

Informe

# Perspectivas Laborales Intergeneracionales



## Gi Data Hub

En España, Gi Group Holding lanzó en 2023 **Gi Data Hub**, un centro de investigación y divulgación de conocimiento sobre el mercado laboral español y los RRHH.

Enfocado en la investigación y la innovación en Recursos Humanos, la misión de este centro es ser generador de ideas y soluciones altamente valoradas que promuevan **la calidad y el bienestar en el mundo del trabajo**, contribuyendo así al crecimiento sostenible de individuos y organizaciones a nivel global.



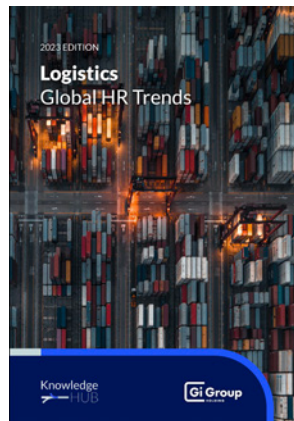
## Informes



2024  
**El Edadismo y su impacto en el mercado laboral España**



2024  
**Information Technology Global HR Trends**



2023  
**Logística Global HR Trends**



2023  
**Impacto de la IA en el mercado laboral España**



2022  
**Mercado laboral dentro de 5 años España**

# Índice

1. Contexto
2. ¿Qué esperan hoy las generaciones del mercado laboral?
3. ¿Por qué se van? Motivos del éxodo laboral
4. ¿Qué hace que el talento se quede en España?
5. Más allá del sueldo: el valor de sentirse bien
6. El trabajo que viene: visión generacional del futuro
7. Actores del cambio: ¿Qué papel juegan empresas e instituciones?
8. Conclusiones
9. Nuestros Expertos
10. Ficha Técnica y Metodología
11. Quiénes Somos

# 1. Contexto



El **mercado laboral** español atraviesa una etapa de profundos cambios en la que confluyen factores como la **digitalización**, el **envejecimiento de la población activa** y la creciente **diversificación de expectativas laborales**. En este escenario, la convivencia intergeneracional dentro de las empresas y organizaciones plantea un desafío cada vez más visible: articular, de forma eficaz, la colaboración entre perfiles de distintas edades y trayectorias.

Actualmente, en muchos **entornos profesionales** confluyen hasta cuatro generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Los **Baby Boomers**, cercanos a la jubilación, aportan estabilidad y experiencia acumulada durante décadas. En el otro extremo, los más jóvenes de la **Gen Z**, recién incorporados al mundo laboral y, en su mayoría nativos digitales, demandan flexibilidad, oportunidades de desarrollo rápido y una conexión más directa con los valores de las organizaciones. En el medio, se encuentran la **Generación X y los Millennials** que asumen, en muchos casos, posiciones de liderazgo o dirección de equipos, con el reto añadido de equilibrar culturas laborales y gestionar distintos ritmos de adaptación tecnológica.

Estas diferencias no son meramente anecdóticas. Se traducen en **contrastos en la forma de trabajar**, en la percepción del tiempo y del esfuerzo, en el uso de herramientas digitales y en la relación con el entorno laboral. El resultado, si no se gestiona adecuadamente, puede dar lugar a conflictos internos, pérdida de cohesión o resistencia al cambio. Pero también puede derivar en un **ecosistema laboral más diverso, complementario y capaz de afrontar la complejidad con una mirada más amplia**.



Desde la perspectiva organizativa, muchas empresas ya han comenzado a identificar la **diversidad generacional como una oportunidad estratégica**. Favorecer entornos de aprendizaje mutuo, impulsar el mentoring inverso o diseñar planes de carrera que no estén condicionados por la edad son algunas de las prácticas que se abren paso.

Al mismo tiempo, **el debate público gira en torno a cómo adaptar las políticas de empleo a esta realidad**, desde la recualificación de profesionales mayores hasta el fomento de condiciones laborales que ofrezcan estabilidad sin limitar la movilidad.

España se encuentra, así, en un punto clave para reflexionar sobre el tipo de mercado laboral que quiere consolidar en los próximos años. La gestión de la **diversidad generacional** no es una cuestión secundaria, sino un **elemento central para avanzar hacia un modelo más inclusivo, competitivo y resiliente**. Aprovechar las fortalezas de cada grupo y fomentar el entendimiento entre generaciones será una de las claves para afrontar con éxito los retos del futuro del mercado laboral.

- Por primera vez, **en el mercado laboral actual conviven simultáneamente 4 generaciones:** Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z.<sup>1</sup>
- Las plantillas de las empresas españolas están compuestas por un **19%** de trabajadores Baby Boomer, un **45%**, Gen X, un **31%**, Millennials y un **5%**, Gen Z.<sup>2</sup>
- En 2022, **cerca de 400.000 personas con estudios superiores emigraron de España**, buscando puestos de alta cualificación.<sup>3</sup>
- En el **primer trimestre de 2024**, aproximadamente **10.000 personas** con nacionalidad española **emigraron al extranjero**.<sup>4</sup>
- El valor del **capital humano perdido** en 2022 por la emigración suma **154.800 millones**, un 40% más que en 2019.<sup>5</sup>
- En 2024, el paro de los jóvenes entre 20-24 años disminuyó un **12,3%**, mientras que en el grupo de 25 a 54 años lo hizo un **10,5%**, y en el caso de los mayores de 55 años, un **4,6%**.<sup>6</sup>
- En 10 años la **escasez de talento** ha pasado de afectar al 3% de las empresas a suponer un problema para el **62%**, especialmente para las Pymes.<sup>7</sup>
- El **56%** de los trabajadores **no recibe beneficios flexibles**.<sup>8</sup>
- El **87%** de los **Millennials** y el **84%** de los **Gen Z** expresa que **el propósito de sus organizaciones es importante para su satisfacción laboral** y están dispuestos a rechazar trabajos que no se alineen con sus valores.<sup>9</sup>



**Fuentes:**

<sup>1 2</sup> Encuesta de Población Activa

<sup>3</sup> Informe Emigraciones y Capital Humano. BBVA e Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas

<sup>4</sup> INE

<sup>5</sup> Informe Emigraciones y Capital Humano. BBVA e Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas

<sup>6</sup> Encuesta de Población Activa & INE

<sup>7</sup> Informe 'La paradoja del talento'. OBS School Business

<sup>8</sup> Estudio Compensación Salarial e Innovación. Coverflex

<sup>9</sup> Encuesta Global 2024 a Millennials y Generación Z. Deloitte

## 2. ¿Qué esperan hoy las generaciones del mercado laboral?



## Los españoles lo tienen claro: quieren salario competitivo, estabilidad laboral, flexibilidad horaria y, por supuesto, buen ambiente

¿Qué factores consideras más importantes a la hora de elegir un empleo?



### Conclusiones:

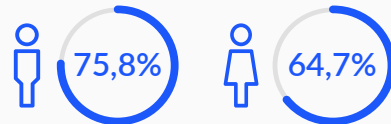
- Los trabajadores priorizan un **salario competitivo** (70,3%), la **estabilidad laboral** (68%) y un **buen ambiente de trabajo** (66,9%) al elegir empleo.
- A estos factores, les sigue la **flexibilidad horaria** (59,2%), y aunque el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento también son valorados, existen otros factores menos determinantes.

## La flexibilidad laboral y el teletrabajo para ellas y el salario competitivo para ellos

### Por género



Las **mujeres**, en mayor medida que los hombres, son quienes más apuestan por el **teletrabajo** (28,9% vs 24,9%) y la **flexibilidad horaria** (63,8% vs 54,6%).



El **75,8%** de los hombres destaca el **salario competitivo** como clave para elegir un empleo **frente al 64,7%** de las mujeres.



Y, más de **7** de cada **10** mujeres prefieren la **estabilidad y seguridad laboral**, mientras que el **65,1%** se decantan por ello.

### Por edad



Más de **6** de cada **10** jóvenes entre **18 y 24 años**, consideran como factores determinantes para elegir un empleo el **buen ambiente laboral, la flexibilidad horaria y la estabilidad y seguridad laboral**.



Los trabajadores de **entre 35 y 54 años** son los que más valoran el **teletrabajo** (+30%). Por su parte, los más jóvenes **de 18 a 24 años** prefieren, en mayor medida, la **flexibilidad horaria** al teletrabajo (64,2% vs 21,7%).



A partir de los **45 años**, los españoles valoran en mayor medida el **salario competitivo** y el **buen ambiente laboral** frente a otras generaciones.

## Prioridades laborales con acento regional: así cambia la elección de empleo según la comunidad



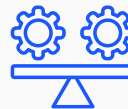
**Asturianos** (80%) y **castellanoleonés** (79,8%) son quienes dan más importancia al **salario competitivo** en el momento de elegir un empleo.



**Navarra y Madrid** son las CC.AA. que más apuestan por la **flexibilidad horaria** y el **teletrabajo**. En el lado opuesto se sitúa **Baleares** donde menos del 10% considera el **teletrabajo** como factor clave para optar a un empleo.



**Baleares** (52,9%), **Extremadura** (52,5%) y **Cataluña** (51,9%) son las comunidades en las que más destacan las **oportunidades de crecimiento profesional** como clave para elegir un trabajo.

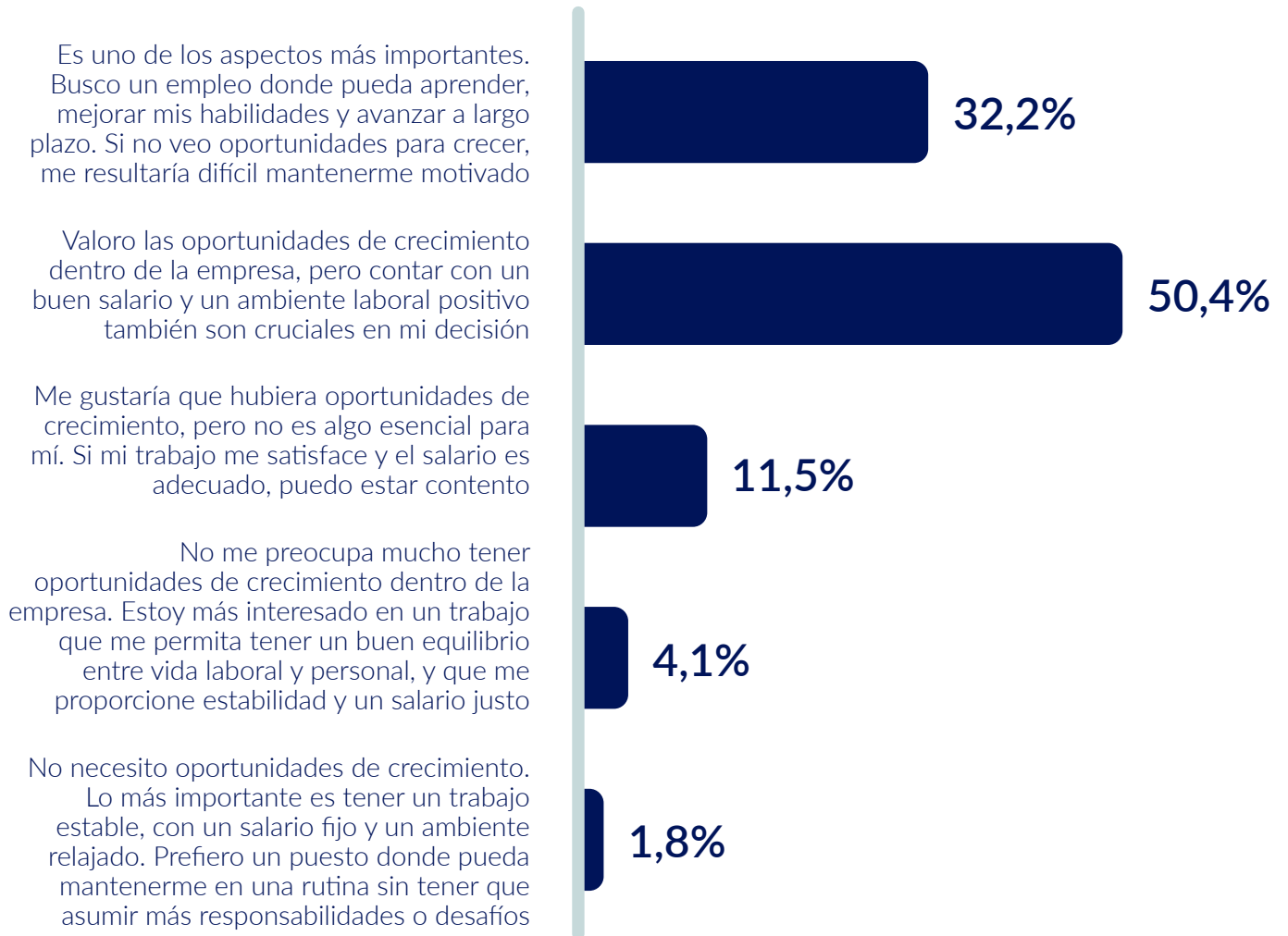


La **estabilidad y seguridad laboral** es clave para **navarros** (81,5%), **gallegos** (72,2%) y **asturianos** (71,1%).



