Gestión del talento de trabajadores jóvenes en el sector logístico. El caso español

Óscar Gutiérrez-Aragón*
Júlia Alabart-Algueró**
Montse Carrillo-Plaza***
Pol Fernández-Durán****

Fecha de recepción: 2 de marzo de 2026
Fecha de aceptación: 29 de septiembre de 2026

Para citar este artículo: Gutiérrez-Aragón, Ó., Alabart-Algueró, J., Carrillo-Plaza, M., & Fernández-Durán, P. (2027). Gestión del talento de trabajadores jóvenes en el sector logístico: El caso español. *Universidad y Empresa, 29*(53), 1-34. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.16293

Resumen

La incorporación del talento joven al sector logístico constituye uno de los principales retos estratégicos para las organizaciones, en un contexto fuertemente marcado por la digitalización y el cambio generacional. **Objetivo:** conocer la valoración de las personas responsables de gestionar los recursos humanos acerca de los procesos actuales de captación, gestión y retención del talento de los jóvenes trabajadores *centennials* y *millennials* en el sector logístico. **Metodología:** se empleó análisis cualitativo sobre los datos que se han obtenido a partir de una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales expertos en la gestión de recursos humanos en el ámbito logístico. **Resultados principales:** cuestiones como la formación continua, el desarrollo profesional y el *employer branding* influyen significativamente en la atracción y fidelización del talento joven en la logística. **Conclusiones:** las empresas han de adaptar la forma de gestionar las políticas de recursos humanos teniendo en consideración las expectativas laborales de los empleados

* Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona (España). Correo electrónico: oscar.gutierrez@eum.es

** Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona (España). Correo electrónico: julia.alabart@eum.es

*** Euncet Business School, Universidad Politécnica de Cataluña (España). Correo electrónico: mcarrillo@euncet.com

**** Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona (España). Correo electrónico: pol.fernandez.duran@outlook.es

más jóvenes, con el fin de poder cubrir de forma eficiente las vacantes en perfiles técnicos y operativos en los que *centennials* y *millennials* tienen una mejor formación que los profesionales de mayor edad.

Palabras clave: logística; talento joven; recursos humanos; desarrollo profesional; *employer branding*.

Talent Management of Young Workers in the Logistics Sector. The Spanish Case

Abstract

The integration of young talent into the logistics sector is one of the main strategic challenges for organizations today, in a context strongly marked by digitalization and generational change. **Objective:** To examine the perceptions of human resource managers regarding the current processes for attracting, managing, and retaining Generation Z and Millennial talent in the logistics sector. **Methodology:** Qualitative analysis was used on data obtained from a series of semi-structured interviews with human resource management professionals in the logistics field. **Main results:** Issues such as continuous training, professional development, and employer branding significantly influence the attraction and retention of young talent in logistics. **Conclusions:** Companies must adapt their human resource management policies to consider the career expectations of younger employees in order to efficiently fill vacancies in technical and operational roles where centennials and millennials are better trained than older professionals.

Keywords: logistics; young talent; human resources; professional development; employer branding.

Gestão de talentos de jovens trabalhadores no setor de logística: o caso espanhol

Resumo

A integração de jovens talentos no setor da logística é um dos principais desafios estratégicos para as organizações atualmente, en um contexto fortemente marcado pela digitalização e pela mudança geracional. **Objetivo:** conhecer a percepção dos responsáveis pela gestão de recursos humanos sobre os atuais processos de atração, gestão e retenção de talentos dos trabalhadores das gerações *centennial* e *millennial* no setor de logística. **Metodologia:** Foi utilizada a análise qualitativa de dados obtidos por meio de uma série de entrevistas semiestruturadas a profissionais especializados em gestão de recursos humanos na área da logística. **Principais resultados:** Questões como a formação contínua, o desenvolvimento profissional e a marca empregadora influenciam significativamente a atração e retenção de jovens talentos na logística. **Conclusões:** A s empresas devem adaptar as suas políticas de gestão de recursos humanos para considerar as expectativas de carreira dos colaboradores mais jovens, de forma a preencher eficientemente as vagas em funções técnicas e operacionais, nas quais as gerações Z e geração Y estão mais bem preparadas do que os profissionais mais experientes.

Palavras-chave: logística; jovens talentos; recursos humanos; desenvolvimento profissional; marca empregadora.

Introducción

El sector logístico ha alcanzado una relevancia estratégica en las últimas décadas, al punto de ser uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de la economía global en la actualidad (Shi & Handfield, 2012; Le et al., 2025; Guillén-Pujadas et al., 2026). Su contribución, más allá del transporte y almacenamiento de mercancías, pasa por constituirse como un nexo esencial entre producción, distribución y consumo, de forma que el desempeño de las cadenas de suministro sea eficiente, flexible y resiliente (Merkert & Hoberg, 2022; Montoya-Peláez & Aguirre-Álvarez, 2024). En un contexto socioeconómico en permanente cambio, condicionado por la globalización, el auge del comercio electrónico y la transformación digital, las empresas del sector logístico han de afrontar el desafío de tener que adaptarse de forma constante a estas dinámicas del mercado y a unos entornos laborales en continua evolución que requieren la captación de personal con conocimientos y habilidades específicamente adaptadas a la nueva coyuntura (Strenitzerova & Komackova, 2023; Dolinayova & Nedeliakova, 2024; Gekara & Fan, 2024; Theotokas et al., 2024).

En estas circunstancias, uno de los principales retos del sector es la gestión de este talento joven que ha llegado a las empresas logísticas con unas expectativas en muchas ocasiones muy diferentes a las de las anteriores generaciones de trabajadores, como una mayor valoración de aspectos como la flexibilidad laboral, los valores de la organización, el propósito del trabajo, la posibilidad de promoción o la conciliación de la vida personal y profesional (Yap & Badri, 2020; Allal-Chérif et al., 2021; Liu, Mei & Ji, 2024; Pózner & Kozák, 2025). Por otra parte, suelen aportar un mayor dominio de las novedades tecnológicas y están más orientados al cambio, lo cual constituye una oportunidad para facilitar las reformas necesarias y la modernización del sector (Bottalico, 2021; Koo & Majid, 2023; Merino & Pérez, 2024; Fyranti et al., 2025).

Bajo estas premisas, y teniendo en cuenta que actualmente existe un creciente interés académico por la atracción y retención del talento joven en el ámbito laboral, el presente estudio pretende aportar evidencias sobre cómo se gestiona este talento en la logística, un sector con características específicas y diferenciales respecto de otros. En él, las expectativas de los empleados jóvenes cualificados colisionan en muchas ocasiones con la oferta laboral de

las empresas. En este contexto, la investigación se justifica en la limitada producción académica existente sobre la forma en que las empresas logísticas españolas están afrontando este problema. Este vacío resulta especialmente relevante dada la transformación digital del sector logístico, su dificultad para atraer talento joven y la creciente competencia por captar perfiles cualificados. Así, el principal objetivo de este estudio fue conocer en profundidad la situación actual de la captación, la gestión y la retención del talento joven (generación Z o *centennials* y generación Y o *millennials*) en el sector, a partir de las percepciones que tienen al respecto los responsables de gestionar los recursos humanos en empresas logísticas. Otros objetivos específicos de la investigación son: identificar los principales obstáculos que puedan dificultar la incorporación de este talento, así como la de los factores que resultan determinantes para captar y fidelizar estos perfiles. Igualmente, se pretende conocer cuál es la percepción de estos gestores sobre la integración de los trabajadores de estos grupos poblacionales y las iniciativas que se están llevando a cabo para atender a sus requerimientos o demandas.

Para la consecución de estos objetivos, se elaboró un diseño metodológico basado en el análisis cualitativo de los datos obtenidos tras la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas a personas responsables de la gestión de recursos humanos en diversas empresas del sector logístico en España. En las entrevistas se ha atendido tanto a la exploración de los aspectos estructurales vinculados a la captación del talento (por ejemplo, canales de reclutamiento o programas de prácticas) como a la de cuestiones relacionadas con la motivación, la cultura corporativa o la experiencia laboral de los empleados más jóvenes.

Una vez justificada la necesidad de explorar académicamente las estrategias de atracción, gestión y retención del talento joven en las empresas logísticas españolas y de definir los objetivos de la investigación, el estudio recoge la revisión de las fuentes académicas preexistentes sobre el tema objeto de análisis. Posteriormente, se describe la metodología empleada y se analizan los resultados obtenidos a partir de entrevistas realizadas a responsables de gestionar la fuerza laboral en empresas del sector. Por último, se discuten las principales aportaciones del estudio, sus implicaciones en la gestión del talento joven en el ámbito logístico, sus limitaciones y las posibles líneas futuras de investigación.

Marco teórico

El sector logístico, en general, es uno de los que atrae con mayor dificultad a los trabajadores jóvenes, especialmente a quienes tienen mayor cualificación. Al advertir que no se les ofrece una experiencia profesional enriquecedora ni unas oportunidades de trabajo en sintonía con sus intereses, habitualmente optan por otros sectores empresariales (McKinnon et al., 2017; Gekara et al., 2019). Sin embargo, el sector necesita rejuvenecer su fuerza laboral con el fin de poder suplir las carencias en habilidades digitales de un porcentaje elevado de sus empleados que, indudablemente, afecta al rendimiento global de las empresas (Strenitzerova & Komackova, 2023; Gekara & Fan, 2024).

