

Effect of employer brand on the job preferences of Ecuadorian generation Z: pandemic and post- pandemic study

**Mónica Llanos Encalada**

Universidad Ecotec, Ecuador  
mllanos@ecotec.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

**Dayana Muñoz Indacochea**

Universidad Ecotec, Ecuador  
daymunoz@est.ecotec.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0009-9435-6668>

**Caroline Michelle Roldan Iperty**

Universidad Ecotec, Ecuador  
caroldan@est.ecotec.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0001-2416-1197>

**Juan Carlos Lima Reyna**

Universidad Ecotec, Ecuador  
llimar@ecotec.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-7227-5375>

**Sapientia Technological**

ISSN-e: 2737-6400

Periodicidad: Semestral

Volumen 6 Número 2

Julio-diciembre 2025

sapientiatechnological@aitec.edu.ec



Instituto Tecnológico Superior  
Almirante Illingworth

Recepción: 29 enero 2025

Aceptación: 29 mayo 2025

DOI: <https://doi.org/10.58515/044RSPT>



Atribución/Reconocimiento-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Licencia  
Pública Internacional CC BY-NC-SA  
4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

**Resumen:** Existe creciente interés e influencia del Employer Branding o marca empleadora en la atracción de jóvenes talentos a las organizaciones. Por lo cual, el objetivo del estudio consiste en analizar la percepción de marca empleadora y su efecto en las preferencias laborales de jóvenes de la generación Z, comparando etapas de pandemia y post pandemia. Se selecciona, una muestra representativa de la provincia del Guayas, por tener la mayor concentración poblacional en Ecuador. La metodología es exploratoria y correlacional, a partir del análisis de datos obtenidos mediante una encuesta, y la prueba de relación paramétrica R de Pearson. Entre los resultados más relevantes constan: durante la pandemia, los factores más valorados fueron desarrollo profesional y salario, mientras que, en post pandemia, hay más importancia a la estabilidad laboral; flexibilidad de horarios; modalidades de trabajo y buen trato. Además, se aprecia que la percepción de empresa ideal está influenciada por la calidad de productos o servicios; impacto en la comunidad; y beneficios corporativos. Se concluye que las empresas ecuatorianas deben fortalecer su marca empleadora enfocándose en destacar los aspectos identificados en el estudio, a fin de atraer y retener a jóvenes talentos.

**Palabras clave:** mano de obra, grupos ocupacionales, empleo y mercado laboral, generación Z

**Abstract:** There is growing interest and influence of Employer Branding in attracting young talent to organizations. Therefore, the objective of the study is to analyze the perception of the employer brand and its effect on the work preferences of young people from generation Z, comparing pandemic and post-pandemic stages. A representative sample of the province of Guayas ins selected because it has the highest population concentration in Ecuador. The methodology is exploratory and correlational, based on the analysis of data obtained through a survey, and Pearson's R parametric relationship test. Among the most relevant results are: during the pandemic, the most valued factors were professional development and salary, while, post- pandemic, there is more importance to job stability; schedule flexibility; working modalities and good treatment. Furthermore, it can be seen that the perception of an ideal company is influenced by the quality of products or services; community impact; and corporate benefits. It is concluded that Ecuadorian companies must strengthen their employer brand by focusing on highlighting the aspects identified in the study, in order to attract and retain young talents.

**Keywords:** labour, occupation groups, employment and labour market, generation Z

## Introducción

El concepto employer branding (EB) o marca empleadora posee dos enfoques: uno dirigido a atraer nuevos empleados y otro a la permanencia de los mismos (Deepa y Baral, 2019). La marca empleadora, actualmente tiene impacto en redes sociales tanto para el personal como para el público externo. En tanto, las preferencias laborales, son las características y condiciones que los candidatos valoran y buscan al aplicar a un empleo. Estas, varían según diversos factores: demográficos, socioeconómicos y culturales (Bhagyashree y Khalil, 2022). Entre los más comunes se encuentran: salario, beneficios, seguridad laboral, salario emocional, oportunidades de desarrollo profesional y balance entre vida laboral y personal. Las expectativas profesionales son factores que exploran perspectivas que nacen de la cultura organizacional, por consiguiente, a raíz de la pandemia las empresas han tenido que buscar métodos eficaces para mejorar su marca empleadora.

El mayor conglomerado de jóvenes que pertenecen a la Generación Z, nacidos entre 1997 al 2012, se encuentran realizando sus estudios universitarios. Lašáková, Vojteková, & Procházková (2023) mencionan que, esta generación conocida como Zoomers, post-millennials, es la más joven que ingresa al lugar de trabajo actual” (p. 774). en su elección laboral quieren saber, qué ofrece la empresa y qué hace esta para lograr su estabilidad o permanencia en las mismas. Por lo cual, para alcanzar una sintonía entre marca empleadora y preferencias laborales, se requiere un enfoque integral que combine la comprensión de necesidades y valores de los empleados, con prácticas laborales sólidas, y una comunicación clara y transparente.

Sandeepanie et al, (2023) han enfatizado el papel que tienen los contratos psicológicos en la marca empleadora como factor clave en la percepción de la organización. En importante considera los beneficios de ambas partes, para el postulante o colaborador, tener claro lo que la empresa ofrece y para el empleador, contar con el perfil que demanda para cubrir sus vacantes, ya que, tener al mejor talento humano genera rentabilidad y ventaja competitiva. Las empresas, por tanto, deben ser referente en su marca empleadora, para ello, deben realizar un plan de acción a partir de un diagnóstico de necesidades, que evalúe factores recurrentes en postulaciones de estudiantes universitarios al momento de seleccionar la empresa en la que desean trabajar. Ante lo expuesto, surge la interrogante central de esta investigación ¿Qué influencia tiene la marca empleadora en las preferencias laborales de estudiantes universitarios de la Provincia del Guayas?, y, para responderla se plantea como objetivo, analizar la influencia de la marca empleadora en las preferencias laborales de estudiantes universitarios en los períodos pre y post pandemia. Desde una perspectiva teórica, se espera que este estudio contribuya al conocimiento existente sobre la capacidad de atraer y retener talento en el entorno empresarial actual. Escritores como Theurer et al, (2018), enfatizan la importancia de “los beneficios previstos que un empleado potencial ve al trabajar para una organización específica” (p. 156) asociado a la marca empleadora. En cuanto al aporte metodológico, este se centra en la elección de un instrumento de medición analítico que permite evaluar las preferencias laborales de estudiantes universitarios en relación con las marcas empleadoras en el contexto pre y post pandemia en la provincia del Guayas. Debido a la novedad del tema, este estudio tiene un enfoque exploratorio por ser un tema poco estudiado en el país y que abre las opciones a estudios posteriores.

### Employer Branding o marca empleadora

Estos términos surgen en Estados Unidos a finales de la década de los 80, como respuesta estratégica de las organizaciones ante desafíos presentados por la baja tasa de jóvenes en la inserción laboral, y frente a la necesidad de asegurar el mejor talento, ya que este, se transformó con el pasar del tiempo en ventaja y diferenciador con la competencia, por ello, las empresas necesitan crear una

marca que no sólo atraiga, sino que también retenga el talento humano (Sandeepanie et al., 2023). Esta herramienta, según Jara, Asmat, Alberca, & Medina (2018), resulta efectiva para abordar desafíos de contratación, retención, y también contribuye a la motivación de los empleados, más aún cuando, las redes sociales se han convertido en un canal clave de comunicación con la generación Z, también fortalece, la imagen y reputación de las organizaciones (López-Rodríguez et al., 2024).

La marca empleadora tiene crecimiento en redes sociales, siendo atractivo para mejorar la relación con empleados, pues aumenta la afinidad hacia empleadores, debido al efecto positivo en las asociaciones de marca (Ewing, Rita, & O’Neil, 2019). La imagen de las organizaciones se asocia con lo que se quiere presentar ante empleados potenciales, pues se pretende ser foco de atención para ellos. Esta estrategia, no solo, ayuda a cumplir los objetivos organizacionales, sino que a su vez mejora la relación con empleados y fortalece la percepción de la marca en un mercado altamente competitivo (Saini, 2023). El impacto de la reputación de una organización estará en dependencia de la disponibilidad de información en redes sociales, puesto que, los jóvenes de la generación “Z” las utilizan como fuente primaria de información, y dependerá de ello en gran parte, si aplican al empleo. Tumasjan et al., (2020) menciona que, el concepto de marca empleadora, se centra en la orientación que tiene la empresa con los resultados de contratación, así como, el rendimiento y satisfacción en el proceso de selección. Estos programas buscan mejorar el conocimiento de los postulantes sobre la organización, identificando tres herramientas clave: segmentar por grupos objetivos; propuesta de valor diferenciadora; y uso de canales de comunicación correctos.

