

Tendencias de los estudiantes del sector IT de la Generación Z en la elección de empleador

Maria Ángeles Barquero Duque

mbarquero@uoc.edu

Tutor: Martín Sánchez Gómez

31/01/2024

Trabajo final de máster

Curso 2023-24, 1º semestre

Índice

Resumen.....	5
Abstract	5
INTRODUCCIÓN	6
Justificación	6
Objetivo y alcance	8
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1. Generación Z	10
1.1.1. Características de la Generación Z	10
1.1.2. La Generación Z en el empleo	11
1.1.3. Atracción del talento en la Generación Z.....	13
1.2. Situación del empleo en el sector IT	15
1.2.1. Alta demanda de profesionales del sector IT.....	16
1.2.2. Presente y futuro del sector IT.....	18
1.3. Estrategias de atracción del talento.....	20
1.3.1. Definición de talento en el ámbito de los RRHH	21
1.3.2. Salario económico vs salario emocional	21
1.3.3. Marca de empleador (Employer Branding).....	22
1.3.4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	23
2. METODOLOGÍA	24
2.1. Diseño del formulario y análisis de datos	24
2.2. Descripción de la muestra	25
3. RESULTADOS	27
3.1. Análisis de resultados.....	27
3.2. Análisis de datos no estructurados: observaciones y comentarios de los participantes.	32
4. DISCUSIÓN	35
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	37
Implicaciones teórico-prácticas.....	38
5. CONCLUSIÓN	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEJO I	47

Índice de gráficos

Gráfico 1. Factores más importantes para la Generación Z en la elección de empleador	14
Gráfico 2. Palancas motivadoras para el talento joven	14
Gráfico 3. Índice de Economía y Sociedad Digital de la Unión Europea (2022)	15
Gráfico 4. Preferencia por los Grados de Informática (total universidades)	17
Gráfico 5. Evolución del teletrabajo	19
Gráfico 6. Importancia de factores de la PVE por edad	20
Gráfico 7. Descripción de la muestra	25
Gráfico 8. Estudios de Grado o Máster de la muestra	26
Gráfico 9. Prioridad de la dimensión “salario atractivo”	27
Gráfico 10. Prioridad de la dimensión “buen ambiente laboral”	28
Gráfico 11. Prioridad de la dimensión “posibilidades de conciliación”	28
Gráfico 12. Prioridad de la dimensión “estabilidad laboral”	29
Gráfico 13. Prioridad de la dimensión “posibilidades de promoción”	29
Gráfico 14. Valores más apreciados en una empresa	30
Gráfico 15. Preferencia del tipo de jornada laboral	31
Gráfico 16. Preferencia por tamaño de empresa	31
Gráfico 17: Sector/Tipo de empresa de preferencia	32

Índice de tablas

Tabla 1. Prioridad de la dimensión “salario atractivo”	28
Tabla 2. Prioridad de la dimensión “buen ambiente laboral”	28
Tabla 3. Prioridad de la dimensión “posibilidades de conciliación”	28
Tabla 4. Prioridad de la dimensión “estabilidad laboral”	29
Tabla 5. Prioridad de la dimensión “posibilidades de promoción”	29

Resumen

La atracción de talento es uno de los aspectos clave para los departamentos de recursos humanos y las empresas del sector de las tecnologías de la información enfrentan actualmente uno de los mayores retos en este sentido. La brecha entre la oferta y la demanda de especialistas en esta área es cada vez mayor dadas las necesidades de la sociedad actual. Es por ello que las empresas deben conocer bien a sus futuros empleados, la Generación Z, cuyas preferencias laborales distan de las de sus generaciones predecesoras. Solo así podrán adaptarse, atraer al mejor talento y no perder valor en un mercado laboral cada vez más competitivo. El objetivo de esta investigación es conocer las tendencias de los estudiantes del sector IT pertenecientes a la Generación Z en cuanto a elección de empleador. Para ello se ha realizado una encuesta a 193 estudiantes nacidos entre 1996 y 2003, de tercer y cuarto curso de Grado, así como de Másteres relacionados con las tecnologías de la información. Los resultados de esta investigación ponen de manifiesto que el buen ambiente de trabajo prima sobre el salario, que las empresas grandes son más atractivas para la Generación Z y que el modelo de trabajo híbrido es el más deseado. Asimismo, los integrantes de esta generación están dispuestos a emigrar para conseguir un empleo que se adecúe a sus expectativas. Cabe señalar que el género de los participantes ha sido un factor determinante en los resultados, ya que las mujeres prefieren teletrabajar y dan prioridad a la conciliación frente a un buen salario.

Palabras clave: tendencias, Generación Z, sector IT, tecnologías de la información, marca de empleador

Abstract

Attracting talent is one of the key issues for human resources departments, and companies in the IT sector are currently facing one of the greatest challenges in this regard. The gap between the supply and demand of specialists in this area is increasing given the needs of today's society. This is why companies must be well aware of their future employees, Generation Z, whose work preferences are different from those of their predecessor generations. Only in this way will they be able to adapt, attract the best talent and not lose value in an increasingly competitive labor market. The objective of this research is to find out the trends of students in the IT sector belonging to Generation Z in terms of employer choice. To this end, a survey was carried out among 193 students born between 1996 and 2003, in the third and fourth year of college degree studies, as well as Master's degrees related to information technologies. The results of this research show that a good working environment prevails over salary, that large companies are more attractive to Generation Z and that the hybrid work model is the most desirable. Likewise, members of this generation are willing to emigrate in order to get a job that meets their expectations. It should be noted that the gender of the participants has been a determining factor in the results, as women prefer to teleworking and prioritize work-life balance over a good salary.

Keywords: trends, generation Z, IT sector, information technologies, employer branding

INTRODUCCIÓN

“Cambiar es ley de vida. Los que solo miran al pasado o al presente, seguramente perderán el futuro”. Esta máxima pronunciada por John F. Kennedy en 1963 sigue siendo igual de actual sesenta años después, en un mundo donde el cambio es la constante y donde será cada vez más preciso conocer las tendencias del futuro con tal de tener mayor y mejor capacidad de adaptación.

En los últimos años, y especialmente tras la pandemia de Covid-19, las sociedades se han visto expuestas a variaciones en todos los niveles y ámbitos. El laboral ha sido sin duda uno de los más afectados, teniendo que adaptar las empresas su modelo de trabajo presencial a uno remoto. Y tras ello, han sido cada vez más las organizaciones que han implementado un modelo de trabajo híbrido, permitiendo así una mayor conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Esta es, además, una fórmula para retener el talento y alinearse con las demandas actuales, pues las nuevas generaciones reclaman mejoras que beneficien, entre otros aspectos, su salud psicológica.

Crecer en tiempos de recesión global y guerras, vivir una pandemia y ser completamente nativos digitales, dotan a la Generación Z (los nacidos entre finales de los '90 y primeros años de la década del 2010) de unas características únicas, pues es la primera generación que nunca ha conocido el mundo sin internet. Las medidas de conciliación, la diversidad en la empresa, el buen ambiente laboral o las acciones de responsabilidad social corporativa, son aspectos que todo empleador deberá tener cada vez más en cuenta en los años venideros si no quiere perderse el futuro.

La Generación Z es ya una fuerza de trabajo a tener en cuenta y se está incorporando a un mercado laboral que tiene dificultades para atraer a personal cualificado en ciertos ámbitos. Especialmente en el de la publicidad y comunicación, así como en el de las tecnologías de la información (IT) y data es donde existe el mayor desajuste de talento en España, según un estudio publicado por Manpower Groupen marzo de 2023. Por ello, se deben tener en cuenta los valores, los sueños y las aspiraciones de los empleados del futuro. Solamente así se podrá mantener la competitividad en un entorno cada vez más cambiante y retador.

La finalidad de este trabajo no es otra que la de realizar un estudio empírico sobre las preferencias de la Generación Z en cuanto a la elección de empleador, específicamente en uno de los sectores más demandados por el mercado laboral: el sector IT.

Justificación

Áreas como la medicina, la protección del medio ambiente, la educación o la seguridad son imprescindibles para la mejora y el avance de las sociedades; y todas ellas están irremediabilmente vinculadas al progreso tecnológico. Por eso, tener conocimientos en IT es a día de hoy una gran necesidad, pues el mundo en que vivimos está cada vez más

informatizado y es dependiente de sistemas y programas inteligentes y digitales. Para que estos sistemas funcionen y evolucionen, es preciso contar con trabajadores que posean amplios conocimientos en el sector de las tecnologías de la información. Es por ello que las personas que estudian Grados o Másteres en Ingeniería Informática, Ciberseguridad o Inteligencia Artificial, entre otros, tienen perfiles altamente demandados por las empresas.

El *Estudio de Inserción de Grados* publicado en 2022 por la Universitat de València deja claro este extremo con datos que indican que el 92,2% de los estudiantes del Grado de Telemática encontró trabajo durante los seis meses posteriores a la finalización de la carrera, y de ellos, un 42,9% contaba incluso con un contrato antes de terminar sus estudios. Y esto es solamente un ejemplo.

Empresas del sector IT están contratando a estudiantes en período de formación con tal de proveer a su plantilla de los mejores talentos y los conocimientos más actuales en las tecnologías de la información, dada la escasez de especialistas en el sector y la creciente necesidad de estos perfiles. De hecho, es manifiesta la existencia de un problema para muchas empresas, y es que todavía no hay en el mercado el talento suficiente que se requiere para cubrir todas las necesidades en lo que a tecnologías de la información se refiere. Según indicó en entrevista a Informativos Telecinco en 2021 el presidente del Consejo de Colegios de Ingenieros Informáticos, Juan Pablo Peñarrubia, “existe más demanda de empleo que capacidad productiva de profesionales en las universidades” y esto ha desatado “una guerra por atraer el talento”.

En esa dirección apunta también el informe elaborado por IndesIA, un consorcio de compañías entre las que se encuentran Repsol, Telefónica, Airbus, Inditex y Microsoft. Los resultados de su estudio *El mercado de talento de Inteligencia Artificial y Data en España*, publicado en abril de 2023, preveía que en dicho año no se podrían cubrir 6.500 puestos en ambos ámbitos por la falta de personal cualificado. Además, la brecha de talento de profesionales de datos aumentó un 26,73% en 2022 con respecto al año anterior. El reporte añade que a nivel mundial, el 79% de las compañías se ven obligadas a pausar proyectos por falta de profesionales con las capacidades tecnológicas requeridas.

Todos estos datos preocupan a la Comisión Europea, que destaca las habilidades tecnológicas y especialmente la inteligencia artificial como elementos clave para la transición ecológica, necesaria para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU.

Nos encontramos frente a una situación de desigualdad entre la oferta y la demanda de los empleos del sector IT y por tanto esta investigación quiere ser un apoyo para los departamentos de RRHH en la consecución de dos de sus objetivos primordiales: la atracción y la retención del talento, pues queda patente la necesidad de empleados y la urgencia de adaptarse a sus preferencias y valores.

Objetivo y alcance

Teniendo en cuenta la situación actual a la que se hace referencia en la justificación de este trabajo, el alcance de la presente investigación es exploratorio y busca la obtención de información y la identificación de aquellas cuestiones que son de interés para los estudiantes del sector IT de la Generación Z que están finalizando sus estudios de Grado o Máster, en relación con la elección de empleador. Dado que este es un sector en alza con escasez de personal, aquellas empresas que ofrezcan las condiciones deseadas a la fuerza de trabajo más joven, serán las que finalmente atraigan más y mejor talento.

Por tanto, las empresas dedicadas a dicho ámbito (o a otros ámbitos que precisen de la incorporación de especialistas en IT) podrán conocer las tendencias y las prioridades de la Generación Z en la elección de su futuro empleador. Así, los Departamentos de RRHH estarán en disposición de adoptar las medidas pertinentes y aplicar las estrategias que favorezcan la atracción y retención de talento hacia su organización.

Los objetivos generales que se plantean son los siguientes:

- ✓ Analizar el perfil de la Generación Z, haciendo hincapié en el ámbito laboral
- ✓ Analizar la situación del mercado laboral actual del sector IT en España
- ✓ Indicar las estrategias de atracción del talento más relevantes

Mediante la revisión de la literatura y la realización de un formulario de creación propia, se analizarán las características estructurales y organizativas que debería tener una empresa para despertar el interés de la Generación Z especializada en el sector IT.

Se plantea esta investigación bajo las siguientes hipótesis:

1. Que los estudiantes de IT de la Generación Z dan prioridad a aspectos como un buen ambiente de trabajo, las posibilidades de conciliación o la igualdad, frente a otras cuestiones como un buen salario.
2. Se apreciará una preferencia por trabajar en grandes empresas y en compañías internacionales, incluso optando por emigrar a otros países fuera de España, debido a la movilidad y adaptación a las nuevas tecnologías de este colectivo.
3. La Generación Z abogará por el teletrabajo en primera instancia y mostrará un elevado interés en formarse en el ámbito de la inteligencia artificial.

Este trabajo pretende ratificar las características distintivas de la Generación Z en el trabajo frente a sus generaciones predecesoras, con el fin de que los departamentos de RRHH adapten las políticas pertinentes y prioricen aspectos que están aumentando su importancia frente a otras cuestiones que tuvieron preponderancia en el pasado.

La redacción de esta investigación no hubiera sido posible sin la colaboración y la participación de profesorado y alumnado de varias universidades públicas estatales. Agradezco especialmente la difusión del cuestionario a los profesores Jordi Pons (Universitat

Autònoma de Barcelona), Santiago Torrea (Universidad de La Laguna), Carlos Monzo, Elena Planas y Helena Rifà (Universitat Oberta de Catalunya), Marcos Curty y Pedro Comesaña (Universidad de Vigo), Jorge Júlvez (Universidad de Zaragoza), Borja Calvo (Euskal Herriko Unibertsitatea) y a los participantes de la Universitat Politècnica de Catalunya y de la Universidad de Castilla La Mancha.

Gracias a Martín Sánchez Gómez, por su apoyo en darle claridad y profundidad a este trabajo; por su profesionalidad y su calidad humana.

Gracias a mi familia; por estar siempre conmigo aunque vivamos a 1.500 kilómetros de distancia.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Generación Z

A pesar de que no existe un acuerdo entre los demógrafos sobre el año de inicio y fin de la Generación Z, se suele aceptar en el mundo occidental que este grupo lo componen las personas nacidas entre finales de los años '90 y principios de la década del 2000 (Merryam Dictionary). Y aunque la delimitación de las generaciones no es una ciencia exacta, Dimock (2018) delimita la Generación Z a la comprendida entre 1997 y 2013, ya que existen diversos factores políticos y tecnológicos que permiten separar a la Generación Z (o Centennial) de su predecesora, la generación Y (conocida como Millennial). Según Dimock (2018) estos factores son: los ataques del 11 de septiembre, en los que los mayores de la Generación Z tenían 4 años y no podían comprender el significado histórico de los mismos; las guerras de Afganistán e Irak, que polarizaron políticamente a la sociedad; y la aparición del primer iPhone en 2007, cuando los mayores de la Generación Z tenían todavía 10 años. Estos tres aspectos afectaron plenamente a la generación Y (Millennials) y tuvieron menor o escaso impacto en los Centennials.

