

TRABAJO Y LIDERAZGO DESDE LA MIRADA DE LA JUVENTUD

GENERACIÓN Z EN BAHÍA BLANCA



La fuerza laboral atraviesa una transformación profunda, impulsada por la irrupción de la Generación Z y su forma disruptiva de entender el trabajo

Nacidos entre 1997 y 2012, estos jóvenes están desdibujando los caminos tradicionales al priorizar el emprendimiento, el trabajo independiente (gig economy) y las profesiones técnicas por sobre los esquemas rígidos del empleo formal.

Para 2030, se espera que esta generación represente el 31% de la fuerza laboral.

Los resultados de este estudio muestran que las empresas enfrentan retos significativos y deben adaptarse a una generación que prioriza el equilibrio entre vida y trabajo, un trabajo organizado por objetivos y un liderazgo basado en la comunicación para la toma de decisiones.

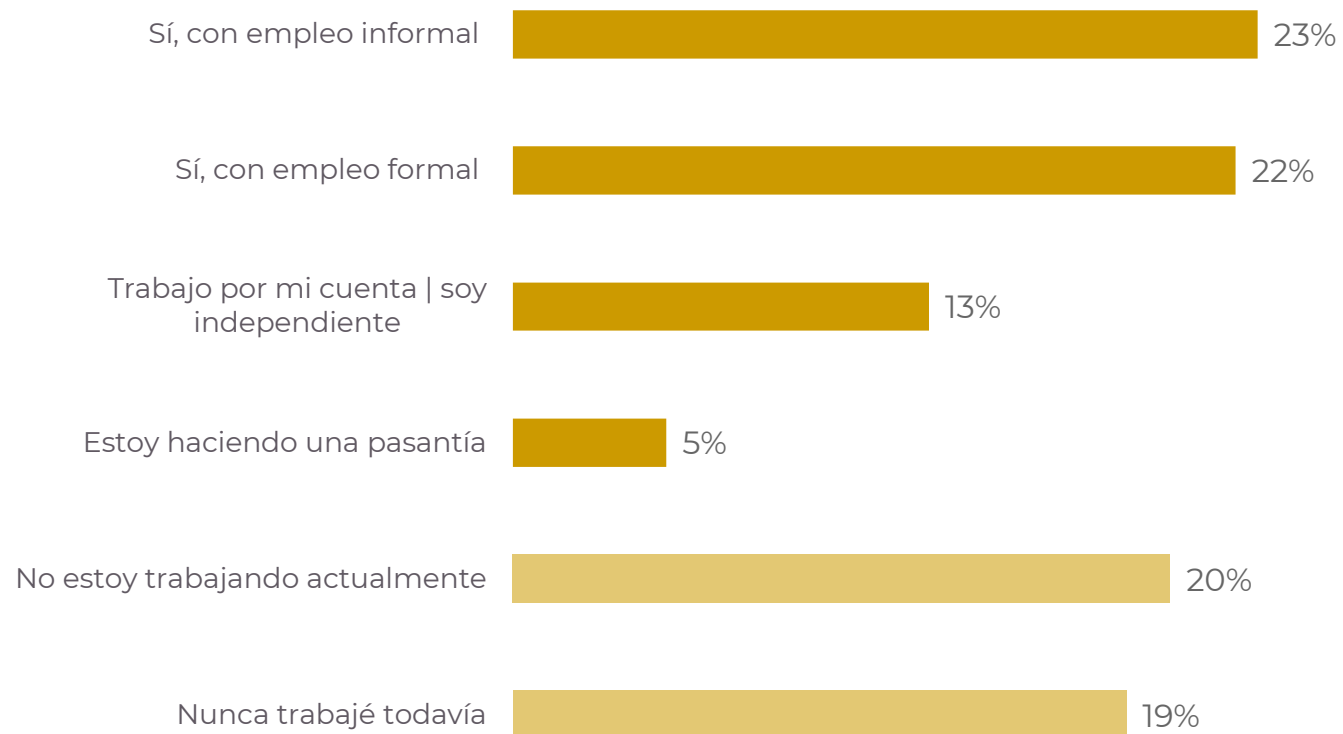
EL DILEMA NO ES DÓNDE NI CÓMO SE REALIZA EL TRABAJO

Es mucho más profundo: tiene que ver con el lugar que quieren que el trabajo ocupe en sus vidas

TRAYECTORIAS LABORALES

MENOS DE LA MITAD DE LA JUVENTUD BAHIENSE TIENE UN EMPLEO FORMAL O INFORMAL

4 de cada 10 jóvenes no participan del mercado laboral bajo ningún formato



Base: Muestra total. ¿Actualmente estás trabajando?

Según edad y género

El 50% de las mujeres tiene un trabajo formal o informal, mientras que entre los hombres ese porcentaje es más bajo.

En la franja etaria de 26 a 30 años el empleo formal asciende a 38%. (23%)

7 de cada 10 jóvenes entre 18 y 21 no trabaja actualmente o nunca lo hizo aún.

Según trayectoria educativa

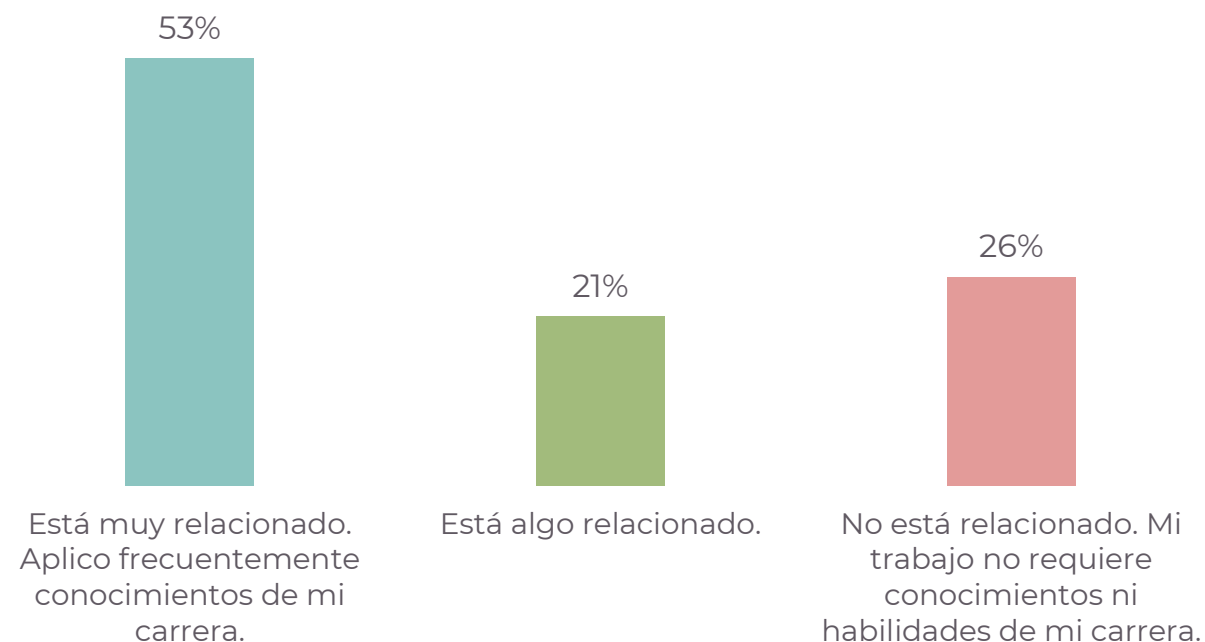
El 65% de los graduados tiene un trabajo formal.

La mitad de los que estudian nunca trabajaron o no lo hacen actualmente.

1 de cada 2 jóvenes que no estudian tiene un trabajo independiente.

**DOBLE CLICK SOBRE
ALGUNOS SEGMENTOS**

LA MITAD DE JÓVENES QUE TRABAJAN, TIENE UN EMPLEO MUY RELACIONADO CON SUS ESTUDIOS

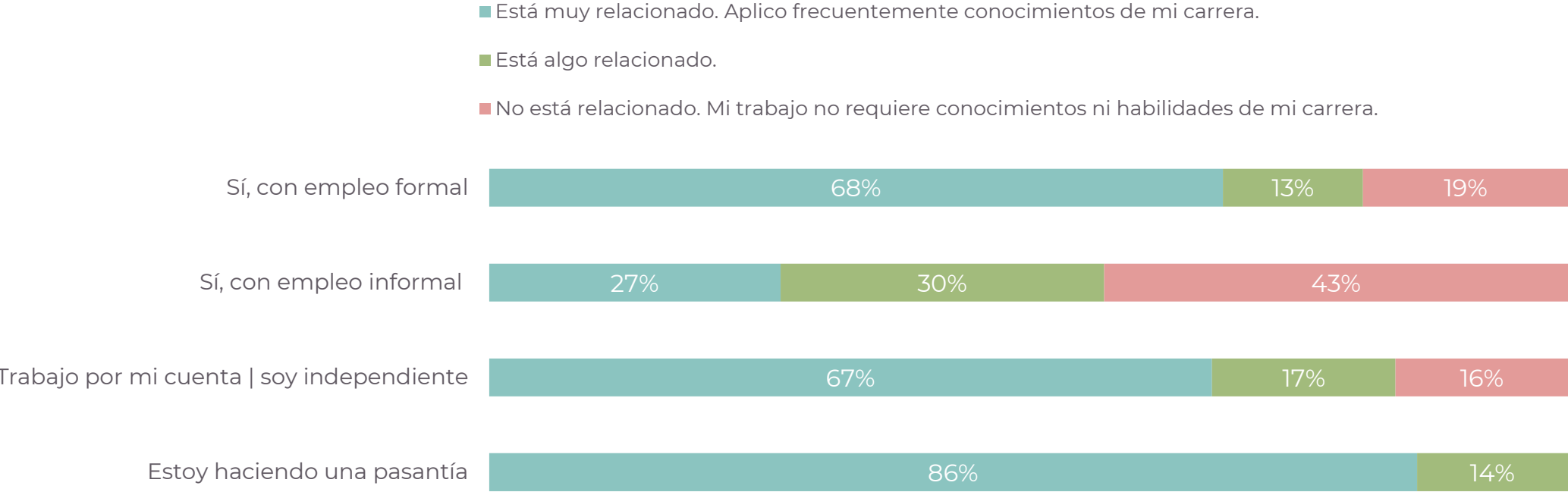


Base: Jóvenes que trabajan y estudian o estudiaron. ¿En qué medida tu trabajo actual se relaciona con los contenidos de la carrera que estudiás?