La orientación hacia marca empleadora presenta un enfoque innovador y significativo que afecta el rendimiento del talento humano en las organizaciones, pues, no solo se centra en actitudes y percepciones de las organizaciones hacia solicitantes sino también percepción hacia empresas como empleadores ideales, tal como lo indican (Kroll, Nuesch y Niels Foege, 2021). Es razonable entonces, que las empresas hayan tenido que ajustar su enfoque de marca empleadora en época de pandemia de COVID-19 y posterior a ella, debido a los efectos contextuales que tuvo. Los resultados del estudio de Kucherov et al, (2022) indican que la disminución de inversiones en marca empleadora influye en la relación entre la orientación de la marca y el rendimiento de contratación.

Toni Gimeno, fundador y director de Marketing de Talent Clue, establece una guía de EB digital, conceptos clasificados como el “ABC”, entre los que constan:

- Ser transparente y leal. - resultado de la sinergia del talento humano y el marketing, pues no es ético engañar a los empleados sobre la verdadera naturaleza de su marca. El EB no puede aparentar una fachada, por el contrario, debe tener una base sólida. Cuanto más transparente y honesta sea una organización, más gente la verá como un buen lugar para trabajar, puesto que parte de la estrategia implica definir valores que la diferencien de la competencia, desde cómo operan hasta cómo interactúan en el entorno.
- Brindar importancia al talento. – lo más importante de una organización son sus empleados. Para que sus objetivos sean exitosos, debe atraer talento adecuado para cada puesto, además satisfacer sus necesidades, al proporcionar información confiable sobre beneficios, salario, compensación y otros factores relevantes.
- Dar voz a los empleados. - los empleados son la principal fuente de información ya que comparten sus experiencias de trabajo y dan una reputación de la empresa a los demás en su entorno. La organización debe proporcionar todo tipo de beneficios, creando un mejor ambiente de trabajo y fomentando buen liderazgo.
- Usar las redes sociales. – son un canal directo para comunicar los valores corporativos. El objetivo es describir el día a día de la empresa, premios que ha obtenido, eventos que

organiza, entre otros. Para comunicarse eficazmente en línea, los empleados y partes interesadas deben tener un lugar para escuchar y hablar. Esto hace más atractiva la empresa.

- Involucrar a toda la empresa. –debe haber un objetivo común para todos los miembros. Es importante gestionar y mantener la cultura organizacional y garantizar que todos los empleados comprenden y comparten dicha cultura (Gimeno, 2020).

Así como el marketing busca atraer a nuevos clientes, por su parte, el endomarketing o también conocido como marketing interno, es aquel que conecta la estrategia del negocio con la experiencia del empleado, y es donde la capacitación, el conocimiento de la marca, el liderazgo y el trabajo en equipo deben ser reforzados por la parte directiva para lograr crear ese vínculo entre los trabajadores y la marca. El endomarketing, según Terán-Bustamante & Martínez-Velasco (2020), tiene como principal objetivo aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, sólo así estos podrán convertirse en embajadores de marca, logrando conectar de manera directa con las experiencias y sentimientos de los clientes hacia el negocio y la marca global. Cabe recalcar que, si el endomarketing funciona bien, los empleados lograrán desarrollar habilidades y actitudes que reforzarán la marca empleadora, es decir, la reputación de la empresa desde la visión del empleador.

Es importante realizar un seguimiento a las excelentes prácticas que debe mantener el employer branding en la web, esto conlleva a que las empresas presenten una imagen óptima como lo es su marca empleadora. En un estudio realizado por Talent Street, en relación a empresas españolas, se obtuvo las siguientes prácticas beneficiosas para el EB digital:

- Web específica de empleo. - muestra la identidad propia que tiene la empresa, en la cual comunica el trato con las personas.
- Mobile first. - usar medios digitales para transmitir información. Debe estar disponible en todos los dispositivos móviles.
- Ser leales. - es importante la transparencia.
- Comunicación bidireccional. - se debe facilitar la interacción con los usuarios.
- Diversidad. - estar globalizados y brindar mensajes personalizados, sin excepciones.
- Keep it visual. - mejor conexión con candidatos potenciales, a través de emociones.
- Contenidos. - visuales para mantener mejor contacto con las personas.
- Ofertas de empleo 24/7. - las vacantes deben estar a nivel global y mantenerlas en varias vías de comunicación.
- Employee Brand ambassadors. - proponer programas para que los empleados sean mejores embajadores ya sean online y offline.
- Be Social. - el compromiso debe ser estrategia relevante para el talento, haciendo posible que el empleo en Social Media cubra las novedades fundamentales que requiere la marca. (Talent Street, 2018).

### **Preferencias Laborales en generación “Z”**

Las preferencias laborales son todos aquellos aspectos que las personas toman en cuenta a la hora de buscar un lugar para trabajar, es decir sus inclinaciones y características que los lleva a elegir y valorar una organización. Estas preferencias varían según factores demográficos, socioeconómicos y culturales (Barhate y Dirani, 2022). Entre los aspectos más relevantes se encuentran: salario; beneficios; estabilidad laboral; planes de desarrollo; y, la flexibilidad entre vida laboral y personal.

La clasificación de las diferentes generaciones, tiene una larga historia en la cual no se concluye quien fue el primero en clasificarlas, sin embargo, quienes conceptualizan los arquetipos de grupos de personas según el período de tiempo en el que nacieron, hacen referencia a características comunes compartidas por las misma, en especial el mercado laboral (Lasierra-Esteban, 2020).

De acuerdo con Koop (2021) en World Economic Forum se estima que, para el año 2025, la Generación Z constituirá aproximadamente el 27% de la fuerza laboral, lo cual lleva a las organizaciones a replantear sus estrategias para posicionarse como marca empleadora preferida, además, adaptarse a las preferencias; valores; estilos de aprendizaje; creencias; y, estilos de comunicación de las diferentes generaciones.

Barhate & Dirani (2022), consideran cuatro factores que influyen en la generación “Z”: factores intrínsecos que configuran las aspiraciones profesionales; factores extrínsecos que configuran las aspiraciones profesionales; expectativas profesionales; y el desarrollo profesional. Los factores intrínsecos o cualidades internas que surgen en cada individuo son:

