



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

¿LA GENERACIÓN Z ESPAÑOLA TRABAJA PARA VIVIR O VIVE PARA TRABAJAR?

Estudio empírico sobre las proyecciones de la Generación Z española en relación a su trabajo

Autor: Blanca Beteré Iribarren

Nº de Alumno: 202120290

Director: Antonio Núñez Partido

Resumen

Este Proyecto es una investigación social sobre las prioridades de los jóvenes trabajadores que pretende dar recomendación a las empresas para favorecer su retención de talento. Se indaga entre distintos escenarios para conocer los incentivos que más refuerzan el espíritu trabajador de la Generación Z y los que menos. Por otro lado, el tema es estudiado en base a la bibliografía pertinente. También se toman por referencia artículos sobre la sociedad española trabajadora del siglo XXI. Una vez mostrada la base teórica sobre el problema se procede a analizar las distintas proyecciones de los jóvenes españoles en relación con su trabajo mediante un estudio social empírico en forma de cuestionario realizado a esta generación. Además, los resultados de la encuesta serán contrastados con una entrevista al CEO de una empresa española, de distinta generación, que aportará su perspectiva sobre la importancia de la retención del talento joven y sus adversidades. Por último y con la información obtenida, se responde a la pregunta del título: ¿Los jóvenes españoles trabajan para vivir o viven para trabajar? Y se concluye con sugerencias para aumentar la capacidad de retención de talento de una empresa.

Palabras clave

Conciliación, trabajo, vida, incentivos, familia, ocio, sociedad, motivación, retención de talento, Generación Z y actualidad.

Abstract

This Project is a social investigation on the priorities of young workers that aims to guide companies to promote their talent retention. Different scenarios are investigated to find out the incentives that most reinforce the hardworking spirit of Generation Z and those that least. On the other hand, the subject is studied based on the pertinent bibliography. Articles on the working Spanish society of the 21st century are also taken as a reference. Once the theoretical basis of the problem has been shown, we proceed to analyze the different projections of Spanish youth concerning their work through an empirical social study on questionnaires for this generation. In addition, these results will be contrasted with an interview with the CEO of a different-generation Spanish company. The answers will provide his perspective on the importance of retaining young talent and its adversities. Finally, and with the information obtained, the title question is answered: Do young Spaniards work to live or live to work? And it concludes with suggestions to increase a company's talent retention capacity.

Keywords

Reconciliation, work, life, incentives, family, leisure, society, motivation, society, talent retention, Generation Z and current affairs.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Actualidad: Justificación e importancia del tema	5
1.2. Enumeración de objetivos perseguidos	7
1.3. Metodología a utilizar: bibliografía, entrevista y encuestas	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Importancia de la estabilidad y el balance entre trabajo y vida privada	8
2.1.1. Contexto del siglo XXI	9
2.1.1.1. La era digital	9
2.1.1.2. La Generación Z	11
2.1.1.3. Teletrabajo	14
2.1.2. Importancia de la estabilidad privada para el éxito laboral y de la conciliación laboral para el éxito en la vida privada	15
2.1.2.1. Consecuencias y causas del éxito laboral y personal	15
2.1.3. Desarrollo laboral y personal	17
2.1.3.1. Motivación	17
2.1.3.2. La conciliación como incentivo para la Generación Z	19
2.1.4. Consecuencias de la convivencia de la vida laboral en la privada	20
2.2. Evolución de la sociedad en el ámbito laboral	21
2.3. ¿Es necesaria una regulación legal que apoye el descanso del trabajo?	23
2.3.1. Necesidades humanas básicas	23
2.3.2. Consecuencias psicológicas de la obsesión por el trabajo	24
2.3.3. Consecuencias para la empresa de empleados saturados	25

