
This is the **published version** of the bachelor thesis:

El Kamouni Makdad, Soufiane. *Talento joven : valores y expectativas laborales de la Generación Z en Cataluña*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Relacions laborals). 47 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331860>

under the terms of the  license.

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

TALENTO JOVEN:

**VALORES Y EXPECTATIVAS LABORALES DE LA
GENERACIÓN Z EN CATALUÑA**

Facultad de Derecho

Grado en Relaciones Laborales

Curso Académico: 2025-2026

Autor: El Kamouni Makdad, Soufiane

Tutora: Diez Piñol, Míriam

Fecha de entrega: 13/05/2026

ÍNDICE

RESUMEN	5
Palabras clave:.....	5
ABSTRACT	5
Keywords:.....	5
1 INTRODUCCIÓN	6
1.1 Introducción y justificación del estudio.....	6
1.2 Objetivo.....	7
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 La Generación Z y el trabajo.....	8
1.1.1 Definición y características principales de Talento Joven y Generación Z.....	8
2.1.2 Hábitos de consumo y ocio.....	9
2.1.3 Valores laborales de la Generación Z.....	9
2.2 El mercado laboral y su transformación.....	11
2.2.1 Digitalización y nuevas formas de empleo.....	12
2.2.2 Flexibilidad laboral.....	12
2.2.3 Precariedad juvenil y retos laborales.....	13
2.3 Gestión del talento joven y el <i>employer branding</i>	14
2.3.1 Evolución en los modelos de organización laboral.....	15
2.3.2 Atracción y retención del talento joven.....	16
2.3.3 <i>Employer branding</i> y elementos clave para una estrategia efectiva.....	17
3 MODELO DE ANÁLISIS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO	19
3.1 Modelo de análisis.....	19
3.2 Hipótesis.....	19
4 METODOLOGÍA DE OBTENCIÓN DE DATOS	21
4.1 Diseño del estudio.....	21
4.2 Instrumento.....	21
4.3 Muestra y procedimiento.....	22
4.4 Perfil del encuestado.....	22
4.4.1 Datos sociodemográficos.....	22
4.4.2 Datos laborales.....	23
5 RESULTADOS	24
5.1 Valores, motivaciones y expectativas.....	24
5.2 Percepción del <i>employer branding</i>	29
5.3 Conclusiones finales y aportaciones cualitativas complementarias.....	31
6. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	33
7. CONCLUSIONES	36
7.1 Resumen de hallazgos.....	36
7.2 Recomendaciones prácticas para la gestión del talento joven.....	37
7.3 Líneas futuras de investigación.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	44
Cuestionario.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Hábitos de consumo y ocio.....	9
Tabla 2: Elementos del salario emocional.....	10
Tabla 3: Influyentes en la evolución de los modelos de organización laboral.....	15
Tabla 4: Hipótesis.....	20
Tabla 5: Estructura del cuestionario.....	22
Tabla 6: Datos sociodemográficos.....	23
Tabla 7: Datos laborales.....	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de análisis.....	19
Gráfico 2: Flexibilidad, conciliación, ambiente laboral y remuneración.....	24
Gráfico 2.1: Flexibilidad, conciliación, ambiente laboral y remuneración (género).....	25
Gráfico 3: Propósito y desarrollo.....	26
Gráfico 3.1: Propósito y desarrollo (género).....	27
Gráfico 4: Incertidumbre e inestabilidad.....	28
Gráfico 4.1: Incertidumbre e inestabilidad (género).....	29
Gráfico 5: Percepción del <i>employer branding</i>	29
Gráfico 6: Elementos de <i>employer branding</i>	30
Gráfico 7: Atracción del talento joven.....	31
Gráfico 8: Retención del talento joven.....	32

RESUMEN

Este Trabajo de Final de Grado analiza los valores y expectativas laborales de la Generación Z en Cataluña, así como su percepción del entorno laboral y de las estrategias de *employer branding*. En un contexto marcado por la digitalización, la transformación del empleo y la precariedad juvenil, el estudio tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la toma de decisiones profesionales de este colectivo.

Para ello, se ha empleado una metodología mixta basada en el análisis cualitativo de la literatura existente y en la obtención de datos empíricos cuantitativos y cualitativos mediante una encuesta realizada a los jóvenes objeto de estudio.

Los resultados muestran un cambio significativo en su relación con el trabajo. Aunque la remuneración sigue siendo relevante, la Generación Z otorga una alta importancia a factores propios del “salario emocional”, como la conciliación, el ambiente laboral, el propósito y el desarrollo. Asimismo, se observa una valoración de la coherencia entre los valores personales y los organizacionales, así como una percepción generalizada de incertidumbre laboral. A partir de estos resultados, se proponen recomendaciones prácticas para la gestión del talento como la reorientación del *employer branding*, adoptar modelos de liderazgo horizontales y participativos, entre otras.

En conjunto, el estudio expone la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del talento y *employer branding* a las expectativas reales por parte de las organizaciones.

Palabras clave:

Generación Z, valores laborales, flexibilidad, *employer branding*, atracción y retención.

ABSTRACT

This Final Degree Project analyzes the work values and expectations of Generation Z in Catalonia, as well as their perception of the labor environment and employer branding strategies. In a context characterized by digitalization, labor market transformation, and youth precariousness, this study aims to identify the factors that influence this group's professional decision-making.

To this end, a mixed methodology has been employed, based on the qualitative analysis of existing literature and the collection of quantitative empirical data through a survey conducted with the target population.

The results reveal a significant shift in their relationship with work. Although salary remains relevant, Generation Z places high importance on aspects related to “emotional salary,” such as work-life balance, work environment, purpose, and professional development. Additionally, there is a clear appreciation for the alignment between personal and organizational values, as well as a generalized perception of job insecurity. Based on these findings, practical recommendations are proposed for talent management, including the reorientation of employer branding strategies and the adoption of more horizontal and participative leadership models, among others.

Overall, the study highlights the need for organizations to adapt their talent management and employer branding strategies to the real expectations of this generation.

Keywords:

Generation Z, work values, flexibility, employer branding, attraction and retention.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción y justificación del estudio

El mercado laboral se encuentra en un proceso de transformación constante como resultado de la globalización, la digitalización y los cambios sociales y culturales. Estas dinámicas han alterado la relación entre las personas y el empleo, cuestionando los modelos tradicionales basados en la estabilidad y las trayectorias lineales, y otorgando al trabajo una dimensión más vinculada al bienestar, la identidad y los valores personales.

Desde la sociología, autores como Beck (1998) y Bauman (2000) describen este contexto como un escenario marcado por la incertidumbre y la precariedad, en el que la gestión del riesgo laboral recae cada vez más sobre el individuo. Esta situación afecta especialmente a la población joven, que accede al mercado laboral en condiciones más inestables y con expectativas menos centradas en la permanencia.

En este contexto, la **Generación Z**, integrada por personas nacidas entre 1997 y 2010 (Dimock, 2019), constituye un colectivo clave para comprender estas transformaciones. Desde la sociología de las generaciones, Mannheim (1952) sostiene que cada generación construye una visión particular del mundo a partir del contexto histórico y social en el que se socializa. También, tal como señala Castells (1996), la sociedad de la información ha transformado tanto las formas de trabajo como la construcción de las identidades profesionales.

La literatura reciente coincide en que esta generación presenta valores diferenciados respecto a generaciones anteriores (Campi Espiau, 2025). Estudios como los de Francis y Hoefel (2018), Randstad (2025) o Diez Piñol et al. (2024) muestran que prioriza la flexibilidad, el bienestar, el desarrollo profesional y el propósito, frente a modelos centrados en la estabilidad. Este cambio evidencia un desajuste entre las propuestas tradicionales de las organizaciones y las expectativas del talento joven.

Estas preferencias pueden interpretarse desde la psicología del trabajo. La Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) explica la importancia de la autonomía, la competencia y la relación, mientras que modelos como los de Maslow (1943) y Herzberg (Sánchez, 2020) ayudan a entender el creciente peso de factores como el reconocimiento y la autorrealización frente a la remuneración.

En este sentido, la Generación Z cuestiona los esquemas laborales tradicionales, priorizando entornos flexibles, colaborativos y con propósito (FedEx, 2024). Este enfoque, lejos de ser una ruptura, plantea un modelo laboral más alineado con el equilibrio personal y la coherencia de valores (Diez Piñol et al., 2024).

El análisis de estas dinámicas resulta especialmente relevante en contextos como el catalán, donde los jóvenes continúan enfrentándose a dificultades de inserción laboral y mayores niveles de desempleo, lo que condiciona sus expectativas y trayectorias profesionales (Fundació Comtal, 2023). Al mismo tiempo, las organizaciones se enfrentan a crecientes dificultades para atraer y retener talento joven, lo que convierte este fenómeno en un reto estratégico (Campi Espiau, 2025). En este sentido, comprender dichas expectativas y percepciones de este colectivo resulta un paso previo necesario para el diseño de estrategias de gestión del talento más ajustadas a la realidad actual.

A pesar del interés creciente en esta temática, gran parte de la literatura presenta un enfoque generalista y carece de análisis empíricos en contextos específicos. Por ello, este trabajo adopta un enfoque centrado en Cataluña, combinando revisión teórica y datos empíricos propios para analizar los valores y expectativas laborales de la Generación Z desde su propia perspectiva.

Desde esta óptica, el **employer branding** se aborda en este estudio como una **variable perceptiva**, entendida como la forma en que la Generación Z interpreta y valora la propuesta que las empresas ofrecen como empleadoras. De este modo, el interés de este trabajo no reside en analizar estrategias empresariales concretas, sino en comprender qué elementos de dicha propuesta son percibidos como relevantes o atractivos por parte del talento joven y qué implicaciones tienen para la gestión de personas.

Finalmente, mi decisión de abordar este tema viene motivada por un triple interés: académico, en mi condición de estudiante de Relaciones Laborales; personal, como integrante de esta generación; y profesional, a partir de mi trabajo en el ámbito de los recursos humanos.

1.2 Objetivo

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es **analizar los factores psicosociales, valores y expectativas laborales predominantes de la Generación Z en Catalunya y examinar cómo estos influyen en su percepción de las empresas como empleadoras**, con el fin de identificar implicaciones para la atracción y retención del talento joven. A raíz de este objetivo, se plantea la pregunta inicial que orienta este estudio:

- **¿Cuáles son los valores y expectativas laborales predominantes de la Generación Z en Catalunya y cómo influyen en su percepción y elección de las empresas como empleadoras? En base a esta pregunta inicial nos surge la cuestión de ¿Cómo pueden las organizaciones atraer y retener al talento joven?**

De manera específica, mediante este trabajo se pretende:

- Analizar la evolución del mercado laboral e identificar los cambios en los valores, expectativas y motivaciones laborales predominantes entre los jóvenes de la Generación Z.
- Evaluar cómo ha influenciado en la construcción de los aspectos anteriores el contexto social, cultural e histórico.
- Identificar el impacto de atributos organizacionales como la flexibilidad, condiciones de trabajo y la digitalización en las decisiones de los jóvenes en el ámbito laboral.
- Evaluar cómo estos factores, influyen en la percepción de las empresas como empleadoras atractivas o poco atractivas por parte del talento joven a la hora de escogerlas.
- Analizar si existen diferencias según el género.
- Proponer recomendaciones prácticas para las organizaciones a partir del análisis de las expectativas y percepciones de los jóvenes.

2 MARCO TEÓRICO

En este punto se abordan los principales conceptos teóricos relacionados con el talento joven y la generación Z, así como su vinculación con el mercado laboral, enfatizando en los factores psicosociales, culturales y organizacionales influyentes en sus valores y expectativas laborales. De este modo se contextualizan las transformaciones recientes del trabajo y su impacto en la relación de los jóvenes con el empleo. Finalmente, se analiza el *employer branding* como una dimensión perceptiva, entendida como la forma en que la Generación Z valora a las organizaciones como empleadoras, estableciendo la base conceptual para el análisis empírico posterior.

2.1 La Generación Z y el trabajo

Desde la teoría de las generaciones, estas son configuradas a partir de experiencias históricas compartidas en etapas clave de la vida, que influyen en la construcción de valores y formas de interpretar la realidad (Mannheim, K., 1993). Desde esta perspectiva sociológica, la Generación Z se define por el contexto social, económico y tecnológico en el que se ha desarrollado.

La Generación Z se ha socializado en un entorno marcado por la **digitalización**, la **globalización** y la **incertidumbre laboral**. De este modo, la evolución de las tecnologías digitales ha cambiado las formas del trabajo y la comunicación, favoreciendo así, modelos más flexibles y conectados (Castells, 1996). A ello se suman factores como las crisis económicas y la precariedad juvenil, que han debilitado la centralidad de la estabilidad laboral como referencia.

Estos factores han sido determinantes en la manera en la que este colectivo conecta con el mundo laboral. Los jóvenes, generalmente han dejado de lado la idea de la estabilidad laboral tradicional, priorizando elementos como la flexibilidad, la satisfacción personal y el desarrollo profesional (Randstad, 2025). También se encuadran entre sus valores algunos elementos organizacionales como la colaboración, la retroalimentación, una cultura organizacional inclusiva y ética y la horizontalidad en los entornos permitiéndoles así un contexto en el que puedan desarrollar su creatividad e innovar (Muriel 2025).

1.1.1 Definición y características principales de Talento Joven y Generación Z

La Generación Z está formada por las personas nacidas entre 1997 y 2010 (Dimock, 2019) y se caracteriza por haber crecido en un entorno digitalizado, con acceso inmediato a la información y una alta conectividad. Este contexto ha influido en el desarrollo de una mayor autonomía, una orientación hacia el crecimiento personal y una actitud pragmática frente al empleo (Francis & Hoefel, 2018).

Entre las principales características generales de esta generación destaca su condición de la primera generación integrada por verdaderos *nativos digitales* como describen Francis y Hoefel (2018), su exposición temprana a la sobreinformación y su socialización en contextos marcados por la incertidumbre laboral (Beck, 1998). Asimismo, diversos autores señalan una menor identificación con modelos profesionales rígidos y una relación más instrumental y flexible con el empleo, entendida como parte de un proyecto vital más amplio (Randstad, 2025).

Jericó (2001) define al talento como el ejercicio de las capacidades con las que cuenta un profesional comprometido a alcanzar resultados superiores en un entorno y organización determinados. En base a esto, el concepto de “talento joven” hace

referencia al conjunto de jóvenes que cuentan con dichas capacidades. Cuando hablamos de capacidad, nos referimos a los conocimientos tanto explícitos como tácitos, habilidades o competencias para desarrollar tareas nuevas (Viota Ochandio 2020). En el caso de la Generación Z, este talento se asocia especialmente con habilidades digitales, capacidad de adaptación, aprendizaje continuo y una mayor sensibilidad hacia cuestiones sociales, ambientales y de bienestar (Muriel 2025).

