuesta dada a los problemas se convierta en una incógnita con consecuencias impredecibles que, en muchos casos, agrava el problema y, en otros muchos, no lo soluciona. No es algo nuevo, son épocas turbulentas donde lo nuevo quiere romper con las viejas costumbres que han demostrado ya no tener validez. Estamos ante un “momento social”¹⁶⁹ donde la sociedad se juega su futuro cercano.

Numerosos autores han tratado de estudiar las consecuencias del agotamiento social que dan lugar a estas crisis. En algunos casos se plantean que forman parte de ciclos históricos, cuasi matemáticos, diseñados por el carácter de las generaciones que la conforman. Los mayores referentes de este planteamiento en los últimos tiempos son Strauss y Howe (Strauss and Howe, 1991). Plantearon que los grandes acontecimientos históricos que ocurrieron en los Estados Unidos de

¹⁶⁹ “Momento Social” o “Social Moment” es un término acuñado por William Strauss y Neil Howe que describe una *“era, que típicamente dura alrededor de una década, cuando la gente percibe que los eventos históricos están cambiando radicalmente su ambiente social”* p. 71 (Strauss and Howe, 1991)

América desde 1584 responden a ciclos históricos separados por dos fases vitales¹⁷⁰ con una duración aproximada total de unos cuarenta años. Estos ciclos vienen condicionados por dos tipos de “momentos sociales” que se alternan entre sí sucesivamente. Por una parte, hablan de “Crisis Seculares” cuando la sociedad exige un reordenamiento de las instituciones y un cambio en la forma de comportarnos con el mundo y la sociedad que nos rodea. Por otra parte, hablan de “Despertares Espirituales” cuando la sociedad se focaliza en cambiar su mundo interior y su comportamiento personal¹⁷¹.

Los principales acontecimientos históricos de carácter social de los últimos diez años animarían a pensar que estamos ante una profunda crisis secular. La grave crisis económica que comenzó en 2008, el papel del ser humano en el cambio climático en un entorno donde la globalización ha provocado que las consecuencias de estas se experimenten en todos los rincones del planeta o las sucesivas guerras comerciales de los últimos años secundarían esta propuesta. Por otra parte, la reciente Pandemia de Covid-19 y la aparición de una serie de tecnologías digitales que están poniendo a prueba la debilidad del ser humano podría parecer que estamos ante un necesario despertar espiritual. Ya se mencionó con anterioridad aquellos aspectos íntimos que a la luz de las circunstancias provocados por la Pandemia son necesarios que emerjan para afrontar sus consecuencias. Los gobiernos deben de tomar decisiones que ayuden a suavizar los efectos, pero somos cada uno de nosotros los últimos responsables de su propagación. También, los sucesivos avances de los últimos tiempos de tecnologías digitales están llevando al ser humano ante una encrucijada que exige una reflexión profunda ante decisiones que podrían poner en jaque la propia dignidad humana.

Una época la actual, por lo tanto, que difícilmente se podría encasillar de manera única bajo los argumentos expuestos por Strauss y Howe. Una cuestión que pone de manifiesto la dificultad que experimentan cada uno de los actores intervinientes al tratar de proponer una respuesta a los problemas de hoy. Por otra parte, se antojaría atrevido pensar que hubiera una respuesta única para todos los problemas. El propio Alejandro Llano ya alertó que empeñarnos en tratar la complejidad de manera unívoca no haría sino hacerla inabarcable¹⁷². Él mismo propone, sin embargo, afrontar la complejidad desde un realismo pluralista, es decir,

¹⁷⁰ En su terminología una fase vital equivale a una generación.

¹⁷¹ Ibid. p. 71

¹⁷² p. 30 (Llano *et al.*, 1992)

afrontar cada realidad con el método adecuado y donde la racionalidad práctica actúe como facilitadora de lo que llamó “golpe de vista”, es decir, “la capacidad de captar globalmente el sentido de una situación compleja”¹⁷³.

La incertidumbre de los últimos años frente a los años de bonanza y crecientes comodidades de las décadas inmediatamente anteriores han provocado en la sociedad la necesidad de encontrar una respuesta rápida que nos permitiera trasladarnos al modo de vida anterior. Esto provocó unos años atrás el nacimiento de movimientos que, teniendo un profundo sentido social, anunciaban haber encontrado la respuesta a todas las calamidades de la sociedad con sus propuestas rompedoras. El tiempo está demostrando que no fue cómo auguraban desorientando aún más a una sociedad huérfana de rumbo. Una circunstancia, esta última, que ahonda aún más en la desazón con que el hombre afronta hoy su futuro.

En este contexto de incertidumbre, ausente de rumbo y donde se vaticina la necesidad de llevar a cabo cambios profundos a los que costará adaptarse, es donde los miembros de la Generación Z están desarrollándose como personas. Advierten un mundo que no sabe donde dirigirse. Un vacío carente de respuestas sólidas que los lleva a buscar con ahínco aquello que de sentido a sus vidas. Un propósito que les ayude a conectar sus caminos individuales con un objetivo superior que facilite el encuentro de sus motivaciones más personales y les provea de un “golpe de vista”.

Las organizaciones empresariales, puesto que forman parte del entramado que da forma al presente y por el que recaen muchas esperanzas para el futuro, deben de centrar sus esfuerzos en desarrollar un propósito que anime a sus miembros a participar del mismo. En definitiva, “una empresa es una organización autónoma formada por partícipes cuya pertenencia a la organización es de carácter voluntario, es decir, formada por partícipes que deciden libremente pertenecer o no a la empresa frente a otras posibles alternativas que se les presentan para conseguir las satisfacciones que aquella les ofrece”¹⁷⁴. Lograr ese enganche completo y coherente tiene doble sentido: por una parte, la organización respondería positivamente a la urgente llamada de auxilio que la sociedad está realizando para que las instituciones ayuden desde sus realidades a encontrar respuestas a las grandes incertezas de hoy y,

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ p. 273 (Pérez López, 2018)

por otra parte, mantener la consistencia necesaria que garantice el funcionamiento de la organización.

Este encuentro entre la pretensión vital de los miembros de la Generación Z y el propósito de la organización contribuirá a que quieran seguir formando parte de la misma. En caso contrario, buscarán otra que les sea más favorable y que les ayude a encontrar la armonía necesaria para que puedan desarrollar todo el potencial que quieren trasladar a la sociedad. Acostumbrados al cambio, no existe tal impacto para ellos cuando cambian de organización. Con esto tampoco se quiere resaltar que el cambio es algo patológico a esta generación y que encuentran en él una forma de expresar su modo de vida. Contrariamente, valiéndose de su capacidad para gestionar el cambio, ven en el cambio una oportunidad para encontrar aquella organización que les sirva de plataforma para llevar a cabo su plan vital.

Lo verdaderamente insustituible: las personas

La responsabilidad de establecer, ejecutar y velar por el desarrollo personal y el propósito de una organización recae fundamentalmente sobre la dirección de esta. Ciertamente es que en una empresa de corte humanista todos los que forman parte de la cadena deben contribuir de igual manera con una actitud de solicitud hacia el hombre, pero son los directivos los que con su ejemplo y liderazgo deben coordinar el buen funcionamiento de la misma. Es necesario que estos nivelen las diferentes fuerzas que se dan en la organización para que todos los que pertenecen a ella puedan satisfacer sus necesidades y conseguir el propósito común que les hace libremente organizarse.

Para Juan Antonio Pérez López¹⁷⁵, no sólo es necesario formular y querer compartir el propósito común, también es necesario que cada uno de los que forman la organización sepan que tienen que hacer. Una responsabilidad que recae en la dirección. El mayor o menor éxito de una organización dependerá de la capacidad de la dirección de conseguir que los tres procesos cumplan las expectativas de los miembros que la componen o que se desea la compongan. De entre las actividades que

¹⁷⁵ p. 32 (Pérez López, 2018)

tienen que realizar para lograr los objetivos propuestos la que interesa a continuación es la función motivadora, es decir, *“la realización de las acciones que permitan obtener tanto la cooperación de los partícipes que sean necesarios para la operación de la empresa cómo su continuidad en la cooperación”*¹⁷⁶.

Para los miembros de una organización puedan cooperar es necesario que tengan la capacidad de coordinarse. Sólo así podrán conseguir los objetivos que comúnmente se hayan propuesto. El directivo, cómo responsable último de dicha coordinación, debe de velar por el cumplimiento de las actividades del plan de acción que le ha sido otorgado. Para Pérez López en la realidad se encuentran dos estilos de coordinación diferentes: por una parte, aquel que reduce el ámbito de la delegación o coordinación formal y, por otra parte, aquella que fomenta la delegación o coordinación informal¹⁷⁷. Cuando se tiende más al primero, la dimensión de directividad del trabajo ve perjudicada su grandeza limitando la propia naturaleza del hombre y condicionando su propia capacidad para crear. Esa directividad, cómo *“la expresión de la autonomía personal en el trabajo, es el reflejo de su racionalidad, de la que el hombre en modo alguno -...- habría de ser despojado”*¹⁷⁸, posibilita a la persona imprimir su propio sello y facilita la expresión de todo su talento. La nueva complejidad exige una respuesta conjunta que permita que todos dirijan y operen a su nivel. Un estado que aflore la creatividad humana, la única capaz de refutar toda característica del pasado.

Esta expresión íntima del talento que supone crear no escapa al hecho de estar limitada por las múltiples expresiones que la rodean y que compiten, muchas veces sin intención, entre sí; pero que en adecuada armonía se transforman en un todo irreductible. De esta forma, sabiendo que el hombre cómo ser autónomo es capaz por si mismo de crear, donde habría pues que poner el énfasis es en la interacción de este con su entorno para asegurar que su contribución no se vea determinada por este último. Conseguir la inhesión entre los miembros de la organización se eleva aquí cómo objetivo supremo y donde *“la motivación, la jefatura y mando...busque un fin más alto: potenciar la voluntad del otro al unirla con otras voluntades”*¹⁷⁹. Con ello, se pretende presentar al nuevo líder cómo alguien capaz de hacer coincidir solidariamente las voluntades del

¹⁷⁶ Ibid. p. 284

¹⁷⁷ Ibid. p. 297

¹⁷⁸ p. 28 (Llano Cifuentes *et al.*, 1990)

¹⁷⁹ p. 184 (Llano Cifuentes, 2014)

equipo más allá de los fines personales que legítimamente puedan dirigir las intenciones de cada uno.

La coincidencia en la aspiración a un mismo fin exige de los directivos afrontar el problema de manera distribuida. Eso sí, distribuir esta responsabilidad no debe confundirse con la distribución de la capacidad para decidir porque la responsabilidad de esta última decae sobre aquel a quién se le ha delegado esta función. En cambio, cómo se dijo con anterioridad, puesto que un problema holístico que se afronta de manera unívoca logre subvertir el sentido de su fin se hace imprescindible la participación de todos los que forman parte del equipo.

El acompañamiento, la participación y la comunicación se convierten así en los ingredientes esenciales del directivo que, movido por un profundo anhelo por el hombre, quiera afrontar con éxito la nueva complejidad. La coordinación informal adquiere en el tiempo nuevo la categoría de necesaria por su capacidad para sustentar las aspiraciones de la nueva generación con sus características intrínsecas. Sería contraproducente luchar contra su singular irreverencia o desatender su necesidad de aceptación constante, imponiendo una visión unívoca de cómo resolver un problema para el que se ha demostrado no disponer de la certeza de cómo afrontar.

Las organizaciones hoy se enfrentan a un reto que resume las oportunidades y las complicaciones de carácter histórico que se están viviendo a lo largo y ancho del globo: la inminente incorporación de la Generación Z al entorno laboral. No escapa al ojo de aquellos que quieren ver el hecho que el cambio necesario en las organizaciones para afrontar este reto tiene que ver con cuestionar creencias, usos o pretensiones vigentes. Este hecho lleva de manera inherente desacuerdos a la hora de afrontar la complejidad del problema que se plantea. Pudiera parecer esto una circunstancia que aminora las posibilidades de éxito, pero contrariamente supone una oportunidad para hallar el éxito esperado.

Todos los hombres están llamados a aportar al sistema o entorno al que pertenecen según sus propias posibilidades. Cómo es de esperar, si en dicho sistema nuestras posibilidades de desarrollo y crecimiento personal se ven anuladas o reducidas, el descontento y la desesperación se apoderarán de nuestro espíritu y con ello nuestra esencia cómo hombres.

A la Generación Z hay que darles tiempo y sosiego para comenzar a pensar. Acompañarlos en el camino de forjarse un futuro de la misma

forma que las generaciones de gobierno de hoy tuvieron en su momento. El mundo que les tocará liderar dependerá de cómo se afronte la complejidad hoy. Una complejidad que exige, cómo antesala para poder afrontarla, que nos ubiquemos en nuestro propio tiempo. Tomar conciencia de las razones que han llevado a cada una de las generaciones históricas a comportarse de una manera concreta en la sociedad, es decir, entender sus sistemas de vigencias, ayudará a desnudar al hombre que hay detrás de cada época y facilitará la toma de decisiones que decidirá nuestro futuro. Una propuesta que no escapa a las organizaciones empresariales por ser parte integrante y fiel reflejo del todo que representa la sociedad. Entender la realidad social del sistema de vigencias les permitirá llevar a cabo su misión en el entorno con el que ha de habérselas.

Dicho entorno, el actual, está tensionado por una serie de eventos históricos que ponen en jaque el actual sistema de vigencias. Este último está demostrando no ser del todo eficaz a la hora de dar una respuesta al problema. Precisa de una renovación porque el mundo ha cambiado. Los avances tecnológicos y las sucesivas crisis globales de los últimos diez años están teniendo un profundo impacto en todos. La celeridad con la que fluyen las consecuencias de los acontecimientos provoca un extraño vacío difícil de gestionar entre nuestras pretensiones y las circunstancias que nos ha tocado vivir. No queda entonces otra opción que dejar atrás cualquier pretensión que otrora tuviera validez y acercarse a la circunstancia con los ojos de aquel que desprovisto de su coraza se entrega libremente al tiempo nuevo dispuesto a contribuir con su unicidad al conjunto de todos.

Los protagonistas de ese futuro, la Generación Z, están actualmente forjando su identidad conforme a los hechos que les está tocando vivir. Hay que buscar en ellos las respuestas a las vigencias que prevalecerán en el futuro. Se abre así una oportunidad para las organizaciones que no deben desaprovechar. Para lograrlo deben recurrir al humanismo cómo fuente de sabiduría, ya que es del hombre de donde nace el conocimiento que nos permite progresar cómo sociedad.

Velar por el bien común y nuestro futuro nos exige descubrir la singularidad de la Generación Z y respetarla cómo se merecen. Dos postulados propios del Humanismo se han propuesto en este capítulo cómo esenciales para hacer posible la realización de las vocaciones particulares de esta generación: el desarrollo de su capacidad para

reflexionar y la posibilidad de ofrecerles un propósito de grupo que les ayude orientar el sentido de su existencia. Atender a ellos es atender a sus necesidades más allá de lo que producen o pueden aportar. De conseguir esto, se estarían dando pasos para superar la estructura utilitarista de nuestra sociedad que se viene demostrando en los últimos tiempos y que muy posiblemente nos ha llevado a la situación que tenemos hoy. Apostar por el hombre en toda su esencia es apostar por la innovación.

La inclusión de los postulados que conocemos cómo humanistas se convierte en la llave para que la Generación Z pueda expresar todo su talento. Tienen la solución a la nueva complejidad que hoy tan ansiosamente buscamos, pero debemos ayudarles a encontrarla. Dicen que la sonrisa es el espejo del alma, pues bien: *“el gran directivo es el que sin montajes ni artefactos, sin presentarse como técnico de la organización, consigue crear un clima humano en el que la gente, de modo natural, sonríe”*¹⁸⁰

¹⁸⁰ p. 39 (Llano *et al.*, 1992)

Capítulo 5: Análisis de la Generación Z desde una mirada interdisciplinaria

Planteamiento, metodología y limitaciones

A lo largo de los cuatro capítulos anteriores se ha realizado un análisis que ha marcado el enfoque de la presente tesis doctoral y que a su vez viene a proponer un punto de vista de cómo afrontar el estudio de las nuevas generaciones que se vayan incorporando al mundo laboral desde una perspectiva humanística e interdisciplinaria. Una propuesta que está alineada con la del profesor Guido Stein en su estudio de los Millennials (Stein, 2019), aunque con un planteamiento que varía sensiblemente en su estructura y enfoque al prestar este estudio una especial atención al concepto sociológico de generación histórica y de identidad generacional.

Cómo se ha visto, la Generación Z - al contrario que los Millennials - está aún en gestación, ya que muchos de los individuos que supuestamente la forman no han cumplido aún los quince años de edad. Una circunstancia que limita las conclusiones que se puedan derivar del estudio por no disponer de elementos e información histórica suficientes para poder contrastarlas. Esto no elimina la posibilidad de que puedan inferirse tendencias de comportamiento que, gestionadas adecuadamente, puedan optimizar el proceso de atracción y aterrizaje inicial en las organizaciones.

Se propone así una metodología de análisis en dos fases. En la primera de ellas se tratará de concretizar la Generación Z en su contexto histórico y sociológico conforme a las teorías planteadas en los capítulos primero y segundo. Posteriormente, en una segunda fase, se analizará el posible impacto que tengan, en la gestión de personas y la cultura de las organizaciones con las conclusiones derivadas de la primera fase, las respuestas aportadas por los miembros de la Generación Z y las respuestas dadas por directivos. Este planteamiento difiere con las comúnmente planteadas en el mundo académico (Costanza *et al.*, 2017), puesto que el objetivo se sitúa en localizar los elementos comunes que pueden hacer de los post-millennials una generación y, por otra parte, tratar de comprender el impacto que estos hayan podido tener en los

grupos de análisis para proponer tendencias en el ámbito de la gestión de esta generación.

Grupos de análisis y estructuración de la encuesta

El primer grupo está compuesto por alumnos que se encontraban en primero y segundo de Bachiller en el curso académico 2020-2021. Este estudio se extendió a tres colegios de ámbito nacional: Fert Bachillerat (Barcelona), Colegio Nuestra Señora del Pilar (Jerez de la Frontera) y Viaró Global School (Barcelona). Todos ellos son colegios concertados y tienen en común un modelo educativo basado en los valores propios del humanismo católico cristiano. Las encuestas se gestionaron en cada uno de los colegios por miembros destacados de la dirección, del claustro y de representantes de alumnos. Concretamente, en el Fert Bachillerat la gestión estuvo a cargo de Doña Gemma Mir Mercader, directora del centro; en el Colegio Nuestra Señora del Pilar, la gestión estuvo a cargo de Don José García Ángel, director del centro y, finalmente, en el colegio Viaró, la gestión estuvo a cargo de Don Santiago Navas Mir, Representante Delegado de Segundo de Bachiller de la promoción 2020-2021.

El segundo grupo está compuesto por alumnos de cuarto de grado universitario y de master universitario en el curso académico 2020-2021. Este estudio se extendió a dos universidades de ámbito nacional e internacional: Universidad de Navarra (Pamplona y Madrid), Saint Louis University (Madrid Campus) e IESE Business School. Ambas universidades son privadas y de raíz católica. Las encuestas se gestionaron en cada una de las universidades por miembros destacados de su claustro y de coordinación. Concretamente, en la Universidad de Navarra e IESE Business School, la gestión estuvo a cargo de los profesores Don Guido Stein, profesor de Dirección de Personas en la Organizaciones del IESE Business School, y Don Javier Nanclares, profesor de Derecho de la Universidad de Navarra; en Saint Luis University (Madrid Campus) la gestión estuvo a cargo de Doña Mónica Chiclana y Catherine Gaa, International Admissions Counselor y Alumni Coordinator.

El tercer grupo de análisis está compuesto por directivos participantes de diferentes programas presenciales en Madrid y de programas on-line del

IESE Business School (Universidad de Navarra). Los diferentes programas a los que se invitó a participar son Executive MBA, Programa de Desarrollo Directivo (PDD), Programa de Dirección General (PDG), Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) y del Programa On-line de Dirección de Talento en la Era Digital en el curso académico 2020-2021. Todos ellos coinciden en ser programas ideados para ejecutivos con una media de experiencia profesional superior a los ocho años (Executive MBA), de catorce años (PDD), de diez años en puestos de alta dirección (PDG), de más de veinte años de experiencia en posiciones de alta dirección (PADE) y de dieciocho años de media en puestos de Dirección de Talento (Programa On-line de Dirección de Talento en la Era Digital). La gestión de la encuesta estuvo a cargo del profesor Don Guido Stein y del autor de la presente tesis doctoral.

Metodología y limitaciones

Las encuestas se realizaron utilizando la plataforma Google Format para simplificar la recogida de datos y su posterior estudio. Cada grupo dispuso de su propia encuesta adaptada a la etapa formativa y profesional en la que se encontraba en el momento de responder a la misma, exceptuando las primeras cuatro preguntas realizadas a los grupos de bachiller y universitarios que coinciden en ambos casos. El objetivo que se buscaba con esta salvedad era investigar la existencia de características comunes que pudieran ayudar a determinar la Generación Z en su contexto histórico. Las tipologías de las preguntas fueron tres: respuesta cerrada, respuesta abierta y escala de Likert, quedando distribuidas de la siguiente manera en cada uno de los grupos:

	Respuestas Cerradas	Respuestas Abiertas	Escala de Likert
Grupo 1 (Bachiller)	9	4	
Grupo 2 (Universitarios)	8	4	2
Grupo 3 (Directivos)	11		2

Para evitar problemas y dificultades de gestión que se pudieran derivar del uso y transmisión de datos personales, no se recogió información que pudiera identificar a ninguno de los que respondieron a las encuestas. Al ser segmentos específicos de población predeterminados en un contexto local, pero con carácter global, no se realizaron preguntas de clasificación (edad, sexo, procedencia...etc.) por no aportar información relevante para el ámbito de este estudio.

Destacar que tampoco se hizo con el grupo tres, siendo el más diverso en cuanto a edades y procedencia, porque dicho grupo simularía la masa de directivos que habría en una organización sin importar la generación a la que pertenecen o su nivel de dirección. En otras palabras, este grupo representaría a la “*generación de gobierno*” en sus diferentes niveles que es de esperar haya en cualquier organización. Esta “*generación de gobierno*” será responsable de recibir a la Generación Z en sus respectivas organizaciones. De haber incluido una clasificación más específica para el grupo tres se hubiera incurrido en la necesidad de realizar un análisis intergeneracional que queda fuera del alcance de la presente investigación.

Introducir análisis estadísticos en el estudio de las generaciones es una tarea compleja. Identificar las diferencias generacionales y aislar estas de otras posibles causas es el gran reto de esta materia. El análisis de las diferencias entre generaciones exige entender la contribución de tres efectos: edad, periodo y cohorte (Costanza *et al.*, 2017):

- **Edad:** Hace referencia a las variaciones biológicas y sociales causadas por la madurez y la etapa de la vida en la que se encuentran los grupos de edad analizados
- **Periodo:** Representa los efectos que un periodo en concreto provoca para todos los individuos independiente de la edad en la que se encuentren en el momento de los hechos
- **Cohorte:** El impacto de las características de una cohorte en los resultados de un estudio de investigación se denomina efecto de cohorte. Si bien los factores que hacen de un grupo de personas una cohorte pueden parecer amplios y, por lo tanto, tienen poco que ver con cada miembro individual del grupo, las características que el grupo tiene en común pueden influir en los hallazgos en un

contexto de investigación. Esto se debe a que las características de las diferentes cohortes varían con el tiempo debido a sus experiencias compartidas, incluso si esas experiencias fueron muy generales. Las cohortes tienden a ser definidas por su año de nacimiento, pero pueden también reflejar otros eventos compartidos por un grupo de personas.

Los análisis de diferencias generacionales que ignoren uno de los tres efectos mencionados están sujetos a hallazgos espurios (Oppenheim *et al.*, 1973). En otras palabras, el año de nacimiento se puede inferir si se conoce la edad del individuo y el año de recolección de los datos. Una dependencia lineal que crea un problema de identificación cuyos efectos no pueden separarse de manera significativa (Bell, 2014)(Yang and Land, 2013)¹⁸¹. Un hecho que ha provocado que comúnmente aparezcan resultados e investigaciones con marcadas diferencias entre sí, limitando la comparabilidad y la posibilidad de extraer conclusiones que se puedan generalizar por ignorar uno de los tres efectos (Costanza *et al.*, 2017).

Esto lleva razonablemente a pensar que uno de los aspectos más importantes para asegurar la utilidad del análisis de la presente tesis doctoral es escoger el método más correcto teniendo en cuenta las limitaciones y el alcance del estudio. Los tres métodos más utilizados para el análisis generacional son: análisis univariante de diferencias entre grupos con datos recopilados mediante un diseño transversal, meta-análisis temporal cruzado sobre datos recopilados de varios periodos en el tiempo (CTMA), modelado lineal jerárquico de clasificación cruzada sobre datos recopilados de varios periodos en el tiempo (Costanza *et al.*, 2017). Se presenta un cuadro resumen sobre las características principales de cada uno de ellos con base en el análisis realizado por los propios David P. Costanza, Jessica Badger Darrow, Allison B. Yost³ and Jamie B. Severt:

Método	Caracterizado	Ventajas	Desventajas	Conclusiones
Análisis univariante de diferencias entre grupos con datos recopilados mediante un	Comparación entre dos o más generaciones en un momento	Controla el efecto periodo	No controla el efecto edad	Las conclusiones que emanan de este tipo de análisis pueden ser debidas a los

¹⁸¹ p.3

diseño transversal	concreto.			efectos propios de la madurez
Meta-análisis temporal cruzado sobre datos recopilados de varios periodos en el tiempo (CTMA)	Comparación entre generaciones diferentes en momentos diferentes de sus vidas a la misma edad	Controla el efecto edad	No controla el efecto periodo y el efecto cohorte	Es complicado disponer de la información y no tiene en cuenta los posibles sesgos del periodo histórico de recolección de datos
Modelado lineal jerárquico de clasificación cruzada sobre datos recopilados de varios periodos en el tiempo (CCHLM)	HLM se utiliza cuando las personas se anidan a nivel grupo teniendo en cuenta el periodo y la generación (Kowske, Rasch and Wiley, 2010). Se espera así que los miembros de la misma generación sean similares en sus respuestas	Controla el efecto periodo y cohorte. Permite estimar la varianza atribuible a una generación controlando el efecto periodo y la edad	Necesita grandes cantidades de datos recopilados en varios periodos de tiempo, incluidos datos de bastantes cohortes	Este método se ha usado para intentar deshacer los efectos de edad, periodo y cohorte.

Tabla 8: Metodologías más usadas en el análisis de generaciones (Costanza et al., 2017)

La propia investigación infiere que partiendo de la misma información estas metodologías podrían ofrecer diferentes conclusiones, aunque lo más importante es escoger el apropiado según las características del estudio y de los datos recogidos. Para ello sugieren establecer con mucho cuidado una justificación de las variables que se están estudiando, sus

relaciones, los mecanismos causales hipotetizados, los métodos, el diseño de la investigación y los análisis estadísticos empleados.

Emma Parry y Peter Urwin resaltan que la clave radica en saber distinguir entre aquellas diferencias entre generaciones que son aparentes y aquellas que realmente producen una ruptura con sus predecesoras (Parry and Urwin, 2017). Para ello proponen fundamentar el análisis en los diferentes fenómenos sociales y económicos. Sugieren el análisis en dos etapas; en primer lugar, agrupar las cohortes de edad para que cubran el menor número posible de años, pero que ofrezcan validez estadística. Esto implica que para estudiar las características de una generación hay que tomar datos de grupos de edad cercanos en el tiempo para comparar los posibles comportamientos, pero debe de hacerse en el largo plazo para entender si está alineado con el concepto generacional. En segundo lugar, buscar los eventos históricos y las tendencias sociales que puedan explicar las diferencias identificadas. Este punto, sobre el que se basa la construcción histórica de las generaciones, prevé indirectamente que habrá acontecimientos estructurales con gran incidencia en la sociedad y otros que simplemente sean parte del devenir histórico. En otras palabras, habría generaciones con gran impacto en la historia y otras construidas al albor de una moda pasajera.

Con cierto grado de razón se podría decir que los acontecimientos vividos en los últimos diez a quince años no tienen parangón desde el crack del 29 y los años posteriores que dieron lugar a la segunda guerra mundial. Será el tiempo el que diligentemente ofrezca luz a esta cuestión, pero por ahora no parecería razonable dar por sentado este hecho. Por el contrario, se podría afirmar que los acontecimientos históricos del siglo XIX a los que se hace referencia si que provocaron la aparición de generaciones con marcadas características que cambiaron el mundo (Parry and Urwin, 2017).

Todas las consideraciones mencionadas con anterioridad sugieren que la falta de datos y las complicaciones derivadas del efecto edad, periodo y cohorte dificultan el análisis de generaciones históricas y la comparabilidad entre ellas. Por esta razón, el presente estudio se presenta con una propuesta novedosa para el estudio de las nuevas generaciones en el trabajo que conjuga elementos diversos, pero no por ello no rigurosos, y que evite en la medida de lo posible las mencionadas limitaciones:

- **Categorización de generaciones:** Si bien durante los capítulos iniciales de la tesis se ha dado por válida la existencia de la Generación Z o Post-millennials, el objetivo de ello fue entender los aspectos sociológicos e históricos que rodean a las generaciones¹⁸² e interpretar los posibles efectos que estos podrían tener en la Generación Z sirviéndose de las investigaciones hasta el momento realizadas y consideraciones que posteriormente se tendrían que confirmar¹⁸³. En todo caso, para evitar esta categorización inicial, se pretenderá confirmar que los grupos de edad escogidos (Bachilleres y Universitarios) comparten los atributos y características establecidas por los teóricos de las generaciones a lo largo de la historia que se presentaron en el capítulo I, así como los atributos que confirman la tenencia o no de su propia identidad generacional conforme a las conclusiones del capítulo II. De ser así, se daría por confirmada la existencia de la Generación Z o Post-Millennials como generación histórica y con su propia identidad generacional.

- **Comparabilidad entre generaciones:** Las dos primeras metodologías vistas en la tabla 2 presentaban las complicaciones derivadas de las investigaciones que buscan las características principales de las generaciones y que las diferencian unas de otras cuando se comparan varias generaciones al mismo tiempo. Para evitar esto, en la presente investigación no se llevará a cabo una comparación de la Generación Z frente a otras generaciones. Por el contrario, se pretende destacar aquellas características que esta generación, de manera individual, pudieran tener un impacto en las políticas de dirección de personas y en la cultura de las organizaciones. Para añadir mayor peso a estas conclusiones, se ha realizado una encuesta a directivos de organizaciones sin importar la generación a la que pertenezcan con el objetivo de ver en que medida las organizaciones están preparadas o no para recibir a esta nueva generación. Las preguntas del grupo de directivos están diseñadas para mostrar características de su organización, por lo que no era necesario recoger datos que puedan diferenciar la pertenencia a una generación de aquellos que participaron en la encuesta.

¹⁸² Visto en los capítulos I y II

¹⁸³ Visto en el capítulo III

- **Limitaciones propias de este estudio; el efecto APC y la profundidad de los datos recogidos:** Como se indicaba en esta investigación se ha optado por un análisis longitudinal de una sola generación, una opción que hace difícil dimensionar de los efectos de la edad y el período. Con este tipo de análisis, tampoco es posible determinar hasta qué punto el análisis de una sola cohorte tiene patrones compartidos con otras cohortes en comparación o ser exclusivas de la cohorte estudiada (Yang and Land, 2013)¹⁸⁴:

a) Efecto Edad: La edad de los grupos 1 y 2 de la presente investigación se sitúa entre los 16 años de edad y los 24 años de edad, es decir, en plena etapa de madurez. Esto obliga a ser cautos con las conclusiones que se derivan de sus respuestas. Este hecho no implica necesariamente que no se pueda esbozar un perfil de esta generación que sugiera las tendencias que más caracterizarán su llegada a las organizaciones. Como se ha indicado, el análisis de cohortes puede ser útil para estudiar la forma en que la sucesión de cohortes conduce al cambio social y cultural (Glenn, 1976). Por otra parte, para suavizar el efecto edad se diseñaron dos encuestas diferentes para cada uno de los dos grupos con preguntas adaptadas al momento vital en el que se encuentran¹⁸⁵. Sólo coincidieron las cuatro primeras preguntas de sus respectivas encuestas con el objetivo de valorar su encaje cómo generación histórica y su identidad generacional.

b) Efecto Período: El periodo en el que se realizaron las encuestas estuvo marcado por un evento histórico de gran impacto social: el COVID-19. Como se indicó anteriormente, las encuestas se realizaron en el curso académico 2020-2021, concretamente entre noviembre de 2020 y mayo de 2021. Este periodo, en España, estuvo marcado por la segunda, tercera y cuarta olas del COVID. Fueron momentos de mucha preocupación en la sociedad: los retrasos que se estaban teniendo en la aprobación y distribución de las vacunas, las dificultades económicas que se derivaron del confinamiento y posteriores medidas que impidieron la libre circulación de

¹⁸⁴ p.8

¹⁸⁵ Ver Anexo I

personas en el mundo y, finalmente, el desgaste agónico de una situación que implicaba la adaptación a un mundo que limitaba el contacto social y ponía en jaque las ilusiones personales y profesionales de muchos ciudadanos. Es de esperar, por tanto, que las respuestas provistas fundamentalmente por los grupos 1 y 2 tengan un sesgo hacia esta cuestión. Para evitar que esto supusiera un problema para toda la encuesta, sólo las preguntas 3 y 4 de los grupos de bachiller y universitario estaban relacionadas con este hecho.

- c) **Profundidad de los datos recogidos:** La solución al problema de la dependencia lineal causado por la forma en que se definen las generaciones sería estudiar individuos y grupos a lo largo del tiempo, utilizando múltiples paneles longitudinales. Esto exige inmensos recursos, esfuerzo y tiempo para recolectar información que se sale del ámbito de la presente investigación, aunque si abre la posibilidad a continuar profundizando sobre esta generación en sucesivos estudios. Por otra parte, el formato de las encuestas realizadas recoge tres tipos de preguntas: preguntas abiertas, preguntas cerradas y escala de Likert. En el presente estudio, las preguntas abiertas se usaron para dar la posibilidad a los encuestados de explicar brevemente el “porqué” de una pregunta cerrada o pregunta en formato escala de Likert que fuera relevante para el estudio. El objetivo de este enfoque es ayudar a interpretar mejor las motivaciones detrás de las respuestas dadas, una cuestión fundamental para poder entender con mayor detalle las posibles singularidades relevantes de una generación. Esta opción se descartó para el grupo de directivos, al no precisarse conocer más sobre las motivaciones que estos pueden tener frente a sus empleos y su organización. Finalmente, resaltar que existe cierta discordancia entre el número de respuestas recibidas entre el grupo 1 (bachilleres) y el grupo 2 (universitarios).

¿Es la Generación Z una generación histórica?

Consideraciones iniciales

Algunos autores ponen en entredicho la existencia de la Generación Z (Parry and Urwin, 2017) y otros definen esta generación como la segunda parte de una “super” generación conocida comúnmente como Millennials (Tulgan, 2013). Hay también bastantes dudas sobre su encaje dentro de un periodo temporal histórico concreto, algunos autores sitúan el comienzo de esta generación a mediados de los noventa y otros con la entrada del nuevo milenio (Bassiouni and Hackley, 2014) (Bencsik, Juhász and Horváth-Csikós, 2016) y, de la misma forma, existe un debate abierto sobre cual es la fecha de finalización de la Generación Z (Stacy, 2013) (Turner, 2015b). Muchos estudios más plantean estas cuestiones de forma directa o indirecta, pero en realidad ninguno de ellos podría decirse que estaría en lo cierto de manera absoluta ni tampoco que no lo estuviera. Como se ha indicado en varias ocasiones, la Generación Z (de existir) está aún en periodo de formación como tal y será el tiempo y la historia los que acaben delimitando su existir en el tiempo histórico.

No hay dudas de la existencia de generaciones históricas desde un punto de vista sociológico (Parry and Urwin, 2017), aunque como se ha visto es complicado esbozar un marco de análisis estándar que facilite el caracterizado de cada una de ellas. Este hecho, junto con el mencionado debate en torno a la Generación Z, obligan a echar un paso atrás para responder a una cuestión básica: ¿es la Generación Z una generación histórica? La multitud de estudios entorno a los Millennials y la posibilidad de validar la evolución que los integrantes de dicha generación han tenido hasta el día de hoy han permitido situar a esta generación en el tiempo histórico. Más y más comienzan a surgir estudios de la nueva generación, pero aún sigue siendo imposible validar los atributos y características de esta con un alto grado de exactitud. Por tanto, en esta primera parte se procederá a realizar un análisis que permita, valiéndose a las principales teorías existentes introducidas en el capítulo 1 y 2 de esta investigación y las respuestas dadas por los grupos encuestados, confirmar si la Generación Z se puede considerar una generación histórica desde el punto de vista sociológico.

El concepto de generación histórica ha evolucionado sensiblemente incorporando nuevos atributos y nuevas corrientes a lo largo de los años

desde su aparición como tal. Un proceso que tuvo su mayor esplendor en las propuestas de Ortega y Mannheim de la primera mitad del siglo XX. Con esta circunstancia de fondo adquiere sentido plantear el análisis en tres etapas: aquellas propuestas anteriores al comienzo del siglo XX, donde Dilthey y Comté representan sus mayores exponentes; seguidamente, aquellas formuladas por Ortega y Mannheim en la primera mitad del siglo XX y, finalmente, los planteamientos realizados por Strauss & Howe y otros autores modernos de segunda mitad del siglo XX y principios del XXI.

Propuestas anteriores al siglo XX

Auguste Comte

Por una parte, el 50,6% de los encuestados del grupo de bachiller y, por otra parte, el 36% de los encuestados del grupo de los universitarios consideran que son muchas las diferencias que les separan con sus padres y hermanos mayores en el modo de entender su forma de vida e intereses. Estos resultados confirmarían que ambos grupos, en mayor o menor medida, consideran que traen consigo una nueva mirada del mundo. Una mirada que dista de la de sus padres, probablemente pertenecientes a la generación de los Baby Boomers y la Generación X, y la de sus hermanos mayores, probablemente pertenecientes a la generación de los Millennials. Este hecho sugiere que ambos grupos podrían considerarse una generación diferente a las anteriores según Comte.

El peso y los cambios reales que esta generación traerá consigo no es posible medirlos aún y será el tiempo el que ofrezca luz al respecto. Tanto los bachilleres como los universitarios coinciden que una de las claves que les hacen afrontar la vida de manera diferente es el haber nacido en un contexto histórico completamente diferente al de sus padres. Consideran que los valores y los principios fundamentales son similares, pero resaltan que los entienden y los viven de manera diferente.

A la luz de los resultados, el grupo de los bachilleres se consideran más lejos de sus padres y hermanos frente a los universitarios. Este puede deberse al efecto edad que se hacía referencia anteriormente provocado por la madurez propia de la etapa vital en la que se encuentran, aunque en ambos grupos se destaca que incluso aquellos que habían optado por el “No” aprecian que hay diferencias con sus padres. Respecto a sus

hermanos mayores hay pocas referencias a ellos, aunque aquellos que sí las hacen destacan menores diferencias sea de manera directa o indirecta.

En conclusión, según las tesis de Comte se podría decir que los dos grupos encuestados se consideran así mismos que pertenecen a una generación diferente a la de sus padres y, en menor medida, a la de sus hermanos mayores puesto que advierten renovación frente a ellos. En cualquier caso, esta lectura deja aún bastantes interrogantes. Comte no propone una definición concreta de lo que es una generación, aunque si reconoce que es en la sucesión de generaciones y en la muerte donde se encuentra el fundamento del progreso social.

Por otra parte, el peso de las innovaciones que la Generación Z tendría en la evolución social de la humanidad se verá con el tiempo que será el que determine la fugacidad o la permanencia de estas en la sociedad. Comte no acota la duración de las generaciones ni profundiza sobre los aspectos que pueden influir en ellas. Sólo plantea tres etapas en la vida de un hombre, la preparación para la vida, la actuación social y la retirada de la vida o muerte¹⁸⁶. Según este planteamiento, la Generación Z se situaría actualmente en la primera de las etapas: la preparación para la vida.

Wilhelm Dilthey

Desde el punto de vista historiográfico la coetaneidad es un término mucho más amplio que lo meramente cronológico. Implica una conexión vital de *“realidades precisas y no intercambiables”* entre individuos que viven en un tiempo común (Aróstegui, 1996). Este planteamiento implica que aquellos comparten el mismo tiempo común, aquellos simultáneos en el tiempo cronológico, no tienen porque ser coetáneos si no experimentan hechos y realidades similares. En la misma línea Ortega defendía que la coetanidad se entiende como las experiencias vividas por cada generación y la contemporaneidad hace referencia a la caracterización de época (Aróstegui, 2006). El propio Ortega así defendía esta diferenciación entre ambos términos: *“Si todos los contemporáneos fuésemos coetáneos; la historia se detendría anquilosada, putrefacta en un gesto definitivo, sin posibilidad de innovación radical alguna”*¹⁸⁷. Una idea similar a aquella propuesta por Comte en torno a la duración de las generaciones y la necesidad de la renovación como fuente del progreso que se vio en el punto anterior.

¹⁸⁶ p. 42 (Marías, 1989)

¹⁸⁷ p. 14 (Ortega y Gasset, 1983)

Esta visión de coetaneidad contemplaría de forma conjunta los tres aspectos que deben ser corroborados en el caso de Dilthey. Por tanto, para diferenciar entre ambas acepciones se hablará a continuación de “coetaneidad cronológica” para comprobar que los grupos encuestados de bachilleres y universitarios han nacido en una zona de edad y forman un grupo de edad diferenciado del resto de grupos de edad contemporáneos. La zona de edad es evidente por la propia tipología de grupos que forman y el diseño de la encuesta. El primero de los grupos pertenecen a alumnos que en el periodo de la encuesta se encontraban en primero y segundo de bachiller confirmándose así que han nacido en una zona de edad similar. De forma similar ocurre con el grupo de universitarios. Estos se encontraban en el periodo de la encuesta en último año de grado universitario o master universitario. Por tanto, en ambos casos se encuentran de manera individual en la misma zona de edad. Algo más de arduo de identificar es su pertenencia al mismo grupo de edad.

La compleja realidad actual y la no menos dificultad de una clasificación universal de los diferentes grupos de edad hace prácticamente imposible llegar a un consenso. Ordenar a los grupos de edad con vocación de universalidad es una tarea ardua porque implicaría considerar aspectos demográficos, económicos, psicológicos, hechos vitales...etc, con la suficiente flexibilidad para ser válidos en los ciclos de vida de todas las poblaciones (Martin Ruiz, 2005). Para este mismo autor, los dos grupos encuestados se encontrarían en grupos de edad diferentes al situar el “corte” entre jóvenes y adultos a los diecinueve años de edad. En la misma dirección Strauss and Howe plantean el corte entre juventud y edad adulta en los veintiún años de edad¹⁸⁸. Por el contrario, la distribución vital de José Ortega y Gasset entre los grupos de edad plantea cinco edades de quince años cada una: niñez, juventud, iniciación, predominio y vejez¹⁸⁹. Bajo esta propuesta los grupos encuestados se encontrarían en el periodo que Ortega como “juventud”, es decir, entre los quince y los treinta años de edad, formando entonces el mismo grupo de edad.

Ante esta circunstancia, parece adecuado optar por aquella acepción de grupo de edad más acorde al pensamiento de Dilthey. Julián Marías citaba del propio Dilthey¹⁹⁰ que una generación debía experimentar una serie de influencias comunes en una etapa de sus vidas en la que sean muy

¹⁸⁸ p. 56 (Strauss and Howe, 1991)

¹⁸⁹ p. 123 (Ortega y Gasset, 1933)

¹⁹⁰ p. 64 (Marías, 1967)

*“influciables”*¹⁹¹. Una etapa alineada con la época de la juventud de Ortega y Gasset, de los 15 años de vida a los 30 años, que destaca por ser la época de aprendizaje, de *“información y pasividad”*, donde *“el hombre se deja penetrar por el mundo ya existente y que él no ha hecho”*¹⁹². Una etapa puramente de *“recepción y fermentación íntima”*¹⁹³ donde precisamente se encuentran en el momento de la encuesta los grupos de bachilleres y universitarios. No hay que olvidar que, en definitiva, Ortega y Gasset recibió una influencia considerable de Dilthey de quién decía que su obra (la de Ortega) *“corría en un extraño y azorante paralelismo”* con la de Dilthey, hasta el punto de decir que encontró en Dilthey a él mismo (Bueno Gómez, 2007). La transición a la edad adulta no puede ser únicamente resultado de un cambio de trayectoria (ej: del instituto a la universidad), sino también por el camino que avanza una generación con sus nuevos discursos y entenderes (Woodman and Wyn, 2015).

El segundo de los aspectos a valorar sería confirmar los hechos que marcan el “horizonte” que alineará el pensamiento de la generación en estudio: su época. En el capítulo dos de la presente tesis doctoral se analizaron una serie de acontecimientos en los últimos años que, a juicio del autor, están poniendo a prueba los cimientos de la sociedad, su manera de organizarnos y comunicarnos: La reciente pandemia Covid-19, la crisis económica que comenzó en 2008, el cambio climático y las consecuencias de la creciente globalización y las tecnologías digitales, que en ambos casos se identifican como fuentes principales de cambio constante e inestabilidad social. A los encuestados en el grupo de los bachilleres y universitarios se les preguntó por el hecho histórico que más hubiese marcado su vida de los mencionados, pero se les dejó la posibilidad de que marcaran que no fue ninguno de los anteriores.

En el caso de los bachilleres un 90,5% de los encuestados escogieron alguno de los acontecimientos propuestos. Los 9,5% restantes optaron por expresar que ninguno de estos es el que más marcó su vida y/o considera más relevante para el futuro. El grupo de los universitarios un 92,5% de los encuestados escogieron también por alguno de dichos acontecimientos y un 7,5% optó por no considerar ninguno de estos. A tenor de las respuestas obtenidas, de manera abrumadora en ambos grupos los acontecimientos históricos y sociales que ambos grupos

¹⁹¹ La terminología inglesa usada es *“impressionable years”*. Mucho se ha investigado al respecto de la permanencia de las influencias recibidas en la juventud a lo largo del ciclo de vida, pero los estudios confirman la hipótesis de esta etapa como clave en su manera de pensar a lo largo del resto de sus vidas (Krosnick and Alwin, 1989)

¹⁹² p. 106 (Marías, 1989)

¹⁹³ p. 313 (Ortega y Gasset, 1933)

consideran clave y que marcarán su “horizonte” futuro son la Pandemia Covid 19, el cambio climático, la crisis económica de 2008 y los constantes cambios y la inestabilidad social.

Definida la época, habría ahora que confirmar el tercero de los aspectos: corroborar que las preocupaciones, las experiencias y la formación de los grupos de edad analizados se cristalizan en una cierta proporción. La tabla a continuación ofrece luz a esta cuestión:

Acontecimiento	Bachilleres	Universitarios
Pandemia COVID-19	73,4%	57%
Los Cambios Constantes	10,1%	16,5%
Cambio Climático	3,2%	9,1%
Crisis económica 2008	3,8%	9,9%
Ninguno de los anteriores	9,5%	7,5%

Tabla 9: Distribución de acontecimientos por tipología y grupo de análisis

La formación académica de los grupos encuestados es evidentemente diferente por encontrarse en diferentes etapas. Esto no quita que ambos grupos coinciden en disponer de una formación cultural, humana y académica que los prepara para poder afrontar sus vidas de manera independiente y acceder al mercado laboral. Por esta razón, en cierta proporción ambos grupos tienen la misma formación.

Las preocupaciones y las experiencias que están viviendo quedan también marcadas de similar manera. Ambos grupos coinciden en señalar que la primera de sus preocupaciones y experiencias vividas es la derivada de la Pandemia COVID-19. También, coinciden en señalar que la segunda de sus preocupaciones son los constantes cambios y la inestabilidad social actuales. El resto de acontecimientos tienen un orden de prelación diferente para cada uno de ellos. Se puede destacar que la crisis económica de 2008 tiene un mayor impacto en los universitarios que en los bachilleres, como era de prever, por la edad en la que se encontraban en el momento de los hechos, aunque esta duró hasta el año 2013 y las consecuencias derivadas de aquel hecho siguen aún presentes (Pérez, 2018). El cambio climático tiene para ambos grupos una importancia dispar. Por último, prácticamente coinciden en cuanto los hechos mencionados no son tan importantes para ellos como otros que pueden haber experimentado.

Se confirma así que los grupos encuestados tienen las características que Dilthey considera necesarias para formar una generación. Dada la evolución del concepto de generación en tiempos de Dilthey es oportuno limitar hasta aquí el encaje de los grupos encuestados sobre las propuestas anteriores al siglo XX. Las dos propuestas a continuación representan la base del concepto de generación que ha marcado a los sociólogos desde entonces. Hay que resaltar que tanto Mannheim como Ortega tuvieron gran influencia de Comte y Dilthey, aunque como se vio sus propuestas son más específicas y amplias.

Propuestas primera mitad del siglo XX

Karl Mannheim

- **Posición generacional:** Esta se explica desde el lugar en la historia que ocupan el grupo de universitarios y bachilleres conjuntamente. En un momento dado, Mannheim en su obra se refiere a generación como aquellos con el mismo “año de nacimiento”¹⁹⁴, pero posteriormente aclara que el fenómeno de generación no se puede comprender desde la biología o la antropología porque no son capaces de explicar el “*ser con otro histórico y social*”¹⁹⁵. Debe de haber proximidad vital¹⁹⁶, es decir, que ambos grupos hayan nacido durante el mismo periodo histórico y en la misma ubicación geográfica, unas condiciones ambas que los llevaría a interactuar con las mismas fuerzas sociales y eventos históricos¹⁹⁷. En sus propias palabras “*estratificación de la vivencia*”¹⁹⁸. En los análisis de autores previos se ha confirmado el primero de los postulados, nacer en el mismo periodo histórico, por lo que no se indagará sobre esta cuestión.

