

# GENERACIÓN Z: LOS JÓVENES QUE HAN DEJADO VIEJOS A LOS *MILLENNIALS*

**Nuria Vilanova**

Fundadora y presidenta de ATREVIA

## RESUMEN

La Generación Z la componen los jóvenes nacidos a partir de 1994. Suponen *casi 8 millones según la estadística española y representan más del 25% de la población mundial*. Los Z no cabalgan entre lo analógico y lo digital como sus hermanos mayores, los *millennials*, sino que son 100% nativos digitales porque se han educado y socializado con internet plenamente desarrollado.

Esta nueva generación compone un nuevo perfil de trabajador, consumidor y ciudadano que rompe con todas las pautas tradicionales. ATREVIA y Deusto Business School han realizado un estudio cuantitativo y cualitativo, que analiza en profundidad a estos jóvenes y sus características, cuyas conclusiones puedes conocer en este artículo.

## PALABRAS CLAVE

Generación Z, *Millennials*, RRHH, Diversidad generacional, Gestión del talento, Hábitos de consumo, Mujeres.

La Generación Z la componen los jóvenes nacidos a partir de 1994. Suponen *casi ocho millones, según la estadística española y representan más del 25% de la población mundial*. Los Z no cabalgan entre lo analógico y lo digital como sus hermanos mayores, los *millennials*, sino que son 100% nativos digitales porque se han educado y socializado con Internet plenamente desarrollado.

Entre los rasgos más sobresalientes de esta generación –que ya comienza a formar parte de las empresas como trabajadores– se encuentra el omnipresente uso de las TIC en toda relación social, laboral o cultural; su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias; y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida.

Estas son solo algunas de las conclusiones que pudimos extraer en el estudio cualitativo y cuantitativo que llevamos a cabo desde ATREVIA y Deusto Business School y que recoge *Generación Z. Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los*

*millennials*, libro del que soy coautora junto a Iñaki Ortega, director de Deusto Business School.

Tal y como pudimos comprobar, la gran diferencia de los Z respecto a las generaciones anteriores está en el modo en que las nuevas tecnologías han condicionado su forma de aprender. Gracias a Internet se han acostumbrado desde pequeños a no depender tanto de sus padres y docentes para adquirir el conocimiento, y a procesar grandes cantidades de información (cuadro 1).

Lo anterior se traduce en que la capacidad para organizar y transmitir la información de estos jóvenes es extremadamente flexible, fusionable y compartida. Algo que les hace estar muy preparados para ser no solo ciudadanos en la era digital, sino también para ocupar las nuevas profesiones e integrarse en entornos de trabajo multiculturales y globales.

## 1. Un cambio generacional

*Esta es una generación que no viene a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional* que les satisfaga y que sea afín a su forma de entender el mundo en el que

**Cuadro 1**

**Coordenadas generacionales X, Y y Z**

	<b>Generación Z (2013)</b>	<b>Millennials (2000)</b>	<b>Generación X (1992)</b>
<b>Dispositivos populares</b>	Smatphone, tableta, whatsApp	Telefonía 2G, PC portátil, SMS	Walkman, PC sobremesa, Game Boy
<b>Desarrollo de Internet</b>	627 millones de páginas web	17 millones de páginas web	10 páginas web
<b>Tasa de paro general</b>	26%	13,6%	24,55%
<b>Política</b>	Falta de legitimación de los grandes partidos Partidos emergentes	Estabilidad Bipartidismo	Estabilidad Bipartidismo
<b>Población extranjera</b>	5.023.487	923.879	393.100

Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

viven: interrelacionado, transparente y marcado por la imagen y las imágenes. Estos jóvenes componen la *primera generación que no aspira a tener el mismo trabajo toda la vida*. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su imaginario colectivo.

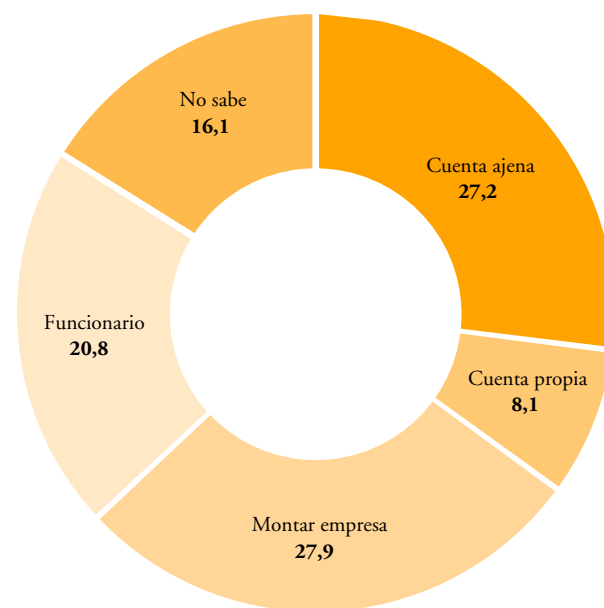
Su aspiración profesional no está dirigida a ser jefes, sino a adquirir conocimientos y experiencias que les hagan referentes para encarar nuevos desafíos profesionales. Prefieren emprender tanto dentro como fuera de la empresa y trabajar con libertad. De hecho, el 36% de los jóvenes encuestados optaría por montar su propia empresa o trabajar por cuenta propia mientras que solo el 20,8% aspira a ser funcionario (gráfico 1).