La particular composición generacional del sector suele provocar una significativa escasez de expertos profesionales jóvenes en todos los países y en los diversos puestos de la logística y la cadena de suministro (Maloni et al., 2016; Kilibarda et al., 2019). En cualquier caso, a pesar de la baja aspiración a incorporarse a la fuerza laboral logística de los grupos poblacionales más jóvenes, el sector disfruta de un gran crecimiento en la actualidad y cuenta con uno de los mayores potenciales para generar empleo futuro, razón por la que las empresas logísticas desean consolidar un ecosistema formativo adecuado que pueda promover la atracción del talento joven a partir de la satisfacción de sus expectativas (Haikkola, 2025; Thumakunta, 2025).

A diferencia de las generaciones que les precedieron en el ámbito laboral, los trabajadores *centennials* y *millennials* se muestran más receptivos a la flexibilidad laboral, al empleo de herramientas digitales, a los contextos laborales tecnológicamente avanzados y a la posibilidad de desempeñar funciones en las que su rol sea significativo para la organización (Gupta et al., 2025; Krishna & Agrawal, 2025). Al haberse incorporado al mercado laboral en unas condiciones y contextos muy diferentes a los preexistentes, valoran en mayor medida los entornos de trabajo que les ofrezcan flexibilidad, objetivos claramente definidos y bienestar, factores que influyen de manera sustancial en su decisión de permanecer en una empresa y en un puesto laboral concreto (Yap & Badri, 2020; Mathebula & Mabaso, 2025).

Otras variables que fomentan la lealtad y, por lo tanto, la retención del talento joven son el ofrecimiento de carreras individuales, la personalización de las tareas que deben realizar de acuerdo con sus intereses y fortalezas, el planteamiento de retos desafiantes y la madurez digital de las organizaciones (Allal-Chérif et al., 2021; Bonneton et al., 2022; Moulik & Giri, 2023; Badri et al., 2025). La implementación de políticas de reconocimiento visibles y los programas de capacitación y desarrollo, al brindar oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo, contribuyen de forma significativa a la fidelización del talento joven y a fortalecer sus vínculos con las organizaciones (Bhore et al., 2025; Pinheiro & Palma-Moreira, 2025). En este sentido, aunque los *centennials* y los *millennials* esperan que sus empleadores les ofrezcan autonomía, un buen equilibrio entre la vida laboral y personal, un puesto de trabajo estimulante y motivador y un ambiente laboral positivo, los primeros valoran, además, especialmente el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional; mientras que los segundos suelen priorizar la estabilidad y unas buenas condiciones económicas (Liu, Mei & Ji, 2024; Pózner & Kozák, 2025).

En este contexto, el mercado laboral del amplio sector que engloba el transporte, la logística y la gestión de la cadena de suministro se caracteriza, en general, por una escasez de jóvenes talentos cualificados y, probablemente, por falta de expectativas, una deficiente capacidad para atraer e incorporar a las nuevas generaciones a su fuerza laboral (Sohn et al., 2015; Darby et al., 2025). Detectar, reclutar y retener el talento joven supone un gran reto para las empresas multinacionales de logística en un gran número de países y mercados, pues han de afrontar, además de la mencionada escasez de titulados universitarios, la gestión de la brecha que se produce entre un atractivo mejorable de los puestos ofrecidos y las expectativas de los candidatos con talento que cuentan con múltiples opciones de oportunidades profesionales (Shi & Handfield, 2012; Ogedengbe et al., 2024). Dadas estas circunstancias, la atracción de nuevo talento joven a las empresas logísticas debería pasar por el ofrecimiento de empleos en los que prime el cumplimiento de las expectativas demandadas de forma habitual por *centennials* y *millennials*, como la obtención de resultados, la estabilidad, la posibilidad de promoción y un aprendizaje constante que permita mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades, así como por el establecimiento de unas relaciones más estrechas y de mayor alcance con las universidades para atraer talento (Shi & Handfield, 2012; Maloni et al., 2016; Birou & Hoek, 2022).

Por su parte, este talento de nueva captación, especializado en el manejo eficaz de las tecnologías digitales, puede ofrecer al sector habilidades determinantes en la captación y análisis de la información y competencias clave en el contexto logístico actual, todas ellas necesarias para abordar desafíos urgentes, como la gestión de las disrupciones y la seguridad en la cadena de suministro global o la aparición de nuevos problemas derivados de las consecuencias del cambio climático (Fisher et al., 2014; Merkert & Hoberg, 2022; Montoya-Peláez & Aguirre-Álvarez, 2024). En tal coyuntura, la oportunidad de empleo de calidad en todo el proceso que engloba la logística y la gestión de la cadena de suministro para los profesionales expertos y cualificados, especialmente para aquellos más jóvenes, es muy elevada (Alshurideh et al., 2024; Le et al., 2025).

Además, en relación con las capacidades que las empresas logísticas desean que posean los nuevos empleados que buscan en el mercado laboral, destaca el dominio de habilidades técnicas (*hard skills*) y conocimientos específicos vinculados al manejo de herramientas y aplicaciones digitales, nuevas tecnologías, equipos, sistemas y procedimientos operativos, así como una capacidad de gestión estratégica, táctica y operativa (Dolinayova & Nedeliakova, 2024; Gekara & Fan, 2024; Theotokas et al., 2024). Igualmente, desde el sector se estima que este perfil de trabajadores ha de detentar una serie de habilidades interpersonales y de comportamiento (*soft skills*), como la comunicación, trabajo en equipo, flexibilidad, gestión del tiempo, pensamiento crítico, orientación al cliente, identificación de oportunidades y amenazas, toma de decisiones, planificación, resolución de problemas, constancia, disciplina, paciencia, responsabilidad, fiabilidad y creatividad (Brzozowska et al., 2024; Heyns & Luke, 2024; Rêgo et al., 2025).

Una de las estrategias de gestión más relevantes para atraer nuevo talento y retener a los actuales trabajadores es la relacionada con la gestión y mejora de la imagen y reputación de una empresa como empleador (*employer branding*), que se cimenta en atributos muy diversos, como la forma de desempeñar la actividad, el sistema de motivación, la posibilidad de formación y desarrollo, el estado de la innovación y digitalización o el propio ambiente laboral (Sivertzen et al., 2013; López-Rodríguez et al., 2018; Dzhulai et al., 2022). De hecho, el atractivo que puedan ofrecer los empleadores resulta cada vez más determinante en la atracción y captación de los jóvenes profesionales más talentosos, por lo que las empresas del sector logístico tratan de mostrarse receptivas a sus expectativas relacionadas con las aspiraciones profesionales, estilos de trabajo, atributos y preferencias formativas (Sohn

et al., 2015; Pandita, 2022). Una gestión de marca de empleador eficaz y adecuada que considere, entre otros factores, lo relativo a los ingresos, oportunidades de ascenso, estatus social, condiciones laborales, aptitudes personales, entorno laboral o carrera profesional, será fundamental para incrementar el compromiso de los empleados y el alineamiento con dicha marca, así como para aumentar el rendimiento de las organizaciones (Edward et al., 2024; Hai et al., 2025).

Otra estrategia de fidelización y retención del talento empleada habitualmente en el sector es la combinación equilibrada de incentivos financieros y factores motivacionales intrínsecos, junto con una buena comunicación interna en relación a los planes de carrera profesional (Jueakwon & Preudhikulpradab, 2024; Kinderis & Kinderytė, 2025). También es relevante, en este sentido, una mejor atención a factores relacionados con el desempeño laboral, como las oportunidades de formación, aprendizaje continuo y crecimiento profesional; las condiciones del entorno laboral; los nuevos retos profesionales; la adquisición de competencias; el prestigio corporativo alcanzado, y la información sobre los resultados obtenidos (Sishuwa & Phiri, 2020; Ližbetinová et al., 2022; Ogedengbe et al., 2024). En la misma dirección, la implementación de programas de mentoría y el reconocimiento laboral repercuten de forma positiva en la promoción de la estabilidad laboral y el compromiso de los empleados con las organizaciones, facilitando la retención del talento en las empresas logísticas (Ndiango et al., 2024; Thumakunta, 2025).

En el caso particular de los más jóvenes, además, variables como la atención a la diversidad, la equidad y la inclusividad laboral, la mejora de la sostenibilidad de la cadena de suministro, una conciencia ambiental conocida o el compromiso social, resultan fundamentales en la atracción y retención del talento (Starostka-Patyk et al., 2015; Agarwal et al., 2025; Bálint et al., 2025; Narkhede et al., 2025). Por otra parte, la digitalización y el empleo de aplicaciones tecnológicas de última generación contribuyen en gran medida a la mejora de la experiencia del empleado en perfiles de este tipo (Bottalico, 2021; Merino & Pérez, 2024). Herramientas como la formación en línea o el empleo de plataformas de comunicación externa se utilizan de forma habitual en el sector con el fin de aumentar el compromiso de los empleados y facilitar la construcción de unas relaciones sólidas con sus empresas (Koo & Majid, 2023; Fyranti et al., 2025).