- Actitudes. - la generación Z posee una gran autoconfianza, pues mantienen una perspectiva optimista respecto a su futura carrera profesional y suelen mostrar un espíritu emprendedor (Nieżurawska et al., 2023). Esta generación sueña con ser empresarios, crear sus propios negocios y no tener que rendir cuentas a un jefe, reconocen que manejar su propio negocio puede ser demandante, pero están dispuestos a asumir ese desafío, porque lo ven como una ruta hacia la seguridad financiera que tanto valoran (Silinevica y Meirule, 2019).
- Relaciones y autopercepción. - viven sus relaciones sociales en paralelo, el mundo real y virtual. Para ellos, es natural que, su comunicación diaria; vida emocional y social; creatividad; y, felicidad se desarrollen en Internet, mediante el uso de dispositivos digitales. Comparten su vida ante una gran audiencia en plataformas como Instagram y TikTok (Fodor y Jaeckel , 2018). La Generación Z busca interactuar socialmente con sus compañeros de trabajo para expandir su red y establecer relaciones profesionales (Hampton y Welsh, 2019). Valoran un ambiente de trabajo unido, basado en el respeto y lealtad entre compañeros. Para ellos, el equipo es como una familia donde todos se apoyan mutuamente y prefieren trabajar en equipos grandes con un fuerte espíritu de colaboración para lograr objetivos organizacionales (Grow y Yang, 2018).
- Motivación. – en cuanto a la motivación para el trabajo, buscan reconocimiento inmediato por sus logros, preferentemente a través de promociones y oportunidades de desarrollo. El reconocimiento, les da propósito y necesitan sentirse valorados. En los factores extrínsecos o externos a ellos, se encuentran los cambios sociales y culturales que se dan en la familia y las organizaciones, estos, impactan en la percepción que tienen las carreras profesionales y su toma de decisiones.
- Ambiente. – la generación Z prospera en cualquier entorno de aprendizaje donde puedan demostrar su aptitud para la autosuficiencia y capacidad de auto educarse (Barnes & Noble College, 2020). En consecuencia, es comprensible que quieran utilizar la tecnología en sus trabajos (Ngoc et al., 2022), lo cual incide en la elección de su carrera.
- Medio familiar. – en su mayoría, optan por posponer decisiones de formar una familia y priorizan el ahorro, otros eligen vivir el presente y viajar. Esperan formar una familia alrededor de los 33 años, buscando al mismo tiempo una carrera estable que les permita mantenerla, es decir, la mayoría de ellos esperan recibir un salario significativo para alcanzar sus metas y sostener a una familia (Grow y Yang, 2018).
- Ambiente organizacional. - muestran compromiso firme al buscar empleo en empresas que se alineen con sus valores, priorizando la satisfacción personal. Se enfatiza que cuando los valores personales de esta generación coinciden con los valores de la organización, esto puede conducir a resultados óptimos tanto para los empleados como para la empresa (Maloni et al., 2019). Esta generación también se caracteriza por su deseo de insertarse a grandes

multinacionales, tales como IBM, Google, Amazon, Microsoft y Deloitte, debido a la cultura de trabajo independiente que prometen. Otro de los aspectos que valoran dentro de una organización son: “ambiente laboral, horarios flexibles y un buen salario” (Grow & Yang, 2018, pág. 15).

Las expectativas profesionales son factores que exploran perspectivas que nacen de la cultura organizacional, en busca del equilibrio entre la vida laboral y personal:

- Cultura organizacional. - esta generación muestra interés por el profesionalismo, la comunicación efectiva con sus equipos, compromiso a través de actividades culturales fomentando la integración en los espacios de trabajo para la construcción de relaciones personales, planes de desarrollo, igualdad de oportunidades y la diversidad en los compañeros de trabajo. Efectivamente, una cultura organizacional atractiva ayuda a atraer y retener a los empleados de la Generación Z (Arar y Öneren, 2018).
- Flexibilidad. - esperan equilibrio a la hora de insertarse en el mundo laboral. Coinciden en conseguir trabajos con horarios flexibles para tener tiempo libre y así tener interacciones personales fuera de una oficina, esto complementado con el trabajo remoto donde la filosofía de la organización se base en el cumplimiento de objetivos y resultados, y no cumplir un horario laboral, sino que puedan elegir sus horas de trabajo (Grow y Yang, 2018).
- Estabilidad. - para la Generación Z, la estabilidad en la carrera se alcanza a través de la realización personal, beneficios laborales como planes de salud; licencias familiares pagadas; fondos de jubilación; seguridad en el empleo; y un salario competitivo (Csiszárík-Kocsír y Garia-Fodor, 2018). Barhate & Dirani (2022) afirman que, “aunque el salario es importante, no es el principal factor para lograr estabilidad profesional”. Además, la confianza en sí mismos, una alta autoestima y expectativas claras sobre su carrera ayudan a la Generación Z a negociar salarios deseados.

En cuanto al desarrollo de carrera, buscan oportunidades de crecimiento profesional dentro de una organización, que esperan alcanzar a través del aprendizaje continuo, la tutoría y las oportunidades de crecimiento, los cuales son:

- Aprendizaje. – buscan un aprendizaje autónomo y a su propio ritmo, fuera de un entorno educativo tradicional. Esperan aprender de manera continua para avanzar en sus carreras, utilizando la tecnología en sus organizaciones para su desarrollo profesional, y valoran aprender de sus líderes, considerándolo crucial al elegir una empresa (Ahamad et al., 2023).
- Tutorías o coaching. - La Generación Z desea seguir el ejemplo de personas exitosas, como familiares o profesores, quienes actúan como mentores y modelos a seguir (Fodor y Jaeckel, 2018). Así mismo, valoran la tutoría en su desarrollo profesional, prefiriendo trabajar con supervisores que posean habilidades de liderazgo y mentoría (Maloni et al., 2019).
- Crecimiento. - la Generación Z ve el crecimiento principalmente como un desarrollo profesional mediante la adquisición de nuevas competencias. Prefieren el crecimiento lateral sobre el jerárquico, aspirando a ser funcionalmente competentes y técnicamente sólidos en su carrera. Además, la oportunidad de crecimiento fomenta su lealtad hacia la organización (Styśko-Kunkowska y Kwinta, 2020).

Previo a la pandemia, según Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor (2018), la Generación Z buscaba asegurar un trabajo; oportunidades de desarrollo profesional y una cultura organizacional para sentirse parte de organización. La marca empleadora cumple la función de atraer al talento joven, con elementos como la reputación de la compañía; ambiente laboral, y beneficios adicionales, siendo decisivas las organizaciones que luzcan más atractivas. Antes de la crisis sanitaria global por COVID-

19, la generación Z tendía a preferir empresas que promuevan un entorno inclusivo y variado; políticas laborales flexibles; y, programas de bienestar. También influye la innovación y el compromiso social. (Vya y Butakhieo, 2020). La emergencia sanitaria provocó un giro considerable en las formas de trabajo, llevando a replantearse las preferencias laborales. En este período, el trabajo remoto se vuelve un elemento crucial predominante, lo cual lleva a preferir el trabajo remoto, además, la estabilidad laboral (Nguyen y Patel, 2022). También, la salud mental, se vuelve prioritaria, mostrando preferencia por las organizaciones que ofrecen apoyo y bienestar integral (Agarwal, 2021).

La demanda de flexibilidad en horarios y lugares de trabajo se ha vuelto un no negociable, y las organizaciones que tienen como parte de sus beneficios corporativos estos elementos son percibidos de forma positiva (Kniffin et al., 2020). Posterior a la pandemia, se nota una considerable inclinación hacia empresas sostenibles con compromiso social y ambiental corporativo. Otro elemento a destacar, es la percepción de resiliencia, capacidad de gestión de crisis de una empresa, lo cual ejerce una influencia considerable en su atractivo como empleador (Naim y Lenka, 2018).

## Materiales y métodos

La investigación emplea un enfoque mixto que combina la recolección de datos para ofrecer una visión integral sobre la influencia de la marca empleadora en las preferencias laborales de estudiantes universitarios de la generación “Z” en la provincia del Guayas en Ecuador. En este contexto, se exploran las percepciones y significados asociados con la marca empleadora a través de métodos cualitativos, mientras que las preferencias laborales se analizan de manera cuantitativa para identificar patrones y tendencias en diferentes periodos, pandemia y post pandemia. La naturaleza del estudio es exploratoria debido a la novedad del tema, y el análisis correlacional permite examinar la relación entre las variables. Para el criterio de búsqueda se consideró edades entre 18 y 27 años que comprenden estudiantes universitarios de la generación “Z”. Por facilidad de acceso, la muestra para este estudio selecciona el número de jóvenes universitarios de la provincia del Guayas, que participan en ferias laborales virtuales, se seleccionó la de mayor prestigio en el país “Feria 360”, la misma cuenta con un promedio de asistencia de 80,000 personas provenientes de 23 provincias, cuyo objetivo es posicionar y fortalecer la marca empleadora de empresas ecuatorianas. En la tabla 1, se aprecia el número de jóvenes por edad y período seleccionado.