En España, según datos del INE, la población perteneciente a la Generación Zen 2022 ascendía a 7,4 millones de personas, representando por tanto el 15,6% del total de la población del país. A continuación se analizan sus características socioculturales, que han sido principalmente influenciadas por la crisis económica de 2008, así como por altas tasas de desempleo juvenil y por un gran desarrollo tecnológico gracias a internet y la digitalización.

1.1.1. Características de la Generación Z

Si hay un aspecto en el que coinciden todos los estudios sobre la Generación Z es que este grupo de personas son **nativos digitales** (Filipuzzi, 2017; McCrindle y Fell, 2019). La tecnología ha impregnado sus vidas desde la infancia en todos los sentidos: desde la forma en la que estudian hasta la forma en la que trabajan y se interrelacionan. Otra de las características de este grupo es que gracias a su continua exposición a lo digital son una generación **global**, es decir, que están conectados en cualquier lugar y momento, teniendo acceso a las tendencias culturales, de moda y de entretenimiento de cualquier rincón del mundo. Uno de sus distintivos es además la **socialización**, promovida y facilitada por redes sociales (RRSS) como Instagram, TikTok, YouTube o Facebook. Este aspecto, a pesar de significar una mayor facilidad para estar en contacto con otras personas, también afecta de manera negativa a los usuarios, pues según el estudio *Entendiendo a la Generación Z* de McCrindle y Fell (2019), un 24% de los estudiantes de esta generación ha sufrido acoso a través de RRSS, mensajes de texto o correos electrónicos.

Los Centennials son asimismo considerados una generación **en movimiento** en el sentido más amplio de la palabra, pues cambian de casa o de trabajo más rápido que sus generaciones predecesoras. Ello se debe a que han recibido más formación reglada y por

tanto consideran que son ellos los que eligen a sus empleadores y no al contrario. Por tanto, las empresas deberán adaptarse a sus demandas con la intención de atraerlos. En ese mismo sentido apunta el estudio *Are you ready for Gen Z in the Workplace?*, que señala la importancia del contrato psicológico y el hecho de que muchos jóvenes renuncian a su trabajo antes de finalizar el periodo de pruebas porque la realidad no se ajusta a unas expectativas demasiado idealistas por parte de los Centennials en cuanto a flexibilidad, evaluación del desempeño o jerarquía dentro de la empresa.

Otra de las características de la Generación Z es que son personas que priman lo **visual** y prefieren un vídeo en lugar de leer un artículo. Esto es utilizado tanto para informarse como para obtener nuevos conocimientos sobre cualquier tema. Ante la sobrecarga de información actual, los Centennials se decantan por los mensajes basados en imágenes y por la comunicación audiovisual, con lo que este tipo de lenguaje es el protagonista de dicha generación.

Nos encontramos ante un grupo con una mentalidad orientada al presente y a la inmediatez, relacionados ambos conceptos con su deseo de vivir el momento actual sin demasiadas preocupaciones por el futuro, pues la era de la información en la que han nacido, los ha preparado para hacer frente a grandes retos diarios. Por todo ello prefieren concentrarse en el día a día e invierten sus ganancias inmediatamente, en viajes de fines de semana largos o en dispositivos de comunicación (Rubio Gil y Sanagustín-Fons, 2019).

En cuanto a los valores más destacados por los Centennials se encuentran la diversidad, la equidad y la inclusión. El 91% de ellos piensa que todas las personas son iguales y deben ser tratadas de la misma manera (Barnes y Noble, 2018).

Por otra parte, el estudio *Estrés en América: Generación Z* (2018) de la Asociación Americana de Psicología añade un rasgo distintivo a este grupo, y es que son más propensos a sufrir depresión y ansiedad que otras generaciones. Por ello es importante que las empresas integren cada vez más programas de salud y bienestar en el trabajo, lo que beneficiaría no solamente a sus empleados, sino a la imagen de la marca.

1.1.2. La Generación Z en el empleo

La Generación Z se está incorporando progresivamente al mercado laboral y demandan nuevas formas de organización del trabajo, especialmente tras los cambios acontecidos durante la pandemia de Covid-19 en el año 2020. El confinamiento impuesto por el Gobierno obligó a teletrabajar durante el estado de alarma a todos los empleados, exceptuando a aquellos que realizaban trabajos básicos como personal sanitario, cajeros de supermercados o farmacias. Esto fue el inicio de un cambio hacia un modelo híbrido que en 2022 ya implementaban un 64% de las empresas españolas, según señala el estudio realizado por IDG Research para Logitech y Microsoft. Tras comprobar (no sin grandes dificultades por la falta de planificación y tiempo) que en muchos casos era posible una combinación entre trabajo

presencial y remoto, la tendencia a una combinación entre ambas formas de organización del trabajo ha ido aumentando en los últimos años.

La Generación Z no se conforma con las demandas de su generación predecesora en lo que a empleo se refiere, sino que quiere ampliar las mismas demandas (aunque con ciertas diferencias) y sus rasgos socioculturales están muy relacionados con aquello que buscan en el ámbito laboral.

El estudio de Kimberly Lanier (2017) sobre las características que los departamentos de RRHH deben tener en cuenta a la hora de contratar a la nueva fuerza de trabajo, destaca cinco variables que predominan en esta generación. La primera de ellas se refiere al hecho de que los Centennials son los primeros **nativos digitales** de la historia, es decir, que dominan las herramientas digitales y están rodeados desde su infancia de una gran variedad de tecnologías conectadas a internet. Es por ello que tienen habilidades superiores en este campo en comparación con las generaciones anteriores, ya que no han experimentado un periodo de adaptación, sino que han crecido en un mundo interconectado. Por este motivo, otra de las características que define a esta generación es la expectativa de la **diversidad en el trabajo**, valor al que otorgan una gran importancia, pues han estado expuestos a redes sociales en línea y a la interconexión con personas de otras culturas desde muy temprana edad. Además, la Generación Z es más **pragmática** que su predecesora y no se limita a indicar que está de acuerdo o que le gusta una causa, sino que se compromete de forma práctica con la misma. Los Centennials son también considerados más **emprendedores** que los Millennials y prefieren la **comunicación en persona** con sus superiores.

A este perfil se añaden otras características como la innovación, la preferencia por horarios laborales flexibles que les permitan disfrutar de su tiempo libre y trabajos significativos para la sociedad que posibiliten la autorrealización profesional (Rubio Gil y Sanagustín-Fons, 2019). Varios estudios señalan que la principal ambición de la Generación Z es encontrar un empleo acorde con su vocación y personalidad que les permita mantener su autonomía y su creatividad (Rubio Gil y Sanagustín-Fons, 2019).

Cuando hablamos de Centennials nos referimos también a un grupo que tiene una alta capacidad para realizar trabajos de forma autónoma, desarrollando muchas de sus habilidades a través del *do it yourself*. Además están preparados para gestionar múltiples tareas, prefieren encontrar soluciones por sí mismos y se muestran en consecuencia reacios a recibir órdenes e instrucciones (Rubio Gil y Sanagustín-Fons, 2019).

En conclusión, nos hallamos frente una generación más independiente y menos dócil que sus predecesoras en lo laboral, con una gran capacidad autodidacta y creativa, predisposición a solucionar problemas y elevados conocimientos digitales.

1.1.3. Atracción del talento en la Generación Z

Existen ya algunas encuestas realizadas a trabajadores de la Generación Z en lo que respecta a sus preferencias en cuanto al trabajo.

A nivel mundial, un estudio realizado por Deloitte (2023) sobre 14.483 participantes de la Generación Z de 44 países, puso de relieve que la **conciliación** entre la vida laboral y personal es lo más importante para ellos a la hora de decidirse por un empleador. En segundo y tercer lugar se encuentran las **posibilidades de desarrollo y el salario**. Y, aunque según los encuestados la mejor opción para conseguir esta conciliación que desean es el trabajo a tiempo parcial, no creen que esta posibilidad sea realista, ya que no podrían permitirse una reducción en sus salarios. Además les preocupa que la disminución de la jornada no reduzca en el mismo porcentaje el trabajo a realizar y que la parcialidad les impida oportunidades de promoción dentro de la empresa. Es por ello que semanas laborales condensadas, como la semana laboral de cuatro días, está ganando popularidad.

Este estudio expone también que el 77% de los participantes que actualmente teletrabajan (ya sea al 100% o bien de forma híbrida) consideraría buscar un nuevo empleo si su actual empresa les solicitase volver a la presencialidad; el 16% de ellos lo haría inmediatamente.

Los resultados de esta encuesta mostraron además que el 21% de los participantes trabajaba completamente en remoto y un 18% lo hacía de forma híbrida. Asimismo, el 13% aseguró que sus tareas se podrían hacer de manera remota (lo que se ajusta al caso de empleados del sector IT), pero sus empleadores solo ofrecen trabajo presencial. De hecho, algunas empresas están en los últimos meses volviendo a la presencialidad argumentando un descenso en la productividad, la colaboración y el aprendizaje. Este es un aspecto que se analizará más adelante y que podría suponer un riesgo para la atracción y retención del talento.

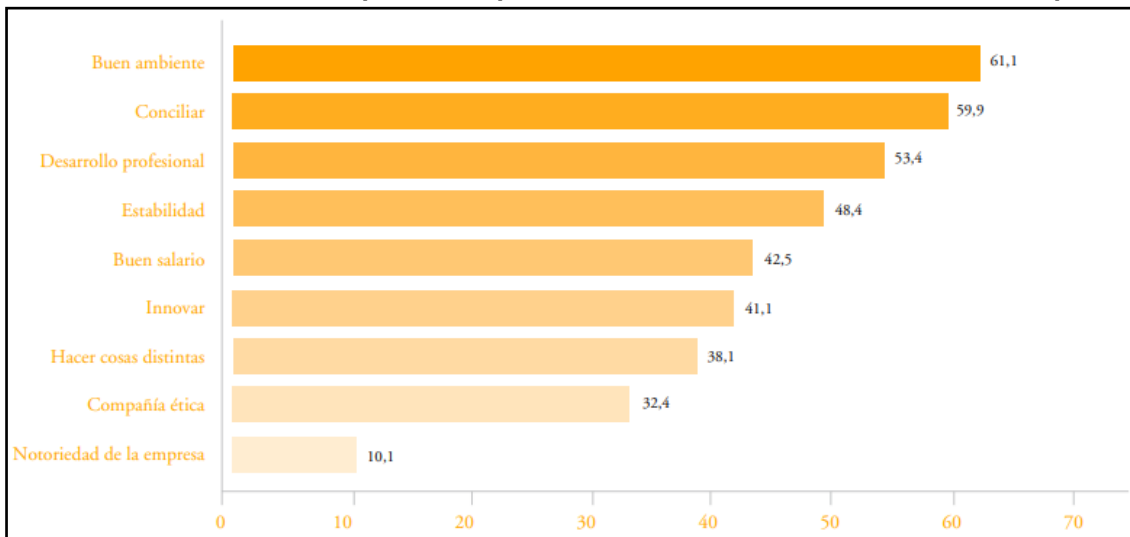
Para la Generación Z la importancia de la **salud mental en el trabajo** es primordial, y aunque reconocen que las empresas se toman cada vez más en serio este aspecto, perciben que el apoyo y los recursos aún son insuficientes, en parte debido al estigma social y laboral que todavía existe sobre esta cuestión. Casi la mitad de los Centennials encuestados por Deloitte (46%) indicaron que se sentían estresados o ansiosos en el trabajo durante todo el tiempo o la mayoría de él, y cada vez son más los casos de *burnout* laboral en esta generación. El 54% opina que el trabajo híbrido es positivo para su salud mental, mientras que el 22% piensa justamente lo contrario por las dificultades que esto conlleva para relacionarse con sus compañeros de equipo o de cara a progresar en sus carreras.

Otro de los aspectos que recalca la encuesta de Deloitte es que los valores son primordiales para los Centennials y un 39% de los encuestados afirmó haber rechazado empleos que no se alineaban con sus valores.

Por otro lado, a nivel estatal existe un estudio publicado por Nuria Vilanova (fundadora y presidenta de Atrevia) y realizado junto con Deusto Business School en 2019, que señala que

un **buen ambiente** de trabajo es lo más importante para los Centennials españoles, seguido de las posibilidades de **conciliación y de desarrollo profesional**. El hecho de percibir un buen salario es menos significativo para ellos, quedando relegado a la 5ª posición según se puede observar en el gráfico 1.

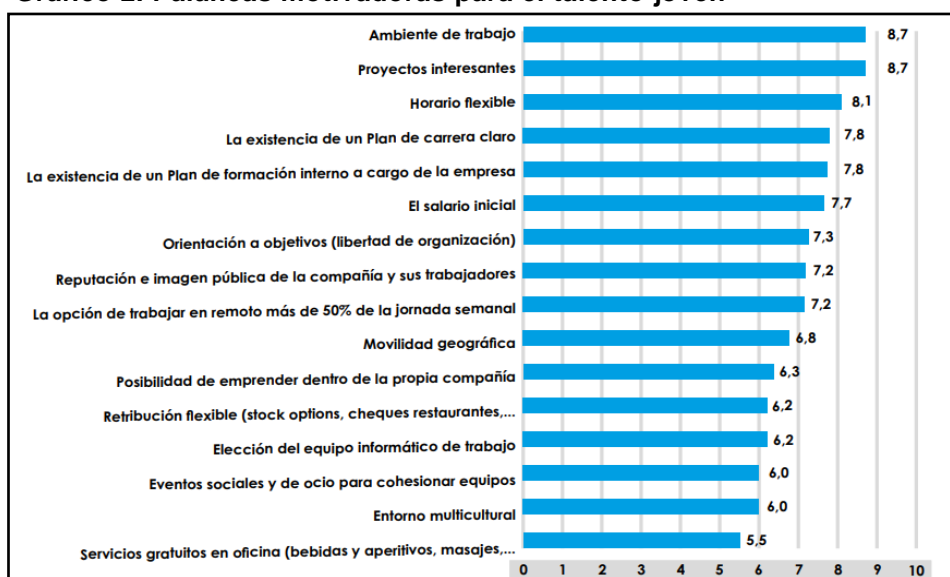
Gráfico 1. Factores más importantes para la Generación Z en la elección de empleador



Fuente: Vilanova (2019)

La Fundación VASS y la Universidad Autónoma de Madrid publicaron en 2023 una encuesta realizada a 716 alumnos de los últimos cursos de ingeniería informática y hallaron que los principales aspectos que motivan a la Generación Z en el trabajo son, en este orden: el **ambiente laboral, los proyectos interesantes y tener horarios flexibles**. De nuevo en esta ocasión el salario pierde prioridad y se encuentra en la 6ª posición sobre 16 conceptos que se muestran en el gráfico 2.