Metodología

Este estudio, con el fin de cumplir sus objetivos, ha empleado metodología de tipo cualitativo sobre los datos de una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a personas que ejercen la gestión de recursos humanos en empresas logísticas (fuente primaria), al estimar que esta técnica ofrece resultados óptimos en investigaciones sobre el ámbito económico o empresarial, especialmente las vinculadas a la dimensión sociodemográfica (Alabart-Algueró et al., 2025; Fondevila-Gascón et al., 2025). Por otro lado, con el propósito de concretar el perfil de los individuos sobre los que se llevaba a cabo el análisis, en cuanto a su edad, se tuvieron en cuenta estudios anteriores acerca de grupos generacionales para considerar que la generación *millennial* incluye a quienes nacieron entre 1980 y 1996 y la *centennial* integra quienes nacieron entre 1997 y 2012 (Gutiérrez-Aragón et al., 2024; Krishna & Agrawal, 2025).

Bajo estos parámetros, entre septiembre y octubre de 2025, se llevaron a cabo 17 entrevistas semiestructuradas a profesionales del sector de la logística, expertos en la gestión de recursos humanos que prestan sus servicios en empresas radicadas en España, tanto de carácter local como multinacional. Las entrevistas se realizaron tanto de forma presencial, en 10 casos, como en la modalidad de videoconferencia, en los otros 7. Para poder cumplir con el código ético del grupo de investigación, que rige los estudios en los que intervienen humanos, así como con la normativa vigente de protección de datos relativos a personas y los relativos a empresas, en todo el proceso se ha garantizado el anonimato de las personas entrevistadas (tabla 1).

Tabla 1. Perfil de las personas entrevistadas

Entrevista	Sexo	Cargo actual	Años en el sector	Relevancia para la investigación
E1	Hombre	Director de operaciones	7	Visión estratégica de la logística.
E2	Hombre	Responsable de recursos humanos (área logística)	18	Conocimiento específico del área logístico.
E3	Mujer	Técnica de selección y desarrollo	8	Contacto directo con perfiles jóvenes.
E4	Hombre	HRBP (especialista en recursos humanos)	25	Conexión entre las empresas y las personas trabajadoras.
E5	Hombre	Coordinador de recursos humanos en logística	4	Visión operativa de los recursos humanos en el sector logístico.

Continúa

Entrevista	Sexo	Cargo actual	Años en el sector	Relevancia para la investigación
E6	Hombre	Responsable de adquisición de talento	17	Experiencia en captación de talento joven.
E7	Hombre	Responsable de selección de personal	9	Enfoque en reclutamiento y perfiles generacionales.
E8	Mujer	Coordinadora de desarrollo y formación	15	Conocimiento del desarrollo competencial y las adaptaciones generacionales.
E9	Hombre	Técnico en atracción de talento	3	Contacto directo con el talento joven.
E10	Hombre	Responsable de talento	22	Visión sobre expectativas y motivaciones de perfiles jóvenes.
E11	Mujer	Jefa de recursos humanos	9	Enfoque integral del capital humano.
E12	Hombre	Gestor de talento	24	Conocimiento en profundidad de perfiles emergentes.
E13	Hombre	Gestor de talento	22	Especialización en captación generacional.
E14	Mujer	Responsable de desarrollo de personas	8	Especialista en diseño de trayectorias adaptadas a *centennials* y *millennials*.
E15	Mujer	Generalista de recursos humanos	4	Visión transversal de todas las áreas de recursos humanos.
E16	Mujer	Directora de recursos humanos	12	Experiencia directiva y estratégica en recursos humanos.
E17	Hombre	Especialista en capacitación o formación	8	Especialista en diseño de formación adaptada a las nuevas generaciones.

Fuente: elaboración propia.

Tras realizar 17 entrevistas, se consideró alcanzado el nivel de saturación, pues se identificó un alto grado de reiteración en las respuestas, siendo muy probable que nuevas entrevistas no aportaran información relevante, ya que confirmaban las categorías analíticas identificadas. Para ello, se identificaron los temas recurrentes presentes en las respuestas correspondientes a cada uno de los ítems del cuestionario, con el objeto de poder detectar patrones de significado compartidos. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de codificación mediante palabras o grupos de palabras representativos de las categorías identificadas. Finalmente, los resultados se sintetizaron en tablas que recogen, para cada bloque temático, la respuesta de mayor frecuencia y otras aportaciones relevantes (consultar apartado de resultados). La determinación de la saturación se fundamentó la reiteración de los principales temas relacionados con los ítems objeto de estudio y la estabilidad de las categorías de análisis definidas durante la codificación. El principal indicador de que se había alcanzado la saturación fue la ausencia de nuevas categorías analíticas en las entrevistas finales, en las que, de forma general, se reiteraban los patrones ya identificados (Alabart-Algueró et al., 2025; Gutiérrez-Aragón et al., 2026).

El cuestionario utilizado en las entrevistas estaba conformado por un total de doce preguntas, divididas en cuatro bloques. En su diseño conceptual, con el fin de dotarle de la suficiente consistencia, se han tomado como referencia los marcos metodológicos de diversos estudios previos sobre el tema abordado en la investigación (tabla 2) para configurar sus bloques e ítems. En concreto, las cuestiones del primero de los bloques facilitaban la identificación del perfil de las empresas en las que trabajaban las personas entrevistadas, en cuanto a su dimensión, radio de negocio y composición generacional de la masa laboral. En el segundo bloque se exploraba la forma, los medios y las estrategias de captación del talento joven por parte de las empresas del sector logístico, así como sus perfiles profesionales y competencias más valoradas. El tercer bloque se centraba en las estrategias más utilizadas por los responsables de la gestión de recursos humanos de las compañías logísticas para tratar de retener o fidelizar el talento joven. Por último, con las preguntas del cuarto bloque de la entrevista, se trataba de determinar el peso que tienen los valores corporativos o el uso de nuevas herramientas o de aplicaciones tecnológicas, en el caso del talento joven, sobre la experiencia de empleado y el incremento del compromiso con la empresa.

Tabla 2. Bloques de la entrevista y fuentes de referencia

Bloques	Ítems	Referencias
Características de la organización y composición generacional	Número de empleados, radio de negocio (local o internacional), porcentaje de empleados jóvenes.	Maloni et al. (2016), McKinnon et al. (2017), Gekara et al. (2019), Kilibarda et al. (2019)
Captación del talento joven, selección y competencias más valoradas	Perfil profesional más demandado, canales de reclutamiento más usados, herramientas digitales o dinámicas innovadoras en procesos de selección, propuestas para atraer talento joven, programas específicos de prácticas para captar talento, *hard skills* y *soft skills* más valoradas.	Shi y Handfield (2012), Maloni et al. (2016), Birou y Hoek (2022), Strenitzerova y Komackova (2023), Brzozowska et al. (2024), Dolinayova y Nedeliakova (2024), Gekara y Fan (2024), Heyns y Luke (2024), Ogedengbe et al. (2024), Theotokas et al. (2024), Bhore et al. (2025), Pinheiro y Palma-Moreira (2025), Rêgo et al. (2025)
Estrategias de retención y fidelización del talento joven	Contribución del *employer branding*, estrategias de fidelización y motivación, planes de carrera y programas de desarrollo profesional.	Sivertzen et al. (2013), Sishuwa y Phiri (2020), Dzhulai et al. (2022), Ližbetinová et al. (2022), Jueakwon y Preudhikulpradab (2024), Ndiango et al. (2024), Ogedengbe et al. (2024), Bhore et al. (2025), Kinderis y Kinderytė (2025), Pinheiro y Palma-Moreira (2025), Thumakunta (2025)
Experiencia del empleado	Valores corporativos (sostenibilidad, diversidad y compromiso social), empleo de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del talento joven.	Starostka-Patyk et al. (2015), Bottalico (2021), Koo y Majid (2023), Agarwal et al. (2025), Bálint et al. (2025), Fyranti et al. (2025), Merino y Pérez (2024), Narkhede et al. (2025)

Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de facilitar la comprensión de la articulación del diseño metodológico, en la tabla 3 se muestra la correspondencia entre los objetivos específicos de la investigación, las categorías de análisis empleadas y la presentación de resultados.

Tabla 3. Articulación entre los objetivos específicos de la investigación y la presentación de los resultados

Objetivo específico	Categorías de análisis	Evidencia presentada
OE1. Identificar los principales obstáculos que dificultan la incorporación del talento joven al sector logístico.	Barreras de captación, competencias demandadas y dificultades de incorporación.	Tabla 5. Resultados relativos a la captación del talento joven, selección y competencias más valoradas.
OE2. Analizar los factores que resultan determinantes para atraer y fidelizar a los trabajadores *centennials* y *millennials*.	Reputación como empleador (*employer branding*), motivación, planes de carrera, formación, reconocimiento y estrategias de retención.	Tabla 6. Resultados relativos a la retención y fidelización del talento joven.
OE3. Conocer la percepción de los responsables de recursos humanos sobre la integración del talento joven y las iniciativas implementadas para responder a sus expectativas.	Integración generacional, adaptación organizativa, valores corporativos, herramientas tecnológicas y medidas de gestión.	Tabla 7. Resultados relativos a la integración del talento joven a través de los valores corporativos y las nuevas herramientas tecnológicas.

Fuente: elaboración propia.

