



LIC. MARKETING

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de
Licenciado en Marketing**

Autor: Sharyn Paulette Acosta Lozada.
Tutor: Jorge Brito Aguilar, Mgtr.

MARCA EMPLEADORA Y GENERACIÓN Z EN ECUADOR

Guayaquil-Ecuador | 2023

Declaración Expresa

Yo, Sharyn Paulette Acosta Lozada, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Marca empleadora y generación Z en Ecuador: importancia de la experiencia durante la captación y retención de talento humano, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.

SHARYN PAULETTE ACOSTA LOZADA

0915736326

Certificación: Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Sharyn Paulette Acosta Lozada, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Marca empleadora y generación Z en Ecuador: importancia de la experiencia durante la captación y retención de talento humano, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

SHARYN PAULETTE ACOSTA LOZADA

0915736326

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Gustavo Vega, PhD.

Rector

Ramiro Canelos, PhD.

Vicerrector Académico

Patricio Torres, PhD.

Decano Facultad de Ciencias Administrativas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

María Auxiliador Guerrero, PhD.

Directora Académica

Cristina Plúa Muñoz, MBA.

Coordinadora carrera Negocios Internacionales

Viviana Medina Vergara, MBA.

Coordinadora carrera Administración de Empresas

Tania Palacios Sarmiento, MGS.

Coordinadora carrera Marketing

Agradecimientos

Agradezco a Dios quien me dio salud y sabiduría para alcanzar mis objetivos, a mis hijos y esposo quienes me apoyaron en este largo camino cada uno con su paciencia y conocimiento para poder culminar mi carrera.

Agradezco a mi madre la persona que siempre estuvo allí para motivarme a culminar mi carrera, sin sus palabras y empuje no hubiera llegado a cumplir mi objetivo.

Agradezco a mi hermano, quien siempre me animó a seguir mis estudios.

Por ultimo y no menos importante a mis compañeros que estuvieron siempre a mi lado durante este camino.

Sharyn Paulette Acosta Lozada

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mi madre quien se merece cada uno de los logros obtenidos a través de mi vida, la mujer que me impulso siempre a seguir adelante a superarme a pesar de las adversidades, la persona que siempre estuvo para mí.

Este esfuerzo también va dedicado a mi esposo, hijos, nietos que me impulsaron a culminar mi carrera, cada uno fue parte fundamental en este logro.

No puede faltar en esta dedicatoria mi ángel, que sé que desde el cielo celebras conmigo este triunfo, gracias por siempre creer en mi tía.

Sharyn Paulette Acosta Lozada

Resumen

El concepto de marca empleadora ha sido ampliamente estudiado desde diferentes perspectivas, adaptando los principios del branding comercial al ámbito de los recursos humanos. Se ha explorado la gestión de la carrera interna, el compromiso emocional con la empresa y la relación entre el atractivo de la marca empleadora y la intención de aplicar a vacantes, entre otros aspectos. A pesar de la diversificación de la literatura y la generación de propuestas más concretas, Latinoamérica, especialmente Ecuador, carece de suficiente bibliografía para desarrollar estrategias de atracción y retención de talento que se ajusten al contexto geográfico y a las características generacionales de su población.

El objetivo general de esta tesis fue describir a la generación Z en Guayaquil, enfocándose en sus percepciones y costumbres relacionadas con el mercado laboral. Los objetivos específicos incluyeron determinar los estímulos que los impulsan a postular a un trabajo, comparar el perfil de la generación Z ecuatoriana con el perfil descrito en la literatura, identificar las experiencias que influyen en su decisión de permanecer en un empleo, destacar las aptitudes de alto potencial y desarrollar sugerencias de comunicación y retención para el reclutamiento.

La muestra consistió en 231 jóvenes nacidos entre 1997 y 2004, reclutados a través de enlaces virtuales enviados a grupos de mensajería instantánea de universidades y comunidades digitales de pasantes y ex pasantes de empresas privadas. Participaron de manera voluntaria 193 mujeres y 38 hombres. De las respuestas obtenidas, el 83,5% corresponden a mujeres y el 16,5% a hombres.

La mayoría de los jóvenes de la generación Z tienen características como ser curiosos, adaptables y capaces de trabajar bien en circunstancias ambiguas. Más de la mitad de los encuestados se consideraron más colaboradores que competitivos, alineándose con la tendencia de pensar en sentido colectivo. En cuanto al enfoque de riesgo, la mayoría se declaró más cautelosa que arriesgada. En términos de disciplina, existió un equilibrio entre ambos lados, con una ligera inclinación hacia la disciplina

El análisis de los hábitos personales mostró que la educación financiera es una prioridad para casi el 80% de los jóvenes de la generación Z. También valoraron la defensa de los derechos de las mujeres, mientras que el interés por la participación política local es menor. Las relaciones familiares saludables, la alimentación saludable y el consumo de marcas responsables también fueron considerados importantes, aunque con diferentes niveles de prioridad. En general, los jóvenes Z en Guayaquil mostraron una conciencia moderada en temas ambientales. Priorizaron el crecimiento profesional, una mejor remuneración económica y un ambiente laboral saludable como factores clave para cambiar de trabajo. También valoraron la flexibilidad de horarios y el trabajo remoto. En resumen, buscan oportunidades de crecimiento, compensación justa y bienestar en su entorno laboral.

Los jóvenes de la generación Z se preocupan principalmente por su éxito profesional, encontrar empleo bien remunerado y mantener una buena salud mental. También valoraron la coherencia con sus valores personales. En general, muestran una mayor conciencia de sus necesidades emocionales.

Los jóvenes Z guayaquileños consideraron la transparencia en los procesos de contratación como el factor más importante durante el proceso de postulación. También valoraron la

inclusión y la tolerancia, mientras que los programas de sostenibilidad tienen menos relevancia para ellos. La comodidad de los espacios de trabajo y la consistencia en el diseño gráfico de la empresa también fueron aspectos valorados. En general, la ética laboral y la experiencia sensorial son prioritarias para esta generación.

Se recomendó utilizar estrategias digitales que incluyan la socialización de los espacios de trabajo, la comunicación transparente y la promoción de oportunidades de crecimiento para el reclutamiento. En cuanto a la retención, se recomendó establecer protocolos de atención al cliente interno, ofrecer asistencia psicológica anónima, comunicar las oportunidades de crecimiento de manera continua y fomentar una cultura de liderazgo colaborativo. También se sugirió respetar los horarios de trabajo y enfocarse en la consecución de resultados en lugar de las horas trabajadas. Estas recomendaciones buscaron beneficiar la reputación y productividad de la organización a través de una gestión estratégica del talento humano.

Palabras claves: marca empleadora, generación Z, retención de talento, percepciones laborales, estrategias de reclutamiento.

Abstract

The concept of employer branding has been widely studied from different perspectives, adapting the principles of commercial branding to the field of human resources. The management of internal career, emotional commitment to the company, and the relationship between the attractiveness of the employer brand and the intention to apply for vacancies have been explored, among other aspects. Despite the diversification of literature and the generation of more specific proposals, Latin America, especially Ecuador, lacks sufficient bibliography to develop talent attraction and retention strategies that align with the geographical context and generational characteristics of its population.

The general objective of this thesis was to describe Generation Z in Guayaquil, focusing on their perceptions and habits related to the job market. Specific objectives included determining the stimuli that drive them to apply for a job, comparing the profile of the Ecuadorian Generation Z with the profile described in the literature, identifying the experiences that influence their decision to stay in a job, highlighting high-potential aptitudes, and developing communication and retention suggestions for recruitment.

The sample consisted of 231 young people born between 1997 and 2004, recruited through virtual links sent to instant messaging groups of universities and digital communities of interns and former interns from private companies. 193 women and 38 men voluntarily participated. Of the obtained responses, 83.5% correspond to women and 16.5% to men.

Most Generation Z youths have characteristics such as curiosity, adaptability, and the ability to work well in ambiguous circumstances. More than half of the respondents considered themselves more collaborative than competitive, aligning with the trend of thinking collectively. In terms of risk-taking, the majority declared themselves more cautious than risky. In terms of discipline, there was a balance between both sides, with a slight inclination towards discipline.

The analysis of personal habits showed that financial education is a priority for almost 80% of Generation Z youths. They also valued the defense of women's rights, while interest in local political participation is lower. Healthy family relationships, healthy eating, and consumption of responsible brands were also considered important, although with different levels of priority. Overall, Generation Z youths in Guayaquil showed moderate awareness of environmental issues. They prioritized professional growth, better economic compensation, and a healthy work environment as key factors for changing jobs. They also valued schedule flexibility and remote work. In summary, they seek growth opportunities, fair compensation, and well-being in their work environment.

Generation Z youths are primarily concerned about their professional success, finding well-paid jobs, and maintaining good mental health. They also valued coherence with their personal values. Overall, they show a greater awareness of their emotional needs.

Guayaquil's Generation Z youths considered transparency in the hiring processes as the most important factor during the application process. They also valued inclusion and tolerance, while sustainability programs have less relevance to them. The comfort of workspaces and

consistency in the company's graphic design were also valued aspects. In general, work ethics and sensory experience are priorities for this generation.

It is recommended to use digital strategies that include the socialization of workspaces, transparent communication, and the promotion of growth opportunities. Regarding retention, it is recommended to establish protocols for internal customer care, offer anonymous psychological assistance, communicate growth opportunities continuously, and foster a culture of collaborative leadership. It is also suggested to respect working hours and focus on achieving results rather than hours worked. These recommendations aim to benefit the organization's reputation and productivity through strategic management of human talent.

Keywords: employer brand, generation Z, talent retention, labor perceptions, recruitment strategies.

Índice de contenido

1.	Introducción	17
2.	Planteamiento del problema	20
2.1	Antecedentes	20
2.2	Descripción del problema	21
2.3	Pregunta de investigación	22
2.4	Objetivo general.....	22
2.5	Objetivos específicos	22
2.6	Justificación de la investigación	23
2.7	Viabilidad del estudio	26
3.	Marco Teórico	29
3.1	Antecedentes conceptuales	29
3.1.1	Identidad generacional.....	29
3.1.2	Generación Z en la literatura	30
3.1.3	Empleados de alto potencial (HIPO)	38
3.1.4	Reclutamiento de talento	40
3.1.5	Retención laboral	41
3.1.6	Marketing de experiencias.....	42
3.1.7	Marca empleadora (ME).....	43
3.2	Marco contextual	44
3.2.1	Demografía	44
3.2.2	Generación Z en el mundo.....	45
3.2.3	Generación Z en Ecuador	47
4.	Metodología.....	48
5.	Análisis de resultados	58

6.	Contribución de la investigación	65
7.	Recomendaciones	67
8.	Bibliografía.....	71

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Desglose de la viabilidad del estudio</i>	26
Tabla 2. <i>Características determinantes de los jóvenes Z en el país de referencia</i>	31
Tabla 3. <i>Características de los jóvenes Z en otros países del mundo</i>	46
Tabla 4. <i>Paralelismos dimensionales entre conceptos revisados en el marco teórico</i>	55
Tabla 5. <i>Cuadro de adjetivos bipolares basado en la teoría HIPO</i>	59
Tabla 6. <i>Prioridades en sus comportamientos habituales</i>	59
Tabla 7. <i>Aspectos que motivaron la decisión de cambio de empleo</i>	61
Tabla 8. <i>Preocupaciones durante la vida cotidiana</i>	62
Tabla 9. <i>Importancia de los estímulos de ME durante el proceso de postulación</i>	63
Tabla 10. <i>Cuadro comparativo entre jóvenes Z ecuatorianos y jóvenes Z estadounidenses</i>	65
Tabla 11. <i>Tácticas recomendadas para el reclutamiento de jóvenes Z</i>	68
Tabla 12. <i>Tácticas recomendadas para la retención de jóvenes Z</i>	69

1. Introducción

El concepto de marca empleadora ha sido ampliamente estudiado desde diversos enfoques. Se inició con la adaptación de los conceptos del branding comercial a las prácticas de recursos humanos, desde donde partió para explorar necesidades específicas como la aplicación de estrategias sobre la gestión de carrera interna, el compromiso emocional con la compañía, la relación entre el atractivo de la marca empleadora y la intención de aplicación a vacantes, entre otros. La literatura se ha diversificado hasta el punto de producir propuestas más aterrizadas, capaces incluso de responder a las necesidades de *sectores* específicos y, sin embargo, a pesar de toda esta bonanza de conocimiento, Latinoamérica —en particular, Ecuador— aún no cuenta con bibliografía suficiente para desarrollar propuestas de atracción y retención de talento aterrizadas al contexto geográfico de sus habitantes y a las características propias de su perfil generacional.