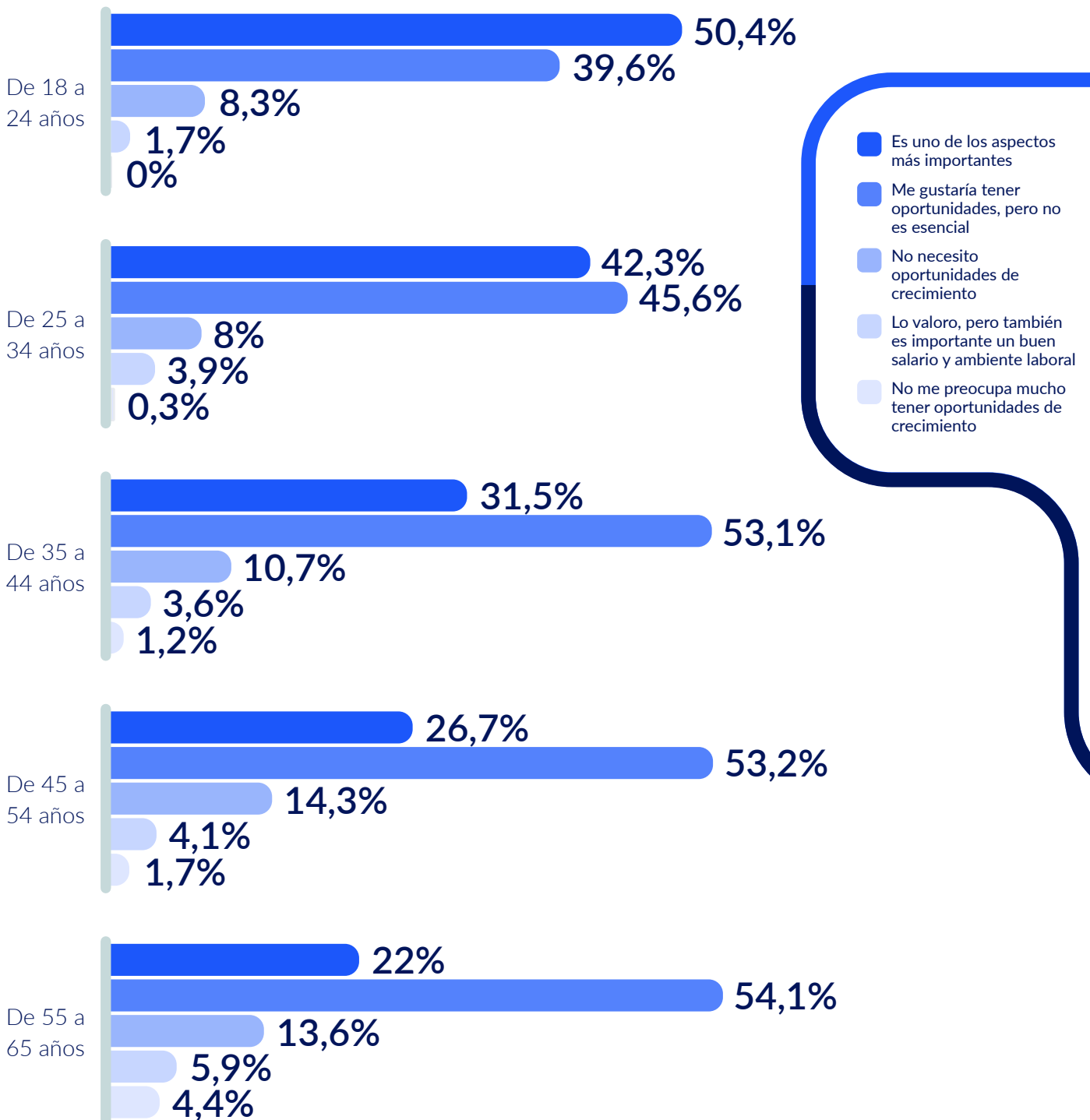
## Los españoles priorizan el crecimiento interno, pero sin renunciar a buen sueldo y clima laboral

¿Cómo de importante es para ti tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de una empresa?



## Del crecimiento al bienestar: los más jóvenes priorizan el desarrollo profesional y, desde los 25, buscan sueldo y buen ambiente laboral

¿Cómo de importante es para ti tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de una empresa?

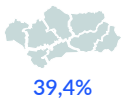


## ¿Qué buscan las generaciones en un empleo?

### Por edad

- Mientras que más de la mitad de los jóvenes **entre 18 y 24 años** quiere un empleo donde pueda **aprender y avanzar**, a partir de los **35 años** se valora el **salario** y el **ambiente laboral**.
- El 14,3% de los españoles **entre 45 y 54 años** **no considera esencial tener oportunidades de crecimiento** dentro de una empresa. En mayor porcentaje al resto de trabajadores.

### Por CC.AA.



**Andaluces** (39,4%) y **cántabros** (36%) son quiénes, en mayor porcentaje, querrían tener **oportunidades de crecimiento y desarrollo** dentro de una empresa para mantenerse motivados.



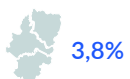
En **La Rioja** (66,7%) y **Extremadura** (57,5%), además de las **oportunidades**, sus trabajadores valoran el **salario** y el **ambiente laboral**.



**Aragón** (20,8%) es la comunidad donde más habitantes **no consideran esencial las oportunidades laborales**, mientras que el 11,1% de los navarros **no tiene excesiva preocupación por la falta de crecimiento** dentro de una organización.

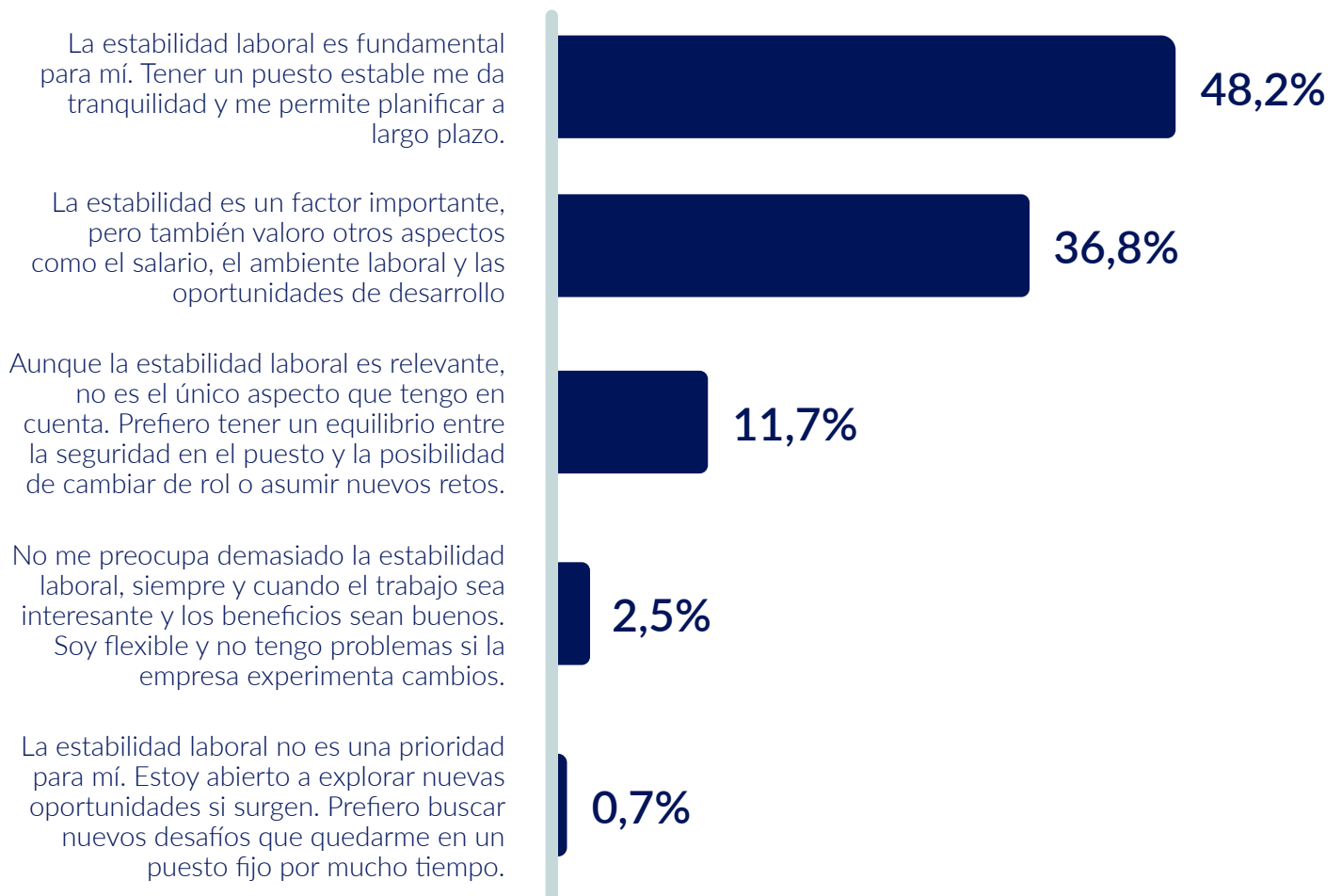


En **Cataluña**, casi un 3% de los trabajadores reconoce que **no necesita oportunidades de crecimiento**, sólo por detrás de **Aragón** (3,8%) y **Canarias** (3,4%).



## Estabilidad es lo más valorado por los españoles, pero también les importa el salario y la proyección interna

### ¿Cómo valoras la estabilidad laboral de un puesto de trabajo?



### Conclusiones:

- **Casi la mitad de los trabajadores valora la estabilidad laboral** porque les da tranquilidad y les permite planificar a largo plazo.
- Sin embargo, **casi el 37% de los españoles también valora otros aspectos** como el salario, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo.
- **Apenas 1% reconoce que la estabilidad laboral no es una prioridad** y prefiere buscar nuevos desafíos que mantenerse en un puesto fijo.

## Los trabajadores buscan algo más que estabilidad laboral



### Por género

Las **mujeres** son quienes por encima de los hombres indican que es fundamental la **estabilidad laboral** (50,5% vs 45,8%) en un puesto de trabajo.



### Por edad

Más de la mitad de los españoles entre 25 y 44 años consideran la **estabilidad** clave.

**Casi el 40%** de los jóvenes entre 18 y 25 años reconoce la importancia de la estabilidad, pero valora otros aspectos, mientras casi al 5% no le preocupa demasiado tener un empleo estable, el mayor porcentaje según el grupo de edad.



### Por CC.AA.

Los trabajadores de **La Rioja** (83,3%), **Andalucía** (53,5%) y **Canarias** (53,4%) son las que, en mayor medida valoran la **estabilidad laboral**.

La **Comunidad Valenciana** (16,3%) es la comunidad donde más españoles considera relevante la estabilidad, pero prefiere el **equilibrio entre seguridad y nuevos retos**, además 5% de los **extremeños** reconoce que **no les preocupa demasiado tener un empleo estable**.

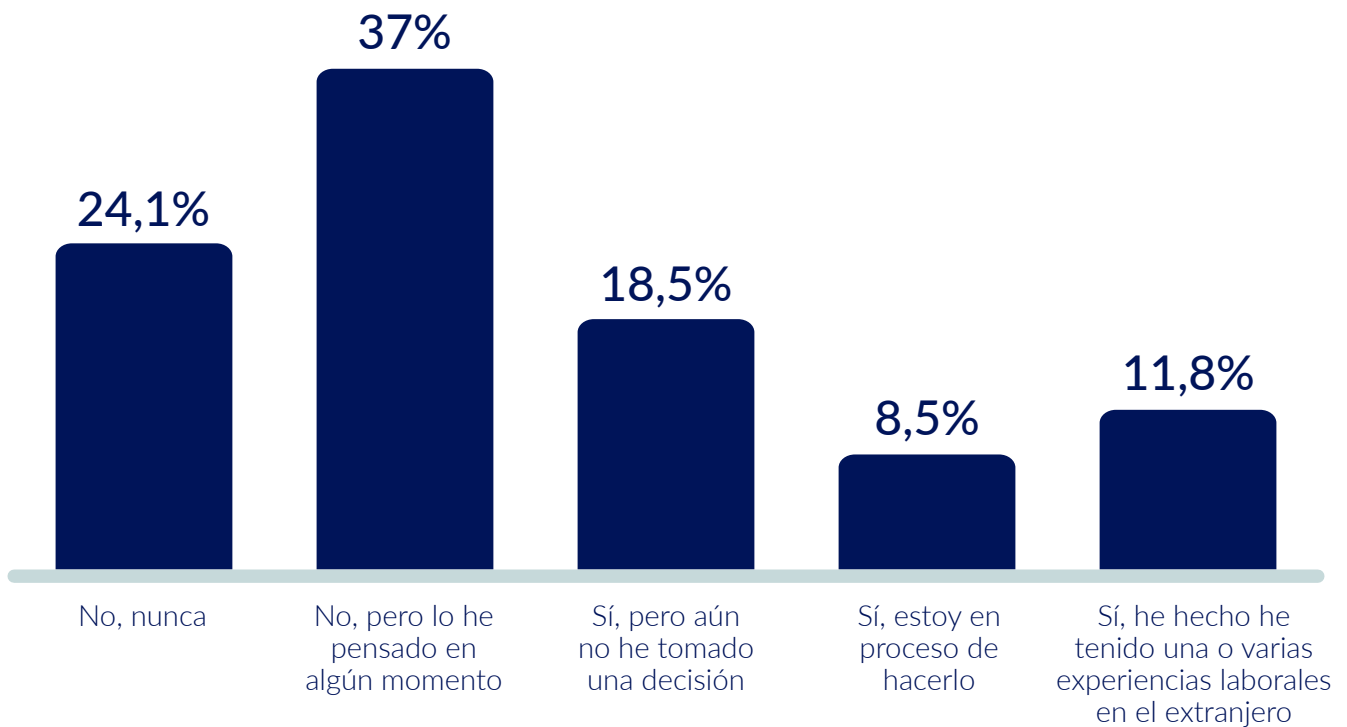


### 3. ¿Por qué se van? Motivos del éxodo laboral



## Casi 4 de cada 10 españoles se plantean emigrar para mejorar su futuro laboral

¿Has considerado emigrar a otro país en busca de mejores oportunidades laborales?



## La emigración laboral divide a los trabajadores



**Los hombres, en mayor medida que las mujeres, consideran trabajar en el extranjero.**

Además, un 12,3% de ellos reconoce haber tenido experiencias previas, casi un punto más que las mujeres, y casi un 10% está planteándose hacerlo frente al 7,2% de ellas.