Para el caso de la
juventud graduada
este porcentaje
asciende a 64%

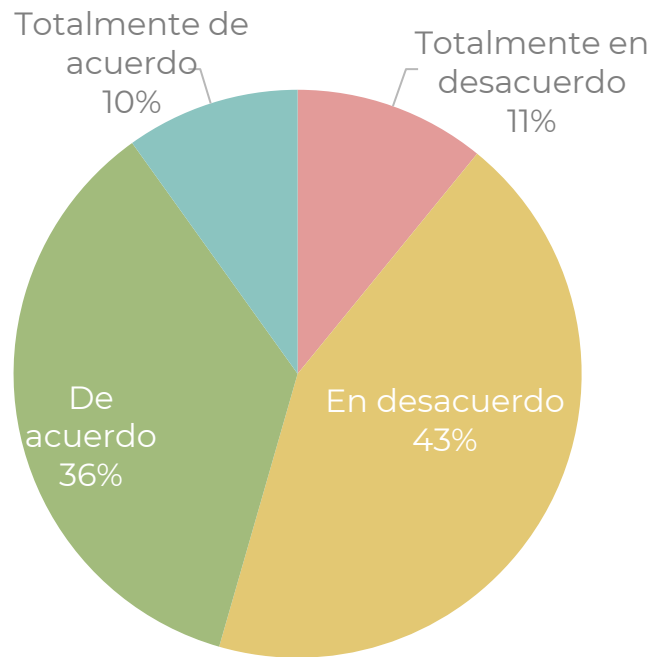
EL TRABAJO FORMAL Y EL INDEPENDIENTE PERMITEN APLICAR LOS CONTENIDOS ESTUDIADOS

Los datos evidencian que las pasantías cumplen el rol clave en la transición de los estudios al ámbito laboral para el cual fueron diseñadas.



Base: Jóvenes que estudian y trabajan. ¿En qué medida tu trabajo actual se relaciona con los contenidos de la carrera que estudiás?

UNO DE CADA DOS JÓVENES QUE TRABAJA SUFRE OVERWORKING



El 57% de las mujeres encuestadas afirma el trabajo las deja sin energía para otras actividades

El porcentaje asciende a 67% entre quienes tienen un empleo formal

Base: Jóvenes que trabajan. Indicá tu grado de acuerdo con la frase: "El trabajo me deja tan cansado/a que no tengo energía para otras actividades."

Overworking: refiere a una situación en la que una persona trabaja demasiadas horas o con demasiada intensidad, más allá de lo saludable o sostenible, lo que puede afectar su bienestar físico, mental y emocional.

EXPECTATIVAS LABORALES

YA NO SE TRATA SOLO DE QUÉ SE HACE, SINO PARA QUÉ
Y CON QUÉ PROPÓSITO.

Esta generación **redefine** no solo las trayectorias laborales,
sino también el **sentido mismo del trabajo**.

TRAYECTORIAS LABORALES EQUILIBRADAS

En los grupos cualitativos se confirma que los jóvenes no desean elegir entre estabilidad económica y bienestar personal: aspiran a construir trayectorias laborales que les permitan ambas cosas.

Lejos de resignarse al sacrificio como única vía de progreso, buscan un equilibrio que les asegure disfrute y sentido.

“Sin motivación y objetivos no se avanza, pero sin descanso y bienestar tampoco se puede rendir ni disfrutar lo que se logra.” (Mujer, 18 años)

“Personalmente no considero el trabajo como uno de los aspectos más importantes... obvio sin dejarlo relegado porque es necesario para vivir, pero no para desvivirme.” (Mujer, 23 años)

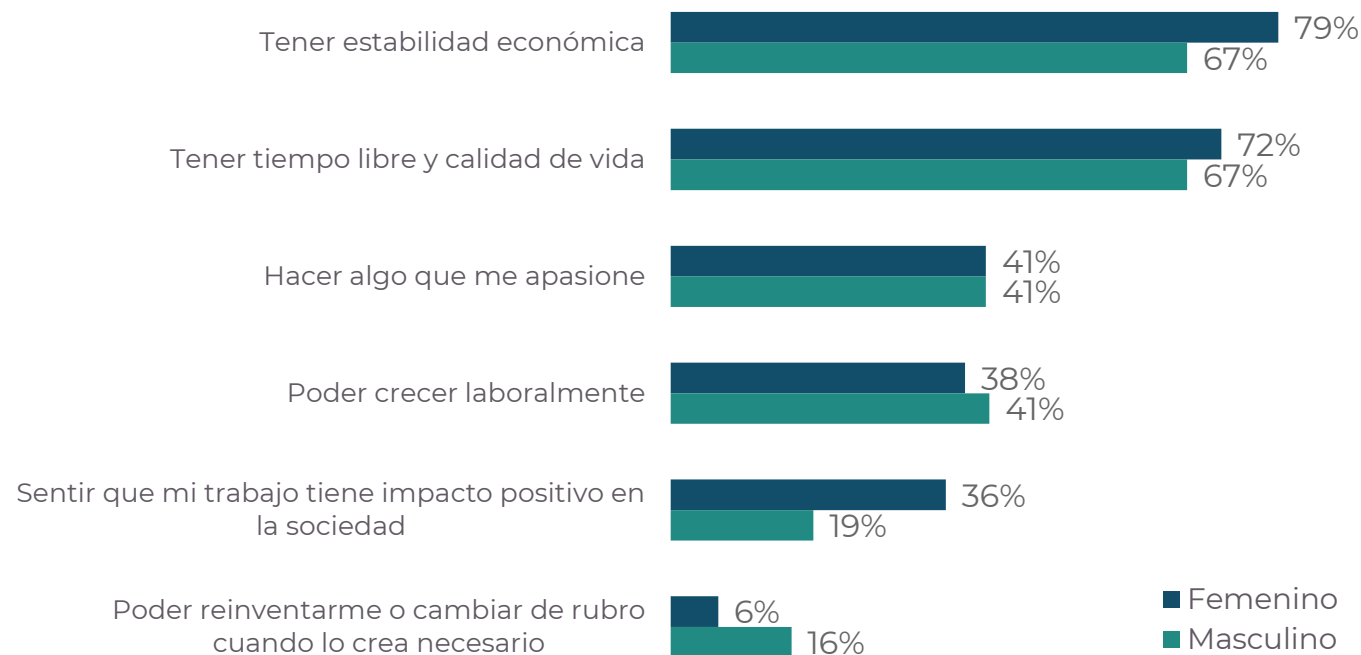
LA ESTABILIDAD ECONÓMICA Y LA VIDA EQUILIBRADA SON LAS PRINCIPALES ASPIRACIONES LABORALES DE LA JUVENTUD BAHIENSE



Base: Muestra total. Si pensás en el aspecto laboral de tu vida ¿qué aspiraciones tenés? ¿Cuáles son tus expectativas para el futuro?

SE DESAFÍAN LOS ESTEREOTIPOS: LAS MUJERES LIDERAN LA BÚSQUEDA DE ESTABILIDAD

Aspiraciones laborales según género



Los resultados desafían supuestos tradicionales: las mujeres priorizan la estabilidad económica y también el tiempo libre y la calidad de vida.

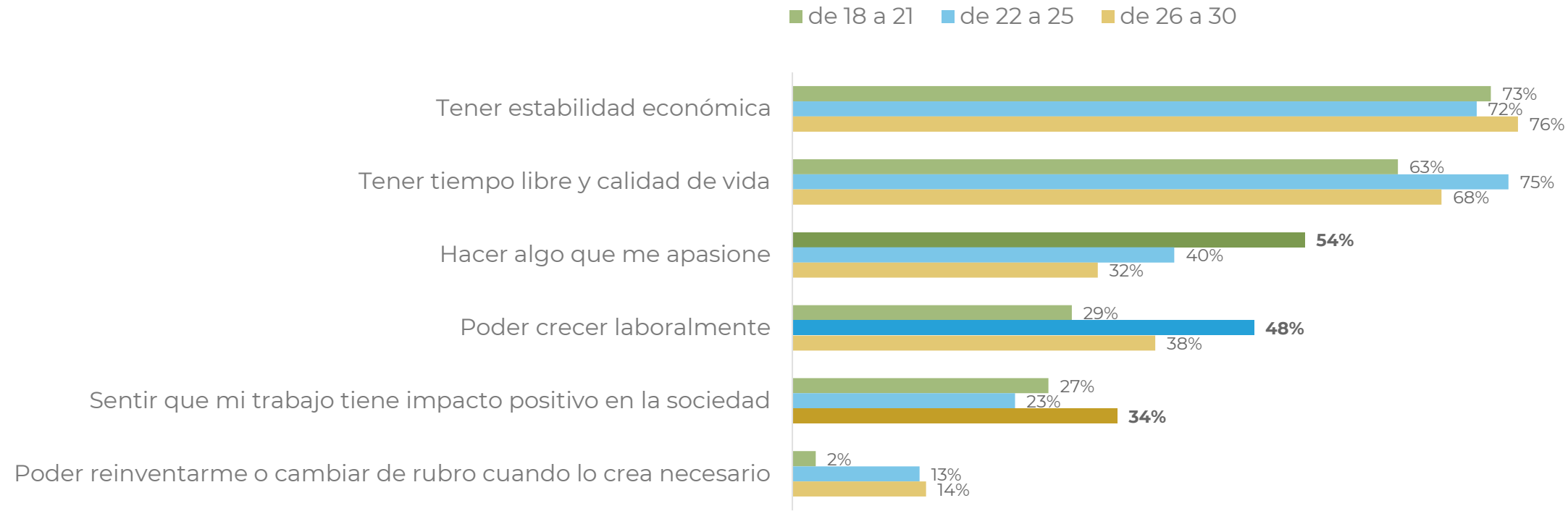
Esta combinación no es contradictoria: refleja la presión estructural que enfrentan por la precariedad laboral, la brecha salarial y la doble carga que muchas asumen dentro y fuera del hogar.