Con estas características se entiende a esta generación como un colectivo con rasgos diferenciados respecto a generaciones anteriores como los *Baby Boomers* o la *Generación X* (Diez Piñol et al., 2024), cuyo análisis nos va a permitir interpretar sus comportamientos laborales.

2.1.2 Hábitos de consumo y ocio

Los hábitos de consumo y ocio de la Generación Z están estrechamente vinculados a su forma de entender el trabajo y a las expectativas que proyectan sobre el empleo. Como hemos podido ver, se trata de una generación que ha crecido en un contexto digital y de hiperconectividad, lo que ha transformado tanto sus pautas de consumo como su relación con el tiempo, el ocio y la identidad personal.

Tabla 1: Hábitos de consumo y ocio

Ámbito	Características principales	Implicaciones
Consumo	Búsqueda de experiencias auténticas; valoración de la sostenibilidad, inclusión y transparencia; preferencia por lo genuino frente a lo idealizado; actitud crítica ante la publicidad	Consumo como forma de autoexpresión; exigencia de coherencia entre valores y prácticas de las marcas
Ocio	Predominio del entorno digital; uso intensivo de redes sociales y plataformas de contenido; combinación de consumo y creación (prosumidores); participación en comunidades online	Construcción de vínculos emocionales en torno a intereses comunes; mayor relevancia del entorno digital en la socialización
Trabajo (derivado)	Influencia de los hábitos de consumo y ocio en la percepción del empleo	Búsqueda de propósito, flexibilidad y autenticidad; rechazo de promesas vacías

Fuente: Elaboración propia a partir de Observatorio Gen Z (2021); Del Moral et al. (2021); Francis y Hoefel (2018), a través de Microsoft Excel.

Como resultado, se configura como un colectivo profundamente digitalizado, cuyos hábitos de ocio, consumo y trabajo se articulan en torno a la conectividad, la movilidad y la búsqueda de coherencia entre valores y prácticas. Comprender sus dinámicas relacionales, expectativas y formas de participación resulta relevante para determinar concretamente los valores y motivaciones de estos.

2.1.3 Valores laborales de la Generación Z

Los valores laborales de esta generación se construyen a partir de su contexto histórico, social y económico, y reflejan una transformación significativa respecto a los

modelos tradicionales de trabajo. Tal y como señala Mannheim (1993), las experiencias compartidas durante la juventud influyen directamente en la forma en que una generación interpreta el mundo laboral y define sus prioridades profesionales.

Según Díez Piñol et al. (2024), este colectivo no sitúa el trabajo como el centro de sus vidas, priorizando en su lugar un equilibrio saludable entre su carrera y su vida personal. Buscan constantemente oportunidades de crecimiento y se sienten más cómodos en entornos laborales flexibles, amigables y colaborativos, donde se fomente la igualdad y el trabajo en equipo. De este modo, se observa una fuerte orientación hacia el propósito y la coherencia entre los valores personales y los valores organizacionales. La Generación Z tiende a mostrar mayor compromiso con aquellas empresas que promueven prácticas éticas, responsabilidad social y sostenibilidad, valorando positivamente organizaciones con una cultura inclusiva y transparente (Wyman Forum, 2023).

Desde el punto de vista de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), se sostiene que la motivación aumenta cuando se satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y relación. En este sentido, la Generación Z muestra una clara preferencia por entornos laborales que fomenten la participación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento.

Asimismo, esperan la involucración de las organizaciones en su bienestar. En este contexto, los trabajadores de la Generación Z consideran valiosa a una empresa que garantice un ambiente laboral de calidad. Particularmente, la flexibilidad, es uno de los aspectos que más influye en su decisión de permanecer en una organización. Esta no se reduce únicamente a horarios flexibles, sino que también abarca la autonomía y libertad en la forma y el lugar de trabajo (DCH, 2025).

Finalmente, aunque el salario económico sigue siendo un factor relevante, Viota Ochandio (2020), afirma que este ya no es suficiente en términos de satisfacción de las necesidades del talento joven, sino que valoran otras retribuciones que proporcionan un bienestar profesional y personal, de este modo, plantea el concepto de *Salario Emocional*. Este concepto es comprendido como “un conjunto de beneficios no económicos que reciben los empleados en el entorno laboral y que, en ocasiones, pueden ser tanto o más importantes que el salario económico” Repsol (2023). El salario emocional puede estar compuesto por aspectos como los que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Elementos del salario emocional

Valor	Descripción
Ambiente laboral	Entorno positivo que fomente el sentimiento de pertenencia
Responsabilidad	Asignación de tareas y proyectos motivadores
Reconocimiento	Reconocimiento personalizado y recompensas en momentos relevantes
Conciliación	Medidas que faciliten el equilibrio entre vida personal y profesional
Desarrollo profesional	Oportunidades de crecimiento y aprendizaje
Flexibilidad	Posibilidad de adaptar horarios y condiciones laborales

Fuente: Elaboración propia a partir de Viota Ochandio (2020); Repsol (2023), a través de Microsoft Excel.

Además, si bien la literatura tiende a analizar a la Generación Z como un colectivo con valores compartidos, diversos estudios señalan que estas preferencias no se manifiestan de forma homogénea entre todos sus integrantes. El género es una variable relevante en expectativas y valores laborales. Las mujeres de esta generación valoran más los aspectos sociales e intrínsecos del trabajo, como las buenas relaciones con compañeros y jefes, un ambiente positivo, el reconocimiento por su desempeño, el éxito laboral, la posibilidad de tener el “trabajo soñado”, aprender cosas nuevas y evitar la rutina. Además, les afectan de manera considerable los conflictos interpersonales y los días laborales infructuosos. En cambio, los hombres de este colectivo ponen relativamente más énfasis en factores como los beneficios extrínsecos, un trabajo con poco estrés, el equilibrio vida-trabajo, una vida personal satisfactoria y, de forma significativa, la posibilidad de que su trabajo tenga un impacto significativo o ayude a otros, mostrando una orientación más práctica y orientada a que el trabajo sea más productivo que social en comparación con las mujeres (Lašáková, A., et al., 2023).

En conjunto, los valores laborales de la Generación Z reflejan un cambio hacia modelos de trabajo más flexibles, humanos y alineados con el bienestar y la identidad personal, hecho que está transformando el mercado laboral y suponiendo un reto para las organizaciones en materia de atracción y gestión del talento joven.

2.2 El mercado laboral y su transformación

El mercado laboral atraviesa profundos cambios en las últimas décadas como consecuencia de los **avances tecnológicos**, los **cambios económicos** y la **reconfiguración de las relaciones sociales**, entre otros factores. Estos, han alterado no sólo las formas de organización del trabajo, sino también las expectativas, trayectorias profesionales y condiciones laborales de las personas trabajadoras, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Durante gran parte del siglo XX predominó el modelo fordista, caracterizado por la producción en masa, el empleo estable, salarios regulados mediante negociación colectiva y una fuerte intervención del Estado. Este modelo permitió la consolidación de la llamada norma social del empleo, basada en el pleno empleo, la estabilidad laboral y la expansión de los derechos sociales.

Sin embargo, a partir de la crisis del fordismo en los años setenta, impulsada por la globalización y el cambio tecnológico, dio paso al posfordismo, caracterizado por la flexibilización del empleo, la descentralización productiva y la pérdida de estabilidad laboral. Braverman (1974) señala que este nuevo modelo intensifica el control y la descualificación del trabajo, aumentando la precariedad y debilitando el poder de negociación de los trabajadores.

En este contexto, Manuel Castells (1996) analiza el surgimiento de la economía informacional y la empresa red, donde la información se convierte en el principal recurso productivo y el empleo se organiza en torno a proyectos y redes globales.

Asimismo, elementos como la evolución tecnológica, la globalización y los cambios sociales y demográficos, son factores condicionantes en la tendencia del mercado laboral, dándole un nuevo significado al trabajo en un escenario además impulsado por la digitalización y la aparición de nuevas formas de empleo más flexibles.

2.2.1 Digitalización y nuevas formas de empleo

La digitalización ha transformado de manera significativa el mercado laboral, creando profesiones nuevas y modalidades flexibles como el teletrabajo, los modelos híbridos y el trabajo por proyectos, impulsando así la autonomía y conciliación, aunque también genera retos de brecha digital y la necesidad de formación continua para adaptarse a un mercado laboral más globalizado y cambiante, con énfasis en las competencias digitales (Tus Datos, 2023).

Más allá de la tecnología, este proceso implica un cambio profundo en la organización del trabajo, las competencias requeridas y las relaciones laborales (Mina, 2022). La crisis del COVID-19 aceleró esta transformación, consolidando el uso de herramientas digitales y normalizando el trabajo a distancia.

En este contexto, se han producido cambios en las estructuras organizativas y en las tareas, con una creciente automatización y la aparición de nuevos perfiles profesionales (Torrejón, González y Fernández-Macías, 2024). Castells (1996) explica este fenómeno a través de la sociedad red, donde la información se convierte en el principal recurso y el trabajo se articula en entornos deslocalizados.

Para la Generación Z, estas dinámicas suponen tanto oportunidades como desafíos. Su familiaridad con la tecnología facilita la adaptación, pero también exige el desarrollo constante de competencias digitales y habilidades transversales (Francis & Hoefel, 2018). Al mismo tiempo, aunque las nuevas formas de empleo responden a sus expectativas de flexibilidad (Díaz-Sarmiento, 2025), también generan tensiones vinculadas a la sobrecarga informativa, la desconexión digital y la cohesión organizativa.

De este modo, el cambio tecnológico no provoca un cambio drástico, sino que transforma gradualmente el empleo al reconfigurar tareas, ocupaciones y formas de organización del trabajo, creando así nuevas oportunidades y planteando desafíos, cuyos efectos dependen en gran medida de factores institucionales y organizativos.

2.2.2 Flexibilidad laboral

La flexibilidad se ha consolidado como uno de los rasgos centrales del empleo actual, impulsada por la digitalización y la globalización, y alineada tanto con las necesidades empresariales como con las expectativas de los trabajadores, especialmente los más jóvenes.

Desde una perspectiva sociológica, Bauman (2000) sitúa este fenómeno en el marco de la modernidad líquida, donde el trabajo pierde su función como garante de estabilidad y las trayectorias profesionales se vuelven más fragmentadas.

Esta tensión afecta en el caso de la Generación Z. Para ellos la flexibilidad laboral responde a una concepción del trabajo menos rígida y más integrada en el conjunto de la vida personal (RRHHDigital, 2024). Del mismo modo, este colectivo está enfrentado a un mercado incierto e inestable, lo cual genera tensión y ansiedad según la corriente de Beck (1998). En su concepto de "sociedad de riesgo", Beck destaca que la flexibilización laboral desata inseguridades no calculables, afectando la identidad y la política, transformando el trabajo en una fuente de ansiedad constante y desdibujando las viejas clases sociales por una nueva "subclase" de trabajadores inseguros, obligados a reinventarse.

Sennet (1998), argumenta que el capitalismo flexible moderno erosiona el carácter humano al reemplazar la construcción de identidades sólidas y a largo plazo por la

inestabilidad, la falta de compromiso y la superficialidad, promoviendo la autosuficiencia en lugar de la interdependencia, lo que genera frustración, una pérdida de sentido en la vida personal y laboral. De este modo, esta inestabilidad desvincula emocionalmente al individuo del entorno de trabajo, hecho que conlleva a la desmotivación, actitudes defensivas y una menor proactividad de las personas.

Desde la perspectiva organizacional, la flexibilidad laboral se ha consolidado como una herramienta estratégica en la gestión de personas, utilizada para adaptarse a un entorno económico cambiante y a las nuevas expectativas de la fuerza de trabajo (Adecco, s. f.). Esta flexibilidad se manifiesta a través de políticas empresariales que permiten reorganizar el tiempo, el espacio y la forma de prestación del trabajo, como los horarios flexibles, el teletrabajo, los modelos híbridos o la gestión por objetivos.

No obstante, estas dinámicas presentan limitaciones. La flexibilización puede difuminar los límites entre vida personal y laboral, generar aislamiento o aumentar la carga de trabajo (Fundación Carlos Vial Espantoso, 2023).

Además, estudios como el de Verd y López (2024), analizan las trayectorias laborales en España, las cuales su carácter, fruto de la flexibilidad, se caracterizan por altos niveles de discontinuidad y precariedad, reflejados en la frecuente movilidad entre empleos y la temporalidad de los contratos. Los resultados del estudio indican que estas dinámicas no son excepcionales, sino estructurales en las carreras laborales actuales, configurando recorridos fragmentados e inestables que dificultan su consolidación.

En definitiva, la flexibilidad laboral ofrece ventajas como mayor autonomía y conciliación, especialmente para las nuevas generaciones. Sin embargo, también ha intensificado la inestabilidad, la precariedad y la incertidumbre en las trayectorias profesionales, pudiendo derivar en precariedad. Por ello, aunque existen avances, como el derecho a la desconexión, es necesario seguir avanzando en materia legal y de protección social, priorizando así el bienestar, la seguridad y la equidad.

2.2.3 Precariedad juvenil y retos laborales

La precariedad laboral constituye uno de los principales retos del mercado laboral actual, afectando especialmente a la población joven. Dentro del colectivo juvenil, se manifiesta en bajos salarios, alta temporalidad, parcialidad involuntaria y dificultades de acceso a empleos estables (Fundación Integralia DKV, 2021), condicionando desde el inicio las trayectorias de la Generación Z.

Diversos estudios señalan que la inserción laboral de los jóvenes se produce, en muchos casos, en sectores caracterizados por una elevada flexibilidad contractual y bajos niveles de estabilidad, lo que refuerza una percepción de incertidumbre estructural (Peiró y Caballer, 2012). Esta situación no solo tiene consecuencias económicas, sino también sociales y psicológicas, influyendo en la construcción de expectativas laborales, en la planificación vital y en el grado de vinculación con las organizaciones.

Desde una perspectiva sociológica, autores como Beck (1998) describen este escenario como propio de la “**sociedad del riesgo**”, en la que la inseguridad laboral se normaliza y se traslada al individuo la responsabilidad de gestionar trayectorias profesionales fragmentadas. En este contexto, la Generación Z tiende a desarrollar estrategias adaptativas, como la aceptación de la movilidad laboral, la búsqueda constante de oportunidades y la priorización del desarrollo de competencias transferibles frente a la estabilidad a largo plazo.

En el contexto catalán, estos retos se intensifican por factores estructurales como la segmentación del mercado laboral y el elevado coste de vida en determinadas áreas urbanas, lo que contribuye a que muchos jóvenes perciban el empleo como un espacio transitorio más que como un proyecto a largo plazo. El estudio “Jóvenes sin oportunidades y con mil puertas cerradas” de Fundació Comtal (2023) señala que cerca de uno de cada tres jóvenes de entre 16 y 29 años se encuentra en riesgo de pobreza o exclusión social, mientras que la tasa de paro juvenil en Cataluña alcanza el 29,26 %, una cifra significativamente superior a la media de la Unión Europea, situada en torno al 15 %, lo que pone de manifiesto una brecha estructural en el acceso al empleo. Según el informe, se suma a ello la alta presencia de empleo temporal, parcial y de bajos salarios, así como la relación entre precariedad laboral y abandono educativo prematuro, factores que dificultan la estabilidad laboral, la emancipación y la construcción de proyectos vitales a largo plazo.