Relaciona también la ubicación geográfica como un factor que te predispone a experimentar con los mismos hechos históricos y fuerzas sociales. Resalta como ejemplo de ello la no afinidad evidente entre la

¹⁹⁴ Ibid. p. 208

¹⁹⁵ Ibid. p. 209

¹⁹⁶ En palabras de Mannheim: “*Hay que considerar los datos biológicos como los factores de influencia ubicados más profundamente; pero, precisamente por eso, no se debe tratar de captarlos inmediatamente en sus consecuencias manifiestas, sino que es necesario el esfuerzo de observarlos, ante todo, en el elemento de los factores de influencia de carácter socio espiritual*” Ibid. p. 231

¹⁹⁷ p. 3 (Bristow, 2016)

¹⁹⁸ p. 216 (Mannheim, 1928)

juventud china y alemana en los entornos a 1800. En este caso no se podría hablar de la misma posición generacional, aunque cronológicamente hubieran nacido en el mismo periodo. No le faltaba razón. Por el contrario, en 2020-2021¹⁹⁹ esta situación ha cambiado por la globalización y la aparición de tecnologías de la información y comunicación que han acabado con las fronteras geográficas y políticas de antaño. Sería atrevido afirmar que la ubicación geográfica no tendría más razón de ser hoy que meramente una propuesta realizada en un tiempo donde era imposible de prever las características de nuestra sociedad hoy, ya que aún quedan lugares desfavorecidos donde la juventud lucha por sobrevivir y no por vivir intensamente.

Con este hecho de fondo, los grupos encuestados de universitarios y bachilleres se podría decir que comparten ubicación geográfica por dos razones: en primer lugar, todos los encuestados pertenecen a institutos y universidades “del primer mundo”, es decir, comparten una situación social similar que los “ubica” geográficamente en regiones donde la globalización y las tecnologías de la información y comunicación están plenamente implantadas y desarrolladas. En segundo lugar, ambos grupos han coincidido en señalar cuales son los cuatro hechos históricos y eventos sociales que más han marcado su vida como se vio con el anterior autor. Los cuatro hechos comparten el carácter global de los mismos. Esto les confiere de manera indirecta una ubicación geográfica similar. Por tanto, quedaría confirmada la misma posición generacional de los dos grupos encuestados.

- **Conexión generacional:** La existencia de un vínculo real entre ambos grupos que se encuentran en la misma posición generacional confirmaría su conexión generacional. Vivir en conexión generacional implica *“orientarse por la misma problemática histórica-actual”*²⁰⁰. El proceso de formación de la conciencia en la juventud es el encargado de fijar la orientación vital y viene determinado en gran medida por las *“vivencias de juventud”*²⁰¹. En palabras de Mannheim: *“Las primeras impresiones tienden a quedar fijadas como una imagen natural del mundo”*²⁰². De hecho, sostiene también que las vivencias tardías se orientan por medio de ese grupo de vivencias de juventud. De esta

¹⁹⁹ Años de realización de las encuestas

²⁰⁰ Ibid. p. 223

²⁰¹ Ibid. p. 216

²⁰² Ibid. p. 216

forma, para que se diera la conexión generacional habría que confirmar que ambos grupos comparten las mismas vivencias de juventud.

La pregunta número dos de las encuestas realizadas a ambos grupos es clara en este sentido: *“Escoge el hecho histórico que haya marcado más tu vida y consideres más relevante para el futuro”*. Como se indicó anteriormente, se les ofreció la posibilidad de escoger entre cinco opciones. Cuatro de ellas eran de respuesta cerrada, pero en la quinta respuesta se les dejaba libertad para que resaltaran si ninguno de las cuatro opciones propuestas respondía a la pregunta realizada. El nivel de coincidencia fue abrumador entre los dos grupos encuestados. El 90,5% de los Bachilleres y el 92,5% de los Universitarios se decantaron por los cuatro hechos históricos y sociales propuestos. Se convierten así en las vivencias de juventud que ambos grupos declaran y que certifican su conexión generacional.

Profundizando un poco más sobre estas vivencias de juventud habría que destacar particularmente dos de ellas que a su juicio marcarán su vida: la pandemia de Covid-19 y los constantes cambios e inestabilidad social. Ambos grupos coinciden en situarlas en primer y segundo lugar de sus preocupaciones respectivamente. Concretamente, el 83,5% de los Bachilleres y el 73,5% de los Universitarios se decantan por una de las dos opciones²⁰³. Se da de esta forma un profundo vínculo real entre los dos grupos encuestados que se encuentran en la misma posición generacional.

- **Unidad generacional:** Esta representa a grupos o “unidades” que, dentro de los que conforman una generación, ofrecen una respuesta diferente a los estímulos históricos y sociales (Timonen and Conlon, 2015). Una unidad generacional es un grupo que construye su propio estilo en el seno de una generación. Las unidades generacionales son los agentes del cambio social (Pilcher, 1994). Mannheim sostenía que no todas las generaciones son capaces de producir distintas formas de ofrecer una respuesta a su circunstancia y que esta dependía de la posibilidad de que la nueva generación hubiera tenido que enfrentarse a alguna situación traumática (Wang, 2021). De ser así, Mannheim se

²⁰³ Como se ha indicado, hay un efecto periodo en el momento que se realizó la encuesta por el impacto que en esos momentos estaba teniendo la pandemia que podría haber generado una ligera distorsión en los resultados. Habría que volver a preguntar a los mismos encuestados una vez acabe la pandemia para valorar la posible variación en los resultados, aunque esto se escapa a los objetivos de esta investigación.

refería a la generación como una “*generación activa*” capaz de articular una “nueva entelequia”.

No cabe duda que los grupos encuestados han experimentado una de las mayores situaciones dramáticas con carácter global de los últimos tiempos: la Pandemia Covid-19. Así lo reflejan en las respuestas de ambos. El 73,4% de los bachilleres y el 57% de los universitarios consideran que el hecho que más les ha afectado en su vida y con consecuencias para su futuro es el Covid-19. Según las tesis de Mannheim, este hecho podría propiciar el nacimiento de una nueva entelequia y que formaran una generación “activa”, aunque con la información que se dispone en esta investigación es un extremo que aún no se puede confirmar.

La probabilidad de que una generación desarrollara una conciencia propia también lo achacaba al “tempo” del cambio social: *“Cuanto más acelerado sea el tempo del dinamismo socioespiritual, tantas más oportunidades habrá de que determinadas posiciones generacionales (Generationslagerungen) reaccionen en directo desde su nueva situación generacional (Generationslage) y con una «entelequia» propia frente a las transformaciones”*²⁰⁴. Justamente la segunda de las preocupaciones de esta generación es precisamente los constantes cambios y la inestabilidad social que perciben. No sería extraño entonces esperar que esta generación desarrollara una respuesta (o varias) propias frente a sus circunstancias.

Una de ellas, resaltada por ambos grupos, es la preocupación por el cambio climático. Según las respuestas aportadas por ambos grupos, este es un aspecto que preocupa en mayor medida a los universitarios que a los bachilleres. Esto indicaría que dentro de la generación que conforman podría darse un movimiento - una unidad generacional – que ofreciera una respuesta propia ante las circunstancias. No sería algo extraño de esperar porque el propio Mannheim, en su ensayo sobre el problema de las generaciones, hace una analogía en esta dirección entre la juventud liberal y la juventud conservadora de 1810:

“En torno a 1810, la juventud que participaba en la conexión generacional social y espiritual pertenecía a una misma conexión generacional, sin que importe si en aquella etapa concreta participaba

²⁰⁴ Ibid. p. 229

en las ideas liberales o en el conservadurismo coetáneo. Pero, dentro de esa conexión generacional, cada cual pertenecía a una unidad generacional distinta, según participara en las intenciones básicas de los conservadores o de los liberales”²⁰⁵

En todo caso, habría que esperar unos años para conocer las unidades generacionales que se forman dentro de esta generación y la respuesta social y cultural que ofrecerían.

José Ortega y Gasset

Con el análisis planteado de los autores anteriores se puede afirmar que los grupos encuestados conforman una generación bajo la definición de Ortega. Efectivamente, ambos grupos se encuentran en la misma zona de edad, es decir, siguiendo la estructura vital que propone Ortega se encuentra en la primera mitad del periodo de juventud: entre los quince y los veinticuatro años de edad. A esto se le ha llamado con anterioridad la dimensión temporal. Por otra parte, como se ha demostrado ambos grupos comparten los mismos acontecimientos históricos, es decir, comparten la misma dimensión espacial. Bien es cierto que según las tesis de Ortega no son los hechos históricos aquello que delinear las características de una generación, sino el como los hombres se enfrentan a la circunstancia tratando de ofrecer una respuesta a un mundo que no es suyo y le ha venido dado.

Ortega resalta que *“cada generación humana lleva en sí todas las anteriores y es como un escorzo de la historia universal”²⁰⁶* por lo que no es de extrañar que ambos grupos coincidieran en mayor o en menor medida en reconocer que no son muchas las diferencias que les separan de sus padres y hermanos mayores en el modo de entender su forma de vida e intereses. Concretamente en el caso del grupo de bachilleres el 49,4% de los encuestados así lo reconocían. Un porcentaje que ascendía en el caso de los universitarios hasta un 64%. Ortega descontaba que esto fuera así y por ello ponía el acento precisamente en la innovación que cada generación trae consigo, es decir, en el planteamiento que cada generación realiza para cambiar lo vigente y poder así instaurar su propio

²⁰⁵ Ibid. p. 225

²⁰⁶ p. 116 (Ortega y Gasset, 1933)

sistema de convicciones: *“el mundo vigente en cada fecha es el factor primordial de la historia...y ese mundo cambia con cada generación”*²⁰⁷.

Por otra parte, Ortega también contaba con el hecho de que aquellos que se encuentran más cercanos a la generación anterior tendrían una mayor influencia de esta: *“cada hombre se siente atraído hacia cierto centro de gravitación social... según se sitúe su nacimiento hacia el comienzo o el final de la zona de fechas de su generación”*²⁰⁸.

Siguiendo las tesis de Ortega no se podría decir aún que los grupos encuestados tengan relevancia en el tiempo histórico actual, ya que *“la realidad histórica está en cada momento constituida por la vida de los hombres entre treinta y sesenta años”*²⁰⁹. El sostenía que el hombre hasta los veinticinco años sólo aprende. Con el nivel de análisis actual se podría decir que los grupos encuestados forman una generación histórica según Ortega, pero consideraba que para descubrir la estructura del mundo en una época concreta era necesario delimitar un esquema provisional de las generaciones que coincidían en dicho periodo. Se hace por tanto necesario determinar el lugar que ocupan los grupos encuestados en la estructura actual para confirmar su composición como generación.

Para ello propone un método para determinar la distribución de las generaciones en un periodo concreto. No cabe duda que el periodo comprendido entre el año 2008, con el comienzo de la Gran Recesión, y el año 2021, año en el que todavía se viven las consecuencias de la gran pandemia global, con todos los acontecimientos históricos y sociales, innovaciones e iniciativas que han ocurrido entre medias han puesto en hecho temblar los cimientos de la sociedad a nivel global de manera incuestionable. Estos acontecimientos son los que han destacado los propios grupos encuestados como aquellos que creen que tienen y tendrán mayor impacto en sus vidas. Seleccionado el periodo en cuestión hay que escoger un personaje de referencia que cumpliera los treinta años en dicho periodo y que haya tenido una contribución innegable a los avances producidos en esta época.

Uno de las grandes innovaciones de los últimos años y que han supuesto un cambio de paradigma radical en la forma que tenemos de comunicarnos y de relacionarnos han sido sin lugar a dudas la aparición de las redes sociales. Estas dieron sus primeros pasos a finales del siglo XX, pero su popularidad a nivel mundial llegó con la llegada de la red social

²⁰⁷ Ibid. p. 112

²⁰⁸ p. 174 (Marías, 1989)

²⁰⁹ p. 119 (Ortega y Gasset, 1933)

Facebook en el año 2004 y que a mediados del año 2020 contaba con más de 1000 millones de usuarios activos en el mundo (Cooper, 2021). Es la red social líder en 2021 (Statista Research Department, 2021). Su innovación consistió en crear un espacio en la que los usuarios pudieran intercambiar contenido e información para comunicarse de manera fluida y sencilla a través de internet. Su fundador, Mark Zuckemberg, cumplió treinta años en el año 2014 y representa una de las figuras más influyentes hoy que aspira a cambiar la forma en la que se gestiona la transparencia y la colaboración. No exento de polémica, el propio Zuckemberg destaca que su objetivo no fue sólo crear una compañía, sino quería crear al que realmente produjera un gran cambio en el mundo (Kirkpatrick, 2021), como así ha sido.

La generación de Mark Zuckemberg es la que Ortega refirió como generación decisiva. Según su planteamiento, pertenecen a esta generación los que hayan cumplido 30 años siete años antes y siete años después de la fecha en la que dicho personaje cumplió los treinta años²¹⁰, esto es, aquellos que en el periodo de 2007 a 2021 (ambos incluidos) cumplieron dicha edad o, lo que es lo mismo, los nacidos entre 1977 y 1991. Habría que hacer el mismo ejercicio con otros grandes personajes que con sus innovaciones estén cambiando el mundo en este periodo para completar la estructura generacional según el método de Ortega. Otros personajes relacionados con la tecnología y los avances que definitivamente han cambiado y están cambiando nuestra sociedad podrían ser: Elon Musk, fundador de Tesla; Steve Jobs, fundador de Apple; Bill Gates, fundador de Microsoft y Jeff Bezos, fundador de Amazon. La estructura generacional quedaría de la siguiente manera:

Años de nacimiento	Personajes
1977-1991	Mark Zuckenberg
1962-1976	Elon Musk, Jeff Bezos
1947-1961	Steve Jobs, Bill Gates

Tabla 10: Estructura generacional periodo de estudio

Nótese la gran similitud que existe entre las fechas que se proponen en esta tabla y las propuestas en la Tabla 1 del capítulo primero de la presente tesis doctoral. Con esta distribución, y haciendo un razonable paralelismo con los nombres que se asignaron, se podría afirmar que Mark

²¹⁰ Ibid. p. 127

Zuckemberg pertenece a la generación Millennial; Elon Musk y Jeff Bezos, a la Generación X y, finalmente, Steve Jobs y Bill Gates a los Baby Boomers. Como se indicó en el capítulo 1 hay bastante controversia respecto a las fechas concretas que indicarían la estructura generacional en el momento actual. El propio Ortega resalta sobre su modelo que *“en modo alguno este automatismo puede decidir la realidad histórica, pero nos acerca a los hechos históricos para ver si éstos toleran ser ordenados y ajustados a ella”*²¹¹.

Julián Marías, de cara a conseguir unos límites de fechas entre las generaciones más riguroso, propone incluir una lista más extensa de coetáneos a los personajes inicialmente incluidos que tuvieran la misma altura frente al horizonte de problemas de su tiempo. De esta forma se irían *“cerrando las mallas de la retícula hasta llegar a una densidad total”*²¹² que sea capaz de definir fielmente los límites de las zonas de fechas de las generaciones y la serie dentro del periodo de estudio²¹³. Haciendo esto de manera sistemática se podría *“descubrir el repertorio de vigencias de cada generación en su proyección sobre los representantes respectivos, y medir la variación de una generación a otra”*²¹⁴.

De este planteamiento metodológico se pueden sacar tres conclusiones importantes sobre los grupos estudiados según la propuesta de Ortega:

1. **Localización en la historia:** Los dos grupos estudiados son de una generación diferente a la de Mark Zuckerberg, es decir, no podría referirse a ellos como Millennials²¹⁵. Los años de nacimiento de los grupos estudiados se encuentran para los universitarios entre 1996-1999 y para los bachilleres entre 2005-2003. Siguiendo la metodología de Ortega formarían parte de la generación siguiente a la de Mark Zuckerberg. Concretamente su zona de fechas de nacimiento abarcaría entre 1992 y 2005, aunque como se ha dicho habría que afinar las fechas propuestas para la generación de Mark Zuckerberg con más personajes coetáneos de relevancia y que compartieran con él las mismas convicciones. La posibilidad de localizar en el continuo histórico a la generación formada por los grupos encuestados es uno de los grandes avances que nos brinda la teoría de Ortega y Gasset

²¹¹ Ibid. p. 127

²¹² p. 179 (Marías, 1989)

²¹³ Dado el objeto de la presente investigación se deja para un posible tema de estudio ulterior

²¹⁴ Ibid. p. 179

²¹⁵ El grado de diferenciación con los Millennials de los grupos estudiados queda fuera de la presente investigación

sobre generaciones. Por otra parte, no se podría descubrir aún el sistema de vigencias de esta nueva generación al no haber cumplido treinta años el grueso de la misma y poder así encontrar personajes que con su contribución pudieran ofrecer una idea de su innovación.

2. **Tipología de Generación:** Se verá a continuación sobre la propuesta de Strauss & Howe con mayor detenimiento, pero Ortega planteaba con su método que la generación que cumple treinta años en un momento de crisis histórica se erigía como generación decisiva, es decir, *“una generación que ni es todavía precursora, ni es ya continuadora”*²¹⁶. Esta circunstancia inclinaría a la generación ulterior a ser continuadora. Por las respuestas que han ofrecido ambos grupos y la gran época de crisis que están experimentando tanto la generación de Mark Zuckerberg como la de los grupos encuestados se podría hablar en ambos casos de *“generaciones de combate”*²¹⁷.
3. **Tipología de época:** Según la terminología de Ortega, los acontecimientos vividos y resaltados por los propios encuestados, la época actual es una época de crisis y confusión. Si los propios acontecimientos que sobrevinieron con la Gran Recesión que comenzó en el año 2008 tuvieron nefastas consecuencias para la economía y la estabilidad mundial, de las que aún se están viviendo sus secuelas, la llegada del Covid-19 ha supuesto un cambio radical al mundo tal y como lo conocíamos: todo se ha visto afectado (UNCTAD, 2020). Este hecho pone de manifiesto la necesidad de profundizar a futuro en las vigencias que dejará esta época en la sociedad y que fomentarán tanto la generación de Mark Zuckenberg como la generación de los grupos encuestados, Millennials y post-millennials respectivamente. Todavía es pronto para dirimir cuales son las vigencias que quedarán y cuales son las que responden a posiciones falsas o fingidas propias de momentos de crisis como el propio Ortega indica²¹⁸.

²¹⁶ Ibid. p. 109

²¹⁷ Generaciones de combate son aquellas que no tratan *“de conservar y acumular, sino de arrumbar y sustituir, los viejos quedan barridos por los mozos. Son tiempos de jóvenes, edades de iniciación y beligerancia constructiva”* p. 149 (Ortega y Gasset, 1933)

²¹⁸ Ibid. p. 155

Con la definición de generación que proponen ambos autores es necesario profundizar en la identidad social de esta generación, un análisis que se realizará en la segunda parte de este capítulo, por lo que más allá de los hechos probados con las propuestas teóricas de los anteriores autores no se indagará más sobre esta cuestión. El análisis más novedoso de los grupos encuestados será valorar su encaje y posibles consecuencias sobre la propuesta cíclica generacional que proponen. Hay que resaltar que el estudio que realizan lo focalizan en las generaciones que protagonizaron la historia de Norte América desde 1584, aunque los autores alegan que su propuesta de ciclos generacionales podría ser de aplicación en cualquier otra sociedad. De ser así, sostienen, su teoría no reflejaría únicamente la historia de América, sino simplemente la naturaleza humana afrontando su horizonte en un mundo relativamente exento de tradiciones²¹⁹.

El análisis de Strauss & Howe se publicó en el año 1991. La última generación que analizan es la generación Millennial. En dicha fecha, siguiendo la estructura cíclica que plantean, los más mayores tenían sólo ocho años de edad. Dejan la puerta abierta en cuanto a la extensión de esta generación, aunque plantean que pertenecerían a ella los nacidos entre 1982 y 2003. El tipo de generación que le correspondería es el de “*generación cívica*”, es decir, aquella que se encuentra un momento social caracterizado por una crisis secular en su edad adulta. Por cuestión del destino o no, los hechos ocurridos a partir de 2008 y hasta la llegada del Covid-19 responden perfectamente a esta tipología de crisis. De hecho, se les achaca incluso haber predicho la crisis actual (Peters, 2020).

La última generación que vivió una situación similar en esa etapa de su vida fueron la generación G.I.²²⁰ que soportó la Gran Depresión de 1929 y la Segunda Guerra mundial en la edad adulta. Ambas generaciones forman parte del ciclo de generaciones “cívicas” por lo que comparten características en común de comportamiento y visión ante la vida. Muestran un instinto y talento especial por su servicio a la comunidad y la tecnología, entre otras. El propio Neil Howe en un artículo reciente para la

²¹⁹ Ibid. p. 37

²²⁰ La generación G.I. es la generación anterior a la conocida como Silent Generation. El orden hasta nuestros días quedaría así: Generación G.I., Silent Generation, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z

revista Forbes confirmaba las características que predijeron sobre esta generación resaltando inclusive que algunas de ellas se habían potenciado (Howe, 2014).

El grupo de encuestados universitarios entraría dentro de la generación Millennial puesto que la fecha de nacimiento de estos se sitúa entre 1996 y 1999. En cambio, el grupo de los bachilleres cuyo nacimiento se sitúa entre 2003 y 2005 no queda claro si pertenecería a esta generación o no. Como se indicó con anterioridad la extensión que proponen sobre las diferentes generaciones que componen la historia de América del Norte desde 1584 varía entre los treinta y un años y veintiún años por lo que el grupo de bachilleres podría entrar en dicha generación. En el artículo mencionado con anterioridad de la revista Forbes, se refería a la generación Millennial como aquellos nacidos entre 1982 y 2004. Esto situaría al grupo de los bachilleres justo en el borde de dicha generación. Ellos mismos reconocen que es difícil situar una fecha concreta hasta que no se desarrollan como adultos.

De ser considerados el grupo de bachilleres una generación diferente a la de los Millennials, su tipología de generación según su teoría sería la de “generación adaptada”. Esta generación se encuentra con una crisis secular (como así ha sido) en la fase de la juventud, es decir, entre los cero años y los veintiún años de edad. Su legado se caracteriza por fomentar la justicia social y el pluralismo político²²¹. Por la tipología de encuesta que se realizó no se puede comprobar este punto sobre los bachilleres, pero el grupo de los universitarios sí dejan claro que tienen un fuerte compromiso con la sociedad puesto que sólo un 4,5% considera que no es necesario que una organización cumpla con los diferentes desafíos a los que se enfrenta el ser humano hoy en materia de justicia social y pluralismo (lucha contra la corrupción, compromiso con los colectivos vulnerables, diversidad e inclusión, medio ambiente y compromiso con las personas). No es de extrañar estas respuestas del grupo de universitarios porque la mencionada crisis secular entre 2008 y 2020 les pilló en fase de juventud. Un hecho que podría inclinar al grupo de universitarios también al de una generación diferente a la de los Millennials según Strauss & Howe.

Por otra parte, en su modelo proyectaban la siguiente crisis secular entre 2013 y 2024²²² cuando en realidad se adelantó a 2008 el comienzo de esta. Esta circunstancia llevaría a reevaluar las fechas propuestas en lo que respecta a la finalización de la generación Millennial. En todo caso, no

²²¹ *Ibid* p. 370

²²² *Ibid* p. 381

queda del todo claro si los grupos encuestados pertenecen a una generación diferente a la Millennial según las tesis de Strauss & Howe, aunque ambos han vivido en su fase de juventud los hechos acontecidos entre 2008 y 2020. Una era de crisis secular donde las circunstancias llevan a plantearse la validez del sistema institucional y los comportamientos de los principales poderes públicos y que finaliza con el triunfo de una nueva forma de hacer y comportarse. Comprobada la crisis, habría que confirmar cuál es la “nueva forma de hacer y comportarse” que sale de esta para dar validez a esta propuesta.

Sorprendentemente una vez más aciertan con su proyección en base a su propuesta cíclica generacional porque el 25 de septiembre de 2015 se unieron los líderes mundiales para adoptar una serie de medidas que permitieran dar una respuesta global desde las instituciones y la sociedad civil ante los grandes retos de la humanidad para asegurar su prosperidad y desarrollo. Los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible²²³ acordados en dicha fecha se erigen como la nueva forma de hacer y comportarse que sucede a una crisis secular como la vivida entre 2008 y 2020. En el ámbito particular de las organizaciones los efectos creados por la gran recesión de 2008, la digitalización y sus consecuencias sobre los modelos de negocio, el denominado cambio climático y la pandemia Covid-19 están despertando la necesidad de apostar por asegurar la rentabilidad en el largo plazo desarrollando estrategias de gestión e inversión sostenibles. La sostenibilidad²²⁴ se convierte así en la respuesta a la crisis secular anticipada por Strauss & Howe en 1991 para las organizaciones empresariales hoy.

Otros autores contemporáneos

Philip Abrams: Siguiendo la propuesta de Abrams son tres las cuestiones que habría que corroborar de los dos grupos encuestados. En primer lugar, que se encuentren en el periodo de juventud, es decir, la etapa que él denomina como el paso entre la niñez y el adulto por ser este el momento donde la persona se encuentra en una constante tensión entre los valores impuestos y aquellos con los que experimenta de manera

²²³ Ver: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

²²⁴ Sostenibilidad está aquí entendida como ASG (Medio Ambiente, Social y Gobernanza) o ESG en su versión en inglés. Una organización sostenible es aquella que trata de reducir de manera constante el impacto directo e indirecto de su actividad en el medio ambiente, incorpora las mejores prácticas de gobierno corporativo y ética de los negocios, se implica en el desarrollo de la sociedad más allá de su propia actividad y desarrolla políticas que aseguren los derechos de sus trabajadores y mejoren la calidad de vida laboral de estos.

individual. De una manera más concreta este periodo lo sitúa entre los quince años de edad y los veinticuatro años de edad (Abrams and Little, 1965). En segundo lugar, de la misma forma que ocurría con Mannheim, una nueva generación queda marcada por hechos históricos de calado que desajustan el mundo y sus instituciones. Habría que señalar los hechos y comprobar que ocurrieron a los grupos encuestados en el periodo de su juventud. Por último, aunque no representativo para este primer apartado del capítulo, quedaría corroborar la sensibilidad característica de la nueva generación a través de su identidad social.

La primera de las propiedades la cumplen ambos grupos encuestados puesto que se encuentran en cursos que van desde primero de bachiller hasta último año de grado o primer año de master universitario, justo entre los quince y los veinticuatro años de edad.

En cuanto a la segunda de las propiedades ninguno de los dos grupos se puede decir que vivieron los hechos acontecidos en el año 2008 y la posterior gran crisis de deuda que provocó en conjunto la conocida como Gran Recesión, ya que la cohorte más senior de los grupos encuestados tiene como año de nacimiento 1996. Si vivieron el sentir de la sociedad de la necesidad de un cambio en las instituciones públicas y privadas que fortaleciera su capacidad de respuesta a futuras crisis, siguiera mejorando el estado del bienestar y luchara contra las desigualdades. El resto de grandes eventos históricos que se mencionan en la pregunta dos si los están viviendo puesto que son de absoluta actualidad y junto con la crisis de 2008 están poniendo en cuestión todo lo que anteriormente se creía como bueno o verdadero y salen nuevas ideas y voces de como debe de ser el futuro para asegurar el bienestar de la humanidad.

A la tercera de las propiedades se le tratará de dar respuesta en la segunda parte de este capítulo con el esbozo de una propuesta de identidad generacional para ambos grupos encuestados.

Glen Elder: En su propuesta sobre generaciones no propone específicamente una definición sobre el termino de generaciones. Lo relevante para su análisis en la presente investigación conforme a los dos grupos encuestados reside en el estudio que llevó a cabo sobre una cohorte de personas nacidas unos años antes de la Gran Recesión de 1929 y los posteriores hechos históricos que moldearon el futuro de la sociedad por los siguientes cuarenta años. Una época que bien podría parecerse a la que ambos grupos han vivido desde su temprana niñez y que según la teoría del curso de vida tendrán un efecto muy fuerte sobre su posterior comportamiento en el ámbito familiar y profesional.

¿Tiene la Generación Z su propia identidad generacional?

Como se ha visto en la primera parte de este capítulo, el concepto de generación histórica ha ido evolucionando hasta nuestros días con la introducción del concepto de identidad. En el capítulo dos se hizo hincapié en el hecho de que lo importante de un evento histórico, no es el hecho en sí, sino la interpretación que una determinada generación hace del mismo. Esta interpretación se cristaliza predominantemente en la fase de edad de la juventud, en la transición de joven a adulto (Abrams and Little, 1965), por ser justo aquí donde *“lo que está en juego es un desafío a su sentido de identidad personal”*²²⁵. Confirmados que los grupos de bachilleres y universitarios se encuentran en esta fase de edad y constituyen una generación toca entender la interpretación que ofrecen ellos de los eventos históricos y sociales más representativos de la época actual.

Esta interpretación es el combustible de las fuerzas sociales que facilitan la transmisión de nuevas ideas y de cambios en la sociedad (Higgs and Gilleard, 2015). La generación a la que se pertenece permite dar sentido a nuestras vidas en el contexto histórico facilitándonos interpretar y proyectar el comportamiento de otros (Foster, 2013). Esta sensación de pertenencia puede venir provocada por el proceso de categorización que hacemos cuando nos clasificamos dentro de un grupo social²²⁶ por diferentes criterios (Rodríguez, 2018). El grado de significancia depende del *“conocimiento que posee un individuo de que pertenece a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y de valor que tiene para él/ella dicha pertenencia”* (Tajfel, 1981). Este enfoque implica necesariamente establecer distancia frente a otros grupos sociales o, en este caso, generaciones. Un planteamiento así lleva a irremediabilmente a comprender una generación desde una perspectiva des-personalista porque implica categorizar el miembro estereotípico de dicha generación con la intención de entender el grado de identificación que los grupos encuestados tendrían con dicho estereotipo.

²²⁵ p. 186 (Abrams, 1970)

²²⁶ Un grupo social según lo definió Turner es *“dos o más individuos que comparten una identificación social común de sí mismos o, lo que es casi lo mismo, perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social”* (Turner, 1981)

Con el objetivo de dejar que sean los propios grupos encuestados quienes expresen libremente sus características personales idiosincráticas, aquellas que les hagan pensar que los hacen únicos de otros, se ha optado por buscar lo que les une de manera más relevante como sumatorio de realidades individuales. Este enfoque responde a la Teoría de la Auto-categorización del Yo que plantearon John C. Turner, with Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher and Margaret S. Frente a la Teoría de la Identidad Social que planteó Henri Tajfel y que, como se ha visto, concibe la identidad desde una perspectiva des-personalista, el contexto de personalización que propone la Teoría de la Auto-categorización del Yo centra su propuesta en las expectativas de uno mismo cuando uno se ve así mismo como único y distinto de otros.

Las memorias colectivas de la Generación Z

Para llevar a cabo el estudio de las memorias colectivas se procedió a realizar un análisis de datos de las preguntas de respuesta libre que permitían conocer las razones por las que los grupos encuestados habían escogido su respuesta a la pregunta: “Escoge el hecho histórico que haya marcado más tu vida y consideres más relevante para el futuro”. La gran variedad de motivaciones múltiples que pueden llevar a cada uno de los miembros encuestados a inclinarse por alguna de las respuestas ofrecidas hace que una pregunta con respuesta libre, que les permita explicar el porque de su elección, sea la mejor opción para comprenderles. De esta forma se les deja total libertad para expresarse y mostrar sus motivaciones.

Las preguntas de respuesta libre tienen una doble vertiente. Son muy ricas en información como se acaba de exponer, pero dada la multitud de posibles respuestas hace que su tratamiento estadístico sea más difícil. Existen programas informáticos que permiten, mediante el análisis textual, observar formas gráficas y segmentos repetidos²²⁷ que permiten conocer aquellos aspectos que más se repiten en un formato de respuesta libre. Uno de los aspectos más complejos a la hora del uso de esta tipología de soluciones informáticas es diferenciar el contexto que se

²²⁷ “Forma gráfica es la unidad que se define como una secuencia de caracteres no delimitadores comprendida entre dos caracteres delimitadores. Segmentos repetidos se definen como una secuencia de dos o más palabras, no separadas por un delimitador de secuencia, que aparecen más de una vez en corpus de datos textuales” (Abascal Fernández and Franco, 2002)

extrae de la respuesta aportada más allá del vocabulario con el que se vale el participante de la encuesta (Abascal Fernández and Franco, 2002). El diseño de la encuesta y la limitada cantidad de datos disponibles para cada una de las respuestas aportadas, sobre todo en el caso del grupo de los universitarios, hacen que para los objetivos de este estudio el uso de una herramienta informática sea limitado, pero no por ello de utilidad. Por esta razón, se propone hacer uso de estas soluciones para una investigación posterior que provea de mayor cantidad de variables y datos que pudiera servir para contrarrestar, complementar o confirmar las conclusiones de este estudio.

Se optó de esta forma por realizar un análisis individual de cada una de las respuestas aportadas. Todas ellas aportaban información valiosa que se sintetizó en torno a grandes tendencias y motivaciones que permitieran ofrecer información estadística y métricas relevantes. El proceso se desarrolló en dos etapas:

- 1) Lectura y asignación de particularidades: En esta etapa se resumen cada una de las opiniones en torno a aquellas respuestas que más se repitan en el contexto en el que se formulan. Depuradas las respuestas se suman para disponer de una métrica estadística que pueda responder por el conjunto del grupo de análisis.
- 2) Clasificación: Posteriormente se ordenan conforme a las grandes tendencias identificadas y aquellas motivaciones que se hayan identificado

Dada la multitud de tipologías de respuestas recibidas se dieron casos en los que un encuestado podía hacer referencia a más de una de las tendencias identificadas. En estos casos se consideraron cada una de ellas con el objetivo de representar fielmente la opinión de los grupos encuestados. De esta forma se podía dar el caso que en una misma respuesta un encuestado podía hacer referencia a una o más tendencias con lo que el número de respuestas depuradas no corresponde con el número de encuestados. A continuación, se presentan algunos ejemplos significativos del análisis que se llevó a cabo para concentrar los principales mensajes que se podían extraer de ellas de la primera de las memorias colectivas²²⁸:

²²⁸ Se respeta fielmente lo que han expresado, inclusive si la utilización de la gramática o el lenguaje no fueran del todo correctos

- Ejemplo 1: Una sola causa

“Ha influido en mi forma de vida”

- Tendencia: Cambio en la forma de vida
 - Motivación I: no aplica

“A la pandemia q estamos viviendo hoy en día, ya q soy más consciente de lo q pasa a mi alrededor”

- Tendencia: Consciencia de las circunstancias
 - Motivación I: no aplica

“El covid-19 ha sido inesperado y un cambio impactante en la historia”

- Tendencia: Cambio en la persona (positivo o negativo)
 - Motivación I: Cambio impactante
 - Motivación II: Cambio inesperado

- Ejemplo 2: Dos o más causas diferentes

“Porque me ha cogido en una edad en la que entiendo todas las cosas y en las que debo aprovechar al máximo mi adolescencia y debido a esta causa no puedo, además de las consecuencias económicas y culturales que trae en los próximos años”

- Tendencia I: Consciencia de las circunstancias
- Tendencia II: Cambio en la persona (positivo o negativo)
 - Motivación I: Perder la adolescencia o sensación de perder época crucial de sus vidas
- Tendencia III: Cambio en la forma de vida
 - Motivación I: Consecuencias para el futuro
 - Motivación II: Consecuencias económicas

“La pandemia al cogerme mas mayor y mas consciente de todo es la que mas me ha afectado, sobretodo porque me esta quitando muchísima vida social y tiempo con mis amig@s”

- Tendencia I: Consciencia de las circunstancias
- Tendencia II: Cambio en la forma de vida
 - Motivación I: Consecuencias en la vida social

- Ejemplo 3: Respuestas con un contexto complejo

“Fue y esta siendo una época en la que a pesar de no encontrarnos en una situación corriente, a los estudiantes sobre todo se nos pone una gran exigencia en cuanto a nuestro rendimiento. Además el confinamiento

retrasó nuestro aprendizaje y nos perjudicó bastante, desconcentrándonos a la mayoría, y pudiendo afectar a nuestro ámbito académico. Incluyendo que por causa de pandemia no podemos socializar del todo y desconectar de los problemas tanto referidos a los estudios como personales”

- Tendencia I: Cambio en la forma de vida
 - Motivación I: Consecuencias académicas
 - Motivación II: Consecuencias en la vida social
- Tendencia II: Cambio en la persona (positivo o negativo)
 - Motivación I: Perder la adolescencia o sensación de perder época crucial de sus vidas

“No hay sociedad más dividida y conflictiva que la que tenemos ahora. Critican toda cosa que ocurre, malinterpretan todo y juzgan sin pedir explicaciones, exageran todo lo sucedido, y destrozan todo a su paso por "libertad de expresión" Y los partidos "de izquierda" y "de derecha" pasan lo mismo. Lo único que hace es dividir más. Y la sociedad es un factor importantísimo en la vida y en el futuro. ¿Cómo será en el futuro si son así ahora? Yo nunca lo sabré y posiblemente nunca lo comprenda”

- Tendencia I: Consciencia de las circunstancias
- Tendencia II: Cambio en la forma de vida en todos los aspectos
 - Motivación I: Consecuencias para el futuro
- Tendencia II: Cambios en la persona (positivo o negativo)

Pandemia COVID-19

- **Bachilleres:**

El 73,4% de los Bachilleres escogieron la Pandemia Covid-19 como el hecho histórico que ha marcado más sus vidas y que consideran más relevante para el futuro. El 80% optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida y el 20% restante optó por no hacerlo. Siguiendo la metodología presentada anteriormente se recogieron 263²²⁹ expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron tres grandes tendencias y diez motivaciones que se presentan a continuación:

²²⁹ Aquí se puede observar que el número de expresiones (263), una vez depuradas las respuestas, es superior al número de participantes que se prestaron a exponer su razón por la que escogieron dicha memoria histórica (232).

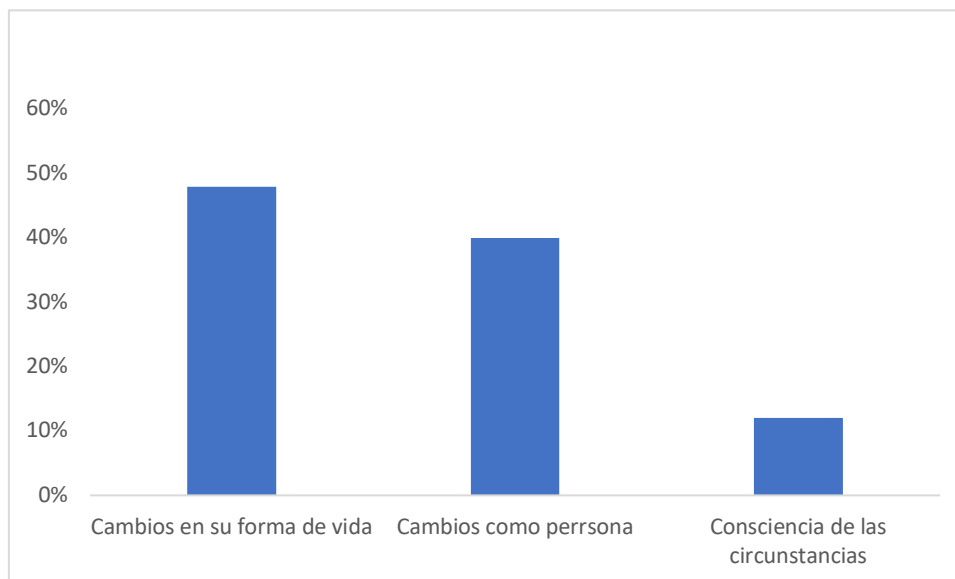


Tabla 11: Principales tendencias identificadas Pandemia COVID-19 en Bachilleres

- I. *Cambios en su forma de vida*: el 48% de las expresiones recogidas apuntaban a las consecuencias que tanto en el presente como en el futuro traería consigo la pandemia en su forma de vida y la de la sociedad en general. Un 32% de estos no se inclinó por una motivación concreta e hizo alusión únicamente a esta tendencia. Uno de los participantes destacaba: *“Nos ha cambiado la forma de vida en todos los aspectos”*

Cinco motivaciones en torno a esta tendencia sobresalieron:

- *Vida social*: el 24%²³⁰ destacó que las restricciones y limitaciones de contacto social que conllevaba la Pandemia les impedían disfrutar de amigos y familiares. Una de las participantes destacaba: *“Me ha marcado mucho porque aparte de que estoy en una edad de salir y disfrutar con los amigos, me han quitado todo tipo de fiestas y lo que más me duele es no poder dar besos y abrazos porque yo soy muy cariñosa”*
- *Cambio social a todos los niveles*: el 13% destacó que la Pandemia sería un antes y un después para la sociedad y que, a diferencia de otras crisis, esta había afectado a todas las clases sociales por igual. Uno de los participantes destacaba:

²³⁰ Se entiende el 25% del 44% que se inclinaron por la tendencia superior.

“El covid ha cambiado la vida de todos. Sin importar la clase social ni el poder adquisitivo de cada uno”

- *Su futuro:* el 11 % destacó que limitaría sus opciones de un futuro próspero, fundamentalmente con consecuencias en el ámbito laboral. Uno de los participantes destacaba: *“No me ha afectado tanto ahora pero soy consciente de q va a afectar a nuestros futuros y trabajos y estudios”*
 - *Sobre sus estudios:* el 12% destacó que condicionó sus estudios en dos ámbitos; por una parte, la imposibilidad de relajarse y las nuevas exigencias académicas estaban afectando su rendimiento y, por otra parte, limitaba las opciones de aprendizaje que podrían haber tenido en un formato presencial 100%. Uno de los participantes destacaba: *“Fue y esta siendo una época en la que a pesar de no encontrarnos en una situación corriente, a los estudiantes sobre todo se nos pone una gran exigencia en cuanto a nuestro rendimiento. Además el confinamiento retrasó nuestro aprendizaje y nos perjudico bastante, desconcentrandonos a la mayoría, y pudiendo afectar a nuestro ambito académico”*
 - *En la economía:* el 8% mencionó que la pandemia traerá efectos negativos en la economía. Uno de los participantes destacaba: *“Esta es la que más consecuencias va a traer (sobre todo económicas)”*
- II. *Cambios como persona:* Estos cambios podían ser de carácter positivo o negativo respecto a su desarrollo personal, aunque la tónica más generalizada se inclinaba por aspectos relacionados con la frustración que las medidas y consecuencias que la pandemia estaba causando en ellos. Un 40% de aquellos que quisieron expresar su sentir apuntaron en esta dirección. De esas 107 expresiones, un 31% no se inclinó por una motivación concreta. Uno de los participantes destacaba: *“Me ha hecho cambiar como persona, tanto positivamente como negativamente”*

Cinco motivaciones en torno a esta tendencia sobresalieron:

- *Cambio impactante:* Un 19,6% destacaba que había sido un hecho con gran impacto en su vida. Uno de los participantes destacaba: *“Por el hecho de que la manera de enseñar, la manera de apreciar y valorar las cosas y personas que tenemos es diferente y hay muchísimo en juego y ahora hay personas que valoran y cuidan más a los que quieren y aparte el confinamiento cambió mi modo de pensar y creo que el de muchas personas más pero ha sido algo impactante”*
- *Perdida de la adolescencia:* El 19,6% denunciaban que las restricciones y consecuencias de la pandemia les estaba limitando las posibilidades y oportunidades asociadas a su zona de edad. Uno de los participantes destacaba: *“Porque me ha privado de muchas cosas y sobre todo estoy perdiendo parte de mi adolescencia que va a ser difícil recuperar”*
- *Cambio inesperado:* Un 11,3% hacía referencia a lo inesperado del hecho. Un participante destacaba: *“Pienso que la pandemia del covid 19 es algo en el que nunca antes había pensado en sufrirla y que ha cambiado la manera de vivir de todos”*
- *Afectación psicológica:* Este es sin duda uno de los efectos que más sorprenden porque los propios encuestados reconocen que esta situación les está causando tal angustia que está afectando a su estabilidad mental, cómo así lo indicaban el 9,3% de ellos. Uno de los participantes destacaba: *“Me ha afectado mucho psicológicamente”*. Otro de ellos reaccionaba así: *“Es algo que hemos vivido en primera persona y que nos ha afectado tanto mentalmente como emocionalmente”*
- *Familia y seres cercanos:* No cabe duda que este es un hecho generalizado a todos los que nos ha tocado vivir este desagradable acontecimiento. En el plano de este grupo se destacan varias motivaciones que en su conjunto representan el 9,2% de las expresiones de la segunda gran tendencia. Unos hacían referencia al sufrimiento propio de la pérdida o sufrimiento de personas allegadas. Un participante denunciaba: *“Amigos muy cercanos han perdido a familiares”*

y los he visto sufrir mucho". Otros se inclinaban por los efectos que había tenido sobre su persona la relación familiar que había tenido que mantener por las consecuencias y medidas tomadas durante la pandemia. Uno de ellos indicaba: *"Es algo que se ha llevado a muchas personas y nos ha dejado sin fiestas, unas navidades sin ver a familiares y ha sido algo psicológicamente duro"*, mientras otro denunciaba los roces propios en el seno familiar: *"La pandemia del covid fue la que viví con mi familia"*.

- III. *Consciencia de las circunstancias*: Este aspecto es de crucial importancia para el grupo de bachilleres desde un punto de vista de teoría generacional. El 12% de las 263 expresiones que se recogieron en este grupo indicaban que, al contrario del resto de hechos históricos y retos sociales propuestos, este era el que les había pillado en una edad que les permitía entender más las circunstancias. Este reconocimiento que hacen del hecho histórico valida las tesis de la distribución de las zonas de edad de Ortega y Gasset. Concretamente, la zona de edad que llama de "juventud", de los 15 años a los 30 años de edad, que destaca por ser la época de aprendizaje, de *"información y pasividad"*, donde *"el hombre se deja penetrar por el mundo ya existente y que él no ha hecho"*²³¹. Así lo expresan los propios protagonistas. Uno de ellos observa: *"Porque es la que me ha afectado, ya que las otras no las he vivido tanto ya sea porque era pequeño o porque no lo sentí tan presente"*, otro reconocía: *"ahora soy más mayor y más consciente de todo lo que está pasando y este virus me ha privado muchas cosas y me ha marcado mucho"*, mientras otro respondía taxativamente: *"los demás no he sido consciente"*.