**2. Aspiraciones de los jóvenes Z según su género**

Los resultados y metas varían sensiblemente por género. Mientras que los chicos Z prefieren emprender, las chicas Z se inclinan por el trabajo asalariado. Para el 44% de los varones su trabajo ideal es montar una empresa o ser autónomo, mientras que el 52% de ellas *prefiere trabajar por cuenta ajena o ser funcionarias*. Será bueno continuar con el camino del empoderamiento femenino en las esferas emprendedoras y directivas.

Los motivos que inclinan a los Z a estas cuatro fórmulas de trabajo son diferentes. En el empleo por cuenta ajena, los que desean trabajar en la empresa privada lo harían para asegurar la estabilidad de su futuro y los que quieren ser funcionarios por la tranquilidad de un salario

**Gráfico 1**  
**Si pudieras elegir un tipo de trabajo, ¿cuál te gustaría más?**  
(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

fijo. En el empleo por cuenta propia, la independencia y la autonomía son las principales motivaciones para ser autónomo, mientras que los Z que aspiran a emprender su negocio lo harían para *desarrollar ideas propias*.

### 3. Una generación que prioriza el buen ambiente por encima del salario

Nuestro estudio también arroja ciertas claves a la hora de definir qué es lo que buscan los jóvenes Z al optar a su puesto de trabajo ideal. De hecho, cuando se plantean elegir una empresa para trabajar, la notoriedad de la compañía por sí misma es el aspecto menos valorado; aunque sí le dan importancia a la ética de la compañía y a su capacidad de innovar.

Pero, por encima de todo, priorizan el buen ambiente laboral, la conciliación y la *posibilidad de desarrollar su carrera profesional* frente a otro tipo de factores como la estabilidad y un buen salario (gráfico 2).

Las políticas de personas deberían adaptarse a esta nueva oleada de *colaboradores con aspiraciones y prioridades distintas a generaciones anteriores*. Los Z demandan desarro-

llo profesional, poniendo en primer plano a las organizaciones con capacidad para darles mayor empleabilidad.

En este sentido, *la generación Z es promotora de un cambio profundo en la gestión de personas* en aspectos como la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, más encaminadas a la flexibilidad horaria y al teletrabajo, que a su vez permitan mayor conciliación laboral y familiar; entendiendo que estos dos ámbitos se funden y complementan cada vez más en un mundo interconectado.

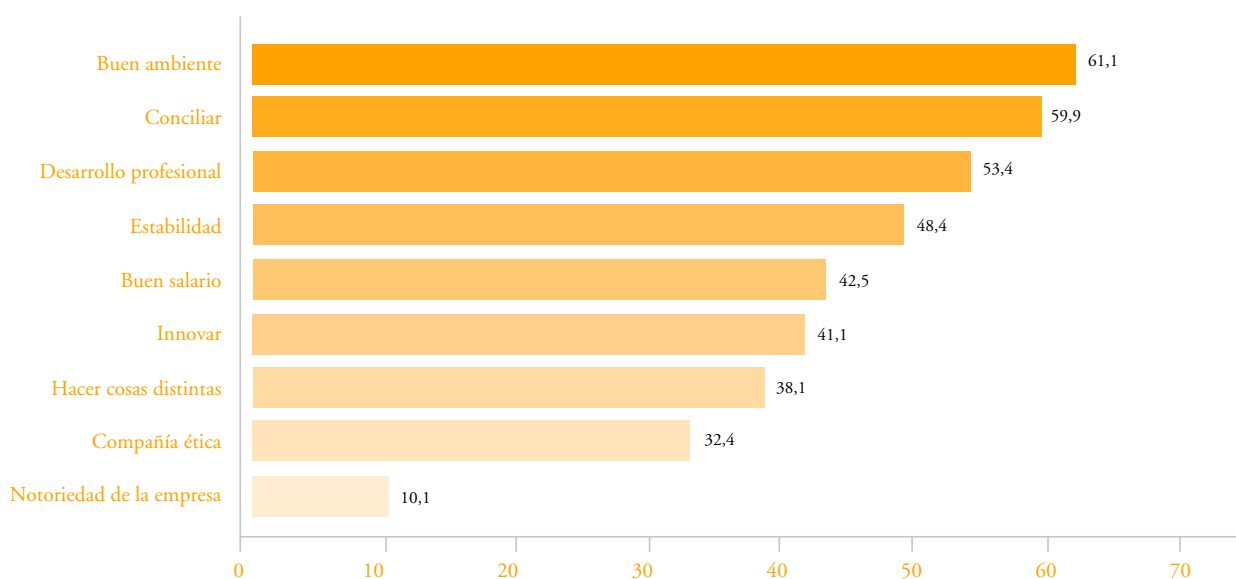
Es por eso que las empresas se enfrentan a dos grandes retos. Por un lado, la necesidad de *alinear a las personas con los valores corporativos*. Solo de esta manera se genera un vínculo y compromiso con la compañía que facilita la integración con formas flexibles de trabajo, además de favorecer la retención del talento. En este sentido, una selección más enfocada en los valores es una buena estrategia para la contratación de jóvenes Z, ya que garantiza un mayor compromiso y retentiva del talento desde su origen.