Asimismo, la precariedad juvenil no puede entenderse únicamente como una condición individual, sino como un fenómeno estructural que condiciona la relación de la Generación Z con el trabajo y paralelamente, plantea desafíos para las organizaciones en materia de atracción y retención del talento.

2.3 Gestión del talento joven y el *employer branding*

En el contexto actual del mercado laboral, marcado por la digitalización, la transformación organizativa y la incertidumbre, la gestión del talento joven se ha convertido en un reto para las empresas. La incorporación de la Generación Z obliga a revisar los modelos tradicionales de gestión de personas y las estrategias de atracción y retención, debido a sus valores y expectativas diferenciadas (Campi, 2025).

Las nuevas generaciones acceden al empleo en un escenario marcado por la flexibilidad, la precariedad y la fragmentación de las trayectorias profesionales. Estas condiciones influyen directamente en su relación con el trabajo y en la forma en que construyen su compromiso organizacional (Beck, 1998; Sennett, 1998). Así, como venimos diciendo, el empleo para la Generación Z deja de percibirse como una fuente de estabilidad, pasando a comprenderse como un espacio de desarrollo personal, bienestar emocional y coherencia entre los valores individuales y organizacionales (Francis & Hoefel, 2018).

Ante esta realidad, las organizaciones se ven obligadas a evolucionar hacia modelos de gestión del talento más flexibles, participativos y centrados en las personas. La atracción y retención del talento joven no depende exclusivamente de condiciones salariales competitivas, sino que también depende de la capacidad de las empresas para ofrecer propuestas de valor integrales que incluyan oportunidades de desarrollo, culturas organizativas inclusivas, flexibilidad laboral y un propósito claramente definido (Viota Ochandio, 2020).

Así, el *employer branding* tiene un papel central como herramienta estratégica para la gestión del talento joven. Más allá de su dimensión comunicativa, la marca empleadora sintetiza la identidad organizacional y la experiencia real que la empresa ofrece a sus empleados actuales y potenciales (Blasco-López et al., 2014). Para la Generación Z, el *employer branding* debe ser coherente y auténtico, ya que esta generación muestra una elevada sensibilidad ante las incoherencias entre el discurso corporativo y las prácticas organizativas (Fernández-Lores et al., 2014).

Este apartado aborda la gestión del talento joven desde una perspectiva organizacional. En primer lugar, se analiza la evolución de los modelos de

organización laboral, seguidamente, las estrategias de atracción y retención del talento joven, y finalmente, el papel del *employer branding* y los elementos clave para el diseño de estrategias efectivas adaptadas a las expectativas de la Generación Z. Con ello, se podrá comprender cómo las organizaciones pueden responder de manera más coherente y sostenible a los desafíos actuales en la gestión del talento joven.

2.3.1 Evolución en los modelos de organización laboral.

La creciente complejidad del contexto competitivo obliga a las organizaciones a revisar sus estructuras, procesos y formas de gestión, situándolas en un escenario dinámico de cambio constante.

Así, los modelos organizativos del trabajo han experimentado una evolución a lo largo del tiempo, estrechamente vinculada a la evolución del mercado laboral, tal y como mencionamos anteriormente, dicha evolución viene causada por estos tres importantes factores que han configurado el entorno empresarial en las últimas décadas (Albizu & Basterretxea, 2013):

- Las transformaciones económicas
- Los cambios sociales
- La evolución tecnológicas

Históricamente, los modelos organizativos tradicionales se basaban en estructuras jerárquicas y burocráticas, propias del taylorismo y el fordismo de la era industrial del siglo XX, donde el trabajo consistía en una actividad manual y repetitiva. En este contexto, la persona era considerada como un recurso proveedor de fuerza de trabajo, fácilmente sustituible y con escaso margen de autonomía o participación en la toma de decisiones (Montes & González, 2010).

Tabla 3: Influyentes en la evolución de los modelos de organización laboral

Factor	Cambios principales	Impacto en la gestión de RRHH	Retos asociados
Económico	Globalización y aumento de la competitividad; mercados más dinámicos e inciertos	Necesidad de diferenciación mediante innovación y generación de valor añadido; adaptación de estructuras organizativas	Mantener la competitividad sin comprometer la sostenibilidad organizativa
Social	Envejecimiento poblacional, descenso de la natalidad y coexistencia generacional; mayor nivel educativo	Gestión de equipos diversos; incremento de expectativas laborales; mayor exigencia en desarrollo profesional	Gestión de conflictos generacionales y alineación de valores y expectativas
Tecnológico	Avance de las TIC y digitalización de procesos; desarrollo de entornos conectados	Transformación de los procesos productivos y del trabajo; impulso del aprendizaje continuo	Adaptación al cambio tecnológico y actualización constante de competencias

Fuente: Elaboración propia a partir de Albizu y Basterretxea (2013); Ficapal y Torrent (2020); García Lombardía (1999) , a través de Microsoft Excel.

Como consecuencia de las transformaciones vistas, las organizaciones han comenzado a concebir a las personas como un recurso estratégico fundamental. Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades de Robert M. Grant, analizada por Pulido (2010), la empresa se entiende como un **conjunto heterogéneo de recursos y capacidades** cuya adecuada combinación permite generar ventajas competitivas sostenibles. En este marco, el capital humano destaca por su capacidad para aportar

valor, su dificultad de imitación y su carácter insustituible, especialmente en entornos caracterizados por el cambio y la innovación (Albizu & Basterretxea, 2013).

Este cambio de paradigma ha impulsado la aparición de nuevos modelos organizativos centrados en el conocimiento, la colaboración y el aprendizaje organizativo. Dichos modelos se caracterizan, entre otros aspectos, por:

- Estructuras más horizontales y descentralizadas.
- Mayor autonomía y participación de los trabajadores.
- Orientación al desarrollo de competencias y al aprendizaje continuo.
- La flexibilidad y la adaptación al entorno.

No obstante, esta evolución hacia modelos más flexibles se ha visto tensionada. La flexibilidad organizativa se ha desarrollado en un contexto marcado por la inestabilidad laboral y la fragmentación de las trayectorias profesionales, lo que ha incrementado la percepción de precariedad entre amplios sectores de la población activa (Bauman, 2000; Sennett, 1998). En muchos casos, la flexibilidad ha ido acompañada de nuevas formas de empleo que trasladan parte del riesgo al individuo.

Encontrándonos en este escenario, la gestión del talento adquiere una relevancia estratégica, especialmente en el caso del talento joven. La denominada “guerra por el talento”, desarrollada por Chambers et al. (1998), manifiesta la creciente competencia entre organizaciones por atraer, desarrollar y fidelizar a personal talentoso, es decir, con habilidades y competencias clave para desenvolverse en el ámbito laboral (Jericó, 2001). Para la Generación Z, cuya incorporación al mercado laboral se encuentra en un contexto de elevada incertidumbre, los modelos organizativos son determinantes en su nivel de compromiso y vinculación con la empresa.

Con todo esto, vemos como la evolución de los modelos de organización laboral no es únicamente un cambio técnico, sino que también supone un cambio profundo que afecta al liderazgo, las relaciones laborales y la cultura laboral. Consiste en construir organizaciones más ágiles, sostenibles y humanas, en las que se equilibre la innovación, el bienestar y la productividad.

2.3.2 Atracción y retención del talento joven

La atracción y retención del talento joven se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los reclutadores y desarrolladores del personal en la actualidad. La intensificación de la competencia empresarial, unida a la escasez de determinados perfiles cualificados, ha reforzado la anteriormente mencionada “guerra por el talento” de Chambers et al. (1998) para describir la lucha entre empresas por captar y mantener a profesionales con competencias estratégicas.

Diversos estudios señalan que las organizaciones ya no pueden apoyarse exclusivamente en incentivos económicos para resultar atractivas. Es cierto que la remuneración sigue siendo un elemento importante, su peso relativo ha disminuido frente a otros factores de carácter más cualitativo (Deloitte, 2023). Entre estos factores destacan algunos relativos al salario emocional, como hemos visto en el estudio de Viota Ochandio (2020) de La Gestión del Talento Joven en las Organizaciones: las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la posibilidad de conciliar la vida personal y laboral, la participación o la identificación con los valores de la empresa, es decir, factores que influyen en la calidad de vida y el clima organizacional generalmente.

Una vez incorporado el talento joven en la organización, la retención se convierte en un desafío aún más complejo. Retener no implica únicamente evitar la rotación, sino generar un vínculo de compromiso que motive al individuo a permanecer en la organización y a implicarse activamente en su proyecto (Jericó, 2008). En este sentido, la experiencia laboral cotidiana es de vital importancia, ya que es en ella donde se materializan o se desmienten las promesas realizadas durante el proceso de atracción.

La literatura sobre motivación laboral subraya la importancia de combinar **factores extrínsecos** (factores como la estabilidad contractual o condiciones salariales) e **intrínsecos** (autonomía, deseo de desarrollo profesional, propósito, sentido de pertenencia, etc.) en las estrategias de retención (Pink, 2011).

No obstante, muchas organizaciones continúan aplicando modelos de gestión diseñados para generaciones anteriores, lo que genera desajustes entre las expectativas del talento joven y la realidad organizativa. Cuando existe una brecha entre el discurso corporativo y las prácticas reales de gestión, aumenta el riesgo de desafección y abandono temprano del puesto de trabajo (Viota Ochandio, 2020).

En definitiva, la atracción y retención del talento joven exige un enfoque integrado en la estrategia organizativa. No basta con aplicar medidas aisladas. Las organizaciones deben alinear sus prácticas de gestión con la experiencia real de los empleados si quieren construir relaciones laborales más sostenibles con las nuevas generaciones.

2.3.3 *Employer branding* y elementos clave para una estrategia efectiva.

El *employer branding* ha ganado protagonismo en los últimos años como respuesta a las dificultades que encuentran los reclutadores y organizaciones para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más competitivo y en constante cambio. La imagen de la empresa como empleadora influye directamente en la percepción de los candidatos, condicionando sus expectativas y decisiones antes incluso de incorporarse.

Desde una perspectiva teórica, el *employer branding* se entiende como una estrategia que integra prácticas de marketing y gestión de personas para posicionar a la organización como un empleador atractivo, articulando una propuesta de valor coherente tanto interna como externamente (Jiménez, 2015). A diferencia de otras estrategias, no depende únicamente de la comunicación, sino de la experiencia real de los empleados y de la coherencia entre lo que la empresa promete y lo que ofrece (Dron, 2025).

Para la Generación Z, esta coherencia resulta importante. Como venimos viendo, se trata de una generación acostumbrada a contrastar información, a compartir experiencias y a valorar de forma crítica la autenticidad de las organizaciones. Antes de aceptar una oferta laboral, los jóvenes analizan aspectos como la cultura corporativa, el clima de trabajo o las oportunidades reales de desarrollo, apoyándose tanto en canales formales como en testimonios de otros empleados. En este sentido, la marca empleadora actúa como un elemento de orientación que permite anticipar cómo será la experiencia laboral dentro de la empresa (Fernández-Lores et al., 2014).

Una estrategia de *employer branding* eficaz debe apoyarse en una propuesta de valor al empleado claramente definida. Entendida como un conjunto de atributos percibidos por los empleados como el valor aportado por el desarrollo de su trabajo en una organización determinada (Aguado Hernández, 2019).

Esta propuesta recoge beneficios materiales, como el salario por ejemplo, e inmateriales, como puede ser el desarrollo, la participación, que la organización ofrece a sus empleados a cambio de su contribución. En el caso del talento joven, dicha propuesta suele articularse en torno a elementos como el aprendizaje continuo, la flexibilidad laboral, la calidad de las relaciones interpersonales o la identificación con un propósito organizacional (Jiménez & Avilés, 2013)

Sin embargo, la construcción de una marca empleadora sólida tiene también sus riesgos.

Uno de los principales problemas asociados al *employer branding* aparece cuando existe una brecha entre la imagen proyectada y la realidad organizativa. Esta falta de coherencia genera expectativas difíciles de cumplir y suele traducirse en frustración, pérdida de confianza y, especialmente en el talento joven, una mayor rotación (García Bueno, 2019).

Por este motivo, la marca empleadora no puede entenderse como una acción puntual ni como una herramienta exclusivamente comunicativa. Su efectividad depende de la alineación entre distintos elementos de la organización, tales como:

- La cultura corporativa.
- El estilo de liderazgo.
- Las políticas de desarrollo y reconocimiento.
- Las condiciones reales de trabajo.

Cuando estos factores están alineados, la marca empleadora se construye de forma más creíble y sostenible en el tiempo, reforzando la relación entre la organización y sus empleados (García Bueno, 2019).

Tras este análisis, el *employer branding* se consolida como un elemento estratégico estrechamente vinculado a la gestión del talento joven. Las organizaciones que logren desarrollar una marca empleadora coherente, basada en experiencias reales y alineada con las expectativas de la Generación Z, estarán en una posición más favorable para atraer y retener talento en un entorno laboral como el actual.

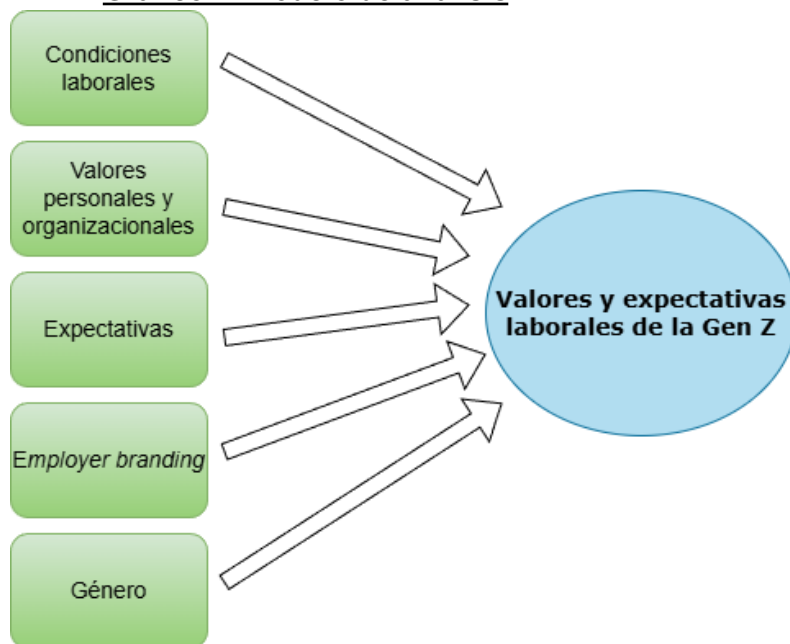
3 MODELO DE ANÁLISIS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Una vez analizado el estado de la cuestión y desarrollado el marco teórico que contextualiza la realidad laboral de la Generación Z, se procede a ordenar e integrar los conceptos analizados. La revisión de la literatura ha permitido identificar los factores que influyen en los valores, expectativas y comportamientos laborales del talento joven, así como los cambios recientes en la gestión del talento y en las estrategias de *employer branding*. En base a esto, se elabora un modelo de análisis que recoge las principales variables y sus posibles relaciones, y que sirve de referencia para el desarrollo de la investigación empírica. En coherencia con los objetivos planteados, se formulan también las hipótesis de investigación que guían el análisis de los datos y permiten contrastar empíricamente los planteamientos teóricos.