**Tabla 1 Jóvenes encuestados- Employer Branding**

Edad	Período pandemia 2020-2021	Período Post pandemia 2022-2023
18	1385	793
19	2294	1595
20	3061	2060
21	3487	2425
22	3266	2774
23	3979	3206
24	4247	3169
25	4044	3222
26	3376	3188
27	3002	3007
<b>Total</b>	<b>32141</b>	<b>25439</b>

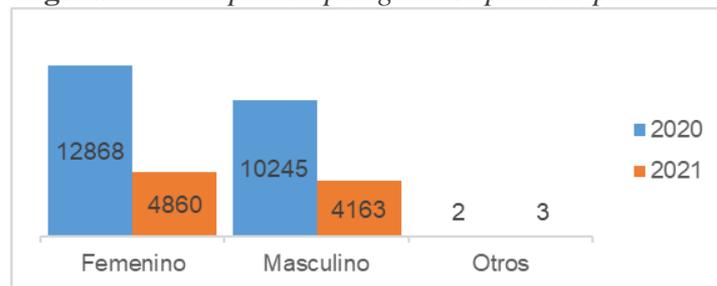
*Nota:* Población de la Generación Z (18 y 27 años de edad) de la encuesta realizada en los años del 2020 al 2023 de la provincia del Guayas. Fuente: Ferias 360.

La encuesta cuenta con cuatro áreas de análisis abordadas por preguntas de escala Likert, está diseñada con un sistema de puntaje que permite ponderar cada respuesta entre 0 a 2 puntos, según su relevancia con las dimensiones de marca empleadora. Por ejemplo, si una respuesta menciona ambiente laboral, obtendrá 2 puntos, ya que es un aspecto clave de marca empleadora. Por otro lado, si una respuesta menciona que los productos o servicios de la empresa son líderes en el mercado, obtiene solo 0.25 puntos, ya que no es relevante para la evaluación de la variable. Para el análisis de datos con los que se cuenta para los dos períodos de estudio: Pandemia, 2020-2021 y Post Pandemia 2022- 2023. Se aplica la prueba de relación paramétrica R de Pearson, con el objetivo de medir la correlación entre las variables: preferencias laborales y marca empleadora, mediante el software SPSS.

## Resultados y Discusión

Período pandemia. - en Ecuador, los períodos de mayor afectación de la pandemia por Covid-19 fue en los años 2020-2021, período en el cual se expidieron varias reformas laborales que modificaron las condiciones del trabajo, afectando mayormente la disminución de salarios y pérdidas de empleo. Muchas actividades laborales y de estudios, migraron a la virtualidad, lo cual aceleró el uso masivo de internet y aplicaciones tecnológicas. Esta situación justifica el hecho que en los años de pandemia existe mayor número de jóvenes que participaron en las ferias virtuales, a diferencia de años post pandemia en los cuales se retomó actividades presenciales. En la figura 1 se muestra la participación de jóvenes en este período por género.

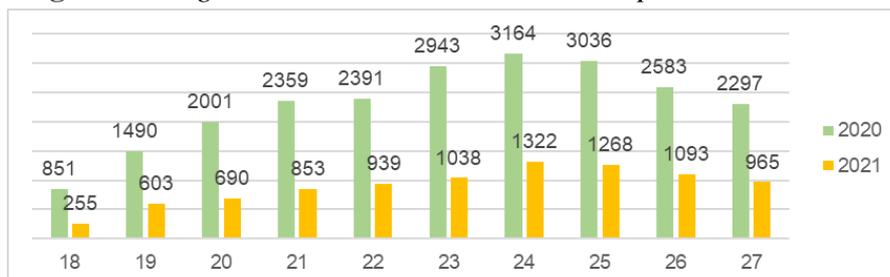
**Figura 1** Participación por género- período pandemia



**Nota:** Se aprecia la distribución total de participantes de la muestra, por género, año 2020 y 2021. Elaboración propia.

La mayoría de la población son género femenino. Los valores reflejan una notable variación entre ambos años, teniendo una participación inferior en el año 2021 para todas las categorías lo que podría deberse a que fue el año más afectado por la pandemia, por lo cual la atención se enfocó en la salud, como contra partida, la restricción en otras áreas como el trabajo, con la reducción de oportunidades laborales.

**Figura 2** Rango de edades de la Generación Z, período 2020-2021



**Nota:** Se muestra número de participantes por edad que comprende la Generación Z (18 hasta 27 años), en el período pandemia. Elaboración propia

Las edades con mayor participación en el 2020 son de 23 a 25 años, en tanto que, en 2021, se observa una caída significativa en todas las edades, al verse reducido el número de participación, los de 18 y 19 años con menos participación por ser la edad en la que inician sus estudios universitarios.

**Tabla 2** Ciudades evaluadas de la Provincia del Guayas. Años 2020-2021

Ciudades	2020	2021	Total, General
Alfredo			
Baquerizo	8	9	17
Moreno			
Balao	2	4	6
Balzar	18	20	38
Cnel. Marcelino	7	8	15
Maridueña			
Colimes		1	1
Daule	340	150	490
Duran	1366	431	1797
El Triunfo	14	17	31
General Villamil	37	40	77
Gral. Antonio			
Elizalde	3	3	6
(Bucay)			
Guayaquil	20902	7864	28766
Isidro Ayora	6	6	12
Lomas de			
Sargentillo	10	12	22
Milagro	216	255	471
Naranjal	10	11	21
Naranjito	20	23	43
Nobol	8	9	17
Palestina	4	4	8
Pedro Carbo	9	11	20
Salitre	10	11	21
Samborondón	68	74	142
Santa Lucia	8	8	16
Simón Bolívar	5	6	11

Velasco Ibarra	20	23	43
Yaguachi	24	26	50
<b>Total</b>	<b>23115</b>	<b>9026</b>	<b>32141</b>

**Nota.** Se muestra las ciudades de la provincia del Guayas de donde provienen los jóvenes de la Generación Z, encuestados en el período de pandemia.

En la tabla 2 se aprecia que las ciudades con mayor participación en ferias laborales virtuales son: Guayaquil, Durán, Daule y Milagro, por la facilidad de acceso al internet al ser áreas urbanas. En ciudades como Guayaquil, la conectividad es más eficiente y accesible lo que permite mayor participación en eventos en línea sin problemas técnicos. Además, gran parte de universidades; centros de formación; y empresas reconocidas se encuentran en estas ciudades grandes, lo que facilita mayor alcance de promoción y comunicación de estas ferias virtuales.

**Figura 3** Razón de elección para ingresar a una empresa indistinta, 2020-2022



**Nota:** Razones por las cuales eligen la empresa ideal para trabajar en Ecuador en el período pre pandemia.

En la figura 3, se muestra la tendencia en cuanto a preferencias laborales, destacándose dos aspectos importantes de los componentes de marca empleadora que fueron mencionados por los autores referenciados: “desarrollo profesional” y “excelente ambiente laboral”, confirmándose los factores de elección en la generación Z. Seguido, eligen un aspecto que no pertenece a componentes de marca empleadora, sino a la percepción que tiene esta población: “empresa líder en el mercado”. Por lo tanto, los jóvenes no solo eligen una empresa por el prestigio que tiene, sino por los intereses propios que se ven reflejados.

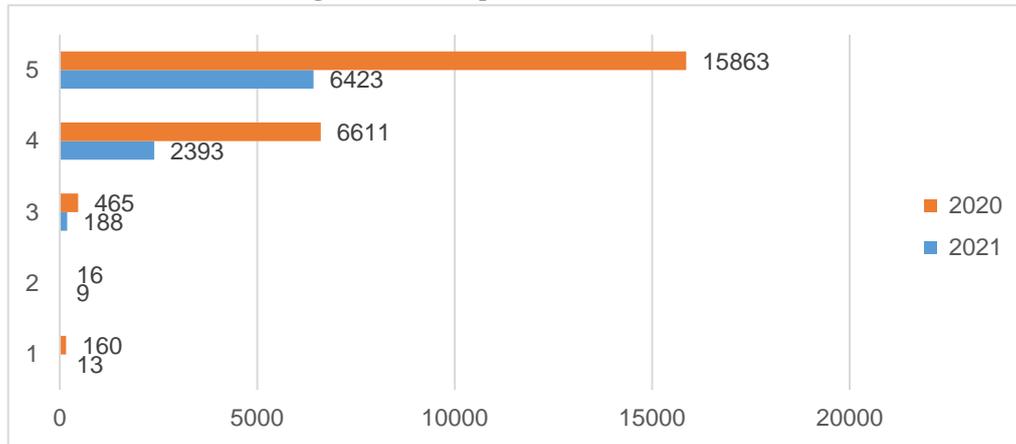
**Figura 4** Causas de elección en una empresa en particular, 2020-2021



**Nota:** Se muestran los aspectos por cuales conocen a la empresa ideal para trabajar del período pre pandemia.

En la figura 4, se aprecia que los jóvenes, prefieren trabajar para empresas de renombre porque creen, que estas son seguras, especialmente en tiempos de incertidumbre como la pandemia COVID-19. Las empresas de renombre, no sólo brindan una sensación de estabilidad laboral y financiera, sino también, mejoran la hoja de vida, para mejores oportunidades futuras, sobre todo para ellos, que están comenzando su carrera profesional.