Por otro, *encontrar nuevas formas de medir la productividad*. En este sentido, es crítico para las empresas fomen-

#### Gráfico 2

#### A la hora de valorar un posible puesto de trabajo, ¿qué es lo más importante para ti?

(Porcentaje de los que contestan *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

tar y sostener el compromiso de esta nueva generación de colaboradores y motivarles para asegurar su máximo rendimiento cuando no están en su centro de trabajo.

#### 4. Consumidores exigentes y críticos

Los Z son fieles a las marcas de consumo, aunque la mayoría matiza que su grado de afinidad varía mucho en función del producto (41%). Un 32% sí afirma consumir habitualmente marcas que le transmiten más confianza o simplemente le gustan, seguidos de un 27% que declara no fijarse en la marca de los productos nunca o casi nunca.

*Los Z rompen con las pautas de consumo tradicionales.* A la hora de escoger una marca valoran sobre todo el precio y que el producto satisfaga sus necesidades inmediatas, pero también que sean responsables y respetuosas con el medio ambiente (gráfico 3).

*Las marcas que más triunfan entre los Z son aquellas que han sabido adaptarse a sus demandas y pautas de consumo.* No importa tanto la calidad como el hecho de que le ofrezcan un producto a su gusto con un precio asequible, ya que son conscientes de que le darán un uso corto en el tiempo.

Este carácter de inmediatez de sus necesidades y demandas es algo propio de los Z; sus pautas de consumo son más bien impulsivas y de uso efímero. La mejor estrategia que pueden diseñar las compañías es lanzar marcas paralelas específicamente pensadas para los Z, con productos nuevos acordes a este *target* y alineados no solo con sus gustos, sino también con sus valores.

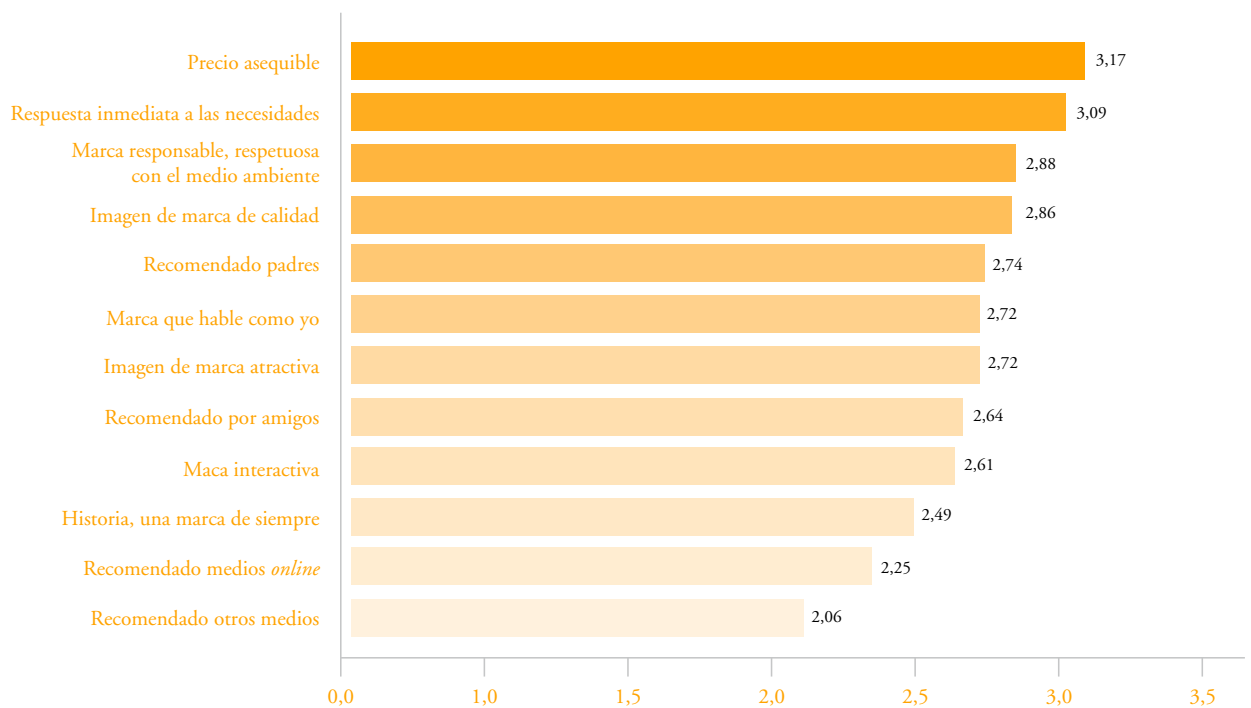
#### 5. Internet, el gran gurú de las respuestas para los Z