3.1 Modelo de análisis

A continuación, se presenta de forma gráfica el modelo de análisis en el que se pueden observar distintos factores que pueden condicionar los valores y las expectativas laborales de la Generación Z. Cada uno de estos factores influye en mayor o menor medida, pero en conjunto actúan como condicionantes en la toma de sus decisiones profesionales, su relación con el entorno laboral y sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Gráfico 1: Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia a través de app.diagrams.net

3.2 Hipótesis

A partir del modelo de análisis propuesto y en coherencia con los objetivos generales del estudio, se formulan a continuación unas hipótesis que permiten poner en práctica los conceptos teóricos vistos anteriormente. De este modo, dichas hipótesis actúan como guía para el análisis empírico:

Tabla 4: Hipótesis

Código	Hipótesis
H1	Los jóvenes de la Generación Z valoran de manera prioritaria aspectos no exclusivamente económicos, como la flexibilidad, el desarrollo, el propósito en el trabajo y el bienestar.
H2	La Generación Z valora positivamente la alineación y coherencia entre sus valores personales junto a los transmitidos por la empresa.
H3	La Generación Z presenta expectativas laborales caracterizadas por la percepción de inestabilidad y normalización de trayectorias laborales no lineales.
H4	La Generación Z muestra una alta valoración hacia estrategias de <i>employer branding</i> vinculadas con la tecnología, inclusión y bienestar.
H5	Se observan diferencias en los valores y expectativas laborales dentro de la Generación Z en función del género, especialmente en aspectos relacionados con la conciliación, el bienestar y la estabilidad laboral.

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel.

4 METODOLOGÍA DE OBTENCIÓN DE DATOS

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados y contrastar las hipótesis formuladas, el presente estudio adopta una metodología mixta, mediante la combinación entre el análisis empírico de carácter cuantitativo, cualitativo y el análisis teórico. Profundizando así, por un lado en el marco teórico y empírico existente sobre este tema, y obteniendo datos cuantificables y cualitativos con el fin de conocer de primera mano a este colectivo en relación con el ámbito laboral.

Se ha adoptado esta estructura metodológica con el fin de obtener una visión integral sobre el tema en cuestión y para obtener resultados aplicables desde el punto de vista del reclutador.

4.1 Diseño del estudio

Este estudio tiene un diseño de carácter transversal, descriptivo y no experimental. De este modo, mediante la recopilación de datos, en marco temporal concreto se pretende describir los valores, expectativas, características y percepciones laborales del colectivo de la Generación Z, en base al análisis de la realidad sin intervenir en ella mediante la manipulación de variables. Con este enfoque se pueden analizar las tendencias del colectivo en cuestión.

Por otro lado, en el bloque teórico, se ha podido revisar exhaustivamente la literatura disponible con el objetivo de analizar el estado de la cuestión y contextualizar el fenómeno de estudio. Con ello, se ha podido entender de manera más que satisfactoria las características de la generación Z, transformaciones del mercado laboral y el cómo deben ser las estrategias de *employer branding* para su atractiva percepción.

4.2 Instrumento

Como instrumento para el desarrollo de la fase empírica del estudio se opta un cuestionario autoadministrado, opción considerada por su eficiencia en términos de tiempo y recursos, así como por la facilidad de acceso que ofrece a un colectivo habituado al entorno digital. Además, esta técnica garantiza el anonimato de los participantes, favoreciendo respuestas más sinceras.

Google Forms, es la plataforma a través de la cual se diseña y distribuye el cuestionario, lo que permite su difusión online mediante distintos canales digitales, como pueden ser las redes sociales.

Por otro lado, esta técnica facilita considerablemente la obtención de datos, debido a que se crea el efecto “bola de nieve”¹ o muestreo en cadena, consiguiendo un mayor número de participantes a raíz de los primeros participantes.

Desde el punto de vista estructural, el cuestionario se organiza en bloques temáticamente organizados e integrados por ítems recogidos de la escala validada de algunos estudios previos, lo cual nos permite tener una visión integral y fiable de la realidad laboral de la Generación Z:

¹ Aumenta el número de participantes en base a los participantes directos, que contribuyen en la difusión del estudio, reclutando de este modo a otros participantes con las mismas características, los cuales también difunden el cuestionario.

Tabla 5: Estructura del cuestionario

Bloque	Contenido	Objetivo
Perfil del encuestado	Datos sociodemográficos (edad, género, estudios, residencia) y laborales (situación laboral, sector)	Contextualizar los resultados y permitir comparativas
Valores, motivaciones y expectativas	Flexibilidad, conciliación, remuneración, propósito, desarrollo profesional, estabilidad e inseguridad laboral	Analizar prioridades laborales y percepción de incertidumbre
Employer branding	Ambiente laboral, innovación, pertenencia, responsabilidad social y alineación de valores	Evaluar los factores que influyen en el atractivo de la empresa
Aportaciones finales	Un bloque final orientado a sintetizar preferencias laborales y recoger ideas abiertas para atraer y retener talento joven.	Profundizar en la interpretación de resultados y recoger propuestas

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel.

4.3 Muestra y procedimiento

La muestra de este estudio está compuesta exclusivamente por personas pertenecientes a la Generación Z, es decir, personas nacidas entre 1997 y 2010 (Dimock, 2019), empleando así un muestreo no probabilístico por conveniencia, técnica basada en la elección del personal encuestado en base a su cercanía y accesibilidad por parte del investigador, sin ser personas aleatorias (Ortega, s.f.). Mediante esta técnica se espera la no representatividad del total de los miembros de la población, y para aumentar el alcance del estudio se complementa con la técnica anteriormente mencionada de “bola de nieve”, la cual ha permitido ampliar y acceder de forma ágil a este colectivo mediante los primeros contactos.

La encuesta se encuentra disponible durante un periodo de siete días, comprendidos desde el jueves 02 de abril del 2026 hasta el jueves 09 de abril del 2026 y se difunde principalmente a través de mensajería instantánea WhatsApp y la red social LinkedIn. La participación es completamente voluntaria y anónima. Antes de iniciar el cuestionario, se informa a las personas participantes sobre los objetivos del estudio y se especifica que los datos recopilados tendrán un uso estrictamente académico.

Transcurrido el período de respuesta al cuestionario, la muestra está compuesta por cincuenta y tres participantes, de los cuales dos no residen en Cataluña. Dado que el estudio se centra exclusivamente en el ámbito geográfico catalán, sus respuestas quedan excluidas del análisis de resultados y únicamente se reflejan en la exposición del perfil del encuestado.

Los resultados obtenidos se representan gráficamente, mediante gráficos de barras categorizados, con el propósito de facilitar su interpretación y permitiendo un análisis más claro, estructurado y eficiente sin perder la eficacia.

4.4 Perfil del encuestado

4.4.1 Datos sociodemográficos

Tabla 6: Datos sociodemográficos

Muestra	N=53	
Género		
1. Femenino	29	54,7%
2. Masculino	24	45,3%
Edad		
1. Entre 16 y 20	5	9,4%
2. Entre 21 y 24	26	49,1%
3. Entre 25 y 29	22	41,5%
Residente en Cataluña		
1. Si	51	96,2%
2. No	2	3,8%
Nivel de estudios		
1. Estudios primarios	0	0,0%
2. Estudios secundarios	16	30,2%
3. Formación profesional	16	30,2%
4. Estudios superiores (grado universitario)	14	26,4%
5. Estudios de posgrado (Máster o Doctorado)	7	13,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

4.4.2 Datos laborales

Tabla 7: Datos laborales

Muestra	N=53	
Situación laboral actual		
	53	
1. Empleado por cuenta ajena	41	77,4%
2. Empleado por cuenta propia	1	1,9%
3. Desempleado o en búsqueda de empleo	11	20,8%
Contrato		
	41	
1. Temporal	14	34,1%
2. Indefinido	27	65,9%
Sector		
	51	
1. Tecnología y digital	5	9,8%
2. Servicios (comercio, hostelería, turismo, asesoría, etc.)	32	62,8%
3. Industria y producción	5	9,8%
4. Sanitario	7	13,7%
5. Administración pública	2	3,9%
6. Otros	0	0,0%
Número de empleos que has tenido		
	53	
1. Ninguno	2	3,8%
2. 1 empleo	10	18,9%
3. 2-3 empleos	24	45,3%
4. 4 o más	17	32,1%
Motivo principal del cese		
	46	
1. Finalización de contrato temporal	17	37,0%
2. Condiciones laborales insatisfactorias	17	39,1%
3. Conflictos laborales	0	0,0%
4. Motivos personales	7	13,0%
5. Otros	5	10,9%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario, a través de Microsoft Excel.

5 RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recogidos mediante el cuestionario. El tratamiento de la información se realiza mediante un enfoque fundamentalmente descriptivo, permitiendo identificar tendencias, patrones y diferencias en relación con los valores, motivaciones y expectativas laborales de la Generación Z.

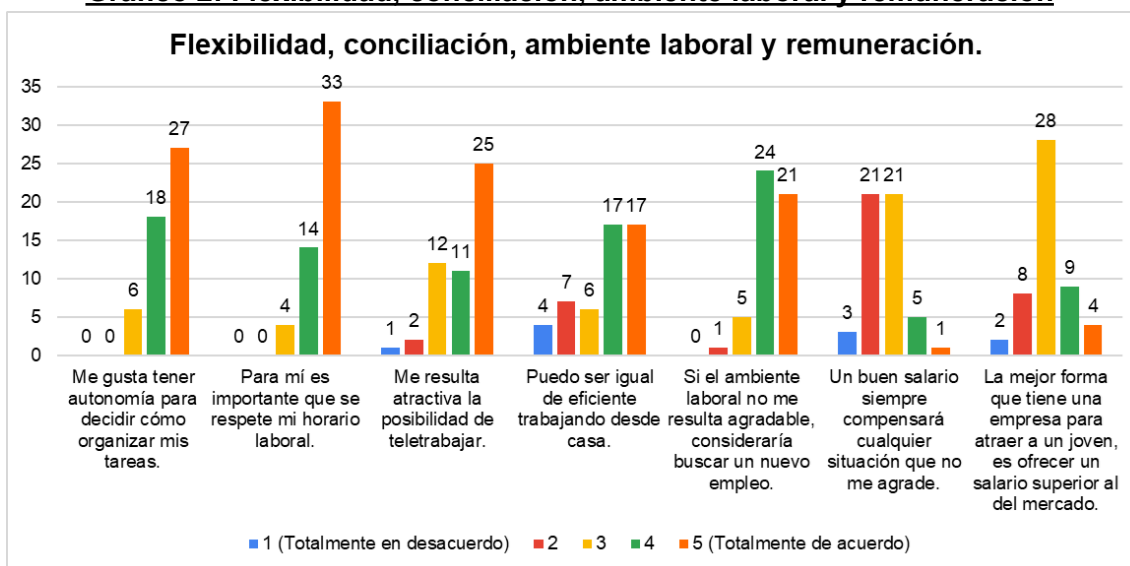
Los resultados se estructuran en distintos bloques, siguiendo la organización del cuestionario y en coherencia con las hipótesis planteadas. En primer lugar, se analizan los valores y expectativas laborales predominantes, prestando especial atención al peso relativo de los factores económicos frente a otros aspectos como la flexibilidad, el desarrollo profesional o el bienestar. Asimismo, se abordan las percepciones de incertidumbre e inestabilidad laboral, así como las experiencias relacionadas con la trayectoria profesional. Posteriormente, se examinan las percepciones sobre el *employer branding* y los elementos que resultan más atractivos en una organización.

Finalmente, se incorporan análisis comparativos en función de la variable sociodemográfica del género, con el objetivo de identificar posibles diferencias dentro del colectivo analizado. Las unidades representadas en los gráficos de esta comparativa entre ambos géneros, viene dada por la puntuación media.

Tal y como se indica en el punto 3.3 *Muestra y procedimiento*, las respuestas de los dos participantes no residentes en Cataluña quedan excluidas de este análisis. Por tanto, se toman como referencia los resultados obtenidos a partir de los cincuenta y un participantes restantes.

5.1 Valores, motivaciones y expectativas

Gráfico 2: Flexibilidad, conciliación, ambiente laboral y remuneración



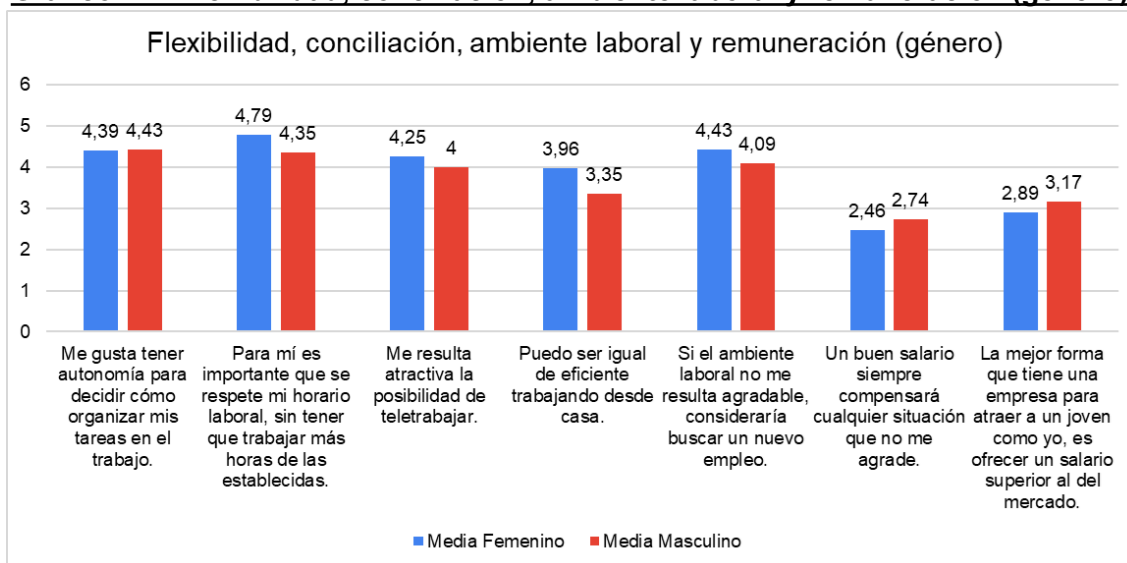
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

Se observa una alta valoración a aspectos relacionados con la flexibilidad y la conciliación, especialmente en ítems como “*Para mí es importante que se respete mi horario laboral*” y “*Me gusta tener autonomía para decidir cómo organizar mis tareas*”, donde predominan claramente las puntuaciones de acuerdo. Del mismo modo, “*Me resulta atractiva la posibilidad de teletrabajar*” y “*Puedo ser igual de eficiente trabajando desde casa*” reciben valoraciones positivas, aunque algo más moderadas.

