

Atractivo Organizacional y Transformación Digital: una mirada de análisis multivariado desde la perspectiva de la Inserción Laboral en la Generación Z

Organizational Attractiveness and Digital Transformation: A Multivariate Analysis from the Perspective of Labor Placement in Generation Z

Luis-Alfredo Jiménez-Rodríguez¹

Fundación de Estudios Superiores Comfanorte – Cúcuta, Colombia
la.jimenes@fesc.edu.co

Fernando Restrepo-Betancur²

Universidad de Antioquia – Medellín, Colombia
frbstatistical@yahoo.es

Javier-Mauricio García-Mogollón³

Universidad de Pamplona – Pamplona, Colombia
jmgmogollon@unipamplona.edu.co

Cómo citar/ How to cite: Jiménez, L., Restrepo, F. & García J. (2025). Atractivo Organizacional y Transformación Digital: una mirada de análisis multivariado desde la perspectiva de la Inserción Laboral en la Generación Z. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 20(1), 293 – 314. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2025v20n1.13165>

Resumen

La Generación Z (Generación Z) nació en la era digital y, por lo tanto, espera que los empleadores adopten métodos tecnológicos para atraerlos y fidelizarlos. Este estudio busca analizar el impacto de los valores en la motivación de los representantes de la Generación Z en el contexto laboral. El estudio investigativo se clasificó como descrip-

Fecha de recepción: 14 de abril de 2025
Fecha de evaluación: 30 de mayo de 2025
Fecha de aceptación: 7 de junio de 2025

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Published by Universidad Libre

- 1 Dr. Management Sciences. Post-Doctor in Emerging Research, Master in Management and Development of Social Enterprises- Specialist in Internal Control- Business Administrator. Associate Researcher Minciencias. Member of the Research Group CORPIES, GTN of the Foundation of Higher Studies Comfanorte.
- 2 University of Antioquia, Medellín, Colombia. Member of the Research Group STATISTICAL.
- 3 Dr. Management Sciences. University of Pamplona. Faculty of Economics and Business Administration Program.

tivo comparativo de tipo multidimensional, con variables evaluadas y su naturaleza probabilística, donde empleó la técnica multivariada de la varianza MANOVA mediante el empleo del modelo lineal general. Se detectó diferencia altamente significativa entre sexos referente a los valores y motivaciones relacionadas con las perspectivas de los nativos digitales en el mercado laboral asociados a la generación Z, y relación al impacto que posee la digitalización y la tecnología en el trabajo. Las organizaciones que desean atraer a las generaciones más jóvenes deben comprender que la Generación Z posee una perspectiva particular sobre la tecnología y su aplicación en el entorno laboral. Este estudio realiza un esfuerzo único por comprender las expectativas de la generación más joven sobre la digitalización del entorno laboral. También destaca la asociación positiva entre el uso de la tecnología en el trabajo y la intención de incorporarse.

Palabras clave

Actitudes, Valores, Generación Z, Mercado laboral.

Abstract

Generation Z (Gen Z) was born in the digital age and, therefore, expects employers to adopt technological methods to attract and retain them. This study seeks to analyze the impact of values on the motivation of Generation Z representatives in the workplace. The research study was classified as a multidimensional descriptive comparative study, with variables evaluated and their probabilistic nature. The multivariate variance analysis (MANOVA) technique was used, employing the general linear model. A highly significant difference was detected between genders regarding the values and motivations related to the perspectives of digital natives in the labor market, associated with Generation Z, and related to the impact of digitalization and technology on work. Organizations wishing to attract younger generations must understand that Generation Z has a unique perspective on technology and its application in the workplace. This study makes a unique effort to understand the younger generation's expectations regarding the digitalization of the workplace. It also highlights the positive association between technology use at work and the intention to join.

Keywords

Attitudes, Values, Generation Z, Labor Market

Introducción

La Generación Z, o personas nacidas entre 1997 y 2012, es la segunda generación más joven y es la primera generación verdaderamente “nativa digital” (Lanier, 2017), ya que han nacido y han crecido en un entorno digital y tecnológico, aprendiendo a usar la tecnología e interactuando en redes sociales desde una edad muy temprana, e incluso tienden a ser vistos como adictos a la tecnología. Los miembros de esta generación también han sido llamados “Gen Zers”, “post-Millennials” o “iGen” (Magano et al., 2020). Como todas las generaciones, los comportamientos de la generación Z están determinados por la forma en que crecieron.

Al respecto, como principales características, la Generación Z se define como altamente ambiciosa y segura de sí misma (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). Al mismo tiempo, se dice que son realistas y aceptan todo lo que se les da (Scholz, 2019). La Generación Z es emprendedora (Magano et al., 2020), incluso más que la Generación Y (Lanier, 2017). Esta generación parece estar motivada por encontrar el trabajo de sus sueños y oportunidades para ampliar sus habilidades, lo que lleva a creer que cambiarán de trabajo con más frecuencia que otras generaciones anteriores, y si no les gusta algo, están listos para cambiar de inmediato (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018); en ese sentido, otros factores de motivación para esta cohorte (generación) son las oportunidades de ascenso, un aumento salarial, un trabajo significativo y un buen equipo.

De acuerdo a las líneas anteriores, al observar cómo se dice que piensa y actúa la Generación Z, se destaca que no solo son más conscientes e informados sobre lo que sucede en el mundo que las generaciones anteriores, sino que han demostrado ser financieramente conscientes (Sladek y Grabinger, 2014). Además, su consumo es más ético, y tienen “mayor libertad de expresión y mayor apertura a la comprensión de diferentes tipos de personas” (Francis & Hoefel, 2018), habiendo demostrado estar orientados a los demás (Magano et al., 2020). Esta visión amplia de la vida le da a la Generación Z una perspectiva única para comprender a los demás, al mismo tiempo que intenta mantenerse fiel a sí mismo, a sus valores y a sus objetivos.

Por consiguiente, ninguna generación es monolítica, pero hay tendencias crecientes de expectativas y preferencias que cambian a medida que la cultura y las demandas de los trabajadores avanzan. Como sucede con cualquier generación, la incorporación de la Generación Z presenta desafíos y oportunidades únicos que pueden cambiar el mundo del trabajo para siempre. Según Segran (2016) la Generación Z es el último grupo demográfico que completa las cinco generaciones que trabajan juntas por primera vez en la historia de la fuerza laboral moderna. En muchos sentidos, la Generación Z está manifestando una continuación y extensión de las demandas de los Millennials en el trabajo, pero con muchas diferencias clave, la Generación Z fue apodada como los “Anti-Millennials” por Fast Company.