**Casi 1 de cada 4 mujeres reconoce que nunca ha pensado en emigrar** en busca de mejores oportunidades laborales, frente al 23,4% de hombres que lo asegura.

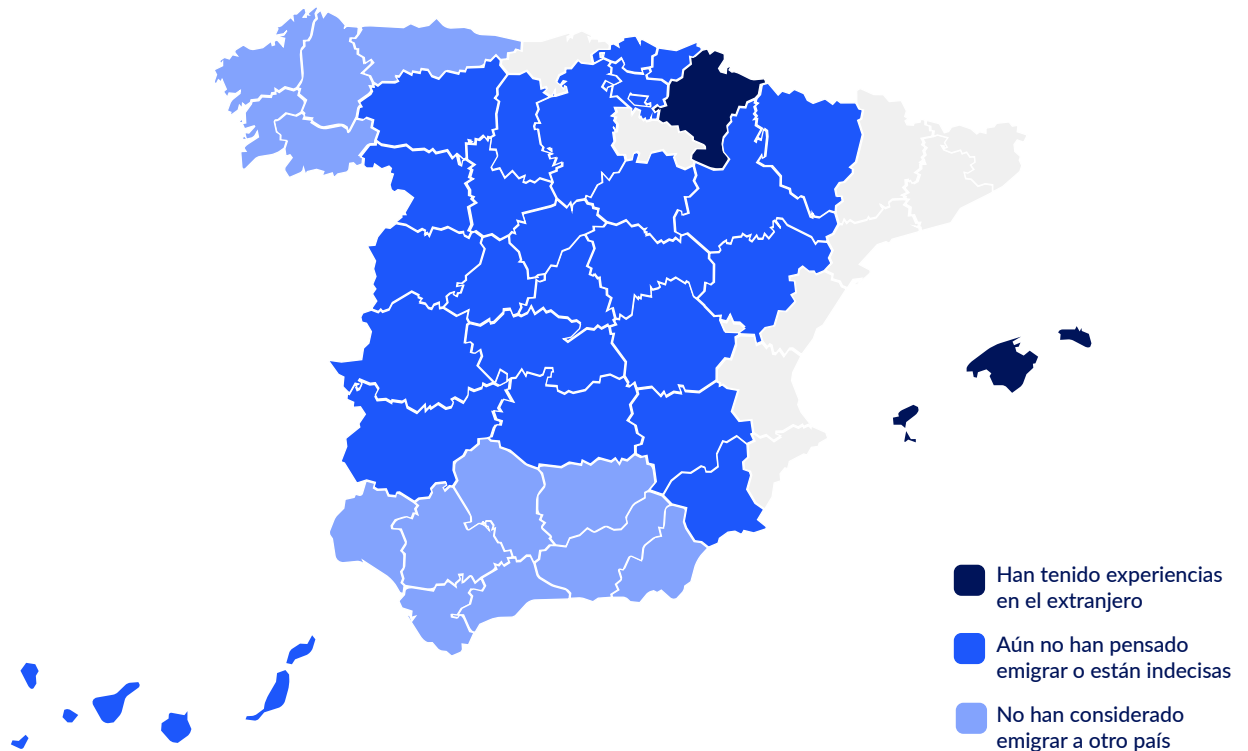


Los españoles **entre 25 y 44 años son quienes afirman, en mayor medida, haber tenido una o varias experiencias laborales en el extranjero**, mientras que casi 2 de cada 10 jóvenes entre 18 y 24 años está en proceso de hacerlo.



**Casi 4 de cada 10 trabajadores de entre 55 y 65 años asegura que nunca ha considerado trabajar en el extranjero.**

## Éxodo laboral: las Comunidades Autónomas muestran realidades muy distintas



### Han tenido experiencias en el extranjero

Los **navarros** (18,5%) y los **baleares** (17,6%) reconocen que **han tenido una o varias experiencias laborales en el extranjero**, por encima del resto de comunidades, mientras que **aragoneses** (13,2%) y **cántabros** (12%) aseguran estar en proceso de hacerlo, en mayor porcentaje.



### Aún no han pensado en emigrar o están indecisas

Por el contrario, el 44,4% de los **navarros no lo han pensado nunca**, por encima del resto de comunidades, seguido de **canarios** (34,1%); **vascos** (32,9%); **castellanoleoneses** (31,9%) y **extremeños** (30%). **Sin embargo, las comunidades más indecisas** a la hora de emigrar a otro país en busca de oportunidades laborales se encuentran **Aragón** (28,3%) y **Castilla - La Mancha** (23%); **Región de Murcia** (22,5%); **Galicia** (22,2%) y **Comunidad de Madrid** (20,5%).



### No han considerado emigrar a otro país

Más de la mitad de los **asturianos** son quienes, en mayor porcentaje, afirman **no haber considerado emigrar a otro país en algún momento**, seguida de **Castilla-La Mancha** (42,5%); **La Rioja** (41,7%); **Galicia** (40,7%); **Región de Murcia** (40,3%) y **Andalucía** (40,3%).

## El salario manda: más de 6 de cada 10 españoles lo priorizan al buscar trabajo fuera

¿Cuáles son las principales razones por las que considerarías trabajar en el extranjero?



## Cada generación tiene sus propios motivos para buscar trabajo en el extranjero



### El salario

Para el 64% de los trabajadores **entre 35 y 44 años** el salario es la principal razón por la que consideraría emigrar.



### Calidad de vida

Para más de la mitad de los españoles **entre 45 y 54 años**, la decisión se debe a la búsqueda de una **mejor calidad de vida**.



### Vivir una experiencia diferente y oportunidades de desarrollo profesional

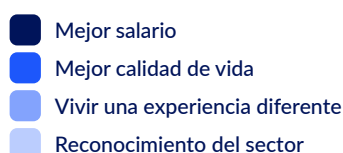
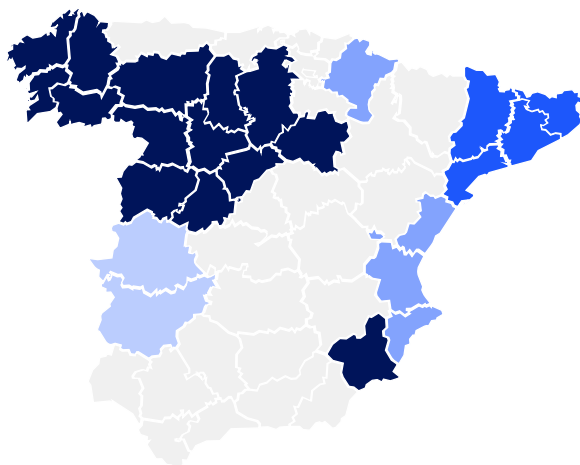
Los jóvenes, **entre 18 y 24 años**, reconocen, en mayor medida, que consideran trabajar en el extranjero por **vivir una experiencia diferente** (45,4%) y por las **oportunidades de desarrollo profesional** (36,3%).



### Mayor reconocimiento en el sector

Además, **2 de cada 10 españoles entre 18 y 34 años** valoran trabajar en el extranjero porque buscan un **mayor reconocimiento en el sector**.

## La realidad de las Comunidades Autónomas para trabajar en el extranjero



**Murcia** (77,5%), **Galicia** (69,4%) y **Castilla y León** (68,1%) son las CC.AA. que, en mayor porcentaje, indican que obtener un **mejor salario** es la principal razón por la que se irían a trabajar al extranjero.

Los **catalanes** (54%) y **gallegos** (50,9%) señalan la **mejor calidad de vida** como motivo para animarse a buscar un empleo fuera de España.

Casi la mitad de los **navarros** (48,1%) y el 42,8% de los **valencianos** reconoce que **vivir una experiencia diferente** es lo que los llevaría a trabajar en otro país.

El **reconocimiento del sector** es clave para trabajar en el extranjero para **cántabros** (24%), **extremeños** (22,5%) y **asturianos** (22,2%), por encima del resto de CC.AA.

## Más del 40% de los españoles cree que la educación debe frenar la fuga de talento, pero las instituciones no hacen lo suficiente

¿Qué papel dirías que juegan las instituciones educativas en la retención de talento?

Creo que las instituciones educativas deberían involucrarse más en la retención de talento, especialmente creando alianzas con empresas para facilitar prácticas profesionales y oportunidades laborales desde el inicio de cualquier tipo de estudio

26,9%

Creo que las instituciones educativas tienen un papel importante, pero aún no hacen lo suficiente. La clave de la retención de talento está en ofrecer más apoyo durante la transición de la vida laboral y fomentar la adaptabilidad de los profesionales

42,2%

Las instituciones educativas tienen un rol clave en la retención de talento, porque no solo preparan a los estudiantes con las competencias necesarias, sino que también crean una red de apoyo, conexiones laborales y programas de mentoring

30,8%



Los jóvenes, **entre 18 y 34 años**, son quienes, en mayor medida, **opinan que las instituciones educativas tienen un rol clave** en la retención del talento.



Los españoles **entre 55 y 65 años** creen que **deben involucrarse más** creando alianzas con empresas.



## ¿Hacen los suficiente las instituciones educativas por retener el talento? Las CC.AA. contestan



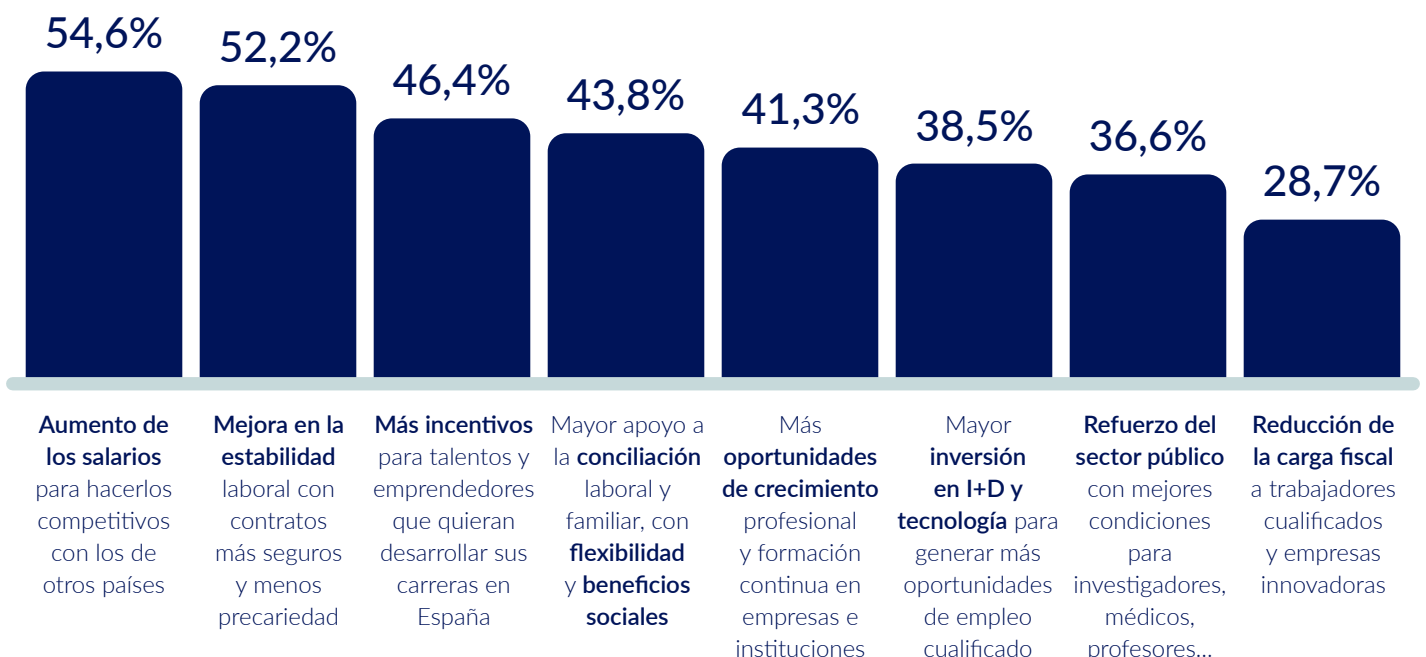
**Andalucía (37,2%) y Extremadura (35%)** son las CC.AA. que en mayor porcentaje indican que **las instituciones educativas tienen un papel clave en la retención del talento.**

Más de la mitad de los **aragoneses y riojanos** consideran que estas instituciones **tienen un papel importante, pero no hacen lo suficiente para evitar la fuga de talento.**

**Navarros (40,7%) y gallegos (34,3%)** son los que, en mayor medida, aseguran que **deberían involucrarse más en la retención del talento.**

## ¿Cómo frenar la marcha del talento? Los españoles apuestan por salarios competitivos y empleo estable

¿Qué mejoras deberían implantarse para evitar la fuga de talento en España?



## ¿Es posible retener talento en España? Esto opinan los trabajadores

Las **mujeres** en mayor medida que los hombres piensan en mejoras que apoyen la **conciliación laboral y familiar** (47,6% vs 40%). Además, son ellas las que apuestan por más inversión en I+D y tecnología (43,8% vs 33,2%).

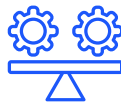
Los españoles **entre 55 y 65 años** son quienes, por encima del resto señalan **el aumento de salario, la mayor estabilidad laboral, la necesidad de contar con más incentivos para talentos y emprendedores y más inversión en I+D y tecnología** como las mejoras que deberían implantarse para evitar la fuga de talento.



## ¿Por qué apuestan las comunidades autónomas para evitar la fuga de talento?



**La Rioja** (75%), **Baleares** (66,7%) y la **Comunidad de Madrid** (61,5%) son las comunidades en las que, mayoritariamente, creen que **el aumento salarial evitaría la fuga de talento.**



**Riojanos** (66,7%), **gallegos** (60,2%) y **vascos** (60%) las comunidades en las que aseguran, en mayor medida, que **una apuesta por la estabilidad laboral favorecería la retención del talento.**



**Galicia** (47,2%) seguida de **Asturias** (44,4%) y **Cantabria** (44%) son las CC.AA. en las que, en mayor porcentaje, defienden **la inversión en I+D y tecnología como vía para evitar la pérdida de talento.**



Casi la mitad de los **gallegos** (49,1%), **madrileños** (47,7%) y **castellanoleoneses** (45,7%) consideran, en mayor medida, que **un aumento del apoyo a la conciliación laboral y personal** permitiría evitar la fuga de talento.