En relación con el ambiente laboral, destaca que una mayoría está de acuerdo con la afirmación “*Si el ambiente laboral no resulta agradable, buscaría un nuevo empleo*”, lo que refleja su relevancia en la toma de decisiones.

Por el contrario, los ítems vinculados exclusivamente a la remuneración, como “*Un buen salario siempre compensará cualquier situación desagradable*” y “*La mejor forma de atraer talento joven es ofrecer un salario superior al del mercado*”, presentan resultados más divididos, evidenciando que el salario no se percibe como un factor suficiente por sí solo.

Gráfico 2.1: Flexibilidad, conciliación, ambiente laboral y remuneración (género)

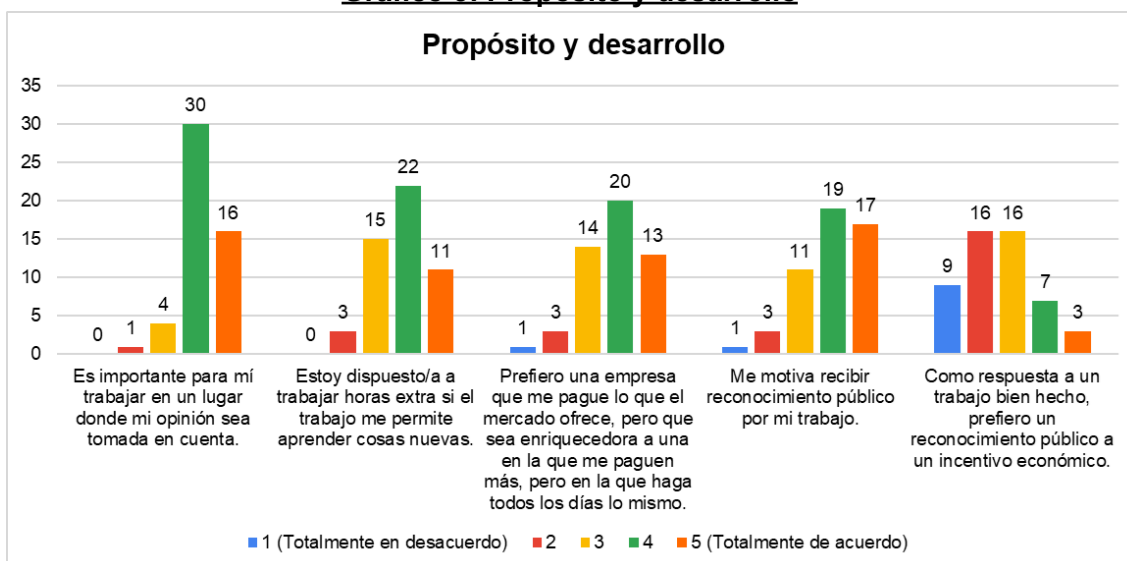


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En este gráfico, se refleja la puntuación media diferenciada por la variable del género, en relación con factores relacionados con flexibilidad, la conciliación, el ambiente laboral y la remuneración.

En autonomía, encontramos una puntuación bastante igualada entre ambos géneros, al igual que en el resto de ítems. Aún así, se observan ligeras diferencias en los demás ítems.

En los ítems relacionados con la conciliación, el teletrabajo y el ambiente laboral, se observa que la puntuación media es más alta en el género femenino que en el masculino, si bien la diferencia es pequeña. En cambio, en los aspectos relacionados con el salario, se aprecia que el género masculino le otorga mayor importancia, de igual modo, la diferencia también es pequeña.

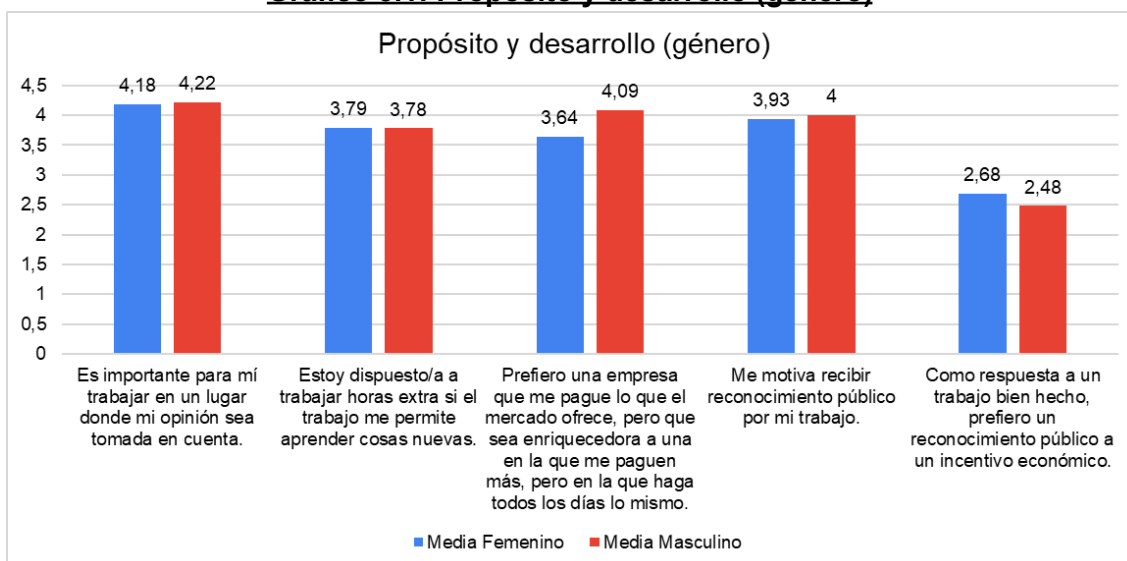
Gráfico 3: Propósito y desarrollo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En términos de propósito y desarrollo, los resultados reflejan una clara orientación hacia estos aspectos en la mayoría de los ítems. La afirmación *“Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea tomada en cuenta”* presenta un alto nivel de acuerdo, situándose la mayoría de puntuaciones entre el cuatro y el cinco (de acuerdo o totalmente de acuerdo), lo que refleja la necesidad de participación dentro de la organización.

Asimismo, el ítem *“Estoy dispuesto/a a trabajar horas extra si el trabajo me permite aprender cosas nuevas”* muestra una valoración positiva, evidenciando que el aprendizaje y el crecimiento pueden justificar un mayor esfuerzo. En la misma línea, *“Prefiero una empresa que me pague lo que el mercado ofrece, pero que sea enriquecedora...”* también obtiene altos niveles de acuerdo, lo que refuerza la importancia del desarrollo frente a una mayor remuneración en contextos poco estimulantes.

En cuanto al reconocimiento, *“Me motiva recibir reconocimiento público por mi trabajo”* alrededor del setenta por ciento de los participantes, dicen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, el ítem *“Como respuesta a un trabajo bien hecho, prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico”* muestra una distribución más equilibrada, lo que indica que, aunque el reconocimiento es valorado, no sustituye completamente a la recompensa económica.

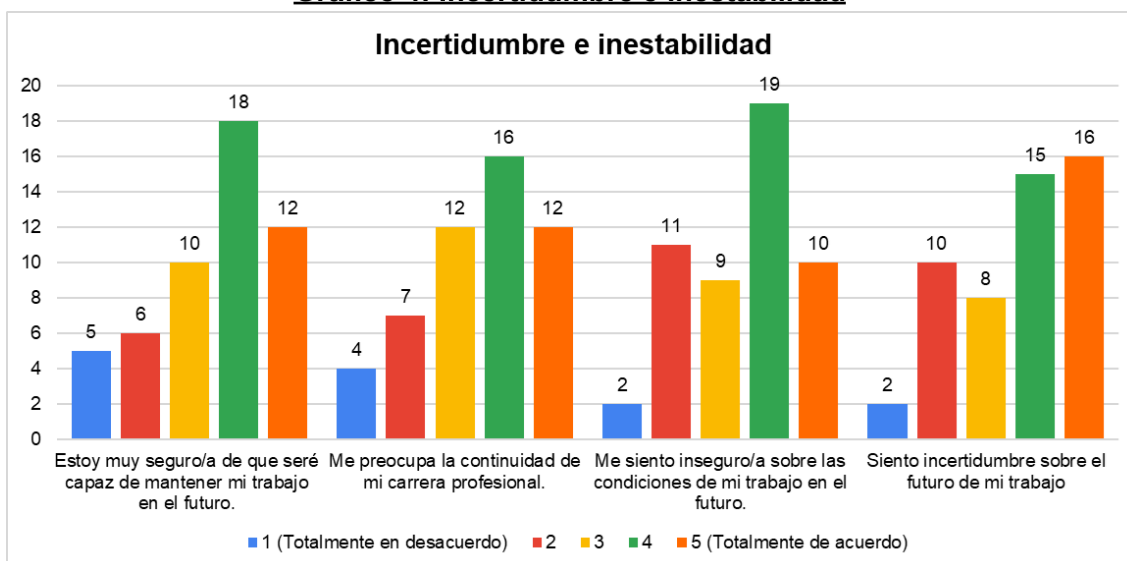
Gráfico 3.1: Propósito y desarrollo (género)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En los dos primeros ítems existe una paridad casi total. Ambos géneros muestran un comportamiento proactivo y de compromiso hacia el desarrollo personal.

En el tercer ítem, se observa una diferencia relevante en la que los hombres (4,09) muestran una preferencia significativamente mayor por empresas "enriquecedoras" frente a aquellas que simplemente pagan más. Las mujeres (3,64), aunque valoran el enriquecimiento, tienen una puntuación más moderada en esta comparativa específica.

En términos de reconocimiento, ambos géneros se sienten motivados por el reconocimiento público (Ítem 4), con una diferencia muy ligera, situando al género masculino por encima. Sin embargo, al elegir directamente entre un reconocimiento público o un incentivo económico, ambos grupos puntúan por debajo de 3, reflejando así un desacuerdo generalizado, hecho que indica que encierro modo, anteponen la remuneración frente al reconocimiento. El género femenino es un poco más receptivo al reconocimiento público que los hombres en esta elección directa.

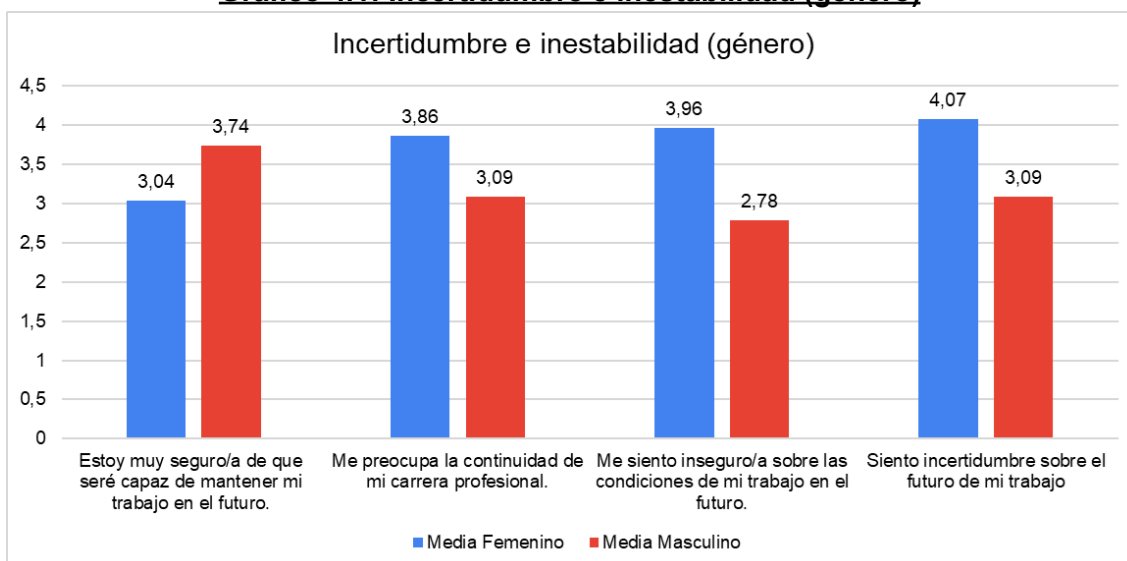
Gráfico 4: Incertidumbre e inestabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En este bloque se expone una percepción relevante de incertidumbre laboral, aunque con ciertos matices entre los distintos ítems.

En primer lugar, la primera afirmación relacionada con el mantenimiento del empleo en el futuro, presenta una distribución relativamente equilibrada, aunque con mayor concentración en niveles de acuerdo, lo que indica una sensación moderada de seguridad. Sin embargo, esta percepción se matiza al analizar el ítem “*Me preocupa la continuidad de mi carrera profesional*”, donde predominan las puntuaciones intermedias y de acuerdo, reflejando una preocupación hacia una posible trayectoria laboral discontinua.

Por otro lado, las afirmaciones “*Me siento inseguro/a sobre las condiciones de mi trabajo en el futuro*” y “*Siento incertidumbre sobre el futuro de mi trabajo*” muestran una mayor concentración en niveles altos de acuerdo, evidenciando una percepción más clara de inestabilidad. Todo esto, sugiere que, aunque existe cierta confianza en el mantenimiento del empleo, persisten dudas significativas respecto a las condiciones futuras y la evolución de la trayectoria profesional.

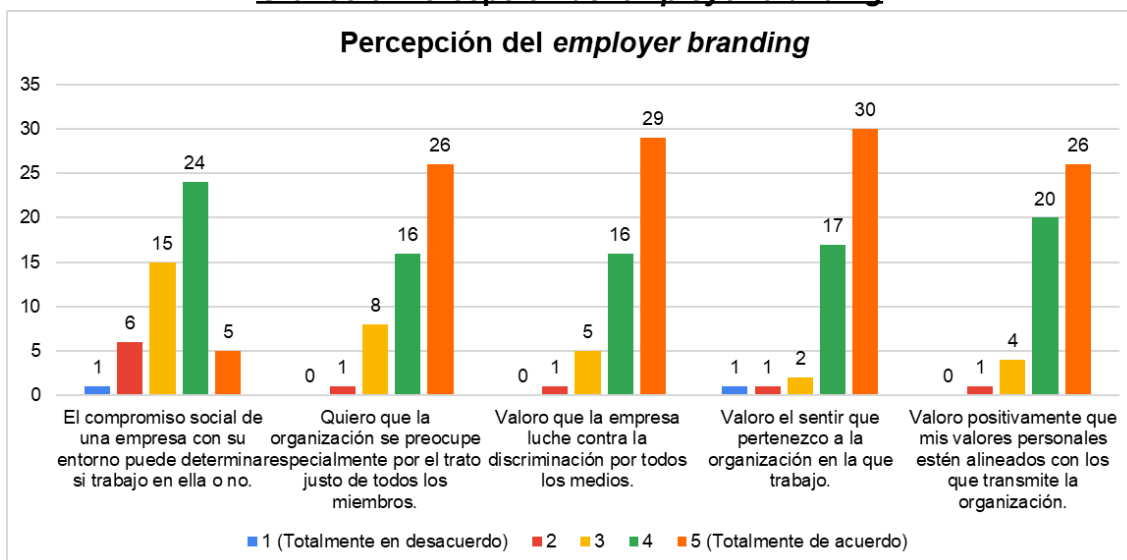
Gráfico 4.1: Incertidumbre e inestabilidad (género)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

Los resultados medios obtenidos muestran un claro patrón entre ambos géneros, reportando el género femenino una percepción más intensa de riesgo y preocupación.