Gráfico 2. Palancas motivadoras para el talento joven



Fuente: Fundación VASS (2023)

En general, la Generación Z quiere asentar una ética laboral exigiendo condiciones más flexibles y con políticas más humanas, solidarias y comprometidas, lo que tiene un efecto positivo también para los trabajadores de las otras generaciones.

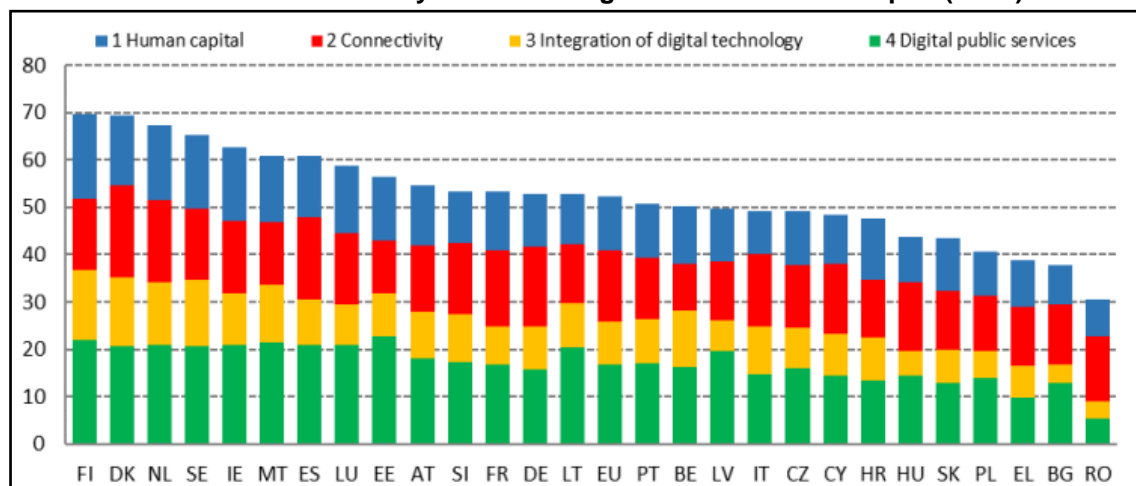
1.2. Situación del empleo en el sector IT

El sector tecnológico engloba a todas aquellas empresas que se dedican a la producción y comercialización de soluciones para el tratamiento de datos y en España es uno de los mejores empleadores.

La Asociación Multisectorial de Empresas de Electrónica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales (Ametic) es la patronal del sector tecnológico y en su *Barómetro de la Economía Digital* publicado en 2023 señaló que la facturación de este sector en 2022 alcanzó los 122.066€ millones, representando casi una cuarta parte del PIB español; en concreto el 22,6%. El número total de empresas cuya actividad corresponde al sector tecnológico digital y que están inscritas en la Seguridad Social fue en ese año de 38.209 (es decir, el 2,89% del total de empresas registradas en España). Esta es la cifra más alta del último lustro y da empleo directo a 626.326 personas en nuestro país (el 3,06% sobre el total de los ocupados en España en 2022), siendo el 61,2% hombres y el 38,8% mujeres. El tipo de contrato que predomina en este sector es el fijo (92,2%), representando la contratación temporal el 7,8%.

España se encuentra en la 7ª posición del Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI, por sus siglas en inglés) de la Unión Europea, según se aprecia en el gráfico 3. Este índice mide el desarrollo digital en base a cuatro factores: capital humano, conectividad, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

Gráfico 3. Índice de Economía y Sociedad Digital de la Unión Europea (2022)



Fuente: DESI 2022, Comisión Europea (2022)

Como se puede observar, la puntuación de España en 2022 fue de 60,8 puntos frente a los 52,3 puntos de la media europea; obteniendo un resultado superior al de países como Francia o Alemania y destacando sobre todo en servicios públicos digitales y conectividad.

Sin embargo, cuando hablamos de salarios, la situación no es tan favorable para los empleados del sector IT, sobre todo si los comparamos con los de otros estados europeos o norteamericanos. El estudio bianual *Tech Cities 2021* realizado por Manpower, apunta a un salario medio de 37.660€ para los empleados del sector IT en 2020 en España. Esta cifra supera en 11.000€ al salario medio estatal (26.500€).

Jordi Arrufí, directivo del Mobile World Capital, indica que el sueldo medio que se abona en ciudades como Madrid o Barcelona a trabajadores del sector IT es de entre 43.000€ y 46.000€ anuales, mientras que en otras ciudades europeas el salario medio es superior y se sitúa en 73.000€ (Ámsterdam) u 83.000€ (Londres). Son los cargos sénior en España los que arrancan con salarios de entre 60.000€ y 70.000€. Por ello, algunos programadores trabajan de forma remota como autónomos para otros países en lugar de decantarse por un trabajo como asalariado.

A pesar de la gran demanda de personal que existe en este sector, la tasa de paro de los estudiantes de tecnologías de la información y la comunicación en 2022 fue del 8,58% según datos del INE a partir de la Encuesta de Población Activa (EPA); mientras que la tasa media de todos los sectores a nivel estatal de ese mismo año alcanzó el 12,92%.

Tras esta fotografía sobre la situación del empleo en el sector IT en España, se abordarán a continuación los retos a los que se enfrentan los departamentos de RRHH dada la alta escasez de personal competente en este ámbito y la previsión de futuro para los próximos años.

1.2.1. Alta demanda de profesionales del sector IT

Titulares como *14.500 millones de euros perdidos cada año: la falta de talento digital pasa factura a España* (Cinco Días, agosto 2023) o como *Hay 120.000 vacantes tecnológicas sin cubrir en España* (Xataka, julio 2022) ponen de manifiesto el grave problema en cuanto a la falta de trabajadores cualificado del sector IT en nuestro país. Esta última cifra se ha publicado en el informe *Radiografía de las vacantes en el sector tecnológico 2022* de la Asociación Española para la Digitalización (DigitalES), según la cual, los perfiles más buscados son los de desarrollador software, seguido por los de administrador de sistemas y experto en ciberseguridad. La mayor escasez de este talento se encuentra principalmente en la Comunidad de Madrid y en Catalunya.

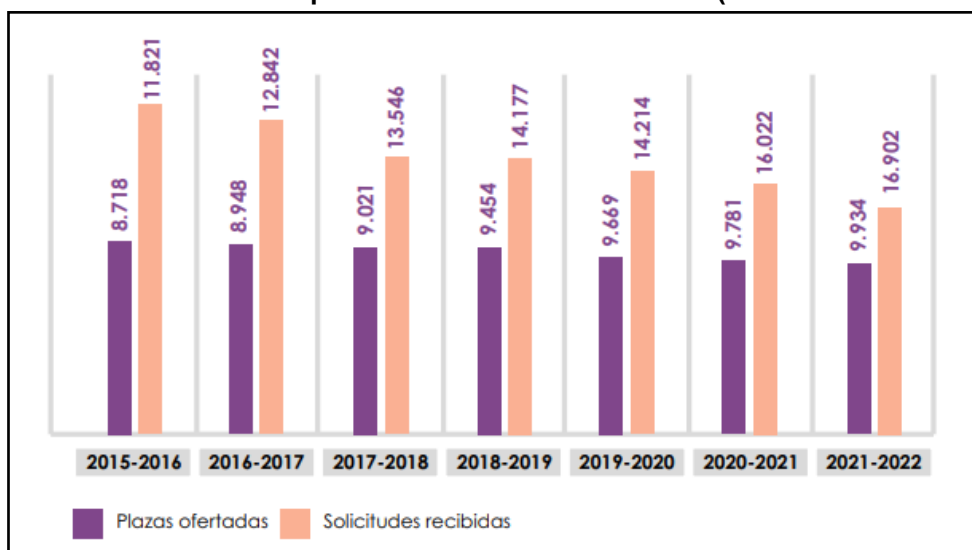
Por otro lado, el estudio *Empleo tecnológico en el mercado laboral español*, publicado en abril de 2022 por la UGT enfatiza que las vacantes son mucho menores de lo que se quiere hacer creer y remite a datos publicados por el INE sobre las vacantes en la actividad laboral del ámbito de la “Información y comunicaciones”. La cifra de vacantes ascendía a 6.639 en el

último trimestre de 2021 y a 9.243 en el último trimestre de 2023. Este estudio señala también que el salario medio de un desarrollador de aplicaciones en Madrid es un 127% menos que el sueldo que se abona en Londres; un 64% menos comparado con el de París; 102% menos que el de Berlín y un 240% menos que el salario que se paga en Nueva York.

Mas independientemente de la cifra exacta de vacantes del sector, quedan claras las necesidades y las dificultades para reclutar personal en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación.

Esto podría llevar a la idea de que el interés de los españoles por los estudios relacionados con este ámbito ha descendido y por ese motivo no pueden llegar a cubrirse las plazas requeridas en el sector. Sin embargo, sucede todo lo contrario. Existen dos factores que impiden reducir la brecha entre oferta y demanda de talento en el sector IT: el primero de ellos es la **falta de plazas** disponibles en las universidades. Así lo avala el *Índice de Talento Digital 2022* publicado por la Fundación VASS y por la Universidad Autónoma de Madrid, en el cual se destaca la diferencia entre las plazas ofertadas para Ingeniería Informática y el número de solicitudes recibidas como primera opción (gráfico 4). En el curso 2021-2022 fueron 6.968 los alumnos se quedaron sin plaza para estudiar dicho Grado. La escasez de recursos humanos (personal docente) y tecnológicos (materiales) parecen ser los motivos principales de esta problemática.

Gráfico 4. Preferencia por los Grados de Informática (total universidades)



Fuente: Fundación VASS (2023)

El segundo factor, y que está estrechamente relacionado con el motivo de esta investigación, es que una parte del talento se pierde a causa de los **bajos salarios** que ofrecen las empresas españolas en comparación con las empresas del sector en otros países, ya que éstas últimas permiten trabajar de forma remota con unos sueldos más elevados.

Existe además un problema añadido a la brecha existente entre la oferta y la demanda de empleados del sector IT, y es la alta tasa de abandono antes de finalizar la carrera. Si bien es

cierto que parte del alumnado deja los estudios porque se da cuenta de que no es su vocación, la mayoría de ellos lo hace porque recibe ofertas laborales antes de concluir su formación. Este hecho complica aún más la atracción de talento a aquellas empresas que soliciten la finalización de los estudios reglados de Grado o Máster para poder obtener un puesto de trabajo.

1.2.2. Presente y futuro del sector IT

A pesar de que el sector IT ha sido en los últimos años uno de los mayores empleadores y con salarios más elevados, esta tendencia está comenzando a congelarse, pues se prevé una fase de estancamiento en las contrataciones.

El periodo de pandemia supuso una explosión de la necesidad de contar con personal experto en tecnologías de la información en todo tipo de empresas, ya que el trabajo remoto requería de servicios en la nube y de expertos en ciberseguridad, entre otras cosas. Fue preciso entonces ofrecer sueldos atractivos para poder contratar al mejor talento en una época de gran necesidad. Sin embargo, finalizada la pandemia, a finales de 2022 y principios de 2023, las grandes tecnológicas como Google, Meta, Amazon, Microsoft o Salesforce despidieron a más de 100.000 profesionales, lo que afectó también a las filiales españolas de dichas compañías.

Esto se ha reflejado en una ralentización de las contrataciones desde el segundo trimestre de 2023. Así lo corrobora Oscar Rodríguez, director sectorial TIC en The Adecco Group, que confirma un descenso significativo del número de ofertas en el sector IT, aunque en su opinión no es un dato preocupante, pues entre un 20% y un 30% de las mismas todavía se quedan sin cubrir.

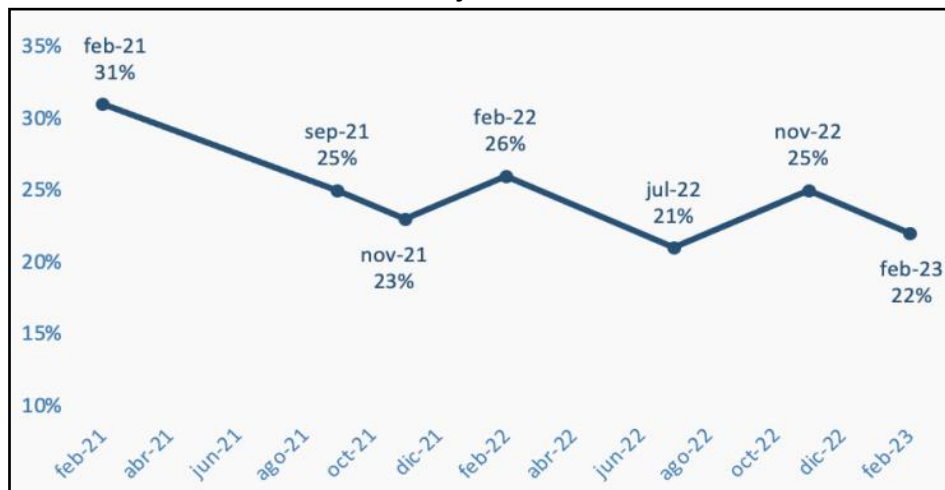
Circular y Joppy, empresas dedicadas a la contratación de perfiles tecnológicos, realizaron una encuesta a 400 desarrolladores de software en 2023. En su informe *Crisis? Trends in Tech recruitment 2024* los participantes indicaron que la reducción de su salario y la suplantación de sus tareas por parte de la inteligencia artificial son los dos aspectos que más les preocupan de cara a 2024. Un 44,5% de los encuestados también afirmó que durante el 2023 recibió menos ofertas de trabajo. Y de hecho, el 67% de los encuestados deseaba incrementar sus conocimientos en materia de inteligencia artificial en 2024.

Por ello, y a pesar de la gran necesidad de personal con conocimientos en IT, se prevé un ligero descenso en el poder de negociación de los aspirantes a un puesto de trabajo. A esto hay que añadir el hecho de que algunas compañías españolas se plantean contratar personal de Europa del Este (especialmente de Bulgaria) ante la dificultad para encontrar talento.