²³¹ p. 106 (Marías, 1989)

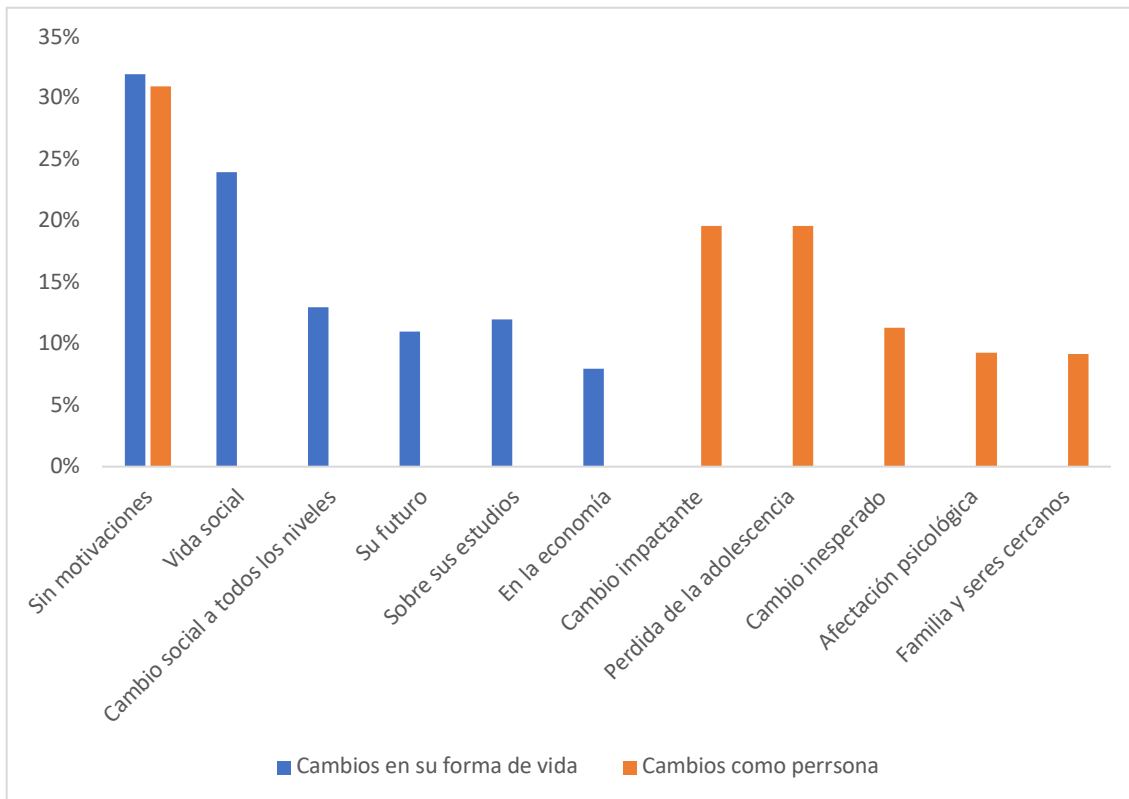


Tabla 12: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias pandemia COVID-19 en Bachilleres

- **Universitarios**

El 57% de los Universitarios escogieron la Pandemia Covid-19 como el hecho histórico que ha marcado más sus vidas y que consideran más relevante para el futuro. El 95% optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida y el 5% restante optó por no hacerlo. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 128 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron tres grandes tendencias y diez motivaciones. Coinciden prácticamente en su totalidad con la de los grupos de bachilleres, excepto en dos de ellas, como se verá a continuación:

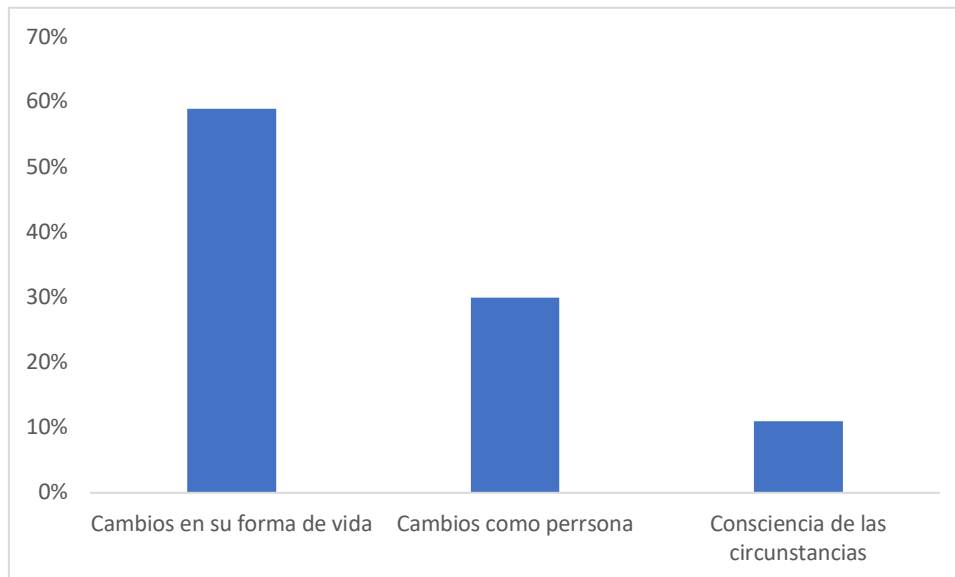


Tabla 13: Principales tendencias identificadas Pandemia COVID-19 en Universitarios

- I. *Cambio en su forma de vida*: el 59% de las expresiones recogidas apuntaban a las consecuencias que tanto en el presente como en el futuro traería consigo la pandemia en su forma de vida y la de la sociedad en general. Un 22% de estos no se inclinó por una motivación concreta e hizo alusión únicamente a esta tendencia. Uno de los participantes destacaba *“Cambio de planes total en mi vida”*, mientras otro afirmaba *“the world changed completely”*²³²
 - *Carreras profesionales*: El 19% considera que la pandemia dificulta su capacidad para acceder al mercado laboral y limita la posibilidad de escoger su futuro profesional en una etapa crucial para sus carreras. Uno de los participantes destacaba: *“Pese a que ni siquiera recuerdo la vida anterior a la crisis económica de 2008, por lo que sin duda esta ha tenido impacto enorme en mi vida, por suerte no me tocó de cerca en el sentido de que mis familiares directos mantuvieron sus puestos de trabajo. Por ello, considero que la pandemia es el hecho que más está marcando mi vida, ya que determina claramente el acceso al mercado laboral, al que me dirijo este año, la movilidad internacional, las posibilidades de un Erasmus, etc. Además, veo que esta es una situación que afecta a todos mis amigos y familiares de edad cercana: a*

²³² Se adaptó la encuesta al idioma inglés para que los alumnos del Master in Management del IESE Business School que quisieran pudieran responder a la encuesta

todos se les está haciendo más complicado de lo normal encontrar un trabajo”.

- *Futuro:* El 17% opinaba que los efectos de la pandemia repercutirían en sus futuros, ya que esta transformaría por completo el mundo tal y como lo conocemos. Las expresiones en esta dirección se inclinan por tener una componente pesimista, aunque son conscientes de que tendrán que adaptarse. Uno de los participantes denunciaba: *“Ha supuesto un punto de inflexión, en la manera de hacer las cosas y en las perspectivas de futuro, ya que se ha sumado la incertidumbre a todos los proyectos futuros”*, y otro aseveraba: *“En mi opinión esta pandemia va a cambiar completamente nuestra forma y estilo de vida, dando pie a la “Nueva Normalidad,” a la cual deberemos adaptarnos dando la mejor respuesta”*.
- *Vida social:* El 13% advirtió de los cambios en sus relaciones sociales por las limitaciones sanitarias y medidas de precaución que se tuvieron que tomar. En algún caso se aventuraban a pronosticar que su vida social ya nunca volvería a ser como antes. Uno de los participantes se lamentaba: *“Porque ha hecho mi día a día muy diferente, me limita mucho mis relaciones sociales”*, otra de ellas denunciaba: *“el covid ha cambiado radicalmente nuestras relaciones sociales, la forma en la que expresamos la afectividad”*.
- *En la economía:* Al 6,5% le preocupa los efectos que en el ámbito económico tiene y tendrá los efectos de la pandemia, tanto a nivel personal como a la sociedad en general. Uno de los encuestados confesaba: *“Ha cambiado mucho mi vida en el sentido social y económico”*, mientras otro opinaba: *“el COVID 19 nos ha cambiado nuestro día a día completamente, además esta teniendo y va a tener unas fuertes consecuencias en la economía”*
- *Cambio social a todos los niveles:* El 13% consideraba que la pandemia se caracteriza por tener un efecto similar en todas las clases sociales. Uno de los encuestados razonaba: *“Creo*

que estamos viviendo algo muy significativo en la historia. Algo que nunca nos habíamos esperado y que nos ha pillado a todos por sorpresa. El hecho de no saber cómo actuar genera más miedo e incertidumbre de lo normal. El covid supone un hecho que ha afectado a todo el mundo y por ello creo que en ese sentido nos puede hacer mas fuertes como sociedad. Sin embargo, creo que es algo que implícitamente afecta nuestro estado de ánimo, y por lo tanto al nivel anímico general de la población. La actual situación genera muchos sentimientos y hay situaciones especialmente críticas, todo esto tiene un fuerte impacto en la sociedad y por supuesto en el futuro”.

- *Sobre sus estudios:* El 9,5% optó por denunciar las consecuencias negativas en su aprendizaje al verse limitado por las restricciones impuestas. Uno de ellos declaraba: *“El efecto que ha tenido tanto en lo social, familiar y educativo ha sido algo que nunca voy a olvidar”*, mientras otro lamentaba: *“La pandemia coincide exactamente con los años donde más actividades formativas en el extranjero tendría y cuando debería salir al mercado laboral. Ambas cosas se ven muy afectadas”*

II. *Cambio como persona:* El 30% de las expresiones recogidas de este grupo reconocen que la pandemia les ha cambiado como persona, positiva o negativamente. Este dato pone de manifiesto que, al igual que ocurría con el grupo de bachilleres, la pandemia habría provocado que esta generación reflexione sobre si mismos y sobre sus vidas más allá de lo que supone hubiera ocurrido en un contexto histórico normal. De estas expresiones, un 30% no se inclinaron por ninguna motivación concreta. Uno de ellos confesó: *“La cuarentena dio mucho tiempo para pensar y para sacar conclusiones sobre la vida y sobre uno mismo”*.

- *Sobre como afrontar sus vidas:* El 18% de las expresiones de esta tendencia recogen un sentir que no se dio en el grupo de bachilleres. Estas apoyarían, una vez más, la hipótesis que existe un antes y un después en las vidas de esta generación con la venida de la pandemia. Se han visto en la necesidad de reaccionar ante una eventualidad sobrevenida que les ha obligado a abrir los ojos al mundo. Uno de los participantes se

lamentaba: *“Es el evento que mas consecuencias directas que ha tenido en mi vida y que nos recuerda lo frágil que es la estabilidad en la que vivimos”*. Otro manifestaba: *“Nos ha llevado a mirar más hacia adentro y a discernir entre que es lo verdaderamente importante y que es lo superfluo en la vida. Además nos ha enseñado que muchas veces la actitud lo es todo, y distingue a la gente que saca cosas buenas de lo malo de los que se estancan en la negatividad”*, y otro reflexionaba: *“Creo que además de ser una forma de apreciar lo que antes dábamos por sentado, la pandemia nos ha obligado a todos a encontrar formas de resolver problemas y adaptarnos, ha sido el ímpetu de cambio y eso es algo que valoraré siempre”*

- *Cambio impactante*: El 16% de las expresiones de esta tendencia se inclinaron por resaltar el fuerte impacto que les había supuesto la pandemia. Uno de los participantes así lo definía: *“Sin duda alguna la pandemia del Covid-19 ha sido el hecho que más impacto ha tenido en mi vida. Nunca antes había vivido una experiencia así, y claramente va a repercutir en mi futuro”*, otro reconocía: *“Nunca había vivido un cambio tan drástico y espontáneo, y la situación cambió mi manera de ver la vida y me enseñó a valorar mucho más todo”*
- *Inesperado*: El 13% de las expresiones hacía referencia a lo inesperado del hecho. Así lo reconocía uno de los participantes: *“Era algo totalmente inesperado y de gran magnitud”*, otro opinaba: *“Creo que estamos viviendo algo muy significativo en la historia. Algo que nunca nos habíamos esperado y que nos ha pillado a todos por sorpresa. El hecho de no saber cómo actuar genera más miedo e incertidumbre de lo normal.”*
- *Pérdida de la adolescencia*: El 13% denunciaban que las restricciones y consecuencias de la pandemia les estaba limitando las posibilidades y oportunidades asociadas a su zona de edad. Un participante se lamentaba: *“La crisis del 2008 la considero muy relevante, pero ocurrió cuando era mas joven, y no me va a afectar como el COVID en el momento en el que estoy decidiendo mi futuro empresarial y acaba mi etapa de estudiante”*

- *Afectación psicológica:* Al igual que ocurría con los bachilleres, un 10% reconoce que la pandemia estaba causando problemas psicológicos en la sociedad y en si mismos. Un hecho del todo relevante. Uno de los participantes alerta: *“Creo que va a ser muy relevante para el futuro, además de afectarnos a niveles psicologicos acepta a nivel mundial”*
- III. *Consciencia de las circunstancias:* el 11% de las expresiones recogidas por los universitarios resaltaban que este hecho histórico les había pillado en una etapa vital que les permitía entender en mayor medida la situación en comparación al resto de los acontecimientos sociales e históricos que se planteaban. Uno de los encuestados confesaba: *“Ha sido la crisis en la que hemos sido más conscientes de sus consecuencias”*, mientras otro afirmaba: *“Sin duda, la pandemia ha sido un gran hecho histórico, totalmente rompedor con el día a día, con graves consecuencias sanitarias, económicas y sociales. Además de que nos ha tocado vivirlo con una edad en la que podemos entender la envergadura del estos efectos”*. También, destacan que este les ha afectado a ellos más directamente que los otros, así lo destacaba uno de los encuestados: *“Debido a que ha sucedido en un momento de nuestra vida en la cual ya tenemos plena consciencia de lo que esta sucediendo alrededor de nosotros, y tambien porque nos ha afectado de manera mas directa.”*

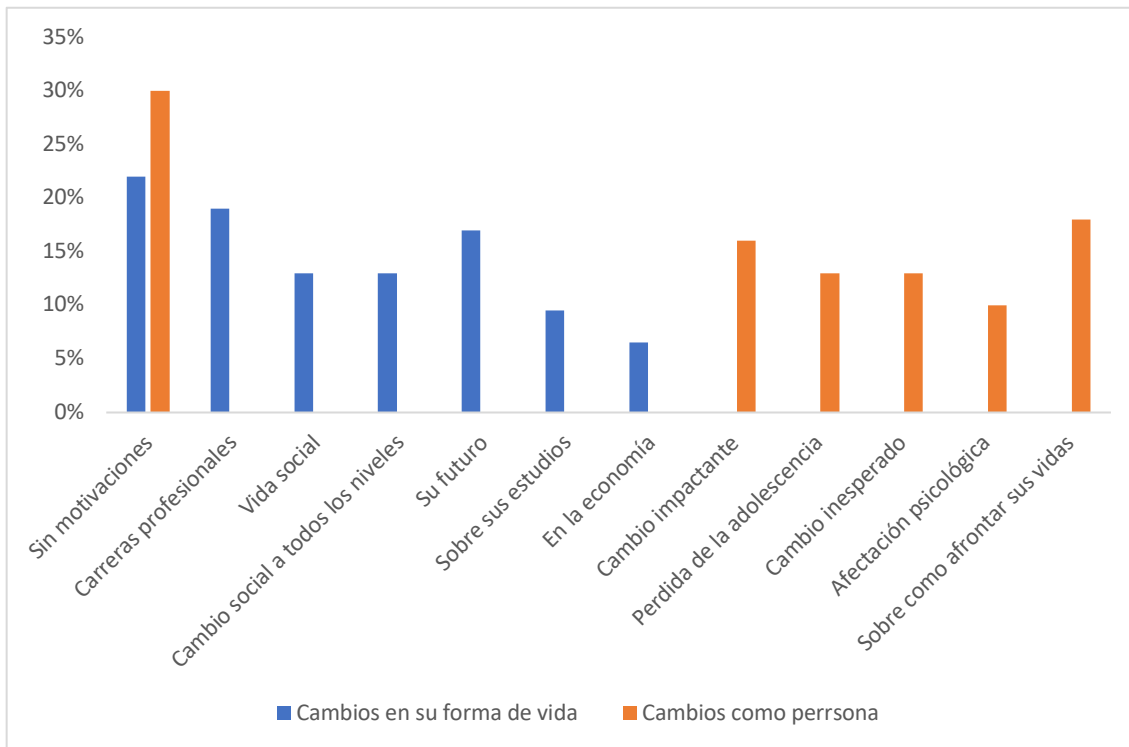


Tabla 14: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias pandemia COVID-19 en Universitarios

Los constantes cambios y la inestabilidad social

1. Bachilleres

El 10,1% de los Bachilleres escogieron la los constantes cambios y la inestabilidad social como el hecho histórico que ha marcado más sus vidas y que consideran más relevante para su futuro. El 75% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida y el 25% restante optó por no hacerlo. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 38 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron dos grandes tendencias y cinco motivaciones:

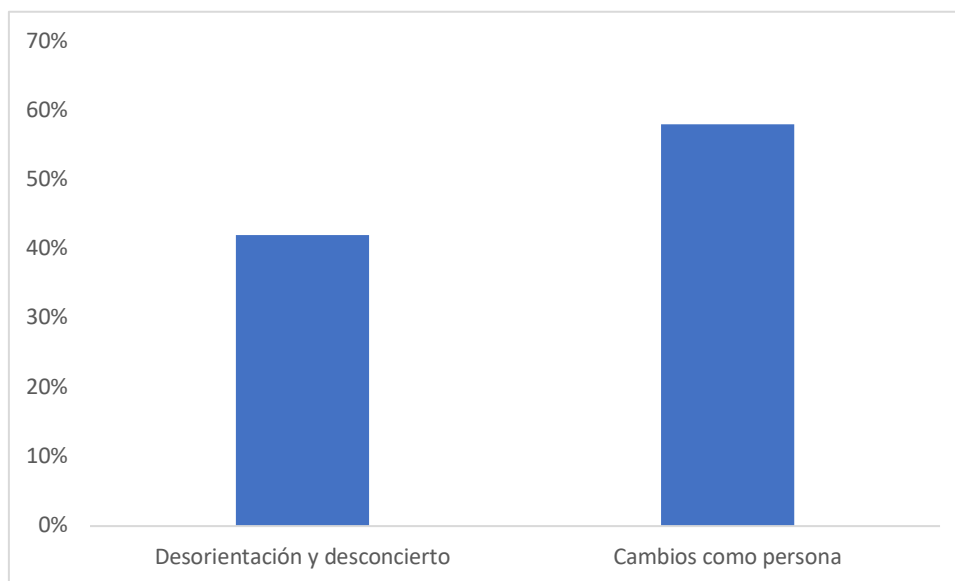


Tabla 15: Principales tendencias identificadas Constantes Cambios e Inestabilidad Social en Bachilleres

- I. *Desorientación y desconcierto*: El 42% de las expresiones recogidas de este grupo reconocen que la situación de inestabilidad actual producida por los cambios continuos les genera, tanto a ellos como a la sociedad general, una sensación de ausencia de unos cimientos sólidos sobre la que construir sus vidas. De estas expresiones, un 44% no se inclinaron por ninguna motivación concreta. Uno de ellos confesó: *“Creo que la inestabilidad social causa que la gente esté desorientada y habría que establecer unas bases”*, mientras otro denunciaba: *“Aunque la crisis económica y la pandemia hayan sido un gran hecho histórico, creo que los constantes cambios e inestabilidad social engloba ambos términos y les añade la pincelada de cómo es nuestra sociedad”*
 - *Angustia y enfrentamiento en la sociedad*: El 19% de las expresiones recogidas en esta tendencia fueron motivadas por denunciar la angustia y el enfrentamiento que la situación inestable actual genera en ellos y la sociedad en su conjunto. Uno de los participantes denunciaba: *“No hay sociedad más dividida y conflictiva que la que tenemos ahora. Critican toda cosa que ocurre, malinterpretan todo y juzgan sin pedir explicaciones, exageran todo lo sucedido, y destrozan todo a su paso por "libertad de expresión" Y los partidos "de izquierda" y "de derecha" pasan lo mismo. Lo único que hace es dividir más. Y la sociedad es un factor importantísimo en la vida y en el futuro. ¿Cómo será en el futuro si son así ahora? Yo nunca lo sabré y posiblemente nunca lo comprenda”*,

mientras otro de ellos manifestaba (haciendo referencia al hecho histórico): *“Enfrentan a la población y encima gente del mismo país”*

- *Impacto carreras profesionales y académicas:* El 19% por su parte denunciaba los efectos que esta situación trae consigo tanto en lo profesional como lo académico porque condiciona su futuro laboral. Una sociedad que no sabe dar una respuesta concreta a las ilusiones de desarrollo de sus gentes genera desasosiego, incertidumbre y desapego. Uno de los participantes opinaba: *“La sociedad actual es un factor muy importante para la toma de mi decisión ya que es en el que se basa nuestra vida y la que rige cualquier tipo de trabajo”*, mientras otro denuncia las consecuencias de la situación actual en su persona: *“Si no fuera por la inestabilidad social y laboral, unido en gran parte a la crisis económica del 2008, probablemente habría estudiado otras cosas. Por ejemplo, no hubiera estudiado idiomas si tuviera la certeza de que podré quedarme en España a trabajar”*
- *Giros continuos difíciles de digerir:* El 18% se lamentaba por lo difícil que es poder adaptarse a una sociedad tan cambiante. Situarse en el mundo hoy desde el que poder desarrollar sus vidas se convierte en una hazaña no siempre al alcance de todos. Uno de los participantes reconocía: *“La forma en la que funciona la sociedad cambia tan amenudo que me cuesta entenderla”*

- II. *Cambios como persona:* El 58% de las expresiones recogidas de este grupo reconocen que la situación de inestabilidad social y cambio continuo genera en ellos una sensación de desconcierto personal que llega incluso a afectar a sus familias y seres cercanos. Una situación ante la que ven la necesidad de adaptarse y reflexionar sobre aquellas cuestiones sociales que precisan de un nuevo enfoque. De estas expresiones, un 54% no se inclinaron por ninguna motivación concreta. Uno de ellos confesó: *“Para mí los cambios siempre han sido malos”*, mientras otro lamentaba *“los problemas familiares”* que esta situación estaba generando.

- *Conciencia social*: El 27% de las expresiones demuestran como este grupo entiende que uno de los pilares importantes por los que comenzar para hacer frente a la inestabilidad comienza por reflexionar sobre los errores y problemas que nos han llevado a ella para evitar un colapso generalizado y previsible. Un participante reflexionaba: *“Creo que nuestra sociedad está demasiado centrada en el trabajo y en comprar”*, mientras otro lamentaba: *“Creo que hay muchos problemas socialmente, y cada vez más”*

- *Adaptación*: El 19% mostraron el lado más audaz y perspicaz de esta generación al proponer la capacidad de adaptación como la mejor herramienta personal frente al giro constante e inesperado de las circunstancias. Uno de ellos decretaba: *“Adaptase al cambio es necesario, nunca sabes que va a pasar y es bueno tener un pequeño instinto, pensamiento o habilidad para que si pasa algo fuera de lo común, estés ya listo para hacer ese cambio y que no te sobrepase”*, mientras otro opinaba: *“Como vivimos en una sociedad de campo constante la situación puede dar giros inesperados y creo que es muy importante que nos podamos adaptar a ellos”*. Por otro lado, admitiendo la necesidad reconocen que no es tarea fácil y en ocasiones se hace duro. Así lo expresaba uno de los encuestados: *“Eso hace que nos tengamos que adaptar y adoptar ha hechos constantemente y es pesado”*

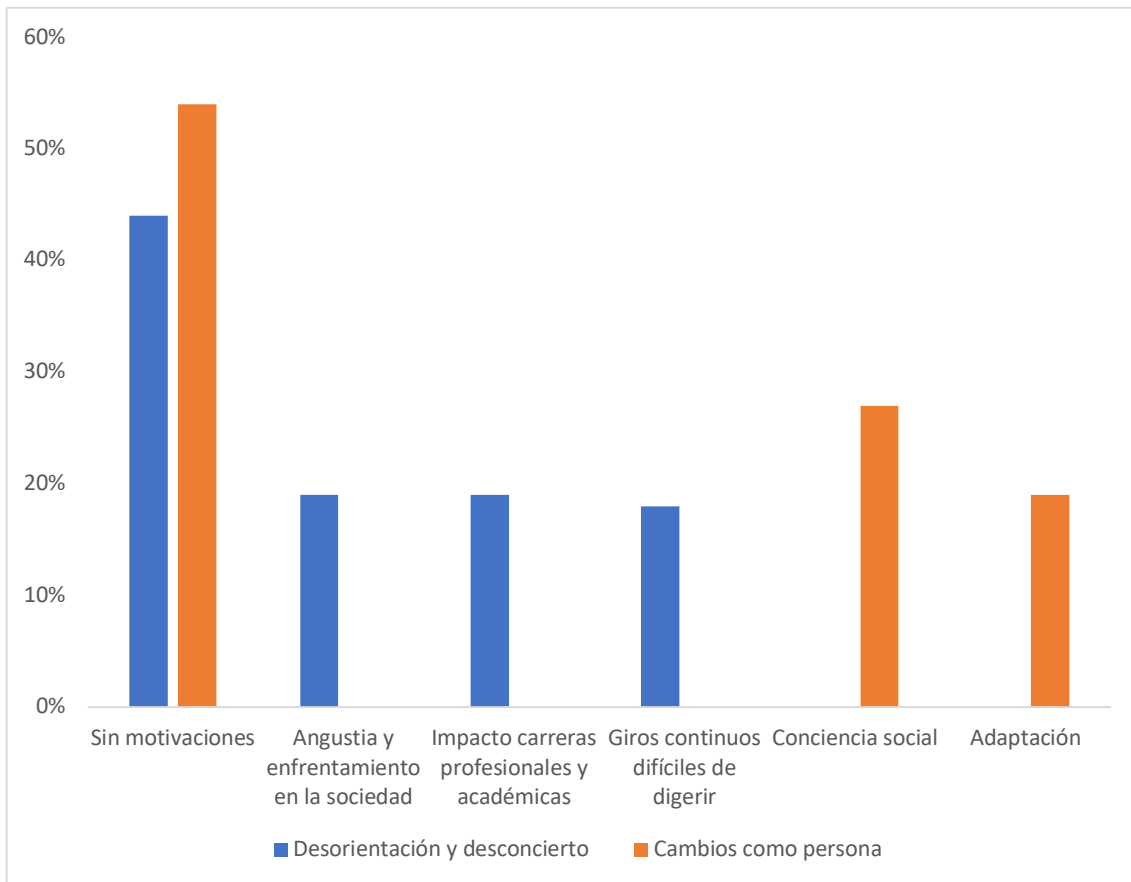


Tabla 16: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias de los constantes cambios y la inestabilidad social en Bachilleres

2. Universitarios

El 16,5% de los Universitarios escogieron los constantes cambios y la inestabilidad social como el hecho histórico que ha marcado más sus vidas y que consideran más relevante para su futuro. El 100% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 23 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron dos grandes tendencias y tres motivaciones alineadas con el grupo de Bachilleres, aunque dos menos que aquellas mostradas por estos últimos:

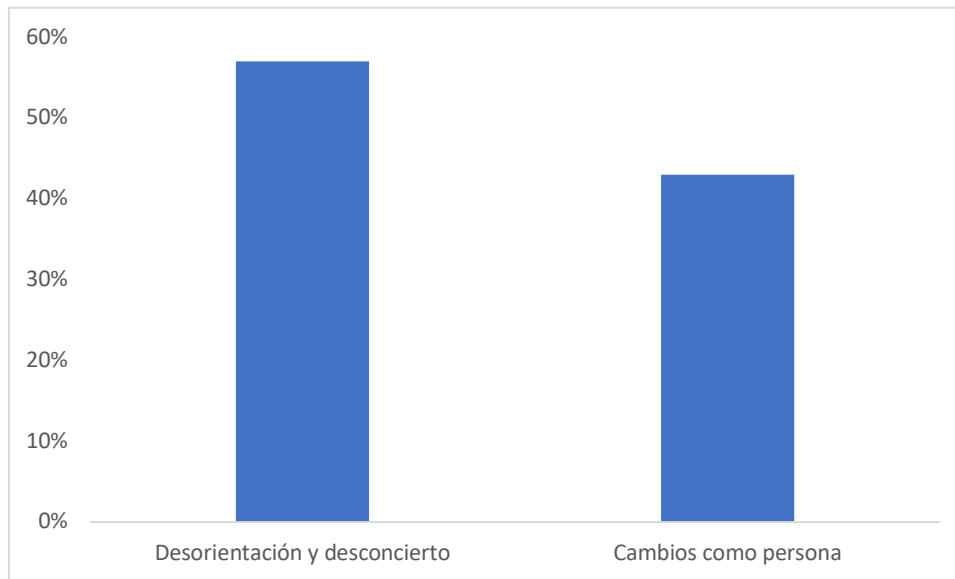


Tabla 17: Principales tendencias identificadas Constantes Cambios e Inestabilidad Social en Universitarios

- I. *Desorientación y desconcierto*: El 57% de las expresiones recogidas de este grupo lamentan la dificultad de hacer frente a esta situación porque sienten que ni aquellos que se encuentran hoy en las posiciones de gobierno, aquellos que teóricamente deben liderar la sociedad hoy, ni si quiera tienen claro cual es el camino correcto. Esto lo achacan a la falta de un propósito común. De estas expresiones un 38% no se inclinaron por ninguna motivación concreta. Uno de ellos afirmaba: *“La deficiencia de criterios morales y estables en la sociedad hace que los jóvenes muchas veces no tengamos puntos de referencia claros”*
 - *Angustia y enfrentamiento en la sociedad*: El 62% de las expresiones denuncian que esta situación tiene un impacto directo sobre la estabilidad emocional individual y de conjunto. Consideran que mucho de este desconcierto está provocado por los propios políticos como responsables de dirigir la sociedad. Uno de ellos reconocía: *“Considero que la inestabilidad social en España está siendo muy fuerte en los últimos años. El ver un panorama político y social tan deteriorado de forma diaria crea incertidumbre e inestabilidad a la sociedad, yo incluido”*, mientras otro acusaba de manera directa: *“Pienso que la ausencia de ideas firmes en la política se traslada de modo peligroso a los cambios sociales y genera una cierta inestabilidad social, que trata de motivar un cambio constante en ámbitos muy*

importantes de nuestra cultura y que creo que no nos hacen bien como conjunto”

II. *Cambios como persona:* El 43% de las expresiones recogidas de este grupo reconocen que la situación actual de la sociedad les está afectando en el plano individual. Estas sensibilidades podrían ser uno de los detonantes que provocaran la rotura con todo lo anterior dando lugar a nuevas formas de entender el mundo como se ha visto con Ortega y Gasset. De estas expresiones, un 40% de ellas no se inclinaron por ninguna motivación concreta. Uno de ellos confesó *“La manera de pensar de la sociedad y los grandes desacuerdos que tengo con ella es lo que más me preocupa. Es mi lucha constante.”*. Otro de los participantes declaraba impotente: *“Por la situación política y social de mi país es muy inestable. Y si que me afecto por cómo viví la situación”*

- *Conciencia social:* Un 40% de estas expresiones directamente se muestran dispuestos a hacer frente a una situación que consideran insostenible. Uno de ellos así lo reconocía: *“cada vez se pone más de relieve las diferencias sociales y es algo por lo que deberíamos luchar”*
- *Adaptación:* Un 20% de ellos demuestra como han tenido que cambiar en el plano individual para poder surfear las constantes olas de cambio que denuncian les ha tocado vivir, aunque reconocen que no es tarea fácil. Uno de ellos así lo afirmaba: *“Desde hace un tiempo atrás, me daba cuenta como tienes que adaptarte al mundo que te rodea si quieres seguir adelante y tienes que luchar por lo que quieres buscando el camino que puede ir cambiando con el paso del tiempo. Con la situación actual que vivimos, esto me reafirma todavía más, que para prosperar y conseguir lo que uno quiere, tiene que adaptarse a los constantes cambios que sufren, tanto la sociedad, como el mundo.”*; mientras otro reconocía *“Es difícil adaptarse a una situación tan cambiante”*.

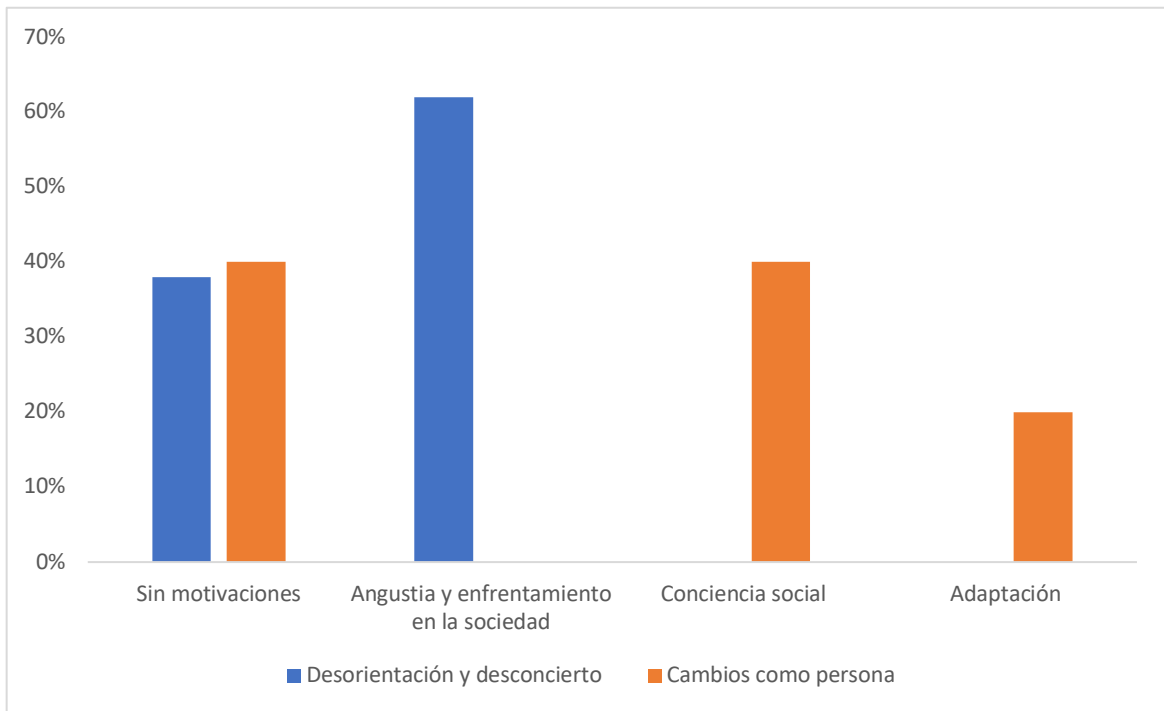


Tabla 18: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias de los constantes cambios y la inestabilidad social en Universitarios

El cambio climático

1. Bachilleres

El 3,2% de los Bachilleres escogieron el cambio climático como el hecho histórico que ha marcado más sus vidas y que consideran más relevante para su futuro. El 78% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida y el 22% restante optó por no hacerlo. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 7 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron dos grandes tendencias:

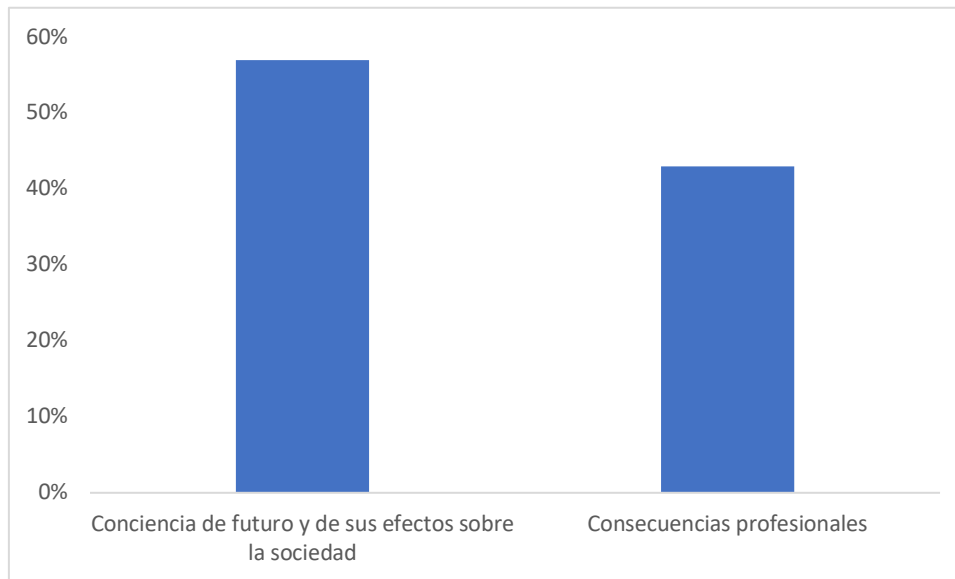


Tabla 19: Principales tendencias identificadas sobre Cambio climático en Bachilleres

- I. *Conciencia de futuro y de sus efectos sobre la sociedad:* El 57% de los que se expresaron respecto a este acontecimiento histórico mostraron una gran preocupación por las consecuencias y los efectos negativos que el cambio climático trae en su conjunto sin expresar una motivación específica. Sorprende que no sean una cantidad significativa respecto al conjunto del grupo de Bachiller, pero los que se inclinaron por esta opción demuestran tener una sensibilidad muy marcada por la sostenibilidad de la sociedad. Uno de ellos opinaba: *“En comparación a la pandemia, el cambio climático va ser una amenaza durante un periodo mucho más largo de tiempo”*, mientras otro lamentaba: *“me preocupa mucho las condiciones en las que vamos a vivir en un futuro si no cuidamos el planeta”*.

- II. *Consecuencias profesionales:* Más concretamente, el 43% se inclinó por destacar las consecuencias que el cambio climático traería sobre el trabajo. Uno de ellos afirmaba inteligentemente: *“Muchos trabajos se crearán en un futuro para ayudar combatir el cambio climático y otros muchos desaparecerán porque no contribuyen a evitar el cambio climático”*

2. Universitarios

El 16,5% de los Universitarios escogieron el cambio climático como el hecho que consideran más relevante para el futuro. El 100% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta

escogida. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 10 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron dos grandes tendencias que están también alineadas con el grupo de Bachilleres:

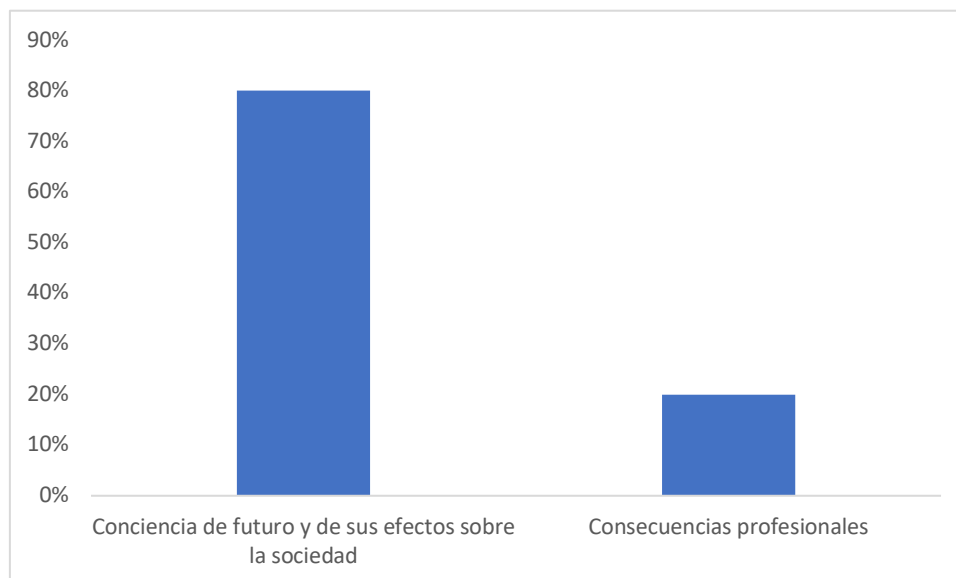


Tabla 20: Principales tendencias identificadas sobre Cambio climático en Universitarios

- I. *Conciencia de futuro y de sus efectos sobre la sociedad:* El 80% mostraron una gran preocupación respecto del impacto que podría tener en el futuro en todos los ámbitos de la sociedad. Al contrario de lo que ocurre en anteriores hechos históricos, los que se inclinaron por esta opción hablan de consecuencias en el largo plazo, es decir, de futuro más que de presente. Uno de los participantes destacaba: *“Creo que es lo más relevante en cuanto a futuro”*. En lo referente al presente hacen una clara llamada a la acción como uno de ellos lo reconocía: *“Pandemics occur once each X years, and we will pass by, some years from now we won't remember anything about it, even though maybe the way we work/communicate will change (but this was already happening, covid has only accelerated it), regarding the economic crisis, its still present but with less effect each year, correcting the numbers we had, (instead I believe covid crisis hasn't heated yet, but will be worse); constant changes and social instability, as stated, are part of life, for last, I believe that what would be much more relevant for the future and would affect in a very negative way (instead we do something) is climate change, due to this doesn't stop and we have no way of reversing it, and gets more accelerated as we grow and*

develop our society, we MUST find ways of doing it in a sustainable way if we don't want to suffer the effects of it."

- II. *Consecuencias profesionales:* Más concretamente, un 20% de las expresiones mostraron su preocupación sobre el impacto que este traería en el trabajo y sus carreras profesionales. Uno de los participantes así lo expresaba: *"I believe climate change is going to shape our future and change completely the way we live and do business"*

La crisis económica que comenzó en 2008

1. Bachilleres

El 3,8% de los Bachilleres escogieron la crisis económica que comenzó en 2008 como el hecho que más ha marcado sus vidas. En su gran mayoría hablan de pasado, aunque algunos se inclinan por resaltar que la situación actual comenzó ahí. El 80% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida y el 20% restante optó por no hacerlo. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 10 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron dos grandes tendencias:

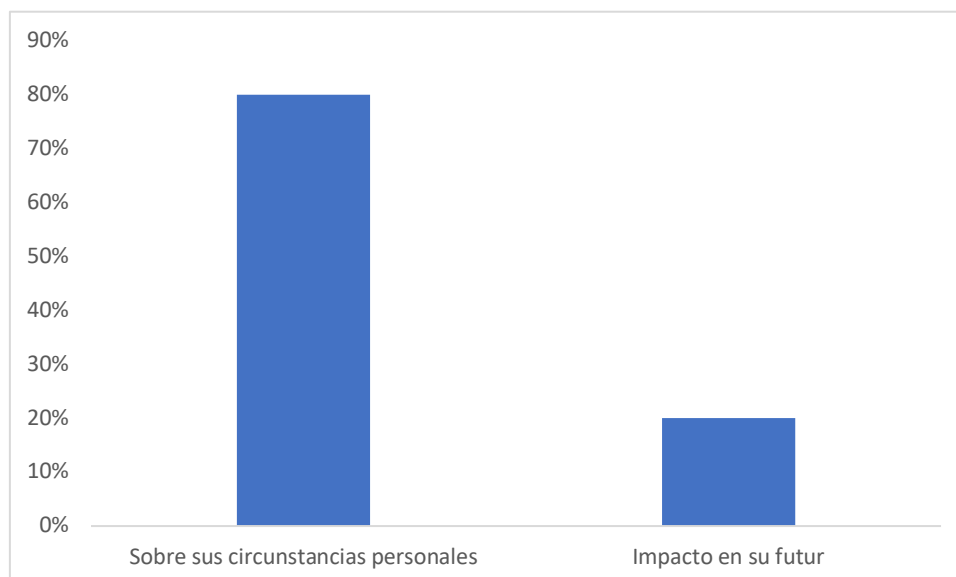


Tabla 21: Principales tendencias identificadas sobre la crisis económica que comenzó en 2008 en Bachilleres

- I. *Sobre sus circunstancias personales:* El 80% de los que se inclinaron por este hecho resaltaron las consecuencias familiares y del entorno

cercano que la crisis trajo consigo. Uno de ellos lamentaba: *“Provocó el cambio de colegio y el cambio de vida que tuve en esa época. Salí de mi círculo para conocer otro colegio”*, mientras otro confesaba: *“Después de la crisis mi familia lo pasó “mal” durante una época y, incluso mi hermano que tenía 4 años lo notó”*. Por otra parte, si bien denuncian los efectos que esta tuvo en sus familias, principalmente por la pérdida de trabajo de sus padres, también expresan cierto optimismo porque reconocen que, aunque difícil, lograron salir de ella. Así lo reconocía uno de ellos: *“Nos afectó la crisis pero salimos de ella”*.

- II. *Impacto en su futuro*: El 20%, sin embargo, se inclinan por resaltar que la situación actual comenzó ahí. Uno de ellos reconocía: *“Creo que la crisis económica ha afectado mucho a la sociedad actual respecto a el trabajo y será difícil remontar en un futuro”* y otro afirmaba: *“A largo plazo es la que más consecuencias tendrá”*

2. Universitarios

El 9,9% de los Universitarios escogieron el cambio climático como el hecho que consideran más relevante para el futuro. El 100% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 12 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajeron dos grandes tendencias alineadas con el grupo de Bachilleres y una tendencia específica de este grupo:

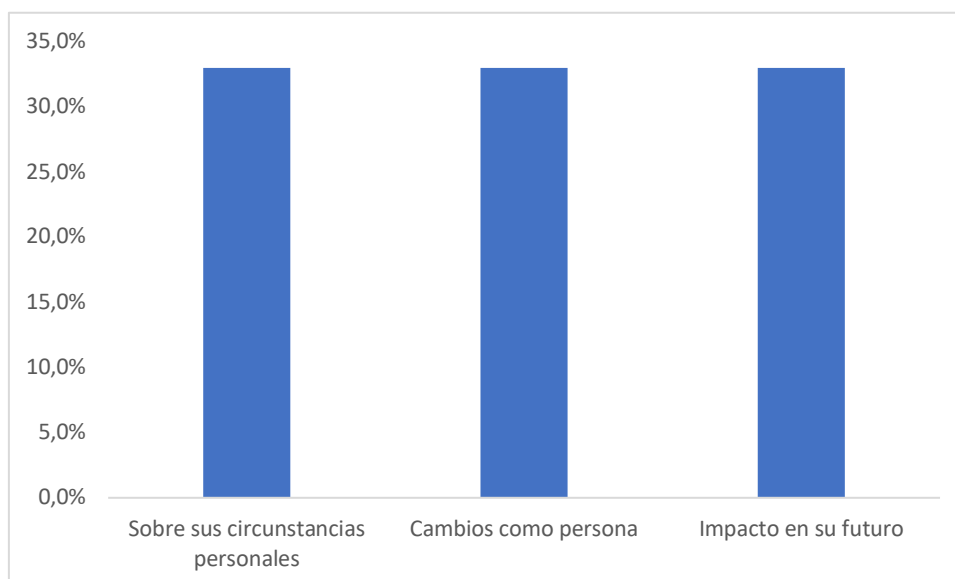


Tabla 22: Principales tendencias identificadas sobre la crisis económica que comenzó en 2008 en Universitarios

- I. *Sobre sus circunstancias personales:* El 33,3% resaltó el impacto que le generó las consecuencias familiares y de su entorno derivadas de la crisis de 2008. Concretamente, resaltan la pérdida de empleos y de la situación socio-económica de sus seres queridos. Uno de los encuestados confesó: *“Este hecho me ha marcado por el gran cambio económico que sufrió mi familia. Pasamos de un nivel de vida medio-alto a una situación preocupante que, a día de hoy, arrastramos”*, mientras otro lamentaba: *“la crisis del 2008 supusieron una serie de cambios no sólo en mi familia sino en la mayoría de mis amigos”*

- II. *Cambios como persona:* El 33,3% admitía que este hecho les había hecho reflexionar sobre si mismos. Uno de ellos así lo reconocía: *“Me hizo darme cuenta de que para mantener a mi familia tendría que trabajar mucho”*. También, este acontecimiento levantó conciencias entre esta generación como así lo expresa taxativamente uno de ellos: *“Soy hijo de obreros. Y lo pasamos francamente mal durante los peores años de recesión (2010-2011) De aquellos años me ha quedado un odio profundo por aquellos que admiten la desigualdad como algo inevitable y una desconfianza patológica por los economistas”*

- III. *Impacto en su futuro:* El 33,3% manifiestan haber quedado marcados por las secuelas que esta ha dejado en la sociedad y en sus carreras profesionales. Uno de ellos declaraba: *“Fue xq marcó mi orientación profesional”*, mientras otro opinaba: *“Creo que el cambio social que conllevó dicha crisis ha sido mucho mas duradero y como que tuvo consecuencias sociales mas profundas”*

Ninguna de las anteriores

1. Bachilleres

El 9,5% de los Bachilleres se decantaron por no escoger ninguno de los acontecimientos históricos y sociales propuestos. De ellos el 73% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida y el 27% restante optó por no hacerlo. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 18 expresiones. De estas se extrajeron dos tendencias:

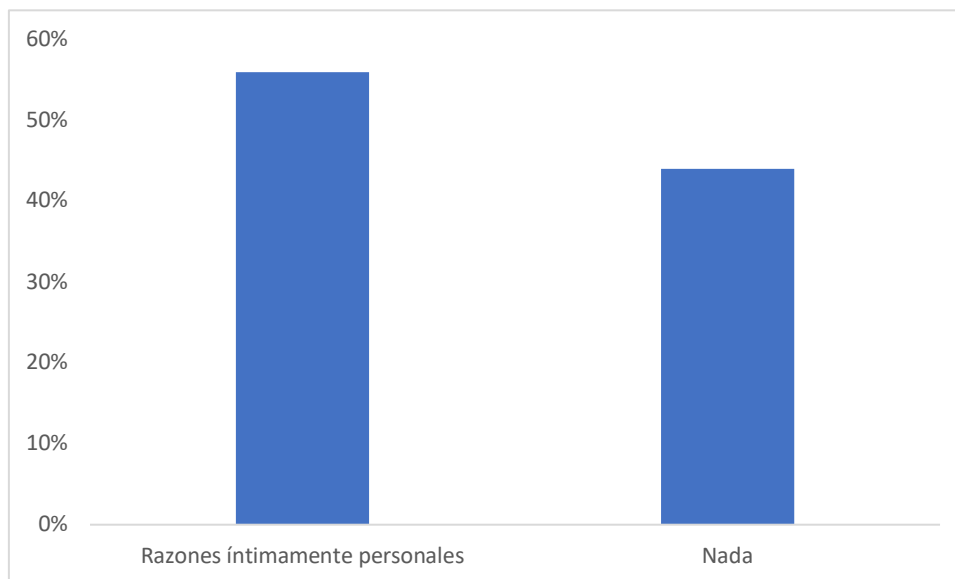


Tabla 23: Principales tendencias identificadas con aquellos Bachilleres que no se decantaron por ninguna de las memorias propuestas

- I. *Razones íntimamente personales*: Un 56% expuso variadas razones por las que ninguna de las propuestas de memorias colectivas había supuesto para ellos un acontecimiento que les había marcado su vida. Entre otros, principalmente hacían referencia a temas del ámbito personal y de su propia circunstancia. Uno de ellos declaraba: “fue otra experiencia más personal”
- II. *Nada*: De esas expresiones, un 44% afirmaban que nada en concreto había marcado sus vidas. Así lo confirmaba por ejemplo uno de ellos: “nada ha marcado mi vida”

2. Universitarios

El 7,5% de los Universitarios escogieron el cambio climático como el hecho que consideran más relevante para el futuro. El 100% de ellos optó por exponer las razones por las que se decantaba por la respuesta escogida. Siguiendo la metodología escogida para el análisis se recogieron 6 expresiones del sentir de este grupo frente a este hecho histórico. De estas se extrajo una tendencia alineada con el grupo de Bachilleres:

- I. *Razones íntimamente personales*: Fundamentalmente hacen referencia a hechos personales o destacan las razones por las que ninguno de los hechos propuestos ha supuesto un “antes y un después en sus vidas”. Uno de ellos exponía: “Evento de salud ya

que no esto tendrá un impacto en mi vida para siempre, el resto de los eventos, aunque si impacten, son únicamente temporales”, mientras otro explicaba: “Si tiene que ser un hecho "histórico" en cuanto a que generalizado a toda la sociedad, tendré que decir alguno de esos, pero no creo que me hayan "marcado", simplemente han ocurrido esos hechos y yo los he vivido. Si puedo decir algo más exclusivo mío, diría que elegir una universidad u otra es lo que más me ha marcado, con diferencia y otro”

Análisis de su identidad y perfil generacional

Como se avanzó en el capítulo dos, el interés de las memorias colectivas, no es exclusivamente descubrir cuales son sino también la interpretación que los miembros de una generación le dan a esas memorias, ya que serían los factores diferenciadores de unas generaciones y otras (Alwin and McCammon, 2007). Con el análisis precedente se confirma que las memorias colectivas propias de esta generación serían las planteadas en el capítulo 2. Quedaría por ver en que medida han desarrollado estas una identidad propia generacional y un carácter que defina a esta generación y les otorgue de su propio perfil de cara a la definición de políticas de gestión de personas y cultura de las organizaciones.