Este gráfico muestra unos resultados en los que se evidencia claramente una diferencia entre ambos géneros en todos los ítems. En términos generales, el género femenino presenta una percepción más intensa de riesgo y preocupación respecto a su situación laboral actual y futura que el género masculino.

5.2 Percepción del employer branding

Gráfico 5: Percepción del employer branding

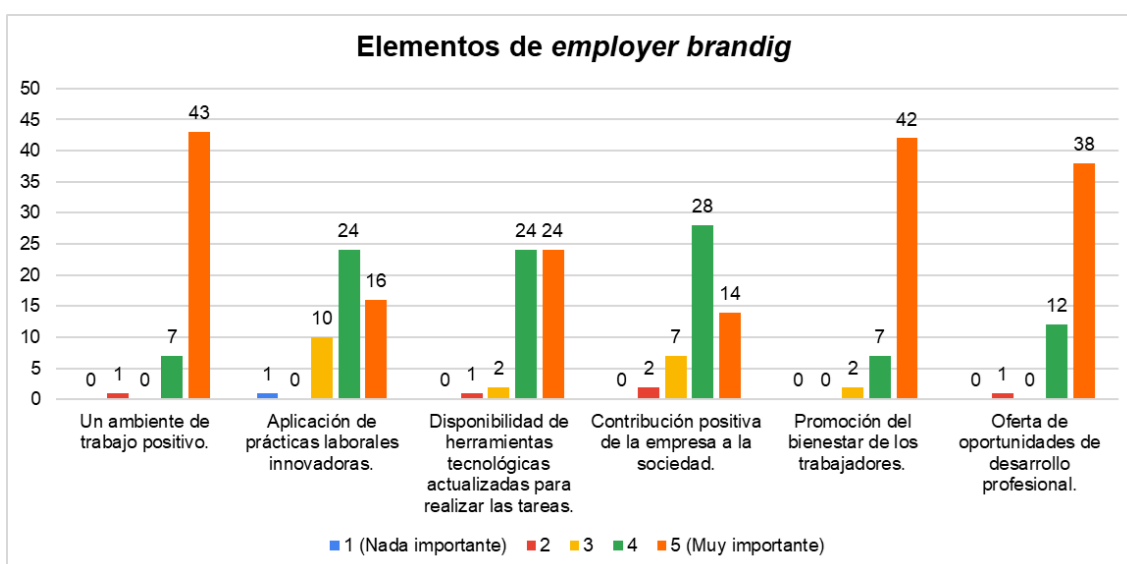
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En relación con la percepción del *employer branding*, se observa una valoración generalizada muy positiva.

La afirmación “*El compromiso social de una empresa puede determinar si trabajo en ella*” presenta una tendencia bastante favorable, aunque con mayor dispersión que el resto de ítems, lo que indica que, si bien es relevante, no es determinante para todos los participantes. Por el contrario, afirmaciones como “*Quiero que la organización se preocupe por el trato justo de todos los miembros*” y “*Valoro que la empresa luche contra la discriminación por todos los medios*” muestran niveles muy altos de acuerdo, reflejando una clara sensibilidad hacia la justicia y la equidad organizacional.

Asimismo, tanto el ítem “*Valoro el sentir que pertenezco a la organización en la que trabajo*” como “*Valoro positivamente que mis valores personales estén alineados con los que transmite la organización*” destacan de igual modo por sus elevadas puntuaciones, evidenciando la importancia del sentido de pertenencia y la coherencia de valores en la percepción de las empresas como empleadoras. Todo ello, muestra que los aspectos intangibles del entorno organizacional son de gran importancia para atraer al talento joven.

Gráfico 6: Elementos de *employer branding*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

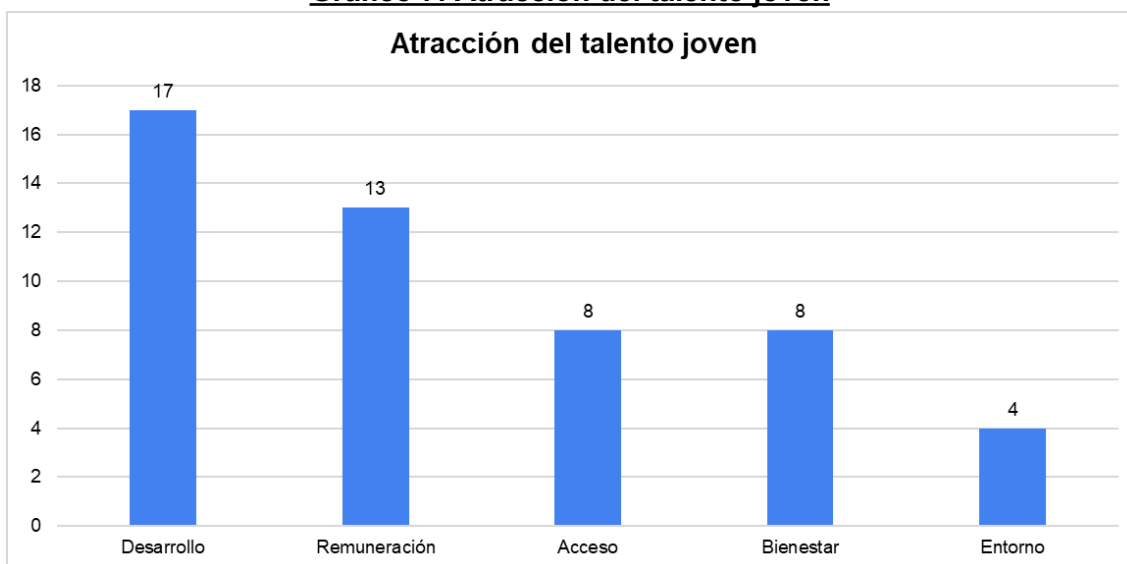
A la hora de analizar la valoración de los elementos de *employer branding*, el gráfico muestra que los distintos elementos no son valorados de forma homogénea. “*Un ambiente de trabajo positivo*” y “*la promoción del bienestar de los trabajadores*” concentran claramente la mayor parte de las respuestas en la categoría de máxima importancia, lo que indica un consenso elevado sobre su relevancia. En la misma línea, la “*oferta de oportunidades de desarrollo profesional*” también destaca con un alto peso en el nivel más alto, posicionándose como uno de los factores más valorados.

Por otro lado, “*la disponibilidad de herramientas tecnológicas actualizadas*” y la “*aplicación de prácticas laborales innovadoras*” presentan una distribución más equilibrada entre niveles intermedios y altos, lo que sugiere que, aunque son importantes, no generan el mismo grado de unanimidad. Por último, la “*contribución positiva de la empresa a la sociedad*” muestra una valoración más moderada, concentrándose principalmente en niveles intermedios, lo que indica que es un aspecto relevante, pero no prioritario frente a otros factores más directamente relacionados con la experiencia laboral.

5.3 Conclusiones finales y aportaciones cualitativas complementarias

Para analizar de manera eficiente y eficaz las aportaciones cualitativas de los participantes, se categorizan las respuestas según su naturaleza y se realiza un recuento de su frecuencia, de este modo se puede identificar los factores prioritarios para el talento joven, representándolos de manera gráfica.

Gráfico 7: Atracción del talento joven

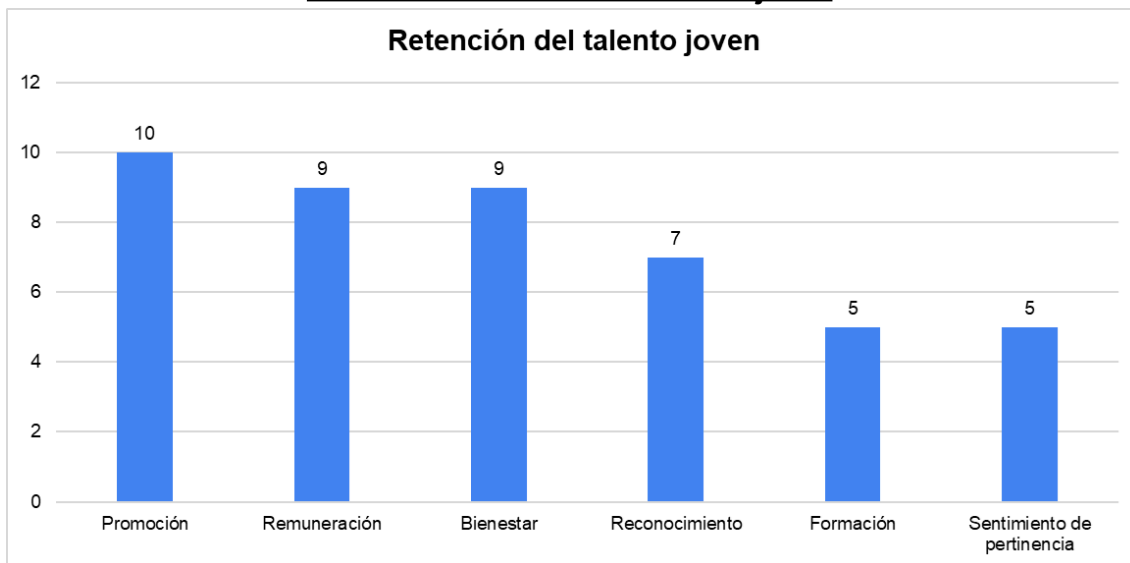


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En relación con la atracción del talento joven, los resultados evidencian que el principal factor es el desarrollo profesional, diez y siete menciones concretamente, lo que indica que la Generación Z valora especialmente la posibilidad de crecer, formarse y proyectarse dentro de la empresa desde el inicio.

La remuneración se mantiene como un elemento relevante, aunque no predominante, lo que sugiere que el salario es importante, pero se entiende dentro de un conjunto más amplio de condiciones laborales. Por su parte, el acceso al empleo refleja la preocupación por la falta de oportunidades para perfiles sin experiencia, mientras que el bienestar pone el foco en la conciliación y el equilibrio entre vida personal y profesional.

Finalmente, el entorno laboral, aunque menos mencionado (cuatro menciones), aparece como un factor complementario vinculado al clima de trabajo. En conjunto, los resultados muestran que la atracción del talento joven se basa en una propuesta que combine oportunidades de crecimiento, condiciones económicas adecuadas y facilidades de acceso al mercado laboral.

Gráfico 8: Retención del talento joven

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante cuestionario, a través de Microsoft Excel.

En cuanto a la retención del talento joven, los resultados sitúan la promoción interna como el factor más relevante, lo que indica que la continuidad en la empresa depende en gran medida de la posibilidad de evolucionar profesionalmente.

La remuneración y el bienestar también adquieren un peso significativo en las respuestas, situándose por detrás de aspectos relacionados con la promoción y el desarrollo. En este sentido, se observa un patrón relevante: en la totalidad de los casos en los que los participantes mencionan aspectos relacionados con la remuneración, estos aparecen acompañados de otros elementos pertenecientes a distintas categorías, como el desarrollo profesional, la conciliación o el bienestar, lo que refuerza la idea de Deloitte (2023), analizada en el marco teórico de este estudio, de que el salario sigue siendo un elemento importante, pero no se percibe como un factor aislado.

En un segundo plano, aunque con una presencia también destacada, aparecen aspectos relacionados con el reconocimiento, coincidiendo así con la idea de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)

Por otro lado, la formación y el sentimiento de pertenencia complementan este análisis, apuntando a la importancia que le dan al hecho de seguir desarrollando competencias y de generar vínculos con la organización.

Así, podemos ver que la retención de este colectivo parece depender de factores que refuerzan la continuidad en el tiempo, especialmente aquellos relacionados con la progresión profesional, la valoración del trabajo y su integración en la empresa.

6. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Gracias a los resultados obtenidos, en este capítulo se puede contrastar las hipótesis planteadas con la aproximación exploratoria, así como ponerla en relación con la literatura analizada previamente en este estudio. De este modo, no solo se permite validar o matizar las hipótesis, sino que también se puede profundizar en la comprensión de los valores y expectativas laborales de la Generación Z en Cataluña.

En relación con la Hipótesis 1, que plantea que los jóvenes de la Generación Z valoran prioritariamente aspectos no exclusivamente económicos, los resultados muestran una confirmación parcial. Tal y como se ha observado en el bloque de Flexibilidad, conciliación, ambiente laboral y remuneración, elementos como el respeto del horario, la autonomía o el ambiente laboral obtienen puntuaciones elevadas. Esto se alinea con lo señalado por Viota Ochandio (2020), quienes destacan la preferencia de esta generación por entornos laborales flexibles y con propósito.

No obstante, aplicando un análisis más crítico y teniendo en cuenta las aportaciones cualitativas de los participantes, se observa que esta aparente despriorización del salario no implica su pérdida de importancia, sino una reformulación de su papel, pasando a ser un factor necesario pero no suficiente por sí solo, sino que debe estar acompañado de otros factores. Este resultado coincide con la **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**, abordada por Sánchez, E. M. (2020), la cual indica que salario actúa como un factor higiénico: su ausencia desmotiva, pero su presencia por sí sola no genera el compromiso a largo plazo que sí generan los factores motivadores como pueden ser la autonomía, el propósito, etc. Este hecho, también refuerza la idea de “**salario emocional**” de Viota Ochandio (2020). En este sentido, los resultados reflejan no tanto un cambio de valores completamente consolidado, sino una adaptación a un contexto en el que las condiciones laborales limitan la capacidad del salario para compensar otras carencias.

En segundo lugar, el desarrollo profesional emerge como una de las vertientes más determinantes tanto en la atracción como en la retención del talento joven, confirmando en cierto modo la hipótesis 1 tal y como señalaba Randstad (2025). La alta valoración de la promoción interna y las oportunidades de crecimiento sugiere que la Generación Z busca trayectorias laborales dinámicas. Sin embargo, esta preferencia también puede interpretarse como una respuesta a la falta de estabilidad estructural del mercado laboral. En lugar de rechazar la estabilidad, los jóvenes podrían estar asumiendo su ausencia y priorizando el desarrollo como estrategia de adaptación, lo que introduce un matiz relevante en la interpretación de los resultados.