Además hay que sumar una tendencia que se está dando en muchas empresas, y es que las organizaciones están percibiendo un descenso en la productividad desde que ofrecen teletrabajo (o al menos así lo aseguran) y según datos de la *III Radiografía del Teletrabajo en España* publicada en septiembre de 2023 por Infojobs, la oferta de teletrabajo está

retrocediendo en nuestro país. En febrero de dicho año solo el 22% de las personas ocupadas trabajaban con un modelo híbrido o totalmente remoto, frente al 31% que lo hacían en el mismo mes de 2021.

Gráfico 5. Evolución del teletrabajo



Fuente: Infojobs (2023)

Pedro Torrecillas es CEO de Circular e indica que desde abril de 2023 las ofertas de teletrabajo para el sector IT han descendido en un 12%. Todo ello no significa que el talento IT no siga estando entre los más buscados. De hecho, para las empresas podría ser contraproducente no ofrecer **trabajo remoto**, ya que según la encuesta de Circular y Joppy, este es el beneficio más importante a la hora de decantarse por un empleador según 9 de cada 10 encuestados. Torrecillas apunta a que las empresas que más posibilidades tendrán de atraer talento serán aquellas que ofrezcan la posibilidad de elegir la modalidad de trabajo que el empleado prefiera, trabajando en remoto primordialmente pero con la oportunidad de asistir a la empresa si el personal así lo decide.

A pesar de este freno actual de contrataciones en el mercado IT, existe un cierto optimismo a que esta situación se revierta en el largo plazo gracias a la necesidad continua de la digitalización, con empresas que precisarán cada vez más los servicios en la nube y la economía de datos, así como la inteligencia artificial generativa.

En este sentido se pronuncia también Jordi Arrufí, director del programa de Talento Digital de Mobile World Capital, afirmando que la inteligencia artificial no robará el trabajo a nadie, sino que precisamente los que sepan utilizarla serán los que consigan empleo. Arrufí apunta a las profesiones de programación de software (la más demandada), ciberseguridad (la que sufre más escasez de personal), analítica de datos e inteligencia artificial como las más prósperas en los próximos años. Además señala que existen otros tipos de empresas que están demandando perfiles de IT a parte de las grandes tecnológicas; se trata de *startups*, consultoras en tecnología, grandes corporaciones con necesidad de transformación digital y *hubs*

internacionales (es decir, espacios físicos donde se reúnen *startups*, empresas y emprendedores con el fin de colaborar y trabajar juntos).

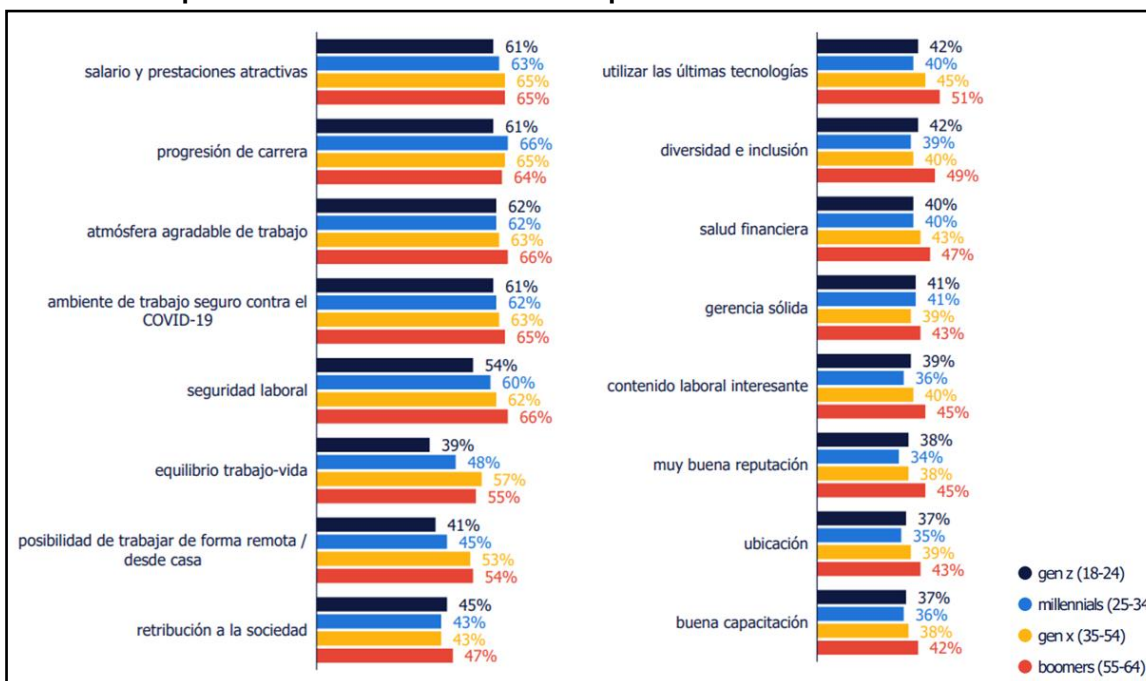
Por todo ello, y a pesar de la contención actual en las contrataciones, los profesionales del ámbito de las tecnologías continúan siendo imprescindibles para el presente y el futuro.

1.3. Estrategias de atracción del talento

Existen múltiples estrategias para atraer al talento que requiere una empresa, las cuales deberán adecuarse y enfocarse en base a las tendencias y valores de cada sociedad. Estas tendencias han ido variando a la largo de los años y de las generaciones. Y así lo muestra el informe *Employer Brand Research 2021* de Randstad, en el que participaron 190.000 personas de 34 países y cuyos resultados ponen de manifiesto un cambio en las prioridades de las Propuestas de Valor al Empleado (PVE) para cada generación.

Como ya apuntaban otros estudios anteriores, en el gráfico 6 queda reflejada la preferencia de una **atmósfera de trabajo agradable** para los Centennials. Y tras el buen ambiente otorgan importancia al **salario** y a la **progresión de carrera**.

Gráfico 6. Importancia de factores de la PVE por edad



Fuente: Randstad (2021)

Por ello, las organizaciones que busquen atraer a nuevos talentos pertenecientes a la Generación Z, deberán enfocarse en medidas que promuevan un ambiente laboral positivo.

En los siguientes apartados veremos qué es el talento y cuáles son las mejores formas de atraerlo.

1.3.1. Definición de talento en el ámbito de los RRHH

Toda empresa aspira a alcanzar sus objetivos de acuerdo con su misión, su visión y sus valores. Para ello precisa de personas que dediquen sus esfuerzos, conocimientos y habilidades en la consecución de esos objetivos (Chiavenato, 2009). Entonces, ¿a qué nos referimos exactamente cuando hablamos de talento?

Para considerar que una persona es talentosa, ésta debe poseer una o varias características competitivas diferenciales. Chiavenato (2009) señala cuáles son esas características esenciales del talento: **conocimiento** (saber), **habilidad** (saber hacer), **juicio** (saber analizar la situación y contexto) y **actitud** (hacer que ocurra).

Otra de las definiciones de talento aúna las capacidades (puedo), con el compromiso (quiero) y con la acción (actúo), (Jericó, 2002).

Sin embargo, contar solamente con talento dentro de la empresa no garantiza el éxito, sino que debe existir un contexto favorable en el que éste pueda y quiera desarrollarse en sus máximas capacidades. Uno de los estudios más relevantes a este respecto es la teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000), según la cual, los contextos que apoyan la **autonomía**, **la competencia** (entendida como auto-eficacia) **y las relaciones**, fomentan la motivación intrínseca. Este tipo de motivación es de gran importancia en el ámbito laboral, puesto que, unido a otros factores como el salario, desencadena un elemento esencial para conseguir la retención del talento: la **satisfacción laboral** (Herzberg, 1959, citado en Alshmemri et al., 2017).

Por ello, es en esta **motivación intrínseca** en la que deben focalizarse en gran medida las empresas, vistas las preferencias de la Generación Z. Solamente así serán capaces de atraer y retener el mejor talento, creando además un gran compromiso, esfuerzo y un desempeño de alta calidad en sus trabajadores.

1.3.2. Salario económico vs salario emocional

Chiavenato (2009) distingue entre dos tipos de recompensas para los trabajadores: **las financieras y las no financieras**. Las primeras pueden ser directas (salario, comisiones, etc.) o indirectas (vacaciones, horas extras, etc.). Las segundas recogen aspectos como las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, la seguridad en el empleo o la autonomía en el trabajo.

Ya hemos observado como el salario económico ha perdido fuerza para la Generación Z en favor del llamado salario emocional, que es entendido como “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral” (Gay Puyal, 2006).

Cuando hablamos de salario emocional nos referimos por tanto a aspectos como la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal, la flexibilidad horaria, la creatividad en el puesto de

trabajo, un clima laboral positivo o las posibilidades de promoción. Todas estas variables inciden en la felicidad en el empleo y aportan ventajas competitivas duraderas en el tiempo, ya que nos referimos a un concepto de motivación intrínseco (Salas-Vallina y López Pérez, 2018), en contraposición a los conceptos de motivación extrínsecos (como lo es el salario).

Según las características personales y culturales de los empleados, éstos mostrarán una mayor predilección por un tipo de beneficios u otros. En épocas de crisis, por ejemplo, se ha otorgado un mayor valor al salario económico o a la estabilidad laboral y una menor importancia al buen ambiente en el trabajo.

Para las nuevas generaciones la clave no está en ganar más, sino en tener unas **mejores condiciones laborales** (Giraldo, 2018). Por ese motivo, ofrecer un buen salario emocional generará una mayor facilidad para atraer el talento y un mayor compromiso organizacional que aumentará la retención del talento en la empresa.

No obstante, debemos tener en cuenta que un salario emocional elevado nunca será suficiente ni podrá compensar un salario económico bajo; sino que ambos aspectos deben ir de la mano para alcanzar una mejora en nuestro objetivo de atraer talento.

1.3.3. Marca de empleador (*Employer Branding*)

Una de las cuestiones que deben resolver los departamentos de RRHH es la de conseguir que los futuros trabajadores conozcan lo que ofrece la organización, es decir, que sepan que en la empresa se promueve un buen clima, que existe una preocupación real por la salud psicológica del personal, que se vela por la gestión de los conflictos, que los salarios son atractivos, etc. Indicar todas estas características en las ofertas de trabajo es una de las posibilidades. Sin embargo, una de las herramientas más potentes en este sentido es la de reforzar la marca de empleador (*Employer Branding*).

Este término fue acuñado en 1996 por Amber y Barrow como el “conjunto de prestaciones funcionales, económicas y psicológicas que proporciona el empleo y que se identifican con la empresa empleadora”.

La Generación Z es un grupo digital y social que tiene muy en cuenta el perfil de su futuro empleador y antes de aceptar un trabajo, se informará visitando la página web de la empresa (61%), mediante las opiniones sobre la misma en internet (59%) y consultando las redes sociales de la organización (36%), (McCrindle y Fell, 2019). Debemos tener en cuenta que las ofertas de empleo inundan las webs, por lo que una **Propuesta de Valor al Empleado** convincente y que resuene con los valores de los más jóvenes conseguirá que una empresa destaque de entre la competencia. Por ello, cuanto más fuerte sea la marca de empleador, más facilidad para atraer talento. Firmas que tienen una marca de empleador con **valores positivos** son más atractivas para los candidatos y contribuyen por tanto a una contratación eficaz (Eger

et al., 2019) y de hecho, esta parece ser una buena estrategia a largo plazo para la atracción y retención de talento (Deepa y Baral, 2017).

Además, la experiencia positiva de los trabajadores en cuanto a la marca de empleadora crea un **compromiso afectivo** hacia la misma (Eger et al., 2019), lo que conlleva menores tasas de rotación, puesto que la identidad de los valores de los trabajadores con los de la empresa conduce a su lealtad hacia la misma (Backhaus, 2016).

Los departamentos de RRHH deben tener en cuenta que el *Employer Branding* no será una moda pasajera, ya que la necesidad de talento en las empresas no es una moda, sino una constante (Jiménez, 2015). Pero ¿cómo poner en práctica una buena marca de empleador que atraiga a los mejores colaboradores? Según Jiménez (2015) existen diez palancas para conseguirlo, entre ellas la comunicación interna, la difusión digital o la gestión de los RRHH y Alumni.

La marca de empleador se convierte así en una herramienta cada vez más competitiva que ponen en marcha las empresas. No obstante, tanto los valores y beneficios, como las contribuciones de la empresa a la sociedad deben ser reales y no una mera estrategia publicitaria, ya que de otra manera los futuros empleados se sentirán decepcionados y la marca no será efectiva (Backhaus y Tikoo, 2004). Este aspecto es de vital importancia dada la movilidad de la Generación Z, que no dudará en cambiar de trabajo si percibe que la realidad no se ajusta a lo esperado.

Otros elementos que importan a esta generación y que deberían tenerse en cuenta a la hora de gestionar una marca empleadora son: una estructura de promoción clara (plan de carrera), un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo (horizontal) y el equilibrio entre la vida laboral y la personal (Pérez Velasco, 2023).

1.3.4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es descrita por Ferrel y Hirt (2003) como la obligación de una empresa de optimizar su efecto positivo y minimizar el negativo en la sociedad. Los elementos que la conforman son: el compromiso voluntario por parte de la empresa en aportar beneficios a la sociedad, haciéndolo de forma ética, adaptándose a la realidad sociocultural de su contexto y considerando una mejora para el medioambiente (Añez et al., 2008).

La RSC es una de las estrategias más exitosas para conseguir atraer y motivar a la Generación Z hacia un empleador y además mejora la reputación de la marca (Rubio Gil y Sanagustín-Fons, 2019). Valores como la ética en la empresa, el respeto por la diversidad, el medio ambiente y la igualdad, son cuestiones que favorecerán la atracción del talento Centennial en las organizaciones.

2. METODOLOGÍA

Con el objetivo de observar las características del sector IT y de la Generación Z en general, así como sus preferencias con respecto a la elección de empleador, se ha realizado una revisión del marco teórico analizando diversos estudios al respecto. Asimismo se han señalado las estrategias más importantes en lo que a atracción de talento se refiere. Las principales fuentes consultadas han sido Google Scholar y la Biblioteca de la UOC. También se han consultado noticias en periódicos digitales, informes y datos secundarios de las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística y de Eurostat, pues contienen información valiosa acerca de la cuestión que nos ocupa.

La metodología principal llevada a cabo para este trabajo ha sido cuantitativa, ya que la finalidad era la de recoger datos que permitan generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra representativa. No obstante también se añadió un espacio para comentarios y observaciones que ha permitido incluir información cualitativa de los participantes y que ha sido de gran utilidad para profundizar y conocer en mayor grado las opiniones de los encuestados. El periodo de recogida de datos mediante una encuesta tuvo lugar durante los meses de diciembre de 2023 y enero de 2024.

Los gráficos que se muestran en el apartado de resultados se han realizado con la herramienta Power BI de Microsoft; software que permite la creación de visualizaciones interactivas con una interfaz sencilla y muy útil para aunar toda la información obtenida y poder así tomar decisiones empresariales (*business intelligence*).