Tras la realización de las entrevistas, se han recogido, codificado y tabulado los resultados, con el fin de analizarlos de forma sistemática para poder identificar, mediante el cotejo de las respuestas de los participantes en la investigación, aquellas que, para cada ítem del cuestionario, presentan una mayor frecuencia o resultan de relevancia para el estudio. La construcción de las categorías analíticas se llevó a cabo mediante un proceso de codificación de las respuestas obtenidas en cada uno de los bloques del cuestionario, tal y como se ha explicado anteriormente. Los códigos con un contenido similar fueron agrupados en categorías temáticas más amplias que sirvieron de base para el análisis e interpretación de los resultados. El procedimiento de análisis pasaba por la lectura completa de las transcripciones, la identificación de unidades de significado y asignación de códigos, la agrupación de códigos en categorías temáticas y la comparación de las respuestas obtenidas, con el objetivo de identificar los patrones de respuesta más frecuentes o recurrentes y otras respuestas que, sin llegar a una alta frecuencia, se pudieran considerar de relevancia en relación con el objeto de estudio.

A fin de reforzar el rigor y la consistencia del análisis de los datos, en cada una de sus fases se ha requerido la intervención varios miembros del equipo de investigadores/as, lo que contribuye a limitar la aparición de sesgos y errores. Además, el análisis se desarrolló de forma paralela a la recolección de datos, con objeto de comprobar la estabilidad de las categorías y detectar el momento en que se alcanzaba el nivel de saturación antes referido. Debido al tamaño manejable que supone el número de entrevistas realizadas, no se ha requerido el empleo de un *software* específico para su análisis, al considerar que permitía un tratamiento manual y sistemático de la información, sin comprometer el rigor metodológico. Así, incluso sin el apoyo de este tipo de herramientas, ha resultado viable detectar e identificar patrones y tendencias en las respuestas, así como sus divergencias puntuales.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos del análisis cualitativo de las 17 entrevistas semiestructuradas, realizadas a personas profesionales de amplia trayectoria en el sector logístico, advierten de que si bien en muchas de las empresas en las que ejercían su labor las personas entrevistadas el porcentaje de empleados jóvenes —perteneciente a las generaciones *centennial* y *millennial*— era elevado, en la mitad de estas compañías no alcanzaba al 60%, lo cual es un indicador de que en algunos entornos laborales existen mayores dificultades para atraer talento joven (tabla 4).

Tabla 4. Características de la organización y composición generacional

Entrevista	Radio de negocio	Número aproximado de empleados	Porcentaje conjunto aproximado de empleados *centennials* y *millennials*
E1	Internacional	40	90% (*centennials* y *millennials*)
E2	Nacional	350	90% (*centennials* y *millennials*)
E3	Internacional	75	50% (*centennials* y *millennials*)
E4	Internacional	8500	20% *centennials*, 30% *millennials*
E5	Nacional	270	30% *centennials*, 60% *millennials*
E6	Internacional	25000	40% *centennials*, 35% *millennials*

Continúa

Entrevista	Radio de negocio	Número aproximado de empleados	Porcentaje conjunto aproximado de empleados *centennials* y *millennials*
E7	Nacional	320	20 % *centennials*, 45 % *millennials*
E8	Internacional	850	25 % *centennials*, 30 % *millennials*
E9	Nacional	35	20 % *centennials*, 70 % *millennials*
E10	Internacional	15 500	30 % *centennials*, 25 % *millennials*
E11	Nacional	4000	20 % *centennials*, 35 % *millennials*
E12	Internacional	6700	50 % (*centennials* y *millennials*)
E13	Internacional	20 000	20 % *centennials*, 45 % *millennials*
E14	Nacional	400	10 % *centennials*, 30 % *millennials*
E15	Internacional	900	20 % *centennials*, 40 % *millennials*
E16	Internacional	9200	25 % *centennials*, 38 % *millennials*
E17	Nacional	30	10 % *centennials*, 25 % *millennials*

Fuente: elaboración propia.

En cualquier caso, cuando la composición generacional de las plantillas refleja una presencia de jóvenes elevada, las personas entrevistadas manifiestan, de forma casi unánime, la necesidad de que las empresas adapten sus políticas de recursos humanos a las expectativas laborales y personales de estos grupos poblacionales. Por otro lado, la dimensión de las empresas que han formado parte del estudio, a través de las personas entrevistadas, es heterogénea, desde pymes de muy pequeño tamaño hasta multinacionales con varias decenas de miles de empleados. Esta diversidad ha permitido identificar diferencias significativas en el enfoque de gestión del talento en función de la dimensión empresarial. Así, mientras las grandes empresas tienen una mayor propensión a gestionar los recursos humanos con aplicaciones digitales y una más alta carga de programación o planificación, las pequeñas empresas emplean una gestión más personalista. El ámbito o radio del negocio, por su parte, influye directamente en el tipo de perfiles demandados, así como en las competencias que se buscan en las personas contratadas. Las organizaciones que tienen una operativa internacional (aproximadamente el 60 % de las que se analizaron en el estudio) buscan perfiles con competencias relacionadas con el dominio de idiomas, la capacidad de adaptación en entornos cambiantes y una aptitud para el trabajo en equipos multiculturales. En contraste, las empresas cuyo campo de acción es nacional demandan perfiles competenciales más centrados en actitudes personales ante el trabajo, como la responsabilidad, el esfuerzo, la iniciativa, positividad o la puntualidad.

El segundo de los bloques del cuestionario utilizado en la entrevista tenía como objetivo identificar patrones y pautas que pudieran seguirse dentro del sector logístico, en cuanto a la captación del talento joven, en las formas habituales de selección, así como en relación con las competencias más valoradas en los trabajadores/as que se espera contratar (tabla 5). Respecto a los perfiles profesionales más demandados, destacan principalmente aquellos vinculados a la operativa logística, la gestión de almacén, la planificación logística, el análisis de datos y la coordinación de tráfico internacional. Entre las personas participantes en el estudio se produjo la opinión unánime de que el sector necesita contratar un número elevado tanto de perfiles técnicos operativos como de profesionales cualificados en el uso y desarrollo de herramientas y aplicaciones digitales, ante la creciente automatización y complejidad de las operaciones logísticas actuales. El canal más utilizado para el reclutamiento de empleados es la red social LinkedIn, en muchas ocasiones, complementada por otros portales de empleo especializados (por ejemplo, Infojobs). También se buscan candidatos/as, de forma habitual, a través de acuerdos con universidades y centros de formación profesional. Algunas de las personas entrevistadas han comenzado a explorar canales más innovadores, como la red social TikTok o la presencia en eventos en campus universitarios, aunque su aplicación es todavía muy limitada. Por otro lado, el empleo de herramientas digitales y la implementación de dinámicas innovadoras en los procesos de selección es bastante general, aunque de forma desigual. Muchas empresas han empezado a integrar simulaciones prácticas, dinámicas colaborativas o pruebas en línea en la selección del talento joven, mientras que las que siguen optando por procesos más tradicionales, progresivamente van incorporando mejoras tecnológicas en este sentido:

> Actualmente el perfil más demandado es el de coordinadores de tráfico internacional y especialistas en logística. (E12. *Talent Manager*)

> Para reclutar utilizamos principalmente LinkedIn, portales de empleo especializados y bolsas de empleo de entidades educativas. (E2. Responsable de recursos humanos del área de logística)

> Para atraer talento joven ya no basta con ofrecer un buen salario. Se valora, además, trabajar en entornos sostenibles, tener autonomía para tomar decisiones y disponer de un plan de desarrollo que permita crecer y poder asumir funciones de liderazgo en un plazo corto. (E16. Directora de recursos humanos)

> Valoramos especialmente que los candidatos tengan capacidad analítica y pensamiento crítico para resolver problemas, pero también que sepan adaptarse a entornos cambiantes y comunicarse con eficacia, porque gran parte del trabajo requiere coordinarse con equipos y áreas muy diferentes. (E5. Coordinador de recursos humanos en logística)

Tabla 5. Respuestas de mayor frecuencia del bloque 2: captación del talento joven, selección y competencias más valoradas

Ítem	Respuesta de mayor frecuencia	Otras respuestas relevantes
Perfil profesional más demandado	Perfiles técnicos operativos y profesionales cualificados en el empleo y desarrollo de herramientas digitales.	Perfiles de planificación y gestión. Perfiles operativos y de coordinación logística. Analistas de datos.
Canales de reclutamiento más utilizados	LinkedIn y portales de empleo especializados.	Colaboración en centros educativos (universidades y formación profesional). TikTok. Eventos presenciales en universidades.
Herramientas digitales y/o dinámicas innovadoras en procesos de selección	Entrevistas por videollamada y fase de acogida (*onboarding*) en línea.	Gamificación y test virtuales. Formularios en línea. Uso de la realidad virtual y la inteligencia artificial.
Propuestas u ofertas para atraer talento joven	Buenas condiciones salariales y plan de carrera profesional.	Conciliación de la vida profesional y familiar. Alta responsabilidad y toma de decisiones. Participación en proyectos internacionales.
Programas específicos de prácticas para captar talento joven	Convenios con universidades o iniciativas específicas de prácticas para incorporar talento joven.	Proyectos reales bajo tutorización. Itinerarios en diferentes países. Programas de talento joven de enfoque global.
Competencias más valoradas (*hard skills* y *soft skills*)	Combinación de competencias técnicas y habilidades interpersonales que den respuesta a las necesidades actuales del sector.	Capacidad analítica y pensamiento crítico. Idiomas y manejo de *software* específico. Trabajo en equipo y entornos multiculturales. Gran capacidad de análisis de datos.