Uno de los momentos que advierten la necesidad de aumentar la producción investigativa sobre un tema puntual es, justamente, cuando la abundancia de ese conocimiento está concentrada en áreas de baja relevancia para el contexto del investigador. A pesar de que existen investigaciones relacionadas a las variables *retención*, *marca empleadora* y *atracción de talento*, existen pocas referencias a la generación Z y menos aun cuando se trata de perfilarlos como sujetos de contratación. Siendo que (a) los empleados de alto potencial (HIPO) son cada vez más solicitados, (b) los jóvenes Z de otras nacionalidades presentan características que responden a este perfil y (c) el 15,7% de la población ecuatoriana está compuesta por jóvenes Z legalmente habilitados para trabajar; es menester explorar qué

características tiene la generación Z ecuatoriana y si verificar si éstas responden a lo que se considera “rasgos de alto potencial”.

El objetivo general de esta investigación es describir a los individuos de la generación Z que están en *edad de trabajar* y que viven en la ciudad de Guayaquil, mediante el análisis de sus percepciones sobre sus hábitos personales y sus intereses cuando se trata de interactuar con el mercado laboral. Paralelamente, la obtención de estos resultados cumple con 4 objetivos específicos.

La estrategia utilizada fue de naturaleza cualitativa y se basó en un enfoque inductivo. La investigación fue no experimental de corte transversal, permitiendo una rápida recopilación de datos sobre el comportamiento típico del grupo demográfico. Para esto, se diseñó una encuesta con preguntadas formuladas en escala de Likert. El formulario exploró la experiencia de los participantes desde los ejes que caracterizan el marketing experiencial desarrollado por Schmitt (2007): sensación, sentimiento, pensamiento, actuación y relaciones interpersonales, con el fin de conocer qué acciones concretas de parte de un empleador — marca empleadora— influyen en su decisión de postulación y permanencia en una determinada empresa.

La unidad de análisis consistió en 231 jóvenes nacidos entre 1997 y 2004, convocados mediante un enlace virtual enviado por grupos de mensajería instantánea vinculados a universidades y comunidades digitales de pasantes y ex pasantes de empresas privadas. En total, participaron 193 mujeres y 38 hombres, de manera voluntaria.

A partir de estos datos, se identificaron patrones entre los participantes y se comparó con la teoría existente sobre sus características generacionales. Los resultados indican que en la mayoría de jóvenes encuestados predominan (en distintas medidas) 5 de las 6 aptitudes atribuidas a los empleados de alto potencial: curiosidad, competitividad, adaptabilidad, disciplina y capacidad de trabajar en circunstancias impredecibles. Se encontró, además, que los jóvenes Z ecuatorianos comparten, en general, muchas similitudes con los jóvenes Z estadounidenses; los temas que más destacan en común son aquellos relacionados con preferencias alimenticias, salud mental, educación financiera, crecimiento profesional y relaciones familiares sanas.

Capítulo 1

2. Planteamiento del problema

2.1 Antecedentes

El concepto de marca empleadora es un tema ampliamente abordado desde múltiples enfoques en los últimos años. Las primeras publicaciones al respecto, como el artículo de Ambler y Barrow (1996) en *The Journal of Brand Management*, se enfocaron en la adaptación directa de los conceptos clásicos de branding comercial sobre las prácticas de recursos humanos; con el paso del tiempo, se exploró el impacto de estas estrategias sobre aspectos particulares, tales como la gestión de carrera interna (Backhaus & Tikoo, 2004), el compromiso emocional con la compañía (Gavilan et al., 2013), el atractivo de la marca corporativa y la intención de aplicar (Ruchika & Prasad, 2019), entre otros. Al mismo tiempo, se hizo evidente que la investigación generalizada sin discriminación de sector, era insuficiente para atender algunas necesidades específicas, de manera que surgieron investigaciones más aterrizadas en cuanto a *industrias* —el caso de estudio de Bussy y Archer, (2006) sobre la marca empleadora en el sector hospitalario de Australia—, y *segmentos* — Ruch (2000) y su investigación sobre la entonces novata generación X. Naturalmente, la bonanza de conocimiento se extendió hasta algunos países de América Latina —México, Perú y Argentina—, de donde se han obtenido conclusiones notables (Palomino et al., 2021; Rodríguez & Fernández, 2014; Sheen, 2018) pero aprovechables sólo al contexto del país investigado y no a otros territorios vecinos, como es el caso de Ecuador.

Entiéndase por “aprovechables” al hecho de que la aplicación de las conclusiones está limitada al territorio de origen. Al carecer Ecuador de una investigación de magnitud equivalente, carece entonces de recursos bibliográficos a los cuales recurrir en términos de marca empleadora.

2.2 Descripción del problema

Investigaciones ecuatorianas previas —tesis de posgrado y artículos investigativos— se han enfocado en los últimos siete años en la aplicabilidad e importancia del concepto de manera variopinta. Es decir, explorando su relación con otras variables (Dueñas Flor y Santillán Vieira, 2019), diseñando planes de aplicación (Mantilla Manjarrés, 2019), o analizando las prácticas de empresas locales o multinacionales en relación a su marca empleadora (Castro, 2016)... pero sin *segmentar por generaciones*, con exiguas excepciones sólo enfocadas en la generación Y.

En teoría, esto deja a la generación Z ecuatoriana al margen de la escena laboral, pues durante el mismo levantamiento de información es posible notar que las únicas investigaciones que protagoniza esta generación son aquellas orientadas a trazar su perfil como consumidor (Angamarca , 2020) o como sujeto de evaluación psicológica (Ruperti-Lucero et al., 2020; Taco, 2021).

Siendo que la generación Z *en edad de trabajar* corresponde al 15,7% de la población ecuatoriana¹, es el momento adecuado para iniciar el desarrollo de literatura aplicable a los

¹ De acuerdo a la proyección del INEC, basada en el censo del 2010.

procesos experienciales de atracción y retención de talento de las empresas que operan en el territorio ecuatoriano.

Por lo tanto, el problema a resolver radica en la falta de información relevante y específica para el desarrollo de experiencias de captación y retención, enfocadas en generación Z.

2.3 Pregunta de investigación

Las preguntas que se busca responder con esta exploración son: ¿Cuáles son las características de los jóvenes Z ecuatorianos en edad de trabajar, que viven en la ciudad de Guayaquil? ¿Qué porcentaje de ellos presenta aptitudes HIPO? ¿Cuáles aptitudes HIPO predominan más?

2.4 Objetivo general

Describir a los individuos de la generación Z que están en edad laboral y que viven en la ciudad de Guayaquil, a través del análisis de sus percepciones sobre sus costumbres personales y sus intereses al momento interactuar con el mercado laboral.

2.5 Objetivos específicos

1. Determinar cuáles son los estímulos claves dentro las variables experienciales — sensación, sentimiento, pensamiento, hábito y relaciones— de los jóvenes *postulantes*, que los impulsan a postular a una vacante laboral.
2. Comprobar mediante investigación empírica qué similitudes existen entre el perfil de la generación Z ecuatoriana y el perfil de la generación Z descrito en la literatura de

referencia. Crear un cuadro comparativo entre los jóvenes ecuatorianos y los estadounidenses.

3. Identificar lo que los *trabajadores* de la generación Z ecuatoriana necesitan experimentar de la marca empleadora de una empresa para decidir su permanencia en un puesto de trabajo de manera indefinida.
4. Destacar qué porcentaje de los jóvenes Z demuestran aptitudes relacionadas a los empleados de alto potencial².
5. Desarrollar una sugerencia de comunicación de marca empleadora para cada variable experiencial, aplicable durante el proceso de *reclutamiento*.
6. Desarrollar una sugerencia de táctica de *retención* por cada variable experiencial.

2.6 Justificación de la investigación

Justificación Teórica

Uno de los momentos que advierten la necesidad de aumentar la producción investigativa sobre un tema puntual es, precisamente, cuando la abundancia de ese conocimiento está *concentrada* en áreas de baja relevancia para el contexto del investigador. Si bien en materia de recursos humanos y marca empleadora la discusión se viene nutriendo en el norte desde hace varias décadas (Ambler & Barrow, 1996), no es novedad que la velocidad con que estas ideas bajan a los países sudamericanos —y sobre todo los de menor territorio— suele entorpecer el proceso de actualización por el que se debe transitar para alcanzar la igualdad intelectual. Esta desigualdad en la producción de conocimiento incide directamente en el

² HIPO

nivel de prosperidad económica de cada habitante (Jack et al., 2021), y afecta en particular al cono sur del continente porque, a falta producción local, se debe “importar” conocimiento del extranjero, el cual muchas veces no está adaptado a la idiosincrasia del empleador/empleado, y por ende, de las operaciones administrativas.

Por eso, aunque las variables *retención*, *marca empleadora* y *atracción de talento* ya han sido indagadas en Ecuador desde el 2016 para todo tipo de aplicaciones, mientras que la variable *generación Z* sólo se ha asociado al rol de consumidor, existen aquí la oportunidad de compaginar lo más oportuno de las investigaciones previas —exploración contextual— con las nuevas conclusiones de este proyecto —perfil de empleabilidad—, a fin de generar consideraciones concretas y actualizadas, libremente disponibles en su respectivo repositorio académico.

Justificación Práctica

El resultado de esta investigación constituye un punto de partida concreto para posteriores exploraciones cuyos objetivos respondan a necesidades mucho más específicas.

Por un lado, una de esas necesidades es la de precautelar los costos administrativos asumidos cuando hay alta rotación laboral. Aunque estos jóvenes se encuentran al principio de sus carreras, y casi ninguno representa un perfil ejecutivo de difícil reemplazo, reclutar constantemente nuevos talentos —así sea para cubrir vacantes *entry level*³— repercute en los costos por caída de productividad y los costos por inducción (Chiavenato, 2009). Sin

³ “Empleo de nivel inicial”. Término usado para referirse a vacantes diseñadas para recién graduados universitarios. Usualmente no requieren experiencia previa.

mencionar el rubro de dinero que (a) mantiene y da soporte a las plataformas tecnológicas que gestionan las bases de datos —hiring rooms— y (b) financia las campañas de marketing digital necesarias para cubrir varias plazas simultáneamente. Esfuerzos que quedarían anulados si la inatención de esta área continuara hasta al punto de manifestarse en la publicidad boca a boca entre ex trabajadores generación Z y sus pares.

Por otro lado, siguiendo la lógica de la incidencia del conocimiento sobre el nivel de productividad (Jack et al., 2021), los resultados de este estudio contribuirán a la actualización en sugerencias de contratación. Con una aplicación oportuna, se optimizaría la productividad de la compañía al mismo tiempo que acondicionaría el lugar para que estos talentos puedan “hacer carrera”.

