LITORALPRESS

Fecha: 25-05-2025
Medio: La Tercera
Supl. : La Tercera
Tipo: Noticia general
Título: **El incómodo aprendizaje de la Generación Z en la oficina**

Pág. : 28
Cm2: 770,7
VPE: $ 7.667.791

Tiraje: 78.224
Lectoría: 253.149
Favorabilidad: No Definida

El incómodo aprendizaje de la Generación Z en la oficina

Los menores de 30 años están teniendo problemas para adaptarse al trabajo. Les cuesta entregar más de lo que les piden, necesitan retroalimentación constante y exigen beneficios desde el primer día. Todo eso, sumado a un mercado laboral que se precariza, explica que los despidan más que a la generación que los precedió.

Por ***Gianluca Parrini***

Johana Juacida (45), psicóloga y fundadora de una consultora especializada en gestión de personas, recuerda que un gerente de una empresa de cobranzas, que tenía un call center, se le acercó después de la pandemia.

-Por lo general esos gerentes son los mismos dueños de las empresas. Lo primero que me dijo fue: ¿qué pasa con los jóvenes, que no quieren volver a trabajar presencial? No están comprometidos con la empresa.

También empezó a escuchar quejas de otros gerentes que llegaban a su consultora. Uno de ellos le comentó que salió de una serie de entrevistas de trabajo, consternado.

-Me dijo: 'sentí que ellos me entrevistaron a mí, más que yo a ellos'. Y era porque lo llenaron de preguntas: ¿cómo va a ser mi jefe? ¿Qué beneficio me va a dar? ¿Cuál va a ser mi desarrollo en mi carrera?

Juacida cuenta que fundó en 2011 la consultora BHT, donde tienen dos grandes líneas de negocio: por un lado, asesoran a empresas a elegir personal idóneo. Por el otro, hacen coaching y capacitaciones a personas que buscan trabajo para que saquen un mejor provecho a sus capacidades.

La psicóloga dice que en esos años, ya existían empresas que preguntaban y hablaban sobre un nuevo grupo que asomaba. Algunos estudios les llamaban la Generación Z: conformada por personas que nacieron entre 1997 y mediados de los 2000 que, cuando entraron al colegio, ya tenían acceso a celulares táctiles y con cámara, el internet estaba presente en todas las casas y la comunicación de cualquier tipo era realizable de manera inmediata.

-La duda que todos teníamos era, ¿cómo se van a insertar los Gen Z en el mundo laboral? Nadie sabía lo que iba a pasar -dice Juacida.

La psicóloga define a los Z como personas nacidas en el contexto digital. Eso los diferencia de sus antecesores.

-Los Millennials saben de tecnología. Pero dudan aún de ella, son reticentes. En cambio, los Z son tecnología pura. No los puedes dejar sin ella. Ellos no piensan que la tecnología nos dejará sin trabajo, sino que se entregan a ella.

Otra diferencia marcada de la generación pasada: no tienen miedo a verbalizar lo que piensan.

-Te dicen: sé que eres mi jefe, te respeto, pero quizás estoy mirando esto desde otro lado y no estoy de acuerdo con lo que piensas.

La psicóloga marca la pandemia como el punto donde los Z empiezan a entrar con fuerza al mercado laboral. En ese momento, las personas que nacieron en 1997 estaban ya saliendo de sus carreras de educación superior o en sus primeros años de empleo. Allí, los Z se dieron cuenta de dos cosas: la primera, es que sí era posible un mundo donde se pudiera trabajar desde la casa. Lo segundo, es que sus expectativas sobre el mercado laboral no iban a ser respondidas.

Esta percepción tiene asidero en cifras.

Juan Bravo es economista de la PUC y director del Observatorio del Contexto Económico de la UDP. Experto en temas laborales, pone sobre la mesa algunos números. Bravo estudió la última Encuesta Nacional de Empleo del INE y revisó las razones por las cuales la gente dejó de trabajar en su último empleo. Luego, tomó el grupo de entre 17 y 28 años de 2025, y lo comparó con las cifras de la misma encuesta, pero de 2015. Es decir: la Gen Z frente a la Millenial.

Lo que encontró fue que a los Z los despiden más: si entre enero y marzo de 2015 el 11,3% de los Millenials fue despedido, ese número creció a un 15,4% diez años después.

Lo otro: los Z son reemplazados más rápido. En 2015, el 54,3% de los Millenial asumía que estaba cesante porque su contrato terminó, porque estaba a plazo fijo o porque estaba haciendo un reemplazo. En 2025, ese número creció a un 61,3%.