También expresan con más fuerza el deseo de generar impacto positivo desde el trabajo.

En cambio, los varones mencionan con mayor frecuencia la necesidad de reinventarse o cambiar de rubro, posiblemente por contar con trayectorias más estables o menor presión social.

Base: Muestra total. Si pensás en el aspecto laboral de tu vida ¿qué aspiraciones tenés? ¿Cuáles son tus expectativas para el futuro?

EL RANGO ETARIO INTERMEDIO ASPIRAN AL CRECIMIENTO PROFESIONAL CON UNA VIDA EQUILIBRADA



Base: Muestra total. Si pensás en el aspecto laboral de tu vida ¿qué aspiraciones tenés? ¿Cuáles son tus expectativas para el futuro?

TENER UNA VIDA EQUILIBRADA ES UN DESEO MÁS FRECUENTE ENTRE QUIENES TIENEN UN TRABAJO INDEPENDIENTE

	Total	Sí, con empleo formal	Sí, con empleo informal	Trabajo por mi cuenta soy independiente	No estoy trabajando actualmente	Nunca trabajé todavía
Tener estabilidad económica	73,5%	69,7%	64,7%	68,4%	83,3%	75,0%
Tener tiempo libre y calidad de vida	69,5%	60,6%	58,8%	84,2%	76,7%	71,4%
Hacer algo que me apasione	41,1%	33,3%	44,1%	36,8%	40,0%	57,1%
Poder crecer laboralmente	39,7%	63,6%	41,2%	21,1%	33,3%	21,4%
Sentir que mi trabajo tiene impacto positivo en la sociedad	27,8%	30,3%	32,4%	36,8%	26,7%	14,3%
Poder reinventarme o cambiar de rubro cuando lo crea necesario	10,6%	15,2%	5,9%	10,5%	13,3%	10,7%

Base: Jóvenes que trabajan. Si pensás en el aspecto laboral de tu vida ¿qué aspiraciones tenés? ¿Cuáles son tus expectativas para el futuro?

Nota: el segmento de quienes realizan pasantías no se incluye en el análisis debido a que su tamaño muestral resulta insuficiente para obtener resultados significativos

“QUIET AMBITION” AMBICIÓN SILENCIOSA

Ya no es el sacrificio y el estrés, es la autonomía y la libertad

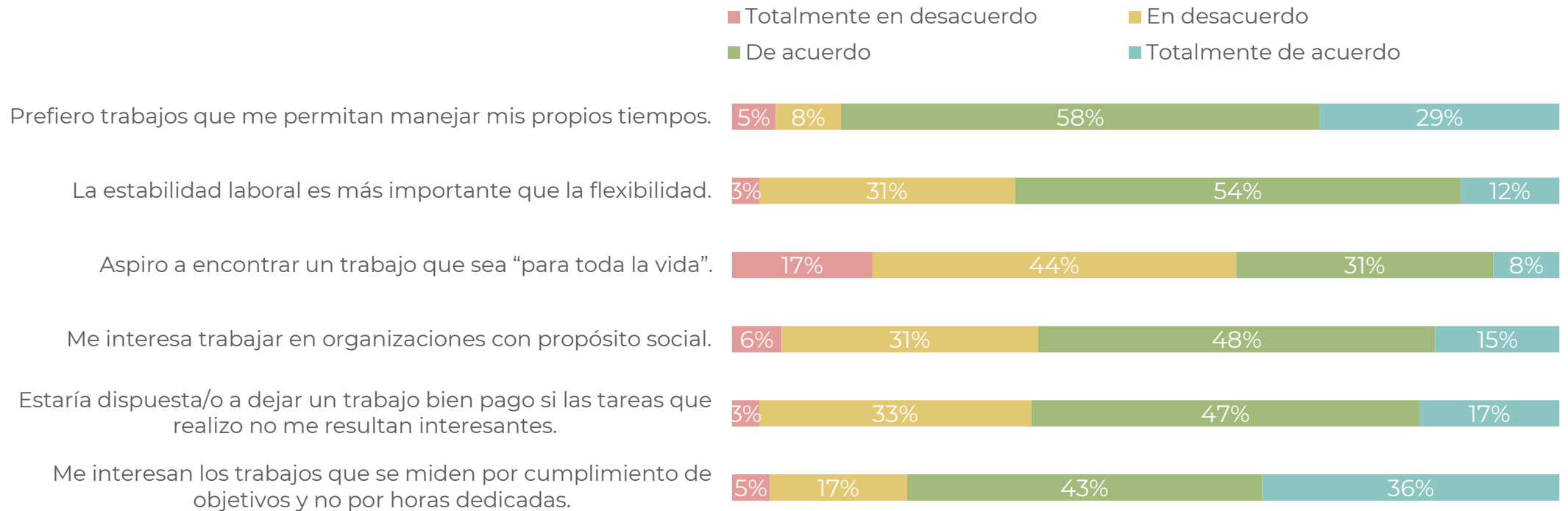
Frente a una época de agotamiento y burnout, cada vez más jóvenes eligen privilegiar los roles y **trabajos con menos demanda, escaparle** a los cargos con mucha **responsabilidad** y **dejar** de priorizar el **éxito profesional** como demarcador de realización personal.

Flexibilidad y trabajo por objetivos no solo son deseables: se vuelven esenciales para sostener la motivación.

“Hoy en día lo que hablan son los indicadores... quizás hiciste tu trabajo en 8 hs o tal vez en 1. Yo tengo un trabajo con objetivos, y no me imagino volver a uno por horas.” (Mujer, 24 años)

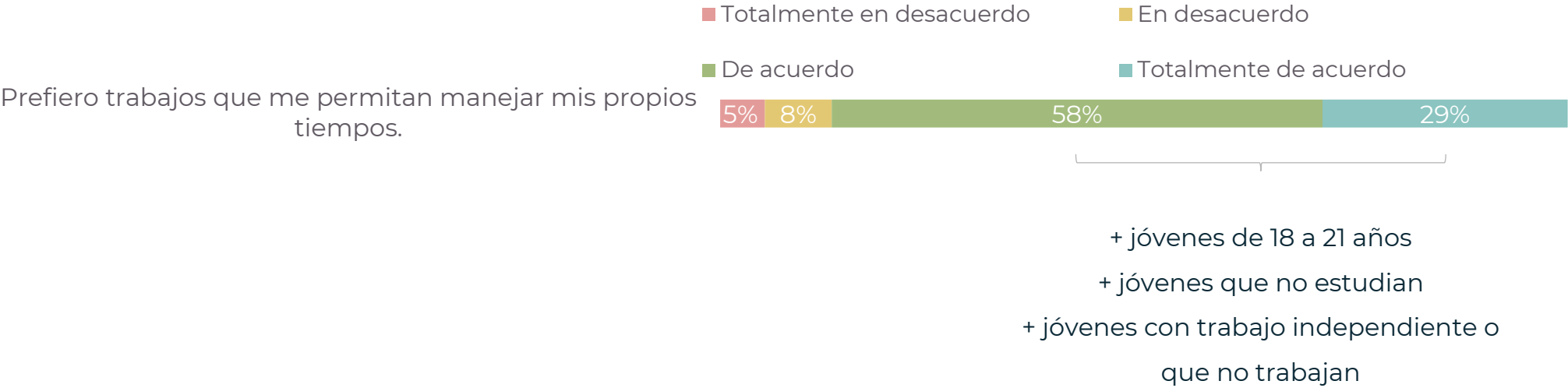
“No tiene sentido estar 9 horas si rendís lo mismo en menos.” (Mujer, 27 años)

PARA LA GENERACIÓN Z ES CLAVE TENER AUTONOMÍA Y TRABAJAR POR OBJETIVOS



Base: Muestra total.. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

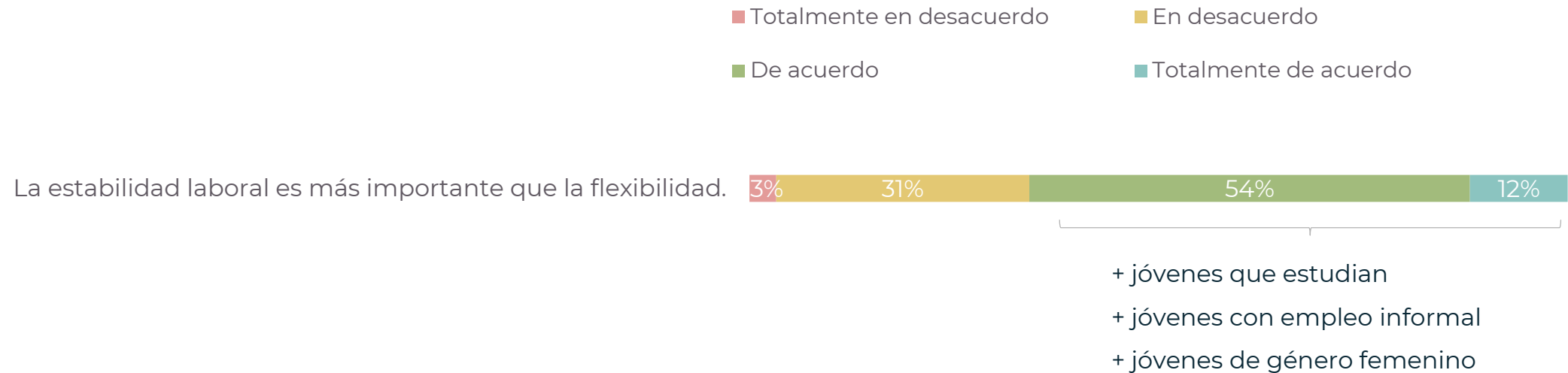
LA POSIBILIDAD DE DISPONER DE TIEMPO PROPIO ES EL ASPECTO MAYORMENTE ELEGIDO POR ESTA GENERACIÓN