Justificación metodológica

El paradigma de esta investigación es cualitativo. Esta metodología se caracteriza por representar las percepciones y posturas de los participantes; ideal para generar nuevas perspectivas sobre conceptos desarrollados o emergentes. Su objetivo es explorar los fenómenos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente natural y en relación a su contexto (Mendoza y Hernández, 2018; Yin, 2016). Este enfoque es apropiado para examinar la forma en que ciertos *individuos* perciben y experimentan *fenómenos* que los rodean; en este caso, los *individuos* son los jóvenes Z ecuatorianos y los *fenómenos* son los estímulos de marca empleadora a los que están expuestos.

Siendo que el objetivo principal es perfilar a los jóvenes Z, Robert K. Yin (2016) explica que al tratar con exploraciones que buscan indagar en las *características* de un grupo de personas,

en esencia lo que se está buscando es responder a las preguntas *qué* o *cuál*. Y para tales cuestiones propone que lo más adecuado es conducir estudios exploratorios, mediante estrategias como experimentos, estudios de caso o encuestas.

En consecuencia, la encuesta es el método de indagación más acertado porque documenta un número concreto de afirmaciones en las que los participantes revelan *coincidencias* gracias al mecanismo de respuestas múltiples cerradas (Mendoza y Hernández, 2018). Este método permitirá diseñar la encuesta de acuerdo a las variables experienciales sobre las que se desea indagar —y que se revisarán a detalle en el apartado *Marco Teórico*—.

2.7 Viabilidad del estudio

Tabla 1

Desglose de la viabilidad del estudio

Viabilidad técnica	<p>Los elementos necesarios para este proyecto se encuentran disponibles y al alcance de las investigadoras. La plataforma digital <i>Survio</i> tiene una interfaz intuitiva, por lo que no se requieren conocimientos informáticos avanzados para construir un formulario, distribuir el enlace y monitorear los resultados en tiempo real.</p> <p>Tanto para el desarrollo de la encuesta como el análisis de los resultados, se requiere de una buena conexión a internet.</p> <p>Los participantes al formulario deben tener, asimismo, una conexión estable a internet y tener a la mano cualquier dispositivo</p>
--------------------	--

que les permita navegar en internet. Se prevé que, dada distribución eficiente de las preguntas y diseño de respuesta breve, el usuario no tenga que permanecer por más de 7 minutos en el enlace, previniendo cualquier intermitencia de banda ancha.

Viabilidad económica Existe suficiente literatura —libros y artículos— libre, tanto en motores de búsqueda especializados, revistas indexadas en línea y repositorios universitarios abiertos al público, y a disposición del investigador, para consultar más de 60 fuentes bibliográficas diferentes.

En lo que respecta a las encuestas, se contactará a participantes dispuestos a conceder respuestas de manera voluntaria, sin intercambio de retribuciones económicas o recompensas materiales. La brevedad del cuestionario también responde a este factor.

En términos presupuestarios, se dispone de un pequeño fondo, suficiente para cubrir los costos operativos que factura la plataforma web (Survio) por el alojamiento digital de las respuestas de más de 100 personas. Cabe destacar que existe una modalidad gratuita, pero se descarta pues limita la cantidad de respuestas que se pueden examinar y carece de funciones de visualización dinámica de datos.

Viabilidad temporal Se prevé que el levantamiento de datos se extienda por un periodo de 5 días, a partir de un comienzo de fin de semana, con el objetivo de evitar que la cantidad de ocupaciones cotidianas de los participantes interrumpen o, de plano, impidan por completo la resolución de la encuesta. Sobre este punto se justifica también la elección de la plataforma de procesamiento de datos, pues el procesamiento manual ocuparía un periodo más amplio de tiempo y deja abierta la posibilidad de errores humanos en el cálculo.

Capítulo 2

3. Marco Teórico

3.1 Antecedentes conceptuales

3.1.1 Identidad generacional

A medida que la edad de jubilación se dilata y nuevas generaciones se unen a la fuerza laboral, se ha vuelto necesario que las industrias opten por un enfoque que abarque las diferencias de edad que coexisten en los ecosistemas sociales. Diversos autores han abordado este tema partiendo desde una perspectiva de identidad cultural (p. ej. Ortega, 2018; Spears, 2021), asociando la *identidad* a una amalgama de rasgos adquiridos por el entorno local, bajo criterios de espacio físico y memoria colectiva. No obstante, para efectos del presente estudio, este enfoque es insuficiente porque no segmenta a los individuos por los espacios temporales con los que han interactuado, ignorando las variantes de comportamiento sobre las que trabaja el marketing para definir nichos. Para hablar de *identidad generacional* en mercadotecnia es más apropiado recurrir al término *cohorte*, que se define como el grupo de personas nacidas en un corto periodo de años consecutivos, que han experimentado los mismos acontecimientos históricos y moldean sus vidas de acuerdo a las consecuencias de éstos (Jackson et al., 2011).

De acuerdo con este razonamiento, se abordará la *identidad generacional* como el conjunto de ideas, experiencias y comportamientos que comparten individuos nacidos en un marco temporal exacto.

3.1.2 Generación Z en la literatura

En el caso de la generación Z, aunque existe cierta ambigüedad en cuanto a los límites de esta generación, la mayoría de los autores coinciden en que esta se compone de individuos que nacieron después de los millenials, específicamente entre 1997 y 2012 (Ensari, 2017; Seemiller y Grace, 2019; Turner, 2015). Hay medios de comunicación que incluso sugieren la existencia de un micro grupo que intercepta a los millenials y centennials, una especie de subcategoría denominada *Zillenial* o *Big Z's*, que comprende aquellos jóvenes nacidos entre 1997 y 2002, y comparten algunas similitudes con los millenials más jóvenes (Westmoreland, 2023). Con todo, para efectos de esta investigación, se omitirá este concepto puesto que no existe suficiente bibliografía académica enfocada en este nicho; además, la segmentación de la entrevista⁴ tiene una alta coincidencia con la descripción de la subcategoría.

Volviendo a las expresiones sobre generación Z, diversos autores coinciden en que los nacidos entre 1997 y 2012 crecieron expuestos al vaivén de datos en masa y, a diferencia de sus predecesores, no conocen un mundo en que el en-vivo-y-en-directo no pueda caber en la palma de su mano. El estilo de vida de sus padres —a su vez influenciado por el de sus abuelos— convergió en cambios actitudinales y aptitudinales que los prepararon para ser lo que hoy se conoce como “nativos digitales” (Sánchez García & Sánchez-García, 2023)⁵.

Por la proximidad geográfica y poder de influencia de Estados Unidos sobre Ecuador —siendo que hasta comparte moneda— la literatura de referencia en este apartado empleada

⁴ Jóvenes de la generación Z en edad de trabajar.

⁵ Los autores de esta cita son hermanos.

para definir la base de comparación, estará circunscrita a dicho territorio. Es por eso que se explorará lo que Seemiller y Grace definen en sus libros *Generation Z: A century in the making*⁶(2019) y *Generation Z goes to College*⁷ (Seemiller & Grace, 2016) como las características oficiales de los jóvenes Z estadounidenses.

Tabla 2

Características determinantes de los jóvenes Z en el país de referencia

Expresiones físicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prefieren alimentos saludables y dirigidos por especialistas (chefs), abastecimiento local y evitar el desperdicio de comida. Se preocupan por los procesos de producción alimenticia ecológicamente sostenibles. Además, muchos estudiantes universitarios limitan el gluten, siguen dietas especiales y evitan los productos animales. ✓ Sin embargo, son más sedentarios en comparación a sus antecesores. Reportan pocas horas de actividad física / deportiva a la semana, y malos hábitos de sueño. ✓ Consideran que el Estado debe tener un plan de seguridad social médica que cubra los gastos de cualquier ciudadano. Piensan que todos deberían tener acceso a tratamiento médico sin importar su situación económica.
Patrones emocionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentan altos índices de ansiedad, estrés y preocupación por su seguridad. Sus mayores temores giran en torno al

⁶ Generación Z: Un siglo en construcción

⁷ La Generación Z asiste a la Universidad

fracaso —social, profesional y académico—, a no sobresalir / perder reconocimiento, a la carencia de poder adquisitivo y las crisis sociales que afectan a la colectividad.

- ✓ Son poco optimistas respecto al futuro de su descendencia. Creen que a sus hijos les tocará un mundo todavía más difícil.
 - ✓ En comparación a los Millennials, éstos jóvenes expresan menos niveles de satisfacción con sus vidas. Sin embargo, consideran que la *felicidad* es un aspecto de vida importante.
 - ✓ Interesados en explorar el *mindfulness*⁸ para tener una vida más equilibrada.
 - ✓ Son propensos a sufrir trauma vicario por la cantidad de noticias a las que están expuestos las veinticuatro horas del día.
-

⁸ Técnica de meditación que se practica para mejorar la salud mental y emocional.

✓ Cuando se trata de problemas sociales, los jóvenes Z tienden a pensar de manera colectiva.

Inquietudes intelectuales

- ✓ Están muy familiarizados con el aprendizaje a través de plataformas online, independientes del sistema educativo tradicional. Saben usar la mayoría de herramientas de Google Suite.
- ✓ Están preocupados por la financiación de sus estudios universitarios. Un gran porcentaje vive con sus padres. Tienen interés en terminar la universidad lo más pronto posible con el objetivo de ahorrar gastos universitarios.
- ✓ Cuando se trata de aprendizaje, prefieren las clases presenciales siempre y cuando haya más personas con las que interactuar. También prefieren mallas curriculares que se adapten a sus necesidades de tiempo y vocación profesional mixta.
- ✓ Exigen espacios físicos seguros y ambientes inclusivos, libres de acoso,

bullying, discriminación y marginación.

- ✓ Prefieren el aprendizaje con enfoque pragmático. Habilidades y conocimientos que puedan llevar instantáneamente al contexto. Mucho mejor si las instituciones de educación los vinculan con oportunidades laborales en tiempo real.
- ✓ Prefieren oportunidades laborales que les permitan disfrutar de las tareas diarias. Desean trabajar para empresas socialmente responsables. Necesitan saber que sus trabajos están contribuyendo a un cambio positivo para la sociedad.
- ✓ Aspiran al aprendizaje continuo. Están más interesados en compañías que les ofrecen oportunidades de crecimiento.
- ✓ Desean trabajar para empresas con políticas de inclusión y diversidad. El balance entre trabajo y vida personal es muy importante para ellos.

-
- ✓ El conocimiento en política y la formación cívica es de vital importancia para ellos.
 - ✓ Recurren a préstamos estudiantiles para financiar sus carreras universitarias.
 - ✓ Tienen necesidad de aprender sobre educación financiera.

**Relaciones
interpersonales**

- ✓ Fueron testigos de cambios radicales en materia de normas de género. Para ellos es normal haber conocido (o crecido en) familias con roles de género invertidos, como padres *stay-at-home*⁹ y madres *breadwinners*¹⁰.
 - ✓ Conviven diariamente con hijos de matrimonios interraciales e hijos adoptados por padres de diferente etnia y/o nacionalidad.
 - ✓ La mayoría de jóvenes Z provienen de padres pertenecientes a la Generación X.
 - ✓ Más de la mitad de los jóvenes Z valoran la opinión de sus
-

⁹ Persona que se queda en casa haciéndose cargo del hogar y los hijos, en caso de que los hubiere.

¹⁰ Persona que sostiene el hogar con los ingresos de su trabajo.

padres en la toma de decisiones importantes.

- ✓ Más del 80% reporta tener una relación estrecha con sus padres.
- ✓ La seguridad financiera es primordial. Desean empezar una familia siempre y cuando tengan un trabajo acorde a las necesidades.