**Extremadura** (37,5%) es la comunidad que opina, mayoritariamente, que contribuiría de forma positiva a la fuga de talento, **la reducción de la carga fiscal a trabajadores y empresas.**

**Silvia Martínez Martín,**  
People & Culture Director en Gi Group Holding

“ Vivimos una época en la que la relación del individuo con el trabajo está en constante transformación. Existe una conclusión clara que podemos extraer del estudio y es que todas las personas, sin importar la generación a la que pertenezcan, valoran la conciliación personal como un factor crucial a la hora de aceptar o rechazar una oferta de empleo. Las generaciones más jóvenes han iniciado esta transformación poniéndolo en valor y demostrando que no es incompatible, en ningún momento, con el aprendizaje y el crecimiento profesional.

Las organizaciones debemos de ser capaces de desgarnar todo lo que supone que “el buen ambiente” sea una prioridad. El principal motor de esto es ser capaces de potenciar e impulsar el desarrollo de un liderazgo sostenible, que sea capaz de poner en valor la importancia de las necesidades personales de los empleados.

El éxodo laboral, un ejemplo más de que una mejora salarial no es suficiente. El crecimiento profesional y una mejor calidad de vida se encuentran entre las causas de esta fuga de talento.

1 de cada 4 españoles cree que habrá un futuro con menor empleo y peores condiciones. Podríamos decir que se trata de personas con cierta resistencia al cambio. Es responsabilidad de las organizaciones, ofrecerles acompañamiento y dotarles de herramientas para gestionarlo. No olvidemos que, según este dato, afortunadamente, la mayoría confía en un futuro optimista del mercado de trabajo.”



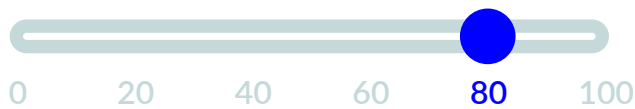
**[...] todas las personas, sin importar la generación a la que pertenezcan, valoran la conciliación personal como un factor crucial a la hora de aceptar o rechazar una oferta de empleo.**

## 4. ¿Qué hace que el talento se quede en España?



## Aumento salarial y equilibrio personal-profesional: los dos pilares para fidelizar a los empleados

¿Estás satisfecho con tu trabajo actual?

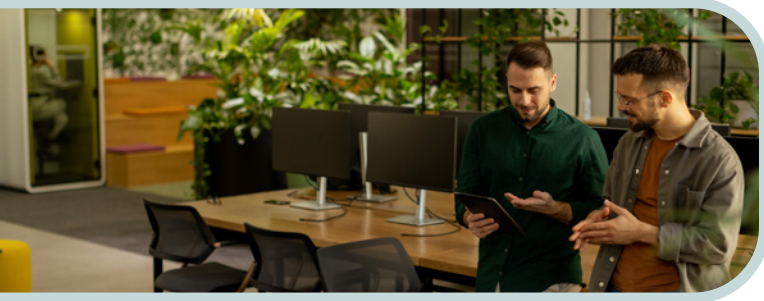


El **80%** de los trabajadores asegura estar **satisfecho**.

¿Qué factores harían que decidieras quedarte en una empresa a largo plazo?



## Hombres y jóvenes entre 18 y 24 años, los más satisfechos laboralmente



### Por edades

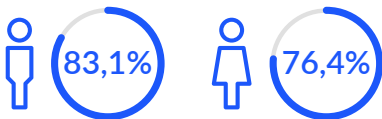


Casi 9 de cada 10 jóvenes entre 18 y 24 años asegura estar **satisfechos con su trabajo** en la actualidad.



Además, los españoles valoran principalmente el **aumento salarial**, sin embargo, mientras los jóvenes entre 18 y 25 años prefieren la **flexibilidad horaria** (44,2%) en mayor medida, los mayores de 55 años optan por el **equilibrio entre vida personal y laboral** (50,3%) para mantenerse en un empleo a largo plazo.

### Por género



El **83,1%** de los hombres reconoce estar **satisfecho con su trabajo actual** frente al **76,4%** de las mujeres.

## La satisfacción laboral, varía según la CC.AA.



### Los más satisfechos laboralmente

Los **baleares** (90,5%) son los que están **más satisfechos laboralmente**, sin embargo, sólo el 45,5% de los **riojanos** reconoce estarlo actualmente.



### Valoran un aumento salarial

**La Rioja** (75%) y **Navarra** (63%) son las comunidades en las que, mayoritariamente, los trabajadores se quedarían en una empresa a largo plazo si tuvieran un **aumento salarial**.

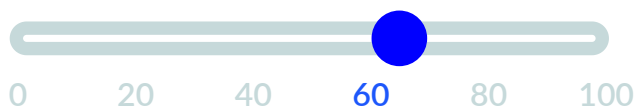


### Equilibrio personal-profesional, flexibilidad y teletrabajo

Los **riojanos** (58,3%) y los **canarios** (63%) se quedarían, por encima del resto de comunidades, a largo plazo en una organización si tuvieran **mayor equilibrio personal y profesional**, mientras que casi la mitad de los **madrileños** (49,5%) lo haría si tuvieran **flexibilidad y posibilidad de teletrabajo** y los **murcianos** si pudieran tener mejores **beneficios financieros** (39,4%).

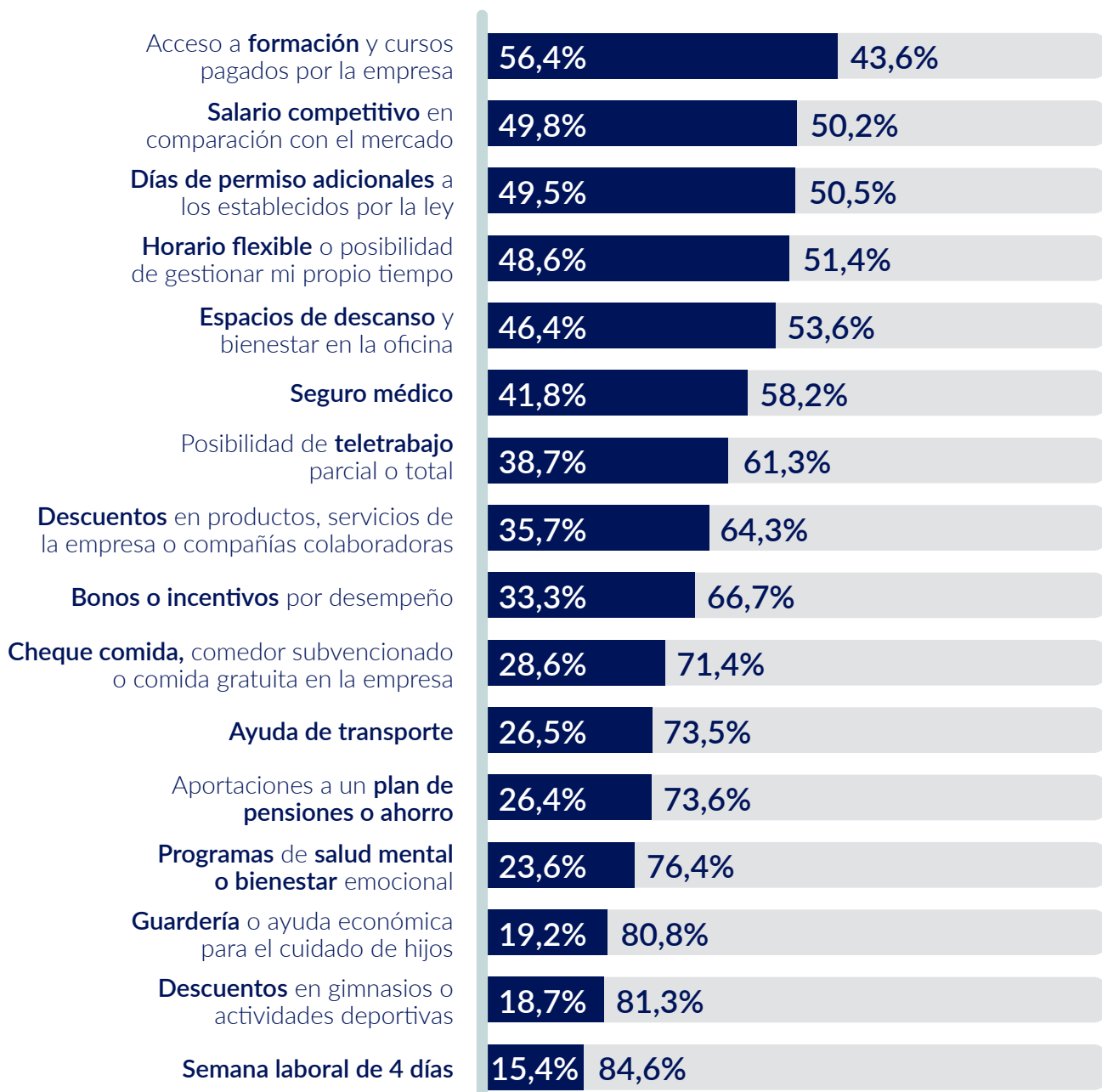
## Más de la mitad de los trabajadores españoles destaca la formación como el mejor beneficio laboral

¿Estás satisfecho con los beneficios que te ofrece tu trabajo actual?



El **64,4%** de los trabajadores asegura estar **satisfecho** con ellos.

¿Qué beneficios tienes en tu trabajo actual?





## Satisfacción juvenil: los beneficios laborales funcionan para los más jóvenes

### Por edad

Los más satisfechos con los beneficios de su trabajo actual son los jóvenes de entre 18 y 24 años (80,6%). Por el contrario, **3 de cada 10 trabajadores entre 25 y 34 años afirma estar insatisfechos con los beneficios de su trabajo.** Además, el 71% de los jóvenes entre 18 y 24 años destaca los espacios de descanso y bienestar como el principal beneficio laboral que poseen. A partir de los 25 años, la formación y los cursos pagados por empresas, el beneficio más destacado por los trabajadores.

### Por beneficio

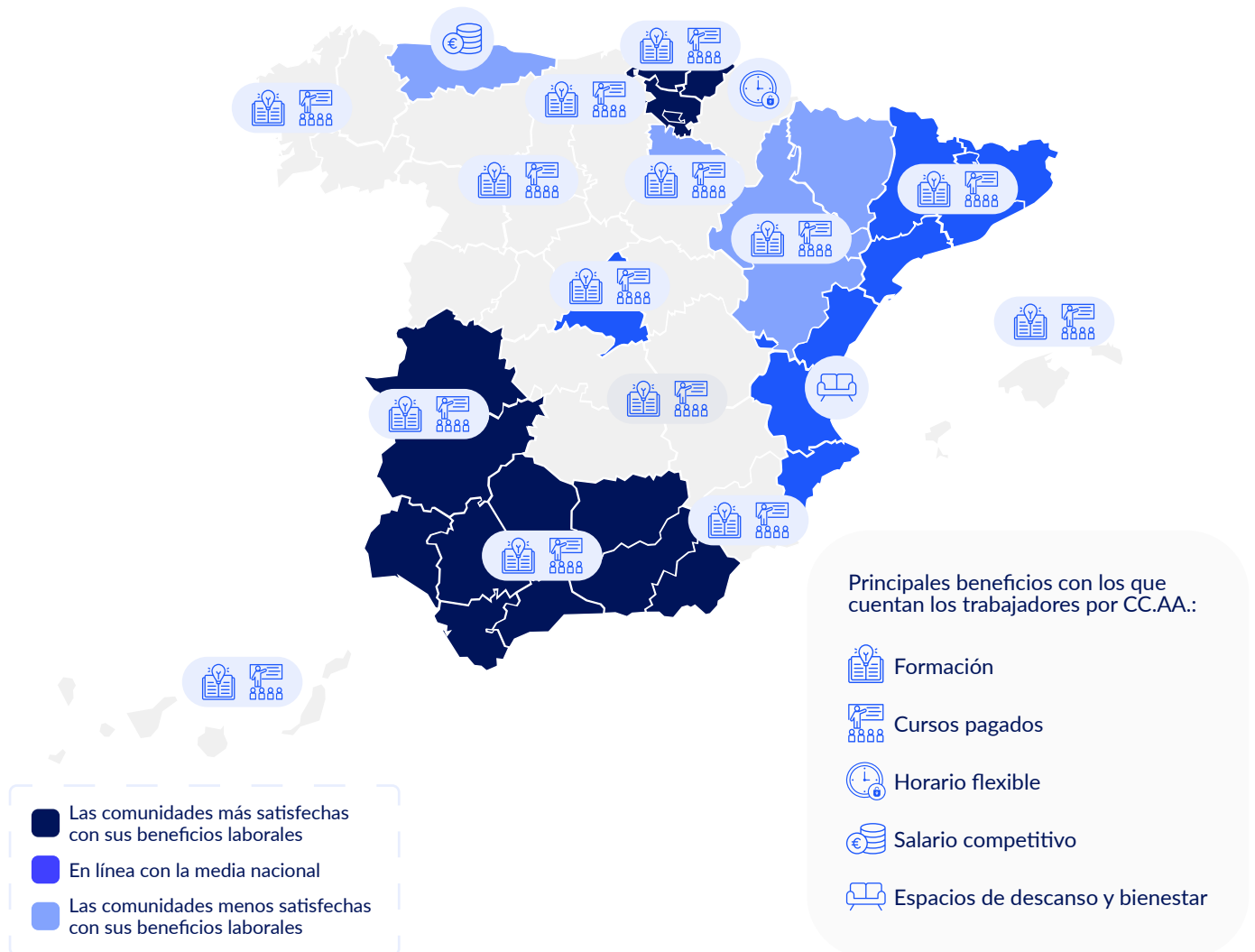
El beneficio laboral menos valorado por todos los grupos de edad **es el cheque-comida o el comedor subvencionado**, especialmente a partir de los 35 años donde un solo un 26,9% lo demanda. Este porcentaje baja hasta el 21,7% entre los 55 y 65 años.