Eso sí, acota Bravo, los Z renuncian menos: el 32,1% de los Millenial aseguró que dejó su último trabajo voluntariamente. En los Z, ese número baja a un 20,1%.

El problema es que todos estos datos eran interpretados como muestras de inestabilidad por las grandes empresas. Juacida identificó eso y se dio cuenta de que había una necesidad de parte de los empleadores por entender a los Z:

-Decidí que había que sacarle el velo a las empresas sobre esta generación.

Ubicarse

Para Johana Juacida las cifras de despido se explican por la diferencia entre la expectativa y la realidad de los jefes en las organizaciones, respecto a los Z.

-Existe un concepto llamado 'la última milla'. Es ese 'dar un poquito más'. Y en la Generación Z eso no está. Porque las organizaciones te pueden decir, mira, entregaste bien tu trabajo, pero queríamos que nos dieras un poco más, poner tu sello. Pero ellos dicen: mira, yo hice lo que me pediste que hiciera, ya cumplí y me voy. Eso, para una empresa, es una señal de poco compromiso. Y una posible causal de desvinculación.

Marcela Quiñones es Doctora en Psicología y académica de la Facultad de Psicología de la Universidad de Chile. Dice que esto se enmarca dentro de un fenómeno que se dio en Estados Unidos después de la pandemia, llamado *The Big Resignation*, o La Gran Renuncia, en español.

-Son personas que están en el trabajo, pero tienen ganas de irse y hacen lo justo. No digo que todos los Gen Z hacen lo mismo, pero sí migran mucho más de empleos que otras generaciones pasadas, que vinculaban mucho más la realización personal con lo laboral.

Juacida dice que esto choca con la cultura de generaciones antiguas.

-Esta es una persona que lleva 40 años en el mercado, que emprendió, se arriesgó e hizo carrera. Entonces, esos mismos gerentes dicen, no los entiendo y no me gustan este tipo de trabajadores. Allí es donde nosotros entramos a explicar que es un cambio generacional.

Julieta Martínez (21) es activista y estudiante de Antropología. Además, es fundadora de la plataforma Tremendas, donde promueve el liderazgo y la participación de niñas y mujeres en causas sociales y proyectos.

Martínez no está de acuerdo con esa idea del trabajo de las generaciones anteriores.

-La cultura del esfuerzo en Chile trae esta idea de que tienes que sufrir, de que tienes que pasarla mal. Y nosotros venimos a apoyar en todos los espacios donde trabajemos, pero sufrir no debería ser una necesidad para encontrar un lugar de trabajo, o de desempeñarte como corresponde.

Martínez sigue con esta idea.

-El ser humano se ha desarrollado y ha encontrado innovación porque logramos tener espacios de ocio, y de conexión con la gente que queremos y con nuestras familias.

Juacida plantea otro punto donde topan los Z: la expectativa propia de lo que será el trabajo, versus lo que piden las empresas.

-Les gusta trabajar desde la casa -comenta Juacida-. También, por ejemplo, piensan que sí se puede trabajar por metas y no por horarios. Ellos dicen, si cumplo mi objetivo y lo hice en menos tiempo, ¿qué pasa?

Azul Puig, antropólogo e investigador en Elige Educar, dice que los Z se preocupan mucho más de su salud mental y lo hacen saber. Miran con aversión la cultura laboral hostil.

-Hay un fenómeno reconocido por la literatura. Se llama burnout anticipatorio. Son estudiantes de Pedagogía que, recién entrando a las prácticas, ya experimentan síntomas de burnout que vive gente que lleva años en la profesión docente. Todo lo que se habla de la docencia, lo desafiante y la sobrecarga, los lleva a generar una especie de desastre mental.