Fuente: elaboración propia.

Cuestionados sobre las propuestas que se ofrecen con mayor frecuencia a los postulantes más jóvenes, con el fin de atraer el nuevo talento a sus empresas, la mayor parte de los entrevistados mencionaron unas buenas condiciones salariales y el compromiso de un plan de carrera profesional que les permita un futuro desarrollo o promoción dentro de la organización. Otras posibles propuestas, menos habituales, se relacionan con la conciliación de la vida profesional y familiar, las altas responsabilidades y la toma de decisiones desde el inicio, la participación en proyectos internacionales, el liderazgo

o la actividad empresarial en un entorno sostenible. Sobre la existencia de programas de prácticas o becas dirigidas a recién titulados, la mayoría de las organizaciones en las que prestan sus servicios los profesionales entrevistados cuentan con convenios o iniciativas específicas para incorporar talento joven, con un compromiso claro de contratación posterior. Sin embargo, en algunos casos estos programas están aún en fase de consolidación o no sirven para garantizar una continuidad real tras su finalización. En cualquier caso, la figura del tutor o el diseño de itinerarios personalizados resultan elementos esenciales en la mejora de la efectividad de los programas de prácticas.

Los hallazgos de la investigación relativos a este bloque del cuestionario también revelaron que las empresas del sector logístico valoran en gran medida que los futuros trabajadores jóvenes puedan ofrecer una combinación de competencias técnicas y habilidades interpersonales que respondan a las necesidades actuales de la industria. Así, se demanda el dominio de habilidades técnicas (*hard skills*) relacionadas, por ejemplo, con el conocimiento de idiomas o el manejo de herramientas digitales específicas del sector (como sistemas ERP de planificación de recursos empresariales o *software* de gestión de almacenes), así como competencias de análisis y tratamiento de datos. En cuanto a las destrezas psicosociales (*soft skills*) más apreciadas en los nuevos postulantes, destacan la proactividad, la capacidad de adaptación, el pensamiento crítico y la orientación al trabajo en equipo y en entornos multiculturales.

En el tercero de los bloques del cuestionario se sondeaban las estrategias más empleadas por los responsables de gestionar los recursos humanos en las empresas logísticas para tratar de retener o fidelizar el talento joven (tabla 6). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, para los participantes en el estudio, de manera casi unánime, la forma en que las empresas del sector gestionan y proyectan su imagen y reputación como empleadores (*employer branding*) resulta fundamental para conectar con los valores de *centennials* y *millennials* y diferenciarse frente a otros sectores que pudieran parecerles, en principio, más atractivos, por lo que tiene una alta eficacia en la retención del talento joven. No obstante, para algunas de las personas entrevistadas, el sector logístico todavía puede estar arrastrando una imagen poco moderna en lo que respecta a esta cuestión, lo que dificulta, en ocasiones, su posicionamiento como opción profesional atractiva para los más jóvenes. Por otra parte, entre las estrategias de fidelización y motivación de los profesionales más jóvenes los entrevistados destacan, por encima de otras, la puesta en marcha

de planes de desarrollo individualizados, programas de formación continua y modelos de trabajo híbrido que permiten mayor autonomía (parte del trabajo se realiza en línea). Otras estrategias relevantes son los programas de mentoría y de *coaching*, normalmente muy eficaces cuando se trata de fortalecer el compromiso y facilitar la integración intergeneracional en equipos en los que la diversidad es alta. En este sentido, la mayor parte de los participantes en el estudio señalan el incremento de la conciencia sobre la importancia de los planes de carrera como estrategia de retención del talento. De hecho, si bien no en todas las organizaciones a las que pertenecían las personas entrevistadas disponían aún de itinerarios definidos, existía un interés generalizado por ofrecer oportunidades de crecimiento interno que fueran adecuadas a las expectativas de progreso de *centennials* y *millennials*.

> Competimos por el talento con empresas de todos los sectores. Cuidar la imagen como empleador es fundamental. Los jóvenes investigan la organización antes de incorporarse y esa percepción influye tanto en su decisión de entrar como en la de quedarse. (E11. Jefa de recursos humanos)

> Las estrategias de fidelización y motivación que mejores resultados nos están dando combinan el desarrollo profesional con el reconocimiento. Apostamos por la formación continua, la movilidad internacional y el reconocimiento interno porque responden a las expectativas de crecimiento que tienen las nuevas generaciones. (E13. *Talent Manager*)

> Los planes de carrera funcionan cuando los jóvenes ven posibilidades reales de evolución profesional. Definir itinerarios internos claros, contar con programas de *mentoring*, ofrecer formación constante en varios ámbitos y facilitar experiencias en el extranjero hace que perciban un futuro dentro de la empresa. (E16. Directora de recursos humanos)

Tabla 6. Respuestas de mayor frecuencia del bloque 3: estrategias de retención y fidelización del talento joven

Ítem	Respuesta de mayor frecuencia	Otras respuestas relevantes
Contribución del *employer branding* en la retención del talento joven	La gestión de la imagen y reputación como empleador de una empresa (*employer branding*) resulta esencial para atraer y fidelizar a jóvenes profesionales.	Es una cuestión que todavía cuenta con un amplio margen de mejora. Hay otras estrategias de retención de talento mucho más relevantes.
Estrategias de fidelización y motivación del talento joven más utilizadas	Formación continua, planes de desarrollo y modelos de trabajo híbrido.	Incentivos salariales o laborales. Programas de acompañamiento, mentoría y *coaching*. Estabilidad y reconocimiento individual.
Tipología de planes de carrera y programas de desarrollo profesional empleados en la retención del talento joven	Ofrecimiento de itinerarios personalizados, en muchos casos con mentoría.	Planes basados en promociones internas. Planes de carrera con fuerte apoyo en formación y movilidad internacional. Planes basados en incentivos.

Fuente: elaboración propia.

Por último, con las preguntas del cuarto bloque del cuestionario se trataba de identificar el peso que tiene, por un lado, la asunción de valores corporativos como la apuesta por la sostenibilidad, la diversidad y el compromiso constante con la sociedad y, por el otro, la generalización del uso de nuevas herramientas o aplicaciones tecnológicas sobre la experiencia de empleado, en el caso de los trabajadores más jóvenes, y cómo ello puede repercutir en el incremento del compromiso con sus empresas (tabla 7). En lo que respecta al primer ítem, la mayor parte de las personas entrevistadas advierten de la importancia creciente de la apuesta de las empresas por los valores sociales y ambientales como factor de atracción y fidelización del talento joven. Los integrantes de las generaciones *centennial* y *millennial* valoran favorablemente entornos en los que puedan contribuir de forma activa a la consecución de objetivos que tengan un impacto social positivo, percibiéndose la experiencia de empleado como muy satisfactoria en aquellas empresas que integran estos principios en su cultura corporativa y en sus prácticas diarias. De todas maneras, varios entrevistados reconocen que en sus empresas la implementación real de estos valores está aún en una fase de desarrollo, tratando de adaptar sus modelos a estas demandas. En su opinión, la incorporación de políticas específicas vinculadas con el respeto al medio ambiente, la inclusión o la responsabilidad social representa, en cualquier caso, un reto importante para un sector que tradicionalmente ha estado más enfocado hacia la eficiencia operativa que hacia el compromiso social.

Con el fin de mejorar la experiencia del empleado, respecto a la incorporación de herramientas tecnológicas,, los avances relevantes en cuanto a la digitalización de procesos, la formación en línea o el empleo de plataformas de comunicación interna permiten una gestión más ágil de los equipos de trabajo, a la vez que responden mejor a las expectativas de *centennials* y *millennials* sobre el desempeño laboral, pues están mucho más habituados a entornos digitales e interactivos que las generaciones precedentes. Los sistemas de retroalimentación digital o las aplicaciones que miden el grado de bienestar laboral también son herramientas que ofrecen buenos resultados en la mejora de la experiencia de empleado y en la retención de talento joven. Otras aplicaciones de cierta relevancia en este mismo sentido, apuntadas por los entrevistados, son el *chatbot* de consultas internas, el *moodle* corporativo o el uso de la inteligencia artificial para el seguimiento del desempeño.

> La sostenibilidad, la diversidad y el compromiso social forman parte de nuestra identidad como empresa. Los jóvenes buscan organizaciones cuyos valores coincidan con los suyos, y eso influye claramente tanto en su decisión de incorporarse como en la de permanecer con nosotros. (E6. Responsable de adquisición de talento)

> Las herramientas tecnológicas han mejorado notablemente la experiencia de los jóvenes en la empresa. Las plataformas de formación les permiten desarrollar nuevas competencias de forma continua y las herramientas de comunicación interna favorecen una integración más rápida y una mayor participación en la organización. (E14. Responsable de desarrollo de personas)

Tabla 7. Respuestas de mayor frecuencia del bloque 4: repercusión de los valores corporativos y las nuevas herramientas tecnológicas sobre la experiencia de empleado

Ítem	Respuesta de mayor frecuencia	Otras respuestas relevantes
Valores corporativos (sostenibilidad, diversidad y compromiso social)	Son percibidos como factores fundamentales en la experiencia de empleado y resultan determinantes en la decisión de los jóvenes al elegir empresa.	Los jóvenes lo valoran, aunque no es el principal criterio. Constituyen un eje central de la cultura empresarial en la logística actual.
Empleo de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del talento joven	Las plataformas digitales de formación y seguimiento están plenamente integradas en los procesos corporativos, mejorando la experiencia de empleado.	Apuesta por la inteligencia artificial para personalizar la experiencia del empleado. La digitalización favorece la retención del talento joven, pues son generaciones más habituadas a estos entornos.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El objetivo principal de este estudio era conocer la valoración que sobre la captación, gestión y retención del talento joven (trabajadores *centennials* y *millennials*) tienen las personas responsables de los recursos humanos en el sector logístico en España, tanto en empresas que operan en el ámbito nacional como en multinacionales que prestan sus servicios en el país. Con este fin, se diseñó una investigación de tipo cualitativo, basándose en los argumentos vertidos por estos profesionales en una serie de entrevistas semiestructuradas, considerando que este tipo de técnica permite la consecución de resultados óptimos en estudios sobre sectores empresariales, especialmente en aquellos en los que alguna de las variables sociodemográficas resulta determinante, tal y como se demuestra en trabajos previos como los de Alabart-Algueró et al. (2025) o Fondevila-Gascón et al. (2025).