### Por género

**Casi 7 de cada 10 hombres asegura estar satisfecho con los beneficios que le ofrecen en su trabajo actual frente al 61,8% de las mujeres.** Formación y cursos pagados por la empresa (57,8%), salario competitivo (55,5%), días de permiso adicionales (49,9%) y horario flexible (49,9%) es lo que afirman tener en mayor medida los hombres, mientras que las mujeres: formación y cursos pagados por la empresa (54,8%); días de permiso adicionales (49,1%); y horario flexible (47%).

## Satisfacción laboral desigual según la comunidad

### Las comunidades más satisfechas y las menos satisfechas con sus beneficios laborales



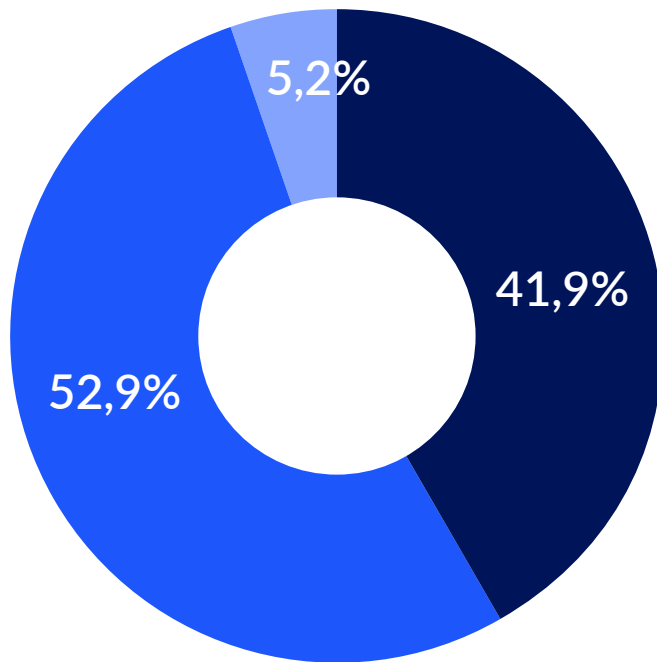
- **Andaluces** (69,3%), **extremeños** (67,7%) y **vascos** (67,6%) reconocen, en mayor porcentaje, estar **satisfechos con sus beneficios laborales**. En el lado opuesto se sitúa **La Rioja** (72,7%), **los más insatisfechos**, seguidos de **Asturias** (50%) y **Aragón** (43,9%).
- En línea con la media nacional (64,4%) se encuentran comunidades como **Castilla-La Mancha** (64,9%); **Comunidad Valenciana** (64,7%); **Comunidad de Madrid** (64,6%) y **Cataluña** (64,3%).
- Además, prácticamente en todas las comunidades, la **formación** y los **cursos pagados** por las empresas **es el principal beneficio** con el que cuentan los trabajadores **excepto en Navarra**, donde el beneficio más reconocido por los trabajadores es el **horario flexible** (71,4%); **Asturias** donde destaca el **salario competitivo** (61,1%); y **Comunidad Valenciana**, con los **espacios de descanso y bienestar** (54,5%).




## 5. Más allá del sueldo: el valor de sentirse bien



## El salario emocional gana terreno entre los trabajadores españoles

¿Qué importancia tiene el salario emocional en tu trabajo?



-  Muy importante, incluso más que el salario
-  Importante, pero no tanto como el salario
-  Poco importante, priorizo el salario



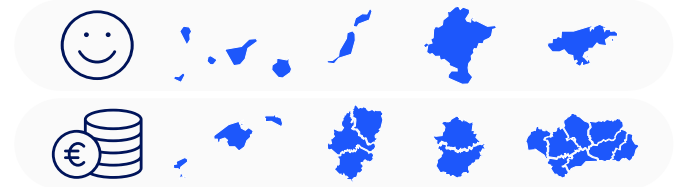
## Una visión distinta del salario emocional por generaciones

### Por edad



Más de la mitad de los jóvenes entre 18 y 34 años considera que el salario emocional es muy importante, incluso más que el económico, mientras que, a partir de los 35 años, aunque creen que el salario emocional es importante, dan más importancia al económico, especialmente a partir de los 45 años como aseguran 6 de cada 10 trabajadores.

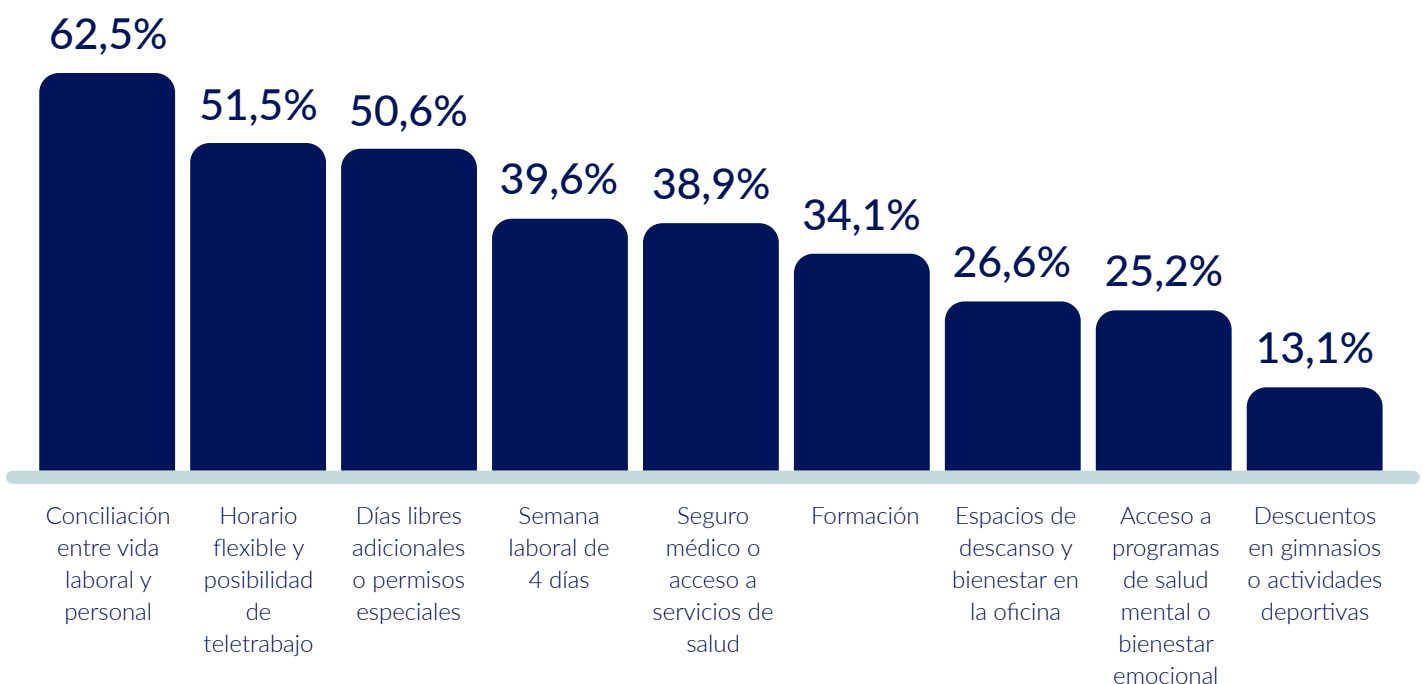
### Por CC.AA.



Los trabajadores de Canarias (48,9%), Navarra (48,1%) y Cantabria (48%) son, en mayor porcentaje, los que dan más importancia al salario emocional frente al económico, mientras que en Baleares (60,8%), Aragón (60,4%) y Extremadura y Andalucía, ambas con un 60%, dan más importancia al salario económico, aunque creen que el emocional es importante.

## El empleo ideal incluye conciliación, horarios flexibles y teletrabajo

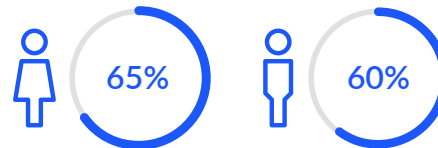
¿Qué aspectos del salario emocional valoras más en un empleo?



## ¿Qué valoran más las diferentes generaciones del salario emocional?



### Por género



La conciliación es el aspecto del salario emocional que más valoran las mujeres frente a ellos (65% vs. 60%).

### Por edad



Los jóvenes **entre 18 y 24 años** son los que más valoran la **formación** (40,8%), los **espacios de descanso y bienestar** (40,8%) y los **programas de salud mental** (37,1%). El grupo de edad entre **45 y 54 años** apuestan, en mayor medida que el resto, por la **flexibilidad horaria** y el **teletrabajo**.

### Por CC.AA.



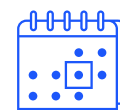
#### Conciliación entre vida personal y laboral

Aunque la opción de **conciliación entre vida personal y laboral** destaca en prácticamente en todas, en **Navarra** (74,1%) y la **Región de Murcia** (70,4%) lo hacen en mayor medida.



#### Conciliación laboral, flexibilidad horaria y teletrabajo

En la **Comunidad de Madrid**, la **conciliación laboral**, la **flexibilidad horaria** y la posibilidad de **teletrabajo** destacan por encima del resto de beneficios con un 62,1%.

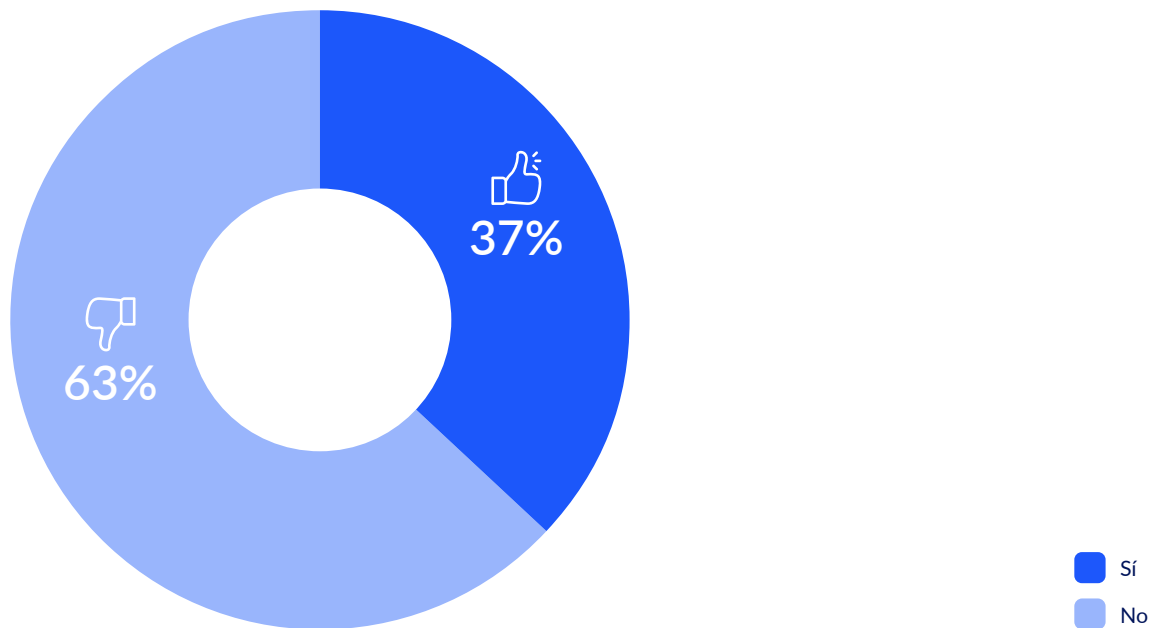


#### Días libres o permisos especiales

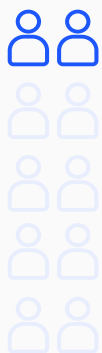
En **Aragón** y **Extremadura**, el beneficio más valorado es el de **días libres o permisos especiales**, 67,9% y 57,5% respectivamente.

## El salario emocional cada vez más importante: los trabajadores comienzan a rechazar empleos que no lo ofrecen

¿Has rechazado alguna vez un empleo por falta de beneficios no relacionados con el salario económico?

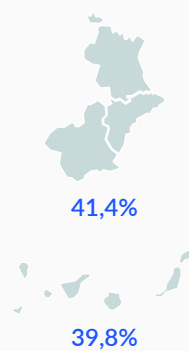


### Por edad



Sólo **2** de cada **10** españoles entre **55 y 65 años** han rechazado un empleo por falta de beneficios al margen del salario económico. Por el contrario, **los jóvenes entre 25 y 34 años** son quienes, por encima del resto **señalan haberlo hecho** (52,2%).

### Por CC.AA.



**Valencianos** (41,4%) y **canarios** (39,8%) son los que más han rechazado un empleo por ese motivo frente a los **navarros** (74,1%) y **asturianos** (71,1%), quienes menos lo han hecho.

**Jorge Sierra Larrosa,**  
Compensation & Benefits Manager en Gi Group Holding

“ Aunque a rasgos generales tanto el salario competitivo, como la estabilidad laboral, es lo que más prima entre la sociedad activa española, debemos resaltar que los “recién llegados” al mundo laboral (18-24 años) buscan algo más: buen ambiente de trabajo, flexibilidad horaria y beneficios que le permitan disfrutar de su tiempo libre.

En cuanto a la búsqueda de aprendizaje, vemos como ésta se estanca cuando llegan los 35, pues es cuando se busca más el crecimiento económico.

Y llegados a este punto no nos debe sorprender que el 41,9% de los trabajadores considera el salario emocional más importante que el económico. Y, dentro de este salario emocional, los tres beneficios más solicitados y valorados son lo que permiten la conciliación laboral y personal, la flexibilidad horaria y, por último, el teletrabajo.