En cuanto a la Hipótesis 2, los resultados confirman que la Generación Z en Cataluña valora la coherencia y alineación entre sus valores personales y los transmitidos por la organización. Los ítems vinculados al sentido de pertenencia, la coherencia de valores y el compromiso social presentan puntuaciones muy elevadas. Esto es coherente con lo expuesto en el marco teórico, donde se señala que la Generación Z busca organizaciones con propósito y valores definidos (Wyman Forum, 2023).

Asimismo, estos resultados pueden interpretarse también a la luz de la **Teoría de la Autodeterminación** (Deci y Ryan, 1985), ya que la alineación de valores y el reconocimiento contribuyen a satisfacer necesidades psicológicas básicas como la relación y la autonomía, favoreciendo así una mayor implicación con la organización.

Respecto a la Hipótesis 3, que plantea una percepción de inestabilidad y trayectorias no lineales, los resultados muestran una validación matizada. Si bien los ítems relacionados con la incertidumbre (“*Siento incertidumbre sobre el futuro de mi trabajo*”

o “*Me siento inseguro/a sobre las condiciones futuras*”) presentan niveles elevados de acuerdo, otros como “*Estoy seguro de que podré mantener mi trabajo*” reflejan cierta confianza. Esto sugiere que no existe una percepción homogénea de inseguridad, sino más bien una normalización de la incertidumbre, lo cual es coherente con el contexto de precariedad juvenil descrito en el marco teórico por Peiró y Caballer (2012) o Beck (1998). En lugar de generar rechazo, esta incertidumbre parece haber sido asumida como parte estructural del mercado laboral actual.

Los resultados muestran que la promoción interna es el factor número uno para retener a los integrantes de la Generación Z en Cataluña. Sin embargo, existe una tensión interesante en relación con las trayectorias no lineales. El joven acepta que su carrera será fragmentada como relata Bauman (2000), pero desea que la empresa le ofrezca un camino de crecimiento y evolución (promoción) para permanecer en la organización. Es decir, el joven es “**líquido**” por necesidad, no por deseo.

Para reforzar la interpretación de la Hipótesis 3, resulta clave contextualizar la percepción de incertidumbre dentro del entorno socioeconómico Catalán en el que se sitúa la muestra y aplicar el estudio de Fundació Comtal (2023) analizado en el capítulo del marco teórico de este trabajo. En este sentido, la aparente “normalización” de la inestabilidad laboral por parte de la Generación Z no puede entenderse únicamente como una actitud generacional, sino como una **respuesta adaptativa a una realidad estructural concreta**. Factores como la elevada tasa de paro juvenil en Cataluña (29,26%) y el alto coste de vida condicionan de forma directa las expectativas laborales de los jóvenes, quienes asumen trayectorias no lineales y contextos inciertos como parte habitual de su desarrollo profesional. De este modo, la incertidumbre no se percibe necesariamente como una anomalía, sino como un elemento inherente al mercado laboral en el que se insertan.

Pasando a la Hipótesis 4 (“*La Generación Z muestra una alta valoración hacia estrategias de employer branding vinculadas con la tecnología, inclusión y bienestar*”), los resultados muestran su validación, aunque con un matiz. Los elementos más valorados no son tanto los vinculados a la innovación o la tecnología (*branding digital*), sino aquellos relacionados con la **justicia organizacional, propósito social, bienestar y el desarrollo**. Este hallazgo coincide con el modelo de Berthon et al. (2005), que identifica el valor social y el ambiente laboral como componentes clave del atractivo organizacional. Con los resultados obtenidos, se destaca la creciente importancia de la equidad, el trato justo y la responsabilidad social en la percepción de las empresas por parte de los jóvenes. En este sentido, el employer branding efectivo no parece basarse únicamente en la innovación y los avances tecnológicos, sino en la coherencia ética y cultural de la organización.

Finalmente, en cuanto a la Hipótesis 5, relativa a las diferencias según el género, el presente estudio no permite una validación contundente al cien por cien, debido a que las diferencias que se observan, su magnitud es limitada y debe interpretarse con cautela, ya que aunque las diferencias cuantitativas son pequeñas en términos de valor absoluto, la tendencia es persistente en todos los ítems analizados desde la perspectiva del género. Esto justifica que, aunque sea leve estadísticamente, es relevante cualitativamente, lo cual no cabe ignorar.

Se observa que el género femenino reporta una percepción de incertidumbre y riesgo laboral sensiblemente más elevada que el masculino, mostrando una mayor preocupación por la continuidad de su carrera y la estabilidad de sus condiciones futuras. Esta marcada disparidad en la sensación de vulnerabilidad se alinea con el estudio de Lašáková et al. (2023) expuesto en el marco teórico, el cual sugiere que las mujeres de esta generación tienden a valorar más los aspectos sociales e intrínsecos,

como el bienestar y el respeto al horario, mientras que los hombres muestran una orientación algo más pragmática hacia la remuneración y el contenido enriquecedor de las tareas.

Por tanto, esta hipótesis se mantiene como una línea de análisis relevante, aunque no plenamente contrastada en este trabajo.

En conjunto, los resultados reflejan que la Generación Z no rompe con los modelos laborales tradicionales, pero sí introduce una reinterpretación o transformación de los mismos. El trabajo sigue siendo importante como fuente de estabilidad e ingresos, pero se integra dentro de un sistema de valores más amplio en el que cobran protagonismo el bienestar, el desarrollo personal y la coherencia con los valores individuales.

7. CONCLUSIONES

Una vez analizados y discutidos los hallazgos empíricos en contraste con el marco teórico, este capítulo final tiene como objetivo sintetizar las aportaciones fundamentales de la investigación. El estudio ha permitido abordar, desde una perspectiva psicosocial y organizacional, la compleja relación de la Generación Z en Cataluña con el mundo laboral, en un entorno marcado por la digitalización, la incertidumbre estructural y la búsqueda de nuevos significados profesionales.

A través de la integración de las teorías analizadas con los datos obtenidos, se ha logrado dar respuesta al objetivo general de identificar los valores y expectativas predominantes de este colectivo.

Las conclusiones que se presentan a continuación pretenden ofrecer una visión crítica sobre el desajuste existente entre las estructuras organizativas tradicionales y las aspiraciones de una generación que prioriza el bienestar, el propósito y el desarrollo.

Para cumplir con este propósito, el capítulo se estructura en tres ejes fundamentales: en primer lugar, se presenta un resumen de los hallazgos principales que dan respuesta a las hipótesis, en segundo lugar, se proponen recomendaciones prácticas para la gestión del talento joven desde la óptica de las Relaciones Laborales y, finalmente, se exponen las líneas futuras de investigación junto con las limitaciones del estudio.

7.1 Resumen de hallazgos

La investigación permite concluir que la Generación Z en Cataluña está protagonizando una transformación profunda en la concepción del vínculo laboral. Los hallazgos confirman que este colectivo ha desplazado la estabilidad lineal como eje central de su proyecto profesional, priorizando una relación con el empleo fundamentada en el bienestar, la autonomía, la coherencia de valores y el desarrollo profesional.

En relación con los factores motivacionales, se evidencia que el salario económico ha pasado a operar como un “factor higiénico”, siguiendo la teoría de Herzberg (Sánchez, 2020). Si bien la remuneración es una condición necesaria para evitar la insatisfacción, no es un elemento suficiente por sí solo para generar compromiso a largo plazo si no se acompaña de factores motivadores. En su lugar, emerge con fuerza el concepto de salario emocional, donde la flexibilidad horaria, la autonomía en la organización de tareas y un ambiente de trabajo positivo se posicionan como las verdaderas claves de atracción y retención.

Asimismo, el estudio revela una clara “liquidez por necesidad”. Los jóvenes catalanes han normalizado la incertidumbre y las trayectorias no lineales como una respuesta adaptativa a la precariedad estructural del entorno. La inestabilidad se percibe como un elemento inherente al mercado laboral actual. No obstante, aunque asumen esta fragmentación propia de la modernidad líquida, los jóvenes manifiestan que la promoción interna es el factor determinante para su permanencia, lo que sugiere un deseo de evolución dentro de la organización.

Respecto a la percepción del employer branding, se concluye que el talento joven otorga una especial relevancia a factores relacionados con la justicia organizacional, el trato justo y la lucha contra la discriminación. Asimismo, la autenticidad, el propósito social y la coherencia ética de las empresas se consolidan como elementos clave en la identificación de la Generación Z con la marca empleadora, por encima de otros aspectos vinculados exclusivamente con la innovación o la tecnología.

Finalmente, se observan ligeras diferencias entre ambos géneros, sin que ello implique necesariamente diferencias estructurales en todos los casos. Las mujeres de la Generación Z reportan una percepción de vulnerabilidad y riesgo laboral sensiblemente más elevada que los hombres, mostrando una mayor preocupación por la estabilidad de sus condiciones futuras. Mientras ellas tienden a valorar más aspectos relacionados con la conciliación y el entorno de trabajo, los hombres mantienen una orientación algo más pragmática hacia la remuneración y el contenido productivo de las tareas. No obstante, estas diferencias son moderadas y no alteran el patrón general compartido, por lo que deben interpretarse como matices dentro de una misma lógica de prioridades.

7.2 Recomendaciones prácticas para la gestión del talento joven

A partir de las evidencias obtenidas y del análisis crítico de la realidad laboral de la Generación Z en Cataluña, se plantean algunas líneas de actuación estratégica para los reclutadores, con el fin de optimizar la atracción y retención de este colectivo, abordando el desajuste identificado entre las prácticas empresariales tradicionales y las expectativas juveniles. Estas recomendaciones pretenden servir de guía para que las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales construyan propuestas de valor más coherentes, sostenibles y alineadas con la realidad socioeconómica de los jóvenes en el contexto catalán.

- Las organizaciones deben **reorientar el employer branding**, pasando de uno centrado en la modernidad tecnológica hacia uno basado en la humanidad y la justicia organizacional. Dado que la equidad y el trato justo son los elementos más valorados, se recomienda que las empresas comuniquen de manera auténtica sus políticas internas de inclusión y no discriminación, asegurando que la experiencia real del empleado coincida con el discurso corporativo.
- La promoción se ha constatado como el factor determinante para la retención del talento joven en Cataluña. Para contrarrestar la tendencia a la "liquidez por necesidad" y la fragmentación de trayectorias, las empresas deben **ofrecer planes de carrera claros y transparentes** que doten de estabilidad y propósito a la vinculación laboral, permitiendo que el joven vea en la organización un espacio de evolución a largo plazo.
- Siguiendo la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, es importante que las empresas comprendan que el salario económico actúa únicamente como un factor higiénico. Para fidelizar a la Generación Z, se propone **priorizar el salario emocional**, fundamentado en la autonomía para organizar las tareas, el respeto de los horarios de trabajo, facilitando así la conciliación entre la vida laboral y personal. La flexibilidad no debe ser percibida como una concesión, sino como un pilar de la cultura organizacional.
- **Adoptar modelos de liderazgo horizontales y participativos**: Los resultados reflejan una alta demanda de participación y la necesidad de que la opinión del trabajador sea tomada en cuenta. Se recomienda fomentar entornos de trabajo colaborativos que satisfagan las necesidades de autonomía y relación, sustituyendo las jerarquías rígidas por una comunicación horizontal y una retroalimentación constante que favorezca el aprendizaje continuo.
- En relación con la perspectiva de género, teniendo en cuenta las pequeñas diferencias observadas, cabe incorporar medidas orientadas a **reforzar la claridad, la estabilidad y la comunicación organizacional**, lo cual puede contribuir a mejorar la percepción del entorno laboral, especialmente en

aquellos colectivos que muestran mayor sensibilidad a estos factores. Al ser unas diferencias moderadas que no alteran el patrón generalmente compartido, esta recomendación también debe aplicarse sobre el género masculino ya que, aunque en menor grado, también comparte esta expectativa.

7.3 Líneas futuras de investigación

Dada la naturaleza exploratoria y transversal de este estudio, se reconoce alguna limitación que abre paso a futuras investigaciones en el ámbito de las Relaciones Laborales. En primer lugar, el tamaño de la muestra (N=51) y el empleo de un muestreo no probabilístico por conveniencia sugieren la necesidad de realizar estudios con alcances poblacionales más amplios. De este modo, se podría contar con datos más representativos y generalizar los resultados obtenidos al conjunto del talento joven en el territorio.

También, se podrían desarrollar estudios longitudinales que analicen cómo evolucionan estos valores y expectativas a medida que los integrantes de la Generación Z se dirigen hacia etapas vitales de mayor madurez. Tal enfoque permitiría determinar si la actual priorización del salario emocional y el bienestar es un rasgo generacional permanente o si se ve alterada por la adquisición de nuevas responsabilidades personales y profesionales.

Por último, sería de gran valor académico realizar análisis comparativos transculturales entre Cataluña y otras regiones o países europeos. Dicha comparativa facilitaría el esclarecimiento de si la "normalización de la incertidumbre" y la "liquidez por necesidad" observadas son fenómenos generacionales de carácter global o si están estrictamente mediados por las particularidades del mercado de trabajo local y sus elevados niveles de precariedad estructural. De este modo, se podría profundizar en el impacto real de las políticas públicas y las culturas organizacionales en la construcción de la identidad profesional joven.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (s. f.). Flexibilidad laboral: Qué es la flexibilidad laboral y su importancia. Adecco. Recuperado de: <https://www.adecco.com/es-es/empresas/insights/trabajo-temporal/flexibilidad-laboral-i-mportancia>
- Aguado Hernandez, M. (2019). El papel del capital humano en la comunicación organizacional. People Matters. Recuperado de: https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Junio/1906_CapitalHumano_Comunicacion.pdf
- Albizu Gallastegi, E., & Basterretxea Markaida, I. (2013). *Dirección estratégica de los recursos humanos* (2.^a ed.). Ediciones Pirámides. Recuperado de: <https://dokumen.pub/direccion-estrategica-de-los-recursos-humanos-1a-ed-9788436829525-8436829522.html>
- Irene Ancin, A., (2018). Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Universidad Espíritu Santo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9814989.pdf>
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://catedraepistemologia.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/05/modernidad-liquida.pdf>
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo*: Hacia una nueva modernidad (J. Navarro, D. Jiménez & M. R. Borrás, Trad.). Paidós Ibérica. Recuperado de: <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/La%2Bsociedad%2Bdel%2Briesgo%2Bhacia%2Buna%2Bnueva%2Bmodernidad%20-BECK.pdf>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. Recuperado de: <https://han08hrm.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/02/week1-berthon.pdf>
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. n° 44, pp. 34-53. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Braverman, H. (1974). *Trabajo y capital monopolista* (P. Sweezy, Trad.). Nuestro Tiempo. Recuperado de: https://proletarios.org/books/Braverman-Trabajo_y_capital_monopolista.pdf
- Campi Espiau, C. (2025). Motivaciones Laborales de la Generación Z. (Trabajo final de grado). *Universidad de Zaragoza*. Repositorio Zaguán. Recuperado de: <https://zaguan.unizar.es/record/152461>
- Castells, M. (1996). *La era de la información*. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red. Madrid: Alianza Editorial.