Al respecto, los mercados laborales globales actuales, los empleados pertenecen a diferentes generaciones. Dentro de estas diferencias generacionales, la mayoría de la fuerza laboral está compuesta por los Baby Boomers (19%), la Generación X (35,5%) y la Generación Y (39,4%) (John Hopkins University, 2023). Si bien estas generaciones constituyen la mayoría en el mercado laboral, se espera que la Generación Z, con sus más de dos mil millones de representantes en la población mundial, constituya el 30% de la fuerza laboral mundial para 2050 (Chomątowska et al., 2022). En un futuro próximo, el mercado laboral estará compuesto principalmente por representantes de las Generaciones Y & Z, lo cual, la Generación Z comenzará a asumir posiciones importantes en este mercado (Mărginean, 2021; Lazar et al., 2023).

En ese sentido, si bien cada individuo aporta motivaciones, valores y aspiraciones únicas al lugar de trabajo, las generaciones experimentan fenómenos globales y nacionales juntos, en cierto sentido, aunque desde sus perspectivas únicas sobre los eventos del día (Lainer K, 2017). Al desarrollarse en medio de una recesión mundial, en periodos de conflicto, vinculados a la tecnología desde su nacimiento, es probable que los integrantes de la Generación Z posean ciertas características que los vinculan debido a las circunstancias externas comunes. Aunque los directivos y líderes pueden extraer mucho de las tendencias generacionales, también es crucial tener en cuenta que las generaciones están compuestas por personas, las cuales, de nuevo, contribuyen con sus propias visiones y gustos singulares al trabajo.

De esta manera, las empresas deben comprender cómo los jóvenes de hoy eligen su lugar de trabajo (Nabahani & Riyanto, 2020), teniendo en cuenta factores como la trayectoria profesional, la elección de trabajo, la adaptación laboral y el

clima organizacional (Nieżurawska, 2023). Históricamente, cada vez que una nueva generación ingresa al mercado laboral, puede producirse un desajuste en la comprensión entre los empleadores acostumbrados a una cohorte anterior y sus empleados jóvenes y potenciales.

Revisión literaria

En el contexto de los profundos cambios que atraviesa el mercado laboral contemporáneo, es importante comprender las dinámicas de inserción de la Generación Z, esta se ha convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones. En los estudios sobre el tema de la generación, el consenso común es que los miembros de la Generación Z son aceptados como individuos que nacieron en la segunda mitad de la década de 1990 y crecieron en la década de 2000 (Magano et al., 2020), aunque el año de inicio de la Generación Z varía en la literatura (Gaidhani et al., 2019; Chilla-kuri, 2020). Las generaciones se forman de acuerdo a la cultura y la historia en la que existen, y para comprender las características de las generaciones, es necesario mirar la historia en la que se forman (Coomes, 2004) porque la generación se refiere a subculturas que crean un valor común entre las personas con la influencia generalizada de los desarrollos sociales, económicos, políticos y culturales y el entorno social experimentado en el período preadulto (De Cooman y Dries, 2012).

Aunque la fecha de inicio de la Generación Z varía, se les conoce como la primera generación global del mundo. La Generación Z comparte la misma cultura a nivel mundial, prefiere comidas, modas y lugares similares, y esta globalización también se refleja en el lenguaje que usan (Törőcsik et al., 2014). La Generación Z, también conocida como nativos digitales, nació entre 1995 y 2010 (Andrea et al., 2016) y fue testigo de una época en la que la era de la información, internet y la globalización digital estaban en auge; por lo tanto, han estado utilizando las herramientas de la era digital durante la mayor parte de sus vidas y pasan su tiempo usando estas herramientas. El lema de la Generación Z, que también se expresa de diferentes maneras como “Netgeneration”, “iGeneration”, “Connection-generation”, “Digital-Generation”, “Responsibility-Generation” (Csobanka, 2016), es “Nunca sin Internet” (Güler, 2016). La adicción de esta generación a la alta tecnología se ha convertido en parte de su identidad (Singh y Dangmei, 2016). Debido a que pasan la mayor parte de su tiempo en el entorno digital, sus características se forman de manera similar al entorno virtual (Ozkan y Solmaz, 2017). Ven tanto el mundo virtual como el mundo real como complementarios entre sí y pueden cambiar fácilmente entre los dos (Dolot, 2018).

Las características distintivas de la Generación Z incluyen alta confianza en sí mismos, saber lo que quieren, alta conciencia, capacidad para expresarse bien, querer tener el control y alta sensibilidad a los eventos sociales, independencia, ser introvertido, insatisfacción, ser oportunista, hacer amigos en redes sociales, ser débil en las relaciones sociales, ser pragmático, emprendedor y humanista. Además, son tolerantes y comprensivos; sus intereses son bastante altos y tienen la capacidad de realizar múltiples tareas al mismo tiempo (Kılınç & Varol, 2021).

Las personas de esta generación, con su estructura característica diferente a la de las generaciones anteriores, hacen que estas diferencias se sientan en su vida laboral. Las expectativas de la Generación Z respecto a la vida laboral, la satisfacción personal y las metas son diferentes a las de las generaciones anteriores. Lo que las motiva a elegir las organizaciones para las que trabajan no es solo el lucro, sino también el deseo de un espacio donde puedan alcanzar su desarrollo personal (Tidhar, 2022). Además de la educación que reciben antes de incorporarse al mundo laboral, la formación y el desarrollo profesional que reciben después de la vida laboral también son cruciales para ellas (Dhopade, 2016).

El presente cuadro sintetiza las principales referencias teóricas que sustentan el análisis multivariado propuesto en este estudio, con énfasis en las variables de atractivo organizacional, transformación digital, valores laborales, motivación y empleabilidad. Los estudios recopilados permiten visibilizar las particularidades generacionales en torno a la flexibilidad, el sentido del trabajo, el liderazgo y la digitalización, así como los desafíos que enfrentan los jóvenes en su transición de la educación al empleo. Este marco conceptual robusto sirve como fundamento para interpretar los hallazgos empíricos y proponer recomendaciones que respondan a las expectativas de esta nueva fuerza laboral.