No me gustaría acabar esta reflexión sin destacar que 4 de cada 10 empleados ha rechazado un puesto de trabajo, aún cobrando más salario que en el anterior, por el hecho de no existir beneficios.

Con todo ello, queda claro que hoy en día no se es atractivo ofreciendo únicamente un paquete retributivo basado en el salario.”



**No nos debe sorprender que el 41,9% de los trabajadores considera el salario emocional más importante que el económico.**

## El salario emocional: la asignatura pendiente de las empresas, según los trabajadores

¿Crees que las empresas están poniendo suficiente énfasis en ofrecer salario emocional a sus empleados?

No, creo que muchas empresas todavía no le dan la importancia que debería al salario emocional. A menudo se enfocan más en el salario económico, olvidando que el bienestar emocional y un buen ambiente de trabajo son igualmente cruciales para la retención

32,8%

Algunas empresas se esfuerzan, pero creo que aún no todas tienen el mismo nivel de compromiso. Aunque se ven ciertos avances en términos de flexibilidad y reconocimiento, todavía hay muchas que no logran integrar completamente el salario emocional

45,5%

Sí, creo que cada vez más empresas están reconociendo la importancia del salario emocional. Están implementando políticas que favorecen el bienestar de los empleados, además de ofrecer oportunidades de crecimiento personal y profesional

21,7%





## ¿Las empresas cuidan el salario emocional? Opiniones divididas entre las generaciones

### Por edad

Los trabajadores de **entre 55 y 65 años** son quiénes, de forma mayoritaria (45,5%), **creen que las empresas no hacen lo suficiente para ofrecer un salario emocional**. Además, **casi 4 de cada 10 jóvenes entre 18 y 34 años** reconocen, en mayor porcentaje, que **algunas empresas sí apuestan por ofrecer beneficios** a sus empleados.

### Por CC.AA.

Mientras que los trabajadores de **País Vasco** (30,6%) y **Andalucía** (29,9%) consideran, de forma mayoritaria, que **las empresas están poniendo énfasis en ofrecer un salario emocional** a sus empleados, el 55,6% de los **navarros** y el 52,8% de los **aragoneses**, creen que **algunas empresas sí lo están haciendo, pero otras no**. En el lado contrario se sitúan el 51,1% de los **asturianos** y la mitad de los **riojanos** que **opinan que las empresas no lo están haciendo**.

**Ana Zamora,**  
CEO & Co fundadora de Vitaance

“ El salario emocional no es un simple complemento, sino un elemento decisivo en la relación de las personas con su trabajo: el 42 % de los empleados lo valora incluso por encima del salario económico, especialmente entre los menores de 34 años. En este contexto, los beneficios flexibles y adaptados a las necesidades individuales se revelan como una palanca clave para aumentar tanto el engagement como los resultados de negocio.

Las empresas que ofrecen beneficios 100% personalizados logran tasas de uso y participación del 90%, frente al 20% habitual en programas tradicionales. En la plataforma de Vitaance, el 61% de los empleados interactúa con contenidos de bienestar, el 56% participa en dinámicas de bienestar emocional y el 42% en retos deportivos online. Esta participación demuestra que cuando se otorga libertad de elección, el bienestar deja de ser un extra para convertirse en parte esencial del día a día laboral. Además, iniciativas centradas en la salud mental, por ejemplo, pueden reducir hasta en un 40% la rotación. Cuando los empleados sienten que sus necesidades personales y emocionales son escuchadas, la percepción del valor recibido aumenta: por cada euro invertido en bienestar, el retorno puede llegar a 1,5 €.

El análisis de uso dentro de la app permite identificar las áreas más valoradas por los empleados: salud física y fitness (62%), salud mental (13,3%), trabajo y productividad (7,5%) y bienestar financiero (5%), entre otras. Estas cifras confirman que los profesionales buscan una experiencia laboral que respete y cuide su bienestar integral, en línea con las expectativas de conciliación, flexibilidad y cuidado personal, especialmente relevantes entre los perfiles más jóvenes.”



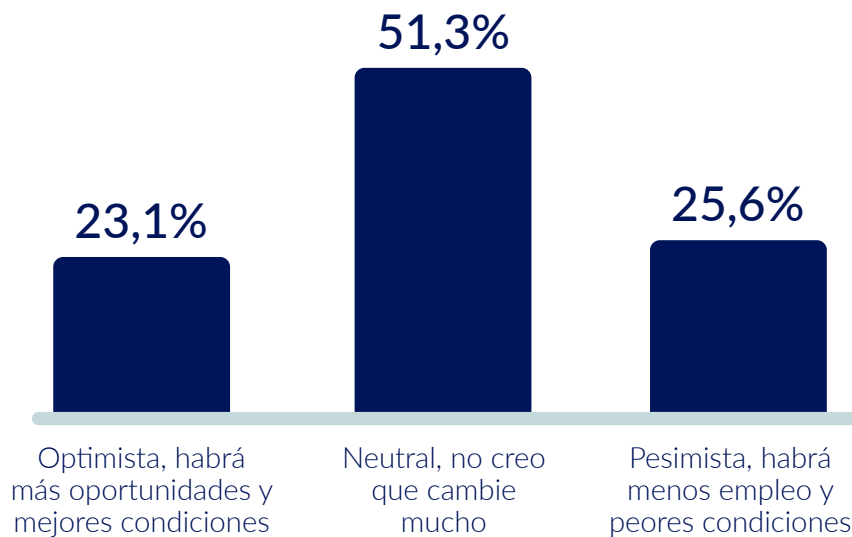
**Los beneficios flexibles y adaptados a las necesidades individuales se revelan como una palanca clave para aumentar tanto el engagement como los resultados de negocio.**

## 6. El trabajo que viene: visión generacional del futuro



## Los españoles, divididos ante el futuro del empleo: más de 1 de cada 4 cree que habrá peores condiciones

¿Cómo percibes el futuro del mercado laboral?

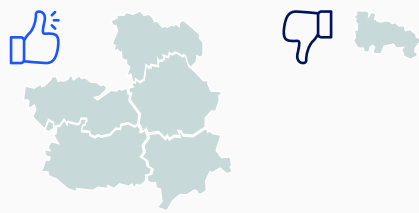


### Por edad

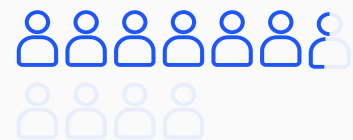


Más de 3 de cada 10 jóvenes entre 18 y 24 años creen que habrá más oportunidades laborales en el futuro, mientras que los mayores de 55 que consideran que habrá menos empleo (29,4%).

### Por CC.AA.



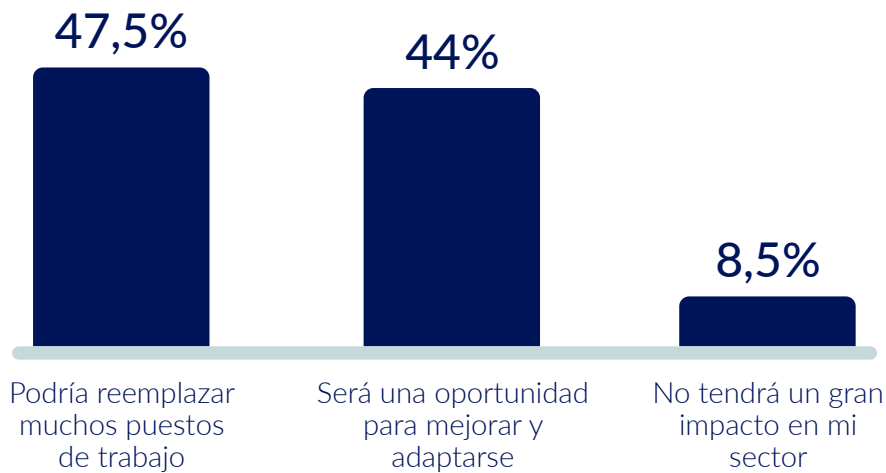
Los trabajadores de **Castilla – La Mancha** (31%) son los más optimistas frente a la evolución del mercado laboral mientras que los de la **La Rioja**, los más pesimistas (60%).



Casi 7 de cada 10 baleares opinan que el mercado laboral no cambiará, el mayor porcentaje de las comunidades.

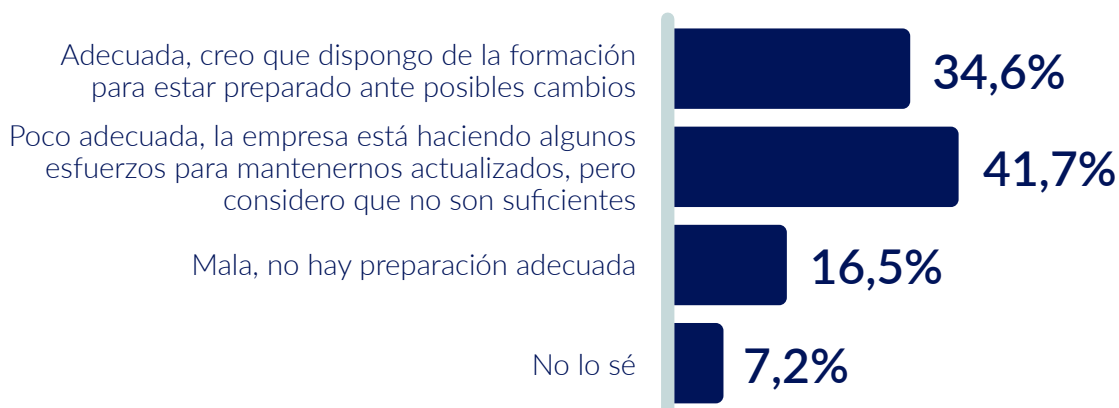
## La Inteligencia Artificial inquieta: casi 1 de cada 2 españoles cree que podría reemplazar puestos de trabajo

¿Cómo crees que afectará la Inteligencia Artificial y la automatización al trabajo de los próximos años?



## Cambios laborales y brecha de preparación: los españoles dudan de su preparación

¿Cómo valoras la formación que recibes para afrontar los cambios en el mercado laboral?



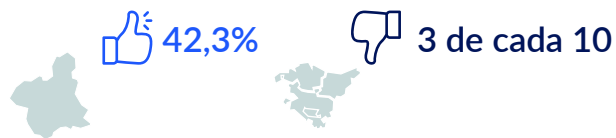
## Casi la mitad de los jóvenes opina que la formación para enfrentar los cambios laborales es inadecuada

### Por edad

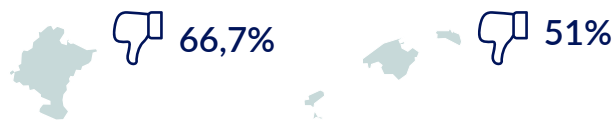


Los españoles **entre 25 y 34 años** son quienes, en mayor medida, considera que **la formación que reciben para adaptarse a los cambios del mercado es adecuada** (40,3%), mientras que casi la mitad de los **jóvenes menores de 25 años cree que es poco adecuada**. Sin embargo, **casi 1 de cada 5 trabajadores de entre 55 y 65 años opina que es mala**.

### Por CC.AA.



El 42,3% de los **murcianos** afirma que **la formación** que reciben para afrontar los cambios del mercado es **adecuada**, mientras que casi 3 de cada 10 **vascos asegura lo contrario**.



**Navarros** (66,7%) y **baleares** (51%) reconocen que **la formación es poco adecuada**, mientras que 2 de cada 10 **asturianos reconocen no saberlo**.

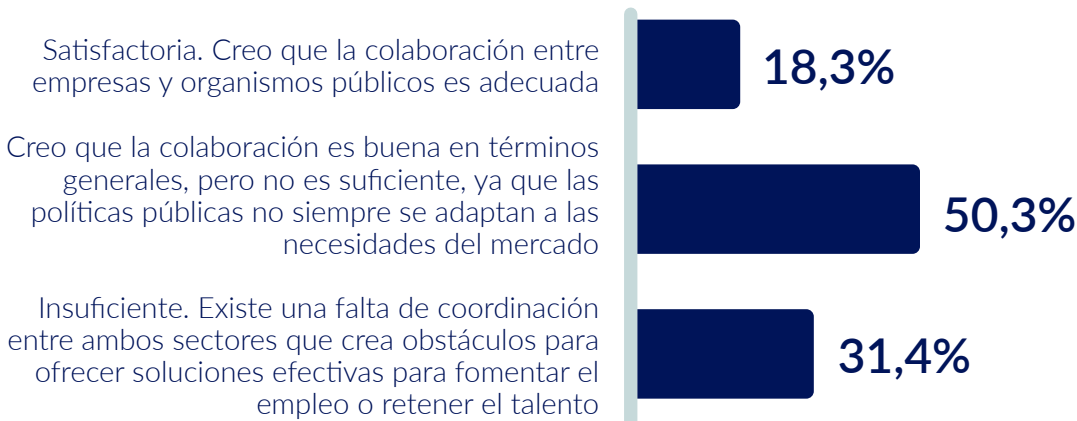


## 7. Actores del cambio: ¿qué papel juegan empresas e instituciones?

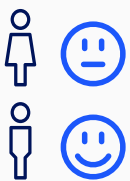


## Más de la mitad de los españoles cree que la colaboración entre empresas y organismos públicos es insuficiente

¿Cómo consideras que es la relación entre empresas y organismos públicos cuando se habla de fomento del empleo?



### Por género



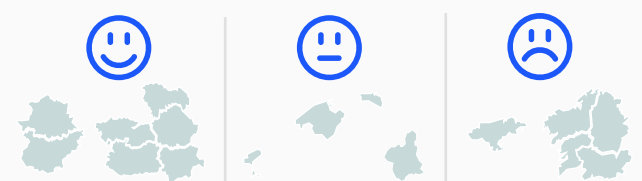
Más de la mitad de las **mujeres** consideran que **la colaboración, aunque buena es insuficiente**, mientras que el 21% de **los hombres opinan que es adecuada**.