Para los cálculos de las medidas de tendencia central (media, moda y mediana), así como de las medidas de dispersión (rango, varianza y desviación estándar), se han utilizado las fórmulas de Excel.

2.1. Diseño del formulario y análisis de datos

El presente trabajo ha sido realizado mediante una investigación empírica de recogida de datos a través de una encuesta de creación propia en la herramienta en línea Jotform. Este formulario se ha suministrado al profesorado de alumnos matriculados en universidades públicas españolas, tanto en la modalidad presencial como en línea, pertenecientes a la Generación Z y que están estudiando un Máster o 3º o 4º curso de un Grado relacionado con las tecnologías de la información.

La encuesta contiene diversas variables medibles sobre las preferencias de los estudiantes de la Generación Z del sector IT en cuanto a la elección de empleador (Anejo I).

Para conocer el perfil de la muestra se solicitó en primer lugar el año de nacimiento y el género. A continuación se registraron las cuestiones sobre tendencias en lo que respecta a la prioridad de ciertos aspectos de gestión de los RRHH para decantarse por una empresa (5 ítems), medidos mediante una escala de Likert, donde 1 refleja ninguna importancia y 5 mucha

importancia. Posteriormente se solicitó la indicación de los tres valores que más se aprecian en una empresa, las preferencias en cuanto al tamaño de la misma, la organización de la jornada laboral y predisposición para trabajar fuera de España y para compañías extranjeras de forma telemática. Dado el creciente interés y demanda de perfiles con conocimientos sobre inteligencia artificial, se preguntó también a los participantes si estaban especializados o les gustaría especializarse en dicha materia.

Al final de la encuesta se plantearon tres preguntas de respuesta abierta: indicación del Grado o Máster que se estudia, sector en el que se desea trabajar y un espacio para observaciones.

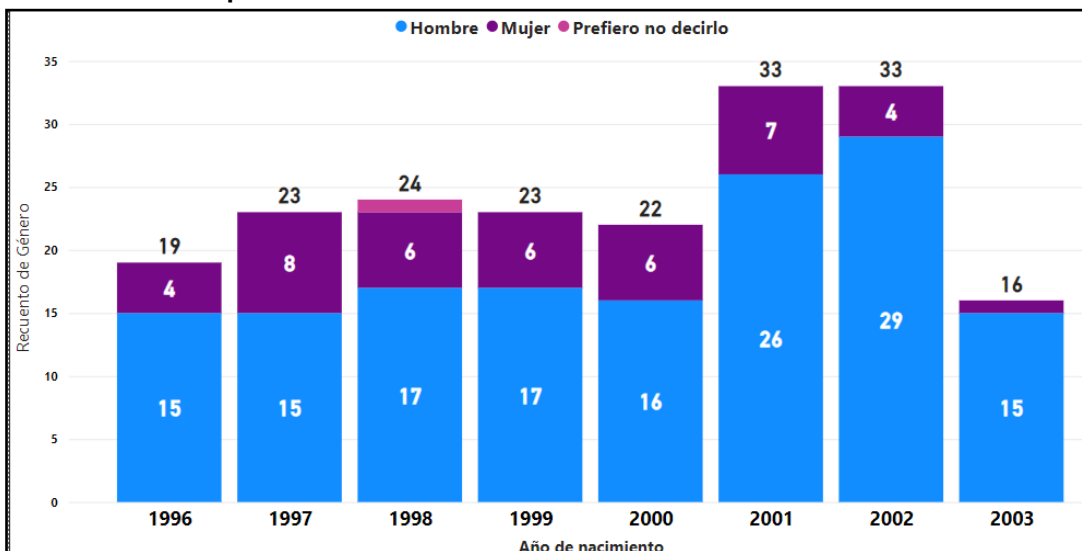
2.2. Descripción de la muestra

Los participantes en esta investigación son alumnos de 3º y 4º curso de Grado así como de Másteres de estudios relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación. Ha participado alumnado de diversas universidades públicas españolas nacidos entre 1996 y 2003.

El total de participantes asciende a 193 personas: el **21,76% son mujeres** (42 participantes); el **77,72% hombres** (150 participantes) y el **0,52% prefirió no indicar su género** (1 participante).

A continuación se detallan las características de la muestra en cuanto a año de nacimiento y género:

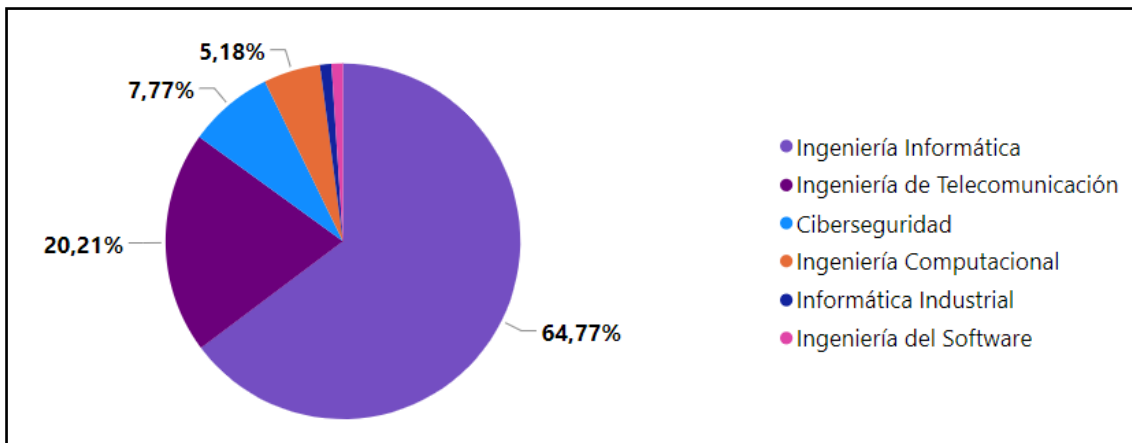
Gráfico 7. Descripción de la muestra



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 8 se muestra el porcentaje de participantes según los estudios que realizan. Más de la mitad de los encuestados (64,77%) está cursando un Grado o Máster en Ingeniería Informática. Seguidamente se encuentran los alumnos de Ingeniería de Telecomunicación, con una participación del 20,21% y los estudiantes de Ciberseguridad (7,77%) e Ingeniería Computacional (5,18%).

Gráfico 8. Estudios de Grado o Máster de la muestra



Fuente: Elaboración propia

3. RESULTADOS

3.1. Análisis de resultados

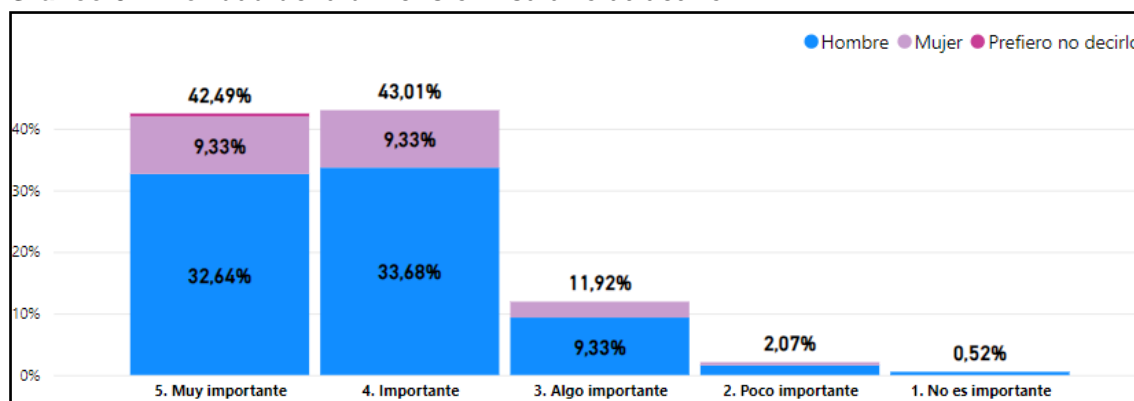
En los siguientes gráficos y tablas se señalan las respuestas a la primera cuestión a analizar: la prioridad de **cinco aspectos** a la hora de elegir un empleador. Para ello se ha utilizado la escala de Likert entre 1 (no es importante) y 5 (muy importante). En los gráficos se muestran los resultados en porcentajes y desagregados por género. En las tablas, por el contrario, se muestra el resultado total de las medidas de tendencia central y de dispersión.

Los resultados que arrojan las tablas muestran que los aspectos que los estudiantes de IT de la Generación Z consideran muy importantes para decantarse por un empleador son, en primer lugar, el **buen ambiente laboral (59,07%)**, **seguido de un salario atractivo (42,49%)**, **estabilidad laboral (39,38%)**, **posibilidades de promoción (35,23%)** y **posibilidades de conciliación (31,09%)**.

Este resultado coincide con las prioridades que ha mostrado la mayoría de la muestra, es decir, con las respuestas de los hombres. Sin embargo, si se realiza una desagregación por géneros y se observan los gráficos, el orden de prioridades para las mujeres se establece como sigue: buen ambiente laboral (considerado muy importante para el 61,90% de las mujeres encuestadas), estabilidad laboral y posibilidades de conciliación (ambos aspectos obtuvieron un 45,24%), salario atractivo (42,86%) y posibilidades de promoción (35,71%).

De entre los 5 ítems propuestos, dos de ellos no han sido valorados por ningún participante como de ninguna importancia: se trata del buen ambiente laboral y de las posibilidades de conciliación (gráficos 10 y 11). Por otro lado, el aspecto con mayor desviación estándar ha sido el referente a las posibilidades de promoción (tabla 5) y el de menor desviación ha sido el buen ambiente laboral (tabla 2); con ello queda de manifiesto la unanimidad en este último criterio como prioridad en cuanto a la elección de empleador.

Gráfico 9. Prioridad de la dimensión “salario atractivo”

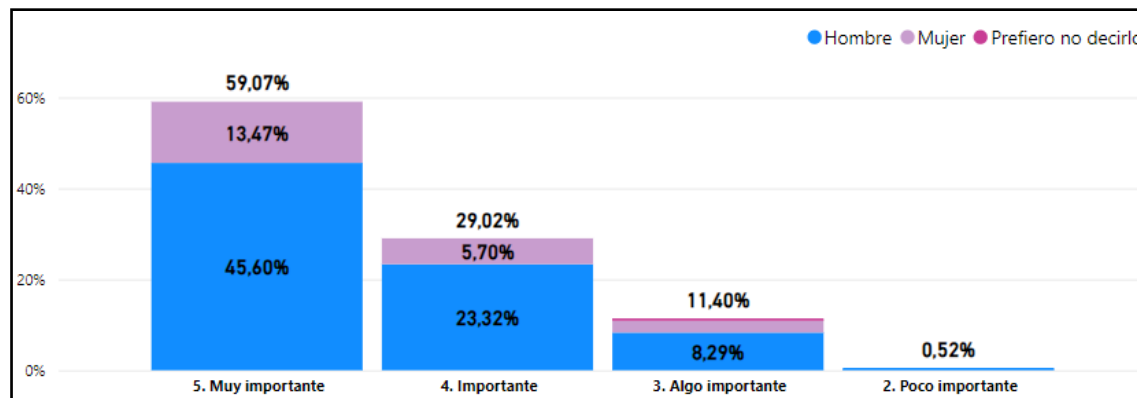


Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Prioridad de la dimensión “salario atractivo”

Medidas de tendencia central			Medidas de dispersión		
Media	Moda	Mediana	Rango	Varianza	Desviación estándar
4,248704663	4. Importante	4. Importante	4. Importante	0,614907168	0,784160167

Fuente: elaboración propia

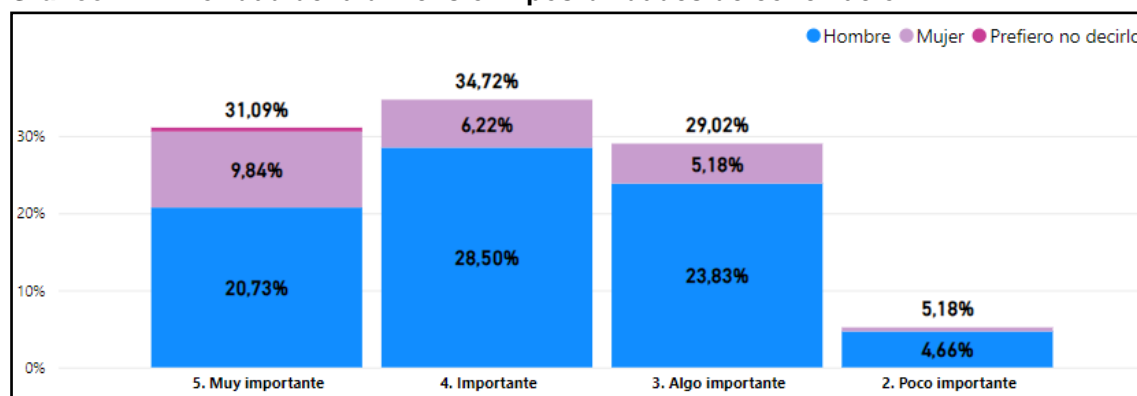
Gráfico 10. Prioridad de la dimensión “buen ambiente laboral”

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Prioridad de la dimensión “buen ambiente laboral”

Medidas de tendencia central			Medidas de dispersión		
Media	Moda	Mediana	Rango	Varianza	Desviación estándar
4,466321244	5. Muy importante	5. Muy importante	3. Algo importante	0,510578584	0,714547818

Fuente: elaboración propia

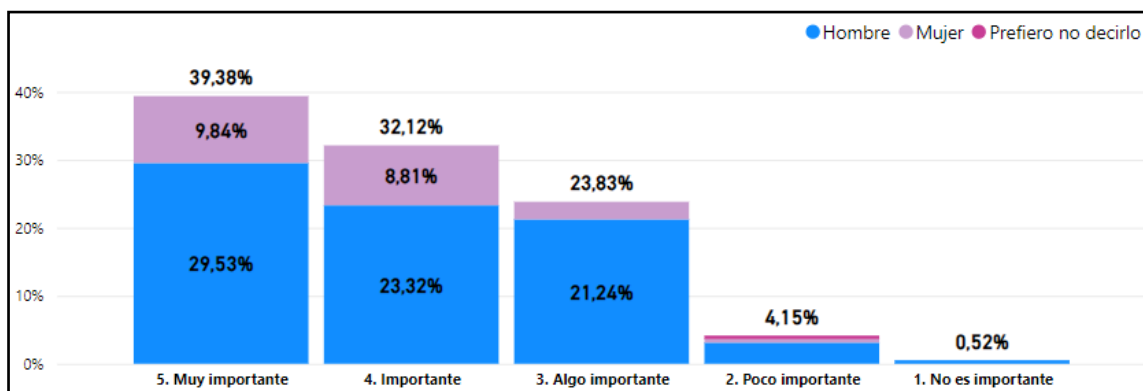
Gráfico 11. Prioridad de la dimensión “posibilidades de conciliación”