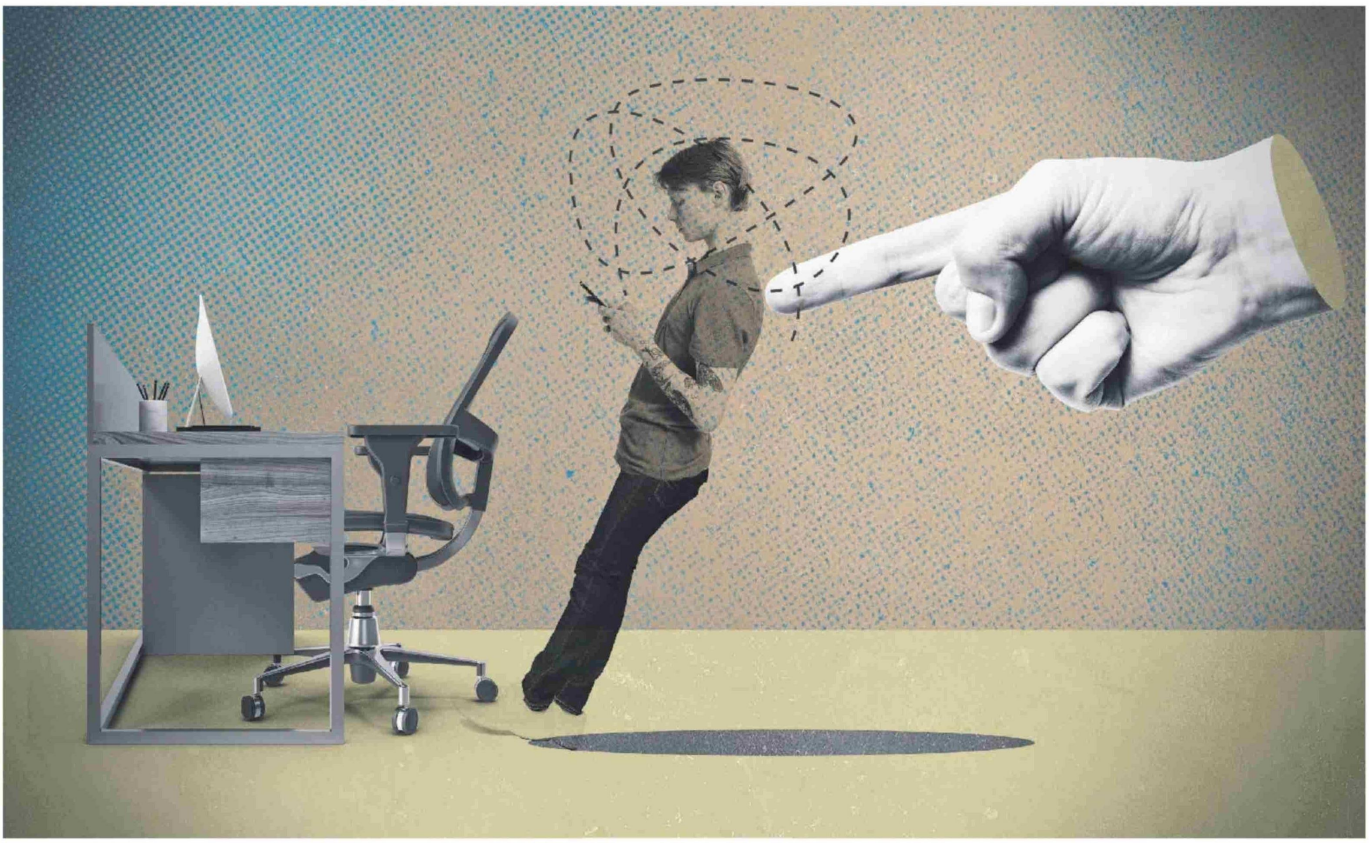
Quiñones sostiene que hay que entender que esta generación entró al mercado labo-

LITORALPRESS

Fecha: 25-05-2025
Medio: La Tercera
Supl. : La Tercera
Tipo: Noticia general
Título: El incómodo aprendizaje de la Generación Z en la oficina

Pág. : 29
Cm2: 754,9
VPE: $ 7.510.159

Tiraje: 78.224
Lectoría: 253.149
Favorabilidad: No Definida



ral en un momento complejo. Eso, sumado a que piensan de maneras distintas, genera un mix que los hace actuar de formas diferentes.

-Ellos tienen una mayor capacidad de rotar y desprenderse de los trabajos, porque tienen menos responsabilidades que las generaciones anteriores: no tienen créditos hipotecarios y muchas veces no tienen hijos o hijas.

Por eso, Juacida comenzó con algunas charlas a esta generación. Comenzó en universidades y siguió dando consultas personalizadas. Se propuso una meta: enseñarles a los Gen Z a entrar bien al mundo empresarial.

-Es que me dicen que quieren plantear ciertas cosas en la entrevista. Preguntar todo sobre la empresa y pedir otras. Y les digo, está bien que te interese, pero deja que te conozcan primero, que ellos vean qué aporte puedes ser tú en su organización y luego haces tu petitorio.

Juacida recuerda otro punto.