Hábitos

- ✓ **Financieros:** Son conservadores en términos de manejo del dinero. A pesar de tener consciencia social y ambiental, la mayoría no realiza donaciones a las organizaciones que apoya; pero más de la mitad ha colaborado en colectas de dinero con fines filantrópicos.
- ✓ **Consumo:** Practican activismo a través de su limitado poder adquisitivo. En teoría, prefieren las marcas que interactúan positivamente con el medio ambiente.
- ✓ **Liderazgo:** Más de la mitad de estudiantes se describe como individuo “determinado” y

“responsable”. Son líderes versátiles: sus estilos de liderazgo fluctúan y se adaptan dependiendo el contexto. En más de la mitad de los jóvenes encuestados, predomina la habilidad de tomar la iniciativa.

- ✓ **Relación con la autoridad:** Respetan la autoridad, pero quieren líderes que los escuchen, consideren sus ideas y los involucren en la toma de decisiones. Aprecian la honestidad en sus líderes.
- ✓ **Aprendizaje:** Prefieren un enfoque de aprendizaje más lógico y pragmático. Aprenden de manera organizada, identificando patrones y aplicando la información a situaciones prácticas. Se inclinan más hacia el aprendizaje en solitario, de manera independiente y a su propio ritmo.

Nota: Elaboración propia en base a Seemiller & Grace (2016-2019).

3.1.3 Empleados de alto potencial (HIPO)

Identificar empleados de alto potencial ha sido un tema que preocupa a los empleadores desde hace varios años. En los repositorios académicos hay una vasta colección de recomendaciones, análisis y exploraciones sobre qué deberían hacer una organización con sus empleados de alto potencial y —lo más importante— cómo identificarlos. Aunque esta búsqueda por afinar la puntería de selección ha sido constante en el tiempo, los criterios que dictan qué buscar se han transformado de la mano de cambios sociales y necesidades emergentes en el panorama administrativo/operativo. Véase los siguientes casos: a finales de los ochenta, un empleado de alto potencial era un individuo experto en la técnica de su profesión, con capacidad de adaptarse a los inminentes avances tecnológicos. El balance entre trabajo y vida personal estaba en el prólogo de su desarrollo (Derr et al., 1988). Mientras que, a finales de los noventa, la lupa se enfocó en la sostenibilidad de la contratación, flexibilidad y resiliencia orientada la carrera profesional (Iles, 1997). Durante los dos mil, en cambio, los conceptos más frecuentes se orientaron hacia la planificación de sucesión, aprendizaje rápido, inteligencia emocional y enfoque de género (Groves, 2007; Ibarra et al., 2010). Si bien estos cambios de paradigma surgieron con el propósito de adaptarse a los avatares del entorno respondiendo a los valores culturales y organizacionales del momento, la finalidad fundamental de reclutar personas al día de hoy sigue siendo la misma: identificar individuos adecuados para el proceso de sucesión.

El plan de sucesión, también conocido como succession planning, se refiere a cualquier iniciativa que tenga como objetivo asegurar que una organización mantenga un rendimiento efectivo a largo plazo, mediante el desarrollo de sus empleados clave con el tiempo

(Rothwell, 2010). Sabiendo que la identificación de perfiles de alto potencial y la gestión de sucesión van de la mano, corresponde preguntar: ¿cuáles son las características HIPO que debería poseer un empleado en la actualidad?

Ian Macrae et al. (2021) en su libro académico *High Potencial*¹¹ plantea que los seis atributos que reflejan más probabilidad de éxito *dentro del ambiente laboral* son:

- Adaptación al cambio
- Curiosidad
- Aceptación de la ambigüedad
- Aproximación al riesgo
- Competitividad
- Consciencia: en este la consciencia se caracteriza por la *autodisciplina*. En anuncios de vacante, se la puede identificar como “auto motivado”, “disciplinado”, “organizado” o “puntual”, ya que estos términos implican la presencia de este rasgo.

Los autores recomiendan que estas características sean vistas como una apuesta y no una garantía, y que siempre se tenga en cuenta el por qué se busca detectarlas; en otras palabras, *para qué* —función, puesto o proyecto— se pretende encontrar a individuos con esas características, qué roles son compatibles con ellas.

¹¹ Alto potencial: Cómo detectar, gestionar y desarrollar personas talentosas en el trabajo

3.1.4 Reclutamiento de talento

Se denomina como *reclutamiento* al proceso de comunicación de oportunidad de empleo, con el fin de atraer un conjunto de candidatos capaces de ejercer un determinado puesto. El anuncio debe atraer a personas calificadas, que pueden provenir de la misma empresa o del exterior (Chiavenato, 2009). Con el paso del tiempo y la evolución de las necesidades empresariales, el estilo de reclutamiento se ha dividido en dos enfoques que el mismo autor, años después, en su libro *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2020) explica con exactitud: el planteamiento tradicional (PT) y el planteamiento moderno (PM).

El primero (PT) se basa en la aplicación de prácticas operativas y burocráticas preestablecidas, que se siguen de forma secuencial —paso a paso, siguiendo el manual—. El objetivo de este modelo es mantener el estado actual de la organización al llenar las vacantes existentes. Lo importante es el proceso en sí mismo, y no tanto el resultado que este pueda generar. El planteamiento moderno (PM), por otro lado, se centra en la macro gestión, y no solo en la gestión de cada puesto individual. Es un enfoque global. El modelo es incremental y busca continuamente mejorar el capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización a través de la inclusión de nuevos talentos y habilidades. Se basa en la creatividad y la innovación en las tácticas de reclutamiento. Se enfatiza en la eficacia al adquirir habilidades y competencias para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos globales y garantizar su competitividad y sostenibilidad en el futuro.

En este último enfoque es donde se contempla la elegibilidad de los candidatos en función a la versatilidad de sus talentos y proyectos de vida, con el fin de atraer a quienes puedan

caminar junto a la compañía hacia sus metas a largo plazo. Las empresas ecuatorianas que opten por diseñar su estrategia de reclutamiento en base al PM deberán entender la contratación de jóvenes Z como una aleación entre sus aptitudes y las aptitudes del resto de sus colaboradores de otras generaciones, como una forma de conseguir a largo plazo sus objetivos más vanguardistas y relevantes para con el ecosistema social en el que operan.

3.1.5 Retención laboral

Una vez que el talento forma parte de la compañía, es responsabilidad del departamento del Talento Humano cumplir con las expectativas de su nuevo cliente interno. Para ello, debe ser capaz de mantener su satisfacción y compromiso con la organización a largo plazo.

Retención laboral, compromiso o fidelización del colaborador (Gavilan et al., 2013) son algunos de los términos que definen el acto de crear un ecosistema laboral que despierta el deseo del colaborador de permanecer y participar activamente en la organización. Esta gestión implica ir más allá de sólo ejecutar campañas de comunicación con fotografías sobre lo *felices* que están los colaboradores en sus instalaciones; implica ejecutar un conjunto equilibrado de medidas concretas: desde un estilo de administración apropiado, buenas relaciones con los colaboradores, *programas de desarrollo y carrera*, hasta medidas de salud y seguridad que aseguren un clima laboral apropiado y generen la satisfacción de continuar trabajando allí (Chiavenato, 2020).

Una exitosa gestión del compromiso laboral se refleja cuantitativamente en una baja tasa de rotación de personal.

3.1.6 Marketing de experiencias

Bernd H. Schmitt, profesor y doctor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia en Nueva York, planteó en su libro de Marketing Experiencial¹² (1999-2007) que la clave para *enganchar* al cliente consistía en crear experiencias de marca que involucren la inmersión de cinco aristas cognitivas —sensación, sentimiento, pensamiento, actuación y relaciones— para impactar de manera prolongada y favorable a todo cliente, prospecto y consumidor involucrado con la marca, y así lograr que se sientan parte de la marca y se identifiquen con ella, sin importar sus características demográficas —o en este caso, generacionales—.

Casi dos décadas después de este postulado, la literatura posterior (Smith & Hanover, 2016) y casos de estudio (Batat, 2021) han confirmado que estos puntos son la clave para generar una relación sólida con los clientes y son, por lo tanto, aplicables al contexto del cliente interno. Algunas tácticas clásicas de marketing experiencial incluyen integrar canales digitales con dinámicas físicas, automatizar y personalizar campañas de marketing de nicho (Batat, 2021) o crear experiencias de congregación masiva (Smith & Hanover, 2016).

Aplicar este tipo de marketing presenta más ventajas que el mercadeo tradicional porque apela a la emotividad del consumidor y a su sensibilidad ante los estímulos sensoriales. No obstante, cabe recalcar que, al comparar el consumidor estándar con el cliente interno de una compañía, dicho paquete de experiencias debe ser capaz de trascender las tácticas meramente

¹² Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands (1999)

emocionales y justificarse bien a través de políticas concretas, puesto que la decisión de un colaborador de mantenerse o no en una compañía se sopesa también con hechos objetivos (Chiavenato, 2020).

3.1.7 Marca empleadora (ME)

La mayoría de las definiciones coinciden en que el término *marca empleadora* (ME) consiste en una herramienta del marketing del reclutamiento —análoga al marketing de experiencias generalmente orientado al consumidor— que desarrolla la imagen de la empresa en la mente del candidato mediante acciones concretas antes y durante el proceso de reclutamiento y contratación (Chiavenato, 2020).

Desde las primeras aproximaciones a la ME, se ha explicado la aplicación del término desglosándolo en *componentes*. Ambler y Barrow (1996) la definieron como el *paquete* de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proveídos por el empleador a través del empleo. Independientemente de las variaciones literarias, tales funcionalidades deben ser comunicadas de manera explícita, como parte de la *propuesta diferenciadora* que hará que la compañía sea un lugar para trabajar más atractivo que la competencia.

Con este objetivo en mente, algunas empresas emprenden procesos de autoría externa para hacerse acreedoras de certificaciones o reconocimientos de prestigio, como la franquicia *Great Place to Work* que se dedica al expendio de certificaciones —entre otras soluciones B2B— para aquellas empresas que buscan convertirse, tras cumplir con las respectivas

evaluaciones, en el “employer of choice¹³” favorito de los candidatos más brillantes (*Great Place to Work*, 2023).

Esta práctica ha generado un efecto positivo en la percepción de la imagen corporativa de varias compañías del mundo —algunas de ellas ecuatorianas— (*Great Place to Work*, 2023), pero se trata de un proceso que requiere tiempo y presupuesto, al que por lo general acceden con mayor facilidad las empresas grandes y/o multinacionales. De forma que las organizaciones más pequeñas que aún no contemplan esa inversión o se encuentran a la espera del reconocimiento oficial, necesitan contar con una alternativa igual de eficaz para ganar los talentos de la competencia. La elegibilidad de su imagen corporativa recae, entonces, sobre su capacidad de comunicar una *propuesta diferenciadora* irrechazable por sí misma, y capaz de sostener en el tiempo un “ducto de talentos de flujo constante” (Chiavenato, 2020).

3.2 Marco contextual

3.2.1 Demografía

El país en el que se enfoca este estudio es Ecuador. Con una población total de 17 510 643 habitantes, relativamente concentrados de manera homogénea entre sus provincias, la provincia del Guayas tiene la mayor densidad¹⁴ de jóvenes generación Z en edad de trabajar (INEC, 2020). No obstante, los jóvenes oriundos no son los únicos que conforman la

¹³ Empleador de elección

¹⁴ Al momento de esta redacción los resultados del Censo Nacional 2022 continúan siendo escrutados. Esta afirmación se basa en proyecciones para el año 2023 del INEC tipificadas por provincia, y provienen del censo del 2010.

población de esta provincia, sino también aquellos que trasladan su domicilio desde otras ciudades por motivos académicos; siendo común encontrar que en muchos centros de educación superior hay un porcentaje de estudiantes foráneos en busca de las mismas oportunidades que los jóvenes locales, como se viene registrando desde hace una década (Diario El Universo, 2013)¹⁵. Cabe mencionar que por estudiantes foráneos se hace referencia a aquellos ecuatorianos nacidos en provincias diferentes del Guayas. Por la naturaleza de este estudio, se excluye de esta categoría a los jóvenes de otras nacionalidades.