Base: Muestra total. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

PARA QUIENES SE DESEMPEÑAN EN UN TRABAJO INFORMAL LA ESTABILIDAD PESA MÁS QUE LA FLEXIBILIDAD

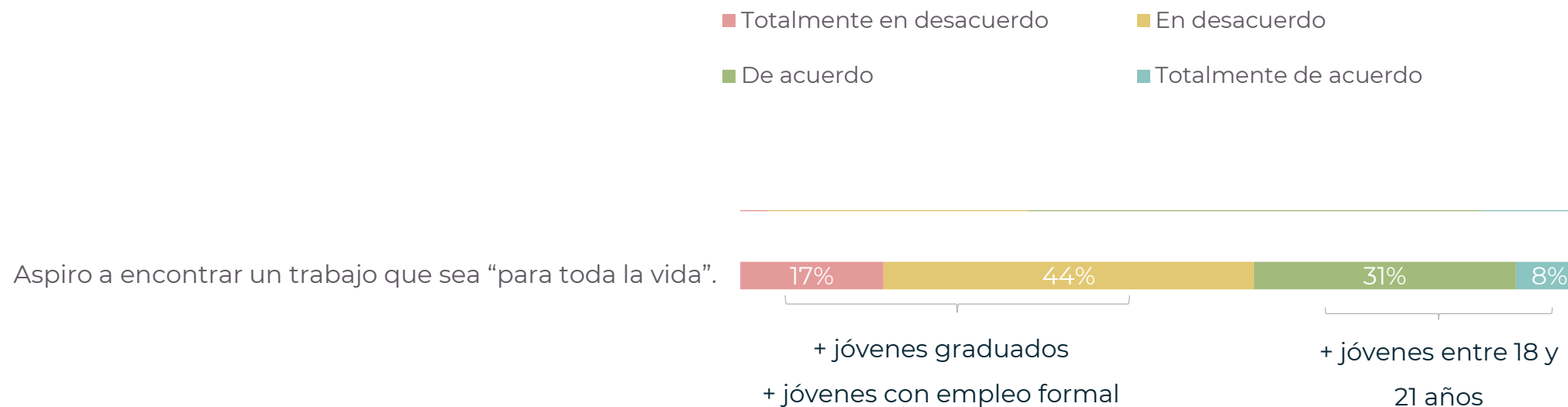
Las mujeres y los jóvenes que estudian actualmente también priorizan esta característica.



Base: Muestra total. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

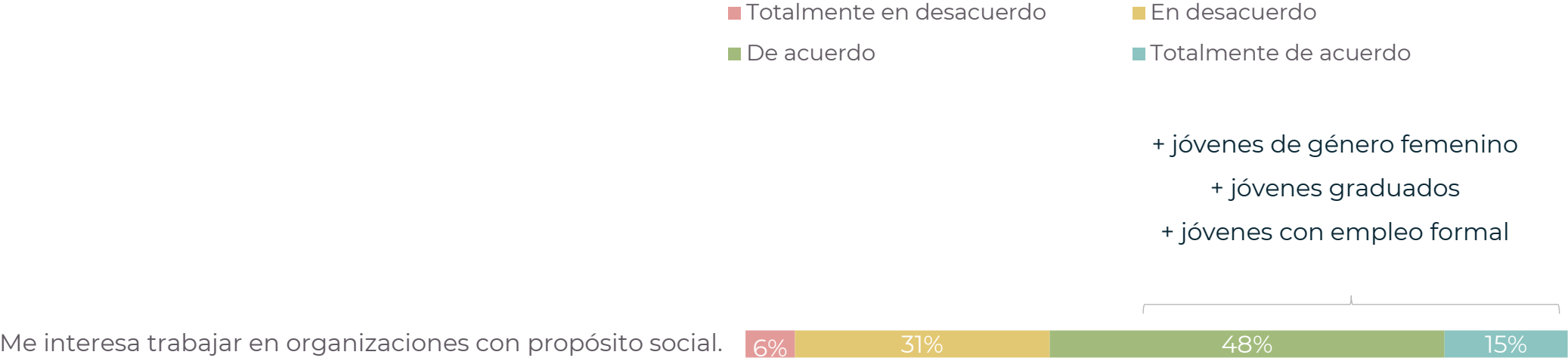
PERMANECER EN UN TRABAJO A LARGO PLAZO NO ES UNA ASPIRACIÓN PARA LA MAYORÍA DE LA JUVENTUD

Más aún para aquellos que ya están graduados y tienen un empleo formal



Base: Muestra total. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

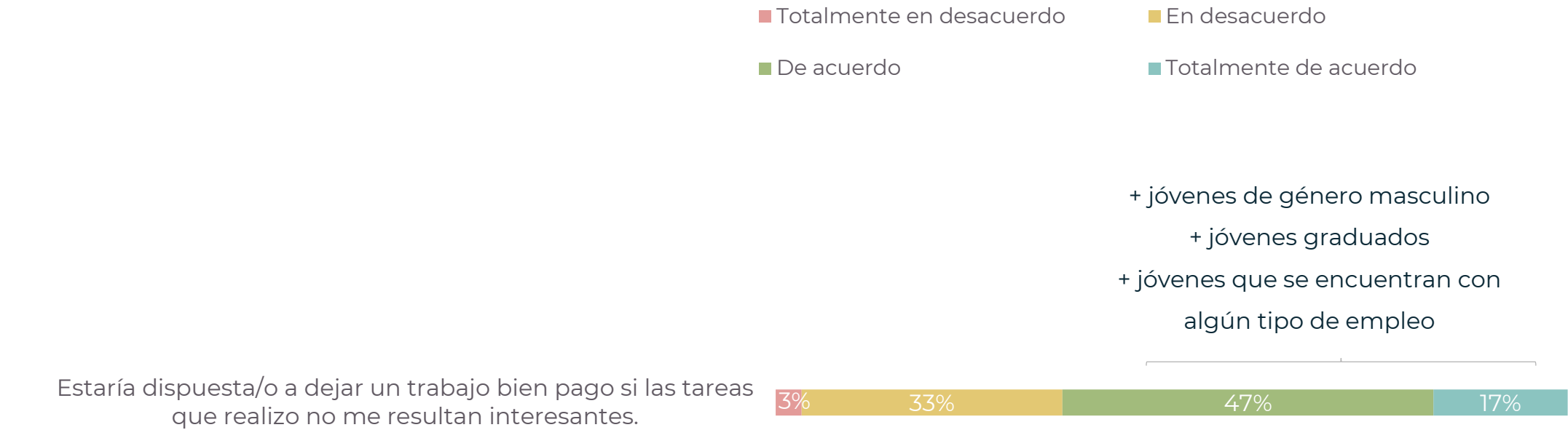
6 DE CADA 10 JÓVENES SIENTEN INTERÉS DE FORMAR PARTE DE ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO SOCIAL



Base: Muestra total. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

MÁS DEL 60% DE LOS JÓVENES DEJARÍA UN TRABAJO BIEN REMUNERADO SI LAS TAREAS NO DESPIERTAN SU INTERÉS

“A veces parece que si sos joven no deberías hacerte ciertas preguntas... pero... ¿por qué no?”

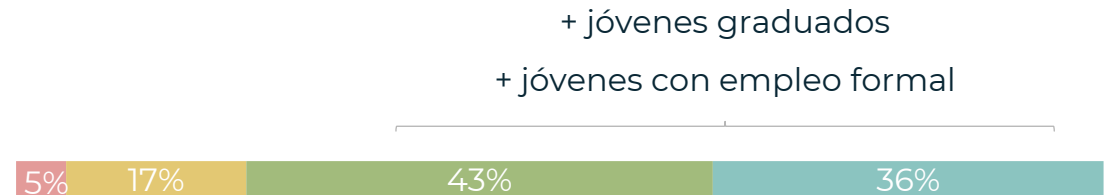


Base: Muestra total. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

EL 80% DE LOS JÓVENES PREFIERE TRABAJAR POR OBJETIVOS ANTES QUE CUMPLIR HORARIOS



Me interesan los trabajos que se miden por cumplimiento de objetivos y no por horas dedicadas.



Base: Muestra total. Indicá tu grado de acuerdo con las siguientes frases

La posibilidad de crecimiento profesional es un aspecto decisivo en la elección y permanencia en un trabajo.

Estancarse en un puesto sin proyección es vivido como una frustración; se espera que las organizaciones ofrezcan recorridos posibles para desarrollarse.

“Si no podés crecer laboralmente, tarde o temprano te sentís estancado.” (Mujer, 18 años)

“Yo ingresé en una empresa que no era la número uno en su rubro y laboralmente pude crecer mucho. Después trabajé en la número uno, y no tuve ningún incentivo por crecer. Era ese puesto y listo. Va en la mentalidad de cada uno, pero para mí eso condiciona la decisión.” (Varón, 27 años)

“Incentiva saber que podés crecer dentro de la empresa y no estancarte. Tanto en las competencias, como en el sueldo. En definitiva, todos trabajamos por la plata...” (Mujer, 27 años)

“Si voy a dedicar tiempo y esfuerzo en un lugar, me gustaría saber que hay posibilidades de avanzar. No se trata solo de tener un puesto, sino de poder aprender, mejorar y sentir que voy construyendo algo a futuro.” (Mujer, 18 años)

“Al principio lo principal es sumar experiencia, pero siempre que haya una proyección. Si sabés que vas a quedar ahí para siempre, bajás el ritmo o te empezás a frustrar.” (Varón, 25 años)

“Yo pensaría en el crecimiento desde el arranque... no se trata solo de tener un puesto, sino de construir algo a futuro.” (Mujer, 18 años)

PERCEPCIONES Y OPINIONES SOBRE LIDERAZGO

En la Generación Z emerge una nueva lógica laboral donde el liderazgo se ejerce de forma individual, con autonomía, propósito y autenticidad.

No buscan dirigir la carrera de otros, sino construir la propia, en sintonía con sus valores, sin sacrificar su vida personal.

El crecimiento profesional ya no se mide por jerarquías, sino por la posibilidad de trabajar en lo que apasiona, generar impacto social y mantener un equilibrio vital.