De esta forma, a modo de cuadro resumen, se presenta a continuación las tendencias/sensibilidades y las motivaciones/efectos que se han extraído de las expresiones de los grupos de Bachilleres y Universitarios encuestados respecto al hecho histórico que ellos consideran más ha marcado su vida y más relevante para su futuro:

Memoria Colectiva	Tendencias/Sensibilidades	Motivaciones/Efectos
La pandemia Covid-19	Cambios en su forma de vida	Vida social Cambio social a todos los niveles Futuro Sobre sus estudios En la economía Carreras profesionales (ex. Uni.)
	Cambios como persona	Sobre como afrontar sus vidas (ex. Uni.) Cambio impactante Pérdida de adolescencia Cambio inesperado

	Consciencia de las circunstancias	Afectación psicológica Familias y seres cercanos (ex. Bach.)
Los constantes cambios y la inestabilidad social	Desorientación y desconcierto Cambios como persona	Angustia y enfrentamiento en la sociedad Impacto carreras profesionales y académicas (ex. Bach.) Giros continuos difíciles de digerir (ex. Bach.) Conciencia social Adaptación
El cambio climático	Conciencia de futuro y sus efectos sobre la sociedad Consecuencias profesionales	
La crisis económica de 2008	Sobre sus circunstancias personales Impacto en su futuro Cambios como persona (ex. Uni.)	
Ninguno de los anteriores	Razones íntimamente personales Nada (ex. Bach)	

Tabla 24: Tendencias/Sensibilidades y Motivaciones/Efectos Memorias Colectivas

Para continuar este análisis, se propone también entender desde una perspectiva personalista cuan lejos se sienten de generaciones más adultas y porqué. Para ello se les propuso que expusieran las razones por las que consideraban (o no) que son muchas las diferencias que les separan de sus padres y hermanos mayores en el modo de entender su vida e intereses. Con esto se buscaba provocar un contexto donde los participantes expresaran sus características personales idiosincráticas, es decir, aquellas características que les hicieran pensar que los hacen únicos respecto a generaciones más adultas. La tabla a continuación introduce los resultados preliminares a esta cuestión:

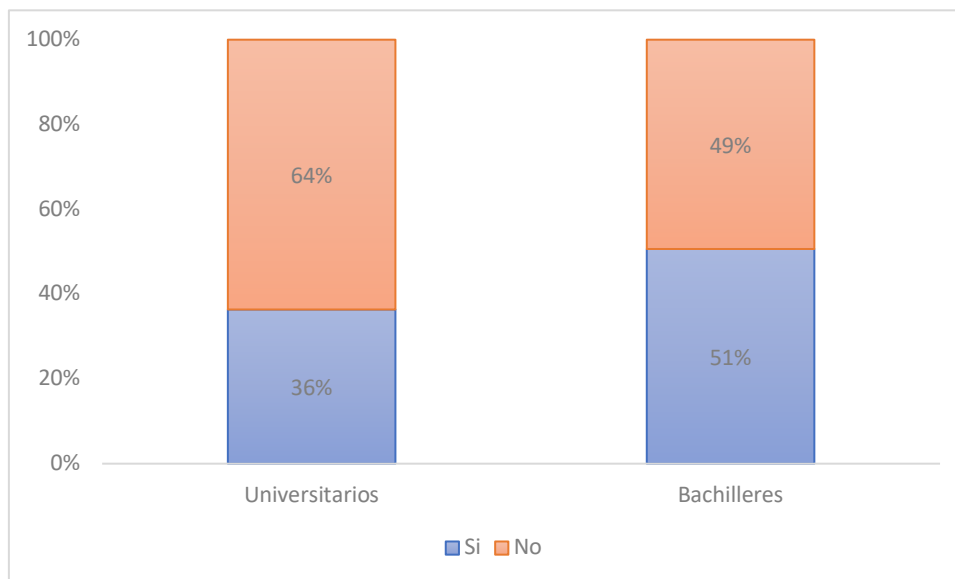


Tabla 25: ¿Consideras que son muchas las diferencias que te separan con tus padres y hermanos mayores en el modo de entender tu forma de vida e intereses?

Siguiendo la misma metodología seguida en las memorias colectivas, del análisis de Bachilleres se recoge que el 51% de los encuestados consideran que son muchas las diferencias frente al 49% que considera que no. De ellos el 79% quisieron expresar porque se decantaron por una de las opciones. En total se recogieron 263 expresiones, las cuales 147 se extrajeron de los que habían optado por el “Sí” y 116 por el “No”. De aquellos que se decantaron por el “Si” se observaron cuatro grandes tendencias/sensibilidades. De los que optaron por responder “No” se extrajeron dos tendencias/sensibilidades.

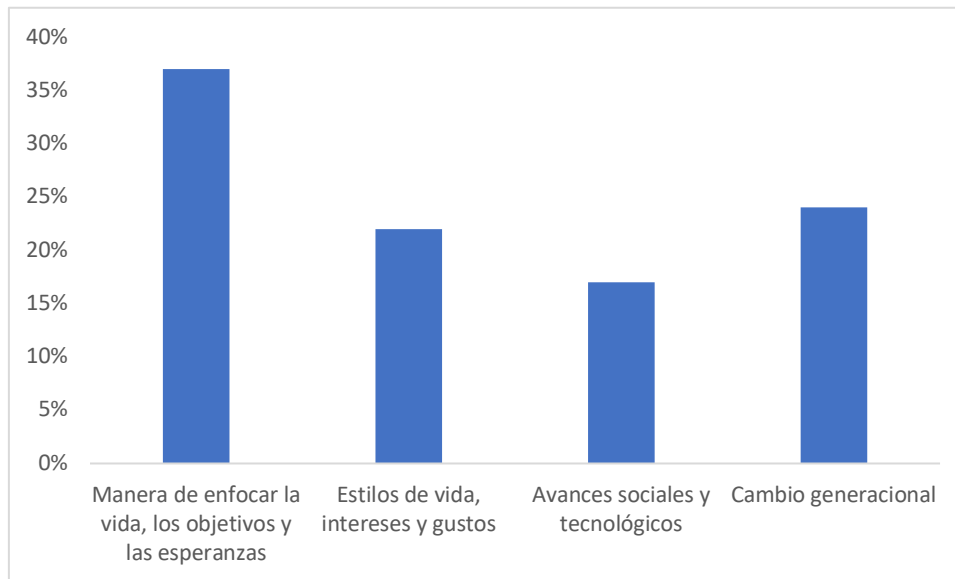


Tabla 26: Tendencias en Bachilleres que optaron por considerar que son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores

Un 37% de las expresiones que optaron por el “Sí” sostuvieron que su manera de enfocar la vida, los objetivos y las esperanzas que tenían puestos sobre ella y las ideas con las que tenían decidido afrontarla variaban significativamente respecto al que consideraban tenían sus padres. Uno de los participantes declaraba: *“Mi visión de la vida mis intereses personales y lo que engloba a vivir la vida es bastante diferente a lo que opinan mis padres”*. Una distancia respecto a la de sus padres que reconocen viene marcada por una visión más actual de las circunstancias del hoy. Otro participante opinaba: *“Considero que mi forma de vida es diferente a mis padres y yo tengo preferencias muy distintas y más “modernas” que ellos”*. Inclusive, se extrae del contexto de sus respuestas que consideran que, al contrario de sus padres, ellos si que tienen el enfoque adecuado para hacer frente a las mencionadas circunstancias. Uno de los participantes afirmaba: *“Tenemos otra forma de ver la vida ya que tenemos mentalidad práctica, de causa efecto inmediato”*.

Un 22% de las expresiones recogidas hacían referencia a las diferencias de estilo de vida, intereses y gustos. Este comportamiento en su conjunto, medido como el sumatorio de todas las realidades individuales, sienta las bases de la identidad social de esta generación porque ayuda a definir las normas y los valores a los que deben adherirse los miembros del grupo y los fija frente a otros grupos, legitimando su acción y movilizándolos. Una distintividad positiva (Hogg and Abrams, 1988) que busca establecer la superioridad de un grupo frente a otro. Uno de los participantes señalaba: *“Yo llevo un estilo de vida que mis padres pueden no entender”*, mientras

otro afirmaba: *“Tenemos gustos diferentes y vemos las cosas de otra forma”*.

Por otra parte, un 17% de las expresiones que optaron por el “Si” hacían referencia a su capacidad para entender una época marcada por una serie de avances sociales y tecnológicos frente a las generaciones adultas que consideran no serían capaces de comprender. Uno de los participantes destacaba: *“Son diferentes porque la sociedad cambia mucho en muy poco tiempo y la juventud nos ajustamos a las necesidades del día a día que no tienen porque coincidir con las de nuestros hermanos o padres”*. Este participante, en concreto, marca una línea comparativa entre los miembros del endogrupo, la juventud de hoy, frente a las generaciones adultas que pertenecerían al exogrupo como se detalla en la teoría de identificación social. Otros participantes hacían referencia a la tecnología como uno de los elementos fundamentales en esa diferenciación. Uno de ellos así lo afirmaba: *“La tecnología y el entendimiento de esta”*, mientras otro confesaba: *“Muchas de las cosas que hago para entretenerme son bastante diferentes a las que ellos tienen obviamente la tecnología es una de ellas y es algo que me impide a tener en común con mis padres”*. En este contexto tecnológico, las redes sociales juegan también un papel importante como elemento que consideran diferenciador de su generación. Uno de ellos afirmaba: *“Mis padres no entienden que las redes sociales son sobretodo para hablar con mis amigos”*.

Finalmente, un 24% de los que se inclinaron por el “Si” afirmaron que las diferencias se debían al cambio generacional existente entre ellos y las generaciones adultas. Este hecho es significativo porque demuestra que tienen conciencia de pertenecer a una generación diferente a la de sus padres y hermanos. Uno de ellos confesaba no sin indignación: *“Muchas veces cuando yo pienso o quiero hacer otra cosa distinta a lo que están acostumbrado porque son de una generación más atrás pues suelen decirme que mi hermana en su tiempo no hacía eso y que por eso yo tampoco. Y siempre me comparan con el comportamiento que tuvo mi hermana hace 12 años cuando en realidad las cosas han cambiado pero ellos no lo entienden”*, mientras otro incidía sobre cuestiones propias de su época que consideran hace diferente a su generación frente a la generación de sus padres: *“Nuestra generación ha nacido con unos avances, tecnologías y métodos más modernos que nuestros padres no tuvieron”*.

Con estas tendencias/sensibilidades se confirma una de las propuestas de la Teoría de la Identidad Social elaborada por Turner respecto a las tres variables que deben darse para que exista una correlación positiva entre la propia identificación del grupo y el sesgo de este que inflencie la diferenciación entre las diferentes grupo sociales (Tajfel and Turner, 2004). En primer lugar, se demuestra que los participantes Bachilleres tienen interiorizado como parte de su yo su condición de miembros de una generación diferente a la de sus padres. En segundo lugar, existen aspectos evaluativos (tecnología, redes sociales, intereses, enfoques de vida, objetivos...etc) dentro de su contexto social que permiten una comparación comprensiva y relevante entre ellos y las generaciones de sus padres y hermanos. En último lugar, esta comparación la realizan en un contexto de similitud, proximidad y prominencia situacional al hacerlo directamente sobre su entorno más cercano: padres y hermanos.

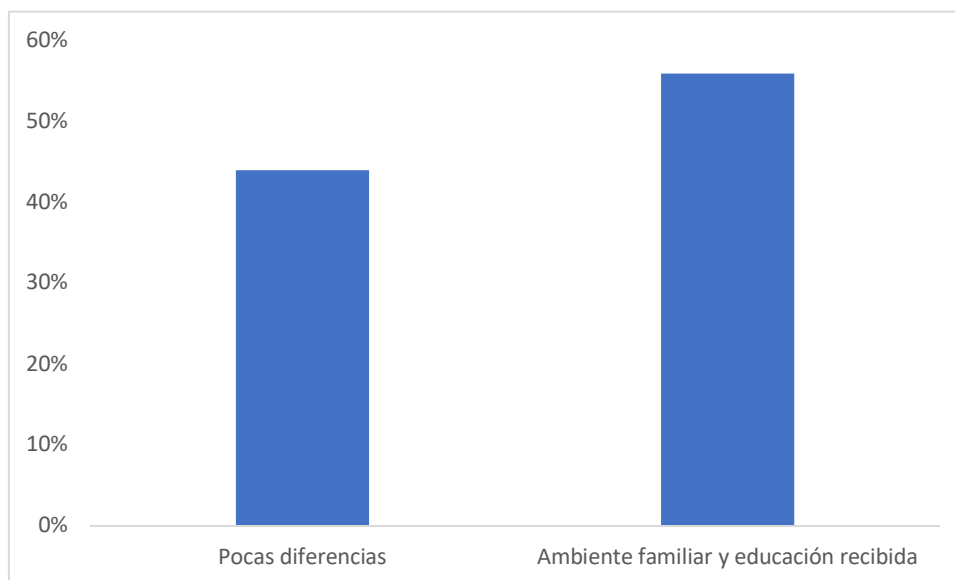


Tabla 27: Tendencias en Bachilleres que optaron por considerar que no son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores

Por el contrario, se recogieron 116 expresiones que se inclinaban por “No” valorar que existen muchas diferencias con sus padres y hermanos en el modo de entender su vida e intereses. De estas un 44% declaraban que existían pocas diferencias. Uno de ellos declaraba: *“Creo que hay diferencias, pero no muchas”*. Comprenden que forman parte de otra generación, pero no resaltan grandes diferencias. Uno de los participantes manifestaba: *“Creo q pienso bastante igual que mis hermanos mayores y que mis padres en muchos aspectos, pero nuestra generación tiene la mente mucho más abierta y quiere más cambios, no nos conformamos con lo que nos dan”*, mientras otro afirmaba: *“A pesar de separarnos la edad,*

los intereses no son tan distintos. Quizá lo que cambia es la forma de enfocar nuestras acciones para conseguirlo”.

De todas las expresiones recogidas que se inclinaron por el “No” cabe resaltar que un 56% lo achacaban al ambiente familiar y la educación que han recibido y que aseguran han moldeado su forma de ser hoy. Uno de ellos explicaba: *“creo que en casa todos tenemos una visión muy parecida de la vida, seguramente debido a la educación y a las charlas del día a día en casa”*. Concretamente resaltan sus valores como aquello que más les une a sus padres. Uno de ellos destacaba: *“comparto los mismos valores”*, y otro afirmaba: *“No porque pienso igual y me han inculcado sus valores”*. Es reseñable también que un 33% de estas expresiones consideraban que existían diferencias, pero el papel de comprensión y respeto que jugaban sus padres era fundamental para que esas diferencias no representaran un problema para la convivencia entre ambos grupos. Uno de ellos adelantaba: *“Entienden que soy joven y me dejan la libertad que se merece un joven ellos me entienden y yo les entiendo a ellos la mayoría del tiempo”*, y otro confesaba: *“Obviamente depende de cada familia pero en mi caso no hay mucha diferencia pues mis padres entienden lo que quiero y recibo apoyo y consejos acorde con la realidad actual”*.

La misma metodología se aplicó en el análisis de los Universitarios que como se puede observar en la tabla 8 un 36% de los encuestados consideran que son muchas las diferencias frente al 64% que considera que no. De ellos el 88% quisieron expresar porque se decantaron por una de las opciones. En total se recogieron 117 expresiones, las cuales 46 se extrajeron de los que habían optado por el “Sí” y 71 por el “No”. De aquellos que se decantaron por el “Si” se observaron tres grandes tendencias/sensibilidades alineadas con los Bachilleres. De los que optaron por responder “No” se extrajeron dos tendencias/sensibilidades alineadas con las de los Bachilleres.

Se observa que los grupos encuestados difieren un 15% en cuanto a la consideración de que son muchas las diferencias. Esto podría ser debido al efecto edad, es decir, las variaciones biológicas y sociales causadas por la madurez y la etapa de la vida en la que se encuentran el grupo de Universitarios frente al grupo de Bachilleres en el momento en el que se realizaron las encuestas, aunque corroborar este aspecto se escapa al ámbito de la presente investigación. Evaluar el nivel de madurez entraña una dificultad conceptual, relacionada con competencias, capacidades y

autonomía; una dificultad metodológica, sobre los indicadores adecuados para su análisis y, finalmente, una dificultad práctica sobre como gestionarla (Martin Badia, 2021).

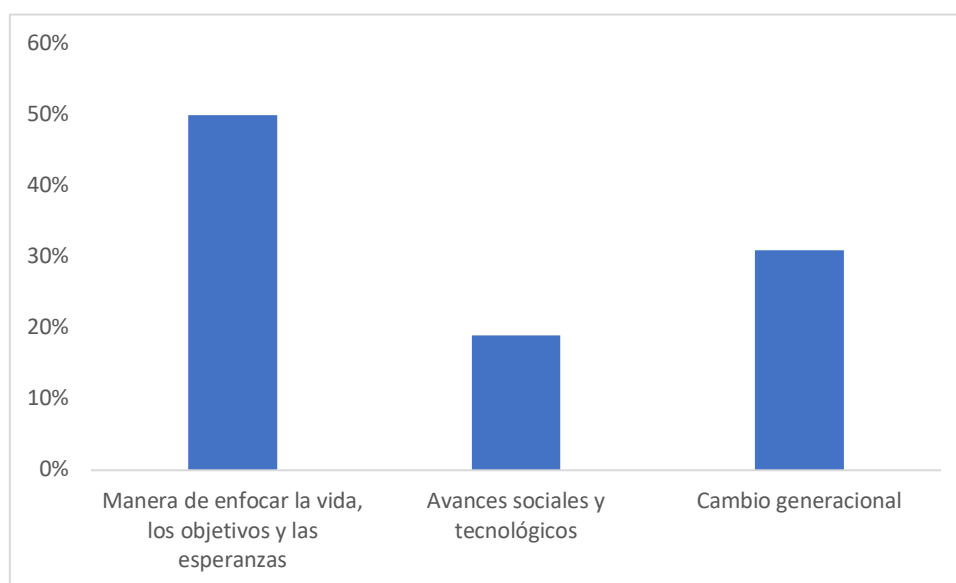


Tabla 28: Tendencias en Universitarios que optaron por considerar que son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores

Un 50% de las expresiones que se inclinaron por el “Si” declararon que la vida, los objetivos y las esperanzas que tenían puestos sobre ella y las ideas con las que tenían decidido afrontarla variaban significativamente respecto al que consideraban tenían sus padres. Uno de ellos apuntaba: *“Mis papas tienen una manera muy local de entender la vida”*, mientras que otro resaltaba: *“En mis padres prima el interés económico, mientras que para mi prima un interés socioecológico”*. Al contrario que los Bachilleres no pusieron especial importancia a las diferencias de intereses y gustos o el estilo de vida que llevaban, aunque si lo destacaron algunos: *“No tengo hermanos mayores. En cuanto a mis padres, si bien coincidimos en líneas generales sobre los aspectos importantes de nuestras vidas, muchas veces no tenemos la misma concepción acerca de cómo llegar a ello: nuestra generación queremos llegar al éxito profesional, pero cada vez estamos menos dispuestos a sacrificar horas de ocio y salud por llegar a ello”*. En esta misma línea resaltaba otro: *“Tienen una concepción del trabajo, forma de vivir y de familia distinto al mio”*.

Al igual que ocurría con los Bachilleres, también se inclinaron por apuntar que esas diferencias venían marcadas por los recursos, avances y experiencias propios de su época. Concretamente un 19% de las expresiones que se decantaron por el “Si” lo atestiguaban. Uno de ellos

manifestaba: *“Vivimos en tiempos y sociedades diferentes, más que nada por la digitalización y la globalización, que nos hacen tener diferentes perspectivas sobre la vida”*. La tecnología tiene también un peso importante en esta diferenciación. Otro de los encuestados opinaba: *“Considero que si hay bastante diferencia con mis padres, y no tanta con mis hermanos. De alguna forma, la tecnología ha cambiado mucho la forma en que aprendemos, crecemos, nos socializamos, y ello afecta al modo de entender la forma de vida y los intereses que puedo tener”*. También, resaltan otros temas de carácter social a los que hoy se enfrentan las generaciones de gobierno, pero que ellos reclaman como “avances” propios de su época. Uno de ellos afirmaba que las diferencias radicaban *“en relación con costumbres, creencia, libertad y formación”*, mientras otro iba un poco más allá: *“En diferentes temas, la opinión de mis padres está influenciada por la época en la que se criaron, y en mi caso pasa igual. Por eso, tenemos puntos de vista muy diferentes, sobre todo en cuanto a temas que en la actualidad están más en el punto del día: transexualidad, inmigrantes, etc.”*

Finalmente, demostraron tener también conciencia de pertenecer a una generación diferente a la de sus padres. Un 31% de las expresiones que se inclinaron por el “Sí” hicieron referencia a ello. Uno de ellos declaraba: *“More international, caring about environment and social issues more than their generation”*. Como se ve, esta referencia va acompañada de aspectos relacionados con el enfoque que dan a sus vidas (flexibilidad, visión global, inclusión...etc). Uno de ellos de ellos opinaba: *“Mis padres ven la vida de una manera un poco cuadrículada mientras que mi generación es entiende la vida de una manera mas flexible”*, mientras otro denunciaba: *“Sí, respecto a mis padres, se nota mucho el cambio generacional. Por ejemplo, ellos al terminar de estudiar buscaron un trabajo en su ciudad, y han vivido ahí siempre. A mí, en cambio, me gustaría trabajar fuera de mi ciudad e incluso de mi país”*.

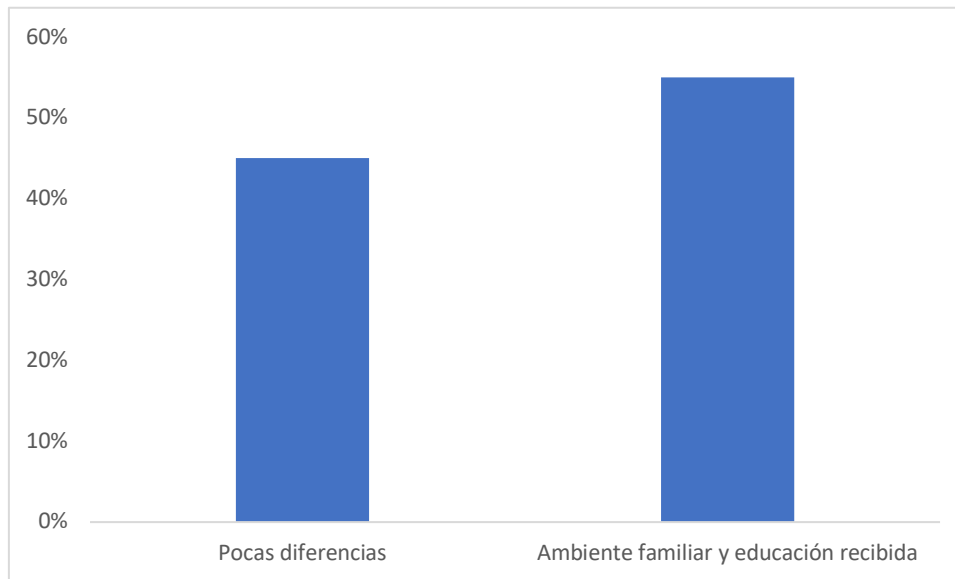


Tabla 29: Tendencias en Universitarios que optaron por considerar que no son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores

Por otra parte, de las 117 expresiones recogidas de este grupo un 60% de ellas se inclinaban por negar que hubiera muchas diferencias con sus padres y hermanos mayores. Es destacable que un 45% de estas expresiones consideraban que había diferencias, pero que eran pocas. Uno de ellos confesaba: *“Creo que hay diferencias, pero no son muy significativas”*, mientras otro declaraba: *“Aparentemente no hay muchas diferencias en el modo de entender el mundo, sin embargo, si que considero que somos más radicales en el planteamiento de las ideas”*. En el planteamiento que hace el profesor Stein sobre la generación Millennial introduce el concepto de “Junior Millennials” y “Senior Millennials” para diferenciar matices entre miembros de una misma generación (Stein, 2019). Dichos matices vendrían marcados por la cercanía de los miembros más adultos a la generación que les precede. En el caso que nos ocupa entre los grupos de Bachilleres y Universitarios podría darse una situación similar, aunque para corroborar esto habría que esperar aún unos años más.

Otra tendencia/sensibilidad que se daba en el grupo de Universitarios que se había decantado por el “No”, que también alineada con el grupo de Bachilleres, se basaba en la influencia que su entorno familiar había tenido en su educación. En concreto, un 55% de estas expresiones así lo recogían. Uno de ellos manifestaba: *“Mis padres se han involucrado mucho en la educación tanto escolar como personal, por lo que compartimos valores: han querido transmitirlos ellos mismos”*. De igual manera, un porcentaje significativo de ellos consideraban que existen diferencias, pero que la postura comprensiva y de respeto de sus padres hacían que esas

diferencias se difuminaran. Uno de ellos confesaba: *“Con mi madre hay muchísimas diferencias al ser ella sumamente religiosa y “de la vieja escuela”. con mi padre y hermanos mayores no la hay porque son más abiertos a diferentes posturas”*.

Se presenta a continuación un cuadro resumen de las conclusiones del análisis previo:

Respuesta escogida	Tendencias/Sensibilidades	A destacar
Si	<p>T1: Enfoque de vida, objetivos e ideas</p> <p>T2: Estilo de enfocar la vida, los objetivos y las esperanzas (ex. Bach)</p> <p>T3: Recursos, avances y experiencias que marcan la diferencia</p> <p>T4: Conciencia de cambio generacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en el corto plazo - La tecnología digital y las redes sociales como forma de expresión - Visión global y flexible de sus vidas - El trabajo como medio y no como fin - Mirada inclusiva de las circunstancias sociales - Respeto y cuidado por el entorno
No	<p>T1: Pocas diferencias</p> <p>T2: Influencia familiar y del entorno cercano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores fundamentales como eje común entre generaciones, aunque con diferente interpretación y enfoque de estos - Vinculación paterno-filial - Conciencia de cambio social en el entorno cercano - La brecha generacional se incrementa cuanto mayor distancia

Tabla 30: Conclusiones sobre las diferencias percibidas entre la Generación Z y sus padres/hermanos mayores

Como se avanzó en el capítulo dos, lo importante de un evento histórico no es el hecho en sí, sino la interpretación que una generación hace del mismo, es decir, la manera en la que este afecta a sus vidas individuales y como miembros de un grupo. Como piensan el pasado vivido, se re-imaginan el futuro y, a la vez, se posicionan así mismos en la sociedad actual (Palmberger, 2016). Esto lleva a que los miembros de una generación compartan los mismos sistemas de valores que servirán como

palanca para establecer las diferencias frente a otras generaciones (Van Rossem, 2019). De esta forma se construye la identidad generacional.

Se ha comprobado a lo largo del análisis de los hechos y acontecimientos sociales planteados que reconocen tener efectos sobre sus personas, tanto en el grupo de Bachilleres como en el grupo de Universitarios. Siendo esto más relevante para la pandemia COVID-19 y los constantes cambios e inestabilidad social. De entre ellas, destacar que reconocen que la pandemia COVID-19 les está generando una afectación psicológica. Un hecho alineado con los estudios recientes publicados al respecto. En el estudio realizado por (García-Espinosa *et al.*, 2021) se llegó a la conclusión de que los estudiantes universitarios son una población de riesgo para contraer enfermedades mentales y, concretamente, la COVID-19 representaba un gran aliciente para ello.

Por otra parte, (Odriozola-González *et al.*, 2020) llegaron a la conclusión que el impacto psicológico que había tenido la COVID-19 en la comunidad universitaria fue mucho mayor entre los estudiantes que en el resto de personal. Esto es un dato significativo de como un mismo hecho histórico representa dos realidades vitales diferentes según la generación a la pertenezcas, ya que el personal universitario pertenecía generaciones más adultas. Finalmente, en el análisis llevado a cabo por (Fruehwirth, Biswas and Perreira, 2021) llegaron a la conclusión que la prevalencia de ansiedad aumento del 18,1% antes de la pandemia a 25,3% cuatro meses después de comentar la pandemia y de 21,5% a 31,7% en prevalencia de depresión. En este caso se asociaba a las dificultades producidas por el aprendizaje a distancia y el aislamiento social.

Las decisiones tomadas por los gobiernos para preservar la salud de los ciudadanos y detener la expansión sin control del virus (cierres masivos de actividades no esenciales, limitación del contacto social, teletrabajo y aprendizaje a distancia...etc.) provocaron un impacto significativo en la sociedad. En el caso concreto de esta generación, se resalta que sienten que una parte importante de su adolescencia se la ha llevado el virus. Denuncian que este hecho les ha cambiado como persona. Una de las tendencias más significativas son los cambios que el virus ha producido en su forma de vida. La pérdida de la adolescencia fundamentalmente la achacan a los cambios en su vida social. Una circunstancia que les provocó una sensación de soledad y de aislamiento social. El estudio realizado por (Beam and Kim, 2020) apunta en esta dirección. En dicho estudio revelan como la pandemia ha provocado que aumente el riesgo de secuelas

psicológicas provocadas por el aislamiento social y la soledad en la población joven, una población que tradicionalmente no era de riesgo.

Esta generación demuestra así lo importante que es para ella la vida social. Pasar tiempo con sus seres queridos y socializar se convierte así en una forma de vida. Las redes sociales han contribuido significativamente a este hecho. Las redes sociales las toman como una forma de expresión generacional frente a generaciones más adultas. (Thukral *et al.*, 2020) recientemente realizaron un estudio de las publicaciones en la red social Reddit y encontraron que la educación a distancia, el impacto sobre sus carreras profesionales, el aislamiento de sus amigos y la presión familiar son los factores de estrés más representativos de la pandemia, unas conclusiones similares a las recogidas en esta investigación. Un análisis compartido por (Green *et al.*, 2021). No es de extrañar que la conciliación laboral y personal se convierta en esta generación en un elemento todavía más pronunciado que generaciones anteriores.

La pandemia Covid denuncian también que les ha afectado sobre sus estudios, que tendrá un impacto sobre su futuro y, en el caso concreto de los universitarios, que tendrá consecuencias sobre sus carreras profesionales. En un estudio reciente realizado a 1500 estudiantes de una universidad pública de los Estados Unidos, (Aucejo *et al.*, 2020) mostraron que debido a la pandemia el 13% de los estudiantes habían retrasado su graduación, el 40% de ellos había perdido su trabajo, sus prácticas o una oferta de trabajo, y el 29% esperaba que ganar menos a la edad de 35 años, en comparación con los niveles pagados en la actualidad. Un análisis de expectativas alineado con las conclusiones de la presente tesis doctoral.

La investigación de (Aucejo *et al.*, 2020) también llama la atención sobre las negativas experiencias que habían denunciado los estudiantes encuestados respecto a las clases on-line. Concretamente, los estudiantes con mejores calificaciones consideraban que las clases on-line retrasaban su desarrollo. Algunos estudiantes de la presente tesis doctoral se manifestaron también en esa dirección. Este efecto podría tener un impacto significativo respecto a las políticas relacionadas con el trabajo en remoto.

Los constantes cambios e inestabilidad social que se viven en la actualidad consideran que les generan desorientación y desconcierto. Las razones que provocan esta inestabilidad social son principalmente: la desigualdad socioeconómica, los rápidos cambios que traen las nuevas tecnologías, la

crisis climática, las migraciones y la urbanización (United Nations, 2020). Una circunstancia que no escapa al ámbito de las generaciones, ya que las generaciones más jóvenes ven como sus posibilidades económicas son menores frente a las que dispusieron generaciones más adultas a su edad (Moos, 2014). En la presente investigación denuncian que la situación de inestabilidad genera enfrentamiento en la sociedad, algo que les produce angustia. Una angustia que viene alimentada también por una sensación de que esta inestabilidad tendrá efectos en sus carreras profesionales. Dos reacciones se aprecian ante esta situación según reportan ellos mismos: por una parte, consideran que es necesario tener una actitud de adaptación a las circunstancias, aunque los giros continuos revelan son difíciles de digerir. Una característica, por otra parte, que consideran propia de su generación. Por otra parte, consideran que esta situación les hace ser más activos y conscientes respecto a los problemas sociales.

En lo que respecta al cambio climático la tendencia principal revela que ven en él otro elemento más que les hace temer sobre su futuro profesional. Esta circunstancia, entendida desde la percepción del impacto que este tendría en sus carreras profesionales, no se habría observado hasta ahora. La gran mayoría de los estudios publicados revelan que existe preocupación en el seno de la Generación Z por el cambio climático (Tyson, Kennedy and Funk, 2021). Exhiben una preocupación moderada-alta respecto al medio ambiente (Gago and Sá, 2021). Inclusive, otros estudios apuntan que este les generaría un estrés añadido (Reyes *et al.*, 2021).

Por otra parte, los resultados de esta investigación indican que este no estaría entre las principales preocupaciones de esta generación. Fenómenos como el de Greta Thunberg no podría decirse que representan a la nueva generación Z a tenor de los resultados de esta investigación. Conforme al planteamiento generacional de Mannheim, aquellos que comparten el posicionamiento de Greta Thunberg representarían una unidad generacional dentro de la Generación Z. Debe señalarse que la pandemia COVID-19 podría haber diluido ese parecer inicial en lo relativo a las cuestiones medio ambientales de esta generación, aunque no hay que pasar por alto que es un tema que les preocupa (Pelikánová and Macgregor, 2020) (Malikova, 2021).

La crisis económica de 2008 se observa tiene un impacto mayor en los universitarios que en el grupo de bachilleres. Esto es de esperar por la edad en la que vivieron los acontecimientos. Fundamentalmente, declaran

que la crisis económica tuvo una especial incidencia sobre sus circunstancias personales y familiares. Una conclusión alineada con otros estudios similares hogares (Sidorcuka and Chesnovicka, 2017). Por otra parte, esta sería una de las principales diferencias respecto a la generación Millennial, ya que una gran cantidad de estos últimos se incorporaron al mercado laboral entre los años 2008 y 2015 (Peña Vallejo, 2017). Aún así, aquellos que se declinaron por esta opción tienen la sensación de que la crisis económica continúa y tendrá efectos negativos en su futuro. Es reseñable observar como la preocupación por un futuro incierto a tenor de las circunstancias que ocurren se extiende en cada una de los hechos históricos y acontecimientos sociales planteados. Este hecho parece reflejarse en el especial foco que ponen en el corto plazo como una forma de adaptar sus vidas a una situación que revelan difícil de digerir.

Frecuentemente se asigna a la Generación Z como la más global²³³. Una tendencia que ellos mismos reconocen en este estudio. La consideración de globales se la atribuyen por dos razones: por una parte, haber nacido en un mundo donde las tecnologías digitales han roto las fronteras físicas que otrora hacían de escudo frente al desarrollo social de las naciones (Lifintsev, Fleseriu and Wellbrock, 2019) y, por otra parte, la necesidad de búsqueda de nuevas experiencias les abocaría a querer ir más allá de lo que han podido vivir en sus lugares de origen (Tóth-Kaszás, 2018). De hecho, uno de los factores que consideran más les ha perjudicado con la llegada de la pandemia es poder desarrollar una parte de sus carreras universitarias y profesionales en el extranjero. Ser global es también sinónimo de diversidad e inclusión. Reconocen que su enfoque global también les hace estar más concienciados con los problemas sociales, la diversidad y la mezcla cultural. Esto lo ven como un rasgo significativo de su generación.

Reconocen que los recursos y el progreso social de su tiempo marcan una diferencia significativa respecto a la de las generaciones de sus padres. Consideran la tecnología digital y las redes sociales como una forma de expresión propia de su generación. De hecho, manifiestan que en ocasiones no se sienten comprendidos respecto al uso de estas. El término que frecuentemente se les asigna de “nativos digitales” (Bassiouni and Hackley, 2014) (Lazányi and Bilan, 2017) (Francis and Hoefel, 2018), se transformaría así como un calificativo que iría más allá de haber nacido en un mundo donde los smartphones, las redes sociales e internet eran ya una realidad para convertirse además en un rasgo identitario de su

²³³ p. 47-48 (Ortega and Vilanova, 2017).

generación frente al resto de generaciones. Concretamente, un 53% del grupo de bachilleres revela que pasa al día 3 horas o más conectado a la red conectado a la red (internet, redes sociales, video streaming, gaming...etc).

Otro de los rasgos que manifiestan, predominantemente provocado por las circunstancias de la época que les ha tocado vivir y apoyado por el efecto que las tecnologías digitales generan, es su preferencia por el aquí y ahora. Por un lado, la incapacidad, dicen, de las generaciones de gobierno de plantearles un modelo de vida que sea capaz de adecuarse al actual y que les permita tener una calidad de vida como la que dichas generaciones consideran que tuvieron en su momento. Un estudio de 2019 elaborado por el Pew Research Center reveló que el 46% de los jóvenes tienen muy poca confianza en que los responsables políticos vayan a resolver sus problemas (Lee and Perrin, 2019). Hay que destacar que este reporte es previo a la pandemia.

Otro reporte más reciente realizado por el Springtide Research Institute revela que el 66% de los encuestados de la Generación Z estén en desacuerdo con el hecho de que el gobierno norteamericano ha hecho lo mejor para protegerles (*The New Normal: 8 ways to Care for Gen Z in a Post-Pandemic World*, 2021). Por otro lado, los contenidos de las redes sociales y el internet tienden a cambiar rápidamente y a generar diferentes impactos que disminuyen la capacidad de atención sostenida y pueden conducir a un comportamiento impulsivo y desatento. Unas conclusiones estas últimas alineadas con las conclusiones de (Thukral et al., 2020).

Del estudio se extrae que la educación y la comprensión que han recibido en sus respectivas familias y el entorno cercano es el principal motivo por el que consideran que no son muchas las diferencias entre ellos y la generación de sus padres. Esa influencia es necesaria, ya que entre generaciones cercanas no es de esperar que se acabe de manera radical con el legado que las más adultas dejan en las más jóvenes. En la literatura académica esto se ha definido en terminología anglosajona como “parenting”²³⁴.

Los padres juegan un rol importante en el desarrollo psicosocial y académico, así como en el bienestar de los jóvenes. Para entender el

²³⁴ Este término se traduce literalmente como “crianza” y se define como: “la crianza de los hijos y todas las responsabilidades y actividades que conlleva” Fuente: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/parenting>

impacto que estos pueden tener en sus hijos hay que diferenciar entre los diferentes estilos y las prácticas de educación parental que se pueden dar (Darling and Steinberg, 1993). Las prácticas de crianza son comportamientos que se enfocan en alcanzar metas específicas de socialización mientras que los estilos de crianza se refieren al clima emocional general que brindan los padres (Wang and Fletcher, 2016). Los grupos analizados hacen referencia a los estilos y el clima que tienen en sus casas. Estos estilos de crianza varían según el periodo histórico, la cultura y otras características de carácter social (Oerther and Oerther, 2021).

Los padres de los grupos encuestados se sitúan mayoritariamente en las llamadas Generación X y los Baby Boomers más jóvenes, aunque este extremo no se ha comprobado en las encuestas planteadas. Los estilos de crianza se podrían simplificar en dos tipos: permisivos o restrictivos (Neeley and Coffey, 2004). Según este estudio las madres que tenían hijos entre 0-18 años de edad en 2003, justo en la franja de edad del grupo de universitarios de esta investigación, son relativamente más restrictivas que permisivas. Aquellos más permisivos tienden a tratar a sus hijos con calidez y apoyo, mientras que los restrictivos o exigentes tienden a disponer de reglas y expectativas conforme a la edad (Bortz *et al.*, 2019). El estudio de Neeley and Coffey arroja que las madres de la generación Z más jóvenes y los millennials son un 58% de restrictivas frente a un 42% de permisivas. Destacar aquí que los estilos de crianza tienen influencia con la autoestima, los logros académicos y el compromiso académico (Kim and Kim, 2021).

La Generación Z en el contexto de su gestión en las Organizaciones

Demostrada la pertenencia a una misma generación conforme a las teorías sociológicas de mayor relevancia, a juicio del autor; así como la existencia de una identidad generacional y un perfil propios que les caracteriza, el análisis a continuación se realizará sin considerar la pertenencia al grupo de bachilleres o universitarios, ya que se considerarán ambos pertenecientes a la misma generación. Como se dijo en la introducción de este capítulo, ambos grupos se encuentran en un momento vital de sus vidas diferente. Los bachilleres se encuentran a las puertas de comenzar sus estudios universitarios y los universitarios a punto de comenzar sus primeros pasos en las organizaciones. Por ello, se

plantearon preguntas diferentes a ambos grupos que estuvieran a la altura de su etapa formativa y de su madurez vital.

El análisis a continuación se presenta en los dos ámbitos principales donde se esperaría tuviera un impacto esta generación: la dirección de personas y la cultura de las organizaciones. Para ello, se tendrá en cuenta también la posible brecha que hubiera entre las expectativas de esta generación y la visión que los directivos de las empresas hoy tienen de esta generación y de sus organizaciones. Será en el capítulo de conclusiones donde se plantearán la respuesta que tendrían que ofrecer las organizaciones para asegurar un buen aterrizaje de esta generación conforme a las etapas planteadas en el capítulo tres.

En la dirección de personas

Comunicación y redes sociales

Se ha visto en el anterior apartado que las redes sociales representan para esta generación una forma de expresar su propia identidad. Respecto al número de horas que pasan al día de media conectado a la red en sus diferentes formas (internet, redes sociales, video streaming, gaming...etc) se destaca que un 53% rebela que pasa tres o más horas al día conectado.

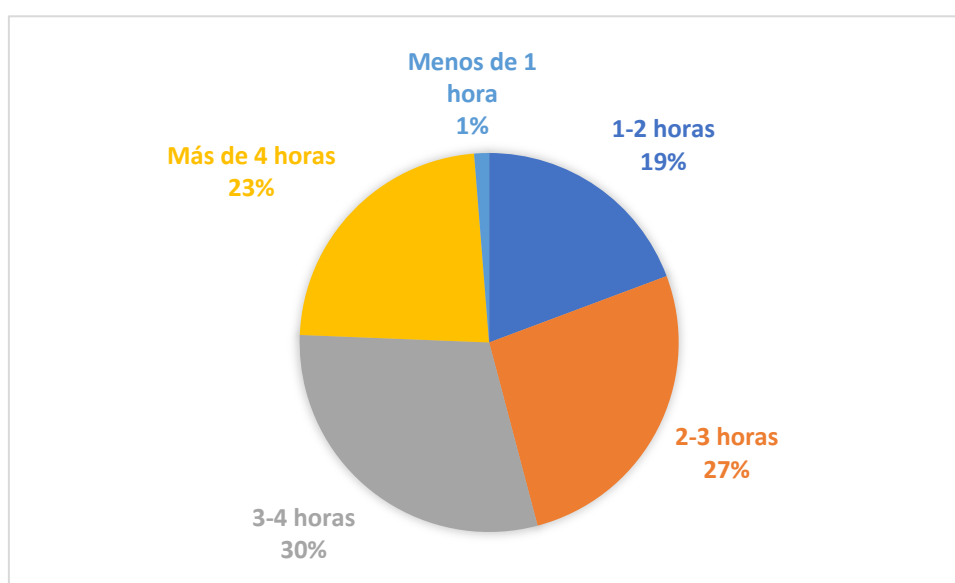


Tabla 31: Horas que manifiestan estar conectados a la red

Una tendencia similar a la de los juniors Millennials del estudio que realizó el profesor Guido Stein. Según este, el 56% de los alumnos de último curso de Ingeniería Industrial y de Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad de Navarra reconocía que pasaba más de tres horas al día conectado a internet²³⁵. Otro estudio sobre la Generación Z resaltó que pasaban una media de ocho horas diarias conectados al teléfono móvil (Roberts, Yaya and Manolis, 2014). Este estudio consideraba actividades más allá de las relacionadas con la red (llamadas telefónicas, música...etc), pero las relacionadas con internet representaban una media de cuatro horas y cuarto diarias. También, este estudio resaltaba que el tiempo de uso de las redes sociales relacionadas con el intercambio de contenido multimedia representan buenos indicadores para predecir una posible adicción a los teléfonos móviles.

Sólo el 2% reveló que no usaba redes sociales. Guido Stein plantea dos motivos por los que usar las redes sociales²³⁶: comunicar y colaborar. El 50% de los encuestados rebelan que el aspecto que más destaca de las redes sociales es la sencillez y rapidez con la que uno puede mantenerse informado de lo que ocurre en su comunidad y puede acceder al contenido que quieras, mientras que el 14% manifestaron que es la posibilidad de compartir y contribuir libremente el contenido que desee. Según el planteamiento de Stein, la Generación Z usaría principalmente las redes sociales para comunicar frente a colaborar. Por otra parte, un 29% de los encuestados destacaron las múltiples posibilidades de diversión y entretenimiento que ofrecen como otro atractivo más por los que usar las redes sociales. Finalmente, un 4% destaca de las redes sociales la capacidad para poder diseñar y organizar tus perfiles conforme a tus gustos y peculiaridades.

Respecto a los tipos de red social más extendidos, un 88% rebela que las redes de intercambio de contenido multimedia (Instagram, Snapchat, Youtube o TikTok) son las que usa con más frecuencia. El 5% manifiesta que son las redes específicas de carácter temático (Juegos, lectura, viajes, música... etc.) como Pinterest, Minube, Spotify o Flipboard, mientras que el 4% confiesa que son las redes para conectarse con personas (Facebook o Twitter) las que usa con mayor frecuencia. Un 2% rebela que usa otras. Es particularmente relevante que mientras que un 50% de los encuestados

²³⁵ p. 56 (Stein, 2019)

²³⁶ Ibid. p. 57,58

rebelaban que usaban las redes sociales fundamentalmente para comunicar, el 88% de estos manifiestan que son las redes de intercambio de contenido multimedia las que usa con mayor frecuencia. Este hecho podría indicar que el objeto del intercambio de contenido en estas redes sociales no es suscitar la colaboración, sino *“comunicar lo que uno piensa, siente o hace a la vez que conoce de lo que piensan, sienten o hacen los demás”*²³⁷ en palabras del propio Stein.

Un 46% de los directivos encuestados rebelan que el medio de comunicación interna y colaboración más extendido en sus organizaciones continúa siendo el correo electrónico, mientras que un 34% manifiesta que las plataformas de colaboración/comunicación como Teams son las más extendidas. Sólo un 2% reconoce que son las llamadas telefónicas el medio más común usado, mientras que un 12% lo hace con Whatsapp y otros similares. Por otra parte, sólo un 6% indicaba que las reuniones periódicas presenciales era el método más utilizado. Estas cifras podrían estar condicionadas por la pandemia COVID-19 que obligó a acelerar la implantación de soluciones de comunicación que permitieran el trabajo en remoto.

En 2016 la consultora McKinsey publicó un reporte en el que el 93% de los encuestados manifestaban que sus organizaciones disponían de al menos una plataforma tecnológica de comunicación/colaboración en sus organizaciones, una tendencia que iba al alza respecto a anteriores reportes (Bughin, Chui and Martin, 2016). En dicho informe un 9% de los encuestados rebelaba que estas tecnologías estaban completamente integradas en el día a día de sus trabajos. Los motivos principales que argumentaban para ello son la posibilidad de interacciones en tiempo real, posibilidad de colaborar con grupos específicos y la accesibilidad. Todas ellas características propias de las redes sociales que valora la generación Z.

Gestión de equipos

El 33% de los encuestados se inclinan por gestores de equipos que sean accesibles, escuchen activamente y les provean de *feedback* positivo de manera continuada. Un 25% se inclina por managers que mantengan un clima positivo y prediquen con su ejemplo, mientras que un 20% lo hace

²³⁷ Ibid. p. 57

por aquellos que estén orientados a resultados y busquen la mejora continua del equipo. Sólo un 2% manifiestan que el atributo que más valoran es aquel que les dice en cada momento lo que debe de hacer y revisa constantemente su trabajo. Por otra parte, un 9% se inclinó por jefes que sean transparentes y comuniquen abiertamente. De igual modo, un 9% prefieren managers que les otorguen libertad e independencia para hacer su trabajo. Por otra parte, De escoger un comportamiento que consideren inaceptable un 28% que no se preocupe por su formación y desempeño, el 26% que se preocupe más por agradar a la dirección que por su equipo, el 24% que no corresponda, cuide e inculque los valores y la misión de la organización, un 12% que no entienda tus circunstancias personales y, finalmente, un 11% se inclina por aquel que no considere su opinión en las decisiones del equipo.