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Prioridad de la dimensión “posibilidades de conciliación”

Medidas de tendencia central			Medidas de dispersión		
Media	Moda	Mediana	Rango	Varianza	Desviación estándar
3,917098446	4. Importante	4. Importante	3. Algo importante	0,805591537	0,897547512

Fuente: elaboración propia

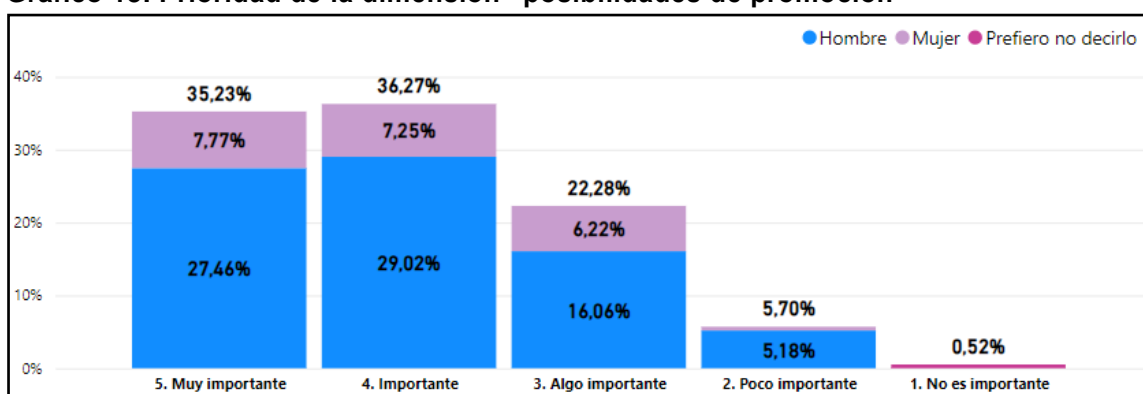
Gráfico 12. Prioridad de la dimensión “estabilidad laboral”

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Prioridad de la dimensión “estabilidad laboral”

Medidas de tendencia central			Medidas de dispersión		
Media	Moda	Mediana	Rango	Varianza	Desviación estándar
4,056994819	5. Muy importante	5. Muy importante	4. Importante	0,845693005	0,919615683

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Prioridad de la dimensión “posibilidades de promoción”

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Prioridad de la dimensión “posibilidades de promoción”

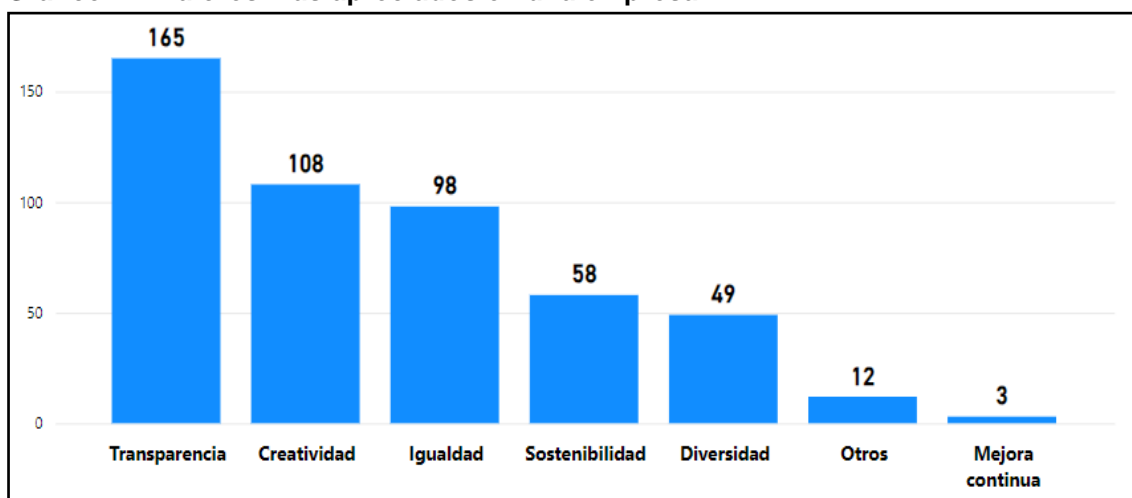
Medidas de tendencia central			Medidas de dispersión		
Media	Moda	Mediana	Rango	Varianza	Desviación estándar
4	4. Importante	4. Importante	4. Importante	0,854166667	0,924211376

Fuente: elaboración propia

En lo referente a los valores de la empresa, los encuestados podían elegir hasta un máximo de 3 ítems de entre 5 propuestos o añadir otro si lo consideraban oportuno. El gráfico 14 muestra que la transparencia ha sido señalada como el valor más importante en una empresa (165 participantes, 85,49%), seguido de la creatividad (108 participantes, 55,96%), la igualdad (98 participantes, 50,78%), la sostenibilidad (58 participantes, 30,05%) y la diversidad (49 participantes, 25,39%). Otros valores de importancia que los encuestados han incluido hacen

referencia a la mejora continua dentro de la empresa, la innovación, el trabajo en equipo o la responsabilidad social corporativa.

Gráfico 14. Valores más apreciados en una empresa

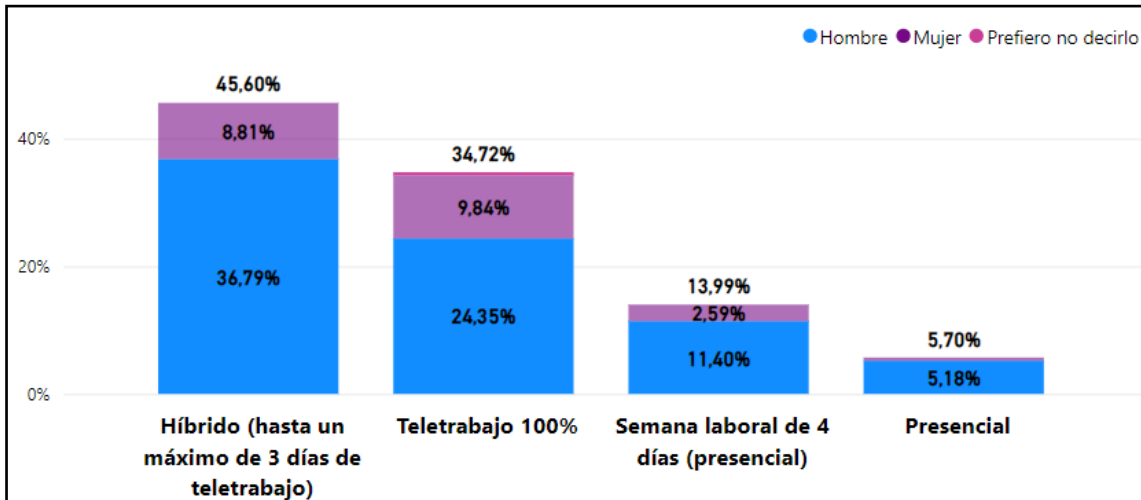


Fuente: elaboración propia

A pesar de que los estudiantes de carreras relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación podrían realizar en gran medida teletrabajo, el gráfico 15 presenta un resultado que contradice la hipótesis de que la Generación Z prioriza el trabajo remoto, pues el 45,60% de los encuestados ha indicado que le gustaría trabajar de **forma híbrida** (hasta un máximo de 3 días de teletrabajo). La segunda opción más demandada es el teletrabajo, seguido de la semana laboral de 4 días (presencial) y el trabajo completamente presencial durante cinco días a la semana.

De nuevo en esta ocasión existe una diferencia en las prioridades al desagregar los datos por género, pues la primera opción seleccionada por las mujeres es el **teletrabajo**, seguido del trabajo híbrido, la semana laboral de cuatro días y el trabajo presencial cinco días a la semana. Vuelve por tanto a ponerse de manifiesto la mayor importancia que otorgan las mujeres a las posibilidades de conciliar su vida laboral con la familiar y personal.

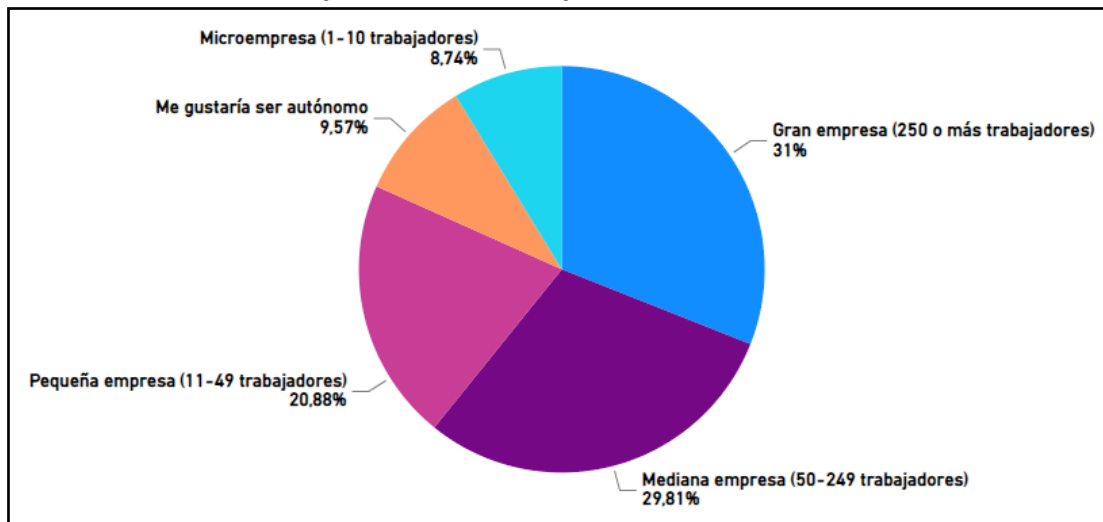
Estos datos visibilizan que el modelo de organización de trabajo presencial tal y como lo conocíamos hasta ahora es la opción menos deseada por los estudiantes de IT de la Generación Z y por tanto puede suponer un cambio en el futuro en este sentido.

Gráfico 15. Preferencia del tipo de jornada laboral

Fuente: elaboración propia

En relación con las tendencias sobre el tamaño de la empresa, los encuestados podían elegir hasta un máximo de 3 de las 5 opciones que se ofrecían. La mayoría se decantó por la gran empresa (31%), seguida de la empresa mediana (29,81%) y la pequeña empresa (20,88%). Un 9,57% de los participantes contempla la opción de ser autónomos y el 8,74% restante señaló que trabajaría en una microempresa (gráfico 16).

De hecho, una gran parte de los participantes indicó su preferencia en trabajar para las grandes tecnológicas. En este sentido pues, cuanto mayor sea el número de empleados de una organización, más facilidad y poder de negociación tendrá ésta a la hora de atraer talento.

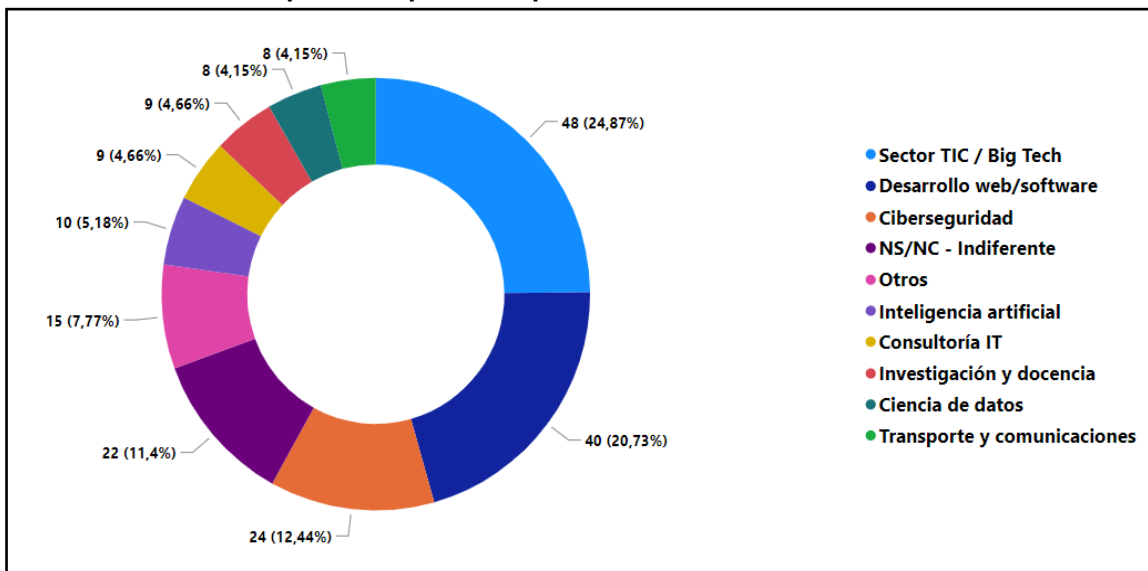
Gráfico 16. Preferencia por tamaño de empresa

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 17 se puede advertir el interés de los estudiantes de IT por las compañías que se dedican exclusivamente al sector de las tecnologías de la información y la comunicación; prácticamente una cuarta parte de los encuestados (24,87%) se decantó por este tipo de organizaciones. En segundo lugar los participantes mostraron predisposición por trabajos

relacionados con el desarrollo y la creación de software y webs (20,73%); seguidamente, aunque lejos de los porcentajes anteriores, el 12,44% se inclinó por los puestos de trabajo en el ámbito de la ciberseguridad o la inteligencia artificial (5,18%).

Gráfico 17: Sector/Tipo de empresa de preferencia



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la movilidad, existe un consenso tanto en la disposición a emigrar para trabajar fuera de España, como para trabajar de forma remota para una empresa extranjera. En el primer caso, el **76,68% del total de encuestados indicó estar dispuesto a emigrar** (un 78,67% de los hombres participantes y un 69,05% de las mujeres) y en el segundo caso el **95,85% afirmó que trabajaría en remoto para una empresa ubicada en otro país** (un 95,33% de los hombres participantes y un 97,62% de las mujeres). Estos datos ratifican una de las características propias de la Generación Z, que es precisamente su movilidad y predisposición a desplazarse con tal de conseguir aquello que desean.

Por último, se percibió un interés en la formación en inteligencia artificial: el **55,44%** de los encuestados manifestó que está especializado o le gustaría especializarse en esta área de conocimiento (el 59,52% de las mujeres participantes en la encuesta y el 54% de los hombres respondieron afirmativamente a esta cuestión).