Esta generación elige proyectos que los representen antes que puestos de poder. Y en esa elección, redefine qué significa hoy tener éxito

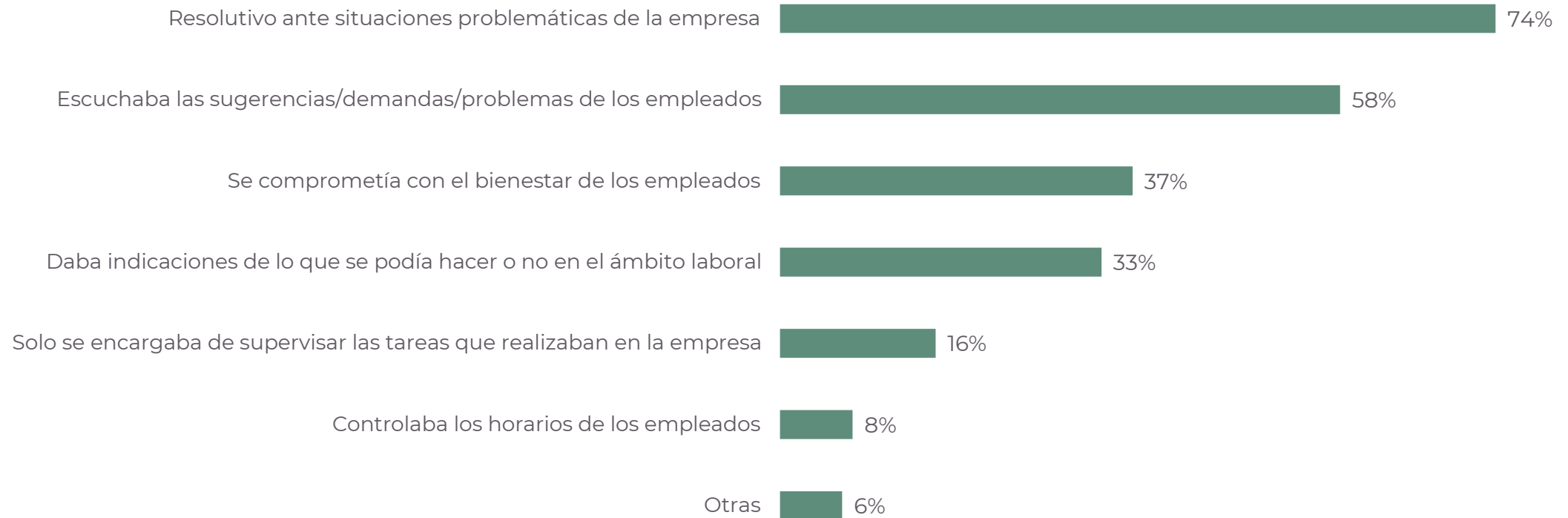
LÍDERES EN EL ENTORNO LABORAL

El **76%** de los jóvenes que
trabajan o han trabajado
reconocen un líder
en su entorno laboral

Este porcentaje asciende entre
quienes tienen un
empleo informal (82%)

Base: Jóvenes que trabajan o han trabajado. En tu trabajo actual o en empleos anteriores, ¿hubo alguna persona que consideres un/a líder dentro de la organización o empresa?

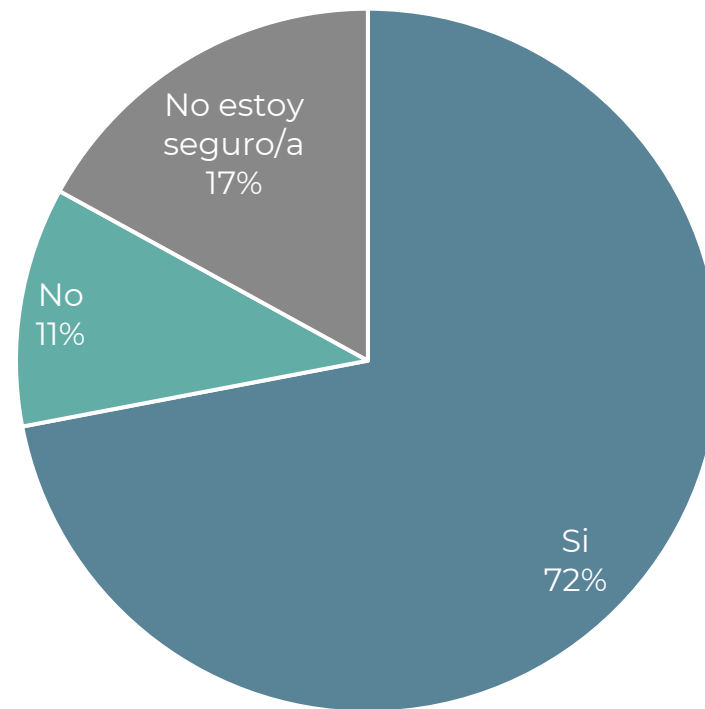
RECONOCER UN LÍDER LABORAL SIGNIFICA, PARA LA MAYORÍA, IDENTIFICAR A ALGUIEN RESOLUTIVO Y EMPÁTICO



Base: jóvenes que reconocen un líder en su entorno laboral. Cuál consideras que era la característica más sobresaliente de esa persona en cuanto a su rol de líder.

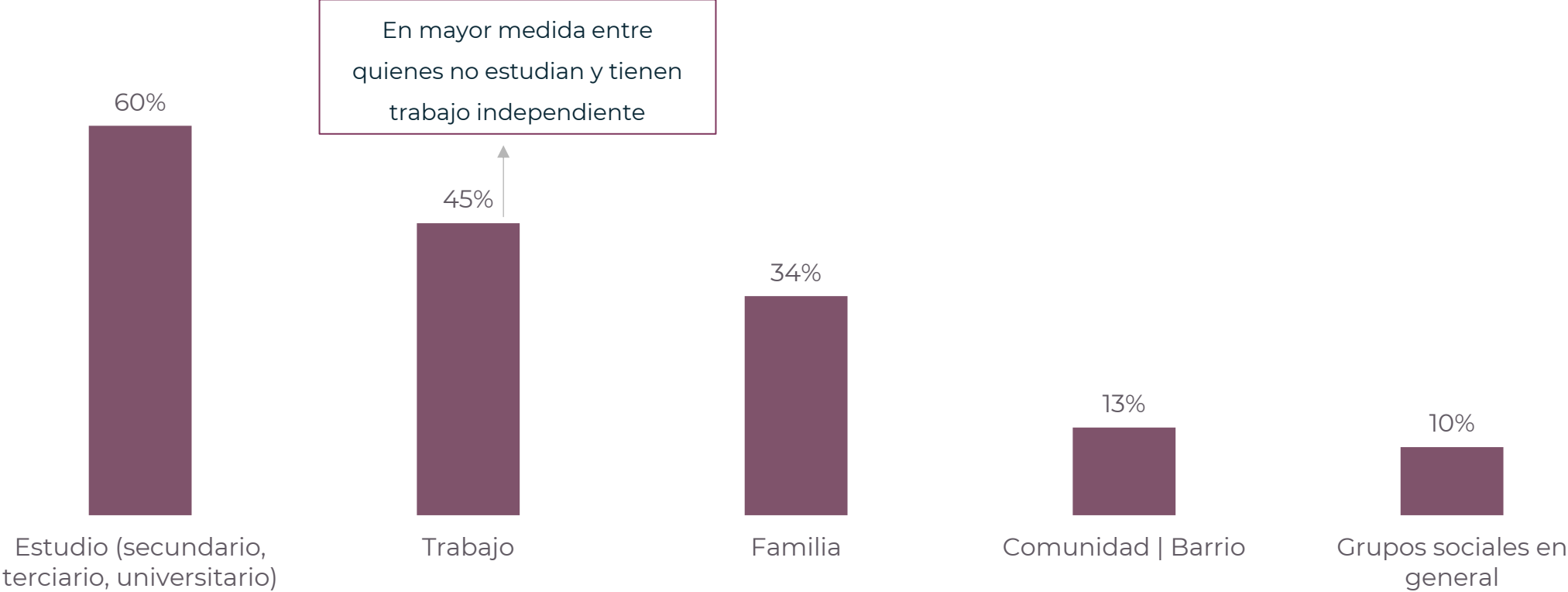
SE RECONOCEN COMO LÍDERES...