Los resultados obtenidos revelan que, aun cuando muchas empresas logísticas cuentan con una elevada presencia de trabajadores *centennials* y *millennials* en sus plantillas, siguen existiendo importantes dificultades para atraer y retener este talento joven. Esta circunstancia sugiere que la incorporación de nuevas generaciones al sector no garantiza por sí sola su permanencia, sino que requiere adaptar las políticas de gestión de personas a unas expectativas laborales significativamente distintas de las de generaciones anteriores. Esta cuestión coincide con las investigaciones de McKinnon et al. (2017) y Gekara et al. (2019), según las cuales ya advertían de la creciente escasez de profesionales cualificados en el sector y de las dificultades para incorporar a las nuevas generaciones. En este sentido, varias de las personas entrevistadas consideran necesario que las políticas de recursos humanos de las empresas logísticas tengan en cuenta las expectativas específicas de estas generaciones, en línea con los estudios de Shi y Handfield (2012), Maloni et al. (2016) y Birou y Hoek (2022), que estimaban que esta era una condición imprescindible para garantizar la competitividad futura de las organizaciones. En este marco, la preocupación manifestada por los participantes en el estudio respecto a las dificultades para cubrir determinados perfiles técnicos y operativos resulta coherente con los resultados de investigaciones como las de Strenitzerova y Komackova (2023) y Gekara y Fan (2024), que destacan la necesidad de redefinir las estrategias de gestión del talento en un sector sometido a un intenso proceso de transformación.

En relación con los factores que favorecen la atracción y retención del talento joven, los hallazgos confirman que los trabajadores de las generaciones *centennial* y *millennial* conceden una creciente importancia a aspectos relacionados con las oportunidades de desarrollo profesional, la diversidad, la sostenibilidad, el compromiso social o la posibilidad de desempeñar su actividad en entornos innovadores. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Starostka-Patyk et al. (2015), Allal-Chérif et al. (2021), Agarwal et al. (2025), Bálint et al. (2025), Bhore et al. (2025), Narkhede et al. (2025) y Pinheiro y Palma-Moreira (2025), según los cuales la convergencia entre las expectativas personales de los empleados y los valores de las organizaciones constituye uno de los principales factores de atracción y fidelización del talento joven. Por otra parte, la relevancia otorgada por las personas entrevistadas a las herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la experiencia del empleado coincide plenamente con lo planteado por Bottalico (2021), Koo y Majid (2023), Merino y Pérez (2024) y Fyranti et al. (2025), al considerar que la digitalización favorece la construcción de entornos laborales atractivos en cuanto a la vinculación de los más jóvenes con las empresas logísticas.

Además, los hallazgos de la investigación han puesto de manifiesto que las empresas logísticas demandan habitualmente perfiles capaces de dominar competencias técnicas (*hard skills*) que respondan a las necesidades actuales en el ámbito logístico, especialmente las relacionadas con el conocimiento de idiomas, análisis y tratamiento de datos y manejo de *software* y aplicaciones digitales específicas, en consonancia con lo expuesto en estudios como los de Dolinayova y Nedeliakova (2024), Gekara y Fan (2024) y Theotokas et al. (2024), que destacan su importancia para un sector caracterizado por una gran automatización y la transformación tecnológica. Paralelamente, se valora la posesión de habilidades interpersonales (*soft skills*) como la responsabilidad, el pensamiento crítico, la proactividad, la capacidad de adaptación y la orientación hacia el trabajo en equipo y en entornos multiculturales, lo que coincide con las conclusiones de los trabajos precedentes de Brzozowska et al. (2024), Heyns y Luke (2024) y Rêgo et al. (2025), que destacan la relevancia estratégica de estas competencias transversales en el desempeño profesional dentro de la cadena de suministro.

Esta demanda de profesionales que combinen competencias técnicas y habilidades interpersonales evidencia que las empresas logísticas ya no consideran suficiente el dominio de conocimientos técnicos, sino que buscan perfiles capaces de desenvolverse

en entornos altamente digitalizados y colaborativos. Los resultados también señalan que, con el fin de poder captar talento joven, que pueda cumplir con estos requisitos en cuanto a formación y destrezas personales, las empresas logísticas recurren, por un lado, al ofrecimiento de una combinación de buenas condiciones salariales con planes de carrera, factores que ya se apuntaban en las investigaciones de Allal-Chérif et al. (2021), Bonneton et al. (2022), Moulik y Giri (2023) y Badri et al. (2025); por el otro, a la firma de programas de colaboración con universidades y otras instituciones educativas con compromiso de contratación posterior, modalidad a la que hacían referencia, por ejemplo, los estudios de Shi y Handfield (2012), Maloni et al. (2016) y Birou y Hoek (2022).

Finalmente, los resultados evidencian que la gestión de la imagen y reputación como empleadores (*employer branding*) constituye uno de los principales instrumentos para favorecer la retención del talento joven, si bien se reconoce que todavía existe un amplio margen de mejora en numerosas organizaciones. Esta percepción coincide en parte con los planteamientos de Sivertzen et al. (2013) y Dzhulai et al. (2022), que destacan entre sus resultados la relación entre la reputación corporativa como empleador y la fidelización de los trabajadores. Del mismo modo, la elevada valoración que los profesionales entrevistados otorgan, en este sentido, a los planes de desarrollo individualizados, la formación continua o los modelos híbridos de trabajo, confirma las recomendaciones formuladas por Sishuwa y Phiri (2020), Ližbetinová et al. (2022) y Ogedengbe et al. (2024) para incrementar el compromiso organizacional y favorecer la permanencia de los empleados de las generaciones *centennial* y *millennial*. La mentoría, el *coaching* y el reconocimiento personalizado también son herramientas de gran utilidad para la estabilidad laboral y la retención del talento joven, tal y como se apuntaba en los estudios de Ndiango et al. (2024) y Thumakunta (2025). Esta forma de valorar el puesto de trabajo por parte de los empleados más jóvenes refleja una evolución desde posturas tradicionales centradas en el salario o la estabilidad laboral hacia modelos orientados a propuestas más integrales que resultan más atractivas para estas generaciones.

Conclusiones

Los resultados del estudio, dando cumplimiento a su objetivo principal, han revelado que, aun cuando en las empresas del sector logístico se reconoce el valor estratégico del colectivo de trabajadores *centennials* y *millennials* para afrontar los procesos de transformación digital y garantizar su competitividad futura, persisten importantes dificultades para atraer y fidelizarlos. En general, los gestores de recursos humanos entrevistados coinciden en que las expectativas laborales de estas generaciones se fundamentan en modelos que priorizan el desarrollo profesional, la flexibilidad, la identificación con los valores corporativos o la posibilidad de trabajar en entornos innovadores, por lo que resulta necesario replantear las estrategias de gestión de talento si estas no consiguen atraer y retener a estos jóvenes profesionales.

Respecto al primero de los objetivos específicos, la investigación ha permitido identificar que el principal obstáculo para la incorporación del talento joven al sector es la existencia, en muchos casos, de un desajuste entre las expectativas laborales de los jóvenes trabajadores y algunas de las características tradicionalmente asociadas a este tipo de empresas. Encontrar una solución a esa barrera permitirá a las empresas logísticas ganar en competitividad, pues en el sector se reconoce una cierta escasez de profesionales cualificados que convive con una creciente competencia entre empresas para captar perfiles especializados. En relación con el segundo objetivo específico, los hallazgos han permitido identificar que los factores más determinantes para atraer y retener estos perfiles son el ofrecimiento de planes de desarrollo profesional, oportunidades reales de promoción, programas de formación continua, modelos de trabajo flexibles, políticas reputacionales como empleador que les resulten atractivas y una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, la diversidad y el compromiso social. En cuanto al tercer objetivo específico del estudio, los resultados advierten de que las empresas del sector, con el fin de integrar y retener a estos trabajadores, van incorporando progresivamente iniciativas dirigidas a responder a sus demandas, por ejemplo, programas de *mentoring*, itinerarios personalizados de crecimiento, movilidad internacional o utilización de herramientas digitales que sirvan para mejorar la experiencia del empleado.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos obtenidos confirman, en gran medida, las aportaciones de investigaciones previas sobre las expectativas laborales de *centennials* y *millennials* en el sector y sobre la creciente relevancia de factores no exclusivamente retributivos en la gestión del talento. Lógicamente, la principal aportación académica ha sido proporcionar evidencia empírica específica sobre el fenómeno analizado en el contexto logístico español, un ámbito escasamente explorado desde la perspectiva de la atracción y retención del talento. La investigación ha acreditado que las empresas del sector reconocen la importancia creciente de diversos factores —planes de desarrollo profesional, reputación, sostenibilidad o movilidad internacional— como instrumentos estratégicos de fidelización. Por otro lado, los resultados posibilitan la matización de algunos planteamientos presentes en las fuentes académicas previas que situaban los incentivos económicos como principal factor de atracción y retención del talento joven, pues se ha constatado que, si bien el salario continúa siendo un elemento relevante, los responsables de recursos humanos entrevistados admiten la importancia creciente de variables vinculadas al desarrollo profesional, la identificación con los valores corporativos o las oportunidades de crecimiento.