3.2. Análisis de datos no estructurados: observaciones y comentarios de los participantes

Además de los datos estructurados, los participantes en la encuesta tuvieron la oportunidad de indicar sus consideraciones personales mediante opiniones, aclaraciones y observaciones; lo que aporta un valor añadido, otorgando una mayor profundidad y mejor conocimiento de esta generación.

En ese sentido cabe señalar que 23 de los participantes indicaron que, además de estar cursando su Grado o Máster relacionado con el sector IT, ya estaban trabajando. Esto representa un 11,92% de la muestra total.

A continuación se exponen algunas de las observaciones más interesantes realizadas por los encuestados:

- “Vivo en Silicon Valley y en comparación con España aquí salen muchísimas oportunidades en remoto”; [mujer, nacida en 2000, estudiante de Ciberseguridad].
- “Valoro especialmente el trato de la gente, no tengo problemas en buscar otros trabajos si no hay profesionalidad ni respeto”; [hombre, nacido en 2003, estudiante de Ingeniería de Telecomunicación].
- “Lo más importante al buscar una empresa es que ofrezca un buen salario y posibilidad de crecimiento reales y que valore tu desempeño durante el año y te evalúe como persona y no como número. Además es importante conocer los valores de la empresa y especialmente en qué causas invierte su dinero, porque dados los hechos recientes y lo que está pasando en el mundo, lo último que se quiere es trabajar para una empresa que vaya contra tus valores”; [mujer, nacida en 1997, estudiante de Ingeniería Informática].
- “Me gusta trabajar en empresas grandes que consigan mejorar la vida de millones de personas o solucionar un problema que afecte a una cantidad elevada de personas”; [hombre, nacido en 1996, estudiante de Ciberseguridad].
- “Me gustaría trabajar en el sector IT, donde la empresa haga algo útil y bueno para las personas”; [hombre, nacido en 1999, estudiante de Ingeniería Informática].
- “Me gustaría trabajar en una empresa donde no todo el mundo teletrabaje para poder establecer una mejor relación con ellos”; [hombre, nacido en 1997, estudiante de Ingeniería Informática].
- “Trabajo en una *tech* como programador, la verdad es que siento que los estudios no aportan nada, estamos en la era del conocimiento y el conocimiento no siempre es igual a tener estudios. Solo quiero el título para poder emigrar de España y cobrar mejor”; [hombre, nacido en 1996, estudiante de Ingeniería Informática].
- “Solo estoy interesado en el dinero y la estabilidad, por eso elegí esto. Se me dan bien los números y creo que de esto se puede vivir bien”; [hombre, nacido en 2002, estudiante de Ingeniería Informática].

El análisis de estos datos confirma la importancia del **buen ambiente** en el trabajo para la Generación Z, además de priorizar organizaciones donde se sientan **valorados y realizados**. También cabe destacar que la **misión, visión y valores** de la empresa son aspectos que tienen muy en cuenta a la hora de decantarse por una empresa.

No obstante, queda de manifiesto que algunos de los participantes anteponen el **salario** a cualquier otro aspecto debido a que el sector IT es un ámbito en el que, como se ha podido

comprobar en el análisis de la situación del mercado laboral, los sueldos superan a los de la media y existe un alto porcentaje de contratación fija.

En cuanto a la organización del trabajo, si bien es cierto que existe una cierta predilección por el trabajo en remoto por parte de las mujeres, algunos participantes dan también valor a la presencialidad con tal de establecer mejores relaciones con sus compañeros de trabajo. Este extremo se confirma con el resultado expuesto en el apartado anterior, donde el **trabajo híbrido** resultó prioritario para la mayoría de los encuestados (gráfico 15).

4. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivos analizar la situación del mercado laboral actual del sector IT en España, analizar el perfil de la Generación Z (haciendo hincapié en el ámbito laboral) e indicar las estrategias de atracción del talento más relevantes.

En relación al primero de estos objetivos, que trató sobre el análisis de la situación del mercado laboral actual del sector IT en España, se ha podido constatar que este ámbito tiene actualmente una gran carencia de personal y que precisa incluso la incorporación de estudiantes para poder hacer frente a esa brecha entre oferta y demanda de empleo. De hecho, este extremo se confirma gracias a los datos no estructurados aportados por varios de los participantes, que afirmaron estar trabajando mientras finalizan sus estudios (un 11,92% de los encuestados).

El segundo objetivo de esta investigación se centró en el análisis de la Generación Z: en sus características principales y especialmente en sus particularidades en el ámbito laboral. En este sentido se ha observado que los rasgos que definen a esta generación, también se plasman en sus preferencias a la hora de elegir empleador. Los Centennials son nativos digitales, pragmáticos, sociales y están siempre en movimiento (Lanier, 2017; Rubio Gil y Sanagustín-Fons, 2019). Tal y como se observa tras el análisis de los resultados de la encuesta, optan en primera instancia por el trabajo híbrido (donde puedan tener contacto con sus compañeros) y estarían dispuestos a emigrar para trabajar en otros países.

El tercer objetivo se centró en analizar las estrategias de atracción de talento más relevantes, siendo el *Employer Branding* una de las más efectivas para la Generación Z, pues se trata de un colectivo que se informa muy bien antes de decantarse por una empresa, ya sea visitando la página web de la organización o revisando las opiniones de los empleados en internet (McCrinkle y Fell, 2019).

En cuanto a las hipótesis planteadas, la primera de ellas señalaba que los estudiantes del sector IT de la Generación Z darían prioridad a aspectos como el buen ambiente laboral, las posibilidades de conciliación o la igualdad, frente a otras cuestiones como el salario. Este supuesto se confirma solo en parte, pues los resultados corroboran que el buen ambiente de trabajo es el aspecto prioritario en la elección de empleador, coincidiendo este resultado con otros estudios (Vilanova, 2017; Fundación VASS 2023; Randstad, 2021). Sin embargo, el salario económico ha seguido en importancia al buen ambiente, aunque para las mujeres el segundo aspecto más importante ha resultado la conciliación junto con la estabilidad laboral. Con ello, mi hipótesis se acerca más a las preferencias de las mujeres, pues señalaron el salario como cuarto factor en importancia. Esta tendencia de las mujeres también se ajusta más a los resultados de encuestas internacionales; donde los participantes priorizaron la conciliación (Deloitte, 2023).

La importancia del buen ambiente laboral parece estar relacionada con el estudio de la Asociación Americana de Psicología (2018) y el estudio de MacCrindle y Fell (2019), que inciden en que la Generación Z es más propensa a sufrir depresión y ansiedad que otras generaciones y que un 24% de los Centennials ha sufrido acoso a través de RRSS, mensajes de texto o correo electrónico. Por ello prefieren situaciones y ambientes que les produzcan bienestar psicológico.

En lo que se refiere a los valores señalados en esta primera hipótesis, los resultados refutan la idea de que la igualdad en la empresa es el valor más importante para los estudiantes de IT de la Generación Z, pues por encima de este aspecto los encuestados han señalado la transparencia (85,49%) y la creatividad (55,96%). Esto podría estar relacionado con el contrato psicológico y con los estudios que apuntan a que muchos jóvenes no dudarían en cambiar de trabajo si se sienten decepcionados y perciben que la realidad no se ajusta a lo esperado (Backhaus y Tikoo, 2004; Schroth, 2019).

Mi segunda hipótesis indicaba la preferencia para trabajar en empresas grandes (de más de 250 trabajadores) e internacionales, incluso optando por emigrar o trabajar de forma remota desde España para grandes corporaciones. Esta hipótesis se planteó de esa forma dada la movilidad y la adaptación a las nuevas tecnologías de los Centennials; especialmente de los estudiantes del sector IT. Los resultados han reafirmado ambas ideas, pues la mayoría de los participantes en la encuesta prefería trabajar en empresas grandes (31%), estaría dispuesta a emigrar para trabajar fuera de España (76,68%) y lo haría de forma remota para empresas extranjeras (95,85%). Cabe destacar que casi un cuarto de los encuestados indicó su preferencia por trabajar para grandes tecnológicas.

La tercera y última hipótesis planteada en esta investigación apuntaba al teletrabajo como primera opción en cuanto a la organización del trabajo y a un elevado interés de los estudiantes en formarse en el ámbito de la inteligencia artificial. Si bien es cierto que los encuestados afirmaron tener conocimientos o querer adquirirlos en el campo de la inteligencia artificial, éste porcentaje no fue tan elevado como se esperaba: el 55,44% respondió afirmativamente a esta cuestión. Y aunque los trabajos del sector IT se prestan a poder realizarse en gran medida de forma remota, mi hipótesis queda desmentida, pues los encuestados optaron por el trabajo híbrido (con un máximo de tres días de teletrabajo) como primera opción. No obstante, para las mujeres sí se confirmó el teletrabajo como prioritario, seguido del trabajo híbrido.

Los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la necesidad de adaptarse a los deseos de las nuevas generaciones, lo cual es especialmente relevante en entornos orientados a la economía digital, ya que son altamente competitivos (Durán-Segel et al., 2020).

Por otra parte, tal y como se ha comprobado en los resultados de varios aspectos, el género de los pertenecientes a esta generación es decisivo y pareciera que hablamos de varias generaciones Z, pues sus preocupaciones varían según la edad o el sexo (Vilanova, 2019).

Entonces, la pregunta que se plantea es ¿cómo atraer y retener el talento más joven? La respuesta es precisamente la adaptación a los cambios, el hecho de conocer las tendencias y verlas como oportunidades de mejora. Para los más jóvenes el salario no es la prioridad, aunque sí es importante. Por tanto, aquellas organizaciones que no puedan ofrecer un salario competitivo, deberán ser capaces de crear y mantener un buen ambiente laboral, ser transparentes, ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento, así como posibilidades de conciliación y trabajo remoto o híbrido. Solo así tendrán opciones de poder atraer al talento más joven.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación de este trabajo ha sido la falta de una amplia literatura sobre las tendencias de la Generación Z en el sector IT en el ámbito laboral, ya que se trata de una cuestión muy específica. Además, existe una limitación temporal, ya que los datos se han recogido en un período de 28 días durante los meses de diciembre de 2023 y enero de 2024, y estas tendencias podrían cambiar en el futuro, sobre todo cuando los más jóvenes de la Generación Z (que actualmente tienen 11 y 12 años) se incorporen al mercado laboral. Los cambios sociales y tecnológicos, así como los cambios en el mundo laboral son en cierta medida impredecibles y tienen que ver con una gran cantidad de factores externos como la estabilidad política y económica de un país, su nivel de desarrollo o su cultura. De hecho se ha podido apreciar en los últimos años la manera en la que una pandemia a nivel mundial ha obligado a cambiar la forma de organización del trabajo. Es posible que sin este acontecimiento, los resultados de las encuestas hubieran sido diferentes, especialmente en lo que a organización de la semana laboral y prioridad de un buen ambiente de trabajo se refiere, pues las cuestiones de salud psicológica cobran cada vez más fuerza.

Con respecto a futuras líneas de investigación, una cuestión en la que se puede profundizar es en los motivos de la falta de personal docente en las áreas de conocimiento de IT, enfocando este estudio sobre aspectos como la atracción y retención del talento, pues según el Ministerio de Universidades y una investigación de El País (2023), la plantilla de profesores de informática es insuficiente dada la creciente demanda de estos estudios. De hecho, solamente 9 de los encuestados (4,66%) en esta investigación afirmó desear trabajar en el ámbito de la docencia y la investigación. El estudio de VASS (2023) apunta al motivo económico, pero podrían existir otras causas como los requisitos de acceso para ejercer como profesor o los recursos de los que disponen para realizar su labor. La gran competencia existente por la atracción de profesionales docentes del sector IT no debería pasar desapercibida para el Estado, que debe velar por un sistema universitario público accesible y de calidad. Además, las universidades devuelven un enorme valor añadido a la sociedad, por lo que desatender esta cuestión, podría significar un retroceso futuro en el PIB a nivel estatal.

Otra línea de investigación puede tratar de comprobar si las empresas del sector IT que cumplen con los requisitos que demanda la Generación Z tienen más facilidades en la atracción y retención del talento. Para ello se podrían establecer correlaciones entre diversas variables como el salario y los plazos de contratación, el buen ambiente y los índices de rotación, etc.

Implicaciones teórico-prácticas

Este trabajo pretende ser de utilidad para que las empresas del sector IT (y también para empresas de otros sectores que precisen de estos perfiles) conozcan mejor las características de la Generación Z y puedan aprovechar ese conocimiento para aumentar su competitividad en el mercado, ofreciendo todas aquellas medidas que puedan llevar a cabo según sus capacidades económicas y organizativas.

A **nivel científico** esta investigación viene a corroborar que para los estudiantes del sector IT de la Generación Z el buen ambiente de trabajo es prioritario. Pese a ello, el salario ocupa también una posición importante que no puede desconsiderarse, aunque para las mujeres priman las posibilidades de conciliación y la estabilidad laboral frente al sueldo. También en ese sentido se aprecia que ellas prefieren trabajar en remoto, mientras los hombres optan por el modelo híbrido. Quedan así patentes las diferencias entre un género y otro en lo que respecta a organización del trabajo y preferencias para decantarse por un empleador.

Otro de los hallazgos se refiere a los valores más aceptados por los participantes: a pesar de que se describe a la Generación Z como defensora de la igualdad, la diversidad o la sostenibilidad; el valor más significativo para los encuestados ha sido la transparencia, seguido de la creatividad.

Por otro lado ha quedado de manifiesto la predisposición de los participantes para emigrar o trabajar de forma remota para empresas ubicadas en otros países si no perciben lo que esperan de sus empleadores. Además han expuesto estar dispuestos a formarse en inteligencia artificial.

Son diversas por lo tanto las posibilidades de adoptar **medidas prácticas** en las empresas tras el análisis de los resultados. Por un lado se pueden tomar en consideración acciones de Responsabilidad Social Corporativa si aún no se están llevando a cabo, pues la Generación Z otorga especial importancia al alineamiento entre sus valores y los de la empresa. También se puede reforzar la marca de empleador con tal de atraer talento, poniendo especial atención en el buen ambiente de la organización y en un modelo de trabajo híbrido. Algunas empresas animan a sus empleados a compartir su experiencia positiva en el trabajo a través de las RRSS, lo que sin duda favorecerá la imagen de la firma, pues se percibirá este aspecto como algo real y no como una falsa promesa.

Además, los resultados de la encuesta se pueden analizar utilizando programas como Power BI, Qlik o Tableau, y seleccionando aquellos aspectos que la empresa puede ofrecer para conocer a qué tipo de candidatos atraerá con más facilidad, o por el contrario qué debe cambiar para llegar a los perfiles que está buscando (por ejemplo, para saber qué demandan los estudiantes de ciberseguridad).