7 de cada 10 jóvenes consideran que
tienen capacidades de liderazgo



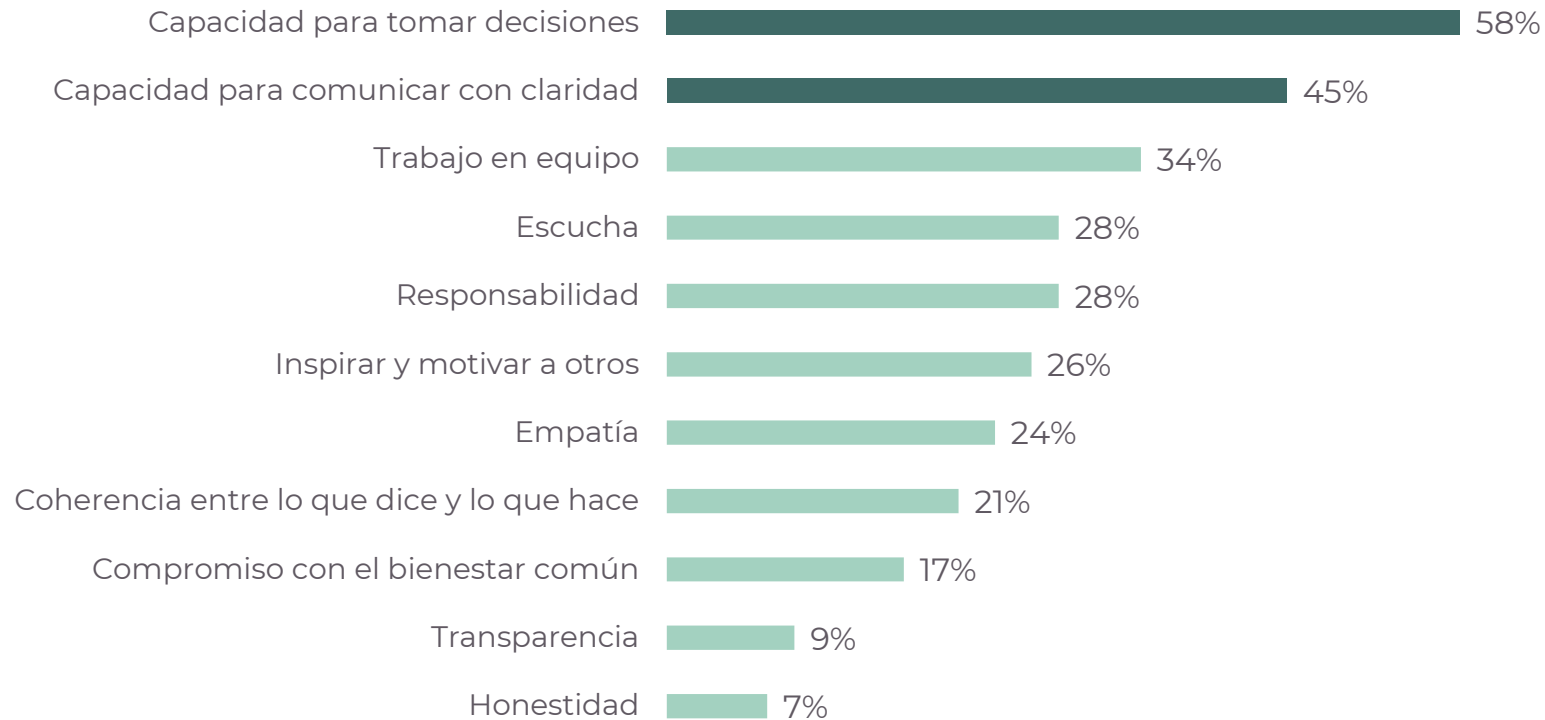
Base: Muestra total. ¿Te considerarás una persona con capacidad de liderazgo?

EL ENTORNO ACADÉMICO PARECE SER EL MÁS PROPICIO PARA DESPLEGAR CAPACIDADES DE LÍDER



Base: Jóvenes con capacidad de liderazgo. ¿En qué espacios sentís que ejercés liderazgo?

LOS JÓVENES VALORAN LÍDERES QUE DECIDEN CON FIRMEZA Y COMUNICAN CON CLARIDAD



En los grupos cualitativos se revalorizó la figura del líder por la capacidad de acompañar, inspirar y trabajar a la par.

En el intercambio aparece el concepto de que ser jefe no garantiza liderazgo: lo que pesa es la empatía, el compromiso con el equipo y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

“Un líder es más que un jefe: te entiende, te ayuda, se involucra.” (Varón, 20 años)

“Para mí un líder no solo delega, también hace.” (Mujer, 27 años)

El talento joven representa un constante impulso para innovar, tanto en la forma de operar de una compañía como en la forma en que ésta lleva a cabo su modelo de negocios; lo que incide de manera positiva en el éxito comercial de un negocio.

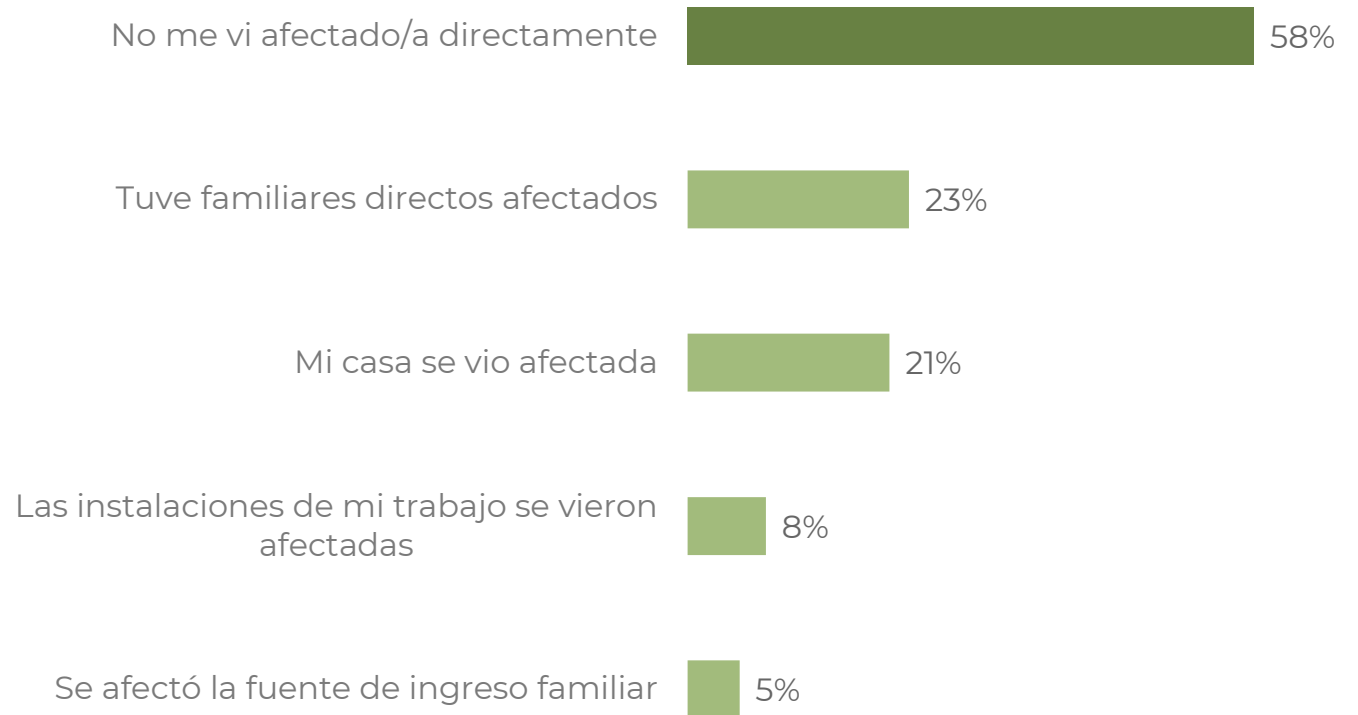
Atraer y retener el talento joven se ha convertido en el verdadero reto para las empresas

Frente a un mercado laboral en plena reinvencción, el gran desafío para las organizaciones no es solo adaptarse, sino transformarse desde adentro

La Generación Z no busca encajar en estructuras preexistentes; busca crear nuevas formas de trabajar y vivir

IMPACTO DE LA INUNDACIÓN DEL 7 DE MARZO

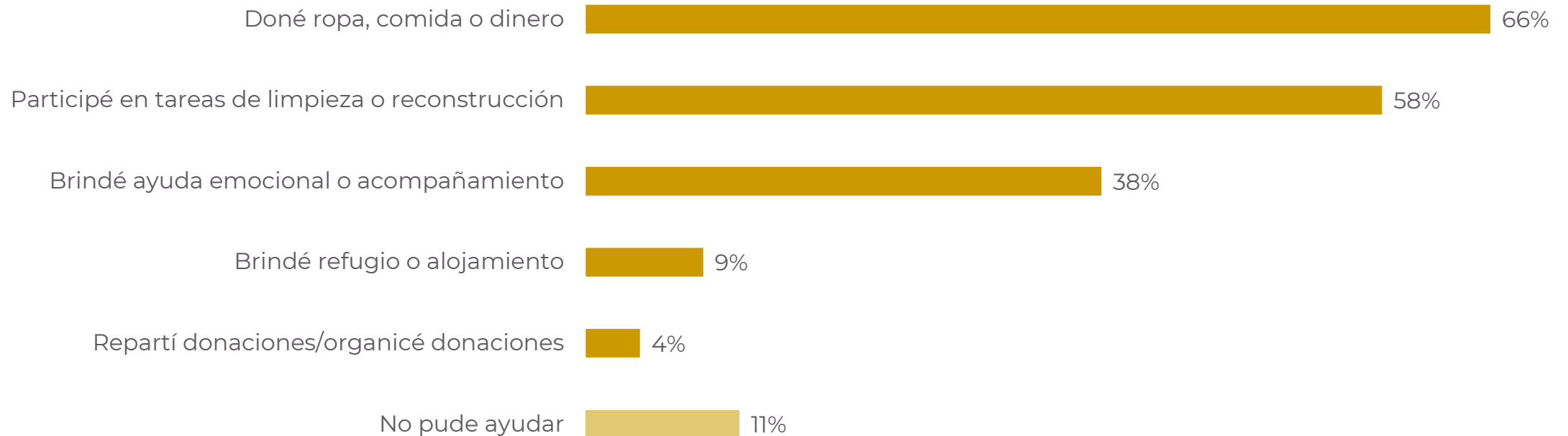
4 DE CADA 10 JÓVENES SE VIERON AFECTADOS DIRECTAMENTE



Base: Muestra total. ¿Cómo te afectó personalmente la inundación del 7 de marzo?