**Figura 5** Percepción del trato 2020-2021

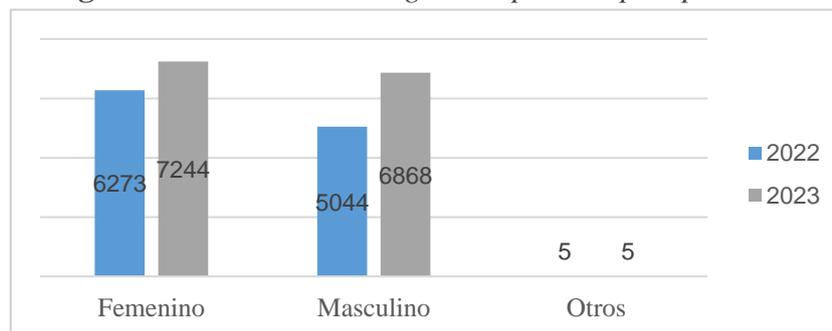


**Nota:** Se muestra la puntuación del 1 al 5 acerca de la percepción sobre "buen trato", que tiene la empresa ideal con sus colaboradores.

En la figura 5, se aprecia que, la empresa ideal, aparte de ser reconocida, debe caracterizarse por el buen trato con sus colaboradores, lo cual pese a estar relacionado con el ambiente laboral, quizá aparece a consecuencia de los despidos masivos y reducción de salarios que se estaban dando en el sector laboral en este tiempo, ya no referido a lo que los investigadores referenciados quienes lo relacionan con la auto suficiencia y trabajo en equipo.

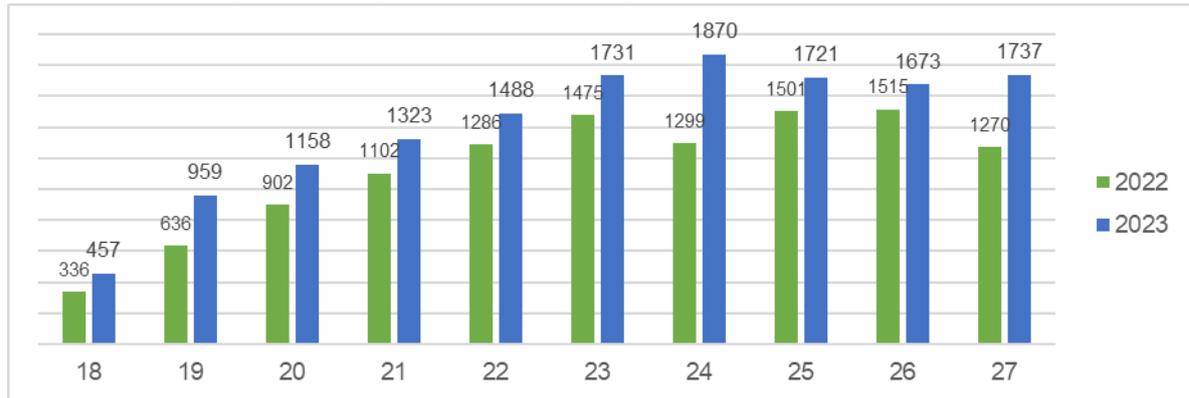
**Periodo Post Pandemia.** – a partir del año 2022, el país se empezó a reactivar y retomar todas las actividades a presencialidad, por ello se aprecia una menor participación en la Feria Laboral virtual, tal es así que existe similitud del número de participantes de un año a otro.

**Figura 6** Visualización del género- período post pandemia



**Nota:** Se muestra la distribución total de participantes por género entre el año 2022 y 2023, considerado período post- pandemia.

En el rango de tiempo mostrado en la figura 6, se aprecia mayor participación en comparación al año anterior (2021), con un incremento del 25.42%. Así mismo la mayor participación es el género femenino. Se infiere que esto se debe a que luego de la pandemia las personas comenzaron a retomar sus vidas a la normalidad, al igual que las organizaciones y como consecuencia, creciente demanda de trabajo.

**Figura 7** Rango de edades de la generación Z, años 2022-2023

**Nota:** La figura, muestra la comparativa del número de participantes por edad que comprende la Generación Z desde 18 a 27 años, en el período post pandemia.

Se aprecia un comportamiento similar entre ambos períodos, pandemia y post- pandemia, es decir la demanda laboral se incrementa a medida que los jóvenes avanzan en sus estudios universitarios. Aquellos, en el rango de 24 a 27 años muestran mayor interés en participar de estas ferias laborales, pues se infiere, que, al estar próximos a culminar sus carreras universitarias, buscan oportunidades para realizar pasantías con miras a obtener experiencia y mejores oportunidades en empresas que potencialicen su talento.

**Tabla 3** Ciudades evaluadas en los años 2022-2023

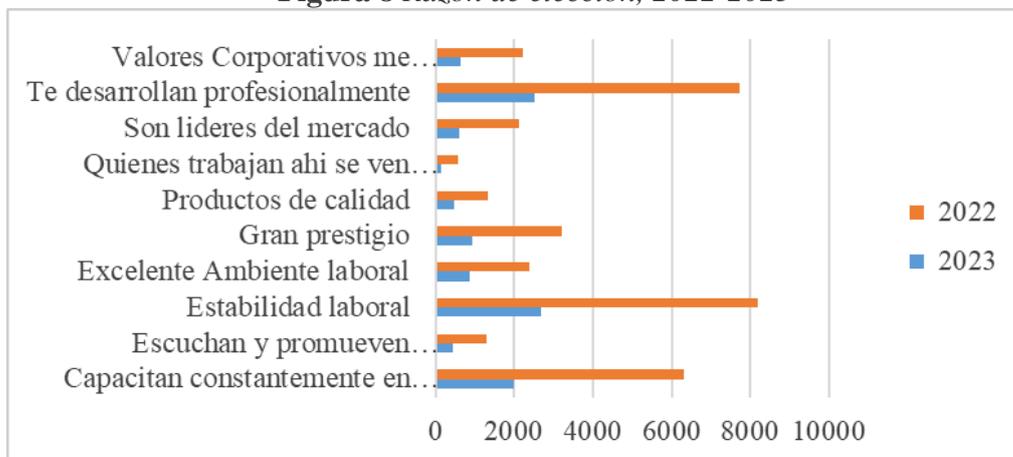
Ciudades	2022	2023	Total, general
Alfredo Baquerizo Moreno	12	20	32
Balao	4	5	9
Balzar	8	21	29
Cnel. Marcelino Maridueña	16	16	32
Colimes	1	5	6
Daule	155	254	409
Duran	598	729	1327
El Triunfo	30	42	72
General Villamil	50	63	113
Gral. Antonio Elizalde (Bucay)	12	6	18
Guayaquil	9664	12107	21771
Isidro Ayora	9	7	16
Lomas de Sargentillo	7	18	25
Milagro	493	424	917
Naranjal	31	18	49
Naranjito	47	44	91
Nobol	8	29	37

Palestina	2	6	8
Pedro Carbo	14	28	42
Salitre	8	17	25
Samborondón	61	108	169
Santa Lucía	14	31	45
Simón Bolívar	9	25	34
Velasco Ibarra	20	37	57
Yaguachi	49	57	106
<b>Total, general</b>	<b>11322</b>	<b>14117</b>	<b>25439</b>

*Nota:* Esta tabla muestra las ciudades de la provincia del Guayas de donde provienen los jóvenes de la Generación Z que fueron encuestados en el período post pandemia.