Como principal implicación práctica de la investigación se puede inferir que para captar, gestionar y retener del talento joven, las empresas del sector logístico han de desarrollar estrategias integrales que resulten más acordes con las expectativas laborales de estos profesionales, teniendo en cuenta que, además de los tradicionales incentivos económicos, es necesario reforzar la reputación como empleadores, diseñar itinerarios de desarrollo profesional individualizados, potenciar la formación continua, favorecer la movilidad internacional o incorporar herramientas digitales que mejoren la experiencia del empleado. La promoción de culturas organizacionales alineadas con los valores de las nuevas generaciones debería contribuir a incrementar la capacidad de atraer y fidelizar el talento joven, mejorando su competitividad.

Como toda investigación, este estudio, además de dar respuesta a los objetivos planteados, presenta algunas limitaciones. En primer término, se recoge exclusivamente la percepción de las personas responsables de recursos humanos, por lo que los resultados reflejan la visión de quienes diseñan e implementan las políticas de gestión del talento; no la de los propios trabajadores *centennials* y *millennials*, que podría ofrecer una comprensión más completa del fenómeno analizado. Por otra parte, el estudio refleja

la situación existente en el momento en que se realizó el trabajo de campo, lo que no permite analizar la evolución de las estrategias de atracción y retención que se pudieran haber producido desde entonces ni los cambios que de ello se pudieran derivar. Además, se reconoce la posibilidad de que en la recopilación de los datos se hubiese producido sesgo de deseabilidad social, en el sentido de que las personas entrevistadas pudieran haber presentado las políticas de gestión del talento de sus organizaciones de una forma más positiva que la real.

A partir de la consideración conjunta de los resultados principales y las limitaciones expuestas, se pueden colegir nuevas líneas de investigación futuras, que permitan incorporar las percepciones de los propios trabajadores *centennials* y *millennials*, con el fin de obtener una visión más integral de los procesos de atracción, gestión y retención del talento joven en el sector logístico. También sería interesante llevar a cabo estudios longitudinales que analizaran la evolución de las estrategias de gestión de talento y de las expectativas de las nuevas generaciones derivadas de los continuos cambios tecnológicos, organizativos y sociales que se produzcan en el sector. Igualmente, con un propósito comparativo análogo, se podrían realizar estudios que permitieran contrastar resultados entre empresas de distinto grado de internacionalización o de diferentes países, de modo que fuera posible identificar similitudes y particularidades en la gestión del talento joven.

Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

Óscar Gutiérrez-Aragón: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, *software*, supervisión y liderazgo en la planificación, validación, visualización, redacción (documento original, revisión y edición).

Júlia Alabart-Algueró: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, visualización, redacción (documento original, revisión y edición).

Montse Carrillo-Plaza: conceptualización, investigación, supervisión y redacción (documento original aceptado para publicación).

Pol Fernández-Durán: curación de datos, análisis formal, investigación, metodología y redacción (documento original aceptado para publicación).

Declaración sobre el uso de modelos de lenguaje (LLM)

Para la creación de este documento no se contó con la asistencia de modelos de lenguaje de gran escala (LLM, por sus siglas en inglés). Todas las decisiones finales respecto al contenido, estructura y argumentación del manuscrito las tomaron sus autoras/es, quienes asumimos la plena responsabilidad por la integridad y originalidad del trabajo presentado.

Conflicto de intereses

Los/as autores/as declaran que no existen conflictos de intereses que afecten esta investigación en relación con fuentes de financiación, afiliaciones institucionales o cualquier otro aspecto concerniente a su autoría.

Financiación

Esta investigación no ha recibido ningún tipo de financiación pública ni privada para su elaboración.

Disponibilidad de datos

Los datos cualitativos generados y analizados para este estudio (transcripciones de las entrevistas) no están disponibles públicamente por razones de confidencialidad y protección de datos personales. Con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa de la Unión Europea al respecto (Reglamento General de Protección de Datos-RGPD 2016/679) y poder preservar el anonimato de las personas y empresas participantes, el acceso a las grabaciones y transcripciones completas está restringido a su uso en la investigación original.

Referencias

Agarwal, V., Srivastava, S., Dwivedi, A., Paul, S.K., & Patil, A. (2025). Investigating factors for an inclusive workforce for women in the logistics and supply chain industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 33*(1), 321-344. https://doi.org/10.1002/csr.70157

Alabart-Algueró, J., Cuenca-Fontbona, J., & Gutiérrez-Aragón, Ó. (2025). El influencer desde la perspectiva de las relaciones públicas y su relevancia en el sector ecuestre. *Palabra Clave, 28*(S1), e28s18. https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.8

Allal-Chérif, O., Yela-Aránega, A., & Castaño-Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change, 169*, 120822. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822

Alshurideh, M. T., El Khatib, M., Al Kurdi, B., Nawaiseh, A. K., Hamadneh, S., Al-Sulaiti, K., Alrawabdeh W. A., Alshurideh, A., Shwedeh, F., & Alzoubi, H. M. (2024). Exploring the impact of AI based technology on supply chain efficiency, with mediator role of smart inventory management practices. En H. M. Alzoubi, T. C. Ling, & M. El-Khatib (Eds.), *Innovative dynamics in management and engineering (IDME) conference proceedings* (pp. 55-63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90131-7_7

Badri, S. K. Z., Ngo, M. S. M., & Yusof, J. (2025). "Burned out" millennials! Can job crafting promote employee well being in SMEs? *Review of Managerial Science, 19*, 3643-3661. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00862-5

Bálint, M., Vilas-Boas da Silva, J. M., & Möhring, M. M. (2025). Green innovations in third-party logistics: Managerial reasons, external stakeholder influences and contingencies in the natural-business environment. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2460613. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2460613

Bhore, M. B., Tapas, P., Gotise, P., & Chinmulgund, A. (2025). The juggling act: Gen Z's approach to moonlighting and full-time work. *International Journal of Organizational Analysis, 33*(4), 699-717. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2023-4081

Birou, L., & Hoek, R. V. (2022). Supply chain management talent: The role of executives in engagement, recruitment, development and retention. *Supply Chain Management: An International Journal, 27*(6), 712-727. https://doi.org/10.1108/SCM-08-2020-0418

Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *International Journal of Human Resource Management, 33*(2), 203-238. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048

Bottalico, A. (2021). The logistics labor market in the context of digitalization: Trends, issues and perspectives. En M. Klumpp, & C. Ruiner (Eds.), *Digital supply chains and the human factor* (pp. 111-124). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58430-6_7

Brzozowska, M., Kaczmarska-Krawczak, J., Kolasińska-Morawska, K., Stroińska, E., & Sułkowski, Ł. (2024). Women leaders in logistics for the Economy 5.0. *Economics & Sociology, 17*(3), 135-157. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-3/8

Darby, J. L., Thornton, L. M., & Davis-Sramek, B. (2025). Workplace corporate social irresponsibility in supply chain operations: Generation and gender impacts on new talent recruitment. *Production and Operations Management, 34*(3), 436-456. https://doi.org/10.1177/10591478241243386

Dolinayova, A., & Nedeliakova, E. (2024). Rail sector expectation and requirements for higher education and students' expectations from rail companies in Slovakia and Czech Republic. En M. Marinov, J. K. Piip, & S. Ricci (Eds.), *Sustainable rail transport 5: Skills development, education and leadership in the railway sector* (pp. 13-27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51745-7_2

Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1/13*(115), 80-91. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549

Edward, E., Paramasivam, V., & Nadarajah, P. (2024). The relationship between internal branding and brand citizenship behaviour among employees of PKT Logistics Group Sdn. Bhd. *Journal of Maritime Logistics, 4*(2), 58-81. https://doi.org/10.46754/jml.2024.12.004

Fisher, R., McPhail, R., You, E., & Ash, M. (2014). Using social media to recruit global supply chain managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 44*(8/9), 635-645. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2013-0179

Fondevila-Gascón, J. F., Gutiérrez-Aragón, Ó., Ortiz-Rivas, E., & Alabart-Algueró, J. (2025). Utilización combinada de inteligencia artificial y BPMS: Implementación actual y retos funcionales futuros en las empresas españolas. *Ámbitos, Revista Internacional de Comunicación, 68*, 91-109. https://doi.org/10.12795/Ambitos.2025.i68.05

Fyranti, M. A., Yusalia, H., & Astrid, G. (2025). Implementation of internal communication of PT. Meteor Sriwijaya Mandiri Palembang in an effort to maintain employee loyalty. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences, 7*(3), 1451-1455. https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i3.8318