Dan importancia a la relación manager-empleado y consideran que debe de ser cercana, inclusive que llegue al ámbito de lo personal. Uno de los participantes manifestaba: *“El contacto de tú a tú en una empresa lo considero muy importante y poder tener esa relación cercana con el jefe es muy importante”*. Rechazan un modelo tradicional de ordeno y mando. Uno de ellos confesaba: *“Porque un jefe estricto y dictador no me gustaría ya que soy adulto y se lo que está bien y lo que está mal”*. Un jefe que busque el desarrollo de su equipo y ejerza de ejemplo es importante, aunque debe de valorar la libertad e independencia de sus miembros. Uno de ellos manifestaba: *“Para mi un buen jefe es el que te ayuda a mejorar tu trabajo y no solo te comenta lo negativo sino que también lo positivo, y aprendes de el al comunicarte lo bueno/malo y en lo que puedes mejorar”*, aún así resalta otro: *“Me gusta que me dejen libertad para hacer las cosas”*.

Por otra parte, la opinión de los directivos respecto a cuáles creían que son las características de un gerente de equipo que valoran más los miembros de esta generación destacaron que les dejara libertad e independencia para hacer su trabajo (36%) y que sea accesible, escuche activamente y de feedback positivo de manera continuada (33%). En tercer lugar, se inclinaban por gerentes que mantengan un clima positivo y predique con su ejemplo (17%). Menor apoyo tuvieron: un gerente que sea transparente y comunique abiertamente (5%), que esté orientado a resultados y busque la mejora continua del equipo (5%) y, finalmente, que digan en cada momento lo que debes de hacer y revise constantemente su trabajo (4%).

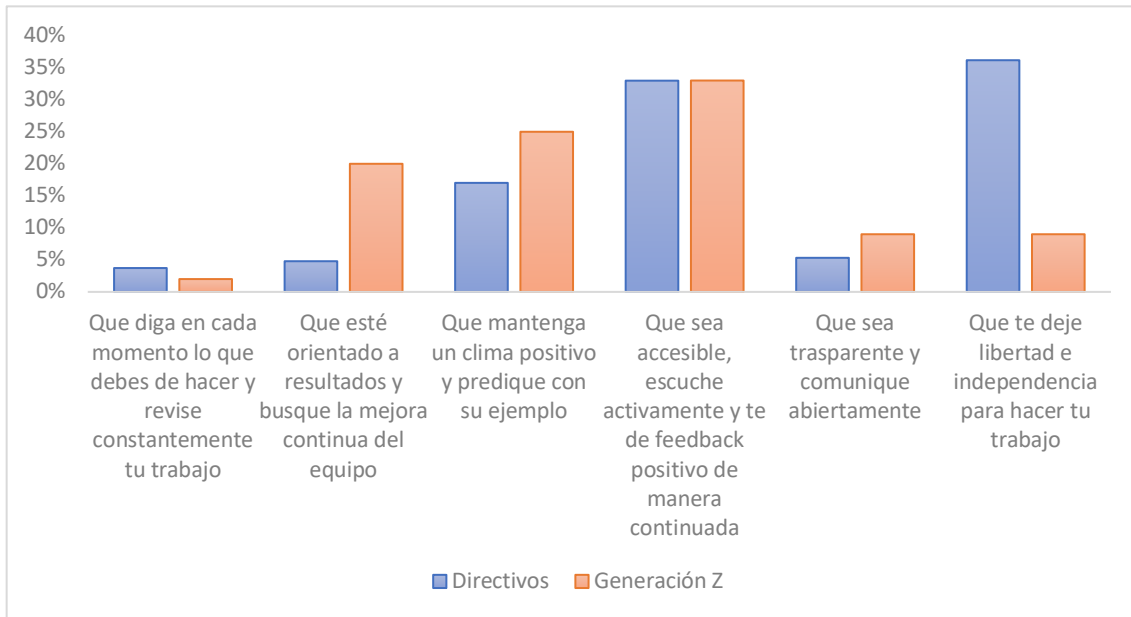


Tabla 32: Características que valoran más en un Manager: Generación Z vs. Opinión Directivos

La tabla anterior enfrenta la opinión que ofrecieron los encuestados de esta generación y lo que pensaban los directivos que esta generación valora más en un gerente de personas. La desviación promedio de la tabla anterior se sitúa en $\pm 8\%$. Aquellas diferencias de opinión que se sitúan dentro de este rango son: Ser accesibles, que escuchen activamente y den *feedback* positivo de manera continuada; que sean transparentes y comuniquen abiertamente; que diga en cada momento lo que debes de hacer y revise constantemente su trabajo; y, finalmente, que mantenga un clima positivo y predique con su ejemplo. Dentro de este rango se podría considerar que están alineados.

Por el contrario, las desviaciones se encontraron: Que deje libertad e independencia para hacer su trabajo y que esté orientado a resultados y busque la mejora continua del equipo. Siguiendo la propuesta de (Bornman, 2019) de estilos de liderazgo los encuestados prefieren un estilo de liderazgo transformador, servicial y carismático, rechazando el liderazgo transaccional. Según dicho informe, la Generación Z se inclinaría por un liderazgo transformador.

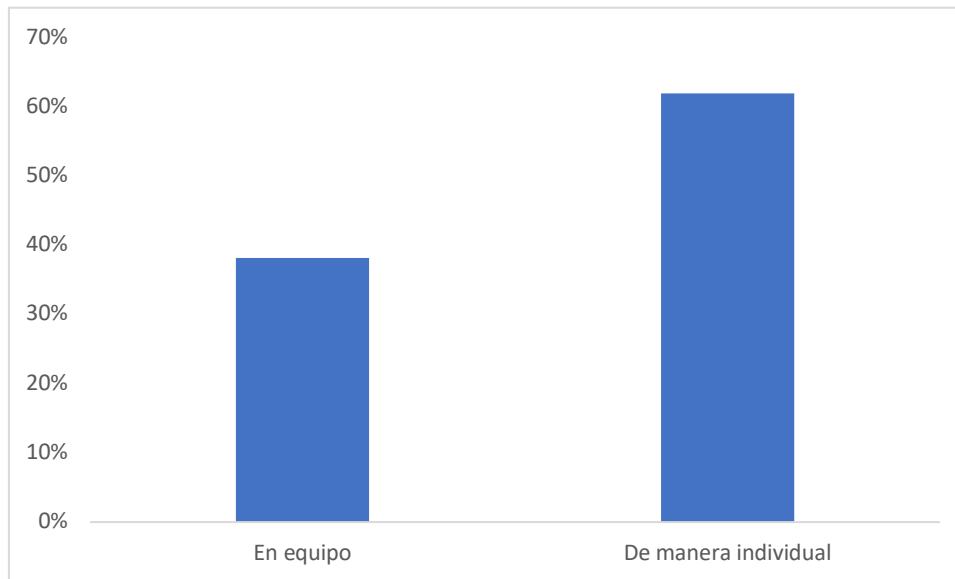


Tabla 33: ¿Cómo sientes que rindes más cuando trabajas?

Respecto al trabajo en equipo, un 62% de los encuestados de la Generación Z consideran que rinden más cuando trabajan de manera individual. Entre las razones por las que argumentan que prefieren trabajar de manera individual destacan competitividad, concentración, independencia y sencillez. Uno de los participantes apuntilló respecto a la competitividad: *“Porque el trabajo depende de mi, que se que soy efectivo si me lo propongo. En grupo, puedo proponerme ser efectivo pero la dinámica grupal y el hecho de codependen de otros me anula”*. Otro de ellos sobre la concentración confesó: *“Soy capaz de concentrarme mejor”*, mientras que otro reconocía respecto a la importancia de la independencia: *“Así no tengo a nadie que me pueda cuestionar mis métodos”*. Finalmente, uno de los encuestados opinaba sobre la sencillez de trabajar de manera individual de la siguiente manera: *“me resulta mas sencillo organizarme y sacar buenos resultaos”*.

Por otra parte, aquellos que consideran que rinden más en equipo representan un 38%. Estos destacaron los beneficios de compartir, cooperar y aprender, así como la eficacia que se obtiene de concentrar competencias y opiniones diversas. Uno de ellos manifestaba: *“Creo que siempre es favorable tener un grupo de personas al lado para mejorar aprendiendo unos de otros y cooperando”*, mientras otro argumentaba: *“Cuando trabajo en equipo todo el mundo da sus ideas y algunas que no se me habrian ocurrido trabajando sola pues aparecen en el equipo y hacen que esté más completo el trabajo”*.

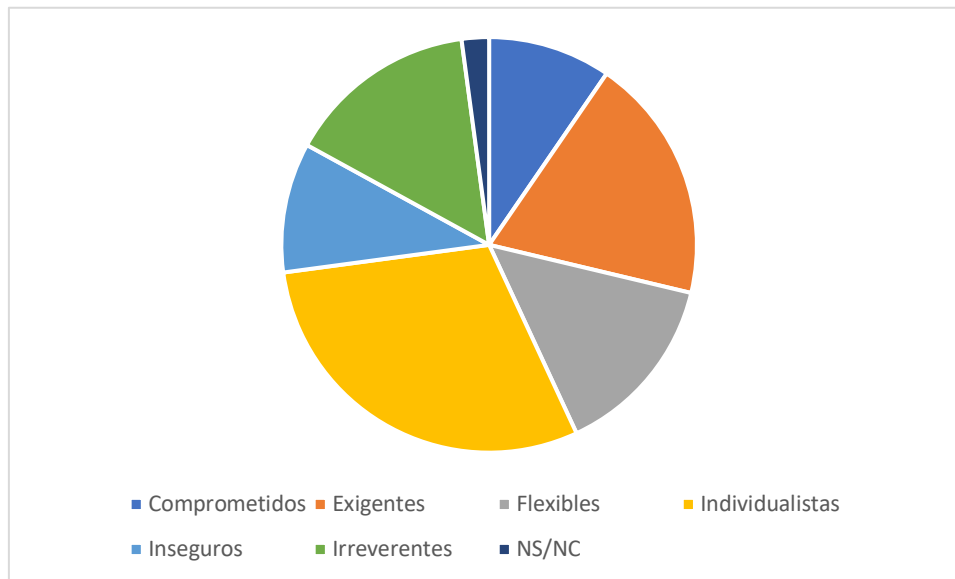


Tabla 34: ¿Qué rasgo piensa que identifica mejor a los Post-Millennials o Generación Z?

Un 30% de los directivos encuestados considera uno de los rasgos que identifica en mayor medida a la Generación Z es su carácter individualista. De las posibilidades planteadas a este colectivo esta fue la que más apoyo consiguió. Un estudio realizado a los Millennials y Generación Z en la República Checa en 2019 reveló también que la Generación Z tenía una tendencia a trabajar de manera más individualista que los Millennials que tendían por su parte a inclinarse por el trabajo en equipo (Kutlák, 2019). Otro estudio del mismo autor realizado a cinco países de la Unión Europea contrastó también que la Generación Z tendería a ser más individualista fruto del estilo de vida actual más independiente (Kutlak, 2021). En la misma línea (Serafin *et al.*, 2020) destacaron que una de las competencias más necesitadas por la Generación Z es el trabajo en equipo. Un 10% de los directivos se inclinaba por decir que el rasgo que más los identifica es la inseguridad. Una característica advertida también por el estudio de (Djedović, Mujkanović and Mirković-Hajdukov, 2021).

Sobre su aterrizaje

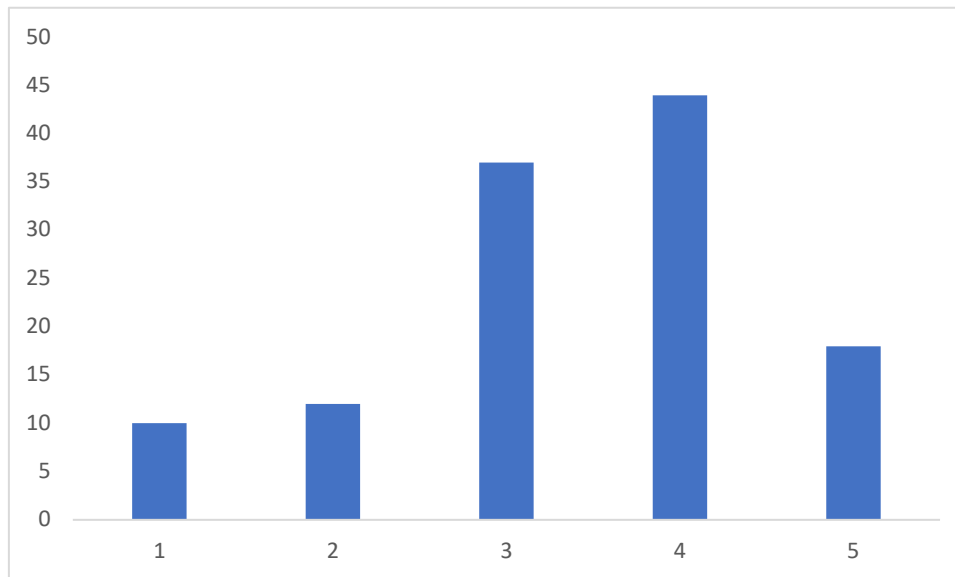


Tabla 35: Entre 0 y 5 (siendo 1 nada importante y 5 muy importante) ¿Qué peso consideras que debería tener la tecnología digital durante todo el proceso de identificación, entrevistas, aterrizaje y posterior desarrollo en una organización?

La tabla anterior muestra la opinión que tienen los encuestados respecto a la importancia de contar con tecnologías digitales durante todo el proceso de identificación, entrevistas, aterrizaje y posterior desarrollo en una organización. Se les dio la oportunidad de seleccionar en una escala de Likert siendo 1 - nada importante - y 5 - muy importante -. No se especificaron las denominaciones de los valores intermedios, pero para el análisis se considerará la siguiente estructura: 1 (nada importante), 2 (poco importante), 3 (neutral), 4 (importante), 5 (muy importante). Las respuestas arrojan una media de 3,40. Este dato implicaría que esta generación considera preponderantemente importante contar con tecnologías digitales durante el proceso de aterrizaje.

Entienden que no se puede ir contra el progreso, uno de ellos se refirió así: *“Hoy en día y más con nuestra generación es muy imprescindible el uso de las tecnologías”*. Son conocedores de los beneficios que estas traen. Uno de ellos se refirió a su capacidad para ser más eficientes: *“La tecnología es una herramienta que está evolucionando constantemente, y la podemos utilizar a nuestro favor para aumentar la productividad. Si se puede utilizar la tecnología para mejorar dichos procesos, ello supone un gran avance para el crecimiento de una empresa”*.

Por otra parte, destacan que la tecnología digital no puede suplir el necesario contacto humano y la cercanía que este te ofrece. Uno de ellos se refirió así: *“La tecnología está como una herramienta para facilitarnos las tareas, así que usémosla para ello! Sin embargo, no le he dado un 5*

porque nada podrá sustituir nunca la cercanía y conexión que se crea en un face to face". Consideran que el contacto humano es necesario para un trato más individualizado: "En cuanto a la simple burocratización de "confirmación", "en trámite de espera", "aceptación", etc. lo más lógico, fácil y comprensible es la digitalización, y subsiguiente igualitarismo en el trato, de dichos procesos de tal carácter. No obstante, en cuanto a la realización de la entrevista, formación, visitas, no debería menoscabarse el trato personalizado e individualizado, es más, debería focalizarse en dicha manera, pues de relaciones sociales entre iguales se trata". Unas conclusiones todas ellas alineadas con las del estudio que realizó la empresa tecnológica Dell Technologies a 5772 bachilleres y estudiantes de universidad de APJ en 2018 (Technologies, 2018).

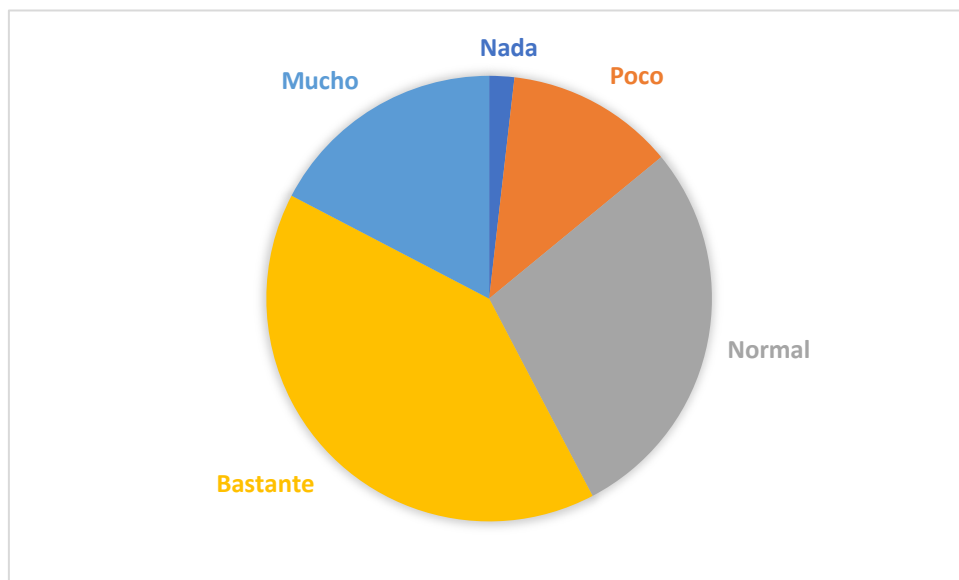


Tabla 36: ¿Está siendo la transformación digital un éxito en su organización?

La tabla anterior muestra la opinión que tienen los directivos entorno al éxito de la transformación digital en sus organizaciones. Se les dio la oportunidad de seleccionar en una escala de Likert siendo 1 - poco - y 5 - mucho -. No se especificaron las denominaciones de los valores intermedios, pero para el análisis se considerará la siguiente estructura: 1 (nada), 2 (poco), 3 (normal), 4 (bastante) y 5 (mucho). Las respuestas arrojan una media de 3,24. Consecuentemente, los directivos encuestados consideraban que la transformación digital estaba teniendo un considerable éxito en sus organizaciones. Este resultado choca con las conclusiones de un estudio de la consultora Boston Consulting Group

donde afirmaba que el 70% de las transformaciones digitales no alcanzan sus objetivos, con consecuencias a menudo adversas (Thukral *et al.*, 2020).

Otro estudio realizado por la consultora PricewaterhouseCoopers a organizaciones de Oriente Medio desveló que sólo el 9% de los encuestados reconoce que el departamento de personas innova digitalmente sus procesos, mientras que un 43% se encuentra explorando las posibilidades de digitalización y un 13% la ignora (Suarez *et al.*, 2020). Es relevante mencionar que la encuesta de la presente investigación se realizó en el último cuarto de 2020 y el primer cuarto de 2021 justo después de la primera ola de COVID que obligó a acelerar los procesos de digitalización de los departamentos de personas. La consultora McKinsey & Co. desveló en el mencionado periodo que el 85% de las organizaciones habían acelerado la digitalización de las plataformas de interacción y colaboración relacionadas con el empleado (Lund *et al.*, 2020).

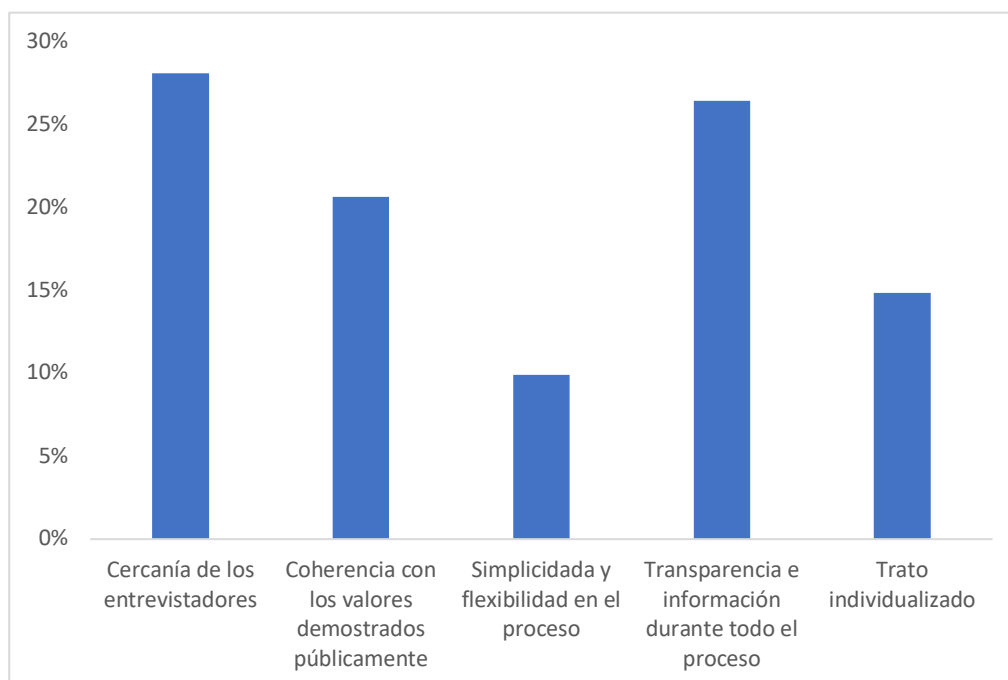


Tabla 37: ¿Que aspecto valorarías más en una entrevista de trabajo?

Ante la pregunta de que aspecto valorarían más en una entrevista de trabajo destacaron la cercanía con los entrevistadores (28%), transparencia e información durante todo el proceso (26%) y coherencia con los valores demostrados públicamente (21%). En menor medida consideraron un trato individualizado (15%) y simplicidad y flexibilidad en el proceso (10%). Un estudio dirigido por (Chillakuri, 2020) en el que

analizó a 136 miembros de la Generación Z para entender sus expectativas respecto al proceso de incorporación a las organizaciones concluyó, entre otras, que un 66% valora el contacto personal y la transparencia e información en tiempo real, al mismo tiempo, precisan tener un entendimiento claro de los valores, la visión y los objetivos estratégicos. Unas conclusiones estas últimas alineadas con las conclusiones de (Fratričová and Kirchmayer, 2018a).

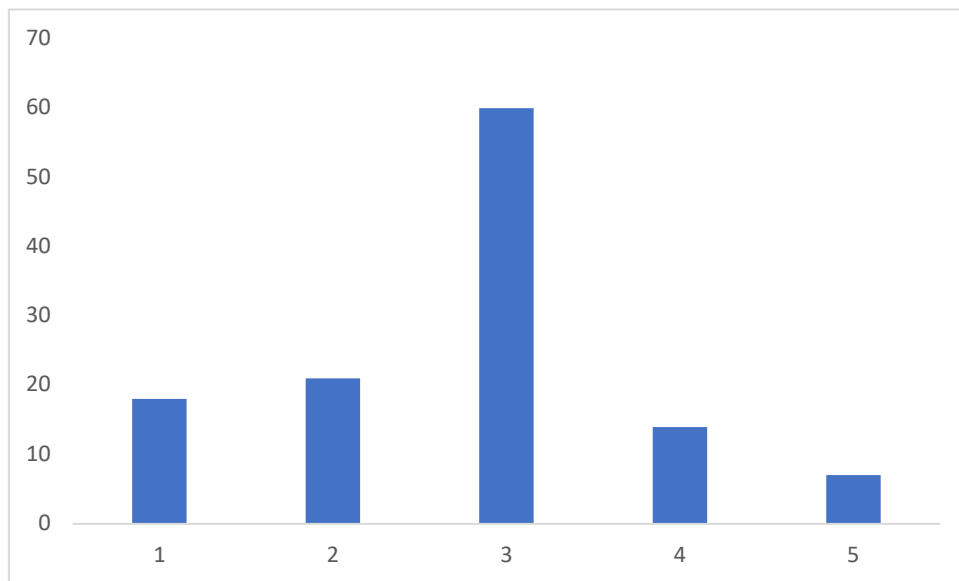


Tabla 38: Valora de 1 a 5, siendo 1 nada probable y 5 muy probable, tu predisposición a aceptar una oferta de trabajo si tu percepción personal durante el ciclo de entrevistas no está en línea con tus expectativas iniciales

La tabla anterior indica la predisposición a aceptar una oferta de trabajo si la percepción durante el ciclo de entrevistas no está en línea con las expectativas iniciales con una escala de Likert donde 1 era “nada probable” y 5 era “muy probable”. Al igual que en anteriores preguntas no se especificaron las denominaciones de los valores intermedios, pero para el análisis se considerarán la siguiente estructura: 1 (nada probable), 2 (poco probable), 3 (moderadamente probable), 4 (bastante probable) y 5 (muy probable). El valor medio de los resultados fue 2,76. Este resultado indicaría que a la hora de aceptar una oferta de trabajo tendrían una tendencia a no dejarse llevar por sus emociones o sentimientos, aunque las impresiones no sean del todo positivas. Este dato apuntaría a otra de las características que contemplaron los directivos respecto a los rasgos que definirían a la Generación Z. Concretamente la flexibilidad. Una reciente investigación de la consultora McKinsey destaca la flexibilidad como una de las competencias que ayudarán a las personas a prosperar en los trabajos del futuro (Dondi *et al.*, 2021).

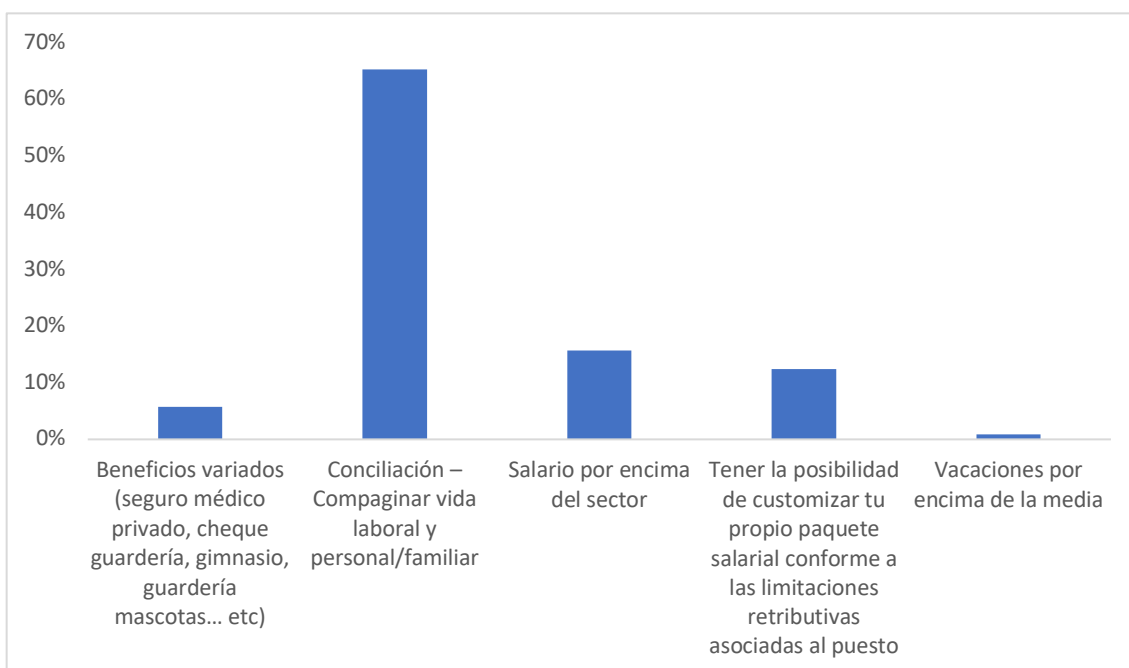


Tabla 39: ¿Del paquete retributivo asociado a un puesto de trabajo cuál consideras más importante para ti?

Del paquete retributivo consideran muy importante la conciliación (65%), es decir, la posibilidad de compaginar la vida laboral con la personal/familiar frente a otras cuestiones como la de conseguir un salario por encima del sector (16%), tener la posibilidad de customizar tu propio paquete salarial (12%), beneficios variados (6%) o vacaciones por encima de la media (1%). La posibilidad de compaginar no es en sí parte del paquete retributivo, entendido este como el salario más otra serie de compensaciones dinerarias o asociadas a estas, pero disponer de tiempo para poder dedicar a otras cuestiones que permitan complementar y facilitar el propósito individual es en sí un valor incuestionable para esta generación.

Un estudio reciente de esta generación sobre las percepciones de un ambiente de trabajo positivo sostenía que uno de los factores principales es ver el trabajo como un lugar que contribuya a su vida personal/familiar, es decir, aunque les importa el trabajo su prioridad es la familia y su vida personal (Leslie *et al.*, 2021). Una tendencia que comenzó ya con los Millennials²³⁸.

Sobre las expectativas del paquete salarial de los Millennial el propio Stein resaltó la importancia de *“proporcionar información transparente sobre*

²³⁸ p. 106 (Stein, 2019)

las políticas de compensación” evitando ser “oscurantistas y arbitrarias”²³⁹. En la misma línea (Spagnol Simi dos Santos *et al.*, 2019) revelan que no es el paquete retributivo en sí lo más importante, pero la percepción que tengan de este. La posibilidad de tener paquetes retributivos flexibles con beneficios variados es también una oportunidad que valoran los miembros de esta generación (Dziadkiewicz, Nieżurawska and Karaszewska, 2016). Según la consultora Deloitte, el salario es importante, pero menos importante que para otras generaciones (Gomez, Mawhinney and Betts, 2020). Este mismo reporte indica que el salario es el factor más importante a la hora de decidirse por un trabajo, dado el contexto en el que salen al mundo laboral otras cuestiones importan también como la conciliación, flexibilidad y beneficios variados.

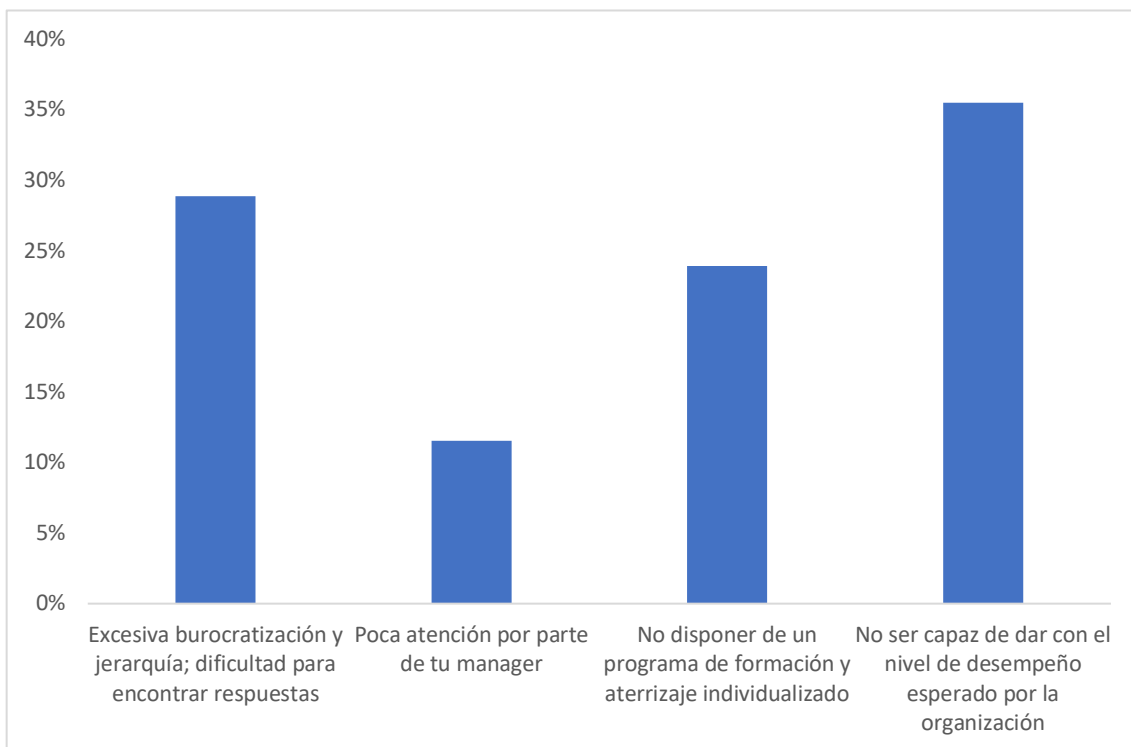


Tabla 40: ¿Cuál de estas opciones te preocuparía más durante las primeras semanas de aterrizaje en una empresa?

La tabla anterior muestra el sentir de esta generación frente a las opciones propuestas que más les preocuparían durante las primeras semanas de aterrizaje en una empresa. Destaca, por encima de todas, la posibilidad de no ser capaz de dar con el nivel de desempeño esperado por la organización (36%). Este aspecto podría corroborar la inseguridad a la que hacen referencia los directivos encuestados, aunque

²³⁹ Ibid. p. 107

aparentemente chocaría con los retos que dicen querer asumir cuando aterricen en sus organizaciones y que pueden observarse en la Tabla 37. La Asociación Americana de Psicología (APA por sus siglas en inglés) en un reciente reporte resaltó que los adolescentes de la Generación Z (de 13 a 17 años) y adultos de la Generación Z (de 18 a 23 años) se enfrentan a una incertidumbre sin precedentes, experimentan un estrés elevado y ya informan síntomas de depresión (Association, 2020), una circunstancia que provoca unos niveles de inseguridad elevados en esta generación como los propios encuestados reconocieron ante los hechos históricos que acontecen hoy.

En segundo lugar, consideran que una organización con excesiva burocratización y jerarquía que dificulte la posibilidad de buscar respuestas a las preguntas/incidencias que le puedan surgir en sus trabajos les generaría desconcierto y confusión (29%). El hecho de que desde su temprana niñez hayan estado expuestos a internet, redes sociales y móviles inteligentes les ha permitido tener una capacidad para encontrar respuestas inmediatas usando diferentes fuentes de información (Francis and Hoefel, 2018). Acostumbrados a esto, sería comprensible que les generara frustración no poder encontrar respuestas por motivos ajenos a ellos.

La Generación Z no se siente cómoda en una organización que tenga un patrón jerárquico (Gomez, Mawhinney and Betts, 2020). Para la Generación Z acceder de manera sencilla a información relacionada con sus trabajos es un factor de motivación intrínseca (Dwivedula, 2020). Un 54% de los directivos encuestados reconocieron que el modelo organizativo que predomina en sus organizaciones es jerárquico o predominantemente jerárquico, mientras que el 46% reconoce que es ágil o predominantemente ágil. Destacar también que las organizaciones tradicionales/jerárquicas en su totalidad (26%) preponderan sobre las ágiles (15%).

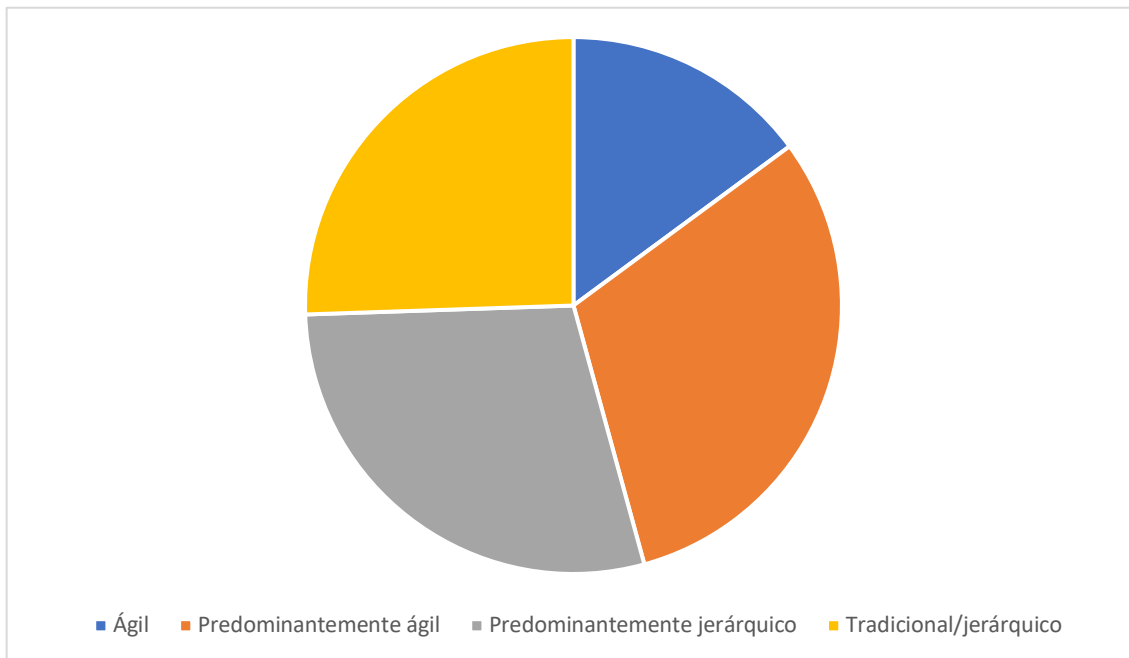


Tabla 41: ¿Qué modelo organizativo predomina en su organización?

No disponer de un programa de formación y aterrizaje individualizado se encuentra en tercer lugar (24%). Se vio anteriormente que un trato individualizado durante el proceso de entrevistas no se encontraba entre los aspectos que valorarían más. La consultora Deloitte destaca que esta generación espera mucha más personalización por parte de su empleador y realizar tareas que vayan más allá de las meramente operacionales (Gomez, Mawhinney and Betts, 2020). Como consumidores esta generación exige productos más personalizados (Francis and Hoefel, 2018) y no sería de extrañar que parte de estas exigencias las trasladen al ámbito de lo profesional a tenor de los resultados. Finalmente, un 12% se inclinó por resaltar que tener poca atención del manager le preocuparía en las primeras semanas de aterrizaje en la empresa.

El profesor Guido Stein en su análisis de los Millennials ya resaltó la importancia de las nuevas generaciones de disponer de un líder accesible, cercano y que se preocupara de contar con un proceso de acogida que permitiera generar lazos emocionales²⁴⁰. Un estudio llevado a cabo por (Maloni, Hiatt and Campbell, 2019) resaltó que existe una alta correlación entre los Millennials y la Generación Z respecto a la necesidad de supervisores que ofrezcan feedback y un trato personal y cercano. Ya se vio con anterioridad que en lo que respecta a los managers precisan que sean accesibles, escuchen activamente y ofrezcan feedback de manera continuada.

²⁴⁰ Ibid p. 109

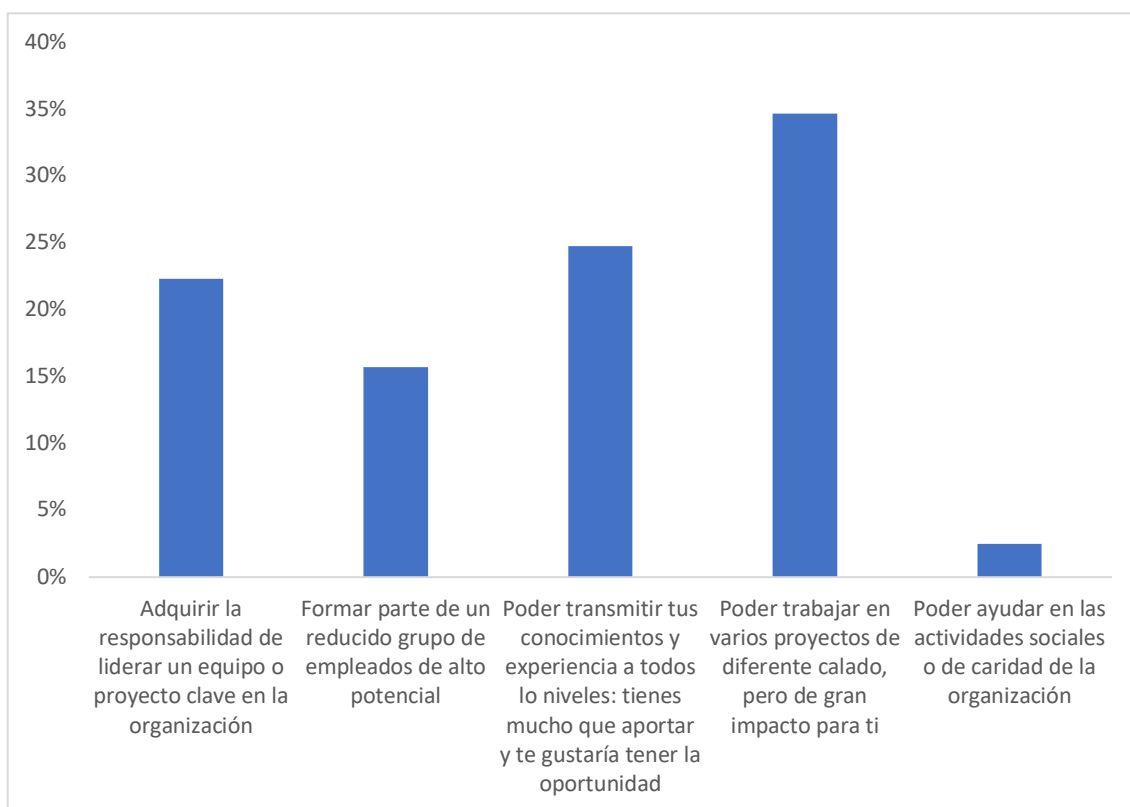


Tabla 42: ¿Qué retos te gustaría tener durante los primeros pasos en la organización?

Respecto a los retos que les gustaría afrontar durante los primeros pasos en la organización destaca el poder trabajar en varios proyectos de diferente calado, pero de impacto para ellos (35%). Un estudio llevado a cabo por el INSEAD, el MIT y The Head Foundation resaltó que las empresas pueden ayudar a esta generación ofreciéndoles la posibilidad de centrarse en proyectos de innovación más allá de las responsabilidades que tienen (Universum, 2017).

Poder transmitir sus conocimiento y experiencia a todos lo niveles se colocaría en segundo lugar (25%). El “reverse mentoring”, que es como se conoce a esta práctica, está en línea con las conclusiones a las que llegaron (Jayathilake *et al.*, 2021) como una de las tres prácticas recomendadas para la Generación Z conjuntamente con la posibilidad de adquirir habilidades que puedan aprender por sí mismos usando técnicas colaborativas y la posibilidad de participar en proyectos de intra-emprendimiento. Este último hecho se alinea también con el tercero de los retos, adquirir la responsabilidad de líder un equipo o proyecto clave para la organización (22%). En menor medida se inclinan por participar en

un programa de alto potencial (16%) y por acciones ligadas a la responsabilidad social corporativa (2%).

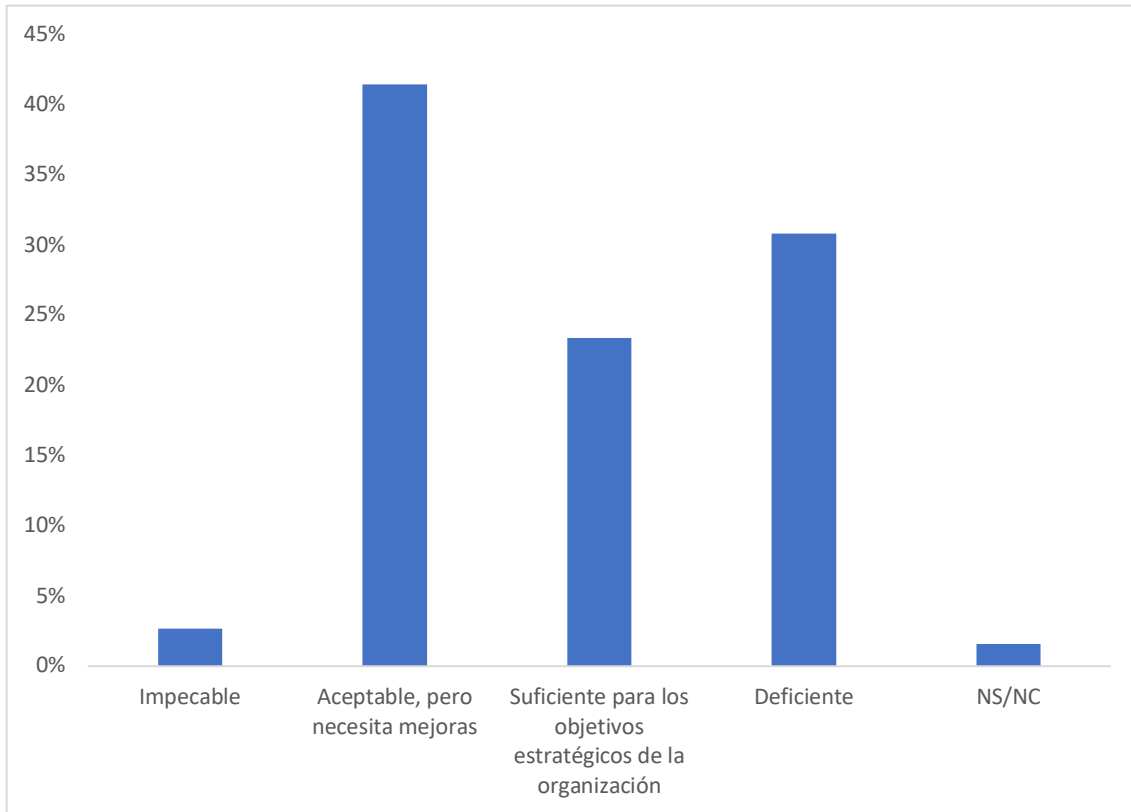


Tabla 43: ¿Cómo valoras el programa de atracción y retención de talento de tu organización?

El anterior gráfico muestra la valoración que hacen los directivos encuestados respecto a los programas de atracción y retención de talento en sus organizaciones. Sólo un 3% de los encuestados considera que es impecable, mientras que el 31% de estos considera que es deficiente. El 41% considera que es aceptable y el 23% suficiente para los objetivos estratégicos de la organización. Una reciente encuesta de McKinsey analizó la medida en la que los programas de gestión de talento habían contribuido a mejorar el desempeño de toda la organización el 23% de los encuestados respondió que fue inefectivo o muy inefectivo, el 35% no relevante y el 42% que fue efectivo o muy efectivo (Andrianova and Jean-François, 2018). KPMG, por su parte, resalta la importancia crítica de contar con programas de gestión de talento para aprovechar de manera efectiva los intereses de cada generación y desarrollar las competencias adecuadas (KPMG, 2018).

Conforme los empleados de todas las generaciones tratan más y más con máquinas la demanda de habilidades “soft” se incrementa, aunque los profesionales de recursos humanos reportan dificultad para encontrar candidatos con las habilidades necesarias (Burner *et al.*, 2019). La Generación Z valora de manera específica la importancia de estas habilidades (Iorgulescu, 2016). A los directivos encuestados se les preguntó en un formato de escala de Likert sobre estos programas en sus organizaciones. Para simplificar el análisis se atribuyó a cada calificación un atributo: 5 (excelente), 4 (bueno), 3 (regular), 2 (malo) y 1 (no hay tales programas). El 36% de los directivos encuestados destacan que no tienen programas de formación de este tipo de habilidades, mientras que un 16% consideran que es malo. Destaca que sólo el 2% considera que es excelente y un 18% bueno. Sorprendentemente los directivos más y más ven la urgencia de desarrollar las habilidades de sus trabajadores en el contexto de transformación digital actual (Illanes *et al.*, 2018). En concreto, las habilidades “soft” son fundamentales para el éxito de la transformación digital (Chamorro-Premuzic, 2021).

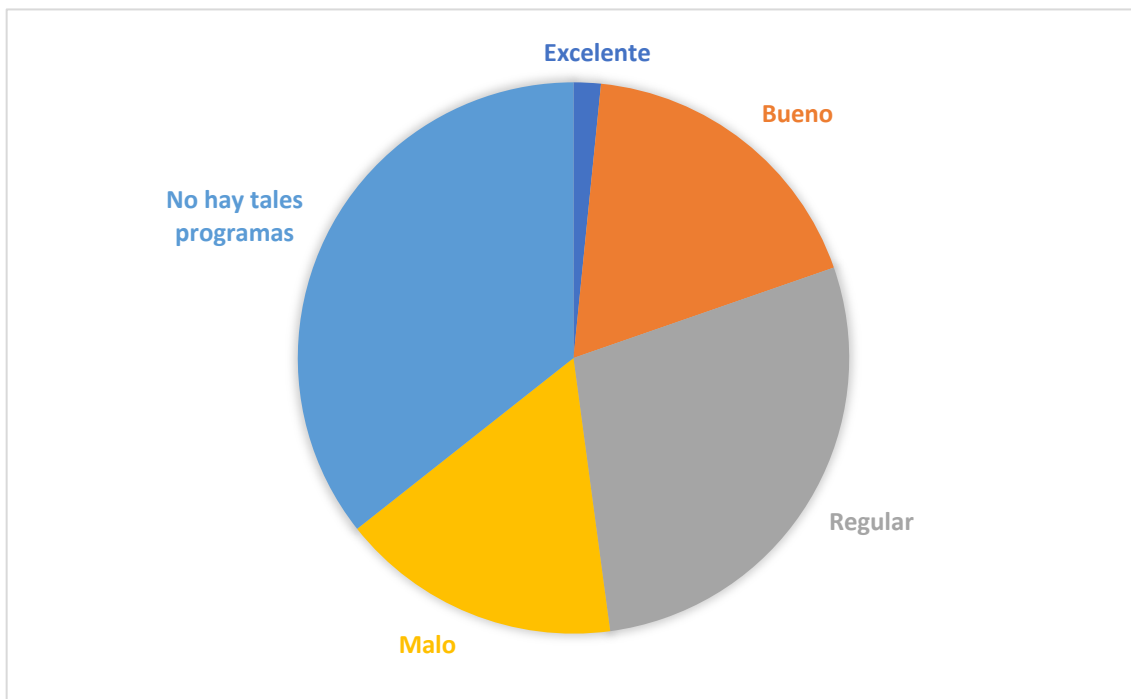


Tabla 44: Entre 1 y 5, cómo calificarías los programas de formación de habilidades soft (1 si no hay tales programas y 5 si son excelentes)

En la cultura de la organización

La significancia individual del trabajo es un elemento fundamental en la cultura de las organizaciones, ya que deriva en comportamientos que impactan en la productividad y vinculación con la organización (Grant, 2008). El psicólogo Abraham Maslow ya alertó en 1971 que aquellos que no percibieran sus trabajos como significativos y con propósito no trabajarán a la altura de su capacidad profesional (Chafolsky, 2003). De los directivos encuestados, un 71% considera que en su organización se comparte un propósito común entre los miembros que la componen, un 28% considera que no y un 2% no sabe/no contesta. A tenor de los resultados en las organizaciones mayoritariamente se confirmaría la existencia de un propósito, aunque no se les ofreciera una definición concreta del concepto de propósito. Unos datos alineados con una investigación reciente realizada por la consultora McKinsey & Company que resaltaba que el 85% de los directivos consideraba que podían vivir su propósito en el día a día en el trabajo (Dhingra *et al.*, 2021). Curiosamente, ese sentimiento se invertía entre los empleados y los gerentes, ya que un 85% denunciaban que no estaban seguros o discrepaban que pudieran vivir su propósito en el día a día de sus trabajos.