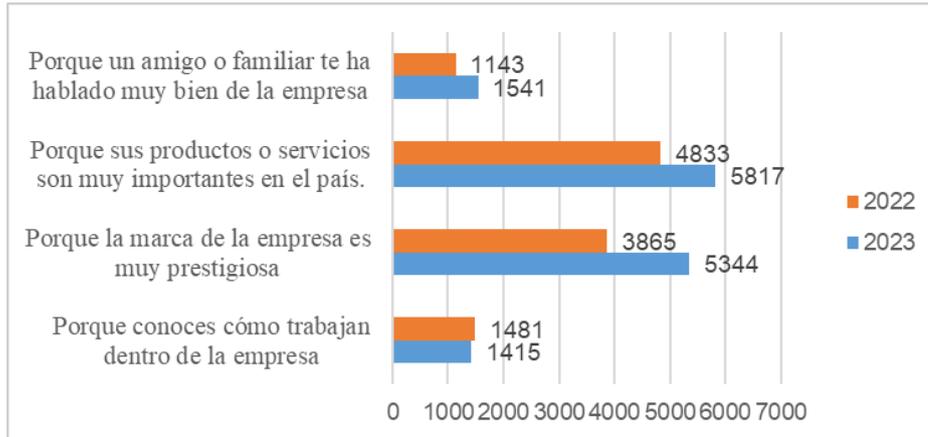
Las ciudades con mayor participación, se mantienen igual al período anterior, es decir: Guayaquil, Durán, Milagro y Daule, siendo la primera, la de mayor afluencia de participantes, sin embargo, se aprecia un significativo aumento de participación de jóvenes de otros cantones pequeños que en el período anterior era reducida, se considera que esto se debe al acceso a internet que se incrementó como consecuencia de la pandemia.

**Figura 8** Razón de elección, 2022-2023



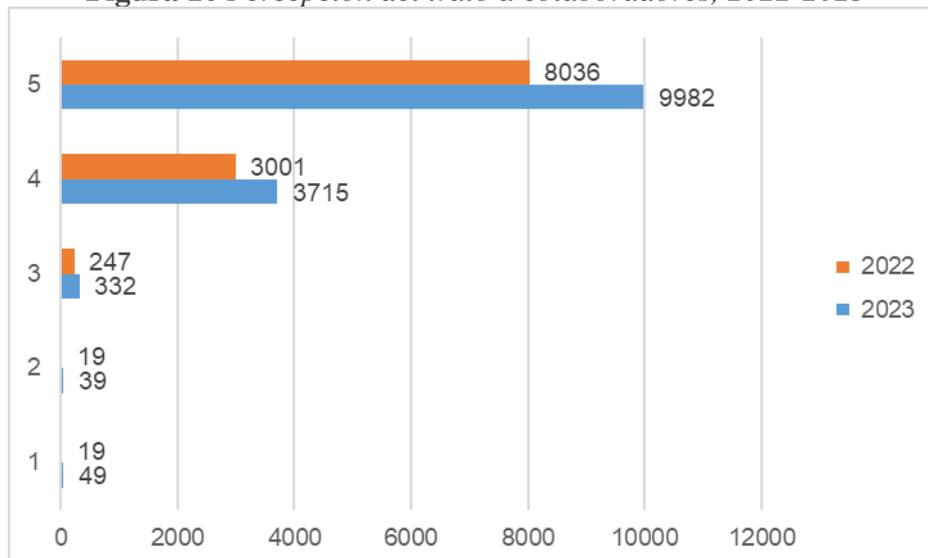
*Nota:* Razones por las cuales eligen la empresa ideal para trabajar en Ecuador- período post pandemia.

Se observa una inclinación por dos razones importantes: "estabilidad laboral" y "desarrollo profesional", existe una pequeña brecha en las elecciones, seguido está "capacitación constante en lo profesional y humano". Se considera que estos aspectos son relevantes para esta generación ya que luego de haber vivido una pandemia, se priorizo el tener un trabajo fijo que les brinde seguridad laboral, factor que no era considerado anteriormente ni mencionado por las investigaciones referenciadas anteriormente, a su vez, buscan organizaciones que ofrezcan planes de desarrollo y capacitación constante, estrategias clave para atraer y retener a los talentos, ya que ofrecen mayores beneficios corporativos, por lo tanto, la necesidad de construir una marca empleadora toma mayor fuerza.

**Figura 9** Fundamentos en la elección de la empresa, 2022- 2023

**Nota:** Se muestran los aspectos por cuales conocen a la empresa ideal para trabajar del período post pandemia.

Un aspecto importante que resalta en el período post pandemia, es que la Generación Z conocen a la empresa ideal “Porque sus productos o servicios son muy importantes en el país”, se infiere que esto se debe a que esta población comienza a prestar atención al impacto e influencia de los productos y servicios en el país. Esta generación ha visto que los negocios pueden impactar directamente la vida de las personas en tiempos de crisis y se ha enfocado en marcas que brindan soluciones y respaldan la salud y bienestar de personal y consumidores. La importancia de la participación comunitaria y el impacto positivo en la sociedad ha ido más allá de la simple reputación y se ha convertido en un proceso importante en los procesos de toma de decisiones. Los beneficios y servicios son determinantes a la hora de elegir una marca, lo que refleja cambio en las preferencias y valores de la Generación Z después de la pandemia.

**Figura 10** Percepción del trato a colaboradores, 2022-2023

**Nota:** Se muestra la percepción sobre el “buen trato” en el período post pandemia.

En cuanto a la percepción del “buen trato”, luego de la pandemia es un factor que no ha cambiado, consideran relevante que se preocupen por ellos, no solo a nivel profesional sino también a nivel personal, ofreciendo beneficios que involucren su entorno y bienestar integral.

### Análisis de la correlación de variables

**Tabla 4** Estadístico descriptivo de los criterios de selección

Criterio		Media	Desv. Estándar	N
1	Razón de elección	1,11492	0,71561	57580
2	Fundamento de elección	0,99576	0,74263	57580
3	Percepción del trato	1,39454	0,765102	57580

**Nota:** Criterio 1 (Razón de elección), Criterio 2 (Fundamento de elección), Criterio 3 (Percepción del trato) Elaboración propia

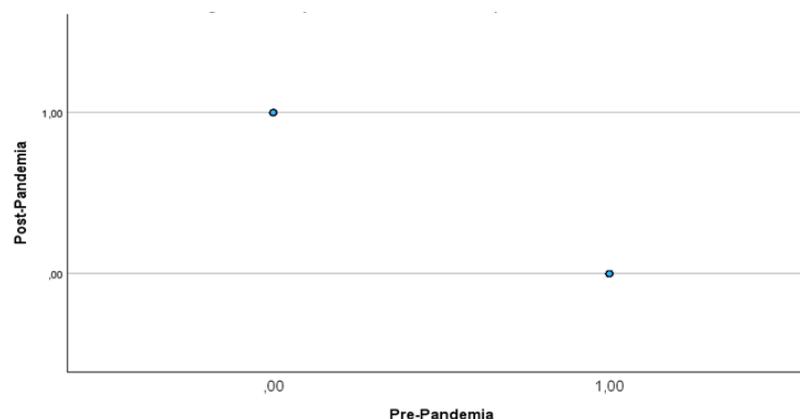
En la tabla 4, se observa un resumen de los tres criterios de elección que destacan en el estudio, en cada criterio, la media y desviación estándar permite establecer la variación de respuestas en relación con la media. Se muestra que, en el criterio 3, la media es la más alta lo que indica que la percepción de “buen trato” es el factor más valorado por la Generación Z en su evaluación de marca empleadora, en los dos períodos, lo cual influye significativamente en su decisión de elegir y permanecer en una organización. Esto refleja también que, a lo largo de los cuatro años evaluados, este criterio es consistente, lo cual destaca como factor clave en la atracción y retención de talento de esta generación.