Internet es el canal indiscutible al que acuden los Z para informarse de las marcas y los productos que van a comprar, siendo seleccionado por el 92% de todos

### Gráfico 3

#### ¿Qué es lo que más valoras a la hora de consumir marcas?

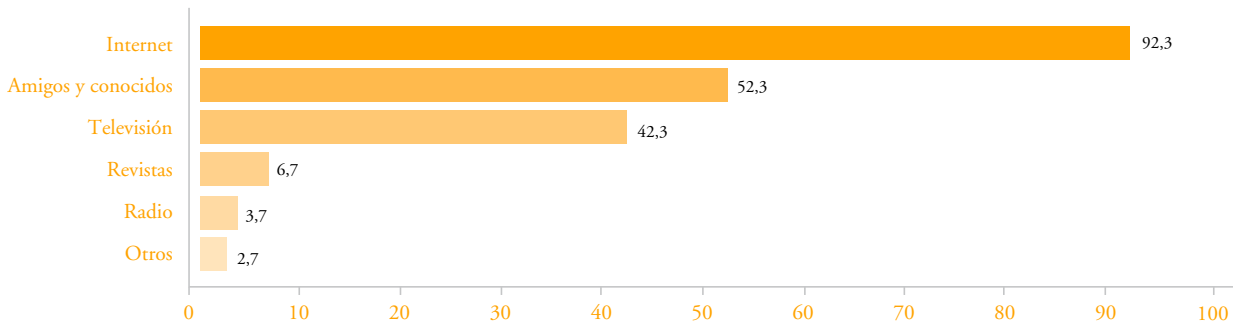
(Valoración media sobre escala de 1 *nada* a 4 *mucho*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

**Gráfico 4**

**¿Cuáles son los dos medios a través de los que te informas de las marcas o productos que consumes?**  
(Porcentaje de personas)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

los encuestados. Le siguen muy por detrás las experiencias de sus amigos y conocidos con algo más del 52% y la televisión con el 42%. Los Z no incluyen las recomendaciones de los medios tradicionales u *offline* como uno de los factores más influyentes a la hora de decantarse por una u otra marca; de hecho, estos ocupan la penúltima posición. Es decir, para estos jóvenes *si no está en Internet, no existe* (gráfico 4).

Por otro lado, diferenciando los resultados por género vemos cómo *las chicas utilizan menos la televisión para informarse (con casi el 39% frente al 46% de ellos) y algo más las revistas (con casi el 9% frente al 5%)*.

Las decisiones de compra, especialmente las más racionales, a veces parten de la interacción entre iguales: la recomendación, el asesoramiento. Los Z llevan esta pauta de consumo al mundo digital, informándose previamente y compartiendo comentarios. Su círculo de recomendación crece para extenderse a través de Internet a todo el planeta. Han normalizado esta pauta de consumo de acceso global tanto a la información como a la comunicación entre iguales.

La generación *millennial* puso a Internet en el centro del *marketing*. Las marcas han hecho grandes esfuerzos por adaptar sus productos y comunicación a la primera generación digital. Y ahora vienen los Z, una generación más intensa en la red, más conectada y más globalizada. Los Z vienen a anunciar el principio de algo nuevo.