-Lo habitual es que esta generación siempre está pensando en el viaje. Me toca mucho eso: mire, quiero estar uno o dos años, pero de allí me quiero ir a Europa. Y claro, está bien que viajes, pero no partas la conversación así. Porque el otro siente que aún ni parten y la relación ya tiene un límite.

Juacida sigue con esta idea.

-Otras generaciones lo tomarían como una broma. También quieren conocer el mundo, pero sacando un permiso, o tomándose vacaciones. Pero en la lógica de ella, no había nada de malo querer conocer el mundo y aportar desde otro lugar geográfico. Así piensan los Z: tienen otra perspectiva, ponen sus condiciones y las dicen sin miedo.

Juacida también asesora a los Z en sus curriculums. Las versiones que ella revisa, dice, son muy creativas en el diseño, pero carecen de contenido. También, tienen faltas ortográficas. "O se les olvida colocar el teléfono", dice.

> "Sufrir no debería ser una necesidad para encontrar un lugar de trabajo"
>
> **Julieta Martínez (21), fundadora de la plataforma Tremendas**

Jefe Z

El duro desembarco de los Gen Z en el trabajo también ha sido estudiado por el Estado.

Juan Pablo Duhalde, sociólogo y director del Instituto Nacional de la Juventud, también cree que les ha costado entrar por el contexto en el que esto sucedió. Eso sí, pone una idea sobre la mesa.

-Es distinto pensar en los Generación Z del área metropolitana, que en los de otras regiones o en sectores rurales. Por ejemplo, sabemos de mujeres jóvenes de esa edad que no retoman sus estudios porque dicen que no lo harán hasta terminar sus labores de cuidado de algún familiar. Las mujeres jóvenes cuadruplican en horas de cuidado a los hombres.

Lo que también expone Duhalde, es que los Gen Z se están yendo de la casa de sus padres mucho más tarde.

-En 1991, con las primeras encuestas del Injuv, la edad de emancipación era a los 24 años. Hoy, se acerca cada vez más a los 30 años.

Por eso, dice Duhalde, hay que entender que es una generación que se está abriendo paso en el mundo laboral, y que debe batallar mucho más para encontrar un espacio.

Lo mismo agrega Juacida: hay que ser cautelosos, ya que es una generación muy preparada. Lo que sugiere la psicóloga, es que las empresas deben tener planes para este tipo de trabajadores.

-Los Gen Z quieren todo de inmediato. Y si le sumas esta última milla poco clara, sienten que lo que les dice el jefe es insuficiente, que no les entregan el feedback adecuado. Y eso también debería empezar a mejorar: entregar retroalimentación, espacios de mejora y de reflexión, que son necesarios en los espacios laborales.

Juacida expone esta idea de otra manera.

-Mira, esta es una generación a la que le encantan los likes. Entonces, en el trabajo también quieren recibir un like de parte de su jefe. Una palabra que le diga, vas bien, sigue así.

Duhalde aporta con otra idea en esa línea: solo el 6% de los Gen Z han señalado haber participado en instancias de tomas de decisiones.

Julieta Martínez dice que también siente esto.

-Con estas conversaciones, como que se da esta dinámica de batalla entre generaciones. Pero con la Tercera Edad, por ejemplo, tenemos cosas en común: no nos toman en serio, no nos toman el peso y no nos escuchan. Es una constante pelea por un espacio. Y al final quienes deciden, entienden cómo vivimos y cuáles son nuestros problemas, no están en nuestro rango etario.

Jorge Fábrega, economista y sociólogo de la Facultad de Gobierno de la UDD, dice que los Gen Z entrarán con fuerza al mundo laboral dentro de los próximos 15 años. Pero no sin contratiempos.

-El mundo cambia, pero la información es más rápida. Las organizaciones se adaptan a tiempos vertiginosos, con el ingreso sobre todo de la Inteligencia Artificial, donde los trabajos sofisticados serán reemplazados. Eso golpeará a las nuevas generaciones, ya que el retorno de inversión de un título universitario será cada vez más bajo que cuando ellos entraron a esas carreras.

Fábrega sigue esta idea.

-Se está acabando la idea de tener un cartón y dedicarse a eso mismo durante 30 años. Comenzará una lógica de aprendizajes heterogéneos y continuos, con una constante lógica de reunir más teoría y llevarla a la práctica. Tendrán que aprender a navegar en mundos más complejos.

Martínez, en tanto, tiene claro qué es lo que viene para los Z.

-Da un poco de cosa decirlo, pero el futuro del país está en nuestras manos.