**Tabla 5** Correlación de las variables

		Pre-Pandemia	Post-Pandemia
Pre-Pandemia	Correlación de Pearson	1	-1,000**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	57580	57580
Post-Pandemia	Correlación de Pearson	-1,000**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	57580	57580

**Nota:** Análisis Estadístico mediante el coeficiente de Pearson. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 11** Diagrama de dispersión de período pandemia y post- pandemia



**Nota:** Elaboración propia

El análisis de relación entre variables se muestra en la tabla 7 y figura 11, lo cual revela una relación inversa perfecta en ambos periodos, con una correlación de -1.000 y una significancia estadística menor a 0.001. Lo que refleja, que a medida que una variable aumenta, la otra disminuye. Estos resultados se obtienen a partir de una muestra de 57.580 participantes y su consistencia aumenta la confiabilidad de los hallazgos. Los principales resultados muestran que esta relación no se debe al azar. Este hallazgo sugiere una interacción opuesta y constante entre las condiciones durante y después de la pandemia, proporcionando una comprensión crucial para interpretar las dinámicas temporales y su impacto.

**Tabla 6** Análisis estadístico mediante el coeficiente de Pearson

		Razón de elección	Fundamento de Elección	Percepción del trato
Razón de elección	Correlación de Pearson	1	,008*	,061**
	Sig. (bilateral)		0,044	<,001
	N	57580	57580	57580
Fundamento de Elección	Correlación de Pearson	,008*	1	,035**
	Sig. (bilateral)	0,044		<,001
	N	57580	57580	57580
Percepción del trato	Correlación de Pearson	,061**	,035**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	
	N	57580	57580	57580

*Nota:* Elaboración propia

La tabla 6, muestra los coeficientes de correlación de Pearson entre tres variables: Razón de elección, Fundamento de Elección y Percepción del trato. Se aprecia que, la “razón de elección” tiene una correlación positiva y significativa con el “fundamento de elección” ( $r=0.008$ ,  $p=0.044$ ) y con la “percepción del trato” ( $r=0.061$ ,  $p<0.001$ ). Además, el “fundamento de elección”, también presenta una correlación positiva y significativa con la “percepción del trato” ( $r=0.035$ ,  $p<0.001$ ).

Los resultados por lo tanto corroboran que, las preferencias de los jóvenes en los dos períodos de estudio permanecen en cuanto al interés de que las empresas en las cuales quisieran trabajar se enfoquen en: desarrollo profesional y buen ambiente y satisfacción laboral, sin embargo, es importante notar que, en el período post pandemia aparece otro interés que no estaba presente anteriormente “estabilidad laboral”, esto se atribuye a las características que tuvo el mercado laboral en época de pandemia. En cuanto a las razones de elección de una empresa específica entre las empresas de elección, se mantienen las dos características centrales de “marca empleadora”, esto es, el prestigio y el buen trato.

Los fundamentos que apoyan estas elecciones y su percepción del trato recibido, es importante para la marca empleadora en las preferencias laborales de estudiantes universitarios tanto en el periodo de pandemia como post pandemia. Estos resultados indican que las estrategias de marca empleadora deben considerar no solo las razones y fundamentos de elección de los estudiantes, sino también su percepción del trato, ya que todos estos factores están interrelacionados y pueden influir en sus preferencias laborales.

## Conclusiones

Entre las preferencias de la Generación Z, se aprecia que valoran la transparencia; el desarrollo profesional; y el buen trato. La investigación confirma que estos factores son esenciales para atraer a los mejores talentos de esta generación, por lo cual, se debe priorizar estrategias de gestión de talento adaptadas a sus expectativas. Al describir las características de la marca empleadora como atractivo para nuevos talentos, se concluye que una marca empleadora sólida y bien definida es un diferenciador clave en un mercado laboral competitivo. Las empresas que invierten en construir una marca empleadora positiva, utilizan técnicas de marketing y comunicación efectivas, mejoran su reputación externa y buscan la satisfacción de sus empleados.

La evaluación de las percepciones laborales de universitarios, en los períodos de pandemia y post pandemia, indican que la misma ha impactado en las expectativas laborales. Antes, los factores como salario y oportunidades de desarrollo profesional eran prioritarios. Sin embargo, post pandemia, la estabilidad laboral; flexibilidad y trabajo remoto han ganado mayor relevancia, por lo cual, es importante ajustar las estrategias de marca empleadora a las nuevas realidades del mercado laboral.

Finalmente, la investigación muestra que las empresas con estrategias coherentes de marca empleadora no solo atraen a los mejores talentos, sino que también mejoran la retención de sus empleados. Cuando las expectativas de los empleados se cumplen y la empresa mantiene una relación de confianza y compromiso, la lealtad y compromiso hacia la empresa aumentan. Esto subraya la importancia de una comunicación clara y prácticas laborales sólidas, especialmente en tiempos de incertidumbre como los vividos durante la pandemia.

Es recomendable implementar programas de desarrollo profesional personalizados, políticas de trabajo flexible y prácticas de comunicación abierta para cumplir con las expectativas de esta generación. Por lo cual, construir una marca empleadora sólida y diferenciada requiere invertir en técnicas de marketing y comunicación efectivas. Las empresas deben utilizar las redes sociales de manera estratégica para comunicar los valores y la cultura organizacional de forma auténtica y atractiva. La creación de contenido relevante y la interacción activa con el público pueden mejorar significativamente la percepción externa y la satisfacción de los empleados actuales.

Para mejorar la retención de talento, las empresas deben desarrollar y mantener prácticas coherentes de Employer Branding. Cumplir con las expectativas de los empleados y fomentar una relación de confianza y compromiso es esencial. Establecer canales de comunicación claros y efectivos, así como implementar prácticas laborales que refuercen la confianza y el compromiso de los empleados. En tiempos de incertidumbre, como los vividos durante la pandemia, estas prácticas son aún más importantes para asegurar la lealtad y el compromiso hacia la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Ahamad, F., Saini, G., y Jawahar, I. (2023). Interactive influence of work–life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments. *Asian Business & Management*, 22, 1215–1242. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41291-022-00184-4>

[https://www.researchgate.net/publication/360770771\\_Interactive\\_influence\\_of\\_work-life\\_balance\\_benefits\\_employee\\_recommendation\\_and\\_job\\_attributes\\_on\\_employer\\_attractiveness\\_and\\_job\\_pursuit\\_intentions\\_two\\_experiments](https://www.researchgate.net/publication/360770771_Interactive_influence_of_work-life_balance_benefits_employee_recommendation_and_job_attributes_on_employer_attractiveness_and_job_pursuit_intentions_two_experiments)

Arar, T., y Öneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Journal of Social Sciences*, 5(1), 28-44. <https://doi.org/10.9756/IAJSS/V5I1/1810004>

[https://www.researchgate.net/publication/322939995\\_Role\\_of\\_Talent\\_Management\\_in\\_Career\\_Development\\_of\\_Generation\\_Z\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_a\\_Telecommunication\\_Firm](https://www.researchgate.net/publication/322939995_Role_of_Talent_Management_in_Career_Development_of_Generation_Z_A_Case_Study_of_a_Telecommunication_Firm)

Barhate, B., y Dirani, K. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

<https://www.proquest.com/docview/2621168735?sourcetype=Scholarly%20Journals>

Barnes & Noble College. (12 de marzo de 2020). Getting to Know Gen Z – Exploring Middle and High Schoolers’ Expectations for Higher Education: <https://next.bncollege.com/wp-content/uploads/2015/10/Gen-Z-Research-Report-Final.pdf>

Bhagyashree, B., y Khalil, D. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1), 139-157.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

[https://www.researchgate.net/publication/349895506\\_Career\\_aspirations\\_of\\_generation\\_Z\\_a\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/349895506_Career_aspirations_of_generation_Z_a_systematic_literature_review)

Csiszárík-Kocsír, Á., y Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *Online Journal Modelling the New Europe*(27), 67-85.

<https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>

<https://www.proquest.com/docview/2132669723?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Deepa, R., y Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *Emerald Insight*, 6(1). <https://doi.org/2051-6614>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/joep-04-2018-0024/full/html>

Ewing, M., Linjuan, R., y O’ neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13, 110-132. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1575830>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2019.1575830>

Ewing, M., Rita, L., y O’Neil, J. (4 de 02 de 2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13, 110-132. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1575830>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2019.1575830>

Fodor, M., y Jaeckel, K. (2018). What does it take to have a successful career through the eyes of Generation z – based on the results of a primary qualitative research. *International Journal of Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/JA79ZZ53BF>

<https://www.semanticscholar.org/paper/What-does-It-Take-to-Have-a-Successful-Career-the-Z-Fodor-Jaeckel/f7b3260600b93874855204125cb9ee12fb550b99>

Gimeno, T. (2020). Colección employer branding de la guía suprema del employer branding digital. Barcelona: Talent Clue. <https://welcome.talentclue.com/guia-avanzada-employer-branding-digital>

<https://welcome.talentclue.com/guia-avanzada-employer-branding-digital>

Grow, J., y Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22.