3.2.2 Generación Z en el mundo

La hegemonía de la globalización acelerada en occidente por la domesticación del internet y la TV satelital permitió que la humanidad se uniera como espectadora/protagonista ante acontecimientos de escala global (Oleg Gennadievich et al., 2022). Pero esto no quiere decir que la homogeneidad se traduzca en los valores compartidos por diferentes nacionalidades. Cada generación enfrenta desafíos en función a su posición geográfica e histórica, y aplicar conclusiones extranjeras sobre estudios regionales —sobre todo cuando la variable humana está de por medio— debilita la veracidad pragmática del esfuerzo investigativo. Algunos investigadores ya han empezado a teorizar al respecto, estableciendo que no hay forma de crear un concepto “talla universal” porque siempre los habitantes de un territorio dependerán de la trayectoria política y cultural del mismo (Sarraf, 2019). Por lo que los jóvenes Z —nacidos entre 1997 y 2012— presentan las siguientes características alrededor del mundo:

¹⁵ Se cita este medio al ser la única fuente secundaria oficial con cifras disponible al público. El resto de información disponible corresponde a testimonios de internautas y observaciones empíricas por parte de las autoras; o simplemente a datos de otras provincias.

Tabla 3*Características de los jóvenes Z en otros países del mundo*

País	Denominación local para la Generación Z	Características
Malasia (Tung & Comeau, 2014)	Desarrolladores (1982-2004) / Generación Z (2005-presente)	<ul style="list-style-type: none"> • Por la clasificación de periodos de nacimiento, esta generación es una aleación entre lo que en occidente se conoce como <i>Millenials</i> y <i>Gen Z</i>. • Primera generación con acceso a educación de buena calidad y oportunidades de prosperidad económica. • Experimentaron el cambio de economía agrícola a economía industrial.
Holanda / Países Bajos (Sarraf, 2019)	Screenagers ¹⁶ (1985-2000)	<ul style="list-style-type: none"> • También son una mezcla de generaciones. • Sus valores generacionales se inclinan al individualismo: autonomía, libertad y la búsqueda de la felicidad. • Altas tasas de participación social de minorías étnicas e inclusión femenina.
Irán (Akhavan Sarraf et al., 2016)	La última generación, Generación E (1997-presente)	<ul style="list-style-type: none"> • Los antecede un extenso periodo de reformas políticas y sociales. • Sus padres fueron testigos de la guerra con Iraq y la posterior reconstrucción del país. • Todavía se encuentran en las primeras fases de progreso social de su país. Formados bajo la mentalidad de ‘valores de bienestar’.
China (Hung et al., 2007)	Materialista global (1992-presente)	<ul style="list-style-type: none"> • Nacidos después de la revolución cultural. • Fuertemente influenciados por la cultura de consumo nacional e internacional porque crecieron en la época de mayor exposición publicitaria en el país. • Sus motivaciones radican en la búsqueda de prosperidad material e innovación constante.

¹⁶ Combinación de los términos en inglés “screen” y “teenagers” que se traducen como “pantalla” y “adolescentes” respectivamente.

Estados Unidos (Seemiller & Grace, 2019)	Generación Z (1997-2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupados por el activismo, la política, la inclusión y la diversidad racial/género. • Alta consciencia ambiental acompañado de una paradójica tendencia consumista. • Crecieron totalmente inmersos en la era digital. • Eran demasiado jóvenes como para experimentar los atentados del 11-S y/o la crisis financiera del 2008. No obstante, vivieron la guerra de Iraq y las filtraciones de WikiLeaks.
--	-----------------------------	---

Nota: Elaboración propia en base a diferentes autores.

3.2.3 Generación Z en Ecuador

De la generación Z ecuatoriana pocas referencias existen respecto a su perfil laboral. Como se mencionó en anteriores apartados, las aproximaciones disponibles oscilan entre su rol de consumidor y su perfil psicológico como sujeto de análisis terapéutico. Sin embargo, a través de estos *insights* es posible esbozar un perfil general de cuáles son las características de su comportamiento para entender a qué tipo de personas nos estamos aproximando.

Por ejemplo, el artículo presentado por Ruperti-Lucero et al. (2020) muestra que estos jóvenes se destacan por tener fuertes valores estéticos y humanistas, expresados en sus inclinaciones artísticas, su preferencia por las experiencias sensoriales y su aptitud para carreras de servicio —Medicina y Defensa (policial)—; mientras que actividades relacionadas a las Ciencias Agrarias figuran como la inclinación vocacional de menos interés. El artículo también revela que, paradójicamente, aunque los sujetos examinados declaran inclinarse hacia la empatía, la autopercepción de sus propias habilidades sociales —altos

niveles de ansiedad social— representa un obstáculo en la concreción práctica de sus ideales humanistas.

En otro caso, Cueva Estrada et al. (2021) aseguran que son susceptibles de comprar más productos de una marca si ésta ejecuta una buena estrategia de marketing de contenidos; lo que los vuelve individuos exigentes y motivados por el poder de recibir un *valor* intangible *adicional* al mero producto/servicio de una marca. La clásica transacción de bienes por dinero está obsoleta para ellos. Una noción con la que probablemente juzguen, a su vez, las ofertas disponibles en el mercado laboral.

3.3 Metodología

Diseño de la investigación

3.4 La investigación tiene como objetivo caracterizar a los individuos de la generación Z en edad laboral que residen en la ciudad de Guayaquil, indagando en sus hábitos personales e intereses al interactuar con un posible empleador. Para lograr esto, se empleará un diseño no experimental que permitirá una rápida aproximación al comportamiento típico del grupo demográfico. Considerando que el tema investigado se respalda en un sólido marco teórico, se complementará el proceso con una investigación de tipo transversal (descriptivo) para reconocer los detalles del fenómeno en cuestión.

Se entiende por *diseño no experimental* a la metodología de investigación que se utiliza para estudiar la relación entre variables en su ambiente natural, sin intervenir directamente en ellas. En este diseño, el investigador no manipula ninguna *variable*; se limita a observar y

recopilar datos de los participantes o situaciones estudiadas. De este diseño derivan dos tipos de enfoque: longitudinal y transversal. El primero, se emplea para investigaciones que indagan en el comportamiento de las *variables* durante un periodo de tiempo extendido. Mientras que el segundo, recopila datos en un único espacio de tiempo (Mendoza y Hernández, 2018). Es decir, que el *longitudinal* se proyecta hacia el futuro en tanto que el *transversal* refleja un momento específico del presente.

La ruta transversal se ajusta a la necesidad del proyecto de recolectar las preferencias actuales de los jóvenes Z, con el fin de proporcionar un boceto actualizado del grupo poblacional más denso del país.

Enfoque de la investigación

La ruta investigativa de este trabajo será diseñada bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, siendo este la opción más óptima para recopilar la cantidad y naturaleza de datos que se necesitan de esta investigación.

Mendoza y Hernández (2018) establecen que la *investigación cualitativa* es una modalidad de investigación que se centra en “la comprensión de los fenómenos, a través de la exploración de las perspectivas de los participantes en su entorno natural y en relación con el contexto”. Este enfoque de trabajo se utiliza el método científico para *interpretar* las acciones humanas y se caracteriza por ser *inductiva*, e incluso puede valerse de análisis estadístico si se requiere (Camacho de Báez, 2003). Esto la convierte en la ruta ideal para

recopilar información y analizar la percepción de los sujetos —unidad de análisis—, a partir de la examinación de frecuencias en los datos que provean.

Por las características expuestas, este tipo de investigación emplea técnicas de recolección de datos que implican indagar en la opinión de los sujetos, como las entrevistas profundas, observación participante, cuestionarios escritos o también instrumentos como materiales audiovisuales o encuestas. En este caso, se empleará el instrumento de *encuesta* para conocer la percepción sobre sus costumbres personales y sus intereses al momento interactuar con el mercado laboral, así como para determinar si existen coincidencias entre la forma en que ellos perciben sus actos y las características distintivas de los empleados de alto potencial (HIPO).

Métodos de investigación

Se prevé que esta investigación se caracterice por manejar un método *descriptivo* porque existe bibliografía actualizada sobre la generación Z, y también porque el instrumento de recolección de datos —encuesta— se conformará por preguntas cerradas de opción múltiple, lo que conlleva que el análisis correspondiente deberá partir de un estudio de las *frecuencias* de respuesta que los participantes provean. No obstante, también se empleará el enfoque *exploratorio* porque, a pesar de que existe literatura respecto a las opciones de reclutamiento y retención de empleados de la generación Z, ésta se basa en otros contextos políticos; y el

objetivo de esta exploración es indagar en cuáles son las diferencias que hay entre jóvenes de diferentes nacionalidades.

Expuesto lo anterior, se determina la definición de los métodos citados. Del método *descriptivo* Mendoza & Hernández (2018) exponen que:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas (...) o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de variables y después recaba información sobre cada una de ellas, para caracterizar lo que se investiga. (p. 108)

En la misma obra, los autores definen también el método *exploratorio* con las siguientes palabras:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 106)

Atendiendo a los objetivos específicos de este trabajo, la forma en que se pretende descubrir qué características relacionadas a los HIPO aparecen con más frecuencia en los jóvenes

adultos que conforman unidad de análisis, así como los factores que inciden en su decisión de aplicar y/o mantenerse en un puesto de trabajo requiere el uso de ambos métodos. Dicha modalidad será de utilidad para la composición de las preguntas del cuestionario, para la redacción del análisis de resultados y, finalmente, para la generación de conocimiento junto a su respectiva conclusión.

Población

Según Camacho de Báez (2003) se entiende por *población* a todos los sujetos que pueden intervenir en el experimento, la cual puede estar conformada también por animales o sucesos, además de personas.

Para este estudio, la población está compuesta por jóvenes guayaquileños de la generación Z nacidos entre 1997 y 2004.

Muestra y muestreo

Muestra es el conjunto de unidades seleccionadas de una determinada población; es decir, los sujetos o elementos con los cuales se realiza el experimento (Camacho de Báez, 2003). Los tipos de muestras se clasifican en dos: probabilística y no probabilística. Las muestras *probabilísticas* se caracterizan por dar a cada unidad, caso o elemento de la población la misma oportunidad de ser elegido al inicio para formar la muestra. Esto se logra definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y luego seleccionando al azar las unidades de muestreo. De esta manera, se asegura que la muestra sea representativa de la población en estudio. En la actualidad, es común emplear softwares en el cálculo del número de muestra.

La muestra *no probabilística*, por otro lado, se basa en razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación. La elección no es un proceso mecánico o electrónico, ni se basa en fórmulas; depende de la toma de decisiones según el criterio de los investigadores (Mendoza y Hernández, 2018). Se trabaja con las unidades de análisis disponibles. En el caso de este estudio, esta elección responde al desconocimiento del número exacto de jóvenes que conforman la población de estudio, puesto que los datos disponibles corresponden a proyecciones estadísticas del último censo nacional, publicado en 2010.