Cuadro revisión literaria

Autor y Año	Teoría o Contribución Conceptual	Perspectiva para la Investigación
Dieguez, Faria & Loureiro (2024)	Generación Z y la frontera digital en el trabajo	La actitud positiva hacia la tecnología impulsa su empleabilidad, pero enfrentan obstáculos estructurales por parte de las organizaciones y sistemas educativos.

Autor y Año	Teoría o Contribución Conceptual	Perspectiva para la Investigación
Zbучea & Pinzaru (2023)	Cooperación, transformación y liderazgo organizacional	Muestran cómo los valores de colaboración, flexibilidad e inclusión de la Gen Z están transformando el liderazgo empresarial digital.
Kraght & Brøndum (2025)	Soft skills y expectativas de avance de la Gen Z	Exploran las tensiones entre estructuras tradicionales y las exigencias de la Gen Z por flexibilidad, sentido y liderazgo, clave en el atractivo organizacional.
Basseto & Mendes (2024)	Agilidad y multifuncionalidad generacional	Subrayan la necesidad de adaptar la educación y las empresas para responder a los valores digitales y sociales emergentes en el trabajo.
Pauli et al. (2021)	Valores del trabajo y visión de futuro	Revelan que la Gen Z valora la autenticidad, estabilidad y la transparencia, lo cual influye en su decisión de inserción laboral.
Cantrell & Carr (2024)	Reclutamiento y retención de la Gen Z	Aportan estrategias para diseñar entornos laborales atractivos y retentivos, especialmente después de crisis como la pandemia.
Turekulova et al. (2024)	Conducta laboral en la sociedad digital	Muestran cómo la gig economy, el trabajo remoto y el aprendizaje continuo se vuelven centrales para la empleabilidad de esta generación.

Fuente: Construcción propia (2025).

En la tabla N 1 se relaciona de una era marcada por la irrupción de la transformación digital, la flexibilización del trabajo, la automatización de procesos y el surgimiento de nuevas formas de liderazgo organizacional, especialmente focalizado en la Generación Z el cual representa mucho más que una cohorte etaria, esta encarna una nueva cultura laboral, digitalmente nativa, que cuestiona y redefine las estructuras tradicionales del empleo. En este contexto, los estudios incluidos en el cuadro evidencian con claridad cómo la Gen Z valora el propósito, la autonomía, la inclusión, el aprendizaje continuo especialmente la tecnología como medio para facilitar el desarrollo profesional y personal. Su presencia creciente en el entorno productivo desafía a las instituciones empresariales, educativas y gubernamentales. Así mismo, el trabajo remoto, la gig economy y la hiperconectividad se consolidaron como nuevos pilares de la empleabilidad. Las organizaciones que no logren adaptarse a las expectativas y motivaciones de esta generación corren el

riesgo de perder relevancia, capacidad de innovación y competitividad. Se destaca esta investigación de enfoque multivariado que adoptó la investigación, sustentado por las contribuciones teóricas presentadas, permite comprender con mayor profundidad la complejidad de la inserción laboral de la Generación Z. No se trata únicamente de su comportamiento observable, sino de los valores latentes y estructuras psicosociales que orientan sus decisiones laborales.

Metodología

El estudio investigativo se clasificó como descriptivo comparativo de tipo multidimensional. Las variables evaluadas y su naturaleza probabilística y de escala se describen en la Tabla 1. La confiabilidad del instrumento se validó por medio de la técnica Alfa de Cronbach dando como resultado 0.9442 y la validez de constructo mediante el análisis del factor por el método de extracción de mínimos cuadrados no ponderados y corrección empírica de LOSEFER con rotación promix y valor de conversión 0.00001000 dando como resultado por el método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) la cifra de 0.86304 clasificándose como bueno, anotando que se usó análisis paralelo para establecer la implementación óptima de los factores (Tabla 2). La validez de contenido se dio por medio de juicio de expertos.

Tabla 1.

Naturaleza probabilística y de escala de las variables

Variable	Modelo	Escala
¿Usted prefiere trabajos que le brinden flexibilidad en horarios y ubicación?	Multinomial	Likert
¿Es importante para usted mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional?	Multinomial	Likert
¿Busca oportunidades laborales que le permitan un crecimiento profesional continuo?	Multinomial	Likert
¿Usted valora que las empresas promuevan la inclusión y la sostenibilidad?	Multinomial	Likert
¿Usted se siente más motivado en un ambiente de trabajo que fomente la diversidad y la equidad?	Multinomial	Likert
¿Considera que la digitalización es un factor clave para la eficiencia en el trabajo?	Multinomial	Likert
¿Prefiere trabajar en empresas que implementen herramientas tecnológicas innovadoras?	Multinomial	Likert
¿La tecnología influye en su decisión de postularse a un empleo?	Multinomial	Likert
¿Le motiva trabajar en organizaciones que se adapten a las tendencias digitales?	Multinomial	Likert

Variable	Modelo	Escala
¿Ha utilizado redes sociales y plataformas digitales para evaluar la cultura y valores de una empresa antes de aplicar a un puesto?	Multinomial	Likert
¿La adaptación a nuevas tecnologías en el trabajo es clave para su rendimiento?	Multinomial	Likert
¿Usted se siente más satisfecho en un empleo que respete sus valores y principios?	Multinomial	Likert
¿Usted se compromete más con una empresa cuando siente que sus necesidades y expectativas son consideradas?	Multinomial	Likert
¿La posibilidad de desarrollo profesional influye en su permanencia dentro de una organización?	Multinomial	Likert
¿Prefiere empleos en los que reciba retroalimentación constante sobre su desempeño?	Multinomial	Likert
¿Un ambiente laboral flexible y tecnológico mejora su productividad?	Multinomial	Likert
¿Consideraría cambiar de empleo si no se cumplen sus expectativas laborales?	Multinomial	Likert
¿La falta de flexibilidad y digitalización en una empresa puede hacer que busque otras oportunidades?	Multinomial	Likert
¿Se adapta con facilidad a nuevos entornos laborales y cambios organizacionales?	Multinomial	Likert
¿Prefiere trabajos con estructuras horizontales donde pueda aportar ideas y tener voz en las decisiones?	Multinomial	Likert

Fuente: Construcción de autores (2025)

Tabla 2.