### Por edad



Casi 6 de cada 10 jóvenes **entre 18 y 25 años** asegura que **la colaboración no es suficiente, aunque es buena**, mientras que el 42,1% de los **mayores de 55** reconoce que es **insuficiente**.

### Por CC.AA.

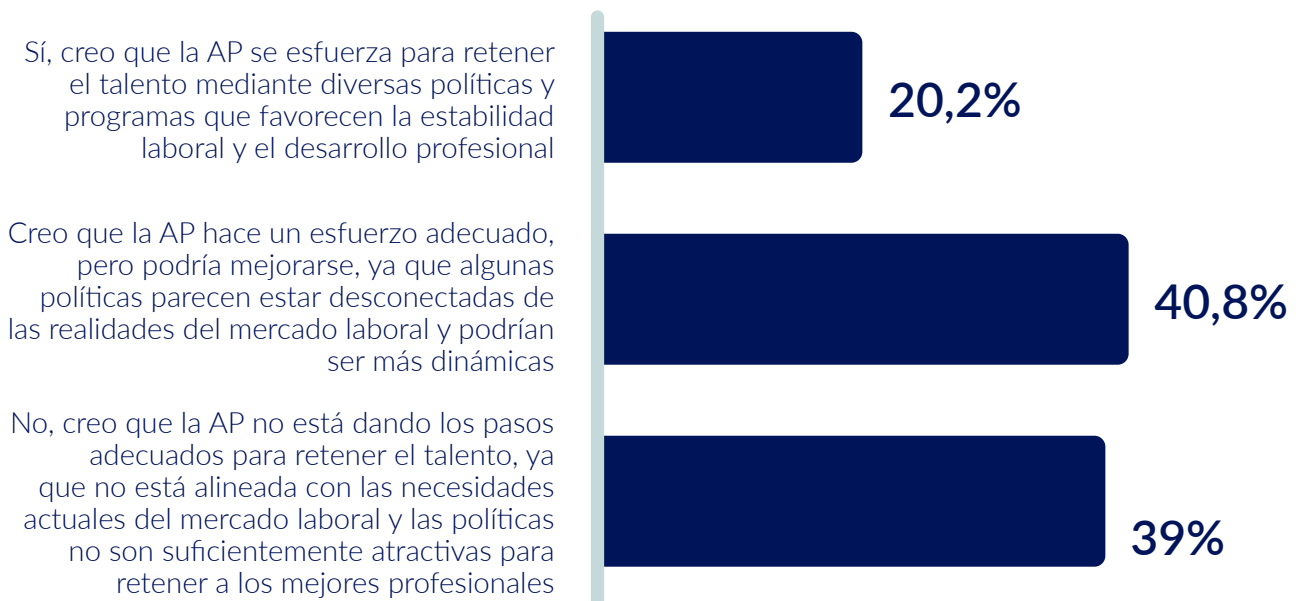


**Extremeños** (32,5%) y **castellanomanchegos** (26,4%) son quienes en mayor medida piensan que **la colaboración es satisfactoria**, mientras que **baleares** (66,7%) y **murcianos** (67,6%) creen que **es buena pero no suficiente** y **cántabros** (52%) y **gallegos** (41,7%) que es **insuficiente**, por encima del resto.



## Sólo 2 de cada 10 españoles opinan que la Administración Pública fomenta la retención del talento

¿Crees que es adecuado el papel de la Administración Pública para fomentar la retención del talento en el tejido empresarial español?



## Las mujeres más críticas que ellos con el papel de la Administración Pública



### Por género

El 41,5% de las **mujeres** asegura que **la Administración Pública no está haciendo bien su trabajo para retener el talento** frente al 21,9% de los **hombres** que **consideran que sí lo está haciendo**.



### Por edad

Cerca de la mitad de los jóvenes **entre 18 y 34 años cree que el papel de la Administración Pública es adecuado, pero podría mejorar**, mientras que el 50,7% de **los mayores de 55 años opinan que no que está fomentando la retención de talento**.

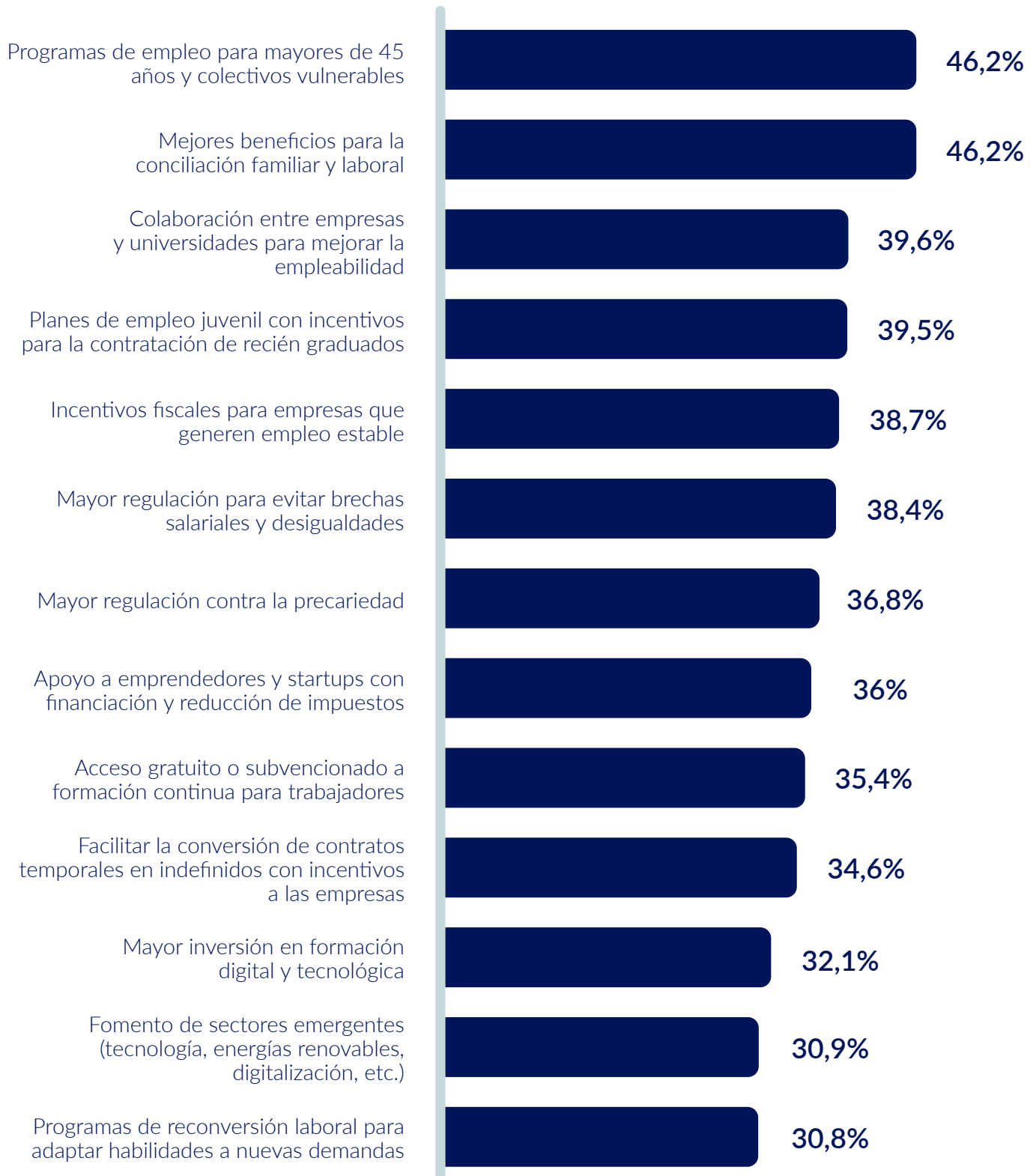


### Por CC.AA.

**Vascos (29,4%), castellanomanchegos (28,7%) y canarios (28,4%) afirman que la Administración Pública sí está tomando medidas para evitar la fuga de talento** mientras que **riojanos (50%), asturianos (48,9%), gallegos (44,4%) y madrileños (44,3%) creen lo contrario**, por encima del resto.

**Navarra (51,9%); Baleares (47,1%); Aragón (45,3%); Región de Murcia (45,1%); Castilla y León (43,6%); Galicia (43,5%) y Cataluña (43,3%) piensan, mayoritariamente, que el papel de Administración Pública es adecuado, pero mejorable.**

## Más empleo para mayores de 45 y conciliación real: las políticas que reclaman los españoles



## Conclusiones:

- Un 46,2% de los españoles considera que las políticas laborales más eficaces para mejorar el acceso al empleo y la estabilidad económica deberían centrarse, sobre todo, en: el impulso de **programas específicos para mayores de 45 años y colectivos vulnerables**, y la **mejora de los beneficios que faciliten la conciliación entre la vida laboral y familiar**.
- En un segundo plano, aunque con porcentajes muy cercanos, otras medidas ampliamente respaldadas son: la **colaboración entre empresas y universidades** para reforzar la empleabilidad que alcanza un 39,6% de apoyo, seguida de los **planes de empleo juvenil con incentivos** para la contratación de recién graduados (39,5%).
- Los españoles también muestran respaldo a fórmulas que premien la estabilidad: un 38,7% apuesta por **incentivos fiscales a las empresas** que generen empleo duradero. Además, un 38,4% señala como prioridad una **mayor regulación para corregir desigualdades laborales** y frenar la brecha salarial.



## Las políticas laborales dividen a hombres y mujeres



### Por género

Las mujeres, en mayor medida que los hombres, **mejorarían los programas de empleo de mayores de 45 años y colectivos vulnerables** (48,7% vs. 43,8%); **los beneficios de conciliación familiar y laboral** (50,5% vs. 41,8%); **y la regulación para evitar brechas salariales** (41,3% vs. 35,4%). En cambio, **los hombres apoyarían más incentivos fiscales a las empresas** (41,1% vs. 36,2%) **y el apoyo a emprendedores y startups** (37,8% vs. 34,2%).



### Por edad

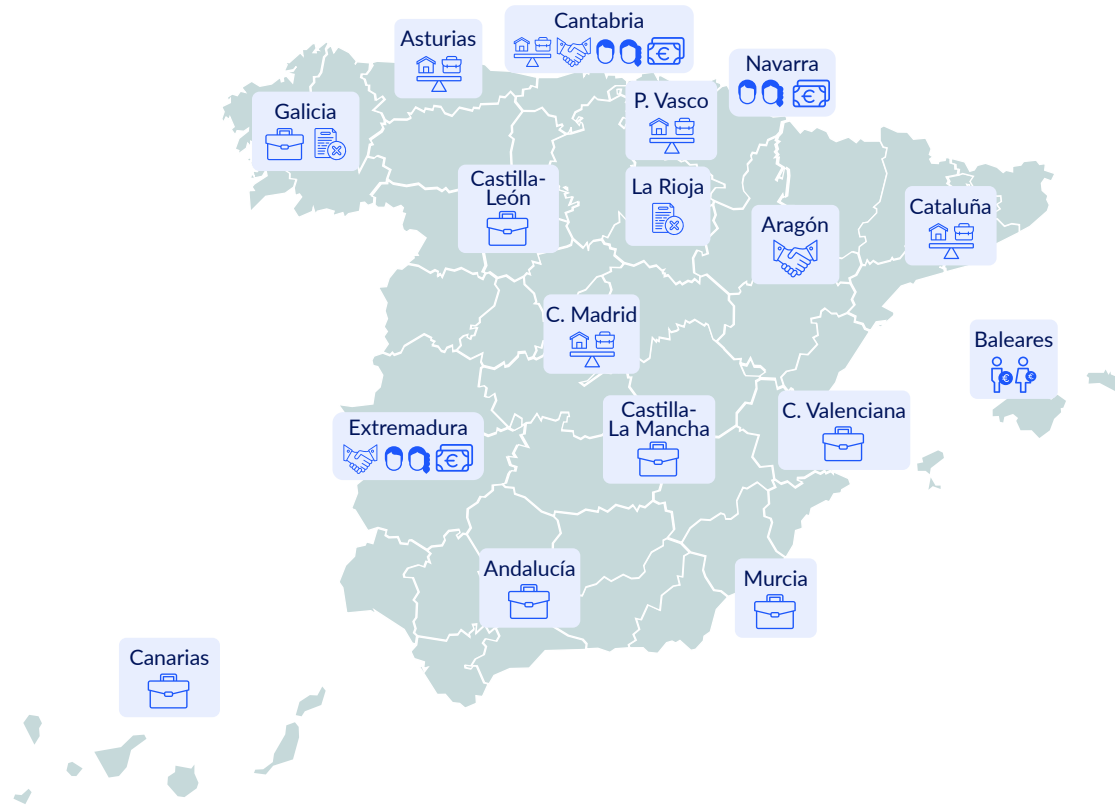
La mejora de los beneficios para la conciliación familiar y laboral es lo que **mejorarían los españoles entre 25 y 54 años**, por encima del resto.

Los **mayores de 55 años** creen, mayoritariamente, que sería necesario una **mejora de la colaboración entre empresas y universidades** (44,2%); de los **incentivos fiscales a empresas** (48,4%); de la **regulación para evitar brechas salariales** (43%) **y del apoyo de emprendedores y startups** (41,5%).

Mientras los jóvenes de **entre 18 y 25 años** mayoritariamente apuestan por una **mejora en los planes de empleo juvenil** (46,3%), los trabajadores **entre 45 y 65 años mejorarían los programas de empleo a mayores de 45 y colectivos vulnerables**, principalmente en el grupo de edad **de 55 y 65 años** (59,3% vs. 55,9%).