Para el levantamiento de datos se ha optado por aplicar muestreo intencional; esta opción faculta al investigador para separar la muestra en base a criterios puntuales, derivados del objetivo de estudio (Otzen & Manterola, 2017). Primero, se evaluaron diferentes espacios en internet de donde podría convocarse a la muestra, teniéndose en cuenta a las redes sociales más comunes, pero dada la naturaleza masiva de estas plataformas (Rosabal et al., 2018), se evidenció que la difusión del formulario carecía de un filtro que garantizase que sólo el grupo objetivo tuviera acceso a la encuesta. No solo se debía impactar a jóvenes Z, sino asegurar que sólo respondan aquellos *en edad de trabajar*. En razón a esto, se optó por convocar a los jóvenes Z mediante grupos de mensajería instantánea vinculados a instituciones de educación superior y comunidades de pasantes/ex pasantes de empresas privadas. Así, se reduce la probabilidad de que el enlace del formulario sea enviado a personas que no cumplen los requisitos de la *población*. Como precaución adicional, se incluirá un filtro en la pregunta que cuestiona la edad, para que sólo aquellos que encuentren su año de nacimiento —1997 a 2004— puedan seguir adelante con los ítems medulares.

La invitación será voluntaria; la *muestra* se conformará por aquellos jóvenes que decidan participar.

Recolección de datos

La recolección de datos comprende utilizar uno o varios métodos de medición para recolectar la información de las variables. Una investigación puede emplear una o varias herramientas de recolección de acuerdo a los objetivos de estudio (Mendoza y Hernández, 2018). Las técnicas de recolección varían en función de su versatilidad: entre las más frecuentes se encuentran la observación participante, la triangulación de datos, los cuestionarios o las encuestas (Camacho de Báez, 2003). Ésta última —la encuesta— consiste en un conjunto de preguntas relacionadas a una o más variables de la investigación (Bourke et al., 2016).

Este estudio se respaldará en dicho instrumento para indagar las variables relacionadas a la generación Z y sus experiencias con las manifestaciones de una marca empleadora. La utilización de esta herramienta se justifica en las siguientes razones: (a) está orientado a solicitar opiniones o información con la que el participante está plenamente familiarizado (Espinosa, 2016), alineándose al objetivo de investigación; (b) al ser un recurso económico en tiempo y presupuesto (Mendoza y Hernández, 2018), se puede dedicar más tiempo a la difusión del formulario y fomentar la participación de la mayor cantidad de participantes posible.

El cuestionario tendrá 8 ítems correspondientes a 8 dimensiones. Cada pregunta indaga en una o varias dimensiones a través de preguntas cerradas de selección múltiple y preguntas

con escala de Likert. A continuación, se detallan los paralelismos entre dimensiones revisadas en el marco teórico, con objeto de delimitar el contenido de las preguntas:

Tabla 4

Paralelismos dimensionales entre conceptos revisados en el marco teórico

Dimensiones Marketing Experiencial	Dimensiones literatura de referencia
Sensación	Experiencias físicas
Sentimiento	Patrones emocionales
Pensamiento	Inquietudes intelectuales
Actuación (hábitos)	Financieros
	Consumo
	Comportamiento
Relaciones interpersonales	Familiares
	Amigos

Las tres primeras _____ preguntas del

formulario serán preguntas cerradas, orientadas a captar información demográfica —género, edad y carrera universitaria—. Para el resto, se optará por preguntas cerradas de opción múltiple para minimizar la probabilidad de abandono. Al ser una encuesta *autoadministrada*¹⁷ no hay forma de persuadir al encuestado para que complete demasiadas preguntas abiertas, por lo que una estructura cerrada le facilitará la experiencia al ahorrarle tiempo. Mendoza & Hernández (2018) recomiendan apelar a diferentes sentimientos para incentivar la participación. Dicho esto, en el mensaje de contacto que contenga el enlace a la

¹⁷ Significa que el cuestionario se proporciona directamente al participante, para que éste lo complete solo, sin ayuda de intermediarios.

encuesta, se prevé utilizar la táctica de *Autoconcepto* y *Altruismo* para enganchar al participante con estas palabras:

“¡Hola! Estamos conduciendo un estudio sobre la generación Z y el ámbito laboral y necesitamos de tu ayuda para responder esta encuesta. Si naciste entre 1997 y 2004, eres la persona indicada para responder la encuesta alojada en el siguiente enlace (...).

Tu opinión es muy importante, ¡gracias!”

El método a utilizar será el escalamiento Likert, el cual supone medir el grado de acuerdo o reacción del respondiente en tres, cinco o hasta siete categorías jerarquizadas a través de un conjunto de ítems redactados como afirmaciones (Mendoza & Hernández, 2018). Para optimizar el tiempo de los encuestados y recabar la mayor cantidad de información posible por ítem, las interrogantes derivadas de este modelo se presentarán a través de preguntas estilo matriz, con excepción de la cuarta pregunta, que se diseñará utilizando el método de diferencial semántico. Misma que se enfocará en las características de los empleados de alto potencial (HIPO) de los jóvenes Z. Evidénciese aquí:

“(Encabezado) En la siguiente escala, marca cuál es la cualidad con la que más te identificas.

(Sub encabezado) Todas las respuestas son válidas. No hay respuestas mejores que otras. Procura no marcar ‘0’.”

Bajo esta cabecera, el participante encontrará una escala semántica donde consten los seis atributos HIPO descritos por Macrae et al., (2021), junto a sus respectivos antónimos. Cabe destacar que los atributos HIPO se alinearon tanto en la columna izquierda como en la

derecha para evitar sesgos cognitivos por parte de los encuestados. Es decir, para evitar que crean que una columna de cualidades es mejor que la otra y, por lo tanto, prefieran “elegir la opción socialmente aceptable” antes que ser honestos.

Ejemplo: ítems con los atributos *arriesgado* y *competitivo*.

-2	-1	0	1	2
Arriesgado				Cauteloso
-2	-1	0	1	2
Colaborador				Competitivo

Procesamiento de datos

Los datos serán procesados mediante una plataforma digital especializada en recolección de datos a través de encuestas, denominada *Survio*. Esta plataforma está diseñada para recolectar respuestas a través de una interfaz amigable con el encuestado.

Luego, para el análisis de datos se procederá con la *generalización analítica*. Yin (2016) establece que “el propósito [de este método] no es tomar el caso estudiado como una muestra representativa de una población más amplia de casos similares, sino *encontrar patrones* y procesos dentro del caso y utilizar la generalización analítica para *extraer lecciones aprendidas*” (p. 105).

4. Análisis de resultados

La muestra de estudio se conformó por 231 jóvenes de la generación Z, residentes en Guayaquil, quienes accedieron voluntariamente al enlace compartido en los grupos de mensajería instantánea, por parte de sus respectivos administradores. En el transcurso de esta revisión, considérese que 83,5% respuestas fueron proporcionadas por mujeres y 16,5% corresponden a hombres.

Perfil actitudinal

A simple vista los datos demuestran que la mayoría de jóvenes Z responden a las características señaladas por Macrae et al. (2021). Hay una clara prominencia en la cantidad de jóvenes curiosos (84,8%), adaptables (64,1%) y capaces de trabajar bien bajo circunstancias ambiguas (51%). No obstante, más de la mitad de los encuestados se consideran más colaboradores que competitivos, lo que los asemeja a sus contrapartes estadounidenses, quienes tienden a pensar más en sentido colectivo. De la misma manera, cuando se trata de riesgo, se constata que el 63,3% se declara mucho más cauteloso que arriesgado. En cuanto a disciplina, la balanza se inclina a ambos lados por igual, con una ligera propensión hacia la disciplina.

Tabla 5*Cuadro de adjetivos bipolares basado en la teoría HIPO*

		Escala de medición					
		-2	-1	0	1	2	
Características	Satisfecho	6 (2,6%)	15 (6,5%)	14 (6,1%)	98 (42,4%)	98 (42,4%)	Curioso
	Colaborador	49 (21,2%)	62 (26,8%)	9 (3,9%)	60 (26,0%)	51 (22,1%)	Competitivo
	Adaptable	72 (31,2%)	76 (32,9%)	10 (4,3%)	42 (18,2%)	31 (13,4%)	Rígido
	Arriesgado	25 (10,8%)	42 (18,2%)	17 (7,4%)	94 (40,7%)	53 (22,9%)	Cauteloso
	Necesito instrucciones específicas	43 (18,6%)	55 (23,8%)	15 (6,5%)	68 (29,4%)	50 (21,6%)	Trabajo bien en circunstancias impredecibles
	Disciplinado	52 (22,5%)	64 (27,7%)	12 (5,2%)	56 (24,2%)	47 (20,3%)	Relajado

Hábitos personales

En esta sección se les pidió responder de acuerdo a sus comportamientos habituales.

Tabla 6*Prioridades en sus comportamientos habituales*

Hábito	Nivel de prioridad				
	Nada prioritario	Poco prioridad	Algo prioritario	Prioritario	Muy prioritario
Tener educación financiera	2 (0,9%)	12 (5,2%)	37 (16,0%)	89 (38,5%)	91 (39,4%)
Comprar/consumir a marcas socialmente responsables	16 (6,9%)	44 (19,0%)	84 (36,4%)	65 (28,1%)	22 (9,5%)
Invertir mi dinero en experiencias (entretenimiento)	8 (3,5%)	51 (22,1%)	76 (32,9%)	66 (28,6%)	30 (13,0%)
Participar en la política de mi país (directa o indirectamente)	54 (23,4%)	72 (31,2%)	62 (26,8%)	34 (14,7%)	9 (3,9%)
Defender los derechos de las mujeres	3 (1,3%)	11 (4,8%)	40 (17,3%)	73 (31,6%)	104 (45,0%)
Tener una relación sana con mi familia	2 (0,9%)	10 (4,3%)	28 (12,1%)	66 (28,6%)	125 (54,1%)
Ser responsable con mi alimentación	8 (3,5%)	18 (7,8%)	44 (19,0%)	74 (32,0%)	87 (37,7%)

En cuanto a hábitos financieros, casi el 80% declaró que la educación financiera es una de las mayores prioridades de su vida cotidiana. Esto se constata al calcular el total de personas que *no* consideraron como prioritario invertir el dinero en experiencias de entretenimiento (58,5%). Por otro lado, aunque la gran mayoría considera muy prioritario la defensa de los derechos de las mujeres, cuando se trata de participar en la política local, el interés es menor, revelando que más de la mitad prefiere mantenerse al margen (54,6%).

Otros aspectos que destacan por el alto índice de coincidencias son el valor por las sanas relaciones familiares; de hecho, es el ítem con más puntos en la columna de *muy prioritario*. Sólo el 17,3% consideró lo contrario. De igual forma, la mayoría de encuestados priorizó llevar una alimentación saludable, aunque los resultados se distribuyeron de manera más homogénea que en la pregunta anterior.

Por último, cuando se trata de consumo de marcas responsables, al parecer hay una opinión bastante neutral al respecto, debido a que la mayor cantidad de coincidencias se concentra en la columna *algo prioritario*, lo que indica que los jóvenes Z guayaquileños —si bien no son indiferentes— tampoco tienen una consciencia ambiental tan radical como su contraparte estadounidense.

Retención laboral

Para conocer con mayor efectividad cuáles son los factores que influyen en la permanencia del trabajo, esta pregunta de opción múltiple se planteó de manera pragmática. En lugar de pedir a los participantes señalar qué estímulos los *motivarían* a continuar en su trabajo actual,

se les solicitó responder por qué motivos concretos *decidieron* cambiar de trabajo. Esto aterriza la cuestión al plano real, en vez de un escenario hipotético.

Tabla 7

Aspectos que motivaron la decisión de cambio de empleo

Factores	No. de respuestas	Ratio
1. Crecimiento profesional e intelectual	91	39,4%
2. Mejor remuneración económica	71	30,7%
3. Ambiente laboral que respeta mi salud mental	49	21,2%
4. Horarios más flexibles con mi agenda personal / Trabajo remoto	40	17,3%
5. Empresa coherente con su misión y valores	16	6,9%
6. Se terminó mi contrato anterior	27	11,7%
7. Ingresar al mercado laboral (Aún no he tenido experiencia laboral)	71	30,7%

Ratio = porcentaje de encuestados que seleccionó esta opción.