Salidas de validez de constructor y confiabilidad

Cronbach Coefficient Alpha				
Variables	Alpha			
Raw	0.940223			
Standardized	0.944255			
Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable				
Raw Variables	Standardized Variables			
Deleted Variable	Correlation with Total	Correlation Alpha	Correlation with Total	Alpha
P1	0.848963	0.933503	0.849990	0.938287
P2	0.815591	0.935158	0.826982	0.938674
P3	0.688386	0.937594	0.698634	0.940810
P4	0.846024	0.933726	0.849131	0.938302

P5	0.864933	0.933038	0.868678	0.937972
P6	0.847150	0.933392	0.851937	0.938255
P7	0.770527	0.935147	0.775854	0.939529
P8	0.053014	0.948402	0.040916	0.951165
P9	0.682574	0.936610	0.684034	0.941050
P10	-.094322	0.950072	-.101720	0.953285
P11	0.620487	0.937647	0.628266	0.941964
P12	0.924840	0.932710	0.928379	0.936960
P13	0.842850	0.933669	0.844112	0.938386
P14	0.850627	0.933417	0.852856	0.938239
P15	0.800756	0.934491	0.805440	0.939035
P16	0.541232	0.938908	0.522930	0.943671
P17	0.729200	0.935674	0.744119	0.940057
P18	0.210184	0.945426	0.192107	0.948870
P19	0.708363	0.936119	0.709103	0.940637
P20	0.675793	0.936690	0.687238	0.940997

Determinant of the matrix < 0.000001

Bartlett's statistic= 1364.3 (df =190; P = 0.000010)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test = 0.86304 (good).

Item location and item adequacy indices

Items	MSA	Items	MSA
8	0.61	7	0.82
10	0.63	14	0.90
18	0.71	5	0.86
17	0.88	15	0.92
20	0.89	1	0.83
11	0.92	13	0.83
9	0.86	4	0.94
19	0.84	2	0.91
6	0.83	12	0.87
16	0.78	3	0.89

Fuente: Construcción de autores (2025)

Muestreo

Se empleó la técnica denominada muestreo aleatorio de proporciones con base en un nivel de confiabilidad del 95% y un error máximo permisible del 8.5%. Los parámetros $P=Q=0.5$ se adoptó dicho valor a fin de maximizar el tamaño de la muestra. El número definitivo fue de 130 personas las cuales se seleccionaron de manera aleatoria con el fin de garantizar las inferencias estadísticas.

Metodología estadística

Se empleó la técnica multivariada de la varianza **MANOVA** mediante el empleo del **MODELO LINEAL GENERAL**. De igual manera se usó análisis de componentes principales, ecuaciones estructurales y análisis bidimensional de correlación por medio de la técnica no paramétrica de Spearman. Para el proceso estadístico se utilizaron los paquetes SAS University y R versión 4.4.2.

Resultados

Se detectó diferencia altamente significativa entre sexos referente a los valores y motivaciones relacionadas con las perspectivas de los nativos digitales en el mercado laboral asociados a la generación Z. La mayor nota por parte del sexo masculino está relacionado con la busca oportunidades laborales que le permitan un crecimiento profesional continuo, igual ítem fue el mejor ponderado por parte del sexo femenino. (Ver Tabla 3).

Tabla 3.
Valores y motivaciones

Pregunta Variable	Sexo	
	Hombres	Mujeres
¿Usted prefiere trabajos que le brinden flexibilidad en horarios y ubicación?	4.44±0.63	4.18±0.97
¿Es importante para usted mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional?	4.76±0.42	4.49±0.75
¿Busca oportunidades laborales que le permitan un crecimiento profesional continuo?	4.76±0.42	4.63±0.56
¿Usted valora que las empresas promuevan la inclusión y la sostenibilidad?	4.48±0.60	4.32±0.93
¿Usted se siente más motivado en un ambiente de trabajo que fomente la diversidad y la equidad?	4.39±0.70	4.21±1.0
Análisis multivariado de la varianza	Valor	Valor p
Wilks' Lambda	0.87	0.005
Pillai's Trace	0.12	0.005
Hotelling-Lawley Trace	0.14	0.005
Roy's Greatest Root	0.14	0.005

Fuente: Construcción de autores (2025)

En relación al impacto que posee la digitalización y la tecnología en el trabajo, se detectó diferencias significativas entre sexos. Donde los hombres califican de

mejor manera la digitalización como factor clave para la eficiencia en el trabajo al igual que prefiere trabajar en empresas que implementen herramientas tecnológicas innovadoras. Las mujeres encuestadas dieron mayor nota al último aspecto citado por parte del sexo masculino (Ver Tabla 4).

Tabla 4.

Impacto de la digitalización y la tecnología del trabajo.

Pregunta Variable	Sexo	
	Hombres	Mujeres
¿Considera que la digitalización es un factor clave para la eficiencia en el trabajo?	4.33±0.74	4.12±0.98
¿Prefiere trabajar en empresas que implementen herramientas tecnológicas innovadoras?	4.33±0.74	4.19±0.80
¿La tecnología influye en su decisión de postularse a un empleo?	3.75±0.81	3.54±0.99
¿Le motiva trabajar en organizaciones que se adapten a las tendencias digitales?	4.01±0.70	4.16±0.84
¿Ha utilizado redes sociales y plataformas digitales para evaluar la cultura y valores de una empresa antes de aplicar a un puesto?	3.76±0.80	3.67±0.90
¿La adaptación a nuevas tecnologías en el trabajo es clave para su rendimiento?	4.01±0.70	4.11±0.85
Análisis multivariado de la varianza	Valor	Valor p
Wilks' Lambda	0.89	0.0411
Pillai's Trace	0.10	0.0411
Hotelling-Lawley Trace	0.11	0.0411
Roy's Greatest Root	0.11	0.0411

Fuente: Construcción de autores (2025)

En cuanto a las expectativas laborales se encontró divergencia altamente significativa entre sexos, al evaluar de manera conjunta todas las variables asociadas con el tema. La mejor nota por parte de ambos sexos está referida al sentimiento de satisfacción en un empleo que respete sus valores y principios, como se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5.
Expectativas laborales y satisfacción con el trabajo.