LA SOLIDARIDAD SE HIZO PRESENTE DE MÚLTIPLES MANERAS

Solo 1 de cada 10 jóvenes no brindaron ayuda durante la emergencia

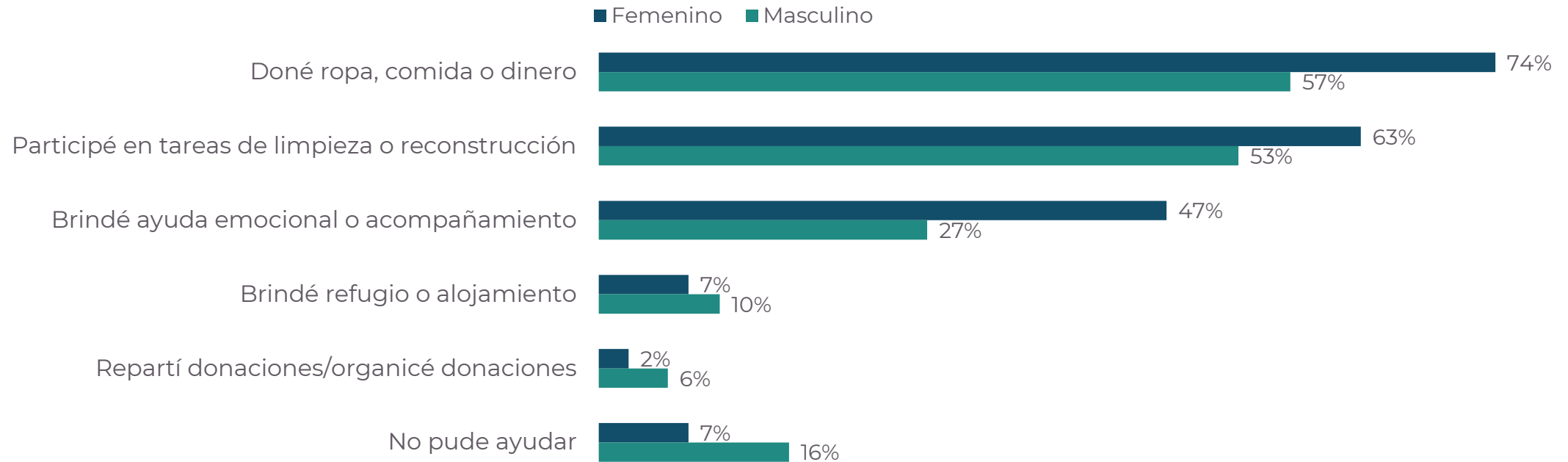


Base: Muestra total. ¿Pudiste ayudar a otros? ¿Cómo?

EL 90% DE QUIENES QUE SUFRIERON DAÑOS DIRECTOS IGUALMENTE REALIZÓ ACCIONES SOLIDARIAS HACIA OTROS AFECTADOS

Un dato que refleja un aspecto profundamente positivo: la
solidaridad y el compromiso siguen siendo valores muy
presentes en Bahía Blanca.

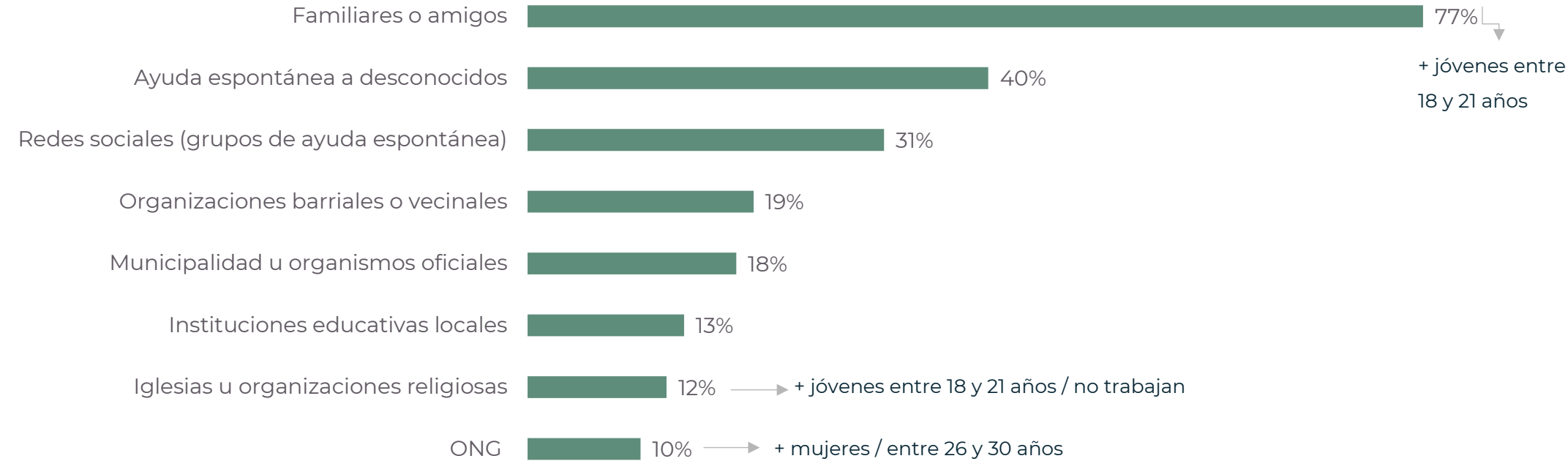
ANTE LA SITUACIÓN VIVIDA EN LA CIUDAD LA AYUDA SE HIZO PRESENTE, MAYORITARIAMENTE, A TRAVÉS DE LAS JÓVENES



Base: Muestra total. ¿Pudiste ayudar a otros? ¿Cómo?

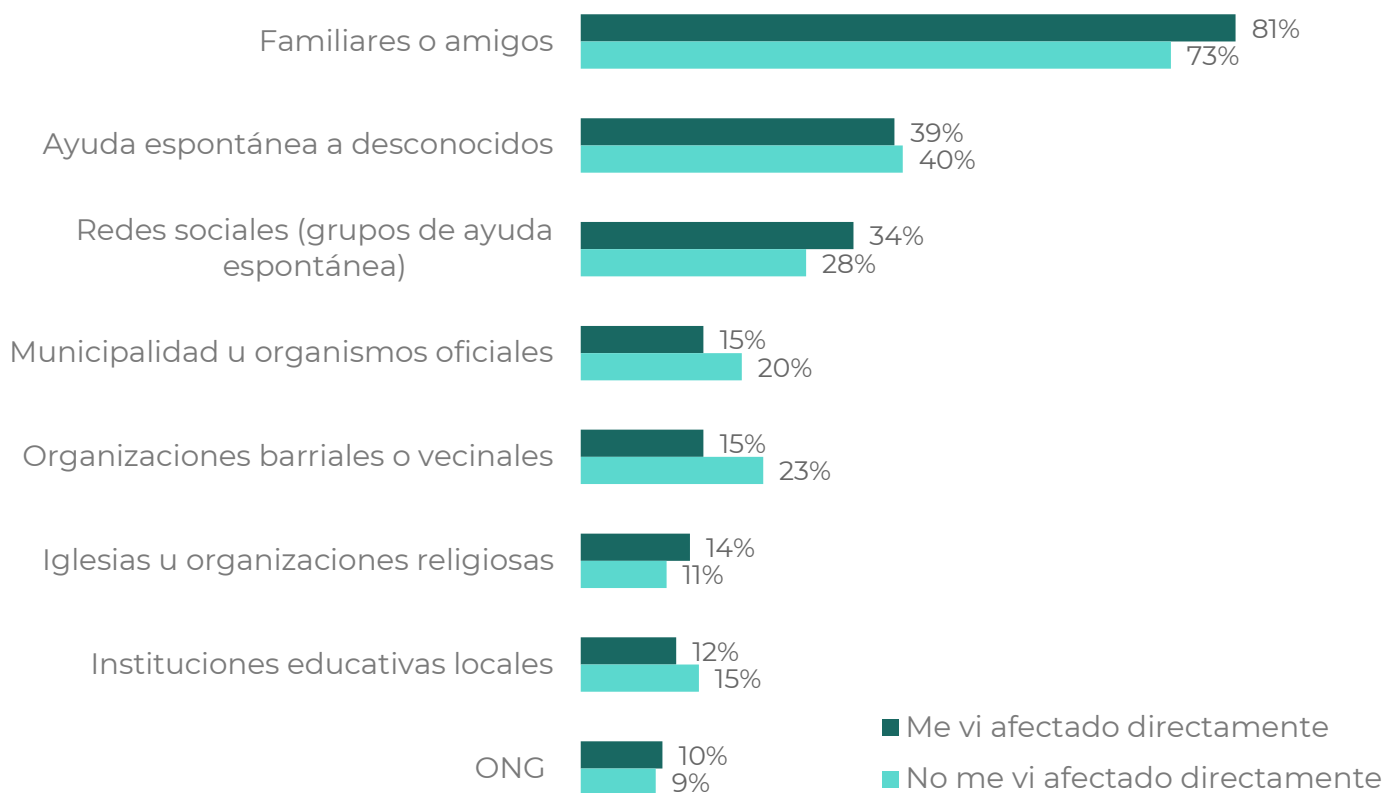
CONFIANZA COLECTIVA: EL PODER DE AYUDAR SIN CONOCERSE

En medio del caos, algo extraordinario ocurrió: casi la mitad de quienes brindaron ayuda lo hicieron a personas desconocidas. La desconfianza dio paso al cuidado mutuo y nacieron redes espontáneas.



Base: Jóvenes que brindaron ayuda. ¿A través de que espacios colaboraste?

Quienes no se vieron afectados directamente fueron quienes más participaron a través de organismos e instituciones formales



Base: Jóvenes que brindaron ayuda. ¿A través de que espacios colaboraste?

La crisis por la inundación reveló en la juventud, no solo una fuerte disposición solidaria, sino también una sensibilidad emocional marcada.

Las ayudas no se limitaron a los entornos cercanos y se valoró tanto el accionar como la comprensión hacia quienes no pudieron sostener un rol activo.

“Tengo conocidos que recientemente le dieron el alta psicológica para comenzar a trabajar, la ciudad y la zona aún están muy afectadas. Las catástrofes, sumando lo de diciembre, dejaron cicatrices que no pasarán desapercibidas.”

“Me parece que ningún líder estaba en condiciones para afrontarlo. Se valora a los que ayudaron, escucharon y lograron resolver con empatía. Pero al mismo tiempo creo que no deberíamos ser tan duros con aquellos que no tuvieron las herramientas para desenvolverse de la mejor manera.”

“Lo psicológico sigue afectando... tengo gente cercana que no puede hablar sin ponerse mal.”

“La ciudad aún se encuentra en recomposición... queda mucho trabajo por delante, tanto en sentido edilicio como humano.”

IDEAS FUERZA Y CAMINOS POSIBLES

CÓMO ATRAER Y RETENER TALENTO JOVEN

1. EQUILIBRIO O NADA

Esta generación no está dispuesta a elegir entre estabilidad económica y bienestar. Espera construir trayectorias laborales que combinen ambas dimensiones. Si no encuentra esa posibilidad, busca alternativas por fuera de las estructuras tradicionales.