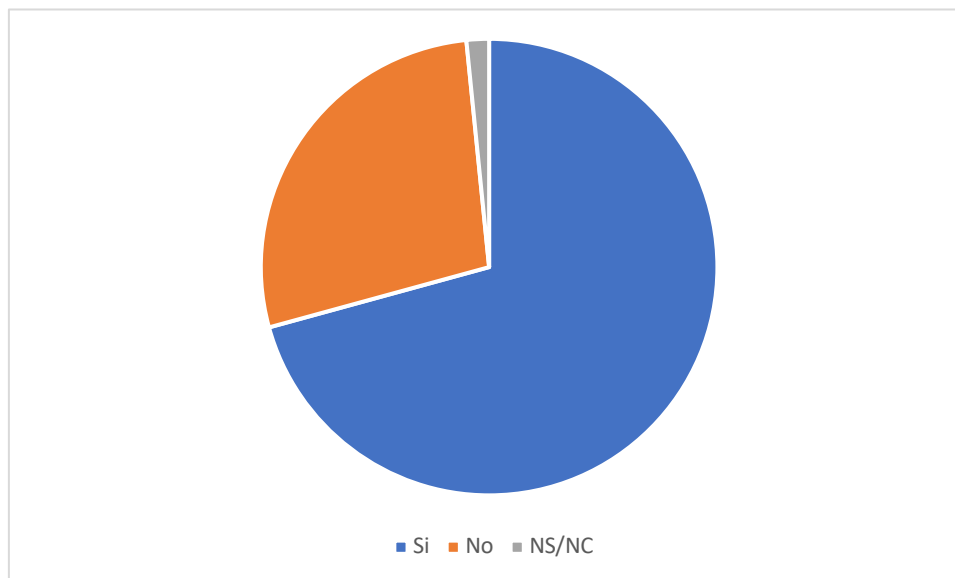


Tabla 45: ¿Consideras que en tu organización se comparte un propósito común entre los miembros que la componéis?

En lo que respecta a los miembros de la Generación Z encuestados el significado del trabajo tiene diferentes motivaciones. Aquella con la que se han identificado más fue la de considerarlo como un medio para subsistir económicamente (31%). En segundo lugar, como un medio para transformar/servir a la sociedad (29%). En tercer y cuarto lugar, como una

oportunidad para desarrollarse (21%) y para expresar su talento (16%). Finalmente, un 3% lo considera como una obligación como ciudadano. Otro estudio rebelaba invertía ligeramente el orden de preferencia: en primer lugar, situaba las cuestiones relacionadas con los logros en el trabajo (desarrollar y expresar su talento); en segundo lugar, aquellas relacionadas con la estabilidad financiera (subsistir económicamente; en tercer lugar, las relativas a relaciones sociales (medio para transformar/servir a la sociedad) y, finalmente, el prestigio propio que te ofrece el trabajo y que no fue considerado en esta investigación (Pauli, Guadagnin and Ruffatto, 2021). El profesor Guido Stein resaltó que para un 25% de los Millennials el trabajo representaría el eje central de su vida, precisando que sus trabajos sean reconocidos por su entorno²⁴¹.

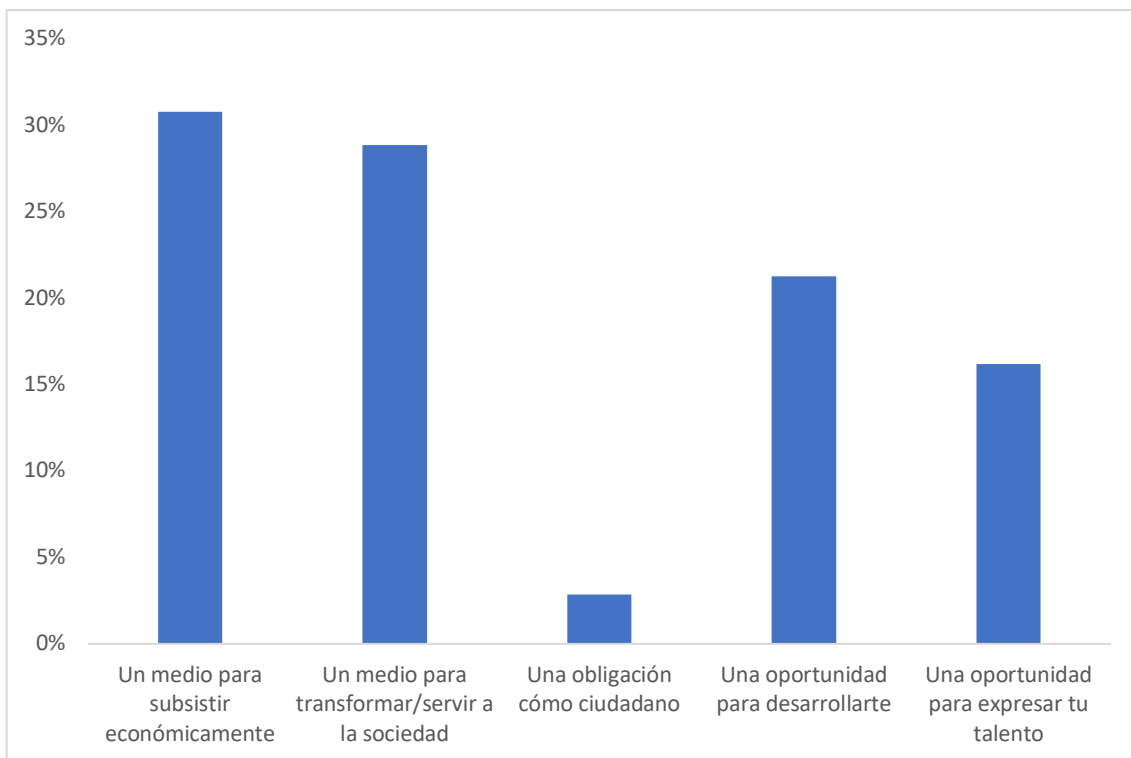


Tabla 46: ¿Qué significado tiene para ti el trabajo?

Se les preguntó también por los atributos de un puesto de trabajo que valoraban más. En primer lugar, se inclinaron por la estabilidad y una buena atmósfera laboral (42%). En segundo lugar, por las oportunidades de promoción y formación/desarrollo personal que este les puede brindar (33%). La retribución (salario y otros beneficios), así como el estatus social

²⁴¹ p. 71 (Stein, 2019)

y reconocimiento inherentes al puesto de trabajo se situaban en tercer (19%) y cuarto lugar respectivamente (6%).

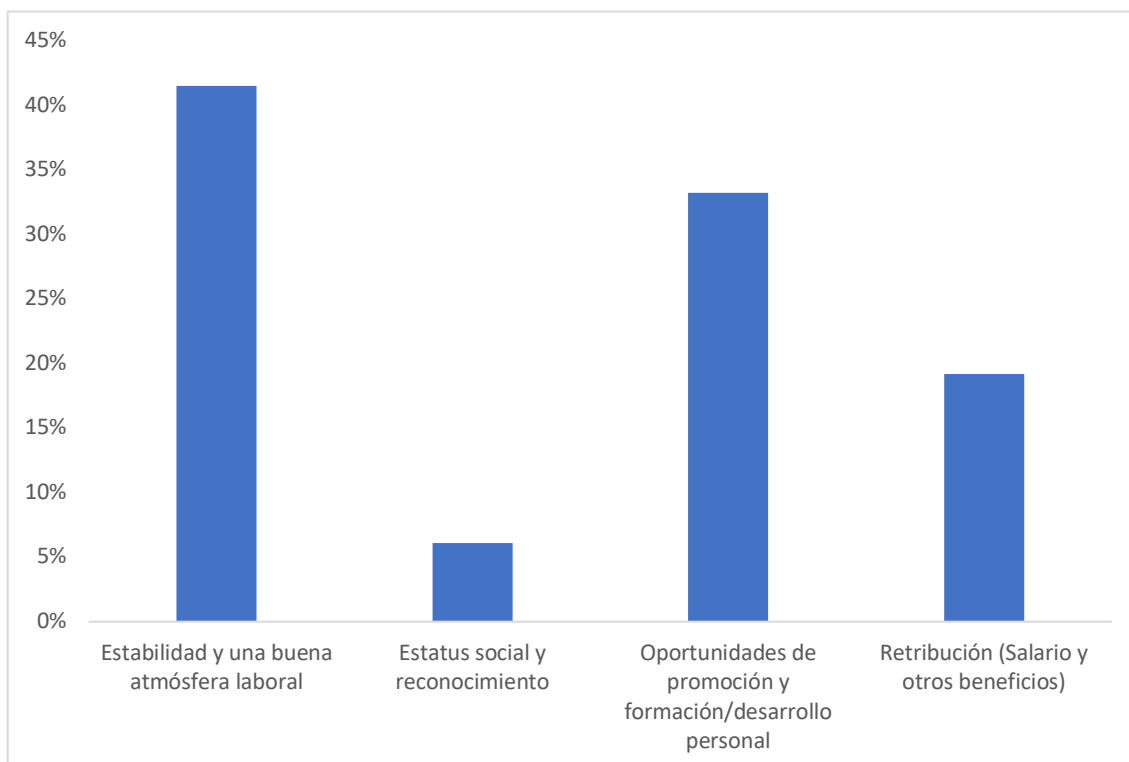


Tabla 47: ¿Cuál de los siguientes atributos de un puesto de trabajo valoras más?

Cumplir con los compromisos por las buenas prácticas y la corrupción es el elemento más importante por el que los grupos encuestados se plantearían trabajar en una organización; concretamente así lo manifestaban un 44% de ellos. En segundo lugar, se situaba el compromiso con las personas y los colectivos vulnerables (22%). En tercer lugar, rebelaban que el compromiso con el medio ambiente y una sociedad sostenible. Muy cerca de esta opción optaron por el compromiso con la diversidad y la inclusión de los empleados (12%). Finalmente, únicamente un 7% de los encuestados se mostraron indiferentes a la necesidad de que la organización cumpla ningún requisito.

Una reciente encuesta llevada a cabo por la consultora Deloitte sobre las preocupaciones de la Generación Z reveló que el medio ambiente es la principal de ellas y, concretamente, con un amplio crecimiento entre 2020 y 2021. La corrupción en los negocios se sitúa en séptimo lugar, aunque también ha sufrido un crecimiento entre 2020 y 2021. Lo relacionado con la diversidad y la igualdad de oportunidades creció en la misma medida que la corrupción, aunque su prioridad se situaba en octavo lugar (Deloitte, 2021a).

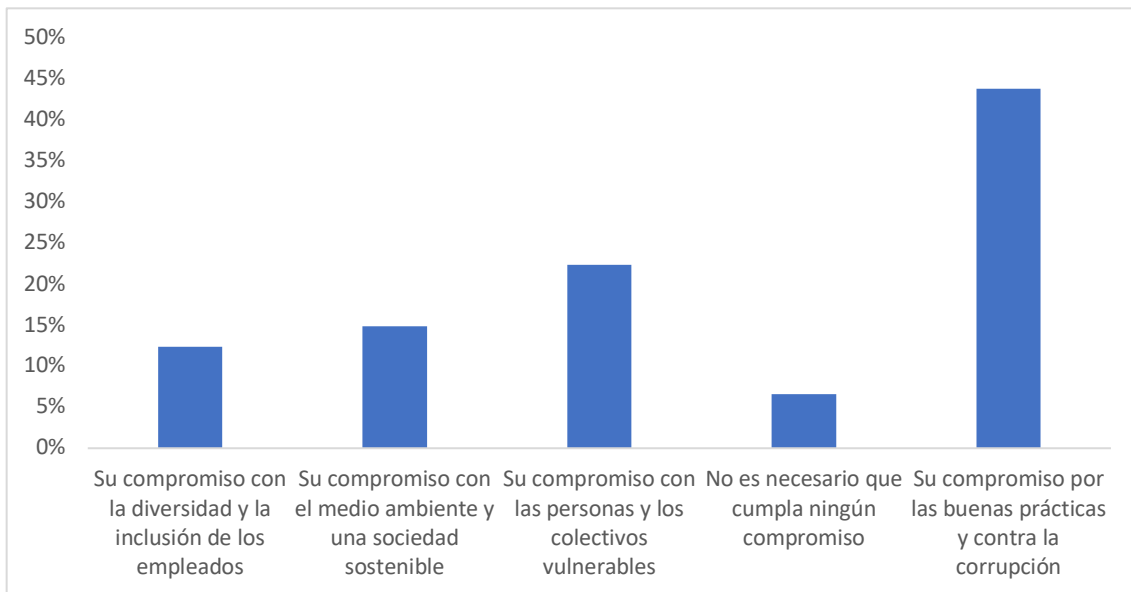


Tabla 48: ¿Cuál de estos compromisos debe cumplir una organización para plantearte trabajar en ella?

De la misma forma se les preguntó a los directivos cual es el compromiso de una organización que la Generación Z valora más. Concretamente, un 38% pensaba que el compromiso con el medioambiente y una sociedad sostenible es el más valorado por esta generación. El compromiso con la diversidad y la inclusión recibió un 23% de las respuestas, mientras que el compromiso con las personas y los colectivos vulnerables obtuvo un 16%. Sorprendentemente, un 14% se inclinó por decir que no consideran prioritarios ninguno de los compromisos que adquiriera la organización. En último lugar, sólo un 2% respondió que no sabría responder esta cuestión.

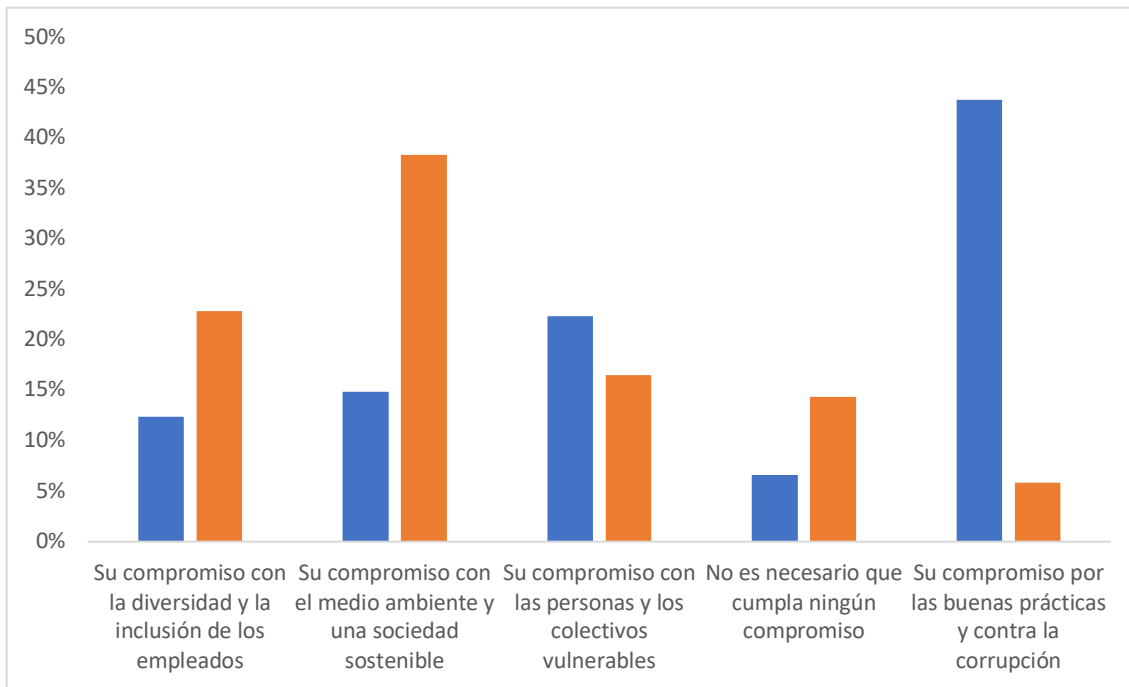


Tabla 49: Gráfico comparativo entre la Generación Z (azul) y los directivos (naranja)

El anterior gráfico demuestra una desviación promedio del 17% entre la opinión de la Generación Z y los directivos encuestados. Dentro de esa desviación se encuentra el compromiso con la diversidad y la inclusión de los empleados, el compromiso con las personas y los colectivos vulnerables y el no ser necesario que cumpla ningún compromiso con las buenas prácticas y contra la corrupción. Los aspectos que tuvieron una mayor dispersión fueron el compromiso por las buenas prácticas y contra la corrupción, que tuvo un apoyo considerable por parte de la Generación Z, y el compromiso con el medio ambiente y una sociedad sostenible, que los directivos consideraban era un aspecto de gran importancia para esta generación.

Se les preguntó a los directivos por desvelar, en su opinión, cual es el aspecto que está realmente comprometido la organización con los siguientes resultados: con las personas (27%), Inclusión y Diversidad (9%), Innovación (27%), Lucha contra la corrupción y contra el fraude (15%), Sostenibilidad y Medioambiente (15%) y NS/NC (7%). Dejando de lado la innovación que no se contempló en las preguntas anteriores, se puede enfrentar los resultados entre esta información, la provista por la Generación Z y la provista por los directivos respecto a como creen que se piensa la Generación Z en lo relativo a las personas, la diversidad e inclusión, la lucha contra la corrupción y la sostenibilidad y el medioambiente. Este gráfico revela que en el compromiso con las

personas, la sostenibilidad y el medioambiente y, la inclusión y la diversidad, aparentemente las organizaciones de hoy estarían alineadas con las expectativas de la Generación Z. Donde se presenta una aparente disparidad sería en lo que respecta a la lucha contra la corrupción y contra el fraude. Este gráfico rebelaría también que excepto en el compromiso con las personas, los directivos no tendrían una visión acertada de la realidad de sus organizaciones frente a su percepción de las motivaciones de la Generación Z.

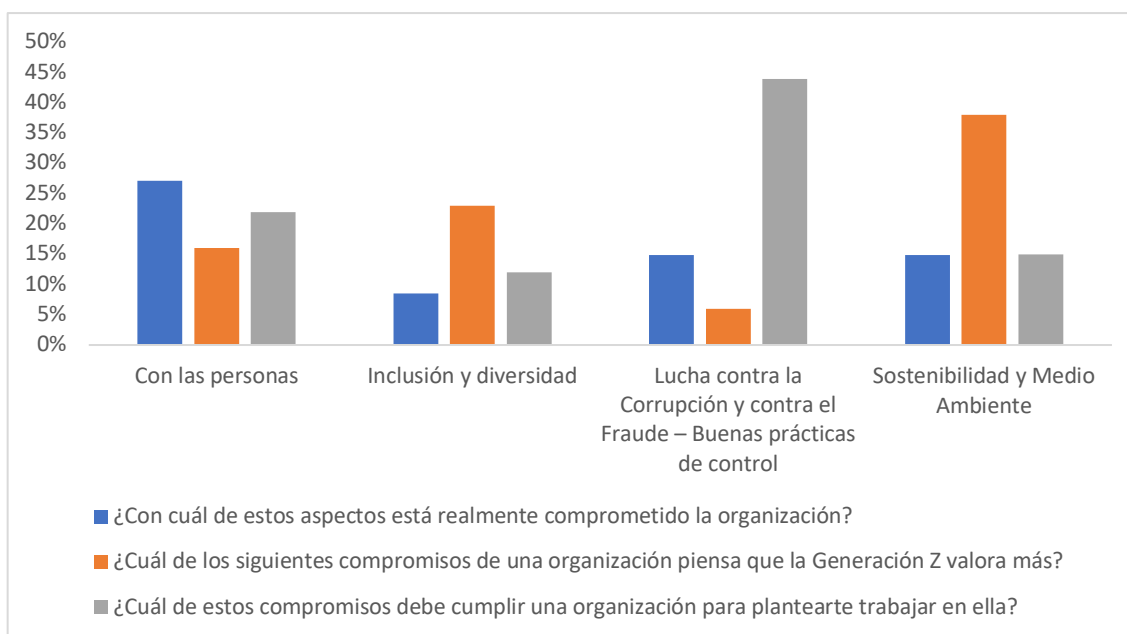


Tabla 50: Comparativa directivos vs. Generación Z vs. Percepción de directivos sobre la Generación Z

Ante los hechos presentados cabría preguntarse si los directivos consideran que su organización estaría preparada para la llegada de la Generación Z. Un 66% considera que su organización no está preparada, frente a un 28% que considera que sí, mientras un 6% no sabe o no contesta. Un hecho que demostraría que la percepción general es que no se sienten preparados, aunque como se ha visto en la Tabla 46 son más las coincidencias que las discrepancias. Para comprender la sensibilidad de las organizaciones frente a las nuevas generaciones se les preguntó también si consideraban que su organización se preparó para la llegada de los Millennials. Sorprendentemente, un 66% consideraba igualmente que no, mientras que un 23% consideraba que sí y un 11% no sabía o no contestaba. Este hecho corrobora que hay una percepción generalizada entre los directivos respecto a la preparación de las organizaciones ante la llegada de las nuevas generaciones.

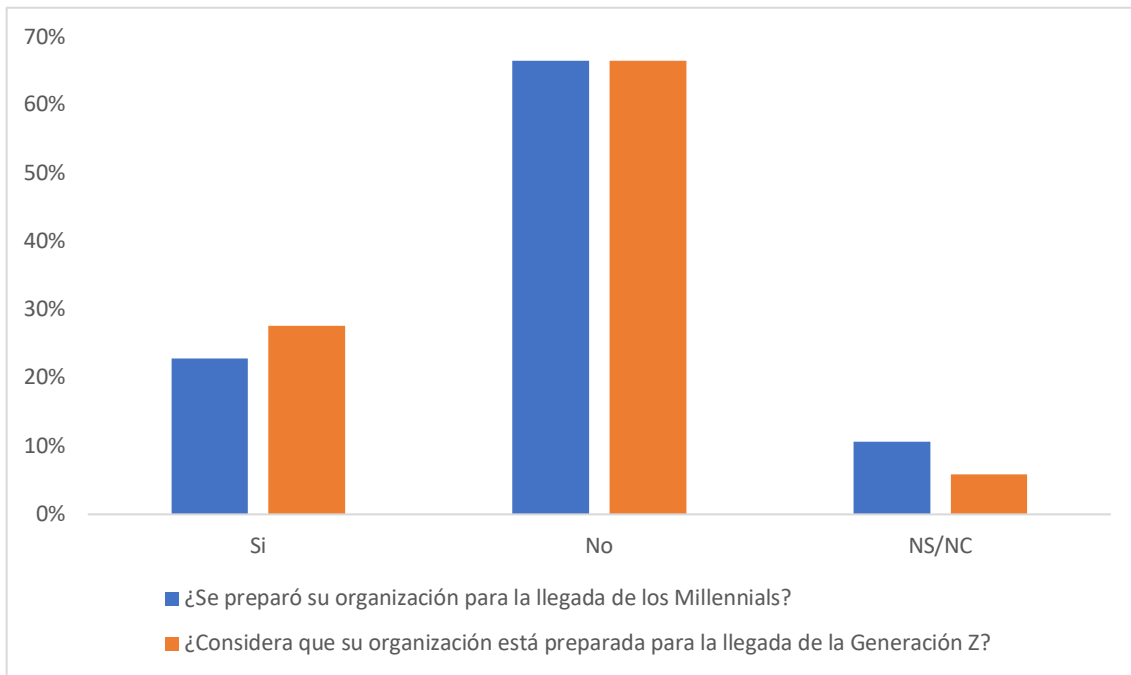


Tabla 51: Percepción de los directivos frente de la preparación de sus organizaciones frente a las nuevas generaciones

Conclusiones

El contexto histórico y socioeconómico tienen una influencia significativa sobre la rentabilidad de las organizaciones. Aquellas que cuenten con una capacidad superior para adelantarse a las circunstancias tendrán más probabilidades de mantener mejores resultados a futuro (Rohrbeck and Kum, 2018). Para ello, entre otras, las organizaciones deben asegurarse estar en consistencia con el contexto legal, socio-cultural y tecnológico en el que operan (Pin Arboledas, 2006). En otras palabras, las organizaciones deben de adaptar sus políticas de dirección de personas para atraer y retener aquel talento necesario para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado laboral, del consumidor, del mercado competitivo y la tecnología (Pin Arboledas *et al.*, 2020). Unos factores que se han visto altamente tensionados por una época marcada por un contexto VUCA-D²⁴² y donde la globalización juega un papel protagonista.

Desde el punto de vista histórico no es la primera vez que la humanidad se enfrenta a retos semejantes (Aurell, 2020). Todos los estamentos de la

²⁴² VUCA-D hace referencia al acrónimo en inglés volatility (volátil), uncertainty (incierto), complexity (complejo), ambiguity (ambiguo) and demanding (demandante). El término se le conoce generalmente como VUCA (Bennett and Lemoine, 2014). A juicio del autor dicho termino caracteriza adecuadamente el contexto al que se enfrentan las organizaciones hoy, pero obvia los cambios producidos en los hábitos de consumo que tensionan y condicionan la capacidad de respuesta de las organizaciones. Estos cambios han sido especialmente acentuados por la irrupción de los nativos digitales y un mundo cada vez más hiperconectado. Por esta razón, el autor considera adecuado añadir el término “demanding” (demandante) al conocido acrónimo.

sociedad están viendo cómo las respuestas estándar para los problemas de ayer no sirven para los de hoy. Son épocas turbulentas donde lo nuevo quiere romper con las viejas costumbres que han demostrado ya no tener la misma validez. En esta dirección apuntaba Stein (Stein, 2020g):

“Vivimos una encrucijada crucial y decisiva, con un punto de rotura o cambio profundo en el que nos jugamos el todo por el todo, descripción etimológica de la palabra crisis, y razón de su uso médico: pues es esa crisis y su superación la que separa al paciente de la muerte”

Los cambios sociales son una suerte de respuesta imprevista ante el agotamiento producido por circunstancias y hechos de diverso calado que subordinan el deseo supremo de realización del ser humano. Las estrategias de gestión de talento de las organizaciones se ven así condicionadas por los movimientos sociales del entorno. De entre los diferentes enfoques con los que hacer frente a este hecho, las organizaciones pueden optar por distinguir y entender aquellas sensibilidades vitales que motivan el cambio. Ortega y Gasset se refería a la sensibilidad vital como *“la sensación radical ante la vida, de cómo se sienta la existencia en su integridad indiferenciada”* y manifestaba que *“las variaciones de la sensibilidad vital que son decisivas en historia se presentan bajo la forma de generación”* ²⁴³.

El concepto de generación sociológica ha evolucionado a lo largo de los años con el objetivo de entender el progreso. En palabras de Karl Mannheim: *“el fenómeno generacional es uno de los factores básicos en la realización del dinamismo histórico”*²⁴⁴, y representa una *“guía indispensable para el conocimiento de los movimientos sociales y espirituales”*²⁴⁵. Este periodo lo sitúa Ortega y Gasset en la etapa de la juventud, entre los 15 y los 30 años de edad. Un periodo donde determinadas experiencias tienen un impacto significativo en el desarrollo de los más jóvenes (Gerstorff *et al.*, 2020).

Con mayor o menor protagonismo, están experimentando en un momento crucial de su desarrollo personal y profesional el desgaste y desapego que las circunstancias actuales están generando en la sociedad. Unos hechos a los que hay que añadir una profunda desconfianza hacia su futuro bienestar económico (García Vega, 2018). El contexto económico moldea las expectativas y los planes de los jóvenes en lo que se refiere a

²⁴³ p. 4 (Ortega y Gasset, 1923)

²⁴⁴ p. 240 (Mannheim, 1928)

²⁴⁵ Ibid. p. 204

su independencia, formación de una familia e ingreso al mundo laboral (Lesnard *et al.*, 2016) y es un factor clave en la evolución de sus ingresos (Escalonilla, Cueto and Pérez-Villadóniga, 2022). Este mismo estudio demuestra que el periodo en el que una generación accede al mercado laboral es uno de los elementos que marcan su futuro como tal.

Es en este periodo de transición a la vida adulta y acceso al mercado laboral en el que se encuentran los miembros más adultos de la Generación Z. Un periodo clave que no sólo habría que abordarlo desde la perspectiva de los cambios propios de su edad o de los eventos que viven en esta etapa, sino también de la interpretación, significados y discursos que ofrecen como respuesta a las contingencias del progreso social (Woodman and Wyn, 2015). Un planteamiento que, por otra parte, no está exento de dificultades (Moreno and Urraco, 2018).

Identificar las características propias de una generación sociológica exige contar con tres procesos causales durante la realización del estudio (Oppenheim *et al.*, 1973):

1. La edad o etapa del desarrollo humano en la que se encuentren los grupos analizados. La capacidad para controlar y gestionar las emociones se incrementa con la edad (Márquez-González *et al.*, 2008). La madurez emocional con la que se afrontan cambia con el curso de la vida, un hecho que condicionaría la respuesta ofrecida ante una misma circunstancia vivida por diferentes generaciones.
2. El lapso de tiempo en el que se realice el análisis podría supeditar las respuestas a las influencias dominantes en dicho periodo²⁴⁶. Sería previsible esperar que las opiniones ante una misma cuestión después de un acontecimiento histórico de gran calado fueran sensiblemente diferentes a las que se hubieran producido si no hubiera acontecido.
3. El efecto producido por las condiciones específicas vividas por un grupo de personas que hayan nacido en el mismo año podría influenciar a lo largo del tiempo²⁴⁷.

Estos tres efectos han sido ampliamente estudiados en la literatura académica y complican, según el enfoque del estudio, el análisis de generaciones (Fosse and Winship, 2019) (Glenn, 1976). A este hecho hay que añadir la falta de información disponible respecto a la Generación Z.

²⁴⁶ p. 2 (Yang and Land, 2013)

²⁴⁷ *Ibid.* p. 8

Al ser una generación que aún no ha pasado a la edad adulta, las conclusiones que se pudieran derivar no podrían considerarse de carácter absoluto, sino como tendencias previsiblemente esperadas durante sus primeros pasos en las organizaciones.

Para minimizar los tres efectos mencionados se ha tratado de evitar en la presente investigación entrar en un análisis comparativo entre generaciones que pudiera destacar las diferencias entre unas y otras. Este enfoque podría haber llevado a conclusiones espurias ante la dificultad para encontrar datos que soporten el análisis (Parry and Urwin, 2017). Por otra parte, los grupos encuestados se han analizado cada uno desde una perspectiva independiente para posteriormente comprobar las características comunes que los categorizarían como generación sociológica con su propia identidad generacional.

Ante las expectativas generadas por la llegada de la generación posterior a los Millennials a las organizaciones (Dimock, 2019), con la presente tesis doctoral se ha tratado de proponer un marco de análisis que conjuga distintas disciplinas académicas con el objetivo de guiar a las organizaciones en su gestión del talento con las nuevas generaciones. Entender su posición en la historia y corroborar que conforman una generación distinta a los Millennials, conocer cuales son sus expectativas y esbozar un perfil que ayude a identificarlos y, finalmente, proponer tendencias y mejores prácticas para atraer y retener a este preciado talento en las organizaciones ha sido el objetivo de la tesis doctoral. A continuación, se presentan las conclusiones al estudio.

Una nueva generación

La tabla a continuación resume los principales avances considerados por cada uno de los autores y las conclusiones para cada uno de ellos relativos a los grupos encuestados:

Autor	¿Forman los grupos encuestados una generación?	Principales Avances	A considerar
-------	--	---------------------	--------------

Comte	Si	Concepto de renovación	Las generaciones son el eje sobre el que se vertebra el progreso
Dilthey	Si	Concepto de coetaneidad histórica	Vivir experiencias históricas comunes durante la juventud marca el pensamiento de una generación
Mannheim	Si	Posición, conexión y unidad generacional	En una misma generación se pueden dar diferentes unidades generacionales que ofrezcan una solución al mismo problema desde enfoques diferentes
Ortega y Gasset	Si	Localización en la historia, tipología de generación y tipología de época	Cada generación cuenta con alrededor de treinta años de vida para imponer su propia innovación
Strauss & Howe	Si, a falta de comprobar su identidad generacional	Cada generación dispone de su propia identidad generacional	Los momentos sociales o hechos históricos que cambian el entorno social se repiten cada cuarenta años de manera aproximada
Abrams	Si, a falta de comprobar su identidad generacional	Es en la transición a la edad adulta cuando se desarrolla la identidad propia de una generación	Las generaciones vienen determinadas por las identidades sociales que acontecen después de hechos

			relevantes
Elder	No aplica	Las experiencias vividas en la etapa de adolescencia condicionan el desarrollo vital de los miembros de una generación	Sus cuatro principios delimitan la identidad de las generaciones históricas

Tabla 52: Resumen análisis grupos encuestados

Auguste Comte buscaba una explicación, una ley, que definiera el ritmo de la historia, su progreso. La renovación se convertía para Comte en la esencia del propio progreso. El 50,6% de los encuestados del grupo de bachiller y el 36% de los encuestados del grupo de los universitarios consideraron que son muchas las diferencias que les separan con sus padres (Baby Boomers y Generación X) y hermanos mayores (Millennials) en el modo de entender su forma de vida e intereses. Unos resultados que invitarían a pensar que ambos grupos, en mayor o menor medida, consideran que traen consigo una nueva mirada del mundo, aunque aparentemente no del todo disruptiva, conformando así una potencial generación. En todo caso, la propuesta de Comte dejaba aún bastantes interrogantes respecto a las características que conforman una generación.

Para Willem Dilthey una generación pasaría por un movimiento caracterizado por personas de un mismo grupo de edad, a los que denominó coetáneos²⁴⁸, y que maduran en una misma época²⁴⁹. Tres serían entonces los aspectos a analizar para corroborar que los grupos encuestados conforman una generación: en primer lugar, corroborar la coetaenidad cronológica de los grupos de edad encuestados; en segundo

²⁴⁸ Coetaneidad se entiende aquí como aquellos que han nacido en una zona de edad similar y que forman un grupo de edad concreto.

²⁴⁹ Dilthey definía “época” como un “horizonte que coloca la vida, las preocupaciones de la vida, la experiencia de la vida y la formación del pensamiento en una cierta proporción” (p. 70, (Marías, 1989)) Este horizonte es el que marca las perspectivas de vida, así como las influencias culturales asociadas, de aquellos que se encuentran en la etapa de crecimiento y madurez.

lugar, identificar la época en la que actualmente maduran los grupos de edad encuestados y, en tercer lugar, corroborar que las preocupaciones, las experiencias y la formación de los grupos de edad analizados se cristalizan en una cierta proporción.

Tanto los Bachilleres y los Universitarios encuestados se encuentran en la misma zona de edad: temprana y mediana juventud según la clasificación de Ortega y Gasset²⁵⁰. Un 90,5% de los Bachilleres y un 92,5% de los Universitarios coincidieron en identificar que la Pandemia COVID-19, el cambio climático, la crisis económica de 2008 y los constantes cambios y la inestabilidad social representan los acontecimientos históricos y sociales clave de su tiempo. Un hecho que confirma que ambos grupos maduran en la misma época y que tienen que hacer frente a los mismos retos. Ambos grupos, aún encontrándose en diferentes etapas académicas, coinciden en disponer de una formación cultural que los prepara para acceder con garantías al mercado laboral. Finalmente, ambos grupos coinciden en destacar que la Pandemia COVID-19 y los cambios constantes son, por este orden, las dos grandes preocupaciones. Cristalizándose así el tercero de los requisitos y confirmando que ambos grupos representan una misma generación.

Acontecimiento	Bachilleres	Universitarios
Pandemia COVID-19	73,4%	57%
Los Cambios Constantes	10,1%	16,5%
Cambio Climático	3,2%	9,1%
Crisis económica 2008	3,8%	9,9%
Ninguno de los anteriores	9,5%	7,5%

Tabla 53: Distribución de acontecimientos por tipología y grupo de análisis

Karl Mannheim representa uno de los máximos exponentes en la teoría de las generaciones. En su pensamiento no se encuentra una definición concreta del concepto de generación, pero aclara las características que deben compartir una generación para que lo sea. Estas deben compartir una proximidad espacial (posición generacional)²⁵¹ o haber nacido en el

²⁵⁰ p. 123 (Ortega y Gasset, 1933)

²⁵¹ p. 221 (Mannheim, 1928)

mismo ámbito histórico-social, compartir un vínculo vital (conexión generacional)²⁵² u orientarse por la misma problemática histórica-actual y compartir unos lazos que les unan (unidad generacional)²⁵³.

Para que exista una proximidad vital o posición generacional ambos grupos tendrían que haber nacido en el mismo periodo histórico (comprobado con anterioridad) y en la misma ubicación geográfica. Ambos grupos están representados por alumnos de colegios y universidades con centros en España, es decir, comparten una situación social similar que los “ubica” geográficamente en regiones donde la globalización y las tecnologías de la información y comunicación están plenamente implantadas y desarrolladas. En este contexto, no sería necesario contar con información específica del lugar de nacimiento de los encuestados.

Como demostrado con la propuesta de Dilthey, ambos grupos se orientan por la misma problemática histórica puesto que comparten aquellos hechos que consideran más están marcando sus vidas y consideran más relevantes para su futuro. Confirmada la posición y la conexión, se podría decir que los grupos encuestados tienen las características que conforman una generación para Mannheim. Quedaría por confirmar la unidad/es generacional/es de los grupos encuestados. Este hecho no ha podido comprobarse de manera empírica, ya que habría que esperar unos años para conocer las distintas unidades generacionales que se formarían dentro de esta generación. Según los datos de la encuesta quizás la preocupación por el cambio climático se eleva como una de ellas puesto que la proporción de Bachilleres (3,2%) y Universitarios (9,1%) que lo consideran un hecho relevante varía sensiblemente. Unos datos que chocan con los otros estudios sobre esta generación que destacan la preocupación por el cambio climático (Tyson, Kennedy and Funk, 2021).

Ortega por su parte si ofreció definiciones específicas de lo que representa una generación: *“El conjunto de los que son coetáneos en un círculo de actual convivencia, es una generación: tener la misma edad y tener algún contacto vital”*²⁵⁴. Unas características confirmadas por los autores anteriores respecto a los grupos analizados. Formarían entonces una generación según sus postulados, pero consideraba que para descubrir la estructura del mundo en una época concreta era necesario delimitar un

²⁵² Ibid. p. 222

²⁵³ Ibid. p. 223

²⁵⁴ p. 107 (Marías, 1989)

esquema provisional de las generaciones que coincidían en dicho periodo. Para lograr esto propone un método que consta de cuatro pasos²⁵⁵: seleccionar un periodo histórico donde se haya producido un gran cambio de vivir humano, escoger un personaje que represente la identidad de ese periodo de cambio (“*epónimo de la generación decisiva*”²⁵⁶), anotar la fecha en la que dicho personaje cumplió 30 años dentro de ese periodo y finalmente sumar siete años por encima y siete por debajo para delimitar la generación.

El periodo histórico comprendido entre 2008 y la actualidad es un periodo de cambio donde los acontecimientos históricos y sociales, innovaciones e iniciativas que han ocurrido están cambiando la manera de vivir. Una de las grandes innovaciones que han contribuido a ese cambio son las redes sociales. Estas han cambiado por completo nuestra manera de comunicarnos, informar y entender que ocurre más allá de lo que nuestra vista nos permite en tiempo real. No cabe duda de que el personaje que destaca en esta innovación es Mark Zuckemberg. Fundador de Facebook, su objetivo no fue sólo crear una compañía, sino quería crear al que realmente produjera un gran cambio en el mundo (Kirkpatrick, 2021). Cumplió 30 años en 2014. Según Ortega formarían una generación los que hayan cumplido 30 años siete años antes y siete años después de la fecha en la que dicho personaje cumplió los treinta años²⁵⁷, es decir, los nacidos entre 1977 y 1991.

Siguiendo las conclusiones del análisis y haciendo referencia a otros grandes innovadores de nuestro tiempo hoy: Elon Musk, fundador de Tesla; Steve Jobs, fundador de Apple; Bill Gates, fundador de Microsoft y Jeff Bezos, fundador de Amazon. La estructura generacional quedaría de la siguiente manera:

Años de nacimiento	Personajes
1977-1991	Mark Zuckerberg
1962-1976	Elon Musk, Jeff Bezos
1947-1961	Steve Jobs, Bill Gates

²⁵⁵ p. 125 y siguientes (Ortega y Gasset, 1933)

²⁵⁶ Ibid. p. 126 (Generación decisiva sería la primera en el listado de generaciones, aquella que no puede ser continuadora ni eliminadora porque en estricto sentido es iniciadora)

²⁵⁷ Ibid. p. 127

Con esta distribución, y haciendo un razonable paralelismo con los nombres que se asignaron, Mark Zuckemberg pertenecería a la generación Millennial; Elon Musk y Jeff Bezos, a la Generación X y, finalmente, Steve Jobs y Bill Gates a los Baby Boomers. Con esta estructura generacional propuesta, los grupos encuestados quedarían dentro de la siguiente generación a la de Mark Zuckemberg, confirmando su existencia y lugar en el contexto histórico. Los grupos encuestados se conformarían como una generación continuadora a la de Mark Zuckemberg que se enarbolaría como generación decisiva, viviendo ambos una época de crisis y confusión.

La propuesta generacional de carácter cíclico de Strauss & Howe (Strauss and Howe, 1991) sostiene que cada 40-45 años la historia se repite mediante la aparición de momentos sociales que llevan de manera alternativa y consecuente a dos tipologías de crisis: crisis seculares y despertares espirituales. Estas, a su vez, provocan la aparición de cuatro tipologías de generaciones con características delineadas por la tipología de crisis que viven al entrar en la juventud y edad adulta: Idealista, reactiva, cívica y adaptada. La personalidad de los miembros de cada generación sería la peculiaridad que la haría única. La tipología de generación ayudaría a conformar esta personalidad o identidad generacional.

Según la distribución que plantean, los Millennials serían una generación cívica. La última generación que vivió una situación similar en esa etapa de su vida fueron la generación G.I.²⁵⁸ que soportó la Gran Depresión de 1929 y la Segunda Guerra mundial en la edad adulta. Según la distribución de edad que plantean para esta generación (1982-2003), el grupo de Universitarios pertenecería a esta generación, pero no así los Bachilleres que se encontrarían en el límite. Los Bachilleres serían así una tipología de generación diferente: una generación adaptada.

Su propuesta data de 1991, cuando aún no habían acontecido la crisis secular que comenzó en 2008. Strauss & Howe pronosticaron que esta empezaría en 2013. Este hecho provocaría que el grupo de Universitarios se encontraran con la crisis secular en la fase de juventud. Una circunstancia que les conferiría también el apelativo de “generación

²⁵⁸ La generación G.I. es la generación anterior a la conocida como Silent Generation. El orden hasta nuestros días quedaría así: Generación G.I., Silent Generation, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z

adaptada”. Sólo el 4,5% de los Universitarios encuestados considera que no es necesario que una organización cumpla con los diferentes desafíos a los que se enfrenta el ser humano hoy en materia de justicia social y pluralismo (lucha contra la corrupción, compromiso con los colectivos vulnerables, diversidad e inclusión, medio ambiente y compromiso con las personas). Todas ellas características propias de una “generación adaptada” según la distribución de Strauss & Howe. De esta forma se confirmaría que ambos grupos encuestados forman una misma generación.

Abrams y Elder profundizan sobre la relación entre generación y formación de la identidad. Elder no propone específicamente una definición sobre el termino de generaciones. La propuesta de Abrams se corroboraría en dos de los tres puntos necesarios para conformar una generación: ambos grupos se encuentran en el periodo de juventud e identificar hechos históricos de gran calado que desajustan el mundo y sus instituciones a estos grupos. El tercero pasaría por corroborar la sensibilidad característica de la nueva generación a través de su identidad social. Un extremo que se propondrá en el siguiente apartado.

En conclusión, con base al análisis propuesto se podría considerar que los grupos encuestados de Bachilleres y Universitarios pertenecerían a una generación sociológica y una realidad histórica diferente y subsiguiente a la de los Millennials: la Generación Z.

Una mirada curiosa y desconfiada

Lo importante de un evento histórico, no es el hecho en sí, sino la interpretación que una generación hace del mismo, es decir, la manera en la que este afecta a sus vidas individuales y como miembros de un grupo. Crecer y moldearse en un proceso de formación generacional que es resultado de la interacción entre experiencias históricas, culturales y sociales, y entre un proceso de formación de la identidad que incluiría transferencias y particularidades culturales (Siibak and Vittadini, 2012). Estos eventos históricos representan las memorias colectivas²⁵⁹ de la generación sociológica encuestada. Para conocer su identidad

²⁵⁹ Estas “memorias colectivas” es un tipo de memoria, fundamentalmente relacionada con la vivencia de determinados eventos históricos, que es compartida por un grupo y que son de vital importancia en el desarrollo de la identidad social de los miembros de ese grupo (Roediger and Abel, 2015).

generacional habría que concretar la saliencia de aquellas características comunes que emanan de la interpretación individual de los hechos y acontecimientos sociales que se les planteó en la encuesta para ambos grupos.

Como resultado de estas memorias colectivas, los miembros de una generación desarrollan respuestas similares a los estímulos sociales y ambientales y generan un conjunto de sistemas de valores y formas de interpretar los eventos diferente al de resto de generaciones (Smola and Sutton, 2002). Los eventos históricos por los que mayoritariamente se inclinaron fueron: la pandemia COVID-19 y los cambios constantes y la inestabilidad social. En el caso de los Bachilleres estos representaban un 83,5% y en el de los Universitarios un 73,5%.

La pandemia COVID-19 fue el evento histórico más votado por ambos grupos. Tanto Bachilleres como Universitarios destacan que este hecho histórico aconteció en una etapa vital que les permitía comprender la situación y consecuencias con un mayor grado de entendimiento. Consideran que es un hecho que les ha afectado especialmente frente al resto. Una circunstancia por la que se les ha asignado el apelativo de “Pandemials” (Monge, Cullell and Torrado, 2021). Ambos grupos coincidieron en que la pandemia COVID-19 les había producido cambios en su forma de vida y como personas.

Las principales motivaciones que llevaron a ambos grupos a declarar que les había producido cambios en su forma de vida son: el impacto en su vida social, el cambio social que el COVID-19 había traído consigo, las dudas sobre su futuro, el impacto en sus estudios y el efecto de este sobre la economía. Los universitarios además destacaron que la pandemia dificultaba su capacidad para acceder al mercado laboral y limitaba la posibilidad de escoger su futuro profesional. Por otra parte, las principales razones que les llevaron a manifestar que les había cambiado como personas son: el fuerte impacto que les había causado, lo inesperado del hecho, la sensación de pérdida de adolescencia y los efectos psicológicos que les produjo. Los Bachilleres destacaron además por su parte el impacto que había traído en su familia y seres cercanos, mientras que los Bachilleres expresaron que la pandemia les había generado muchas dudas sobre como afrontar sus vidas.

De las manifestaciones recogidas se advierte un fuerte grado de ansiedad frente a las consecuencias derivadas de la pandemia y un especial recelo sobre su futuro, tanto personal como profesional. La pandemia COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en toda la sociedad, aunque los niveles de

ansiedad y estrés derivados de las consecuencias de la misma han tenido una mayor prevalencia entre los estudiantes universitarios (Odriozola-González *et al.*, 2020). Otro estudio llevado a cabo meses después de la época más difícil del confinamiento confirmó que tanto la prevalencia de ansiedad de moderada a severa como la depresión de moderada a severa había aumentado entre los estudiantes (Fruehwirth, Biswas and Perreira, 2021). Unas conclusiones que obligan a considerar el impacto del COVID-19 y a buscar estrategias para reducir las implicaciones que este ha provocado en la Generación Z (García-Espinosa *et al.*, 2021).

El segundo de los acontecimientos sociales por el que se inclinaron los grupos encuestados fueron los constantes cambios y la inestabilidad social de hoy. Cambios acelerados que afectan a todos en la forma que se percibe el mundo (Aragonés Ferri, 2022) y con una inestabilidad social creciente que se intensifica por el aumento de la desigualdad (Benítez-Aurióles, 2022). Aspectos ambos que no escapan a los grupos encuestados que declaran que la situación actual les genera desorientación y desconcierto y, al igual que ocurría con la pandemia, les estaba provocando cambios como persona. El grupo de Bachilleres declaró que esta situación les estaba generando cambios como persona en mayor proporción que al grupo de Universitarios. Recíprocamente, los Universitarios se inclinaron más por el desconcierto y la desorientación que los Bachilleres.

Las principales motivaciones que llevaron a ambos grupos a manifestar que les estaba cambiando como personas fueron dos. En primer lugar, destacaban que estaba creciendo en ellos una conciencia social que los animaba a hacer frente a una situación que consideran insostenible. En segundo lugar, les había intensificado su capacidad de adaptación. La flexibilidad y capacidad de adaptación lo ven como una competencia necesaria, aunque por otra parte reconocen que no es tarea fácil. La angustia y el enfrentamiento actuales en la sociedad reconocen ambos grupos que es una de las motivaciones que les genera desorientación y desconcierto. Los Bachilleres ahondan un poco más sobre desorientación y desconcierto argumentando que los giros continuos son difíciles de digerir y el impacto que este traerá en sus carreras profesionales y académicas les genera desasosiego, incertidumbre y desapego.