Pregunta Variable	Sexo	
	Hombres	Mujeres
¿Usted se siente más satisfecho en un empleo que respete sus valores y principios?	4.76±0.42	4.53±0.92
¿Usted se compromete más con una empresa cuando siente que sus necesidades y expectativas son consideradas?	4.44±0.63	4.22±0.95
¿La posibilidad de desarrollo profesional influye en su permanencia dentro de una organización?	4.41±0.68	4.18±0.97
¿Prefiere empleos en los que reciba retroalimentación constante sobre su desempeño?	4.37±0.72	4.22±0.88
¿Un ambiente laboral flexible y tecnológico mejora su productividad?	4.42±0.53	4.05±0.84
¿Consideraría cambiar de empleo si no se cumplen sus expectativas laborales?	4.05±0.72	3.95±1.00
¿La falta de flexibilidad y digitalización en una empresa puede hacer que busque otras oportunidades?	3.94±0.72	3.73±1.02
¿Se adapta con facilidad a nuevos entornos laborales y cambios organizacionales?	4.07±0.71	4.18±0.89
¿Prefiere trabajos con estructuras horizontales donde pueda aportar ideas y tener voz en las decisiones?	4.03±0.71	4.04±0.90
Análisis multivariado de la varianza	Valor	Valor p
Wilks' Lambda	0.75	<0.0001
Pillai's Trace	0.24	<0.0001
Hotelling-Lawley Trace	0.33	<0.0001
Roy's Greatest Root	0.33	<0.0001

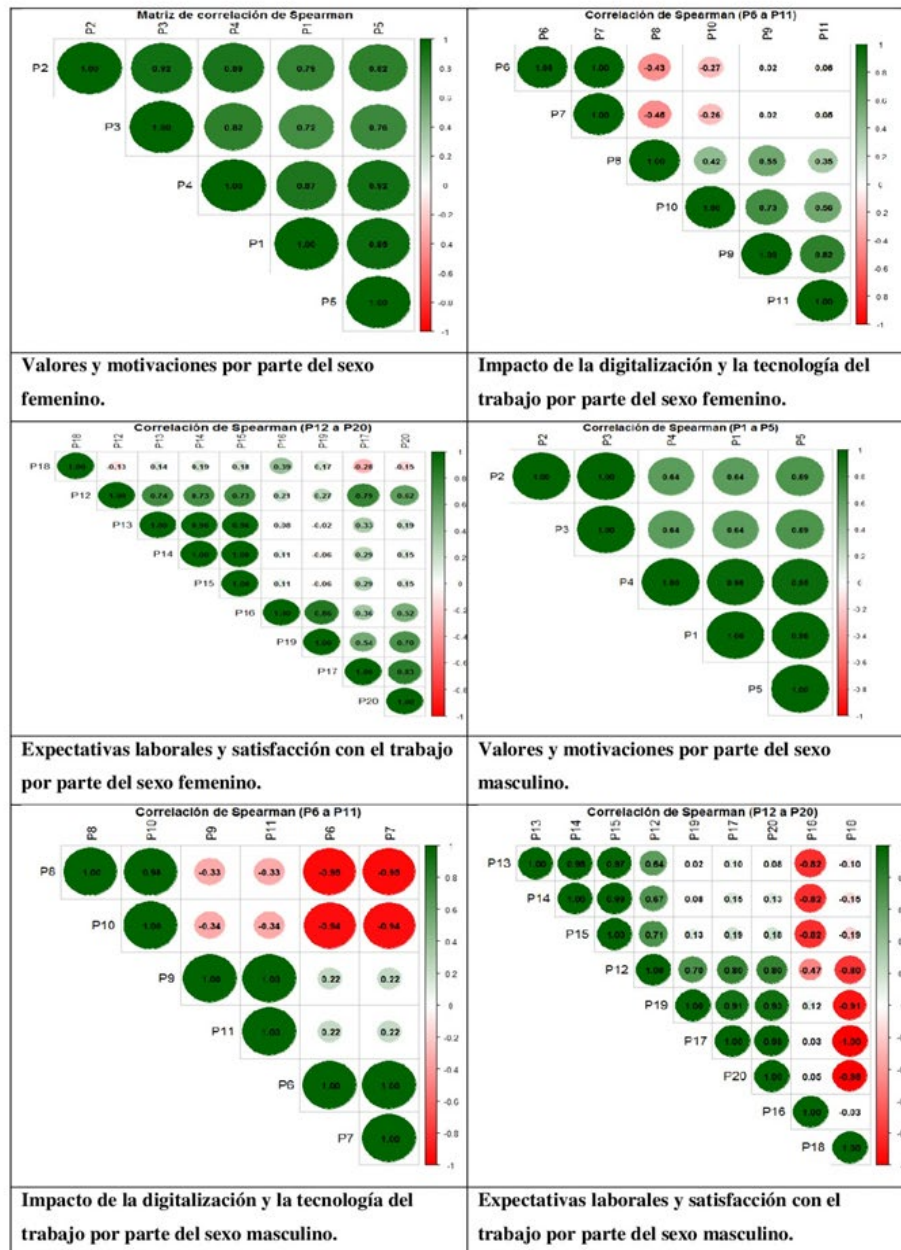
Fuente: Construcción de autores (2025)

En la figura 1 se observan las diferentes correlaciones bidimensionales obtenidas por el método no paramétrico de Spearman, donde el color verde intenso indica relaciones significativas y directamente proporcionales. El color rojo se refiere a correlaciones inversas entre las variables. Cabe anotar que el proceso estadístico se efectuó para cada sexo y cada tema.

El análisis por la técnica multivariada de componentes principales identificó que todas las variables asociadas con el factor latente (valores y motivaciones) están correlacionados con el componente uno. Mientras para el tema asociado al impacto de la digitalización se definieron dos componentes, donde la primera se asocia

Figura 1.

Análisis de correlación por el método de Spearman



con las preguntas 6, 7 básicamente, el factor lo definen los ítems 8, 9, 10 y 11. En lo referente al tema asociado a expectativas laborales el componente 1 lo establecen las preguntas: 12, 13, 14, 15, 17, 19 y 20. El factor 2 lo establecen P20. El eje 3 lo establece P16 y P18. Ver Tabla 6.

Tabla 6.
Análisis de componentes principales.