El proceso de transformación digital que han emprendido las marcas con la irrupción de los *millennials* en el consumo ha de consolidarse y adaptarse a una generación más empoderada en sus pautas de consumo gracias a Internet. Empoderada por un mayor acceso y uso de la información a la hora de consumir, por compartir opiniones entre iguales de forma masiva y por tener la capacidad de resolver sus dudas e inquietudes de un producto a través de la red.

## 6. El producto es la experiencia de compra y de consumo

Para los Z el producto es la experiencia, tanto en el proceso de compra como en su propio uso. Para ellos lo importante es sentir y activar sus emociones, para poder compartir contenidos en la red.

Por tanto, *el reto de las marcas será conectar las experiencias con las emociones de estos jóvenes*. Es decir, las empresas tendrán que ofrecer una comunicación personalizada para los Z, que active sus emociones, que les implique y que produzca que estos chicos y chicas compartan en las redes sociales sus experiencias de compra y consumo.

## 7. Comunicación digital y redes sociales para llegar a los Z

*Las marcas tienen que comunicarse y hacer visibles sus productos en las redes sociales, ya que para los jóvenes Z*

este es uno de sus principales canales de comunicación y búsqueda de información. La globalización que ha provocado Internet conlleva dos implicaciones para las marcas: por un lado, se ofrecen a un mercado mundial con lo que ello supone en términos de estrategia; por otro, la interacción que se produce en la red hace que las marcas tengan que pensar en unos productos cada vez más personalizados, lo cual se traduce en un nuevo enfoque de comunicación digital.

Continuar con la monitorización y dinamización de las redes sociales es hoy, más que nunca, un elemento indispensable en el *marketing*. Y es que los Z fundamentan sus decisiones de compra sobre todo en los *inputs* que reciben de las opiniones sobre la marca o el producto, donde una mala crítica no neutralizada puede tener graves consecuencias para las marcas.

## 8. Los jóvenes Z como ciudadanos

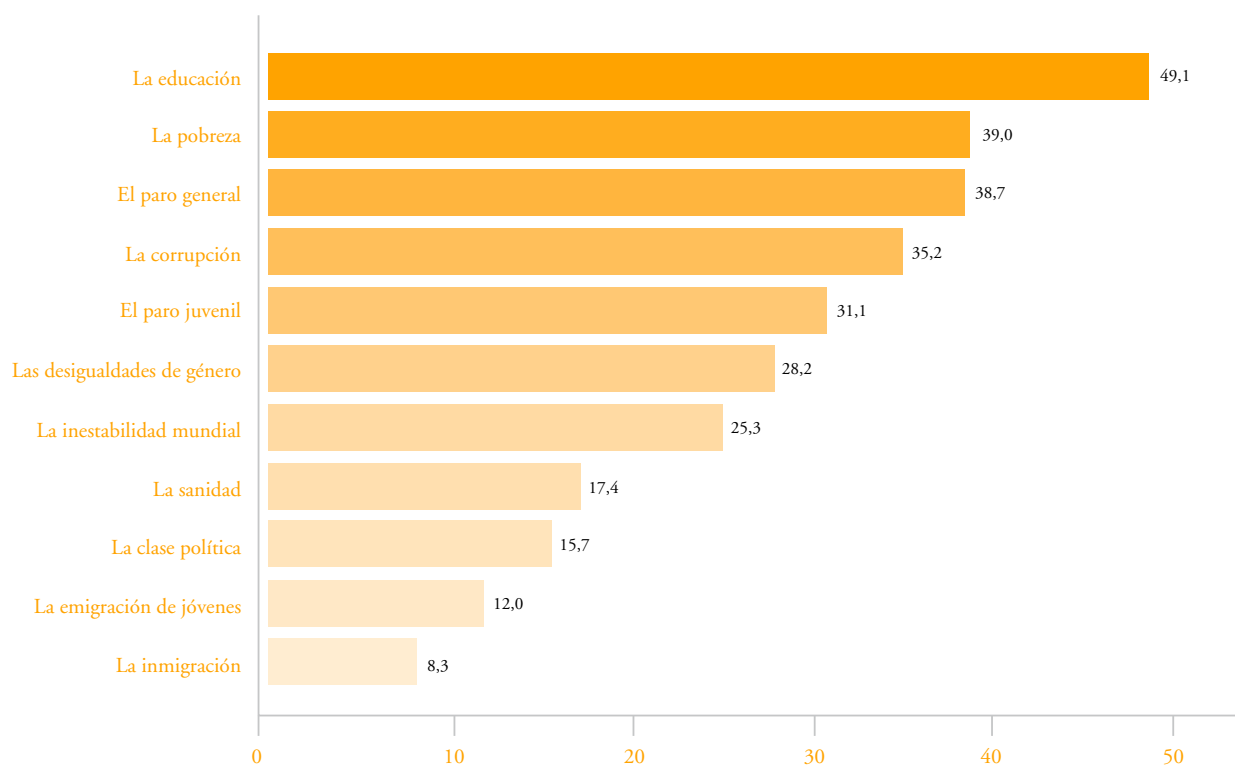
La crisis ha generado e intensificado nuevas preocupaciones e inquietudes en la sociedad española. A los jóvenes de la generación Z les importan los problemas que les afectan en primera persona y a la vez son sensibles a las problemáticas más generales. *Lo que más les preocupa es la educación*. Así lo ha afirmado la mitad de ellos, detectando una falta de adecuación del sistema educativo a las nuevas demandas y necesidades (gráfico 5).