_____ Las propuestas laborales deben contemplar bienestar emocional, tiempos propios y desarrollo profesional real.

2. MOTIVACIÓN CON SENTIDO

El trabajo solo vale si conecta con algo que apasiona o tiene propósito. Ya no alcanza con “cumplir tareas”: el impacto se refleja en el cumplimiento de objetivos que generen valor y permiten crecer sin dejar de ser uno mismo.

_____ La motivación no se compra: se cultiva en espacios donde el hacer cotidiano tiene sentido.

3. LIDERAR ES ESCUCHAR Y COMPROMETERSE

La autoridad no garantiza liderazgo. Lo que legitima a una persona como líder es su capacidad de escuchar, acompañar y hacer equipo.

_____ En la formación de líderes se debe priorizar valores como la empatía, la coherencia y el compromiso colectivo.

CÓMO ATRAER Y RETENER TALENTO JOVEN

4. FLEXIBILIDAD COMO REQUISITO

La presencialidad perdió legitimidad. Trabajar por objetivos, manejar los tiempos propios y contar con autonomía ya no es un diferencial: es una condición para sostener el interés y la productividad.

_____ Los modelos rígidos pierden atractivo. La flexibilidad no es una concesión: es una inversión en compromiso.

5. SENSIBILIDAD Y COMPROMISO COMUNITARIO

La respuesta solidaria ante la inundación mostró una generación dispuesta a involucrarse, incluso sin recursos ni experiencia. Liderazgos espontáneos, empatía activa y acciones desinteresadas revelaron un potencial que merece ser escuchado y potenciado.

_____ Las políticas públicas y organizacionales pueden transformar ese compromiso latente en motor de transformación social.

FICHA TÉCNICA

Tipo de Estudio: cualicuantitativo

Metodología de recolección: encuestas online y grupos de intercambio cualitativo

Universo o población objetivo: jóvenes entre 18 y 30 años de Bahía Blanca

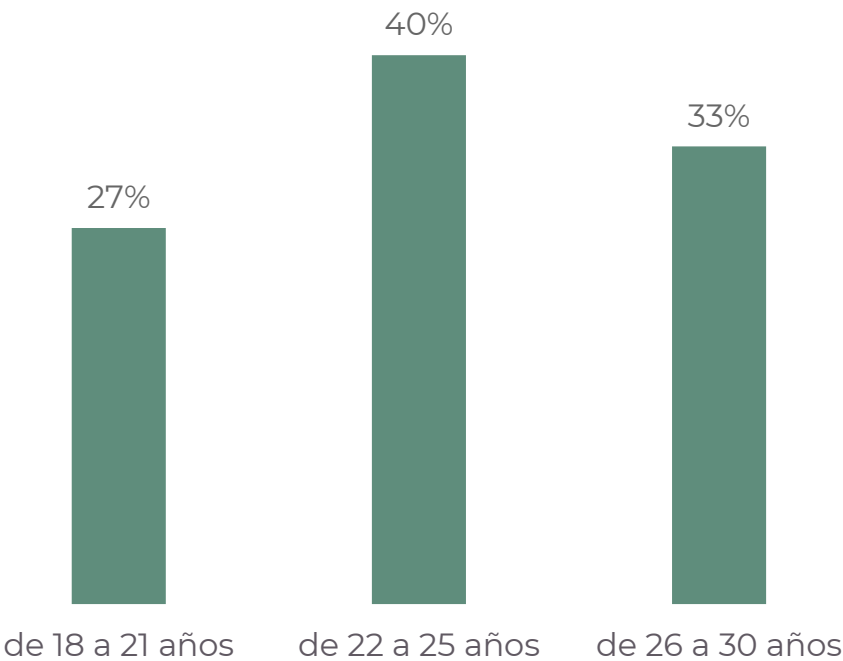
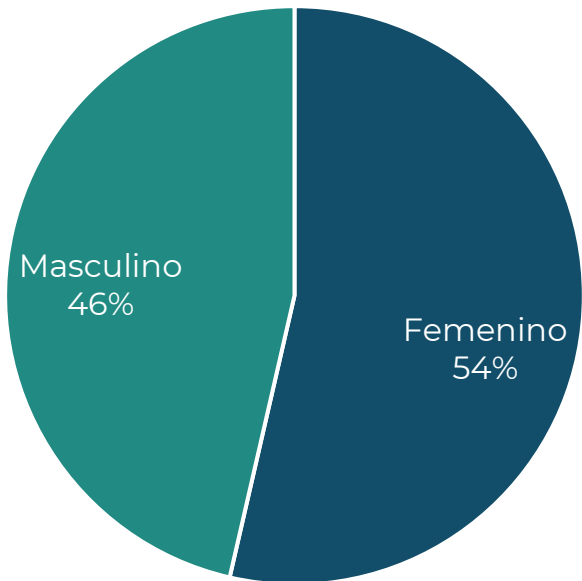
Tamaño muestral: 150 jóvenes

Composición muestral: cuotas de género y edad en base a la pirámide poblacional

Técnica cualitativa complementaria:
comunidades digitales a través de grupos de WhatsApp, modalidad innovadora que permitió conversar con más de 30 jóvenes

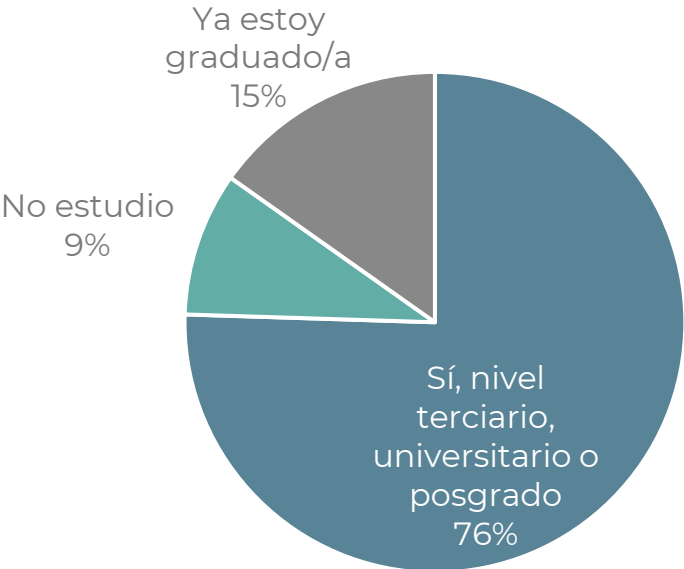
Fecha de campo: junio 2025

FICHA TÉCNICA

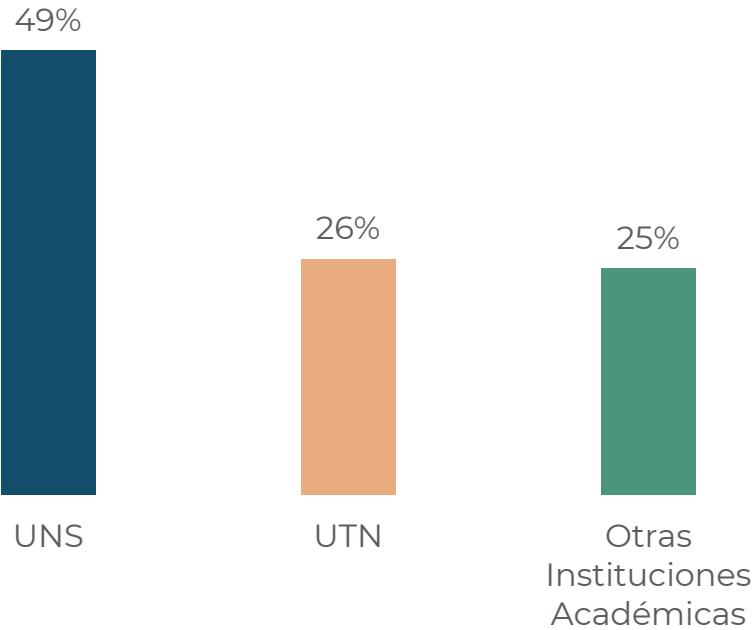


Base: Muestra total. Género / Edad.

FICHA TÉCNICA



Estudias o estudiaste en...



Base: Muestra total / Jóvenes que estudian o estudiaron

¿QUIÉNES SOMOS?

*“Si me quedara una hora para salvar al mundo,
dedicaría 55 minutos para entender el problema.”*

Albert Einstein

¿QUIÉNES SOMOS?

Un grupo de profesionales con más de **30 años de experiencia** en investigación de mercado y opinión pública.

Ofrecemos soluciones **innovadoras y a medida** para empresas grandes, medianas y pequeñas.

Estudiamos y analizamos el **comportamiento** y la **opinión** de los distintos públicos (clientes, colaboradores, proveedores, comunidad), facilitando la toma de decisiones y el diseño de estrategias con solvencia y claridad.

NUESTRO PROPÓSITO ES RELEVAR INFORMACIÓN DE MANERA CONFIABLE Y CREATIVA PARA TRANSFORMARLA EN **INSIGHTS ACCIONABLES.**



Algunos de *Nuestros Servicios*

Estudios de Comportamiento de Compra

Medición de la Satisfacción de Cliente

Demanda **Potencial**

Segmentación de Mercado

Estudios de Imagen Corporativa

Estudios de Opinión Pública

Endoimagen / Identidad organizacional

Estudios de clima laboral

Consumo de medios de comunicación

Asistencia en el diseño de acciones o estrategias basadas en *insights*

Metodologías que aplicamos

Investigación cuantitativa:

- Encuestas online
- Encuestas telefónicas
- Encuestas domiciliarias y coincidentales
- Estudios ómnibus
- Estudios observacionales y experimentales

Investigación cualitativa:

- Focus group presenciales / on line
- Entrevistas en profundidad presenciales / on line
- Entrevistas etnográficas
- Mystery Shopper

- **CONTACTO** / +54 9 291 4436334 / alejandra@belfioreconsultora.com
+54 9 291 4411442 / valentinasegurado@belfioreconsultora.com

www.belfioreconsultora.com

 @belfioreconsultora

 Belfiore Consultora





MUCHAS GRACIAS