Valores y principios		Impacto de la digitalización			Expectativas laborales			
Pregunta	F1	Pregunta	F1	F2	Pregunta	F1	F2	F3
P1	0.944	P6	0.922	-0.143	P12	0.95	0.04	-0.05
P2	0.928	P7	0.917	-0.261	P13	0.85	0.46	-0.14
P3	0.854	P8	-0.26	0.738	P14	0.85	0.47	-0.15
P4	0.952	P9	0.65	0.676	P15	0.82	0.45	-0.24
P5	0.960	P10	-0.35	0.759	P16	0.55	-0.2	0.73
		P11	0.65	0.603	P17	0.83	-0.5	-0.15
Los valores propios son fundamentales para interpretar cuánta varianza total del conjunto de datos explica cada componente principal en cada uno de los temas evaluados.					P18	0.17	0.36	0.75
					P19	0.75	-0.5	0.21
					P20	0.78	-0.6	-0.07
Valor propio acumulado tema 1		Valor propio acumulado tema 2			Valor propio acumulado tema 3			
0.8629		0.4559			0.5858			
		0.7947			0.78			
					0.9276			

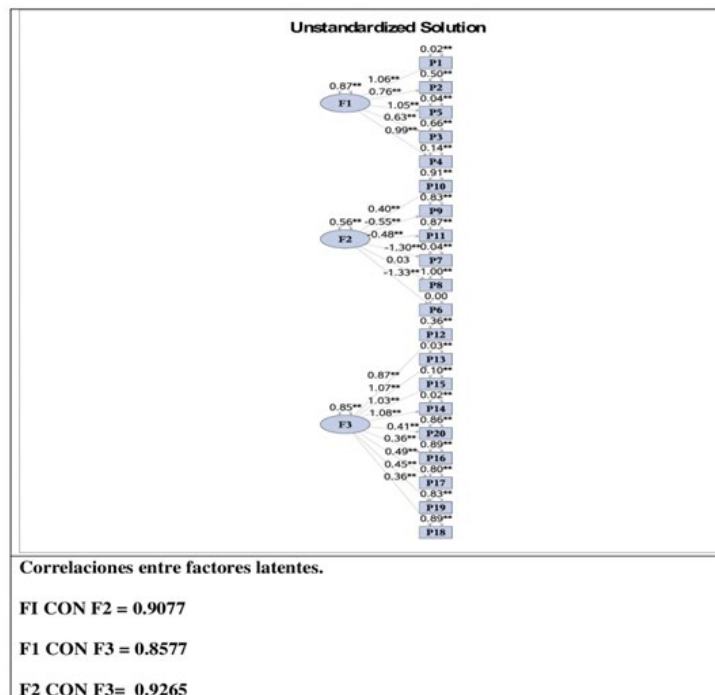
Fuente: Construcción de autores (2025)

El análisis efectuado por la técnica multivariada denominada ecuaciones estructurales, muestra que los tres factores latentes: satisfecho en un empleo que respete sus valores y principios, Impacto de la digitalización y Expectativas laborales, se encuentran altamente correlacionados, donde en general las variables asociadas a cada tema definen de manera clara a cada factor latente, como se aprecia en la Figura 2 (ver siguiente página).

Discusión e implicaciones

El estudio investiga las expectativas de los estudiantes de la Generación Z que están a punto de incorporarse al mercado laboral respecto al uso de herramientas digitales para la gestión del talento y cómo estas expectativas influyen en su intención de unirse a una organización específica. Los resultados demuestran claramente que las personas pertenecientes a la Generación Z tienen una inclinación hacia el uso de la tecnología en el entorno laboral (Baša et al. , 2023). La Generación Z se caracteriza por estar altamente motivada por su carrera y buscar constantemente

Figura 2.
Ecuaciones estructurales.



oportunidades para progresar profesionalmente a través del aprendizaje continuo. El impacto de las expectativas relacionadas con el desarrollo es mayor en comparación con los otros dos aspectos, lo que indica la importancia del uso de la tecnología para aumentar la intención de unirse a la Generación Z.

Al respecto, la Generación Z valora enormemente la tecnología que facilita el trabajo remoto, ya que prioriza lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida (NASSCOM, 2022). El uso de la tecnología para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal resultó ser un predictor significativo de la intención de unirse a una organización. Las organizaciones pueden incorporar herramientas digitales para ofrecer a los empleados opciones de teletrabajo según sus preferencias y convertirse en un lugar de trabajo atractivo para la generación Z. Implementar este enfoque permitirá a los colaboradores priorizar el autocuidado, establecer límites claros en el trabajo y lograr un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Esto, a su vez, aumentará considerablemente su productividad. Las plataformas en línea ayudan a los empleados a gestionar eficazmente la conciliación, ya que ofrecen acceso a recursos esenciales relacionados con el trabajo, independientemente de la ubicación física, lo que mejora el rendimiento laboral.

La Generación Z siempre busca organizaciones que los mantengan comprometidos, independientemente de sus lugares de trabajo (Monje-Amor, 2023). Si bien el impacto de las expectativas relacionadas con la participación a través de medios digitales es el más bajo de las tres variables examinadas, sigue siendo significativo, lo que sugiere que se puede persuadir a la Generación Z para que se una a una organización destacando sus aspectos deseados durante las campañas de reclutamiento. Se sugiere que las organizaciones adopten soluciones digitales para satisfacer las expectativas de participación de los futuros trabajadores. Esto no solo reducirá las posibles intenciones de rotación, sino que también fomentará el interés de la Generación Z, conocida por su facilidad para distraerse (Chicca y Shellenbarger, 2018). Por ello, internet facilita el establecimiento de conexiones profesionales con compañeros de trabajo, promoviendo así la colaboración y el intercambio de conocimientos. Los empleados experimentan una fuerte conexión con su equipo y pueden participar activamente en debates organizacionales. Las empresas deberían adoptar la gamificación para impulsar la motivación, fomentar cambios positivos de comportamiento y fomentar una cultura laboral más atractiva. Al incorporar elementos como puntos, insignias, tablas de clasificación y recompensas, las empresas pueden crear experiencias inmersivas y gratificantes que inspiren a los empleados a participar activamente y destacar en sus funciones.