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, nº 3(3), pp. 44–57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Del Moral Pérez, M. E., Guzmán Duque, A. P., & Bellver Moreno, M. C. (2021). Consumo y ocio de la Generación Z en la esfera digital. *Revista Prisma Social*, nº 34, pp. 88–105. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/ps/article/view/4320>
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks. Deloitte. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>
- DCH. (2025). Generación Z: ¿cuáles son sus expectativas y estrategias de desarrollo profesional? *DCH*. Recuperado de: <https://www.orgdch.org/ltn/generacion-z-expectativas-desarrollo/#:~:text=La%20Generaci%C3%B3n%20Z%20busca%20mucho,en%20habilidades%20clave%20e%20intereses>
- Diez Piñol, M., González Arnedo, E., & Mellit Quartucci, C. (2024). Talento Joven – Las motivaciones laborales de Millennials y Generación Z. Foco en España y Colombia. *EAE Business School*. Recuperado de: https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2025/05/InformeEAE_TalentoJoven_.pdf
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, nº 17(1), pp. 1-7. Recuperado de: <https://pewrsr.ch/2szqtJz>
- Dron, D. (2025). Marca empleadora y marca personal: Dos ejes fundamentales para atraer y retener talento en las organizaciones. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/marca-empleadora-y-personal-dos-ejes-fundamentales-para-daniel-dron-mduxc>
- FedEx. (2024). Cómo conquistar a la Generación Z con el lugar de trabajo ideal. *FedEx*. Recuperado de: <https://www.fedex.com/en-hk/business-insights/people-culture/how-to-win-gen-z-over-with-the-ideal-workplace.html#:~:text=The%20PwC%20Future%20of%20Work,in%20a%20rapidly%20evolving%20marketplace>
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *adResearch ESIC International Journal of Communication Research*, nº 10(10), pp. 32-51. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/76/178>
- Ficapal Cusí, P., & Torrent Sellens, J. (s.f.). El trabajo en la sociedad del conocimiento. Tecnologías digitales, empleo, desempleo y salarios. [recurso de aprendizaje textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya. (FUOC). Recuperado de: <https://www.studocu.com/ca-es/document/universitat-oberta-de-catalunya/transformacions-del-trabajo/el-trabajo-en-la-sociedad-del-conocimiento/80404216>
- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., Elst Vander, T., De Cuyper, N., & Iliescu, D. (2022). Validation of a short and generic Qualitative Job Insecurity Scale (QUAL-JIS). *European Journal of Psychological Assessment*, 38(5), 397–411. Recuperado de: <https://repository.tilburguniversity.edu/server/api/core/bitstreams/f90d28b0-b1e5-4a68-91f7-d2f546061e14/content>

- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Fundació Comtal. (2023). Jóvenes sin oportunidades y con mil puertas cerradas. *Fundació Comtal*. Recuperado de: <https://comtal.org/es/jovenes-sin-oportunidades-y-con-mil-puertas-cerradas/>
- Fundación Carlos Vial Espantoso. (2023). Beneficios y riesgos de la flexibilidad laboral. *Fundación Carlos Vial Espantoso*. Recuperado de: <https://fundacioncarlosvial.cl/beneficios-y-riesgos-de-la-flexibilidad-laboral/>
- Fundación Integralia DKV. (2021). Precarización laboral: definición, causas, afectados, y cómo atajar esta situación como agente de cambio. *Fundación Integralia DKV*. Recuperado de: <https://dkvintegralia.org/blog/precarizacion-laboral-definicion-causas-afectados-y-como-atajarla-siendo-agente-de-cambio/>
- García Bueno, A. (2019). *Employer Branding*: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. (trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/40245/TFG-E-800.pdf>
- García Lombardía, P. (s.f.). La transformación de los recursos humanos frente a la globalización. IESE Business School. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0390.pdf>
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, octubre 2015, nº 302, pp. 84-91. Recuperado de https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf
- Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). El reto de construir una propuesta de valor al empleado. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, nº 117, pp. 16-22. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/649175126/Jimenez-y-Aviles-2013-El-reto-de-construir-una-propuesta-de-valor-al-empleado-2>
- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín de estudios económicos*, Diciembre, vol. 56, nº 174, pp. 423-441. Recuperado de: <https://www.proquest.com/openview/3ba98316b229102329ce9d16a5ef8119/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>
- Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (de)motivates Gen Z women and Gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, nº 24(4), pp. 771-796. Recuperado de: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Llosa, J. A., Menéndez-Espina, S., Rodríguez-Suárez, J., Agulló-Tomás, E., & Boada-Grau, J. (2017). Validación española de la escala de incertidumbre laboral JIS-8: viabilidad del modelo afectivo y cognitivo. *Psicothema*, 29(4). <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/16861/14060>

- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, nº 29, pp. 1–18. Recuperado de: <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Malo, M.A. (2018). Nuevas formas de empleo: del empleo atípico a las plataformas digitales. *Papeles de economía española*, nº 156, pp. 146-158. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/2084297838?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 62, pp. 193-242. Recuperado de: <https://reis.cis.es/index.php/reis/article/download/1980/2299>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, nº 50(4), pp. 370–396.
- Mina Quiñónez, T. I. (2022). Digitalización en el mercado laboral y sus efectos post pandemia. *Polo del Conocimiento*, nº 7(5), pp. 1630–1649. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9042661.pdf>
- Montes Alonso, M. J. y González Rodríguez, P. (2010): *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias.
- Muriel, L. (2025). Trabajo se escribe con T de Talento. *Aedipe Catalunya*. Recuperado de: <https://www.aedipecatalunya.com/es/treball-sescriu-amb-t-de-talent/>
- Observatorio Gen Z. (2021). Hábitos de consumo de la Generación Z. *Universidad Europea*. Recuperado de: <https://observatoriogenz.com/docs/informe-genz.pdf>
- Ortega, C. (s.f.). Muestreo por conveniencia: qué es, ventajas y desventajas. *QuestionPro*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Peiró, J. M., Sora, B., & Caballer, A. (2012). Job insecurity in the younger Spanish workforce: Causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, nº 80(2), pp. 444–453. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.007>
- Pulido Riveros, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.*, nº 15, pp. 54–61. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137577>
- Randstad. (2025). Claves laborales de la Generación Z. Visión a futuro y dinamismo. Randstad. Recuperado de: https://www.randstad.es/contenidos360/estudios-e-informes/generacion-z/?utm_source=chatgpt.com
- Repsol. (2023). Salario emocional: tipos y ejemplos. *Repsol*. Recuperado de: <https://www.repsol.com/es/energia-avanzar/personas/salario-emocional/index.cshtml>
- RRHHDigital. (2024). La generación Z y el futuro del trabajo: flexibilidad, desarrollo en IA y valores compartidos son claves para atraer talento joven. *RRHHDigital*. Recuperado de: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/empleo-joven/744066/744066/>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, nº 55(1), pp. 68–78. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sallard Barraza, S. A., Cubillas Rodríguez, M. J. ., Román Pérez, R. ., & Abril Valdez, E. (2023). Expectativas laborales y sentido del trabajo en estudiantes universitarios. *Diversitas*, 19(1). Redcuperado de: <https://doi.org/10.15332/22563067.9110>
- Sennett, R. (1998). La corrosión del carácter (Vol. 239). Anagrama.
- Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028072. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
- Torrejón Pérez, S., González Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2024). Cambio tecnológico y empleo en la era digital. *Observatorio de las Ocupaciones*. Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Recuperado de: <https://www.sepe.es/HomeSepe/es/que-es-observatorio/Hipatia/cuadernos-mercado-trabajo/revista-cuadernos-mercado-trabajo/detalle-articulo.html?detail=/revista/Brechas-del-Mercado-de-trabajo/cambiotecnologicoyempleoenlaeradigital>
- Tus Datos. (2023). Cómo la digitalización está transformando la economía popular y las formas de trabajo. *Tus Datos*. Recuperado de: <http://tusdatos.co/blog/como-la-digitalizacion-esta-transformando-la-economia-popular-y-las-formas-de-trabajo#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20ha%20transformado%20la,a%20una%20fuerza%20laboral%20global>
- Verd Pericás, J. M., & Lopez Andreu, M. (2024). La inestabilidad del empleo en las trayectorias laborales: Un análisis cuantitativo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 138, pp.135–148. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.138.135>
- Viota Ochandio, N. (2020). La gestión del talento joven en las organizaciones: herramientas de atracción y retención. *Universidad del País Vasco*. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/48542/TFG_Viota_Gesti%C3%B3n-Talento.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wyman Forum, O. (2023). What business needs to know about the generation changing everything. *Oliver Wyman Forum*. *TNM*. Recuperado de: <https://www.oliverwymanforum.com/global-consumer-sentiment/a-gen-z.html>

ANEXOS

Cuestionario

Cuestionario TFG Valores y expectativas laborales de la Generación Z en Cataluña:

Este cuestionario está dirigido exclusivamente a personas nacidas entre el 2010 y el 1997 (Generación Z) y forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado centrado en el análisis de los valores y expectativas laborales de la Generación Z en Cataluña, así como en su percepción del entorno laboral y de las empresas como empleadoras.

El objetivo de la investigación es conocer qué aspectos valoran las personas jóvenes en relación con el trabajo, qué factores influyen en sus decisiones profesionales y cómo perciben las prácticas actuales de gestión del talento y employer branding.

La participación es totalmente voluntaria y anónima, y las respuestas se utilizarán exclusivamente con fines académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas y la cumplimentación del cuestionario no te llevará más de 3 o 5 minutos.

Agradezco de antemano tu colaboración y el tiempo dedicado a participar en este estudio.

1. ¿Con qué género te identificas?^{*2}

- Femenino
- Masculino
- No binario

2. ¿Qué edad tienes?*

- Entre 16 y 20
- Entre 21 y 24
- Entre 25 y 29

3. ¿Resides en Cataluña?*

- Si
- No

4. Nivel de estudios más alto que has completado:*

- Estudios primarios
- Estudios secundarios
- Formación profesional

² Los ítems marcados con un “*” indican que su respuesta es obligatoria.

- Estudios superiores (grado universitario)
- Estudios de posgrado (Máster o Doctorado)

5. Situación laboral actual:*

- Empleado por cuenta ajena
- Empleado por cuenta propia / autónomo
- Desempleado o en búsqueda de empleo

6. En caso de ser empleado por cuenta ajena: tipo contrato:

- Temporal
- Indefinido

7. Sector en el que desarrollas principalmente tu actividad laboral:

- Tecnología y digital.
- Servicios (comercio, hostelería, turismo, asesoría etc.)
- Industria y producción
- Sanitario
- Administración pública
- Otro:

8. Número de empleos que has tenido hasta el momento:*

- Ninguno
- 1 empleo
- 2-3 empleos
- 4 o más empleos

9. Si has trabajado anteriormente, ¿cuál ha sido el motivo principal de la finalización de la relación laboral?

- Finalización de contrato temporal.
- Condiciones laborales insatisfactorias (horario, salario, carga de trabajo)
- Conflictos laborales.
- Motivos personales.
- Otro:

Valora del uno al cinco según tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo uno totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo.

10. “Me gusta tener autonomía para decidir cómo organizar mis tareas en el trabajo” (Sallard Barraza et al., 2023).*
11. “Para mí es importante que se respete mi horario laboral, sin tener que trabajar más horas de las establecidas” (Sallard Barraza et al., 2023).*
12. Me resulta atractiva la posibilidad de teletrabajar.*
13. “Puedo ser igual de eficiente trabajando desde casa” (Sallard Barraza et al., 2023).*
14. “Si el ambiente laboral no me resulta agradable, consideraría buscar un nuevo empleo” (Sallard Barraza et al., 2023).*
15. “Un buen salario siempre compensará cualquier situación que no me agrade” (Sallard Barraza et al., 2023).*
16. “La mejor forma que tiene una empresa para atraer a un joven como yo, es ofrecer un salario superior al del mercado.” (Sallard Barraza et al., 2023).*
17. “Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea tomada en cuenta” (Sallard Barraza et al., 2023).*
18. “Estoy dispuesto/a a trabajar horas extra si el trabajo me permite aprender cosas nuevas” (Sallard Barraza et al., 2023).*
19. “Prefiero una empresa que me pague lo que el mercado ofrece, pero que sea enriquecedora a una en la que me paguen más, pero en la que haga todos los días lo mismo” (Sallard Barraza et al., 2023).*
20. “Me motiva recibir reconocimiento público por mi trabajo”.*
21. “Como respuesta a un trabajo bien hecho, prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico” (Sallard Barraza et al., 2023).*
22. “Estoy muy seguro/a de que seré capaz de mantener mi trabajo en el futuro” (Llosa et al., 2017).*
23. “Me preocupa la continuidad de mi carrera profesional” (Llosa et al., 2017).*
24. “Me siento inseguro/a sobre las condiciones de mi trabajo en el futuro” (Fischmann et al., 2022).*
25. “Siento incertidumbre sobre el futuro de mi trabajo” (Llosa et al., 2017).*
26. “El compromiso social de una empresa con su entorno puede determinar si trabajo en ella o no” (Sallard Barraza et al., 2023).*
27. “Quiero que la organización se preocupe especialmente por el trato justo de todos los miembros” (Stiglbauer, Penz & Batinic, 2022).*

28. “Valoro que la empresa luche contra la discriminación por todos los medios” (Stiglbauer, Penz & Batinic, 2022).*

29. “Valoro el sentir que pertenezco a la organización en la que trabajo” (Berthon et al., 2005).*

30. Valoro positivamente que mis valores personales estén alineados con los que transmite la organización.*

Puntúa del 1 al 5 los siguientes elementos de *Employer Branding* según su importancia para ti al elegir una empresa como empleadora (1 = nada importante, 5 = muy importante).

31. “Un ambiente de trabajo positivo” (Berthon et al., 2005).*

32. “Aplicación de prácticas laborales innovadoras” (Berthon et al., 2005).*

33. Disponibilidad de herramientas tecnológicas actualizadas para realizar las tareas.*

34. “Contribución positiva de la empresa a la sociedad” (Berthon et al., 2005).*

35. Promoción del bienestar de los trabajadores.*

36. Oferta de oportunidades de desarrollo profesional.*

37. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representa mejor lo que buscas en tu trabajo ideal? (Escoge entre una o dos opciones).*

- Quiero crecer profesionalmente y asumir retos.
- Quiero equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Quiero un empleo seguro, aunque no sea el más emocionante.
- Quiero que mi trabajo esté alineado con mis valores personales.
- Quiero una remuneración económica competitiva.

38. Bajo tu punto de vista, ¿qué tendría que hacer una empresa para atraer al talento joven?³

37. ¿Y para retenerlo?.....⁴

³ Respuesta abierta de carácter voluntario.

⁴ Respuesta abierta de carácter voluntario.