<https://doi.org/10.1177/1098048218768595>

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1098048218768595>

Hampton, D., y Welsh, D. (2019). Work Values of Generation Z Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 49(10), 480 - 486. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000791>

[https://journals.lww.com/jonajournal/abstract/2019/10000/work\\_values\\_of\\_generation\\_z\\_nurses.7.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/abstract/2019/10000/work_values_of_generation_z_nurses.7.aspx)

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24500>

Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., . . . Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 23. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

[https://www.researchgate.net/publication/343584534\\_COVID-19\\_and\\_the\\_workplace\\_Implications\\_issues\\_and\\_insights\\_for\\_future\\_research\\_and\\_action](https://www.researchgate.net/publication/343584534_COVID-19_and_the_workplace_Implications_issues_and_insights_for_future_research_and_action)

Koop, A. (26 de Marzo de 2021). Chart: How Gen Z employment levels compare in OECD countries. *World Economic Forum*: <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/gen-z-unemployment-chart-global-comparisons/>

Kroll, C., Nuesch, S., y Niels Foege, J. (07 de 06 de 2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The international journal of human resource management*, 32(3), 543-572.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479876>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1479876>

Kucherov, D., Tsybova, V., Lisovskaia, A., y Alkanova, O. (11 de 2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Revista de investigación empresarial Elsevier*, 151, 126-137.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>

<https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v151y2022icp126-137.html>

Lašáková, A., Vojteková, M., y Procházková, L. (2023). What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771-796.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>

[https://www.researchgate.net/publication/376343446\\_WHAT\\_DEMOTIVATES\\_GEN\\_Z\\_WOMEN\\_AND\\_GEN\\_Z\\_MEN\\_AT\\_WORK\\_COMPARATIVE\\_STUDY\\_OF\\_GENDER\\_DIFFERENCES\\_IN\\_THE\\_YOUNG\\_GENERATION'S\\_MOTIVATION](https://www.researchgate.net/publication/376343446_WHAT_DEMOTIVATES_GEN_Z_WOMEN_AND_GEN_Z_MEN_AT_WORK_COMPARATIVE_STUDY_OF_GENDER_DIFFERENCES_IN_THE_YOUNG_GENERATION'S_MOTIVATION)

Lasierra-Esteban, J. M. (2020). Una revisión de las teorías materialistas-postmaterialistas a partir de una clasificación generacional. *Tempo Social*, 32(3), 349-373. doi:10.11606/0103-2070.ts.2020.164349

<https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/164349>

López-Rodríguez, C., J.K. S.-M., Muñoz-Venegas, I., y López-Aguas, N. (2024). Análisis de la multidimensionalidad del brand equity para el sector bancario: un estudio en la generación Z. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(27), 9-20.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.01>

<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/8193>

Maloni, M., Hiatt, M., y Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 1-13.

<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7256303>

Naim, M., y Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(8), 179. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-09-2016-0172/full/html>

Ngoc, N., Thang, Viet, M., Rowley, C., y Pejić, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 5.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/18479790221112548>

[https://www.researchgate.net/publication/361685187\\_Generation\\_Z\\_job\\_seekers'\\_expectations\\_and\\_their\\_job\\_pursuit\\_intention\\_Evidence\\_from\\_transition\\_and\\_emerging\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/361685187_Generation_Z_job_seekers'_expectations_and_their_job_pursuit_intention_Evidence_from_transition_and_emerging_economy)

Nguyen, V., y Patel, T. (2022). Influence of the COVID-19 Pandemic on Learning Preferences and Perspectives of Generation Y and Z Students in Dental Education. *International Journal of Dental Hygiene*, 21(2), 7. <https://doi.org/10.1111/idh.12602>

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35917224/>

Niezurawska, J., Antoni, R., y Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty* (Vol. 1st Edition). Londres, Nueva York, USA: Routledge.

<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003353935>

[https://www.routledge.com/Managing-Generation-Z-Motivation-Engagement-and-Loyalty/Niemczynowicz-Kycia-Niezurawska/p/book/9781032406091?srsltid=AfmBOoqqYW\\_zyVUtQIVyeEIS2EKRv1jscdD1B7snW9VrmL6nrWvpZ7c\\_](https://www.routledge.com/Managing-Generation-Z-Motivation-Engagement-and-Loyalty/Niemczynowicz-Kycia-Niezurawska/p/book/9781032406091?srsltid=AfmBOoqqYW_zyVUtQIVyeEIS2EKRv1jscdD1B7snW9VrmL6nrWvpZ7c_)

[https://www.routledge.com/Managing-Generation-Z-Motivation-Engagement-and-Loyalty/Niemczynowicz-Kycia-Niezurawska/p/book/9781032406091?srsltid=AfmBOoqqYW\\_zyVUtQIVyeEIS2EKRv1jscdD1B7snW9VrmL6nrWvpZ7c\\_](https://www.routledge.com/Managing-Generation-Z-Motivation-Engagement-and-Loyalty/Niemczynowicz-Kycia-Niezurawska/p/book/9781032406091?srsltid=AfmBOoqqYW_zyVUtQIVyeEIS2EKRv1jscdD1B7snW9VrmL6nrWvpZ7c_)

Saini, G. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *NHRD Network Journal*. *NHRD Network Journal*, 16, 220-232.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/26314541231170424>

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/26314541231170424>

- Sandeepanie, M., Gamage, P., Perera, G., y Sajeewani, T. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222. <https://doi.org/2040-8269>
- [https://www.researchgate.net/publication/359549404\\_The\\_role\\_of\\_talent\\_management\\_and\\_employee\\_psychological\\_contract\\_on\\_employer\\_branding\\_a\\_pragmatic\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/359549404_The_role_of_talent_management_and_employee_psychological_contract_on_employer_branding_a_pragmatic_conceptual_model)
- Silinevica, I., y Meirule, L. (2019). Generation X enters into the Latvian business environment. *Journal of Social Sciences*, 1(11), 97-107.
- <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.17770/lner2019vol1.11.4317>
- [https://www.researchgate.net/publication/339495179\\_GENERATION\\_Z\\_ENTERS\\_INTO\\_THE\\_LATVIAN\\_BUSINESS\\_ENVIRONMENT](https://www.researchgate.net/publication/339495179_GENERATION_Z_ENTERS_INTO_THE_LATVIAN_BUSINESS_ENVIRONMENT)
- Styśko-Kunkowska, M., y Kwinta, Z. (2020). Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand. *Front Psychol*, 11, 555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00555>
- <https://www.semanticscholar.org/paper/Choice-Between-Salary-and-Employer-Brand%3A-The-Roles-Sty%25%20Kunkowska-Kwinta/df48603d07ffafadd97db24b7be70a51e4922946>
- Talent Street. (06 de 03 de 2018). Las empresas con mejor employer branding web del país. Obtenido de Talent Street:
- [https://www.equiposytalento.com/upload/talent\\_noticias/002/2212/talentstreetreportaje.pdf](https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2212/talentstreetreportaje.pdf)
- Terán-Bustamante, A., y Martínez-Velasco, A. (2020). Branding interno en una empresa de servicios en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 492-513. <https://doi.org/1315-9984>
- <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35206>
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welppe, I., y Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- <https://international.vlex.com/vid/employer-branding-brand-equitybased-855668714>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., y Welppe, I. (07 de 2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- [https://www.researchgate.net/publication/334641570\\_Linking\\_employer\\_branding\\_orientation\\_and\\_firm\\_performance\\_Testing\\_a\\_dual\\_mediation\\_route\\_of\\_recruitment\\_efficiency\\_and\\_positive\\_affective\\_climate](https://www.researchgate.net/publication/334641570_Linking_employer_branding_orientation_and_firm_performance_Testing_a_dual_mediation_route_of_recruitment_efficiency_and_positive_affective_climate)
- Vya, L., y Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>