Se está produciendo un incremento de la ansiedad en los jóvenes de hoy respecto a sus pares de épocas pasadas (Parodi *et al.*, 2021). En una época donde la información fluye sin barreras y las tecnologías evolucionan

simplificando el acceso a esta, los grupos encuestados manifiestan sentirse desorientados. Las tecnologías digitales, con todo su potencial, están generando “*un efecto anestésico y embotador*” que “*no hacen el mundo más luminoso y comprensible*” (Stein, 2022a). Se da hoy una pandemia social informativa conocida como *infoxicación*²⁶⁰ a la que hay que sumar la creciente desconfianza frente a las instituciones públicas (Veneroni, 2021). Un hecho que no escapa a los grupos encuestados que manifiestan sentirse perdidos y angustiados con los continuos enfrentamientos sociales y los cambios de rumbo.

Ante estas circunstancias, lejos de aceptar las consecuencias negativas del mundo tal y como lo ven hoy, comienza a crecer en ellos la necesidad de ofrecer su propia respuesta. Por una parte, entienden que uno de los pilares importantes por los que comenzar para hacer frente a la inestabilidad comienza por reflexionar sobre los errores y problemas que nos han llevado a ella. Un hecho que refleja toda la humanidad de la futura generación²⁶¹. Por otra parte, consideran que han tenido que desarrollar una capacidad para adaptarse al cambio constante en el plano individual. Una competencia fundamental en el contexto de las organizaciones hoy (Denning, 2018).

El apoyo que recibieron los restantes hechos y acontecimientos históricos fue desigual entre los Universitarios y los Bachilleres. Los Universitarios se identificaron en mayor medida con el cambio climático y la crisis económica de 2008 como hecho que más ha marcado sus vidas y tendrá relevancia a futuro. Las opiniones de ambos grupos respecto al cambio climático iban en la misma dirección mostrando una gran preocupación respecto del impacto que podría tener en el futuro en todos los ámbitos de la sociedad y sobre su futuro profesional. Las expresiones recogidas de aquellos que se inclinaron por esta opción demuestran tener una sensibilidad muy marcada por el medio ambiente. Si bien no se ha recogido en la presente investigación una especial atención por este tema, el cambio climático y sus consecuencias está generando también un empeoramiento de la salud mental de la Generación Z (Blue Shield of California, 2022)²⁶². En todo caso, la importancia que da esta generación al impacto futuro de la sostenibilidad medio ambiental es alta (Nikolić *et al.*, 2022).

²⁶⁰ Intoxicación informativa

²⁶¹ p. 55 y p. 56 (Llano, 1997)

²⁶² Una posible explicación sobre la disparidad de los resultados pasaría por el mencionado efecto periodo en el que se realizan las encuestas.

La crisis económica de 2008 tuvo mayor relevancia para los Universitarios que para los Bachilleres. Un resultado esperado dada la edad en la que se encontraban los Bachilleres cuando ocurrió la gran crisis. Ambos grupos coinciden en resaltar que tuvo relevancia por las consecuencias familiares y del entorno cercano que trajo consigo y por el impacto que consideran ha tenido en sus futuros profesionales. Los Universitarios resaltaban además que les había hecho reflexionar y provocado cambios como persona. La inestabilidad financiera y el creciente aumento del coste de vida es también un foco de preocupación por parte de la Generación Z (Deloitte, 2022).

Un 9,5% de los Bachilleres y un 7,5% de los Universitarios no se inclinaron por ninguno de los hechos y acontecimientos planteados aduciendo que aquellas cuestiones que más les habían impactado y tendrían consecuencias a futuro son íntimamente personales. Se presentan a continuación las conclusiones al análisis de las memorias colectivas estudiadas sobre la muestra de Generación Z analizada:

1. Tienen una especial preocupación por su futuro personal y profesional. La pandemia les ha generado un fuerte desasosiego y desconfianza añadidos a los propios de su etapa vital
2. Se encuentran desorientados y desconcertados ante las circunstancias de hoy
3. Expresan una inquietud especial por el bienestar de la sociedad y las desigualdades sociales. Tienen una profunda vocación global
4. Entienden que la reflexión y la capacidad de adaptación son fundamentales para “surfear” su mundo
5. Son conscientes del impacto que el cambio climático podría generar en el futuro
6. Adoptan una postura pesimista respecto a la economía y recelan de la capacidad del sistema para dar respuesta a sus esperanzas
7. Valoran la importancia de la familia como garante de la educación y los valores asociados
8. Entienden que la forma de enfocar los problemas es diferente al de generaciones más adultas

9. Ven en el tratamiento de tecnología digital un elemento diferenciador de su generación
10. Se perciben como una generación diferente, aunque reconocen tener puntos en común con las generaciones precedentes

Las organizaciones ante la Generación Z

Un liderazgo humano y cercano

Transparencia:

La ausencia de transparencia ha estado frecuentemente asociada al control del flujo de información en pro de un objetivo mayor. Un ejemplo de ello son las acciones que llevan a cabo los gobiernos para mantener y preservar los secretos que pudieran poner en peligro la seguridad nacional²⁶³. Las organizaciones por su parte no escapan tampoco a esta cuestión al estar sujetas determinadas decisiones de negocio e informaciones asociadas al “compliance”. No sería en este contexto la consideración de una falta de transparencia. Sin embargo, hay que mirar por los intereses de todas las partes interesadas y mantener un flujo de información transparente que permita mejorar el valor de la organización y la actitud de los empleados hacia la organización (Guo, 2022).

Una de las características comúnmente asociadas a las redes sociales es la de su capacidad para hacer fluir la información, incrementar la colaboración y generar contenido por sus usuarios (Carr and Hayes, 2015). La Generación Z se le ha conocido comúnmente como los verdaderos nativos digitales (Francis and Hoefel, 2018). Los propios grupos encuestados manifestaron que la tecnología digital y las redes sociales representan una expresión propia de su generación. Un 53% de ellos revelaba que pasaba tres o más horas al día conectado a la red en sus diferentes formas. Las razones que esgrimen por orden de interés son: la sencillez y rapidez para mantenerse informado y acceder al contenido que se guste, por las posibilidades que ofrecen para compartir y contribuir libremente, por las posibilidades de diversión y entretenimiento y por la

²⁶³ p. 108,109 (Viola and Laidler, 2021)

capacidad para organizar los perfiles conforme a los gustos y peculiaridades.

Sería razonable esperar que la costumbre de compartir libremente contenido e información desde muy jóvenes tendría un efecto en su forma de enfocar la transparencia dentro de la organización. Los propios encuestados resaltaron que uno de los aspectos que más valoraban en las entrevistas de trabajo es la transparencia e información durante todo el proceso. Un estudio dirigido por (Chillakuri, 2020) en el que analizó a 136 miembros de la Generación Z para entender sus expectativas respecto al proceso de incorporación a las organizaciones concluyó, entre otras, que un 66% valora el contacto personal y la transparencia, así como el suministro de información en tiempo real.

Las organizaciones que deseen contar con la agilidad suficiente para responder a las inquietudes de sus mercados deben, entre otras, operar con altos niveles de transparencia (Aghina *et al.*, 2017). La transparencia es una característica que debe prevalecer a todos los niveles de la organización. Contar con la tecnología adecuada ayudaría a incrementar el flujo de información. En la actualidad, como así reconocen los directivos encuestados, mayoritariamente se sigue usando el correo electrónico como medio de comunicación y colaboración más extendido, aunque las plataformas de colaboración/comunicación que emulan a las redes sociales crecen en interés y uso. Dada la afinidad de la Generación Z con las redes sociales sería pertinente contar con herramientas y plataformas internas que aporten transparencia a toda la organización y donde se permita colaborar de manera abierta y respetuosa, sin importar el nivel en el que se opere.

Cercanía:

No en pocas ocasiones la imagen que se proyecta sobre los gestores y líderes de personas no es justa con la realidad. La distancia física, la frecuencia de las interacciones empleado-jefe o la distancia social, entre otras, pueden generar confusión en las relaciones laborales entre jefes y subordinados. Cuando más distante sea el líder estará expuesto a más opiniones abstractas (Popper, 2013). En un contexto de incertidumbre en el que se ha desarrollado la Generación Z, unido al desconocimiento propio de su edad, la cercanía por parte de los líderes y managers con los

recién incorporados es crucial para el desarrollo temprano de sus carreras dentro de la organización.

Los grupos encuestados se inclinaron mayoritariamente por gestores de equipos que sean accesibles, escuchen activamente y les provean de feedback positivo de manera continuada, así como por líderes que mantengan un clima positivo y que prediquen con el ejemplo. Dan importancia a la relación manager-empleado y consideran que debe de ser cercana, inclusive que llegue al ámbito de lo personal. Rechazan así el modelo tradicional de ordeno y mando. Siguiendo la estructura de tipologías de liderazgo por niveles propuesta por John Maxwell (Maxwell, 2015), la Generación Z esperaría líderes que se situaran en el nivel cuatro: jefes cercanos que se caracterizarían por lo que hacen por sus equipos. Siguiendo la propuesta de (Bornman, 2019) de estilos de liderazgo los encuestados prefieren un estilo de liderazgo transformador, servicial y carismático.

A similares conclusiones llegó un estudio realizado por (Grow and Yang, 2018) respecto a la descripción de las características principales que debería tener un gerente en opinión de esta generación. Entre ellas destacaron por orden de preferencia: describieron a su jefe ideal como alguien que tiene un liderazgo justo y seguro que predique con el ejemplo y promuevan la conciliación; disponer de habilidades blandas como flexibilidad, organización y empatía; ser amigable y de mentalidad abierta; y, finalmente, que les permita expresar su creatividad con comprensión y cercanía. Otro estudio, en la misma línea, reveló que la Generación Z prefiere un líder diplomático, que asume la responsabilidad, es organizado y tiene experiencia/éxito en el trabajo asignado. Ofrece confianza, respeto y concesión de autonomía para realizar las tareas, con una actitud de tolerancia al error positivista y es accesible y fomenta el desarrollo profesional en sus equipos²⁶⁴. Finalmente, resaltar que los grupos encuestados declararon la cercanía de los entrevistadores como el aspecto que valorarían más en una entrevista de trabajo.

Los directivos encuestados consideraban también que la cercanía es el rasgo más valorado de los líderes que reclaman la Generación Z, demostrando así estar alineados en este sentido. Uno de los grandes retos que se enfrenta los directivos es trasladar ese comportamiento cercano a los miembros de esta generación. Esta se inclina mayoritariamente por trabajar de manera individual y argumentan la competitividad, la mejor

²⁶⁴ p. 115 (Kristina K. McGaha, 2018)

concentración, su independencia y la sencillez de trabajar individualmente frente a hacerlo en equipo como motivos principales para hacerlo. Una característica que vendría soportada por considerarse autosuficientes fruto de su estilo de vida (Kutlak, 2021). Esto chocaría con la cercanía que exigen de sus mangares, ya que aparentemente prefieren trabajar individualmente que en equipo. Los directivos encuestados eran conscientes que el rasgo que más caracteriza a la Generación Z es su carácter individualista. Tendrán que trabajar esta competencia (Serafin *et al.*, 2020) para fomentar un contexto de cercanía no únicamente en la relación manager-empleado, sino también en la relación manager-empleado-equipo.

Formación:

El éxito de las organizaciones estaría supeditado al desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades propiamente humanas de los miembros que la componen: ese es su valor (Llano and Llano, 1999). Competencias que Carlos Llano se refirió como propias del espíritu: capacidad de abstracción, capacidad de pensamiento, capacidad de reflexión, capacidad de libertad y capacidad de desarrollo²⁶⁵. En cambio, el desarrollo de estas habilidades “soft”, a tenor de los directivos encuestados, no están aún evolucionadas en las organizaciones. Un 52% de estos declara que o bien no hay tales programas o son, en su opinión, malos. Un dato que contrasta con la urgencia que reclaman los directivos en desarrollar las habilidades de sus trabajadores en el contexto actual (Illanes *et al.*, 2018), donde se consideran las habilidades “soft” como fundamentales para el éxito de la organización (Chamorro-Premuzic, 2021). Por otra parte, los profesionales de recursos humanos reportan dificultad para encontrar candidatos con las habilidades necesarias (Burner *et al.*, 2019).

Los grupos encuestados declararon un expreso interés en trabajar en varios proyectos de diferente calado que tuvieran un gran impacto para ellos durante los primeros pasos de la organización. Reconocen así el beneficio implícito de la formación en sus carreras profesionales. La Generación Z sabe de la importancia de contar con las habilidades correctas para mejorar su empleabilidad y desempeño en las organizaciones (Kyrousi, Tzoumaka and Leivadi, 2022), aunque los grupos encuestados no consideraron el disponer de un programa de formación

²⁶⁵ p. 60 y p. 70 (Llano, 1997)

individualizado como una de sus mayores preocupaciones durante las primeras semanas de aterrizaje.

Por otra parte, declararon que lo que más le preocuparía en sus primeras semanas de aterrizaje es no ser capaz de dar con el nivel de desempeño adecuado. Es de prever que, si esta es su sensación durante su aterrizaje, esperen que tanto la organización como su manager les proponga contar con un programa de formación que mejore sus competencias. Las organizaciones tendrán así que desarrollar programas robustos de aprendizaje y desarrollo (Gomez, Mawhinney and Betts, 2020). También, las oportunidades de promoción y formación/desarrollo personal lo consideraron como un atributo del puesto de trabajo que más valoran por detrás de una buena atmósfera laboral que les aporte estabilidad. De esta forma, una apuesta decidida por la formación de los empleados sería un reclamo para los miembros de esta generación.

Propósito:

Existe un creciente interés sobre el propósito en las organizaciones y los beneficios que este conlleva para estas (Lleo *et al.*, 2021). Un concepto que ha demostrado ya su utilidad en la historia (Aurell, 2022). El propósito podría considerarse como un objetivo concreto que va más allá de la maximización de beneficios en las empresas (Henderson and Van Den Steen, 2015). Dicho objetivo superior debe de ser compartido por todos los miembros de una organización para poder alcanzar así una suerte de querer colectivo que contribuiría al bien común de la organización y la sociedad. De esta forma, los empleados de una organización considerarían sus cometidos y puestos de trabajo como buenos si experimentan significancia o propósito en su trabajo y si la cultura de la organización es inclusiva y respetuosa (Hsieh *et al.*, 2018). El psicólogo Abraham Maslow ya alertó en 1971 que aquellos que no percibieran sus trabajos como significativos y con propósito no trabajarán a la altura de su capacidad profesional (Chafolsky, 2003).

Un 71% de los directivos encuestados declararon que en sus respectivas organizaciones se comparte un propósito común entre los miembros que las componen. En la misma línea la consultora Mckinsey & Co. elaboró un análisis donde destacaba que un 85% de los encuestados consideraba que podrían vivir su propósito en su día a día (Dhingra *et al.*, 2021). Un sentimiento que a tenor de los resultados del análisis de la consultora se invertía entre los empleados y gerentes. En la presente investigación no se preguntó por el estatus de los directivos encuestados y no se puede

ofrecer un dato concreto que contraste el análisis de la consultora. Por otra parte, si que puede confirmarse que todos los perfiles encuestados tenían un perfil senior por la tipología de programas que atendían.

Los miembros de la Generación Z encuestados declararon que para ellos el trabajo tiene diferentes motivaciones: un medio para subsistir económicamente (31%), un medio para transformar/servir a la sociedad (29%), una oportunidad para desarrollarse (29%), una oportunidad para expresar su talento (16%) y un 3% como una obligación como ciudadano. Otro estudio confirmaba estas conclusiones, aunque situaba las cuestiones relacionadas con los logros en el trabajo (desarrollar y expresar su talento) como principal motivación (Pauli, Guadagnin and Ruffatto, 2021).

De entre los compromisos que consideran debe cumplir una organización para plantearse trabajar en ella destacan el compromiso por las buenas prácticas y contra la corrupción (44%) y el compromiso por las personas y los colectivos vulnerables (22%). Ligeramente atrás quedan el compromiso con el medio ambiente y una sociedad sostenible (15%) y el compromiso por la diversidad y la inclusión de los empleados (12%). Sólo un 7% se inclinó por decir que no es necesario que cumpla ningún compromiso. Unos datos que ponen de manifiesto la inclinación de la Generación Z por organizaciones comprometidas socialmente. Los directivos encuestados rebelaron que sus organizaciones estaban realmente comprometidas con las personas (27%), inclusión y diversidad (9%), innovación (27%), lucha contra la corrupción y contra el fraude (15%), sostenibilidad y medioambiente (15%). A tenor de estos datos, las organizaciones tendrían que apostar más por invertir principalmente en su compromiso contra la corrupción y el fraude para atraer a esta nueva generación.

Flexibilidad y cambio

Independencia:

El término independencia no se refiere aquí al hecho de promover un modelo de colaboración en silos, sea entre colegas de un mismo departamento como entre departamentos o unidades de negocio. Un modelo de colaboración que no favorece la comunicación y la transparencia. Por el contrario, con independencia se hace referencia a la posibilidad de asumir determinadas responsabilidades y decisiones de manera independiente sin la supervisión o visto bueno de un gerente o responsable. Una competencia propia de las organizaciones ágiles frente a

las organizaciones de carácter jerárquico (Aghina *et al.*, 2017). Entre los directivos encuestados destacan las organizaciones de carácter jerárquico frente a las de carácter ágil.

Un 29% de los grupos de la Generación Z encuestados resaltan que una de las cuestiones que más les preocuparía durante las primeras semanas de aterrizaje es encontrarse con una jerarquía excesiva. Esta generación no espera prosperar en organizaciones que sigan el modelo jerárquico tradicional (Gomez, Mawhinney and Betts, 2020). No esperan trabajar bajo modelos donde la responsabilidad está limitada por el nivel o la posición en la que operan. Por el contrario, rebelan que prioritariamente les gustaría poder trabajar en varios proyectos de diferente calado, les gustaría poder transmitir sus conocimientos y experiencia a todos los niveles y les gustaría adquirir la responsabilidad de liderar un equipo o proyecto clave en la organización.

Esperan de esta forma que se les ofrezca la responsabilidad e independencia suficientes para poder demostrar su valía. Una característica que apuntaría también a su interés por participar en proyectos de intra-emprendimiento (Jayathilake *et al.*, 2021). Las organizaciones podrían fomentar el interés de esta generación ofreciéndoles la posibilidad de centrarse en proyectos de innovación más allá de las responsabilidades que tienen (Universum, 2017).

No habría que confundir la independencia con el individualismo que se le atribuye a esta generación. Un 30% de los directivos encuestados considera que el individualismo es uno de los rasgos que más identifican a esta generación. Como se ha visto los grupos encuestados de esta generación prefieren el trabajo individual al trabajo en equipo. Una característica que les diferencia de anteriores generaciones (Kutlák, 2019). Su estilo de vida más independiente podría ser una de las causas de este comportamiento (Kutlak, 2021). Por esta razón, el foco habría que ponerlo en encontrar el justo medio que combinara la capacidad para ofrecerle oportunidades donde puedan expresar su talento más allá de sus obligaciones de manera independiente, trabajar su capacidad para colaborar en equipo y facilitar un nivel de comunicación que evite la ausencia de transferencia de información entre equipos.

Conciliación y Flexibilidad:

La significancia individual del trabajo es un elemento fundamental en la cultura de las organizaciones, ya que deriva en comportamientos que

impactan en la productividad y vinculación con la organización (Grant, 2008). Se ha visto que mayoritariamente para los miembros encuestados de esta generación que el significado del trabajo tiene dos motivaciones: un medio para subsistir económicamente y un medio para transformar/servir a la sociedad. A su vez, del paquete retributivo, tangible e intangible, consideran lo más importante y muy por encima del resto de las opciones (65%) la posibilidad de conciliar, es decir, compaginar vida laboral/familiar. En cambio, solo un 16% se inclinó por considerar lo más importante disponer de un salario por encima del sector.

Un 42% de los encuestados destacaba que el atributo de un puesto de trabajo que más valora es la estabilidad y una buena atmósfera laboral. En la misma línea un estudio reciente sostenía que esta generación ve un trabajo positivo como aquel que les permita mejorar su vida personal (Leslie *et al.*, 2021). Por su parte, la consultora Deloitte indicaba que el salario es importante para esta generación a la hora de decidirse por un trabajo, aunque menos que para otras generaciones (Gomez, Mawhinney and Betts, 2020). La flexibilidad en los paquetes retributivos también la valoran (Dziadkiewicz, Nieżurawska and Karaszewska, 2016), aunque en la presente investigación esta posibilidad sólo recibió el 12% de los apoyos.

Buscan un trabajo significativo que les aporte la estabilidad necesaria para poder disfrutar de sus vidas personales. Aquello del vivir para trabajar es un concepto que no entiende esta generación y una cultura que promueva ese modelo podría verse en serios problemas para reclutar y retener a la Generación Z, con independencia de los salarios que se ofrezcan. Un estudio destacaba que entre los miembros de la Generación Z hay tres tipos de unidades generacionales en el entorno laboral: “Social investors, Chill Worker Bes y Go Getters” (Leslie *et al.*, 2021). Los primeros, ven el trabajo como un lugar para apoyar su vida en el hogar, impactar el mundo de manera positiva, desarrollar sus habilidades personales y establecer relaciones productivas. Los segundos, prosperar en entornos de trabajo donde se sientan física y emocionalmente cómodos. Finalmente, el grupo de Go Getters ven el lugar de trabajo como una oportunidad para el desarrollo, un lugar para crear un cambio social positivo y un entorno de innovación. A la luz de los resultados obtenidos se dan todas ellas entre los encuestados, aunque predominan los primeros y segundos.

Transformación:

Como se ha comentado, la Generación Z son los verdaderos nativos digitales. Han nacido y desarrollado su juventud rodeados de tecnologías digitales. Esta característica única ligada a esta generación les ha generado una serie de habilidades necesarias para el futuro del trabajo (O'Boyle, Atack and Monahan, 2017). Por otra parte, como también se ha corroborado en la presente investigación, esta generación reporta a su vez unos niveles más altos de estrés emocional y ansiedad (Coe *et al.*, 2022). Los hechos histórico-sociales que están viviendo son los principales protagonistas, pero existe también una relación entre su estado y la relación que mantienen con las tecnologías digitales.

El profesor Guido Stein reflexiona en esta dirección: *“La iGen (Generación Z) es la generación con la peor salud mental en décadas, y coincide con el hecho de que el smartphone estuvo a su alcance de modo masivo”* (Stein, 2022b). Denuncia la pérdida de aquello que nos es propiamente humano y que diferencia de cualquier otro ser vivo por la dependencia de las tecnologías digitales: nuestra capacidad para pensar e intimar con nuestro entorno. Para contrarrestar el efecto producido por estas propone la desconexión necesaria que permita recuperar la reflexión íntima y personal.

Transformar la organización para recibir a la nueva generación no habría que entenderlo como un cambio radical en la forma de hacer ni implicaría apostar de una manera exagerada por las tecnologías digitales. Para los miembros de la generación encuestados contar con tecnología digital desde el primer contacto con la organización es importante, aunque reconocen la importancia del contacto personal. Por su parte, los directivos consideraban mayoritariamente que la transformación digital estaba teniendo un considerable éxito en sus organizaciones. Hace tiempo ya que las organizaciones apuestan por la transformación digital y debe continuar conforme a las exigencias del negocio y la sociedad. El foco habría que ponerlo en el uso y el enfoque que se da a estas tecnologías y como adaptarlo a la nueva generación para aprovechar todo su potencial y mejorar sus vidas. Resaltar en esta dirección que un 66% de los directivos encuestados consideran que sus organizaciones no estaban preparadas para la llegada de la Generación Z.

La desconexión con las herramientas digitales que propone Stein no sólo habría de llevarse al ámbito de lo personal, sino también al ámbito profesional. Promover así una Transformación Digital Humana en las

organizaciones que ponga por delante la salud y el bienestar de los empleados sobre otros objetivos propiamente del negocio. Incrementar así el imprescindible contacto humano que las tecnologías digitales y la COVID-19 han arrebatado sin reparo a los miembros de esta generación. Aprovechar la necesidad de esta generación de gerentes cercanos para retomar conversaciones que no respondan a un proceso o tarea concretas, sino que abran la oportunidad a la reflexión o a compartir ideas que nutran el espíritu de los nuevos miembros. Adoptar así una postura optimista de las circunstancias que proporcione confianza como llave para el éxito en sus carreras profesionales²⁶⁶.

El propio Guido Stein recuerda en clase que a los directivos no se les paga por tomar decisiones, sino por tomar buenas decisiones. Para lograr esto, entre otras cuestiones, deben de minimizar la incertidumbre propia de una decisión, es decir, adelantarse en la medida de lo posible a los acontecimientos: reducir los imprevistos a su mínima esencia. Una compleja tarea cuando hablamos de personas por su naturaleza imprevisible. La cercanía humana se presenta como un recurso vital que protege en gran medida de esa imprevisibilidad. Para ello, el estudio de las generaciones sociológicas en las organizaciones se presenta como una herramienta para anticiparse a los posibles efectos que podría tener una decisión en las personas que las conforman, ya que cada una de estas está moldeada por las características propias de su generación. Siendo a su vez una fuente de oportunidades para medir el termómetro del cambio social en el entorno en el que operan.

²⁶⁶ p. 63-68 (Vélaz, 2018)

Anexos

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Características de una generación para Mannheim</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2: Principales avances por autor sobre el concepto de generaciones</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 3 - Distribución de generaciones anteriores a la Generación Z.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 4: Claves Perfil Generación Z – Identificación y Aplicación</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 5: Claves Perfil Generación Z – Ciclo de Entrevistas</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 6: Claves Perfil Generación Z – Aterrizaje y Desarrollo</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 7: Distribución por Tipología de Preguntas.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 8: Metodologías más usadas en el análisis de generaciones (Costanza et al., 2017)</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 9: Distribución de acontecimientos por tipología y grupo de análisis.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 10: Estructura generacional periodo de estudio</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 11: Principales tendencias identificadas Pandemia COVID-19 en Bachilleres.....</i>	<i>160</i>
<i>Tabla 12: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias pandemia COVID-19 en Bachilleres.....</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 13: Principales tendencias identificadas Pandemia COVID-19 en Universitarios.....</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 14: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias pandemia COVID-19 en Universitarios</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 15: Principales tendencias identificadas Constantes Cambios e Inestabilidad Social en Bachilleres</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 16: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias de los constantes cambios y la inestabilidad social en Bachilleres.....</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 17: Principales tendencias identificadas Constantes Cambios e Inestabilidad Social en Universitarios.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 18: Motivaciones principales detectadas respecto a las principales tendencias de los constantes cambios y la inestabilidad social en Universitarios.....</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 19: Principales tendencias identificadas sobre Cambio climático en Bachilleres.....</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 20: Principales tendencias identificadas sobre Cambio climático en Universitarios</i>	<i>179</i>
<i>Tabla 21: Principales tendencias identificadas sobre la crisis económica que comenzó en 2008 en Bachilleres.....</i>	<i>180</i>

<i>Tabla 22: Principales tendencias identificadas sobre la crisis económica que comenzó en 2008 en Universitarios.....</i>	<i>181</i>
<i>Tabla 23: Principales tendencias identificadas con aquellos Bachilleres que no se decantaron por ninguna de las memorias propuestas.....</i>	<i>183</i>
<i>Tabla 24: Tendencias/Sensibilidades y Motivaciones/Efectos Memorias Colectivas.....</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 25: ¿Consideras que son muchas las diferencias que te separan con tus padres y hermanos mayores en el modo de entender tu forma de vida e intereses?.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 26: Tendencias en Bachilleres que optaron por considerar que son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores.....</i>	<i>187</i>
<i>Tabla 27: Tendencias en Bachilleres que optaron por considerar que no son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores.....</i>	<i>189</i>
<i>Tabla 28: Tendencias en Universitarios que optaron por considerar que son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores.....</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 29: Tendencias en Universitarios que optaron por considerar que no son muchas las diferencias con sus padres o hermanos mayores.....</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 30: Conclusiones sobre las diferencias percibidas entre la Generación Z y sus padres/hermanos mayores.....</i>	<i>194</i>
<i>Tabla 31: Horas que manifiestan estar conectados a la red.....</i>	<i>201</i>
<i>Tabla 32: Características que valoran más en un Manager: Generación Z vs. Opinión Directivos.....</i>	<i>205</i>
<i>Tabla 33: ¿Cómo sientes que rindes más cuando trabajas?.....</i>	<i>206</i>
<i>Tabla 34: ¿Qué rasgo piensa que identifica mejor a los Post-Millennials o Generación Z?.....</i>	<i>207</i>
<i>Tabla 35: Entre 0 y 5 (siendo 1 nada importante y 5 muy importante) ¿Qué peso consideras que debería tener la tecnología digital durante todo el proceso de identificación, entrevistas, aterrizaje y posterior desarrollo en una organización?.....</i>	<i>208</i>
<i>Tabla 36: ¿Está siendo la transformación digital un éxito en su organización?.....</i>	<i>209</i>
<i>Tabla 37: ¿Que aspecto valorarías más en una entrevista de trabajo?.....</i>	<i>210</i>
<i>Tabla 38: Valora de 1 a 5, siendo 1 nada probable y 5 muy probable, tu predisposición a aceptar una oferta de trabajo si tu percepción personal durante el ciclo de entrevistas no está en línea con tus expectativas iniciales.....</i>	<i>211</i>
<i>Tabla 39: ¿Del paquete retributivo asociado a un puesto de trabajo cuál consideras más importante para ti?.....</i>	<i>212</i>
<i>Tabla 40: ¿Cuál de estas opciones te preocuparía más durante las primeras semanas de aterrizaje en una empresa?.....</i>	<i>213</i>
<i>Tabla 41: ¿Qué modelo organizativo predomina en su organización?.....</i>	<i>215</i>
<i>Tabla 42: ¿Qué retos te gustaría tener durante los primeros pasos en la organización?.....</i>	<i>216</i>
<i>Tabla 43: ¿Cómo valoras el programa de atracción y retención de talento de tu organización?.....</i>	<i>217</i>
<i>Tabla 44: Entre 1 y 5, cómo calificarías los programas de formación de habilidades soft (1 si no hay tales programas y 5 si son excelentes).....</i>	<i>218</i>
<i>Tabla 45: ¿Consideras que en tu organización se comparte un propósito común entre los miembros que la componéis?.....</i>	<i>219</i>
<i>Tabla 46: ¿Qué significado tiene para ti el trabajo?.....</i>	<i>220</i>
<i>Tabla 47: ¿Cuál de los siguientes atributos de un puesto de trabajo valoras más?.....</i>	<i>221</i>
<i>Tabla 48: ¿Cuál de estos compromisos debe cumplir una organización para plantearte trabajar en ella?.....</i>	<i>222</i>
<i>Tabla 49: Gráfico comparativo entre la Generación Z (azul) y los directivos (naranja).....</i>	<i>223</i>
<i>Tabla 50: Comparativa directivos vs. Generación Z vs. Percepción de directivos sobre la Generación Z.....</i>	<i>224</i>
<i>Tabla 51: Percepción de los directivos frente de la preparación de sus organizaciones frente a las nuevas generaciones.....</i>	<i>225</i>
<i>Tabla 52: Resumen análisis grupos encuestados.....</i>	<i>231</i>
<i>Tabla 53: Distribución de acontecimientos por tipología y grupo de análisis.....</i>	<i>232</i>

Bibliografía

Abascal Fernández, E. and Franco, M. (2002) 'Análisis textual de encuestas: aplicación al estudio de las motivaciones de los estudiantes en la elección de su titulación', *Metodología de Encuestas*, 4(2), pp. 195–209.

Abellán-García Barrio, Á. (2019) *Cuadernos Empresa y Humanismo 134: Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica*. Pamplona, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Abrams, P. (1970) 'Rites de Passage: The Conflict of Generations in Industrial Society', *Journal of Contemporary History*, 5(1), pp. 175–190. doi: 10.1177/002200947000500112.

Abrams, P. and Little, A. (1965) 'The Young Voter in British Politics', *The British Journal of Sociology*, 16(2), pp. 95–110.

Aghina, W. *et al.* (2017) 'The 5 Trademarks of Agile Organizations', *McKinsey & Company*, (December), pp. 1–22.

Ahmed, A. (2021) 'MNCs vs Startups – What Are the Millennial and Gen Z Graduates Leaning Towards?'

Alsahafi, W. A. (2019) *The socio-political implications of social media participation and activism among young adults in Saudi Arabia*. Nottingham Trent University.

Alvira, R. (2011) 'Emprender humanamente : humanizarse emprendiendo', in *Empresa y Humanismo : 25 años de un imposible hecho realidad*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

(Cuadernos Empresa y humanismo: 116).

Alwin, D. F. and McCammon, R. J. (2007) 'Rethinking generations', *Research in Human Development*, 4, pp. 219–237. doi: 10.1080/15427600701663072.

Andrianova and Jean-François, M. (2018) 'Winning with your talent-management strategy', *McKinsey&Company*, (August), pp. 1–12. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>.

Aragonés Ferri, L. (2022) 'Vivimos ante un paradigma de cambio constante o un cambio de paradigma : Blockchain y su promesa transformadora', *Nuevas Tendencias*, pp. 9–12. Available at: <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/view/43209>.

Argandoña, A. (2008) 'Integrating ethics into action theory and organizational theory', *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 435–446. doi: 10.1007/s10551-006-9340-x.

Armando, J. and Escobar, R. (2012) 'Importancia Y Repercusiones Del Pensamiento De Dilthey En La Hermenéutica Filosófica Del Siglo XX', *Revista Filosofía*, 23, pp. 1315–3463.

Aróstegui, J. (1996) 'El presente como historia (la idea de un análisis histórico de nuestro tiempo)', *Actas del Primer Simposio de Historia Actual de La Rioja*, pp. 17–44. Available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=554922ff>.

Aróstegui, J. (2006) 'La contemporaneidad, época y categoría histórica', *Mélanges de la Casa de Velázquez*, 36(1), pp. 107–130. doi: <https://doi.org/10.4000/mcv.2338>.

Asgarkhani, M. (2005) 'Digital government and its effectiveness in public management reform: A local government perspective', *Public Management Review*, 7(3), pp. 465–487. doi: 10.1080/14719030500181227.

Ashforth, B. E. (1989) *Social Identity Theory and the Organization.*, •*Academy of Management Review*. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/303609801_Social_Identity_Theory_and_the_Organization/links/57dc260308ae72d72ea68970/Social-Identity-Theory-and-the-Organization.pdf (Accessed: 1 April 2019).

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989) 'Social Identity Theory and the

- Organization', *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20–39.
- Association, A. P. (2020) *Stress in America 2020: A National Mental Health Crisis*. doi: 10.2307/2675115.
- Aucejo, E. M. *et al.* (2020) 'The impact of COVID-19 on student experiences and expectations: Evidence from a survey', *Journal of Public Economics*. Elsevier B.V., 191, p. 104271. doi: 10.1016/j.jpubeco.2020.104271.
- Aurell, J. (2020) 'El significado histórico de la pandemia', *Nuevas Tendencias*.
- Aurell, J. (2022) 'El propósito lo " inventó " el rey Jaime I de Aragón', *Expansion*.
- Baker Rosa, N. M. and Hastings, S. O. (2018) 'Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes Article information', *Journal of Organizational Change Management*, 31(4). doi: 10.1108/JOCM-10-2015-0193.
- Bank, W. (2021) *La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación*, *Comunicado de Prensa N.º 2021/080/EFI*. Available at: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery> (Accessed: 20 February 2021).
- Bassiouni, D. H. and Hackley, C. (2014) "'Generation Z" children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review', *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), pp. 113–133. doi: 10.1362/147539214x14024779483591.
- Beam, C. R. and Kim, A. J. (2020) 'Age & psychological effects isolation', 12, pp. 58–60.
- Becton, J. B., Walker, H. J. and Jones-Farmer, A. (2014) 'Generational differences in workplace behavior', *Journal of Applied Social Psychology*, 44, pp. 175–189. doi: 10.1111/jasp.12208.
- Bell, A. (2014) 'Life-course and cohort trajectories of mental health in the UK, 1991-2008 - A multilevel age-period-cohort analysis', *Social Science and Medicine*. Elsevier Ltd, 120, pp. 21–30. doi: 10.1016/j.socscimed.2014.09.008.
- Bell, K. (2013) *Cohort*, *Open Education Sociology Dictionary*. Available at: <https://sociologydictionary.org/cohort/> (Accessed: 29 November 2018).

Bencsik, A., Juhász, T. and Horváth-Csikós, G. (2016) 'Y and Z Generations at Workplaces', *Journal of Competitiveness*, 6(3), pp. 90–106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06.

Benítez-Auriolles, B. (2022) 'El tortuoso camino hacia la justa distribución de la renta y de la riqueza', *Revista empresa y humanismo*, XXV(2), pp. 9–42.

Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014) 'What VUCA really means for you', *Harvard Business Review*, 92(1/2), p. 27. Available at: <https://web-a-ebscohost-com.proxy.library.rcsi.ie/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0cd6a2a4-198c-4418-a63a-13d38ea017a5%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3D%3D#db=heh&AN=93302155>.

Bettmann, J. E. *et al.* (2021) 'Young Adult Depression and Anxiety Linked to Social Media Use: Assessment and Treatment', *Clinical Social Work Journal*. Springer US, 49(3), pp. 368–379. doi: 10.1007/s10615-020-00752-1.

Blue Shield of California (2022) *Youth Climate Survey 2022 Table of Contents*. Available at: https://s3.amazonaws.com/cms.ipressroom.com/347/files/20223/Blue+Shield+of+California+NextGetn+Youth+Climate+Survey+2022+Report_FINAL.pdf.

Bornman, D. A. J. (2019) 'Gender-based leadership perceptions and preferences of Generation Z as future business leaders in South Africa', *Acta Commercii*, 19(1), pp. 1–12. doi: 10.4102/ac.v19i1.708.

Bortz, P. *et al.* (2019) 'Family Systems Thinking as a Guide for Theory Integration: Conceptual Overlaps of Differentiation, Attachment, Parenting Style, and Identity Development in Families With Adolescents', *Journal of Family Theory and Review*, 11(4), pp. 544–560. doi: 10.1111/jftr.12354.

Bourdeau, M. (2008) 'La posteridad sociológica de Auguste Comte: Lo normal y lo patológico en Durkheim', *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (16), pp. 43–58.

Bourdeau, M. (2015) 'Estática, dinámica y método sociológico en la Física social de Auguste Comte', *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (31), pp. 151–172. doi: empiria.31.2015.14541.

Bowers, A. J. and Berland, M. (2011) 'Does recreational computer use

affect high school achievement?', *Education Tech Research Dev*, 16(6), pp. 929–937. doi: 10.1007/sl.

Bristow, J. (2016) *The sociology of generations: New directions and challenges*, *The Sociology of Generations: New Directions and Challenges*. doi: 10.1057/978-1-137-60136-0.

Bueno Gómez, N. (2007) 'Ortega y Gasset: razón y vida', *Eikasía: revista de filosofía*, 14(14), pp. 69–95.

Bughin, J., Chui, M. and Martin, H. (2016) 'How social tools can reshape the organization', *McKinsey & Company*, (McKinsey Global Institute), pp. 1–9. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization?cid=other-eml-alt-mgi-mgi-oth-1605>.

Burke, P. (2000) *Historia y Teoría Social*. México: Instituto de Investigaciones. Available at: https://aula-virtual.unav.edu/bbcswebdav/pid-868116-dt-content-rid-1842008_1/courses/METODO-06596-1819/Burke - Historia y Teoría Social.pdf.

Burke, P. J. and Stets, J. E. (1998) *IDENTITY THEORY AND SOCIAL IDENTITY THEORY* *. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/d207/9c12d2f9c4452f53de933a275454a5baa190.pdf> (Accessed: 18 December 2018).

Burke, P. J. and Stets, J. E. (2009) *Identity Theory*. Oxford University Press.

Burner, T. et al. (2019) 'The Global Skills Shortage', *SHRM- The Society for Human Resource Management*, pp. 1–7.

Buzzetto-hollywood, N. and Alade, A. (2018) 'A N E XAMINATION OF G EN Z L EARNERS A TTENDING', *Interdisciplinary Journal of E-Skills and Lifelong Learning*, 14, pp. 41–53.

Cabero, J. and Marín, V. (2014) 'Educational Possibilities of Social Networks and Group Work. University Students' Perceptions', *Comunicar*, 21(42), pp. 2–8. Available at: <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=preimpreso&doi=10.3916/C42-2014-16%5Cnhttp://eprints.rclis.org/20868/>.

Calerón, D., Sanmartín Ortí, A. and Kuric, S. (2022) 'Self-confidence and digital proficiency: Determinants of digital skills perceptions among young people in Spain', *First Monday*, 27(4). doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v27i4.12566>.

Cañas, T. (2018) 'Attracting Gen Z: The Post-Millennial Talent Wave',

Insurance Journal, pp. 64–66.

Carr, C. T. and Hayes, R. A. (2015) 'Social Media: Defining, Developing, and Divining', *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), pp. 46–65. doi: 10.1080/15456870.2015.972282.

Çetin, M. and Halisdemir, M. (2019) 'School Administrators and Generation Z Students' Perspectives for a Better Educational Setting', *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), p. 84. doi: 10.11114/jets.v7i2.3773.

Chafolsky, N. (2003) 'An emerging construct for meaningful work', *Human Resource Development International*, 6(1), pp. 69–83. doi: 10.1080/1367886022000016785.

Chamorro-Premuzic, T. (2021) 'The Essential Components of Digital Transformation', *Harvard Business Review*, pp. 1–7. Available at: https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=weeklyhotlist_activesubs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM163110.

Chandler Jr, A. D. *et al.* (1986) 'Why History Matters to Managers', *Harvard Business Review*, (January). Available at: <https://hbr.org/1986/01/why-history-matters-to-managers>.

Chillakuri, B. (2020) 'Understanding Generation Z expectations for effective onboarding', *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), pp. 1277–1296. doi: 10.1108/JOCM-02-2020-0058.

Christeen, G. (2009) 'The Psychological Contract : Managing and Developing Professional Groups', in *The Psychological Contract : Managing and Developing Professional Groups*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education (Work and Organizational Psychology), p. 3.

Coe, E. *et al.* (2022) *Addressing the unprecedented behavioral-health challenges facing Generation Z*.

Coffee, J. (2009) 'WHAT WENT WRONG ? AN INITIAL INQUIRY INTO THE CAUSES OF THE 2008 FINANCIAL CRISIS JOHN C COFFEE , JR T', *Journal of Corporate Law Studies*.

Comission, E. (2014) *Gender and social inequalities affect young people's health and well-being according to WHO study, Employment, Social Affairs & Inclusion*.

Conboy, K. and Fitzgerald, B. (2004) 'Toward a Conceptual Framework of Agile Methods : A Study of Agility in Different Disciplines', in Mehandjiev,

- P. et al. (eds) *Proceedings of the 2004 ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research*. New York, pp. 37–44.
- Constantin, S. V. (2014) 'The post-80s generation in Beijing: collective memory and generational identity', *International Journal of Area Studies*, 8(1), pp. 5–36. doi: 10.2478/ijas-2013-0001.
- Cooper, P. G. (2021) 'Social Media', *Salem Press Encyclopedia*.
- Corso, M. et al. (2017) 'Conceiving and Implementing the Digital Organization', in *CIOs and the Digital Transformation*, pp. 181–203. doi: 10.1007/978-3-319-31026-8.
- Costanza, D. P. et al. (2017) 'A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations', *Work, Aging and Retirement*, 3(2), pp. 149–165. doi: 10.1093/workar/wax002.
- Costanza, D. P. and Finkelstein, L. M. (2019) 'Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?', *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), pp. 308–323. doi: 10.1017/iop.2015.15.
- Csiszárík-Kocsír, Á. and Garia-Fodor, M. (2018) 'Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z', *Online Journal Modelling the New Europe*, (27), pp. 67–85. doi: 10.24193/OJMNE.2018.27.03.
- Cucina, J. M. et al. (2018) 'Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts', *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), pp. 246–264. doi: 10.1108/JMP-03-2017-0115.
- Darling, N. and Steinberg, L. (1993) 'Parenting Style as Context: An Integrative Model', *Psychological Bulletin*, 113(3), pp. 487–496. doi: 10.1037/0033-2909.113.3.487.
- Deloitte (2021a) *A call for accountability and action THE*, Deloitte Global. doi: 10.4324/9780203869222-23.
- Deloitte (2021b) *For Millennials And Gen Zs, Social Issues Are Top Of Mind—Here's How Organizations Can Drive Meaningful Change*, Forbes.
- Deloitte (2022) *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>.
- Denning, S. (2018) 'Succeeding in an increasingly Agile world', *Strategy and Leadership*, 46(3), pp. 3–9. doi: 10.1108/SL-03-2018-0021.

Van Deursen, A. J. A. M. *et al.* (2015) 'Modeling habitual and addictive smartphone behavior: The role of smartphone usage types, emotional intelligence, social stress, self-regulation, age, and gender', *Computers in Human Behavior*. Elsevier Ltd, 45, pp. 411–420. doi: 10.1016/j.chb.2014.12.039.

Dhingra, N. *et al.* (2021) 'Help your employees find purpose-or watch them leave', *McKinsey & Company*, (April), pp. 1–8. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>.

Dilthey, W. (1944) *El mundo histórico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Dilthey, W. (1978) *Vida y poesía*. México: Fondo de Cultura Económica.

Dilthey, W. (2002) *The formation of the historical world in the human sciences*. Edited, wi. Princeton ; Oxford : Princeton University Press, cop.2002.

Dimock, M. (2019) *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*, *Pew Research Center*. Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>.

Djedović, V., Mujkanović, E. and Mirković-Hajdukov, M. (2021) 'Post-millennials: Meet Generation Z', *Društvene i humanističke studije (Online)*, 1(1(14)), pp. 389–406. doi: 10.51558/2490-3647.2021.6.1.389.

Dondi, M. *et al.* (2021) 'Defining the skills citizens will need in the future world of work', *McKinsey & Company*, (June), p. 19. Available at: <https://mck.co/3b1wULK>.

Doosje, B., Ellemers, N. and Spears, R. (1995) 'Perceived Intragroup Variability as a Function of Group Status and Identification', *Journal of experimental social psychology*, 31, pp. 410–436. doi: 10.1006/jesp.1995.1018.

Duignan, B. (2019) 'Great Recession', *Britannica*. Available at: <https://www.britannica.com/topic/great-recession/additional-info#history>.

Dursun, A. and Özkan, M. S. (2019) 'Genç Yetişkinlerin Aldatmaya Yönelik Niyetleri Üzerinde Aldatmaya Yönelik Tutum Ve Sosyal Medya Kullanımının Etkisi', *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27, pp. 475–484. doi: 10.24106/kefdergi.2560.

Dutta-Bergman, M. J. (2005) 'Access to the internet in the context of

community participation and community satisfaction', *New Media and Society*, 7(1), pp. 89–109. doi: 10.1177/1461444805049146.

Dwivedula, R. (2020) 'Job Characteristics as a Determinant of Intrinsic Motivation: An Empirical Study of Generation Z', *Journal of Strategic Human Resource ...*, 9, pp. 29–40. Available at: <https://search.proquest.com/openview/44428a6345092e3b7f965b2293b7974f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030931>.

Dziadkiewicz, A., Nieżurawska, J. and Karaszewska, H. (2016) 'Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z', *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(2), pp. 684–688. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/306219167>.

Echevarría, J. (2017) *Dirigir empresas con sentido cristiano*. EUNSA.

Elder, G. H. (1998a) *Children of The Great Depression: 25th Anniversary*. Routledge;

Elder, G. H. (1998b) 'The Life Course as Developmental Theory', *Child Development*, p. 1. doi: 10.2307/1132065.

Elder, G. H. and George, L. K. (2016) 'Age , Cohorts , and the Life Course', pp. 59–85. doi: 10.1007/978-3-319-20880-0.

Eleuteri, S., Saladino, V. and Verrastro, V. (2017) 'Identity, relationships, sexuality, and risky behaviors of adolescents in the context of social media', *Sexual and Relationship Therapy*, 32(3–4), pp. 354–365. doi: 10.1080/14681994.2017.1397953.

Elias, W., Johansson, D. and Van De Voort, O. (2021) *A qualitative study about Swedish Generation Z's leadership preferences in entry-level jobs*.

Escalonilla, M., Cueto, B. and Pérez-Villadóniga, M. J. (2022) *Is the Millennial Generation Left Behind? Inter-Cohort Labour Income Inequality in a Context of Economic Shock, Social Indicators Research*. Springer Netherlands. doi: 10.1007/s11205-022-02958-x.

Fernández-Cruz, F. J. and Fernández-Díaz, M. J. (2016) 'Los docentes de la Generación Z y sus competencias digitales', *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (46), pp. 97–105. doi: 10.3916/C46-2016-10.

Fernandez, C. and García, F. (2016) 'EL USO DE TELÉFONOS MÓVILES PARA EL ACCESO Y EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO POR PARTE DE ESTUDIANTES EN ESPAÑA: Acceso a contenidos de entretenimiento, escolares y persuasivos. Claves para campañas de publicidad dirigidas al

target', *Prisma Social*, 1, pp. 190–208.

Figueiredo, A. *et al.* (2017) 'Collective Memories and Present-Day Intergroup Relations: Introduction to the Special Thematic Section', *Journal of Social and Political Psychology*, 5(2), pp. 694–706. doi: 10.5964/jspp.v5i2.895.

Fosse, E. and Winship, C. (2019) 'Analyzing Age-Period-Cohort Data : A Review and Critique', *Annual Review of Sociology*. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073018-022616>.