En un segundo nivel se encuentran aquellas situaciones sociales que se han acentuado e intensificado con la crisis, por lo que los Z demuestran tener sensibilidad ante los problemas sociales del país. *Para uno de cada tres la pobreza, el paro general y la corrupción son una de sus principales preocupaciones*. Que a una parte importante de los Z les inquiete estas realidades socia-

### Gráfico 5

#### Pensando en la sociedad actual, elige los tres aspectos que más te preocupan

(Porcentaje de personas que los han seleccionado)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

les, significa que estas aún no han sido normalizadas a pesar del contexto de crisis e inestabilidad política que les ha acompañado la mayor parte de su vida. No obstante, la preocupación mostrada por estos asuntos es una significativa llamada de atención para las administraciones públicas, el tercer sector y el conjunto de la sociedad civil.

En otro nivel se encuentran aquellos problemas sociales de carácter más estructural, es decir, aspectos más endémicos y persistentes desde hace décadas en España. Concretamente, al 31% de los Z les preocupa el paro juvenil y al 28% las desigualdades de género.

## 9. ¿Generación o generaciones Z?

Si bien es cierto que los jóvenes Z tienen una percepción política y social común, se aprecian matices interesantes al desagregar los resultados. El momento vital que proporciona la edad y la perspectiva de género aportan realidades distintas entre los Z.

Las diferencias por edad obedecen, fundamentalmente, al momento vital en el que se encuentran. Así, la educación tiene mayor incidencia entre las preocupaciones de los jóvenes de 14 a 18 años que, con un 52%, ostenta seis puntos más que entre los jóvenes de 19 a 22 años. Junto a ello, el desempleo general y el desempleo juvenil tienen mayor impacto en los Z más cercanos al mundo del trabajo, de 19 a 22 años, con un 42%, es decir, siete puntos superiores a las cifras para los de 14 a 18 años.

## 10. Ellas, más preocupadas por la desigualdad de género

Las mujeres están más preocupadas por la educación y las desigualdades de género que los hombres, quienes ponen más atención en la corrupción. Si bien es cierto que para ambos sexos la educación es su principal preocupación, las cifras son distintas.

Al 55% de las mujeres Z les preocupa la educación, mientras que para los varones el dato es once puntos inferior (44%). En lo que respecta a desigualdad de género, 36% de las mujeres mostró un alto grado de preocupación, mientras que en el caso de los chicos solo un 20% mostró interés por el tema; diferencia que quizás

pueda explicarse por la percepción distinta que tienen chicos y chicas de las desigualdades de género.

Parece evidente que la sociedad en su conjunto tiene todavía pendiente atenuar las desigualdades de género, o por lo menos así lo perciben los jóvenes Z, situando al ámbito educativo como palanca del cambio.

## 11. Los Z piden a gritos una educación más digital y adecuada a los requerimientos del mercado

En coherencia con sus preocupaciones sociales, la generación Z reclama poner en primera línea de la agenda política la inversión en educación. Se trata del elemento que les cohesiona como grupo y como generación. Para los Z la educación no se adecúa al mercado, sobre todo por la escasez práctica y el deficiente uso de las tecnologías.

Para el 64% de ellos invertir en educación es una medida prioritaria. De hecho, la incorporación de la digitalización en los programas académicos está aún lejos de sus necesidades profesionales. En este sentido, los Z reclaman una mayor práctica con herramientas tecnológicas, no solo para conocerlas sino para disponer de las capacidades profesionales que luego les exige el mercado. Además, para los Z hay grandes deficiencias en el aprendizaje del inglés, otra de las competencias profesionales que el mercado les pide.