Además de las implicaciones prácticas para que las organizaciones diseñen estrategias de fuerza laboral deseables, la investigación fortalece la teoría basada en cohortes generacionales al brindar información sobre las expectativas laborales de la Generación Z. Dado que la Generación Z apenas comienza a incorporarse al mercado laboral, la investigación sobre sus perspectivas en los lugares de trabajo es limitada. El estudio también contribuye a nuestra limitada comprensión del rol de la digitalización del lugar de trabajo en la atracción de talento, ofreciendo una guía completa para las organizaciones que buscan adaptarse a las expectativas cambiantes de la Generación Z mientras adoptan la transformación digital. Recientemente, la Industria 4.0 ha atraído la atención y las organizaciones están adoptando tecnologías digitales en diversas operaciones comerciales. Por lo tanto, nuestra investigación ofrece información sobre cómo el uso de la tecnología puede ayudar a los líderes de RR. HH. en la gestión del talento.

Conclusión

Las organizaciones que desean atraer a las generaciones más jóvenes deben comprender que la Generación Z posee una perspectiva particular sobre la tecno-

logía y su aplicación en el entorno laboral. La incorporación efectiva de herramientas digitales no solo es clave para captar su interés, sino también para mejorar su desempeño y satisfacción en el trabajo. Este contexto, el estudio realizado permite comprender que la Generación Z, como actor emergente en el mercado laboral global, no solo se destaca por su familiaridad con la tecnología y su capacidad para operar en entornos digitales, sino también por su visión transformadora respecto al mundo del trabajo. Esta generación desafía las estructuras tradicionales, priorizando ambientes laborales donde el propósito, la autenticidad, la flexibilidad, la diversidad y la tecnología se integren armónicamente. En este sentido, el atractivo organizacional ya no depende exclusivamente de aspectos como el salario o la estabilidad, sino de la percepción que esta nueva fuerza laboral tiene sobre el compromiso de las empresas con la innovación, la sostenibilidad y la gestión centrada en el ser humano. Los resultados del análisis multivariado evidencian diferencias significativas entre sexos y patrones de comportamiento laboral que están directamente relacionados con los valores, las expectativas profesionales y la interacción con la digitalización. Estas diferencias no solo demuestran la heterogeneidad interna de la Generación Z, sino que también revelan la necesidad de adoptar estrategias de gestión del talento más segmentadas, inclusivas y personalizadas.

Las empresas deben responder a estas demandas si desean atraer, fidelizar y potenciar el talento joven, especialmente en tiempos donde la rotación, el desarraigo organizacional y el activismo laboral son cada vez más comunes. Por otro lado, los hallazgos indican que la disposición de esta generación a integrarse en una empresa está fuertemente influenciada por sus expectativas respecto a la digitalización del entorno laboral. Asimismo, las empresas que combinan procesos de transformación digital con prácticas sostenibles tienen una mayor probabilidad de atraer y retener talento joven. Priorizar el uso estratégico de la tecnología en las áreas de gestión del talento permite construir ambientes laborales alineados con los valores de la Generación Z, favoreciendo así el éxito organizacional a largo plazo.

Para esta generación, la integración tecnológica es una decisión racional y necesaria, ya que perciben que estas herramientas contribuyen no solo a su desarrollo profesional, sino también a satisfacer sus necesidades personales, como la gestión autónoma del tiempo y la posibilidad de trabajar desde ubicaciones flexibles. Además, las organizaciones tecnológicamente avanzadas suelen disfrutar de una mejor reputación por su capacidad de adaptación e innovación, lo que también incrementa su atractivo ante clientes y talento joven por igual. En consecuencia,

destinar recursos a la transformación digital no solo responde a las demandas actuales del mercado, sino que también posiciona a las organizaciones como empleadores preferidos. Esto puede potenciar sus estrategias de reclutamiento al atraer perfiles jóvenes con alto potencial.

Desde una perspectiva proyectiva, este estudio sugiere que las organizaciones que deseen mantenerse competitivas en el mediano y largo plazo deberán transitar decididamente hacia la transformación digital organizacional, no solo en términos de infraestructura tecnológica, sino también en la construcción de culturas laborales adaptativas, basadas en la confianza, la colaboración, el aprendizaje continuo y la innovación. Esta transformación, al ser alineada con los valores generacionales emergentes, puede consolidar entornos laborales capaces de maximizar la productividad, el compromiso y la sostenibilidad empresarial. Finalmente, el atractivo organizacional ya no puede desligarse de la transformación digital ni de las dinámicas psicosociales que configuran el mundo del trabajo en el siglo XXI. Comprender la inserción laboral de la Generación Z desde una mirada multidimensional y basada en evidencia empírica representa no solo un aporte académico, sino una guía estratégica para los líderes del presente y del futuro.

Referencias

- Andrea, B., Gabriella, HC, y Timea, J. (2016). Generaciones Y y Z en el ámbito laboral. J. Competitive. 6, 90–106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06. <https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&cid=227>
- Baša, K., Machová, R., Baša, P. y Doležaliová, V. (2023), “Análisis comparativo de las expectativas en el lugar de trabajo de las generaciones Y y Z”, Acta Polytechnica Hungarica, vol.20 N°3, págs.211-230. https://acta.uni-buda.hu/Basa_Machova_Basa_Dolezaiova_132.pdf
- Basseto, C. de O., & Mendes, C. (2024). A geração z: Da universidade ao mercado de trabalho, os desafios e contradições. RCMOS, 1(1). <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2024.570>
- Cantrell, M. S., & Carr, C. H. (2024). Recruiting and retaining Generation Z in the workforce. EDIS. <https://doi.org/10.32473/edis-wc448-2024>
- Coomes, D. (2004). *Comprensión de las influencias históricas y culturales que moldean las generaciones*. New Direct. Student Serv. 106, 17–31. Doi: 10.1002/ss.122