Foster, K. (2013) 'Generation and discourse in working life stories', *British Journal of Sociology*, 64(2), pp. 195–215. doi: 10.1111/1468-4446.12014.

Francis, T. and Hoefel, F. (2018) '*True Gen': Generation Z and its implications for companies*, McKinsey & Company. doi: McKinsey.

Fratričová, J. and Kirchmayer, Z. (2018a) 'Barriers to work motivation of generation Z', *Journal of Human Resource Management*. ISSN 2453-7683, XX1(2), pp. 28–39. Available at: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2018/11/HRM-02-2018-04-clanok.pdf&hl=en> (Accessed: 9 January 2019).

Fratričová, J. and Kirchmayer, Z. (2018b) 'Barriers to work motivation of generation Z', *Journal of Human Resource Management*, XXI(2), pp. 28–39.

Fruehwirth, J. C., Biswas, S. and Perreira, K. M. (2021) 'The Covid-19 pandemic and mental health of first-year college students: Examining the effect of Covid-19 stressors using longitudinal data', *PLoS ONE*, 16(3 March 2021), pp. 1–15. doi: 10.1371/journal.pone.0247999.

Fry, R. and Parker, K. (2018) *Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet*, Pew Research Center. Available at: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/> (Accessed: 6 June 2022).

Fujita, M., Harrigan, P. and Soutar, G. N. (2018) 'Capturing and Co-Creating Student Experiences in Social Media: a Social Identity Theory Perspective', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1–2), pp. 55–71. doi: 10.1080/10696679.2017.1389245.

Gabrielova, K. and Buchko, A. A. (2021) 'Here comes Generation Z: Millennials as managers', *Business Horizons*. Elsevier Ltd, 64(4), pp. 489–499. doi: 10.1016/j.bushor.2021.02.013.

Gago, T. and Sá, I. (2021) 'Environmental worry and wellbeing in young

- adult university students', *Current Research in Environmental Sustainability*, 3, p. 100064. doi: 10.1016/j.crsust.2021.100064.
- Gane, M. (2006) *Auguste Comte*. London: Routledge (Key Sociologists).
- García-Espinosa, P. *et al.* (2021) 'Psychosocial impact on health-related and non-health related university students during the COVID-19 pandemic. Results of an electronic survey', *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 50(3), pp. 214–224. doi: 10.1016/j.rcp.2021.04.008.
- García Galera, M. del C., Muñoz, C. F. and Pedrosa, L. P. (2017) 'Youth empowerment through social networks. Creating participative digital citizenship', *Communication and Society*, 30(3), pp. 129–140. doi: 10.15581/003.30.3.129-140.
- García Vega, M. Á. (2018) '¿Por qué los jóvenes vivirán peor que sus padres?', *elpais.com*. Available at: https://elpais.com/economia/2018/11/08/actualidad/1541694355_197937.html.
- Garfield, J. L. (1999) *Just What is Cognitive Science Anyway?*, *Philosophy and Phenomenological Research*. Available at: <https://about.jstor.org/terms> (Accessed: 27 March 2019).
- George, G. and Thomas, M. R. (2020) 'Quarantined effects and strategies of college students – COVID-19', *Asian Education and Development Studies*, 10(4), pp. 565–573. doi: 10.1108/AEDS-04-2020-0054.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N. and Voelpel, S. C. (2017) 'A phase model of intergenerational learning in organizations', *Academy of Management Learning and Education*, 16(2), pp. 193–216. doi: 10.5465/amle.2015.0185.
- Gerstorf, D. *et al.* (2020) 'Adult development and aging in historical context', *American Psychologist*, 75(4), pp. 525–539. doi: 10.1037/amp0000596.
- Gini, A. R. and Sullivan, T. (1987) 'Work: The process and the person', *Journal of Business Ethics*, 6(8), pp. 649–655. doi: 10.1007/BF00705781.
- Gittleson, K. (2018) *Lehman Brothers: las 5 cinco consecuencias más sorprendentes de la crisis que desató la quiebra del banco en 2008*. Available at: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45491698> (Accessed: 22 May 2022).
- Glass, A. (2007) 'Understanding generational differences for competitive success', *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98–103. doi: 10.1108/00197850710732424.

- Glenn, N. D. (1976) 'Cohort Analysts' Futile Quest: Statistical Attempts to Separate Age, Period and Cohort Effects', *American Sociological Review*, 41(5), p. 900. doi: 10.2307/2094738.
- Gomez, K., Mawhinney, T. and Betts, K. (2020) *Welcome to generation Z*, Deloitte.
- Grant, A. M. (2008) 'The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions', *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 108–124. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.108.
- Green, K. H. *et al.* (2021) 'Mood and emotional reactivity of adolescents during the COVID-19 pandemic: short-term and long-term effects and the impact of social and socioeconomic stressors', *Scientific Reports*. Nature Publishing Group UK, 11(1), pp. 1–13. doi: 10.1038/s41598-021-90851-x.
- Gren, L., Knauss, A. and Stettina, C. J. (2018) 'Non-technical individual skills are weakly connected to the maturity of agile practices', *Information and Software Technology*. Elsevier, 99(January), pp. 11–20. doi: 10.1016/j.infsof.2018.02.006.
- Grow, J. M. and Yang, S. (2018) 'Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens', *Journal of Advertising Education*, 22(1), pp. 7–22. doi: 10.1177/1098048218768595.
- Guo, K. (2022) 'The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency', *Frontiers in Psychology*, 13(May), pp. 1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.885515.
- Hackl, A. (2018) 'Mobility equity in a globalized world: Reducing inequalities in the sustainable development agenda', *World Development*. Elsevier Ltd, 112, pp. 150–162. doi: 10.1016/j.worlddev.2018.08.005.
- Haddouche, H. and Salomone, C. (2018) 'Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social networks', *Journal of Tourism Futures*. Emerald Publishing Limited, 4(1), pp. 69–79. doi: 10.1108/JTF-12-2017-0059.
- Ham, C.-D. *et al.* (2019) 'Exploring sharing behaviors across social media platforms', *International Journal of Market Research*, 61(2), pp. 157–177. doi: 10.1177/1470785318782790.
- Henderson, R. and Van Den Steen, E. (2015) 'Why do firms have purpose? the firm's role as a carrier of identity and reputation', *American Economic Review*, 105(5), pp. 326–330. doi: 10.1257/aer.p20151072.
- Higgs, P. and Gilleard, C. (2015) 'Generational Justice, Generational

- Habitus and the “Problem” of the Baby Boomers’, in Torp C. (eds) (ed.) *Challenges of Aging*. London: Palgrave Macmillan, pp. 251–263.
- Hillyer, M. (2020) ‘How has technology changed - and changed us - in the past 20 years?’ World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/heres-how-technology-has-changed-and-changed-us-over-the-past-20-years/>.
- Hoffman, C. and Bublitz, W. (2017) *Pragmatics of Social Media*. Berlin: De Gruyter Mouton.
- Hogg, M. A. and Abrams, D. (1988) *Social Identifications : A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Routledge. London.
- Hogg, M. A. and Hains, S. C. (1996) ‘Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and Social Beliefs on Depersonalized Attraction’, *Journal of Personal and Social Psychology*, 70(2), pp. 295–309. Available at: <http://web.b.ebscohost.com.gate3.library.lse.ac.uk/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9357888d-5dc5-4331-b392-ecc00f16130b%40sessionmgr102>.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. and White, K. M. (1995) *A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity, Source: Social Psychology Quarterly*. Available at: <https://ezproxy.si.unav.es:3011/stable/pdf/2787127.pdf?refreqid=excelsior%3Ae259588517b91a61997d713052e64bd1> (Accessed: 22 March 2019).
- Howe, N. (2014) ‘The Millennial Generation, “Keep Calm and Carry On”’, *Forbes*.
- Hsieh, N. *et al.* (2018) ‘Getting clear on corporate culture: conceptualisation, measurement and operationalisation’, *Journal of the British Academy*, 6(December), pp. 155–184. doi: 10.5871/jba/006s1.155.
- Huber, G. P. (1984) ‘The Nature and Design of Post-Industrial Organizations’, *Management Science*, 30(8), pp. 928–951. doi: 10.1287/mnsc.30.8.928.
- Illanes, P. *et al.* (2018) ‘Retraining and reskilling workers in the age of automation’, *McKinsey & Company*, p. 6. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>.
- Institute, M. H. (2022) *Addressing employee burnout: Are you solving the*

right problem? Available at: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>.

International Labour Office (2011) *The Global Crisis: Causes, Responses and Challenges*. Geneva, Switzerland: ILO.

Iorgulescu, M.-C. (2016) 'GENERATION Z AND ITS PERCEPTION OF WORK', *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), pp. 47–54.

Issa, T. and Isaias, P. (2016) 'Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study', *Information Processing and Management*. Elsevier Ltd, 52(4), pp. 592–617. doi: 10.1016/j.ipm.2015.12.006.

Jahng, K. E. (2019) 'Maternal abusive parenting and young South Korean adolescents' problematic smartphone use: The moderating effects of time spent hanging out with peers and trusting peer relationships', *Children and Youth Services Review*. Elsevier, 98(October 2018), pp. 96–104. doi: 10.1016/j.chilyouth.2018.12.028.

Jayathilake, H. D. *et al.* (2021) 'Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework', *Benchmarking*, 28(7), pp. 2343–2364. doi: 10.1108/BIJ-06-2020-0311.

Johnson, G. M. (2008) 'Cognitive processing differences between frequent and infrequent Internet users', *Computers in Human Behavior*, 24(5), pp. 2094–2106. doi: 10.1016/j.chb.2007.10.001.

Jones, C. and Shao, M. B. (2011) *The net generation and digital natives: implications for higher education*. Yorkr. Available at: <http://www-new1.heacademy.ac.uk/assets/Documents/learningandtech/next-generation-and-digital-natives.pdf>.

Jones, L. M. and Mitchell, K. J. (2016) 'Defining and measuring youth digital citizenship', *New Media and Society*, 18(9), pp. 2063–2079. doi: 10.1177/1461444815577797.

Jordan, J. and Sorell, M. (2019) 'Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right', *Harvard Business Review*, pp. 2–6.

Joshi, A. *et al.* (2010) 'UNPACKING GENERATIONAL IDENTITIES IN ORGANIZATIONS', *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 392–414.

Available at:

<https://ezproxy.si.unav.es:3161/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=3dfba9f1-b017-4167-a3fe-4b6dc72cc547%40sessionmgr101> (Accessed: 5 March 2019).

Juan Pablo II, P. S. (1991) *Centesimus annus : en el centenario de la Rerum novarum : carta encíclica de Juan Pablo II*. Promoción Popular Cristiana (Documentos y Estudios: 155).

Kapoor, C. and Solomon, N. (2011) 'Understanding and managing generational differences in the workplace', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), pp. 308–318. doi: 10.1108/175542111111162435.

Katz, E., Blumer, J. and Gurevitz, M. (1973) 'Uses and gratifications research'.

Keller, S. and Meaney, M. (2017) 'Attracting and retaining the right talent', *McKinsey & Company*, (November), pp. 1–14. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>.

Khan, T. *et al.* (2021) '*Back to human*': *Why HR leaders want to focus on people again*.

Kim, J. Y. and Kim, E. (2021) 'Effect of positive parenting styles as perceived by middle school students on academic achievement and the mediation effect of self-esteem and academic engagement', *Sustainability (Switzerland)*, 13(23). doi: 10.3390/su132313233.

Kim, Y., Wang, Y. and Oh, J. (2016) 'Digital Media Use and Social Engagement: How Social Media and Smartphone Use Influence Social Activities of College Students.', *Cyberpsychology, behavior and social networking*, 19(4), pp. 264–9. doi: 10.1089/cyber.2015.0408.

Kirkpatrick, D. (2021) *Mark Zuckerberg, Social Revolutionary*, *Forbes*.

Knight, R. (2014) *Managing People from 5 Generations*, *Harvard Business Review*. Available at: https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right (Accessed: 17 December 2018).

Kowske, B. J., Rasch, R. and Wiley, J. (2010) 'Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes', *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 265–279. doi: 10.1007/s10869-010-9171-8.

KPMG (2018) *Generation Z talent*. Available at: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/generation-z-talent.pdf>.

Kramer, R. M. (2006) 'SOCIAL CAPITAL AND COOPERATIVE BEHAVIOR IN THE WORKPLACE: A SOCIAL IDENTITY PERSPECTIVE', in *Social Psychology of the Workplace*, pp. 1–23. doi: 10.1016/S0882-6145(06)23001-7.

- Kristina K. McGaha (2018) 'AN INTERPRETIVE PHENOMENOLOGICAL STUDY OF AMERICA ' S EMERGING WORKFORCE : EXPLORING GENERATION Z ' S LEADERSHIP PREFERENCES by Kristina K . McGaha Copyright 2018 A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of', *University of Phoenix*.
- Krosnick, J. A. and Alwin, D. F. (1989) 'Aging and susceptibility to attitude change.', *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), pp. 416–425. doi: 10.1037//0022-3514.57.3.416.
- Kupperschmidt, B. (2000) '2000_kupperschmidt_Multigeneration employees strategies for effective management', *The Health Care Manager*, 19(1), pp. 65–76.
- Kutlak, J. (2021) 'Individualism and selfreliance of Generations Y and Z and their impact on working environment: An empirical study across 5 European countries', *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 39–52. doi: 10.21511/ppm.19(1).2021.04.
- Kutlák, J. (2019) 'Generations Y and Z in the workplace: perception of teamwork', *ACC Journal*, 25(2), pp. 65–77. doi: 10.15240/tul/004/2019-2-005.
- Kyrousi, A. G., Tzoumaka, E. and Leivadi, S. (2022) 'Business employability for late millennials: exploring the perceptions of generation Z students and generation X faculty', *Management Research Review*, 45(5), pp. 664–683. doi: 10.1108/MRR-04-2021-0328.
- de Lange, M. *et al.* (2015) *Playful Identities : The Ludification of Digital Media Cultures*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lanier, K. (2017) '5 things HR professionals need to know about Generation Z', *Strategic HR Review*, 16(6), pp. 288–290. doi: 10.1108/SHR-08-2017-0051.
- Larry, J. G. (2004) "'Generations and Collective Memory" Revisited: Race, Region, and Memory of Civil Rights', *American Sociological Review*, 69(4), pp. 544-557(14). Available at: <http://asr.sagepub.com/content/69/4/544.full.pdf>.
- Lazányi, K. and Bilan, Y. (2017) 'Generetion Z on the Labour Market – Do They Trust Others Within Their Workplace?', *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), pp. 78–93. doi: 10.17512/pjms.2017.16.1.07.
- Leccardi, C. and Feixa, C. (2011) 'El concepto de generación en las teorías sobre la juventud', *Ultima década*, 19(34), pp. 11–32. doi: 10.4067/s0718-22362011000100002.

Lee, R. and Perrin, A. (2019) *Key findings about Americans' declining trust in government and each other*. Available at: the attention-arousal hypothesis, assume that the fast-changing media contents with their rapid movements and scene cuts inhibit engagement in sustained and task-oriented activities and may lead to impulsive and inattentive behavior.

Leslie, B. *et al.* (2021) 'Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment', *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Springer US, 33(3), pp. 171–187. doi: 10.1007/s10672-021-09366-2.

Lesnard, L. *et al.* (2016) 'Do Transitions to Adulthood Converge in Europe? An Optimal Matching Analysis of Work–Family Trajectories of Men and Women from 20 European Countries', *European Sociological Review*, 32(3), pp. 355–369. doi: 10.1093/esr/jcw003.

Lichtenberg, N. and Hoffower, H. (2021) 'A book published nearly 25 years ago predicted America would hit a great crisis climaxing around 2020 — and that up next is a millennial vs. boomer standoff that will usher in a new world order', *Business Insider*.

Lifintsev, D., Fleseriu, C. and Wellbrock, W. (2019) 'A study of the attitude of generation z to cross-cultural interaction in business', *Informacijos Mokslai*, 86, pp. 41–55. doi: 10.15388/Im.2019.86.25.

Liu, Z. and Huang, X. (2016) 'Reading on the move: A study of reading behavior of undergraduate smartphone users in China', *Library and Information Science Research*. Elsevier Inc., 38(3), pp. 235–242. doi: 10.1016/j.lisr.2016.08.007.

Llano, A. *et al.* (1992) *El humanismo en la Empresa, Empresa y Humanismo*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A. doi: 10.4067/S0718-22952013000200002.

Llano, A. (2011) ""Responsabilidad y humanismo en la empresa actual"". En " 'Empresa y Humanismo. 25 años de un imposible hecho realidad' ", *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, (Cuaderno 116), pp. 85–108.

Llano, A. (2012) *La Cultura de lo Nuevo, Nueva Revista*. Available at: <https://www.nuevarevista.net/destacados/la-cultura-de-lo-nuevo/> (Accessed: 1 June 2020).

Llano, A. and Llano, C. (1999) 'Paradojas de la ética empresarial', *Revista empresa y humanismo*, 1(1), pp. 69–89.

Llano, C. (1997) *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. 1a ed. Fon.

Llano Cifuentes, A. (2000) 'La filosofía en la formación del directivo', *Revista empresa y humanismo*, 2(2), pp. 297–308.

- Llano Cifuentes, C. *et al.* (1990) *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A. Available at: <https://books.google.com.mx/books?id=EfAutT0ekwoC>.
- Llano Cifuentes, C. (2014) *La amistad en la empresa*. FCE - Fondo de Cultura Económica.
- Lleo, A. *et al.* (2021) 'Purpose implementation: Conceptualization and measurement', *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), pp. 1–19. doi: 10.3390/su13041921.
- Lorenzo Conicet, L. M. (2017) 'The Notion of «Spirit» in the Philosophy of Wilhelm Dilthey', *Revista Internacional de Filosofía*, 1(2017), pp. 19–34. Available at: <http://www.revistas.uma.es/index.php/contrastes/article/viewFile/3411/3121>.
- Lu, J. D. (Evelyn) and Lin, J. S. (Elaine) (2022) 'Exploring uses and gratifications and psychological outcomes of engagement with Instagram Stories', *Computers in Human Behavior Reports*. Elsevier Ltd, 6(September 2021), p. 100198. doi: 10.1016/j.chbr.2022.100198.
- Lund, S. *et al.* (2020) 'What 800 executives envision for the postpandemic workforce', *Mckinsey Global Institute*, (September), pp. 1–7.
- Lyons, S. and Kuron, L. (2013) 'Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research', *Journal of Organizational Behavior*, (35), pp. 139–157. doi: 10.1002/job.1913.
- Mahamid, F. A. and Berte, D. Z. (2019) 'Social Media Addiction in Geopolitically At-Risk Youth', *International Journal of Mental Health and Addiction*. International Journal of Mental Health and Addiction, 17(1), pp. 102–111. doi: 10.1007/s11469-017-9870-8.
- Maines, D. R. (1989) 'Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. John C. Turner Michael A. Hogg Penelope J. Oakes Stephen D. Reicher Margaret S. Wetherell', *Ameriacan Journal of Sociology*, 94(6), p. 1514.
- Maioli, D. E. (2017) 'New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016).', *Journal of Business*, 2(1), p. 01. doi: 10.18533/job.v2i1.53.
- Malamud, O. *et al.* (2019) 'Do children benefit from internet access? Experimental evidence from Peru', *Journal of Development Economics*,

- 138(November), pp. 41–56. doi: 10.1016/j.jdeveco.2018.11.005.
- Malikova, I. (2021) 'Perception of Global Issues of Environment and Circular Economy by Generation Z', *SHS Web of Conferences*, 92, p. 05018. doi: 10.1051/shsconf/20219205018.
- Maloni, M., Hiatt, M. S. and Campbell, S. (2019) 'Understanding the work values of Gen Z business students', *International Journal of Management Education*. Elsevier, 17(3), p. 100320. doi: 10.1016/j.ijme.2019.100320.
- Mannheim, K. (1928) *El problema de las generaciones*. Edited by K. Wolf. doi: 10.1177/0276146708325386.
- Mareike, M. (2015) 'Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again', *Journal of Consumer Behaviour*, 14, pp. 193–207. doi: 10.1002/cb.
- Mărginean, A. E. (2021) 'Gen Z Perceptions and Expectations upon Entering the Workforce', *European Review Of Applied Sociology*, 14(22), pp. 20–30. doi: 10.1515/eras-2021-0003.
- Marías, J. (1967) *El método histórico de las generaciones*. 4ª ed. Madrid, España: Revista de Occidente.
- Marías, J. (1983) *Ortega. Las trayectorias*. Madrid: Alianza Universidad.
- Marías, J. (1989) *Generaciones y constelaciones*. Alianza Universidad.
- Márquez-González, M. *et al.* (2008) 'Experiencia y regulación emocional a lo largo de la etapa adulta del ciclo vital: Análisis comparative en tres grupos de edad', *Psicothema*, 20(4), pp. 616–622.
- Martin Badia, J. (2021) 'y condicionantes', *ILEMATA, Revista Internacional de Éticas Aplicadas*, 35, pp. 31–52.
- Martin Ruiz, J. F. (2005) 'LOS FACTORES DEFINITORIOS DE LOS GRANDES GRUPOS DE EDAD DE LA POBLACIÓN: TIPOS, SUBGRUPOS Y UMBRALES', *Scripta Nova - REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES*, IX(190). Available at: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-190.htm>.
- Martinez Abascal, E. (2016) *Crisis y cómo salimos de ella*, *IESE Business School*.
- Martínez de Codes, R. M. (1982) 'Reflexiones en torno al criterio generacional como teoría analítica y método histórico', *Quinto centenario*, (3), pp. 51–87.
- Maxwell, J. (2015) 'The 5 Levels of Leadership'.

- McFeeters, B. . (2017) 'Ingroups and Outgroups', *Salem Press Encyclophedia*.
- McGarty, C. (2001) 'Social Identity Theory does not maintain that identification produces bias, and self-categorization theory does not maintain that salience is identification: two comments on Mummendey, Klink and Brown.', *The British journal of social psychology / the British Psychological Society*, 40(Pt 2), pp. 173–176. doi: 10.1348/014466601164777.
- McKinsey & Company (2019) *Five moves to make during a digital transformation, McKinsey Digital*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation>.
- McKinsey & Company (2020) *The challenge of climate change, McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-challenge-of-climate-change> (Accessed: 14 June 2022).
- McQueen, M. (2011) *Ready or Not ... Here Come Gen Z: A look at the generation about to hit high schools, workplaces and society--at--large*. Available at: [http://www.jsw.org.au/elearning/extraresources/mindingthematch/Ready or not, here come Gen Z.pdf](http://www.jsw.org.au/elearning/extraresources/mindingthematch/Ready%20or%20not,%20here%20come%20Gen%20Z.pdf).
- Meister, J. and Willyerd, K. (2009) *Are You Ready to Manage Five Generations of Workers?*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2009/10/are-you-ready-to-manage-five-g> (Accessed: 14 December 2018).
- Miller, J. (2021) 'For younger job seekers, diversity and inclusion in the workplace aren't a preference. They're a requirement.', *The Washington Post*.
- Mills, K. L. (2014) 'Effects of Internet use on the adolescent brain: Despite popular claims, experimental evidence remains scarce', *Trends in Cognitive Sciences*. Elsevier Ltd, 18(8), pp. 385–387. doi: 10.1016/j.tics.2014.04.011.
- Monge, Y., Cullell, J. M. and Torrado, S. (2021) 'De centennials a "pandemials": el futuro truncado de los jóvenes en América', *elpais.com*.
- Moos, M. (2014) 'Generational Dimensions of Neoliberal and Post-Fordist Restructuring: The Changing Characteristics of Young Adults and Growing Income Inequality in Montreal and Vancouver', *International Journal of*

Urban and Regional Research, 38(6), pp. 2078–2102. doi: 10.1111/1468-2427.12088.

Moreno, A. and Urraco, M. (2018) 'The Generational Dimension in Transitions: A Theoretical Review', *Societies*, 8(3), p. 49. doi: 10.3390/soc8030049.

Nair, A. and Sadasivan, R. (2019) 'Winning the Talent Game : HR Gamification Experience for Generation Z', *International Journal of Leadership*, 7(1), pp. 44–49.

National Academies of Sciences, E. and M. (2020) *Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management?* Washington, DC: The National Academies Press. doi: <https://doi.org/10.17226/25796>.

Nature (2021) *Climate Change FAQs*, [nature.org](https://www.nature.org/en-us/what-we-do/our-priorities/tackle-climate-change/climate-change-stories/climate-change-frequently-asked-questions/#humans). Available at: <https://www.nature.org/en-us/what-we-do/our-priorities/tackle-climate-change/climate-change-stories/climate-change-frequently-asked-questions/#humans> (Accessed: 14 June 2022).

Neaves, T. T. (2017) *The climate is changing, but not just because of humans. Here's why that matters.*, [nbcnews.com](https://www.nbcnews.com/think/opinion/climate-changing-not-just-because-humans-here-s-why-matters-ncna824271). Available at: <https://www.nbcnews.com/think/opinion/climate-changing-not-just-because-humans-here-s-why-matters-ncna824271> (Accessed: 14 June 2022).

Neeley, S. and Coffey, T. (2004) 'Who's your Momma?'

Networks Asia (2018) *Gen Z expects a digital workplace but still values human interaction*, *Networks Asia*. Available at: <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.unav.es/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,uid&db=edb&AN=133049807&lang=es&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 20 July 2022).

Newen, A. (2017) 'What are cognitive processes? An example-based approach', *Synthese*. Springer Netherlands, 194(11), pp. 4251–4268. doi: 10.1007/s11229-015-0812-3.

Nikolić, T. M. *et al.* (2022) 'Examining Generation Z's Attitudes, Behavior and Awareness Regarding Eco-Products: A Bayesian Approach to Confirmatory Factor Analysis', *Sustainability (Switzerland)*, 14(5). doi: 10.3390/su14052727.

Nivette, A. *et al.* (2021) 'Non-compliance with COVID-19-related public health measures among young adults in Switzerland: Insights from a longitudinal cohort study', *Social Science and Medicine*. Elsevier Ltd,

- 268(August 2020), p. 1. doi: 10.1016/j.socscimed.2020.113370.
- Novkovska, B. and Serafimovic, G. (2018) 'Recognizing the Vulnerability of Generation Z To Economic and Social Risks', *UTMS Journal of Economics*, 9(1), pp. 29–37. Available at: http://utmsjoe.mk/files/Vol. 9 No. 1/UTMSJOE-2018-0901-03-Novkovska_Serafimovic.pdf.
- O'Boyle, C., Atack, J. and Monahan, K. (2017) *Generation Z enters the workforce*.
- Odrizola-González, P. *et al.* (2020) 'Psychological effects of the COVID-19 outbreak and lockdown among students and workers of a Spanish university', *Psychiatry Research*. Elsevier Ireland Ltd, 290(May), p. 113108. doi: 10.1016/j.psychres.2020.113108.
- OECD (2014) 'Focus on Inequality and Growth', *Focus on Inequality and Growth*, (December), pp. 1–4.
- Oerther, S. and Oerther, D. B. (2021) 'Review of Recent Research about Parenting Generation Z Pre-Teen Children', *Western Journal of Nursing Research*, 43(11), pp. 1073–1086. doi: 10.1177/0193945920988782.
- Oppenheim, K. *et al.* (1973) 'Some Methodological Issues in Cohort Analysis of Archival Data', *American Sociological Association*, 38(2), pp. 242–258.
- Orozco vargas, A. E. (2022) 'Soledad y ansiedad durante el confinamiento por COVID-19. El efecto mediador de la regulación emocional', *Interdisciplinaria. Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 39(2), pp. 335–354. doi: 10.16888/interd.2022.39.2.21.
- Ortega, I. and Vilanova, N. (2017) *Generación Z - Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Ortega y Gasset, J. (1923) *El tema de nuestro tiempo*.
- Ortega y Gasset, J. (1933) *En torno a Galileo*. Edited by D. Hernández Sánchez. Madrid : Tecnos, D.L. 2012.
- Ortega y Gasset, J. (1983) '¿ QUÉ ES FILOSOFÍA?', *Revista de Occidente*, VII.
- Ortega y Gasset, J. (2002) *El tema de nuestro tiempo*. Madrid: Tecnos.
- Ortega y Gasset, J. (2005) *El tema de nuestro tiempo*. Obras Comp. Madrid: Taurus.
- Özkan, M. and Solmaz, B. (2017) 'Generation Z - The Global Market's New Consumers- And Their Consumption Habits: Generation Z Consumption Scale', *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), p. 150. doi:

10.26417/ejms.v5i1.p150-157.

Öztunç, M. (2014) 'Analysis of Problematic Mobile Phone Use, Feelings of Shyness and Loneliness in Accordance with Several Variables', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, pp. 456–466. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.051.

Palacio-Ortiz, J. D. *et al.* (2020) 'Trastornos psiquiátricos en los niños y adolescentes en tiempo de la pandemia por COVID-19', *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 49(4), pp. 279–288. doi: 10.1016/j.rcp.2020.05.006.

Palmberger, M. (2016) 'Introduction: Researching Memory and Generation', in *How Generations Remember: Conflicting Histories and Shared Memories in Post-War Bosnia and Herze*. Palgrave Macmillan UK (Global Diversities), pp. 1–50. doi: 10.1057/978-1-137-45063-0.

Paris Agreement (2015) *United Nations - Treaty Collection*.

Parodi, K. B. *et al.* (2021) 'Time trends and disparities in anxiety among adolescents, 2012–2018', *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 57(1), pp. 127–137. doi: 10.1007/s00127-021-02122-9.

Parry, E. and Urwin, P. (2011) 'Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence', *International Journal of Management Reviews*, 13(1), pp. 79–96. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x.

Parry, E. and Urwin, P. (2017) 'The evidence base for generational differences: Where do we go from here?', *Work, Aging and Retirement*, 3(2), pp. 140–148. doi: 10.1093/workar/waw037.

Pauli, J., Guadagnin, A. and Ruffatto, J. (2021) 'Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z', *Revista de Ciências da Administração*, 22(57). doi: 10.5007/2175-8077.2020.e77243.

Pauliene, R. and Sedneva, K. (2019) 'The influence of recommendations in social media on purchase intentions of generations Y and Z', *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(2), pp. 227–256. doi: 10.15388/omee.2019.10.12.

Pelikánová, R. M. and Macgregor, R. K. (2020) 'The Willingness of Generation Z to Financially Support CSR - A Central European Study', *Danube*, 11(4), pp. 271–282. doi: 10.2478/danb-2020-0016.

Peña Vallejo, A. (2017) 'La generación Y ante el desafío de su inserción laboral: realidades frente a estereotipos ; Generation Y facing the challenge of employability: facts against stereotypes', *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 193783(375), pp. 210–1963. doi:

10.3989/arbor.2017.783n1006.

Pendidikan, U. *et al.* (2017) 'Moving Teaching and Learning into the Digital Era', *International Journal of English Language & Translation Studies*, 5(3), pp. 27–36. doi: 10.1016/j.foodchem.2012.07.016.

Pérez, C. (2018) *Recesión a lo grande: crónica de los 10 años de crisis que cambiaron el mundo*, *elpais.com*. Available at: https://elpais.com/economia/2018/09/07/actualidad/1536333092_303809.html.

Pérez López, J. A. (1991) *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.

Pérez López, J. A. (2018) *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.

Peters, J. W. (2020) 'The Crisis of 2020,' Predicted in 1991: What's Next?', *The New York Times*.

Pilcher, J. (1994) *Mannheim's Sociology of Generations*, *The British Journal of Sociology*. Available at: <https://about.jstor.org/terms> (Accessed: 12 March 2019).

Pin Arboledas, J. R. (2006) *El arte de dirigir con consistencia*, *IESE Insight*. Available at: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=636&idioma=1> (Accessed: 22 March 2022).

Pin Arboledas, J. R. *et al.* (2020) *Rapidez más que tamaño : la dirección de personas en la era digital*.

Pini, M., I. Musanti, S. and Cerratto Pargman, T. (2014) 'Youth Digital Cultural Consumption and Education', *Designs for Learning*, 7(2), p. 58. doi: 10.2478/df-2014-0063.

Plank, S. B. (1999) 'Review Reviewed Work (s): Children of the Great Depression : Social Change in Life Experience (25th Anniversary Edition) by Glen H . Elder ', *American Sociological Association*, 28(5), pp. 551–552.

Popper, M. (2013) 'Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 24(1), pp. 1–8. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.06.008.

Primack, B. A. *et al.* (2017) 'Social Media Use and Perceived Social Isolation Among Young Adults in the U.S.', *American Journal of Preventive Medicine*. Elsevier Inc., 53(1), pp. 1–8. doi: 10.1016/j.amepre.2017.01.010.

Ramos, A. I., Herrera, J. A. and Ramírez, M. S. (2010) 'Desarrollo de habilidades cognitivas con aprendizaje móvil: Un estudio de casos',

- Comunicar*, 17(34), pp. 201–209. doi: 10.3916/C34-2010-03-20.
- Real Academia Española (2018) *No Title*. Available at: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=generación>.
- Reyes, M. E. S. *et al.* (2021) 'An investigation into the relationship between climate change anxiety and mental health among Gen Z Filipinos', *Current Psychology*. Current Psychology. doi: 10.1007/s12144-021-02099-3.
- Roberts, J. A., Yaya, L. H. P. and Manolis, C. (2014) 'The invisible addiction: Cell-phone activities and addiction among male and female college students', *Journal of Behavioral Addictions*, 3(4), pp. 254–265. doi: 10.1556/JBA.3.2014.015.
- Robson, K. *et al.* (2015) 'Is it all a game? Understanding the principles of gamification', *Business Horizons*. 'Kelley School of Business, Indiana University', 58(4), pp. 411–420. doi: 10.1016/j.bushor.2015.03.006.
- Rodriguez, J. (2018) 'Social identity theory', *Salem Press Encyclophedia of Health*.
- Roediger, H. L. and Abel, M. (2015) 'Collective memory: a new arena of cognitive study', *Trends in Cognitive Sciences*, 19, pp. 359–361. doi: 10.1016/j.tics.2015.04.003.
- Rohrbeck, R. and Kum, M. E. (2018) 'Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis', *Technological Forecasting and Social Change*. Elsevier, 129(January), pp. 105–116. doi: 10.1016/j.techfore.2017.12.013.
- Romaniello, A. (2018) 'A CONNECTED WORLD: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF THE INTERNET EFFECTS ON SOCIETY', *Issues in Information Systems*, 19(3), pp. 110–119.
- Rosa, H. (2013) 'Mouvement historique et histoire suspendue: Le rapport du changement social et de l'expérience de l'histoire', *Vingtieme Siecle: Revue d'Histoire*, 117(1), pp. 89–104. doi: 10.3917/vin.117.0089.
- Van Rossem, A. H. D. (2018) 'Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce', *Journal of Organizational Behavior*, (September 2016), pp. 1–22. doi: 10.1002/job.2341.
- Van Rossem, A. H. D. (2019) 'Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce', *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), pp. 434–455. doi: 10.1002/job.2341.

- Sampson, A. *et al.* (2020) 'The effect of viewing idealised smile images versus nature images via social media on immediate facial satisfaction in young adults: A randomised controlled trial', *Journal of orthodontics*, 47(1), pp. 55–64. doi: 10.1177/1465312519899664.
- Sanmartín, A. *et al.* (2020) *De puertas adentro y de pantallas afuera. Jóvenes en confinamiento, Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, Fad.* doi: 10.5281/zenodo.4054836.
- Scandroglio, B., López Martínez, J. S. and San José Sebastián, M. C. (2008) 'La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias', *Psicothema*, 20(1), pp. 80–89. Available at: www.psicothema.com (Accessed: 25 March 2019).
- Schroth, H. (2019) 'Are You Ready for Gen Z in the Workplace?', *California Management Review*, pp. 5–19. doi: 10.1177/0008125619841006.
- Schumacher, E. . (1980) *El buen trabajo.* Ensayo. Madrid.
- Schuman, H. and Scott, J. (1989) 'Generations and Collective Memories', *American Sociological Review*, 54(3), p. 359. doi: 10.2307/2095611.
- Seemiller, C. and Grace, M. (2017) 'Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students', *About Campus*, 22(3), pp. 21–26. doi: 10.1002/abc.21293.
- Serafin, L. *et al.* (2020) 'What is the most needed competence for newly graduated generation z nurses? Focus groups study', *Nurse Education Today.* Elsevier, 94(November 2019), p. 104583. doi: 10.1016/j.nedt.2020.104583.
- Shankar, N., Vinod, S. and Kamath, R. (2022) 'Financial well-being – A Generation Z perspective using a Structural Equation Modeling approach', *Investment Management and Financial Innovations*, 19(1), pp. 32–50. doi: 10.21511/imfi.19(1).2022.03.
- Sidorcuka, I. and Chesnovicka, A. (2017) 'Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff', *International Conference On Innovation in Science and Education*, pp. 807–815.
- Siibak, A. and Vittadini, N. (2012) 'Editorial: Introducing four empirical examples of the “generationing” process', *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 6(2). doi: http://dx.doi.org/10.5817/CP2012-2-1.
- Silva, P., Matos, A. D. and Martinez-Pecino, R. (2017) 'E-inclusion: Beyond individual socio-demographic characteristics', *PLoS ONE*, 12(9), pp. 1–10. doi: 10.1371/journal.pone.0184545.

- Singh, A. (2014) 'Challenges and Issues of Generation Z', *Journal of Business and Management*, 16(7), pp. 59–63. Available at: www.iosrjournals.org (Accessed: 24 January 2019).
- Singh, A. P. and Dangmei, J. (2016) 'Understanding The Generation Z: The Future Workforce', *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3).
- Smola, K. W. and Sutton, C. D. (2002) 'Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium', *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), pp. 363–382. doi: 10.1002/job.147.
- Soukup, P. A. (2015) 'Smartphones', *Communication Research Trends*, 34(4), pp. 3–40.
- Soysal, F., Çalli, B. A. and Coşkun, E. (2019) 'Intra and intergenerational digital divide through ICT literacy, information acquisition skills, and internet utilization purposes: An analysis of Gen Z', *TEM Journal*, 8(1), pp. 264–274. doi: 10.18421/TEM81-37.
- Spagnol Simi dos Santos, S. *et al.* (2019) 'Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z', *Revista de Ciências da Administração*, 21(54), pp. 77–94. doi: 10.5007/2175-8077.2019.e34784.
- Stacy, W. (2013) *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*, Institute for Emerging Issues.
- Stankiewicz-Mróz, A. (2020) 'Perception of Work Flexibility among Students as Representatives of Generation Z and Employers from the SME Sector', *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), pp. 49–63. doi: 10.5604/01.3001.0013.8778.
- Statista Research Department (2021) *Global social networks ranked by number of users 2021*, Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.
- Stein, G. (2004) "'Management" y el arte de gobernar según Peter Drucker', *Harvard DEUSTO Business Review*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 95.
- Stein, G. (2008) *Cambiar o no cambiar: esa es la gestión*. Gestión 2000.
- Stein, G. (2019) *Leaders and Millennials. A Meeting Point of Generations*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Stein, G. (2020a) *¿Nada será igual?*, *eldiario.es*.

- Stein, G. (2020b) *Aguantar es ganar: la agilidad de veras*, *eldiario.es*. Available at: https://www.eldiario.es/opinion/tribuna-abierta/aguantar-ganar-agilidad-veras_129_1223872.html (Accessed: 17 August 2020).
- Stein, G. (2020c) *Contra el miedo*, *eldiario.es*.
- Stein, G. (2020d) *La anormalidad de la Nueva normalidad*, *eldiario.es*.
- Stein, G. (2020e) *La nostalgia del futuro a la vuelta de la esquina*, *eldiario.es*.
- Stein, G. (2020f) *Nadie sabe lo que va a pasar mañana, pero...*, *eldiario.es*.
- Stein, G. (2020g) *Un 'grano de locura' sin el cual es imposible vivir...*, *eldiario.es*.
- Stein, G. (2022a) 'Digitalización y empatía: ¿una pareja imposible?', *eldiario.es*. Available at: https://www.eldiario.es/opinion/tribuna-abierta/digitalizacion-empatia-pareja-imposible_129_8677758.html.
- Stein, G. (2022b) 'In Spain We Call It Soledad', *eldiario.es*. Available at: https://www.eldiario.es/opinion/tribuna-abierta/in-spain-we-call-it-soledad_129_8830033.html.
- Stets, J. E. (1995) *Role Identities and Person Identities: Gender Identity, Mastery Identity, and Controlling*, *Source: Sociological Perspectives*. Available at: <https://www.jstor.org/stable/pdf/1389287.pdf?refreqid=excelsior%3A1629435609432c8b1104ce7656f38dc0> (Accessed: 8 May 2019).
- Strauss, W. and Howe, N. (1991) *Generations, The History of America's Future, 1684 to 2069*. New York: William Morrow.
- Stryker, S. and Burke, P. J. (2000) 'The Past, Present, and Future of an Identity Theory', *Social Psychology Quarterly*, 63(4), pp. 284–297. Available at: <https://ezproxy.si.unav.es:3011/stable/pdf/2695840.pdf?refreqid=excelsior%3Ab8d0ef19214e6de7327bf2954e7acc71> (Accessed: 14 March 2019).
- Suarez, D. *et al.* (2020) *Digital HR Survey 2020*. Available at: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/digital-hr-survey-2020-challenges-opportunities-middle-east-companies.pdf>.
- Tabatabai, D. and Shore, B. M. (2005) 'How experts and novices search the Web', *Library and Information Science Research*, 27(2), pp. 222–248. doi: 10.1016/j.lisr.2005.01.005.
- Tabrizi, B. *et al.* (2019) 'Digital Technology is Not About Technology', *Harvard Business Review*, pp. 2–7. Available at:

- <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.
- Tajfel, H. (1981) *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982) 'Social Psychology of Intergroup Relations', *Annual Review of Psychology*, (33), pp. 1–39.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (2004) 'The Social Identity Theory of Intergroup Behavior', in *Political Psychology*, pp. 276–293. doi: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203505984-16>.
- Tamer, B. and Catalin, P. (2016) 'Generation Z Attitudes Toward Green Marketing: a Cross Country and Gender Analysis.', *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series*, (3), pp. 6–9. Available at: <http://ezproxy.tp.edu.sg/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=117023325&scope=site>.
- Technologies, D. (2018) *Gen Z is here. Are you ready?*
- Thacker, D. (2016) 'Preparing your sales course for Generation Z', *Business Education Innovation Journal*, 8(2), pp. 198–204. Available at: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.bellevue.edu/eds/detail/detail?vid=9&sid=b02806f6-daf0-4d3a-9823-b944b06e4f42%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3D#AN=120450034&db=bth>.
- The New Normal: 8 ways to Care for Gen Z in a Post-Pandemic World* (2021).
- Thukral, S. *et al.* (2020) 'Identifying pandemic-related stress factors from social-media posts – Effects on students and young-adults'. doi: 10.18653/v1/2020.nlpCOVID19-2.23.
- Timonen, V. and Conlon, C. (2015) 'Beyond Mannheim: Conceptualising how people “talk” and “do” generations in contemporary society', *Advances in Life Course Research*. Elsevier Ltd, 24, pp. 1–9. doi: 10.1016/j.alcr.2015.03.001.
- Tinajero, K. Á. (2021) 'Ética de la paternidad: la educación de los hijos, responsabilidad social y jurídica', *Intersticios sociales*, 21, pp. 151–172. doi: 2007-4964.
- Tőrők-Ágoston, R. (2017) 'Education and Social Media', *Journal of Media Research*, 10(2 (28)), pp. 166–184. doi: 10.24193/jmr.28.12.
- Tóth-Kaszás, N. (2018) 'Is a Mid-Sized Town Enough for the Generation Z?

- What is Needed to Keep the Young People in Their (Home)Town?', *Management*, 13(1), pp. 33–48. doi: 10.26493/1854-4231.13.33-48.
- Trends, W. (2022) *Gen Z is Coming...Are You Prepared to Hire Them?, Improve Growth*. Available at: <https://improve-growth.com/gen-z-is-coming-are-you-prepared-to-hire-them/> (Accessed: 20 July 2022).
- Tulgan, B. (2013) 'Meet Generation Z : The second generation within the giant " Millennial " cohort', *RainmakerThinking, Inc.*, pp. 1–13. Available at: <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>.
- Turner, A. (2015a) 'Generation Z: Technology and Social Interest', *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), pp. 103–113. doi: 10.1353/jip.2015.0021.
- Turner, A. (2015b) 'Generation Z: Technology and Social Interest', *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), pp. 103–113. doi: 10.1353/jip.2015.0021.
- Turner, J. . (1981) 'Towards a cognitive redefinition of the social group', *Cahiers de Psychologie Cognitive/Current Psychology of Cognition*, 1(2), pp. 93–118.
- Tyson, A., Kennedy, B. and Funk, C. (2021) *Gen Z, Millennials Stand Out for Climate Change Activism, Social Media Engagement With Issue*.
- Ueno, K. *et al.* (2020) 'Sexual Minority Young Adults' Construction of Workplace Acceptance in the Era of Diversity and Inclusion', *Social Currents*, 7(2), pp. 91–108. doi: 10.1177/2329496519888539.
- UNCTAD (2020) *How COVID-19 is changing the world : a statistical perspective, Committee for the Coordination of Statistical*. Available at: <https://unstats.un.org/unsd/ccsa/%0Ahttps://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa.pdf>.
- United Nations, C. C. (2016) *El Acuerdo de Paris*. Available at: <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/el-acuerdo-de-paris> (Accessed: 14 June 2022).
- United Nations, D. of E. and S. A. (2020) *World Social Report 2020: Inequality in a rapidly changing world, World Social Report 2020*. doi: 10.18356/7f5d0efc-en.
- Universum (2017) *Building Leaders for the Next Decade*. Available at: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf>.

- Urick, M. J. (2012) 'Exploring Generational Identity : A Multiparadigm Approach', *Journal of Business Diversity*, 12(1979), pp. 103–115.
- Valdemoros-San-Emeterio, M. A., Sanz-Arazuri, E. and Ponce-de-León-Elizondo, A. (2017) 'Digital Leisure and Perceived Family Functioning in Youth of Upper Secondary Education', *Comunicar*, 25(50), pp. 99–107. doi: 10.3916/C50-2017-09.
- Valencia, R. and Castaño, C. (2019) 'Use and abuse of social media by adolescents: a study in Mexico', *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educación*, (54), pp. 7–28. doi: 10.12795/pixelbit.2019.i54.01.
- Vélaz, I. (2018) *Optimismo, Cuadernos Empresa y Humanismo*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra (Cuadernos Empresa y humanismo: 133).
- Veneroni, F. L. (2021) 'From Pandemic to Infodemic: The Virus of Infodemic', *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 66(242), pp. 293–312.
- Vilaplana, F. and Stein, G. (2020) 'Digitalización y personas', *Revista Empresa y Humanismo*, 23(1), pp. 113–137. doi: 10.15581/015.xxiii.1.113-137.
- Vinyes, R. (2018) *Diccionario de la Memoria Colectiva*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Viola, L. A. and Laidler, P. (2021) *Trust and Transparency in an Age of Surveillance*. Abingdon, Oxon: Routledge Studies in Surveillance. Available at: <https://eds-p-ebshost-com.ezproxy.unav.es/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzl5NTc3OTFfX0FO0?sid=d4e49241-5261-409a-b08e-ba7e90041c56@redis&vid=1&format=EB&rid=2>.
- de Waal, A., Peters, L. and Broekhuizen, M. (2017) 'Do different generations look differently at high performance organizations?', *Journal of Strategy and Management*, 10(1), pp. 86–101. doi: 10.1108/JSMA-10-2015-0083.
- Wang, D. and Fletcher, A. C. (2016) 'Parenting Style and Peer Trust in Relation to School Adjustment in Middle Childhood', *Journal of Child and Family Studies*, 25(3), pp. 988–998. doi: 10.1007/s10826-015-0264-x.
- Wang, H. (2021) 'Generational Change in Chinese Journalism: Developing Mannheim's Theory of Generations for Contemporary Social Conditions', *Journal of Communication*, 71(1), pp. 104–128. doi: 10.1093/joc/jqaa040.
- Wang, Q., Myers, M. D. and Sundaram, D. (2013) 'Digital natives and

digital immigrants: Towards a model of digital fluency', *Business and Information Systems Engineering*, 5(6), pp. 409–419. doi: 10.1007/s12599-013-0296-y.

Weeks, K. P. and Schaffert, C. (2019) 'Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study', *Journal of Business Ethics*, 156(4), pp. 1045–1061. doi: 10.1007/s10551-017-3621-4.

Wilkin, S., Davies, H. and Eynon, R. (2017) 'Addressing digital inequalities amongst young people: conflicting discourses and complex outcomes', *Oxford Review of Education*, 43(3), pp. 332–347. doi: 10.1080/03054985.2017.1305058.

Woodman, D. and Wyn, J. (2015) 'Class, gender and generation matter: using the concept of social generation to study inequality and social change', *Journal of Youth Studies*, 18(10), pp. 1402–1410. doi: <https://doi.org/10.1080/13676261.2015.1048206>.

Wurtele, S. K. and Kenny, M. C. (2016) 'Technology-Related Sexual Solicitation of Adolescents: A Review of Prevention Efforts', *Child Abuse Review*, 25, pp. 332–334. doi: 10.1002/car.2445.

Yang, Y. and Land, K. C. (2013) *Age-Period-Cohort Analysis*.

Zanocco, C. *et al.* (2018) 'Place, proximity, and perceived harm: extreme weather events and views about climate change', *Climatic Change*. *Climatic Change*, 149(3–4), pp. 349–365. doi: 10.1007/s10584-018-2251-x.

Zhitomirsky-Geffet, M. and Blau, M. (2016) 'Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage', *Computers in Human Behavior*. Elsevier Ltd, 64, pp. 682–693. doi: 10.1016/j.chb.2016.07.061.