Es por eso que finalmente optan por buscarse la vida, desarrollando habilidades autodidactas donde la red es su mejor aliado. Para cubrir el hueco que tiene el sistema educativo en formación práctica y de herramientas tecnológicas, los Z encuentran en Internet la mejor aliada para su aprendizaje. Y no solo para cubrir este desfase con la educación formal que se les ofrece, sino también para satisfacer cualquier inquietud de aprendizaje que tengan.

## 12. Preocupados por la situación sociopolítica del país

En general a los jóvenes Z les preocupa la realidad sociopolítica del país, concretamente al 94%, aunque no a todos de igual manera. El 37% afirma que le preocupa bastante y procura estar informado, el 29% se preocupa por la situación del país, pero reconoce no entender mucho



de política, y el 28% se preocupa solo en la medida en que afecta a su futuro y al de los jóvenes (gráfico 6).

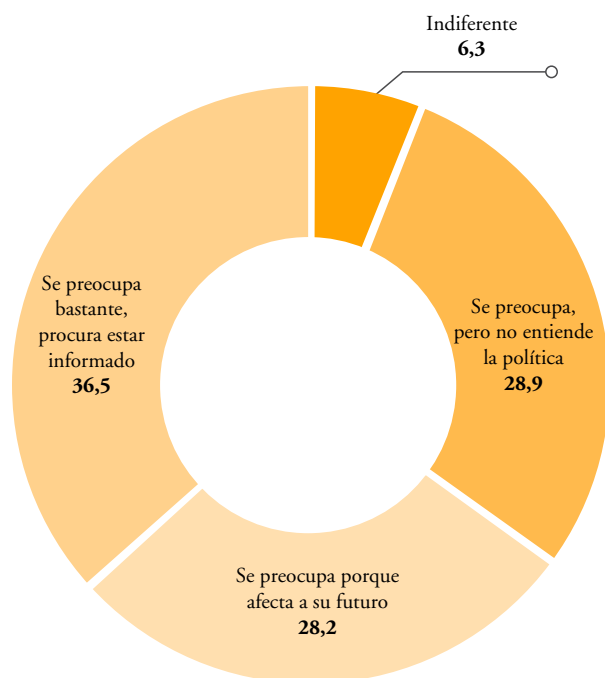
Los Z de mayor edad son los que tienen más inquietudes informativas. El 49% de los Z entre 19 y 22 años procura estar informado sobre la realidad del país, cifra que baja al 25% para los de 14 a 18.

Por género de nuevo se detectan diferencias en la cultura política. Son ellos los que más procuran estar informados, un 41% frente al 32% de las mujeres. En contraposición, el 38% de las mujeres se preocupa por la situación del país, pero afirma no entender de política, cifra 17 puntos superior al 21% de los varones.

También hemos preguntado sobre la participación en las últimas elecciones generales de junio de 2016, cuando el 60% de los jóvenes Z tenía edad para votar. La participación de los Z en las últimas elecciones fue superior a la media nacional; de los Z con derecho a voto, el 78% acudió a votar (gráfico 7).

### Gráfico 6 ¿Hasta qué punto te preocupa la realidad sociopolítica de nuestro país?

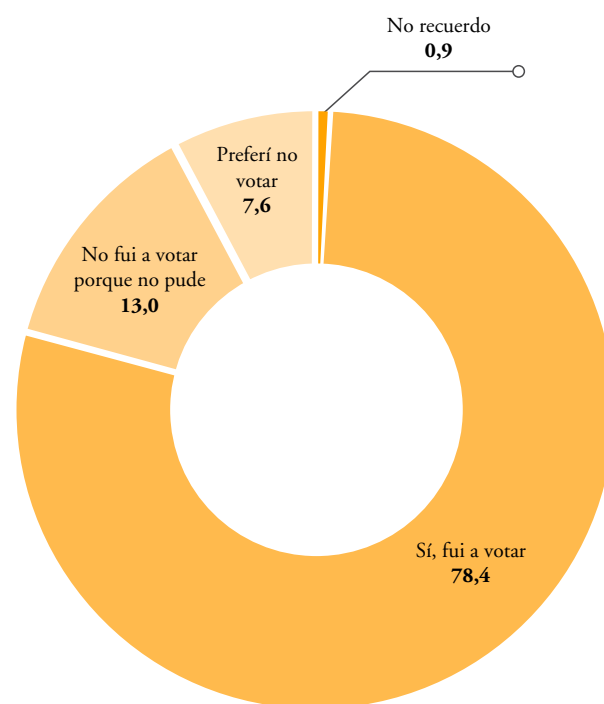
(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

### Gráfico 7 Para los que tenían edad para votar, ¿acudiste a votar en las últimas elecciones?

(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

## 13. Ni son “ni-nis” ni quieren serlo

A los Z les importa su futuro; se autodefinen como dinámicos, críticos y, por supuesto, digitales. El estereotipo del ni-ni está muy lejos de las inquietudes y aspiraciones de los jóvenes Z.