Gekara, V., & Fan, S. X. (2024). Technology, identity and older workers' work-life decisions: Insights from the Australian transport and logistics sector. En X. W. Chan, S. Shang, & L. Lu (Eds.), *Work-life research in the Asia-Pacific: Implications for justice, equity, diversity, and inclusion* (pp. 125-155). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52795-1_6

Gekara, V. O., Chhetri, P., Snell, D., & Yeoh, Y. H. (2019). The workforce ageing challenge and employer response: A study of the Australian transport and logistics industry. *Labour & Industry, 29*(4), 313-336. https://doi.org/10.1080/10301763.2019.1695342

Guillén-Pujadas, M., Gutiérrez-Aragón, Ó., Díaz-Salgado, C. y Sánchez-Díaz, A. (2026). Revisión bibliométrica sobre la optimización de costes y almacenamiento en logística: Una perspectiva global (1980-2024). *Apuntes del CENES, 45*(81), 47-80. https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v45.n81.2026.19534

Gupta, N. R., Chauhan, N., & Singh, R. (2025). Why Gen Z stays and leaves: Role of workplace flexibility, purpose-driven roles, and digital engagement tools on job retention. *International Journal of Economic Perspectives, 19*(S1), 59-81. https://is.gd/G2uWnN

Gutiérrez-Aragón, Ó., Carrillo-Plaza, M., Gassiot-Melian, A., & Aussant-Roura, J. (2026). Análisis de la desigualdad de género y el liderazgo femenino en el sector logístico español. *Iberoamerican Journal of Development Studies, 15*(1), 146-175. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.12022

Gutiérrez-Aragón, Ó., Fondevila-Gascón, J. F., Roca-Martínez, B., & Segura-Rodríguez, M. (2024). Criterios de aceptación del vehículo eléctrico por parte de la población española menor de 45 años. *Revista de Estudios Andaluces, 47*, 167-185. https://doi.org/10.12795/rea.2024.i47.08

Hai, V. Q., Huong, L. T. K., Chinh, D. T. K., Anh, P. T. V., Minh, N. D., & Linh, V. K. (2025). The impact of professional attitude on career intention in the logistics sector among Generation

Z in Hanoi. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, 5*(4), 816-820. https://doi.org/10.62225/2583049X.2025.5.4.4684

Haikkola, L. (2025). Seeking predictability and stability: Young logistics workers and low-skill work in warehouses. *Journal of Youth Studies*, 1-16. https://doi.org/10.1080/13676261.2025.2575971

Heyns, G., & Luke, R. (2024). Supply chain management skills, work experience and education requirements: The student perspective. En *Proceedings of 25th Ireland International Conference on Education (IICE-2024)*. Infonomics Society. https://doi.org/10.20533/IICE.2024.0028

Jueakwon, N., & Preudhikulpradab, S. (2024). Key enablers for sustainable development of career development and motivation to enrich job satisfaction in European logistics industry. *AU-GSB E-Journal, 17*(3), 20-29. https://doi.org/10.14456/augsbejr.2024.45

Kilibarda, M., Pajić, V., & Andrejić, M. (2019). Human resources in logistics and supply chains: Current state and trends. *International Journal for Traffic and Transport Engineering, 9*(3), 270-279. https://doi.org/10.7708/ijtte.2019.9(3).01

Kinderis, R., & Kinderytė, I. (2025). Motivating employees of a logistics company to foster loyalty. *Science & Processes of Education, 39*(1), 5-23. https://is.gd/Om19QJ

Koo, V., & Majid, Z. A. (2023). The role of education for future women leader in logistics scenario. En N. A. A. Rahman, & N. M. Nur (Eds.), *Women in aviation: Management, talent and empowerment during crisis era* (pp. 51-65). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-3098-2_4

Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative performance of Millennials and Generation Z: What matters more, intrinsic or extrinsic rewards? *Administrative Sciences, 15*(1), 11. https://doi.org/10.3390/admsci15010011

Le, T. T., Nhu, Q. P. V., & Behl, A. (2025). Role of digital supply chain in promoting sustainable supply chain performance: The mediating of supply chain integration and information sharing. *The International Journal of Logistics Management, 36*(5), 1439-1462. https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2024-0031

Liu, X., Mei, X., & Ji, G. (2024). "Walking with dreams": The categories of career decision-making self-efficacy and its influence on learning engagement of senior high school students. *Behavioral Sciences, 14*(12), 1174. https://doi.org/10.3390/bs14121174

Ližbetinová, L., Lejsková, P., Nedeliaková, E., Caha, Z., & Hitka, M. (2022). The growing importance of ecological factors to employees in the transport and logistics sector. *Economic Research (Ekonomska Istraživanja), 35*(1), 4379-4403. https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013275

López-Rodríguez, C. E., Acosta-Molina, A., Páez-León, A., Sarmiento-Páez, L. M., & Tafur-Serrano, A. (2018). Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá. *Universidad y Empresa, 20*(35), 117-142. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5570

Maloni, M. J., Scherrer, C. R., Campbell, S. M., & Boyd, E. (2016). Attracting students to the field of logistics, Part 1. *Transportation Journal, 55*(4), 420-442. https://doi.org/10.5325/transportationj.55.4.0420

Mathebula, S., & Mabaso, C. M. (2025). Total rewards for attracting and retaining Millennials in the workplace post COVID 19. *SA Journal of Human Resource Management, 23*, a2855. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2855

McKinnon, A., Flöthmann, C., Hoberg, K., & Busch, C. (2017). *Logistics competencies, skills, and training: A global overview*. International Bank for Reconstruction and Development (The World Bank). https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1140-1

Merino, R., & Pérez, F. (2024). Impacto de la digitalización en el empleo y las cualificaciones: el caso de la logística. *Cuadernos de Relaciones Laborales, 42*(1), 161-174. https://doi.org/10.5209/crla.85413

Merkert, R., & Hoberg, K. (2022). The future of logistics and supply chain management: Changing skill sets and smart career choices. En R. Merkert, & K. Hoberg (Eds.), *Global logistics and supply chain strategies for the 2020s: Vital skills for the next generation* (pp. 1-27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3_1

Montoya-Peláez, M., & Aguirre-Álvarez, Y. A. (2024). Robotic process automation technology applied to the management of SMEs in the manufacturing and service sector: A systematic review. *Universidad y Empresa, 27*(48), 1-43. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14237

Moulik, M., & Giri, V. N. (2023). Job crafting for workplace happiness: A study of millennials across Indian service sectors. *Business Perspectives and Research, 12*(2), 242-260. https://doi.org/10.1177/22785337221148252

Narkhede, G. B., Samuel, C., Mahalle, P., & Patil, N. (2025). Harnessing industry 5.0 to empower women in supply chain and logistics: Insights from manufacturing heartland of India. *International Journal of Logistics Management*. https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2024-0279

Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open, 10*, 101053. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053

Ogedengbe, D. E., Oladapo, J. O., Elufioye, O. A., Ejairu, E., & Ezeafulukwe, C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive, 11*(1), 2000-2011. https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0032

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science, 14*(3/4), 556-569. https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217

Pinheiro, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Job satisfaction, perceived performance and work regime: What is the relationship between these variables? *Administrative Sciences, 15*(5), 175. https://doi.org/10.3390/admsci15050175

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management, 44*(6), 903-916. https://doi.org/10.1177/01672533251339602

Rêgo, B. S., Lourenço, D., Pereira, C. S., & Moreira, F. (2025). Identification and analytical comparison of supply chain management skills in Portugal. *International Journal of Education and Information Technologies, 19*, 77-95. https://doi.org/10.46300/9109.2025.19.9

Shi, Y., & Handfield, R. (2012). Talent management issues for multinational logistics companies in China: Observations from the field. *International Journal of Logistics Research and Applications, 15*(3), 163-179. https://doi.org/10.1080/13675567.2012.709488

Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors influencing employee retention in the transport and logistics industry. *Open Journal of Social Sciences, 8*(6), 145-160. https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management, 22*(7), 473-483. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393

Sohn, M., Sohn, W., Klaas-Wissing, T., & Hirsch, B. (2015). The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry: Insights from German junior talent. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45*(5), 486-505. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2014-0150

Starostka-Patyk, M., Tomski, P., & Zawada, M. (2015). Diversity management as a part of corporate social responsibility policy. *Procedia Computer Science, 65*, 1038-1045. https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.055

Strenitzerova, M., & Komackova, S. (2023). The impact of age diversity on employee turnover and loyalty in the postal sector. *Transportation Research Procedia, 74*, 172-179. https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.127

Theotokas, I. N., Lagoudis, I. N., & Raftopoulou, K. (2024). Challenges of maritime human resource management for the transition to shipping digitalization. *Journal of Shipping and Trade, 9*(1), a6. https://doi.org/10.1186/s41072-024-00165-0

Thumakunta, N. (2025). Skill-based employment opportunities versus youth aspirations in logistics sector in Hyderabad: Findings of a market study. *Journal of Development Policy and Practice, 10*(3), 370-386. https://doi.org/10.1177/24551333241285967

Yap, W. M., & Badri, S. K. Z. (2020). What makes millennials happy in their workplace? *Asian Academy of Management Journal, 25*(1), 103-121. https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.6