## Cada comunidad, una visión: disparidad en las políticas laborales para facilitar el empleo



- Programas de empleo para mayores de 45 años y colectivos vulnerables
- Mejorar los beneficios de la conciliación familiar y laboral
- Colaboración entre empresas y universidades
- Planes de empleo juvenil
- Incentivos fiscales a empresas
- Apoyo a emprendedores y startups
- Mayor regulación contra la brecha salarial
- Regulación contra la precariedad

**La Rioja** (58,3%), **Galicia** (57,4%) y **Navarra** (51,9%), en mayor medida que el resto, creen que **los programas de empleo para mayores de 45 años y colectivos vulnerables podrían mejorar el acceso al empleo**, mientras que los **madrileños** (55%) y los **asturianos** (51,1%) **apuestan por mejorar los beneficios de la conciliación familiar y laboral**.

**Aragón** (50,9%) y **Navarra** (48,1%) creen, mayoritariamente que el acceso al empleo mejoraría con una **colaboración entre empresas y universidades**, mientras que, además, en **Navarra** también apuestan por **planes de empleo juvenil** (59,3%), **incentivos fiscales a empresas** (59,3%) y **apoyo a emprendedores y startups** (44,4%), por encima del resto de comunidades. Por su parte, los **baleares** creen, en mayor porcentaje, que una **mayor regulación para evitar brechas salariales** (51%) sería una política adecuada para reducir el desempleo, mientras que los **riojanos** (66,7%) y **gallegos** (49,1%) consideran que sería la **regulación contra la precariedad**.

**Carlos Pérez Beruete**

Head of Culture &amp; Engagement de Talento y Cultura en BBVA

“ En un contexto donde 8 de cada 10 profesionales afirman estar satisfechos con su empleo y donde los beneficios como la formación, el horario flexible y los días adicionales de permiso son elementos clave de retención, en BBVA apostamos por un enfoque integral en la gestión del talento. Ofrecemos una combinación de iniciativas que abarcan desde programas globales de formación –como Campus BBVA– hasta herramientas internas como “Mobility” y “Opportunity”, que facilitan el desarrollo y la movilidad interna del talento. Este enfoque ha logrado un altísimo nivel de satisfacción (9,6/10), fortaleciendo la fidelización y compromiso del equipo.

Además, en línea con la creciente valoración del salario emocional –importante para más del 41% de los empleados, especialmente jóvenes–, hemos consolidado un modelo de trabajo híbrido que permite trabajar hasta un 40% de la jornada de forma remota, en función de la naturaleza del rol. Complementariamente, los programas de bienestar integral nos han permitido centralizar los recursos sobre salud física y emocional para todos los empleados. Estas políticas responden directamente a sus expectativas, que valoran cada vez más la conciliación, la inclusión y el sentirse cuidados más allá del salario económico.

Por último, frente a las percepciones negativas sobre el futuro del trabajo –donde más de un 25% teme un deterioro de las condiciones y casi la mitad cree que la IA sustituirá empleos–, nos hemos anticipado con una apuesta decidida por la capacitación tecnológica de nuestros equipos y con el ánimo de no dejar a nadie atrás. Hemos desplegado 11.000 licencias de ChatGPT, integrándolas en el día a día como palanca para mejorar la productividad, la innovación y la toma de decisiones. Esta estrategia no solo responde a la transformación digital del sector, sino que permite a nuestros empleados adquirir nuevas competencias, mitigando el miedo al cambio y a un futuro incierto.”



**En BBVA apostamos por un enfoque integral en la gestión del talento.**

## 8. Conclusiones



## ¿QUÉ ESPERAN HOY LAS GENERACIONES DEL MERCADO LABORAL?

- El salario competitivo y la estabilidad laboral son los factores más deseados por los trabajadores españoles. Por género, las mujeres apuestan por la flexibilidad (63,8%) y el teletrabajo (28,9%) más que los hombres (54,6% y 24,9% respectivamente), quienes priorizan el salario competitivo (75,8%).
- Entre los jóvenes (18-24 años), el buen ambiente laboral, la flexibilidad horaria y la estabilidad son los factores determinantes. A partir de los 45 años, se valora más el salario competitivo y el buen ambiente laboral.
- Más de la mitad de los jóvenes (18-24 años) buscan empleos con posibilidades de aprender y avanzar. A partir de los 35 años, se comienza a valorar más el salario y el ambiente laboral. El 14,3% de los españoles de 45 a 54 años no considera esencial crecer profesionalmente.
- Para el 50,5% de las mujeres la estabilidad laboral es fundamental, frente al 45,8% de los hombres que opina así. Más de la mitad de los trabajadores de entre 25 y 44 años la considera clave, mientras que casi el 40% de los jóvenes entre 18 y 25 años valora otros aspectos.

## ¿POR QUÉ SE VAN? MOTIVOS DEL ÉXODO LABORAL

- Casi 4 de cada 10 españoles han considerado emigrar a otro país en busca de mejores oportunidades. Los hombres lo consideran en mayor medida que mujeres (12,3% vs 11,4%) y también han tenido



más experiencias previas que ellas (9,7% vs 7,2%). Los encuestados entre 25 y 44 años son los que reconocen haber trabajado más en el extranjero. Casi el 20% de los jóvenes (18-24 años) está en proceso de hacerlo.

- Para el 64% de los trabajadores de 35 a 44 años, el salario es la principal razón para emigrar, aunque los más jóvenes (18-24 años) lo hacen por vivir una experiencia diferente (45,4%) y por oportunidades de desarrollo (36,3%).

- Más del 40% de los encuestados cree que **las instituciones educativas son clave en la retención de talento**, pero no hacen lo suficiente.
- Para evitar la fuga de talento, las mejoras más deseadas por los españoles son: **aumento salarial, más estabilidad, inversión en I+D y conciliación**. Por género, las **mujeres** (47,6%) apuestan más por la **conciliación laboral/familiar** que los hombres (40%) y también por la **inversión en tecnología** (43,8% vs 33,2%).

## ¿QUÉ HACE QUE EL TALENTO SE QUEDE?

- **8 de cada 10 trabajadores afirman estar satisfecho con su empleo. Los hombres** (83,1%) **y los jóvenes** (18-24 años, casi 90%) **son los más satisfechos**. Además, el 64,4% de los encuestados asegura **estar satisfecho con los beneficios que recibe en su empleo**. Los más comunes son: **formación y cursos pagados por la empresa** (57,8%); **salario competitivo** (55,5%); **días de permiso adicionales** (49,9%) y **horario flexible** (49,9%).

## MÁS ALLÁ DEL SUELDO: EL VALOR DE SENTIRSE BIEN

- El 41,9% de los trabajadores considera que **el salario emocional es muy importante, incluso más que el económico**. Esta percepción es **más común en los menores de 34 años; a partir de los 45 años, el salario económico pasa a tener más peso**. El aspecto más valorado del salario emocional es la **conciliación entre vida laboral y personal**, seguido por la **flexibilidad horaria** y la opción de **teletrabajo**.

- **Casi 4 de cada 10 trabajadores ha rechazado un empleo por no ofrecer beneficios más allá del sueldo**. Los **jóvenes entre 25 y 34 años son quienes más han rechazado empleos** por este motivo (52,2%) frente a 2 de cada 10 mayores de 55 años que han hecho lo mismo.

## EL TRABAJO QUE VIENE: VISIÓN GENERACIONAL DEL FUTURO

- Más de 1 de cada 4 españoles cree que **habrá menos empleo y peores condiciones laborales en el futuro**. Los **jóvenes entre 18 y 24 años son los más optimistas**, mientras que los **mayores de 55, los más pesimistas**.
- **Casi la mitad de los trabajadores considera que la Inteligencia Artificial podría reemplazar muchos puestos de trabajo**, y el 16,5% opina que no está preparado para hacer frente a los cambios laborales. **4 de cada 10 encuestados entre 25 y 34 años creen que la formación para enfrentarse a los cambios del mercado laboral es adecuada**. En contraste, 1 de cada 5 trabajadores de 55 a 65 años la califica como mala.

## ACTORES DEL CAMBIO: ¿QUÉ PAPEL JUEGAN EMPRESAS E INSTITUCIONES?

- **6 de cada 10 jóvenes (18-25 años) opinan que la colaboración entre empresas e instituciones es buena pero insuficiente** mientras que el 42,1% de los mayores de 55 años cree directamente que es insuficiente.



- Sólo 2 de cada 10 españoles cree que la **Administración fomenta correctamente la retención del talento**. Cerca del 50% de los jóvenes (18-34 años) sostiene que el papel de la Administración es adecuado, pero mejorable. El 50,7% de **los mayores de 55 años considera que no se fomenta adecuadamente** la retención del talento.
- Mientras **las mujeres proponen** medidas como **mejoras en programas para mayores de 45 años y colectivos vulnerables** (48,7%); **conciliación familiar y laboral** (50,5%); y **regulación contra brechas salariales** (41,3%), **los hombres apoyan los incentivos fiscales** (41,1%) y el apoyo a **emprendedores y startups** (37,8%) en mayor medida.
- Los españoles **entre 25 y 54 años**, por encima del resto, **mejoraría la conciliación familiar y laboral** mientras que los **mayores de 55 años** creen, mayoritariamente, que sería necesario una **mejora de la colaboración entre empresas y universidades** (44,2%); de los **incentivos fiscales a empresas** (48,4%); de la **regulación para evitar brechas salariales** (43%) y del **apoyo de emprendedores y startups** (41,5%).

## 9. Nuestros Expertos





**Silvia Martínez Martín**  
**People & Culture Director en Gi Group Holding**

Silvia Martínez es responsable de la dirección del departamento Corporativo de RRHH en Gi Group Holding España. Licenciada en Psicología con un Master en Dirección estrategia de RRHH, cuenta con más de 12 años de experiencia como profesional del sector de RRHH. En Gi Group Holding, compañía consultora de soluciones de RRHH, dirige las áreas de Talent Acquisition & Employer Branding, Learning & Development y Compensation & Benefits.



**Jorge Sierra Larrosa**  
**Compensation & Benefits Manager en Gi Group Holding**

Profesional de la Compensación y Beneficios, con más de 10 años de experiencia, con especial mención a la búsqueda continua de retención y atracción del talento a través del salario no dinerario. En sus comienzos como abogado laboralista se especializó en el aspecto legal de la nómina, en su correcta aplicación y en la búsqueda continua de fórmulas que permitan sacar un mayor partido a la misma.



**Carlos Pérez Beruete**  
**Head of Culture & Engagement de Talento y Cultura en BBVA**

Profesional con más de 25 años de experiencia en branding, marketing y transformación cultural. Actualmente, lidera el área de Cultura y Compromiso Global en BBVA, donde impulsa iniciativas estratégicas para fortalecer la identidad corporativa y la conexión con los empleados. Anteriormente, como responsable de Marketing y Ventas Digitales de BBVA, desempeñó roles clave en la unificación de la marca global de BBVA. Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra y posee un máster en Marketing y Dirección Comercial.



**Ana Zamora**  
**CEO & Co fundadora de Vitaance**

Cofundadora y CEO de Vitaance, con una trayectoria en el sector asegurador, formación en Negocios Digitales en ESADE, especialización en Inteligencia Artificial por el MIT y analista financiera certificada. Su trayectoria combina experiencia financiera y tecnología de vanguardia, impulsando la innovación en soluciones de bienestar y beneficios para empleados.

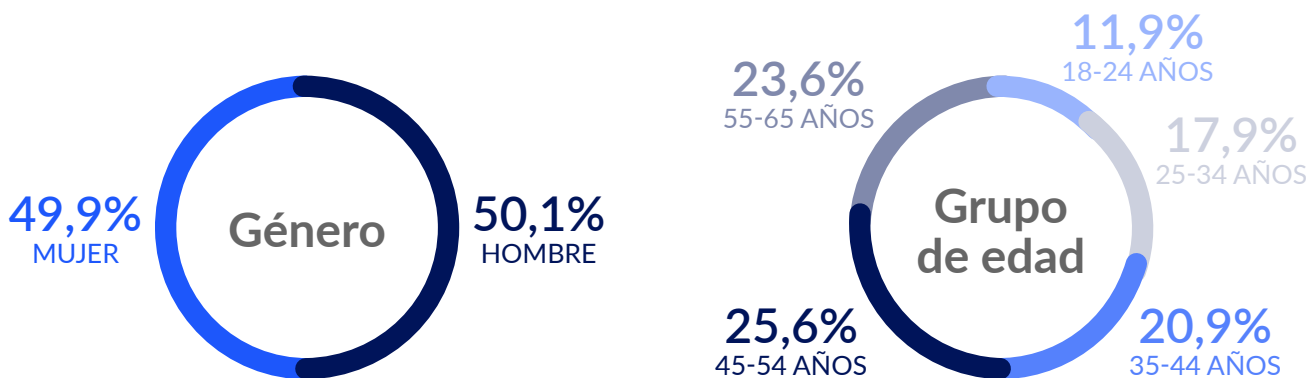
# 10. Ficha técnica y metodología



## Ficha técnica y metodología

El estudio se ha realizado a partir de una encuesta realizada a 2.018 individuos de 18 a 65 años, seleccionados de forma intencional y proporcional a las cuotas de población española según INE en función del sexo, grupo de edad y CC.AA., con un error muestral de +/- 2,2% para la muestra proporcional con un nivel de confianza del 95%.

### Perfil socio-demográfico



# 11. Quiénes Somos



## We ARE

Somos una de las multinacionales de referencia ofreciendo soluciones personalizadas 360° de RRHH, **impulsando la evolución del Mercado Laboral.**

## We WORK

Trabajamos para **fomentar un mercado laboral sostenible**, impulsando la empleabilidad y llevando el concepto del trabajo un paso más allá.

## We AIM

Buscamos fomentar un mercado laboral sostenible y agradable, impactando de manera positiva en nuestros **Empleados, Candidatos, Clientes**, así como en la **Sociedad.**

## We BELIEVE

Creemos en la **sostenibilidad en el trabajo, poniendo el foco en las personas como principal valor de la organización**, apostando por recursos que permitan lograr un entorno de trabajo lo más óptimo posible.



## Marcas y servicios en España