Para ellos es más importante la salud, la formación, las relaciones familiares, el éxito en el trabajo o el medio ambiente, que su tiempo de ocio. Existe acuerdo interno entre los Z acerca de los elementos que son importantes para la vida.

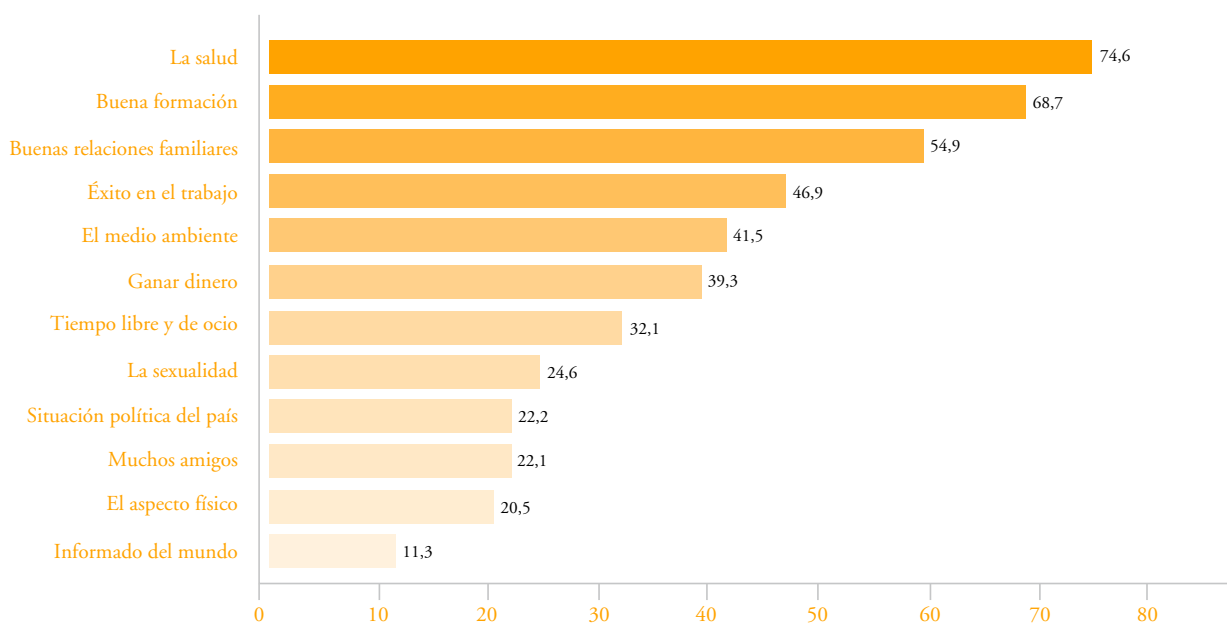
Los aspectos más valorados por los Z son: la salud (el 75% lo señala como muy importante); tener una buena formación (69%), tener buenas relaciones familiares (59%), y tener éxito en el trabajo (47%). En tanto, ganar dinero y asegurarme una buena posición (39%) y asegurar mi tiempo libre y de ocio (32%) se posicionan en la mitad de este ranking.



### Gráfico 8

Para cada uno de estos aspectos de la vida, ¿hasta qué punto son importantes para ti?

(Porcentaje que selecciona *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

En esta línea, se rompe el mito del *ni-ni* (ni estudia ni trabaja) en su sentido más peyorativo, dado que se trata de una generación más preocupada por su futuro que por su tiempo de ocio.

La comparativa por edad destaca las diferencias propias del ciclo vital en el que encuentran cada uno de los grupos. Así, por ejemplo, los jóvenes Z de 19 a 22 años están más preocupados por la situación política del país y estar informados de lo que pasa en el mundo; mientras que los de 14 a 18 tienen más preocupación por tener tiempo libre, la sexualidad, tener muchos amigos y el aspecto físico.

Por género, *las mujeres dan más importancia a la salud, la buena formación y el medio ambiente*, mientras que los hombres están más preocupados por el tiempo libre, la sexualidad, la situación política del país y estar informados de lo que pasa en el mundo (gráfico 8).

En definitiva, esta nueva generación compone un nuevo perfil de trabajador, consumidor y ciudadano. Entender qué les preocupa y cuáles son sus principales características será la asignatura pendiente de las empresas que quieran atraerles y sobrevivir a la transformación