La prioridad para los jóvenes Z está en su crecimiento profesional, en buscar nuevos desafíos intelectuales pertinentes con su carrera. Existe un equilibrio entre la necesidad de ingresar al mercado laboral y una mejor remuneración económica.

Focos de atención

El objetivo de esta pregunta fue comprobar si existe concordancia de actitud entre las respuestas ofrecidas en otras preguntas y las opciones señaladas en ésta. En el título de esta pregunta se utilizó la palabra *preocupaciones* para que el encuestado señalase aquellos puntos que ocupan espacio en su pensamiento con mayor urgencia.

Tabla 8*Preocupaciones durante la vida cotidiana*

Opción	Respuestas	Ratio
1. Alcanzar el éxito en mi carrera profesional.	156	67,5%
2. Encontrar un empleo acorde a mi carrera y con salario competitivo	140	60,6%
3. Financiar mis estudios / Mantener mi beca	38	16,5%
4. Ser fiel a mis principios éticos en situaciones críticas.	76	32,9%
5. Los problemas sociales y la situación política del país.	65	28,1%
6. Problemas en mi núcleo familiar.	44	19,0%
7. Problemas con mi círculo social o afectivo.	24	10,4%
8. El estado de mi salud mental	122	52,8%

Ratio = porcentaje de encuestados que seleccionó esta opción.

En primer lugar, los ítems más destacados están conectados al éxito profesional y a la remuneración económica, lo que va en sintonía con otras respuestas analizadas.

Por otro lado, tal como se ha visto en la Tabla 7, la salud mental es una de las preocupaciones más grandes de estos jóvenes, coincidiendo con los 122 encuestados cuya salud mental es un aspecto relevante. Al analizar las carreras de donde provienen los jóvenes que marcaron esta opción, se evidencia que la preocupación es independiente de la carrera escogida pues éstos provienen tanto de carreras técnicas, como administrativas e incluso artísticas, lo que podría significar que, o bien esta generación tiene más consciencia de sus necesidades emocionales en comparación a otras, o bien la vida universitaria en sí es un factor de alta incidencia en la inestabilidad de la salud psicológica. Cualquiera que sea la respuesta, lo cierto es que el 54,1% que escogió esta opción se encuentra dentro de un rango específico de nacimiento — 1999 al 2001—.

Otra cifra que resalta es la preocupación por ser coherente con los valores personales, en la que el rango de edad es el mismo (22 a 24 años).

Variables experienciales durante el proceso de postulación

Para determinar cuáles son las variables relacionadas a la experiencia que predominan en los participantes durante el proceso de postulación, se les solicitó calificar en escala de prioridad la importancia de estímulos sensoriales, intelectuales y emocionales habitualmente vinculados a las expresiones de una marca empleadora (ME).

Tabla 9

Importancia de los estímulos de ME durante el proceso de postulación

Estímulos	Importancia otorgada				
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante (decisivo)
1. La descripción de la vacante es coherente con el perfil solicitado.	1 (0,4%)	4 (1,7%)	44 (19,0%)	139 (60,2%)	43 (18,6%)
2. Existen oportunidades de crecimiento profesional (hacer carrera).	1 (0,4%)	2 (0,9%)	35 (15,2%)	128 (55,4%)	65 (28,1%)
3. La empresa ofrece espacios de trabajo cómodos y agradables.	0	6 (2,6%)	35 (15,2%)	129 (55,8%)	61 (26,4%)
4. La empresa tiene un programa activo de Sostenibilidad.	5 (2,2%)	17 (7,4%)	64 (27,7%)	107 (46,3%)	38 (16,5%)
5. Se promueve la tolerancia e inclusión.	2 (0,9%)	4 (1,7%)	32 (13,9%)	111 (48,1%)	82 (35,5%)
6. La empresa es transparente con sus procesos de contratación.	1 (0,4%)	3 (1,3%)	19 (8,2%)	118 (51,1%)	90 (39,0%)
7. Hay consistencia en el diseño gráfico de sus piezas. Armonía visual.	6 (2,6%)	29 (12,6%)	61 (26,4%)	104 (45,0%)	31 (13,4%)

Si bien la mayoría de encuestados señala que todos los estímulos presentados son *importantes* a la hora de postular, llama la atención que el aspecto más decisivo (transparencia de procesos) está relacionado con la ética de trabajo, dejando en plano secundario a la presencia

de programas de sostenibilidad como factor decisivo. En segundo lugar, en la misma columna destacó el valor por la inclusión y la tolerancia. Esto sugiere que, en la práctica, los jóvenes Z guayaquileños priorizan la responsabilidad hacia el *cliente interno* antes que la responsabilidad social. Es decir, existe más preocupación por tener condiciones justas para el *individuo* que por el impacto ambiental de las operaciones. Esto explicaría también por qué el 60,2% de ellos calificó como *importante* la coherencia entre el perfil solicitado para cubrir una vacante y la descripción de tareas a realizar —este enunciado hace referencia a la compensación justa del trabajo—.

En otra instancia, 82,2% indicó que la variable sensorial —espacios de trabajo cómodos y agradables— es importante e incluso decisivo a la hora de postular.

Más de la mitad (58,4%) dieron mucha importancia a la consistencia de la imagen gráfica de la empresa. Bajo otras circunstancias, se podría pensar que este resultado estuvo influenciado por la cantidad de participantes que estudian carreras relacionadas a Publicidad o Marketing; sin embargo, al filtrar las respuestas se encontró que los participantes que escogieron esta opción como *importante* o *decisiva* provienen de carreras diferentes entre sí, como Derecho, Psicología, Nutrición, Relaciones Públicas, Administración, Biociencias y hasta distintos tipos de Ingeniería¹⁸. Tal heterogeneidad permite inferir que el valor por la estética es una característica generacional y no sólo una aptitud profesional. Cabe destacar que este mismo grupo presentó 4 de 6 atributos HIPO.

¹⁸Industrial, Química, Civil

5. Contribución de la investigación

Debe contemplarse que los resultados expuestos a continuación provienen de un proceso investigativo más breve que el proceso llevado a cabo por Seemiller y Grace, por lo que estos *insights*¹⁹ no contienen el mismo nivel de detalle y homogeneidad de género. Y, sin embargo, a partir de ellos se desvelará una faceta generacional desconocida y poco explorada de estos nuevos sujetos de contratación (jóvenes Z) en la ciudad de Guayaquil.

A continuación, se establecen los hallazgos relacionados a las variables experienciales.

Tabla 10

Cuadro comparativo entre jóvenes Z ecuatorianos y jóvenes Z estadounidenses

	Ecuatorianos	Estadounidenses
Expresiones físicas	<ul style="list-style-type: none">✓ Consideran importante llevar una buena alimentación con responsabilidad.✓ Son altamente influenciables a través de la comunicación visual. Valoran el orden estético.✓ La mayoría consideran prioritario tener espacios de trabajo cómodos y agradables.	<ul style="list-style-type: none">✓ Prefieren alimentos saludables y dirigidos por especialistas.✓ Exigen espacios físicos seguros y ambientes inclusivos, libres de acoso, bullying, discriminación y marginación.✓ Son más sedentarios en comparación a sus antecesores. Reportan pocas horas de actividad física / deportiva a la semana, y malos hábitos de sueño.
Patrones emocionales	<ul style="list-style-type: none">✓ La mayoría de jóvenes Z se encuentra preocupado por el estado actual de su salud mental.	<ul style="list-style-type: none">✓ Son propensos a sufrir trauma vicario²⁰ por la cantidad de noticias a las que están expuestos las veinticuatro horas del día.

¹⁹ Aprendizajes

²⁰ El trauma vicario se refiere al estrés y la angustia emocional que experimentan las personas que no han experimentado un trauma directamente, pero que están expuestas a los relatos, imágenes o testimonios de traumas experimentados por otras personas.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más de la mitad de los jóvenes considera muy importante defender los derechos de las mujeres. ✓ Existe una incipiente preocupación por la coherencia entre acciones y principios éticos. ✓ La gran mayoría se caracteriza por ser personas curiosas, con capacidad de adaptarse al cambio. ✓ En general, hay una marcada inclinación hacia la cautela por sobre el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando se trata de problemas sociales, los jóvenes Z tienden a pensar de manera colectiva. ✓ Son poco optimistas respecto al futuro de su descendencia. Creen que a sus hijos les tocará un mundo todavía más difícil. ✓ Interesados en explorar el <i>mindfulness</i> para tener una vida más equilibrada.
<p>Inquietudes intelectuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La prioridad/preocupación principal de estos jóvenes es encontrar un empleo con un salario competitivo. ✓ A excepción de aquellos que ya han iniciado su vida laboral, la mayor preocupación es <i>comenzar</i> a trabajar. ✓ Gran parte considera importante que las empresas sean coherentes con sus anuncios de trabajo. Buscan coherencia entre vacante y remuneración. ✓ Es importante que la empresa para que la trabajan tenga un programa activo de Sostenibilidad. ✓ Las empresas para las que postulan deben ser transparentes con sus procesos de contratación. ✓ Están más interesados en compañías que les ofrecen oportunidades de crecimiento. ✓ A diferencia de los estadounidenses, los ecuatorianos casi no manifiestan interés por la política local o la formación cívica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentan altos índices de ansiedad, estrés y preocupación por su seguridad. Sus mayores temores giran en torno al fracaso. ✓ Prefieren oportunidades laborales que les permitan disfrutar de las tareas diarias. Desean trabajar para empresas socialmente responsables. ✓ Necesitan saber que sus trabajos están contribuyendo a un cambio positivo para la sociedad. ✓ Aspiran al aprendizaje continuo. Están más interesados en compañías que les ofrecen oportunidades de crecimiento. ✓ El balance entre trabajo y vida personal es muy importante para ellos. ✓ El conocimiento en política y la formación cívica es de vital importancia para ellos. ✓ Recurren a préstamos estudiantiles para financiar sus carreras universitarias.
<p>Hábitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financieros: Consideran importante tener educación financiera. En general, el financiamiento de sus estudios universitarios no es una gran preocupación. ✓ Consumo: Son proclives a invertir dinero en experiencias de entretenimiento. En general, se mantienen indiferentes cuando se trata de consumir marcas responsables con el medio ambiente. ✓ Comportamiento: Existe un creciente interés por trabajar en espacios amigables con sus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financieros: Tienen necesidad de aprender sobre educación financiera. Son conservadores en términos de manejo del dinero. Están preocupados por la financiación de sus estudios universitarios. ✓ Consumo: Practican activismo a través de su limitado poder adquisitivo. En teoría, prefieren las marcas que interactúan positivamente con el medio ambiente. ✓ Comportamiento: Más de la mitad de estudiantes se describe como individuo determinado y

	<p>prioridades de salud mental y espacios de trabajo flexibles. Son capaces de trabajar bien bajo condiciones ambiguas. La mayoría se consideran personas más colaboradoras que competitivas. Existe un equilibrio entre individuos que se consideran <i>disciplinados</i> y quienes se perciben más como <i>relajados</i>.</p>	<p>responsable. Respetan la autoridad, pero quieren líderes que los escuchen, consideren sus ideas y los involucren en la toma de decisiones. Aprecian la honestidad en sus líderes.</p>
<p>Relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoran las relaciones estables con los miembros de su familia. ✓ Buscan espacios de trabajo con política activas de tolerancia e inclusión. ✓ Una pequeña parte declara tener problemas en su núcleo familiar y/o con su círculo social o afectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conviven diariamente con hijos de matrimonios interraciales e hijos adoptados por padres de diferente etnia y/o nacionalidad. ✓ Más del 80% reporta tener una relación estrecha con sus padres. ✓ Conviven diariamente con hijos de matrimonios interraciales e hijos adoptados por padres de diferente etnia y/o nacionalidad.