Es importante que las organizaciones se adapten a los deseos de los futuros empleados. Especialmente si hablamos de perfiles IT es vital tener en cuenta sus preferencias, ya que de lo contrario se corre el riesgo de perder competitividad en el mercado. No obstante, deberá mantenerse en todo momento la equidad interna, ya que un mejor trato en forma de mayores beneficios a un grupo de trabajadores o a una generación en concreto, podría desencadenar insatisfacción laboral y altos índices de rotación en el resto de la plantilla.

Teniendo en cuenta que cada empresa es un ecosistema único, las organizaciones deberán considerar qué pueden ofrecer y cómo se adaptarán a sus futuros empleados para conseguir atraer a los mejores colaboradores.

5. CONCLUSIÓN

Buen ambiente laboral, salarios elevados, posibilidad de conciliación, trabajo híbrido y teletrabajo, así como transparencia y creatividad: estas son los principales aspectos que las empresas que deseen atraer al talento IT de la Generación Z deberán ofrecer. Además, las grandes corporaciones y en especial aquellas que se dediquen al ámbito de las tecnologías de la información, tendrán más facilidad para contratar a estos perfiles.

Estamos viviendo un cambio de paradigma en el que la mentalidad de las generaciones anteriores y la presencialidad en el trabajo está quedando obsoleta, particularmente para los futuros empleados del sector IT. Sin embargo, muchos directivos aún tienen presente la sensación de pérdida de control sobre sus empleados y dan preferencia al trabajo presencial. Y si las organizaciones piden adaptabilidad y flexibilidad a sus recursos humanos, ellas mismas también habrán de ofrecer estas dos características si quieren atraer y retener el talento (Pérez Velasco, 2023). Nos hallamos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés) en el que los sistemas anteriores quedarán anticuados y donde las empresas deberán adelantarse a las tendencias de las generaciones venideras para poder adecuarse y aumentar su competitividad. Los empleados que se incorporen en los próximos años al mercado laboral podrían cambiar la organización del trabajo tal y como la conocemos hoy y abogar por una mayor conciliación entre la vida laboral, la familiar y la personal.

El reto para las empresas está en saber adaptarse y aplicar medidas que beneficien el buen ambiente y faciliten la conciliación, que ofrezcan salarios competitivos y valores como la transparencia o la creatividad. Los estudiantes de la Generación Z del sector IT se saben importantes y lo exigen todo, pero también están dispuestos a todo; a formarse en inteligencia artificial o incluso a emigrar si no encuentran aquellas condiciones que ambicionan en su puesto de trabajo. Por ello, las empresas que antes perciban los cambios como un lucro y no como un obstáculo, podrán implementarlos más rápidamente para atraer talento. Además, todas las mejoras que apliquen beneficiarán indudablemente al resto de generaciones que componen la plantilla y en consecuencia a la organización en sí misma, que habrá sabido ajustarse a ese cambio continuo en el que está inmersa la sociedad actual.

El cambio es una constante en la vida social y por tanto también en la laboral. La organización del trabajo, los valores y las prioridades de los empleados, han ido variando a través de las generaciones y sin duda, para la Generación Z también es así. El modelo de trabajo presencial cinco días a la semana, la falta de transparencia en la empresa o la prevalencia del salario económico sobre el salario emocional, se están modificando. Los más jóvenes demandan un cambio de mentalidad en las empresas, en especial en las del sector IT, pero también en otras, ya que todas necesitan de talento en este ámbito para poder progresar.

En conclusión: cuando la constante es el cambio, el cambio deberá ser constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adip S.L. (2023). Barómetro de Economía Digital Ametic 2023. El sector tecnológico digital en cifras. Septiembre 2023. *Ametic*. https://ametic.es/wp-content/uploads/2023/09/Barometro-Economia-Digital_AMETIC-2023.pdf
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. https://lifesciencesite.com/lj/life140517/03_32120lsj140517_12_16.pdf
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- American Psychological Association. (2018). Stress in America: Generation Z. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2018/stress-gen-z.pdf>
- Andrés, R. [Rubén]. (2023, 19 de junio). Muchas empresas priorizan el trabajo presencial. Los datos no siempre les dan la razón. *Xataka*. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/muchas-empresas-priorizan-trabajo-presencial-datos-no-siempre-les-dan-razon>
- Añez, S., Hernández, R., Silvestri, K., & Gómez, O. (2008). Análisis de los elementos que conforman la responsabilidad social corporativa. *Revista de Formación Gerencial*, 7(2), 173-185. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2879964.pdf>
- Arrufí, J. [Jordi]. (2023, 17 de noviembre). Jordi Arrufí (MWC): "Ningún algoritmo le robará el trabajo a nadie. El trabajo se lo llevará quien sepa usar la IA" / por Fede Durán. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/economia/2023/11/17/65576dc1e9cf4a88638b45aa.html>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barnes & Noble College Insights. (2018). Conversations with Gen Z: Values & Beliefs. <https://www.bncollege.com/insight/report/conversations-with-gen-z/>
- Belle, A. (2022). El triunfo del modelo de trabajo híbrido en España. *IDG Communications SAU*. https://www.logitech.com/content/dam/logitech/es_es/video-collaboration/pdf/informe-el-triunfo-del-modelo-hibrido.pdf

- Cabrera, J. [Juan]. (2023, 15 de octubre). Tras años de bonanza, el sector tecnológico español se enfrenta a una situación inédita: el "hiring freeze". *Xataka*. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/anos-bonanza-sector-tecnologico-espanol-se-enfrenta-a-situacion-inedita-hiring-freeze>
- Cabrera, J. [Juan]. (2023, 18 de septiembre). Teletrabajo: cifras en España. *Channel Partner*. <https://www.channelpartner.es/movilidad/teletrabajo-situacion-en-espana/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Deepa R. y Baral R., (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy, *Global Business Review*, 18(3), 83-85. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Digitales. (2022). Radiografía de las vacantes en el sector tecnológico 2022. *Asociación Española para la digitalización*. https://www.digitales.es/wp-content/uploads/2022/06/informeEmpleo2022_280622.pdf
- Dimock, M. (2018). Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin. *Pew Research Center*, 1, 87-102. <https://fbuxconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/Where-Millennials-end-and-post-Millennials-begin--Pew-Research-Center-1.pdf>
- Durán-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., Dauvin, G. A., & Rojas, J. A. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación universitaria*, 13(5), 15-26. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500015>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- European Commission. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. *European Commission*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>

- Experis España. (2021). Tech Cities. Edición 2021. *Manpower Group*.
https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/PDF_Experis_TechCities2021_637589153037370503.pdf
- Ferrell, O. C., Hirt, G. B., & Ferrell, L. (2003). A Changing World. <https://goo.su/Fy2Uee>
- Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal De Ciencias Sociales*, (8). <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>
- Fundación General UV. (2022). El 43% de los titulados en Ingeniería Telemática encuentra trabajo antes de finalizar los estudios y la tasa de empleo del grado se sitúa en el 100%. *UVempleo*. <https://www.uv.es/uvempleo/es/novedades/el-43-titulados-ingenieria-telematica-encuentra-trabajo-finalizar-estudios-tasa-empleo-del-grado-se-situa-100-1286047064822/Novetat.html?id=1286281489661>
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (33), 44-47. <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (156), 32-33. https://issuu.com/geseme/docs/salario_emocional
- Hernández, L. [Leandro] y Vítora, M. [Marina]. (2023, 9 de agosto). 14.500 millones de euros perdidos cada año: la falta de talento digital pasa factura a España. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-08-09/14500-millones-de-euros-perdidos-cada-ano-la-falta-de-talento-digital-pasa-factura-a-espana.html>
- Herráez Gómez, V., Cueto, M. y Méndez, J.D. (2023). El Mercado de Talento de Inteligencia Artificial y Data en España. *Indesia*. <https://www.indesia.org/informe-el-mercado-de-talento-de-ia-y-datos/>
- Infojobs. (2023). III Radiografía del Teletrabajo en España Septiembre 2023. *Infojobs*. <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). Principales series de población desde 1998 [base de datos en línea]. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=01002.px&L=0>

- Instituto Nacional de Estadística. (2022). Tasas de paro por sector del nivel de formación alcanzado, sexo y comunidad autónoma [base de datos en línea]. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24068&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Número de vacantes por secciones de actividad [base de datos en línea]. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=6048&L=0>
- Jerico, P. (2002). La gestión del talento. *Editorial Prentice-Hall. España.* <https://doi.org/10.33349/2002.40.1432>
- Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 302, 84-91. https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf
- John F. Kennedy Presidential Library and Museum. *John F. Kennedy Quotations.* <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/life-of-john-f-kennedy/john-f-kennedy-quotations>
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- ManpowerGroup. (2023). El desajuste de talento alcanza, por segundo año consecutivo, su máximo histórico: 8 de cada 10 empresas tienen dificultades para encontrar a los profesionales que necesitan. *Manpower Group.* <https://www.manpowergroup.es/estudios/el-desajuste-de-talento-alcanza-por-segundo-ano-consecutivo-su-maximo-historico>
- McCrindle, M., y Fell, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation. *McCrindle Research Pty Ltd.* https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation
- Merryam-Webster. (2023). *Generation Z.* <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z>
- NN. (2023). Crisis? Trends in Tech Recruitment 2024. Tech recruitment trends for 2024. *Circular. Joppy.* <https://blog.circular.io/tech-recruitment-trends-for-2024/>
- Otto, C. (2021, 31 de mayo). El mito de la falta de informáticos en España: la universidad deja fuera a 20.000 alumnos. *El Confidencial.*

https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-05-31/mito-falta-talento-informatica-empleo-tecnologico_3097099/

Pérez Velasco, B. (2023). La inmediatez en la Generación Z y su repercusión en el entorno profesional. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (388), 18. <https://goo.su/P0s4xG>

Plá, C. [Carlos]. (2020, 7 de febrero). Informáticos e ingenieros que dejan el grado a medias: "Mi LinkedIn estaba literalmente on fire". *Telecinco*. https://www.telecinco.es/noticias/sociedad/estudiantes-ingenieria-informatica-dejan-carrera-a-medias-amplia-oferta-trabajo_18_2895120215.html

Randstad. (2021). Employer Brand Research 2021. <https://www.randstad.com.mx/s3fs-media/mx/public/2021-08/ebr-2021-espanol.pdf>

Redacción. (2020). Estas son todas las medidas que ha tomado el Gobierno en España por el coronavirus. *El Diario*. https://www.eldiario.es/sociedad/coronavirus-medidas-gobierno-espana_1_1033216.html

Redacción. (2023, 20 de septiembre). Estos son los aspectos que más preocupan a los perfiles tecnológicos para 2024. *RRHH Digital*. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/729715/estos-son-los-aspectos-que-mas-preocupan-a-los-perfiles-tecnologicos-para-2024/>

Rodríguez, P. [Pablo]. (2022, 1 de julio). Hay 120.000 vacantes tecnológicas sin cubrir en España: estos son los perfiles más difíciles de encontrar. *Xataka*. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/hay-120-000-vacantes-tecnologicas-cubrir-espana-estos-perfiles-dificiles-encontrar>

Rubio Gil, M.Á. y Sanagustín-Fons, M.V. (2019). Generation Z in Spain: Digital Socialisation and Intellectual Capital, Scholz, C. and Rennig, A. (Ed.) *Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 61-87. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191012>

Rueda, A. [Antonio], Méndez, J.J. [Juan José], Trinidad, P. [Pablo] y Collado, L. [Luis]. (2023). Índice de Talento Digital 2022. V Edición. Empleabilidad y talento digital. *Fundación VASS. Fundación Universidad Autónoma de Madrid*. <https://www.fundacionvass.org/wp-content/uploads/2023/06/EMPLEABILIDAD-Y-TALENTO-DIGITAL-2023.pdf>

- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist*, 55(1), 68-78. https://kibbutz.es/wp-content/uploads/2000_ryanandeci_spanishampsych.pdf
- Salas-Vallina, A. [Andrés] y López Pérez, A. [Ana]. (2022). Felicidad en el trabajo y retención del talento: cómo generar ventajas competitivas sostenibles. *Equipos y talento*. <https://www.equipoystalento.com/tribunas/universidad-de-valencia/felicidad-en-el-trabajo-y-retencion-del-talento-como-generar-ventajas-competitivas-sostenibles>
- Schawbel, D. (2014). Gen Y and Gen Z global workplace expectations study. <https://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Silió, E. [Elisa]. (2023, 16 de octubre). El número de alumnos de Informática y Matemáticas se dispara sin plantilla suficiente para formarles. *El País*. <https://elpais.com/educacion/2023-10-16/el-numero-de-alumnos-de-informatica-y-matematicas-se-dispara-sin-plantilla-suficiente-para-formarles.html>
- Varela Ferrio, J. [José]. (2022). Empleo tecnológico en el mercado laboral español. Una visión crítica. *Servicios de Estudios de la Confederación UGT*. <https://servicioestudiosugt.com/empleo-tecnologico-en-el-mercado-laboral-espanol/>
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *Economistas*, 161(1), 43-51. https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf

ANEJO I

Tendencias y preferencias de la generación Z para trabajar en el sector IT

Si estás estudiando un máster o en tu 3º o 4º año de grado relacionado con las Tecnologías de la Información y naciste entre 1996 y 2012, te agradecería que respondas a este breve cuestionario. ¡Muchas gracias por tu colaboración!

1. Año de nacimiento *

Selecciona una opción

2. Género *

Selecciona una opción

3. Señala de 1 a 5 cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de elegir un trabajo *

	1. No es importante	2. Poco importante	3. Algo importante	4. Importante	5. Muy importante
Salario atractivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de conciliación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Qué valores aprecias en una empresa? (seleccionar máximo 3 ítems) *

- Diversidad
- Igualdad
- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Otro (indicar)

5. ¿En qué tipo de empresa te gustaría trabajar? (seleccionar máximo 3 ítems) *

- Microempresa (1-10 trabajadores)
- Pequeña empresa (11-49 trabajadores)
- Mediana empresa (50-249 trabajadores)
- Gran empresa (250 o más trabajadores)
- Me gustaría ser autónomo

6. ¿Qué tipo de jornada laboral prefieres? *

- Presencial
- Teletrabajo 100%
- Híbrido (hasta un máximo de 3 días de teletrabajo)
- Semana laboral de 4 días (presencial)

7. ¿Estarías dispuesto/a a emigrar para trabajar fuera de España? *

- Sí
- No

8. ¿Estarías dispuesto/a a trabajar de forma telemática para una empresa extranjera? *

- Sí
- No

9. ¿Estás especializado/a o te gustaría especializarte en Inteligencia Artificial? *

- Sí
- No

10. Grado o máster que estudias *

11. ¿En qué sector o tipo de empresa te gustaría trabajar al finalizar tus estudios? *

12. Añade tus comentarios en este espacio (opcional)

Enviar