- Csobanka, ZE (2016). *La generación Z*. Acta Technol. Dubnicae 6, 63–76. Doi:10.1515/atd-2016-0012
- Csiszárík-Kocsír, Á. Garia-Fodor, M. (2018). *Análisis de la motivación y sistema de preferencias para elegir un lugar de trabajo como criterio de segmentación basado en los resultados de una investigación a nivel nacional centrada en la generación de Z*. J. https://bit.ly/3WUixAk
- Chillakuri, B. (2020). *Comprender las expectativas de la Generación Z para una incorporación eficaz*. J. Organ. Chang. Manag. 33, 1277–1296. Doi: 10.1108/JOCM-02-2020-0058
- Chomałowska, B., Janiak-Rejno, I., Strugała, A. y Żarczyńska-Dobiesz, A. (2022). *Generación Z en el mercado laboral: ¿contestación o adaptación?* euros. Res. Semental. J.XXV, 991–1003. Doi: 10.35808/ersj/2902
- De Cooman, R., y Dries, N. (2012). “Atrayendo a la Generación Y: cómo los valores laborales predicen el atractivo organizacional en estudiantes graduados en Bélgica” en *Gestión de la nueva fuerza laboral: perspectivas internacionales sobre la generación millennial*. eds. ES Ng, S. Lyons, y L. Schweitzer (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing), 42–63. https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9780857933003/9780857933003.00008.xml
- Dieguez, T., Faria, A., & Loureiro, P. (2024). *The digital frontier* (pp. 82–110). Routledge. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0612-3.ch005
- Dolot, A. (2018). *Características de la generación Z*. E-mentor. 2, 44–50. Doi:10.15219/em74.1351
- Dhopade, P. (2016). *Apoyo a la Generación Z*, Benefits Canada. Disponible en: https://www.benefitscanada.com/news/bencan/how-to-support-generation-z-employees/
- Francis T, Hoefel F. (2018). *La verdadera generación: la generación Z y sus implicaciones para las empresas*. https://bit.ly/3Xiin7f
- Gaidhani, S., Arora, L. y Sharma, BK (2019). *Comprensión de la actitud de la generación Z hacia el lugar de trabajo*. Int. J. Manag. Technol. Engin. IX, 2804–2812. https://bit.ly/4k2HhzV
- Güler, E. (2016). *İş Dünyasının Z Kuşağı ile İmtihanı*, Para Haber. https://www.dbe.com.tr/upload/dosyalar/629-11876-para-02102016.pdf
- Johns Hopkins, Universidad. (2023). *La Generación Z en el entorno laboral: ¿cómo deberían adaptarse las empresas?*. https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/

gen-z-in-the-workplace-how-should-companiesadapt/#:~:text=With%20over%2010%2C00020Baby20Boomers,environments%20on%20a%20greater%20level

Kılınç, E., y Varol, F. (2021). *Una investigación sobre la percepción profesional y las expectativas de vida empresarial de la Generación Z tras la COVID-19: el caso de las facultades de turismo y negocios*. J. Tourism Gastronomy Stud. 9, 573–594. Doi:10.21325/jotags.2021.804

Kraght, H., & Brøndum, L. (2025). Bridging the generational divide: Soft skills and value perceptions of Gen Z in the workforce. *Journal of Innovation in Polytechnic Education*, 6(2), 41–70. <https://doi.org/10.69520/jipe.v6i2.209>

Lanier, K. (2017). *Cinco cosas que los profesionales de RR.HH deben saber*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2017-0051/full/html>

Lazar, MA, Zbucheá, A., y Píñar, F. (2023). *La fuerza laboral emergente de la generación Z en el mundo digital: una revisión bibliográfica sobre cooperación y transformación*. *Proceder*. Int. Conf. Business Excellence 17, 1991–2001. Doi:10.2478/picbe-2023-0175

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. & Pimenta Dinis MA. (2020). *Generación Z: adaptación de las competencias blandas de gestión de proyectos: un enfoque de métodos mixtos*. <https://www.mdpi.com/2227-7102/10/7/187>

Mărginean, AE. (2021). *Percepciones y expectativas de la Generación Z al incorporarse al mercado laboral*. Eur. Rev. Appl. Sociol. 14, 20–30. Doi: 10.1515/eras-2021-0003

Nabahani, PR, & Riyanto, S. (2020). *Satisfacción laboral y motivación laboral para mejorar el compromiso organizacional de la Generación Z*. J. Soc. Sci. 1, 234–240. Doi: 10.46799/jss.v1i5.39

Nieżurawska, J. (2023). *“Motivación de la Generación Z” en Gestión de la motivación, el compromiso y la lealtad de la Generación Z*. A. Niemczynowicz, et al. (Nueva York, Londres: Routledge), 7–30.

Ozkan, M., y Solmaz, B. (2017). *Generación Z: los nuevos consumidores del mercado global y sus hábitos de consumo: Escala de consumo de la Generación Z*. Eur. J. Multidiscip. Stud. 5, 150–229. Doi:10.26417/ejms.v5i1.p150-157

Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2021). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 8–21. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>

- Pataki-Bittó, F. & Kapusy K. (2021). *Transformación del entorno laboral en la era post COVID-19 basada en los valores laborales de la fuerza laboral del futuro*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-08-2020-0031/full/html>
- Scholz, C. (2019). “Las generaciones Z en Europa: una introducción”, en *Generaciones Z en Europa* (El contexto cambiante de la gestión de personas). <https://bit.ly/4dY7IEm>
- Singh, AP, & Dangmei, J. (2016). *Entendiendo a la generación Z: la fuerza laboral del futuro*. South-Asian J. Multidiscip. Stud. 3, 1–5, <https://bk.unipasby.ac.id/morevej/2018/05/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf>
- Segran, E. (2016). “Su guía para la generación Z: los frugales, cautelosos de las marcas y decididos anti-millennials”. www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millen
- Sladek, S. & Grabinger A. (2014). *Gen Z: La primera generación del siglo XXI ha llegado*. Richmond: Universidad XYZ. <https://bit.ly/4e0y5cA>
- Tidhar, L. (2022). *Liderazgo en una brecha intergeneracional: un estudio de las perspectivas de los directivos sobre la gestión y el liderazgo de los empleados de la generación Z*. JOPAFL 26, 328–337. Doi:10.47743/jopafl-2022-26-28
- Törőcsik, M., Szűcs, K. y Kehl, D. (2014). *Cómo piensan las generaciones: investigación sobre la generación Z*. Acta Universitatis Sapientiae Communicatio 1, 23–45, <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=835644>
- Turekulova, A., Mukhambetova, L., Chimgentbayeva, G., & Doshan, A. S. (2024). Social, labor, and economic behavior of young people in the context of the emergence of a digital society. *E3S Web of Conferences*, 537, 02026. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453702026>
- Zbучea, A., & Pinzaru, F. (2023). The emerging Generation Z workforce in the digital world: A literature review on cooperation and transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17, 1991–2001. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175>