6. Recomendaciones

Algunas de estas recomendaciones conllevarán un desafío de “introspección” para las empresas porque, más que ser *estrategias* de dirección, son el fruto de adecuadas políticas administrativas y operativas previamente establecidas por los líderes de la organización. En consecuencia, aplicarlas con efectividad supone garantizar una estructura organizacional sólida, y con visión a largo plazo.

Se asume que las empresas interesadas en aplicar estas recomendaciones tienen una visión de la gestión del talento humano estratégica y orientada en el tiempo a beneficiar la reputación y productividad de la organización. Esta *visión* estratégica implica saber por qué se busca reclutar a una demografía en específico, y cuáles son las perspectivas de crecimiento para un puesto de trabajo en específico.

Tabla 11*Tácticas recomendadas para el reclutamiento de jóvenes Z*

Dimensión asociada	Reclutamiento
Sensación: Experiencias físicas	Desarrollar una estrategia de contenido digital que incluya la socialización de los espacios de oficina y comparta los rostros reales de trabajadores. Comunicar las versatilidades de los espacios físicos de trabajo en formato video, con personas reales en sus jornadas de jornadas de trabajo habitual. Para este objetivo pueden emplear redes sociales más informales como Instagram o BeReal ²¹ .
Sentimiento: Patrones emocionales	Diseñar un protocolo de reclutamiento automatizado para estar en contacto directo con los postulantes desde el primer paso en el proceso (envío y recepción de la hoja de vida), hasta el último, tanto si el candidato es seleccionado como si no; diseñar una escala de elegibilidad donde se puntúe los factores por los que se selecciona —o no— el candidato para la vacante. Incorporar al proceso de comunicación: a) el veredicto de contratación por correo electrónico; b) un isologo que diga <i>Procesos Transparentes</i> en todos los artes que empresa publique en sus plataformas digitales.
Pensamiento: Inquietudes intelectuales	Basar su estrategia de comunicación digital sobre un eje clave: oportunidades de crecimiento. Si el puesto es <i>entry level</i> o son vacantes de pasantía, enfatizar en las posibilidades de continuar en la empresa luego del periodo de pasantías. Es preferible que esto se especifique al candidato desde la publicación de la vacante.
Actuación (hábitos): Financieros, consumo o liderazgo	Dependiendo de la vacante y las habilidades puntuales que se necesiten para cubrirlo, la compañía puede incorporar a sus programas de pasantías o inducción ciertos elementos que ayuden a los nuevos empleados desarrollar las habilidades HIPO que se requieran para avanzar hacia puestos de liderazgo o mayor responsabilidad, en sintonía con la postura de Chiavenato (2020) sobre fomentar el reclutamiento interno.

²¹ BeReal es una aplicación de redes sociales que invita a los usuarios a compartir una fotografía de lo que están haciendo, diariamente. El mayor porcentaje de sus usuarios pertenece a la generación Z.

Relaciones interpersonales: Amigos y familiares	Organizar eventos de concientización sobre temas puntuales alrededor de los derechos de minorías. Manejar la comunicación promocional de estas iniciativas de manera indirecta, sin incluirla explícitamente durante los reclutamientos, pero insertándolas en las publicaciones cotidianas de los canales formales e informales de la organización.
--	--

Tabla 12

Tácticas recomendadas para la retención de jóvenes Z

Dimensión asociada	Retención
Sensación: Experiencias físicas	Establecer un protocolo de atención al cliente interno, capaz de atender de manera inmediata las inquietudes o reportes de desperfectos en la infraestructura física. Este protocolo debe ofrecer la misma prioridad de atención a cualquier área de la organización, en atención al sentido de colectividad que los caracteriza.
Sentimiento: Patrones emocionales	Implementar un programa de asistencia psicológica anónimo para los empleados; con la particularidad de que la operación sea delegada a una empresa tercera para no comprometer la privacidad de los empleados y generar verdadera confianza en el proceso.
Pensamiento: Inquietudes intelectuales	Fortalecer el diseño de la estructura organizacional identificar de manera realista las oportunidades de crecimiento en cada puesto y nivel jerárquico. Comunicar esta información de manera continua a los nuevos y antiguos empleados para que se integre en la mentalidad de los miembros de la compañía, de modo que puedan tener una verdadera conciencia de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización y ajustar sus expectativas y plan de carrera según las opciones disponibles.
Actuación (hábitos): Financieros, consumo o liderazgo	Impulsar una cultura de liderazgo colaborativo a través de la implementación de un sistema de incentivos para los colaboradores que presenten ideas innovadoras y de alta calidad que contribuyan a mejorar procesos, evitar contingencias o introducir nuevas y disruptivas ideas en sus departamentos. Estos incentivos podrían ser de naturaleza

económica o no económica. Al mismo tiempo, este sistema puede contribuir a despertar la *competitividad* como valor corporativo, impulsando a cada área a lograr mejores cuotas de productividad.

Relaciones interpersonales:
Amigos y familiares

Establecer una política de respeto de horarios de trabajo. Esto implicaría emprender cambios de fondo en la cultura organizacional; pasar de un enfoque centrado en la cantidad de horas trabajadas hacia uno orientado a la consecución de resultados en el tiempo de trabajo establecido.

7. Bibliografía

- Akhavan Sarraf, A. R., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., & Fathi, S. (2016). The impact of generational groups on organizational behavior in Iran. *Human Systems Management, 35*(3), 175-183. <https://doi.org/10.3233/HSM-160866>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management, 4*(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Angamarca Pillajo, M. E. (2020). *El perfil del cliente Z en la era de la globalización, en el sector de la provincia de Tungurahua* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31463/1/781%20MKT.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Batat, W. (2021). *Experiential Marketing: Case Studies in Customer Experience* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003022565>
- Bourke, J., Kirby, A., & Doran, J. (2016). *Survey & Questionnaire Design: Collecting Primary Data to Answer Research Questions*. NuBooks.
- Camacho de Báez, B. (2003). *Metodología de la investigación científica: Un camino fácil de recorrer para todos*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias de la Educación, Escuela de Idiomas.
- Castro, J. E. L. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual* [Universidad de Especialidades Espíritu Santo].

http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTM-P-2014-A-2016-000.pdf

Cepeda Ortega, J. (2018). Una Aproximación al Concepto de Identidad Cultural a partir de Experiencias: El Patrimonio y la Educación. *Tabanque. Revista Pedagógica*, 31, 244-262. <https://doi.org/10.24197/trp.31.2018.244-262>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (P. Mascaró, Trad.; 2da ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta). McGraw-Hill.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2076/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N., & Duarte Duarte, W. (2021). Marketing de contenidos y decisión de compra de los consumidores Generación Z en Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(2), 25. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3459

de Bussy, N., & Archer, C. (2006). *The Role of Corporate Reputation Versus Relationships in Building Employer Brand Equity: The case of a Major Private Hospital*.

<http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/26325>

Derr, C. B., Jones, C., & Toomey, E. L. (1988). Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U. S. corporations. *Human Resource Management*, 27(3), 273-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930270302>

Diario El Universo. (2013, agosto 21). *14 mil foráneos labran sus títulos en Guayaquil*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/21/nota/1187386/14-mil-foraneos-labran-sus-titulos-guayaquil/>

- Dueñas Flor, M. G., & Santillán Vieira, J. F. (2019). *Responsabilidad social corporativa y su influencia en el employer branding en EY Ecuador*.
<http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3477>
- Ensari, M. S. (2017). A study on the differences of entrepreneurship potential among generations. *Pressacademia*, 4(1), 52-62.
<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.370>
- Espinosa, V. M. A. (2016). BENEFICIOS DE LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS COMO APOYO PARA LA INVESTIGACIÓN. *Revista Académica de Investigación TLATEMOANI*, 22.
- Gavilan, D., Avelló, M., & Lores, S. F. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Págs*, 58(75).
<https://doi.org/10.7263/ADR.004.01.4>
- Great Place to Work*. (2023). <https://www.greatplacetowork.com/>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
<https://doi.org/10.1108/02621710710732146>
- Hung, K. H., Gu, F. F., & Yim, C. K. (2007). A social institutional approach to identifying generation cohorts in China with a comparison with American consumers. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 836-853.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400288>
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*.

- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: A resource-based view. *Career Development International*, 2(7), 347-353.
<https://doi.org/10.1108/13620439710187981>
- INEC. (2020). *La Nueva Cara Demográfica del Ecuador*. Ecuador en Cifras.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- Jack, P., Lachman, J., & López, A. (2021). *Scientific knowledge production and economic catching-up: An empirical analysis*. 126, 4565-4587.
- Jackson, V., Stoel, L., & Brantley, A. (2011). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.08.002>
- Macrae, I., Furnham, A., & Reed, M. (2021). *High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work* (Segunda). Bloomsbury Business.
- Mantilla Manjarrés, P. E. (2019). *Plan de marketing para la implementación de la marca empleadora Plasticaucho Industrial S.A.* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/12599>
- Mendoza Torres, C. P., & Hernández, R. S. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2076/?il=6443>
- Oleg Gennadievich, D., Arbeláez-Campillo, D. F., & Rojas-Bahamón, M. J. (2022). La influencia de los procesos de globalización en el ámbito de la cultura. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 100, 143.

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journey of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Palomino, A. H., Velásquez, B. R., Corisapra Quintana, F. de M., & Quispe Ambrocio, A. D. (2021). *ORGANIZACIONAL: EFECTOS INDIRECTOS DE LA EXPERIENCIA DE MARCA EMPLEADORA*.
- Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*.
- Rosabal, E. M. D., Vidal, J. M. D., Vázquez, A. E. G., Sánchez, Y., & Rodríguez, G. R. (2018). PRESENCIA DE LAS TIC EN LAS INVESTIGACIONES SOCIALES. *RITI Journal*, 6(11), 19-24.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed). AMACOM.
- Ruch, W. (2000). How to Keep Gen X Employees From Becoming X - Employees. *Training & Development*, 54(4).
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194-213. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>
- Rupert-Lucero, E., Gómez-Pin, L., & Palma-Hernández, M. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. Caso El Triunfo, Ecuador. *MASKANA*, 11(1), 26-32. <https://doi.org/10.18537/mskn.11.01.03>
- Sánchez García, R., & Sánchez-García, F. J. (2023). Las lógicas de la moda. Los Millennial, la Generación Z y el mercado literario en la sociedad globalizada. *América sin Nombre*, 28, 17. <https://doi.org/10.14198/amesn.21934>

- Sarraff, A. R. A. (2019). *Generational Groups in Different Countries*.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.2562175>
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Free Press.
- Schmitt, B. H. (2007). *Experiential Marketing*. Deusto.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Sheen, B. M. (2018). El employer brand (marca empleador) en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. *Universidad de Lima*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10176>
- Smith, K., & Hanover, D. (2016). *Experiential Marketing*. Wiley.
- Spears, R. (2021). Social Influence and Group Identity. *Annual Review of Psychology*, 72(1), 367-390. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-070620-111818>
- Taco, J. B. (2021). *Análisis de los factores más comunes asociados a la depresión en adolescentes de la generación Z que afecten el desempeño ocupacional*. [Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/25540/1/FCDAPD-CTO-TACO%20JENNY.pdf>
- Tung, L. C., & Comeau, J. D. (2014). Demographic Transformation in Defining Malaysian Generations: The Seekers (Pencari), The Builders (Pembina), The Developers (Pemaju), and Generation Z (Generasi Z). *International Journal of Academic*

Research in Business and Social Sciences, 4(4), Pages 383-403.

<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i4/809>

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

Westmoreland, K. (2023). *The Zillennial*. The British Psychological Society.

<https://www.bps.org.uk/psychologist/zillennial>

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (Second edition). The Guilford Press.