2.3.4. Cuestiones éticas _____	26
3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA _____	27
3.1. ¿Cuánto más tiempo empleado en el trabajo se obtiene un mejor resultado? _____	27
3.2. Entrevista a Demetrio Carceller _____	28
3.3. Cuestionario Online _____	31
3.4. Análisis y discusión de los datos obtenidos _____	51
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	52
4.1. Respuesta: ¿la Generación Z española trabaja para vivir o vive para trabajar? _____	52
4.2. Consecuencias para la empresa y para el trabajador _____	53
4.3. Recomendaciones a las empresas para reforzar su capacidad de retener el talento de las generaciones próximas _____	54
4.4. Limitaciones de nuestro estudio y futuras líneas de investigación _____	55
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	57
6. GLOSARIO _____	66
7. ÍNDICE DE GRÁFICOS _____	66
8. ANEXOS _____	68
8.1 Preguntas y respuestas de la entrevistas _____	68
8.2. Cuestionario y sus respuestas _____	73

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Actualidad: Justificación e importancia del tema.

La conciliación entre vida laboral y privada es un tema que siempre preocupó a la sociedad activa. (Casanova, P Esteras; Bodegas, A Esparcia; Ramírez, M Esteban; Jiménez, C Herrera; Marchena, S López, 2010). Ha sido evidente la **necesidad de un equilibrio entre trabajo y familia** (Ana Marta Guillén y Margarita León, 2011). Es por ello que el Estado ha ido reforzando la ley para intentar promover dicho equilibrio a través de diferentes escenarios históricos.

El **siglo XXI** se abre paso con una serie de **reformas** en las leyes de trabajo que plasman una vez más la preocupación anteriormente mencionada por la necesidad de adaptación al cambio social. Según narra la Jefatura del Estado: “La necesidad de conciliación del trabajo y la familia ha sido ya planteada a nivel internacional y comunitario como una condición vinculada de forma inequívoca a la nueva realidad social. Ello plantea una compleja y difícil problemática que debe abordarse, no sólo con importantes reformas legislativas, como la presente, sino con la necesidad de promover adicionalmente servicios de atención a las personas, en un marco más amplio de política de familia.” (BOE, 1999). De esta forma defiende que la ley 39/1999, que pretende **promover la conciliación familiar y laboral** de los trabajadores ha sido ideada para adaptarnos a la **nueva realidad social** y a la **incorporación de la mujer al trabajo**. También hay varias reformas sobre la **jornada laboral** sobre la mesa de los gobiernos europeos que pretenden reducir los días laborables de la semana a cuatro (M. Cuesta, 2021).

Por otro lado, la actual **era digital** podría ser causa de una **imposible compatibilización** de la vida laboral y familiar por parte de la Generación Z. Según recoge Lucía Blasco en las declaraciones de Nicholas Carr para BBC Internet nos está afectando negativamente (Carr, 2021). Especialmente en los jóvenes que están expuestos desde el inicio de sus vidas. Internet reduce nuestra capacidad de concentración y por lo tanto nos hemos vuelto menos

productivos en el trabajo pudiendo dedicar menos tiempo al descanso y la familia. (Expansión Edición, 2016). O por el contrario, como defiende Irene Yebra Serrano, el teletrabajo podría **facilitar la conciliación** entre el trabajo, la familia y el ocio. (I. Yebra 2022). Además la Comisión Europea también insiste bastante en las posibilidades del teletrabajo como herramienta al servicio de la conciliación de vida privada y laboral (J. Cabeza, 2010).

Otra de las **adversidades** actuales contra el equilibrio entre el trabajo, descanso y la familia según plantea un estudio del CIS (2000) es la **competitividad** de las nuevas generaciones. Este estudio recoge que el 64,0% de los españoles opinan que el trabajo es la actividad más importante de una persona. Por lo que el éxito laboral sería una condición indispensable de las nuevas generaciones sentirse autorrealizados dejando otros aspectos de la vida humana en un segundo plano.

En **conclusión**, los cambios del Siglo XXI, la era digital, la incorporación de la mujer al trabajo y el exceso de información podrían alterar la respuesta de la Generación Z ante la pregunta “¿vives para trabajar o trabajas para vivir?”. Es por ello, que este trabajo pretende contrastar distintos escenarios e ideas sociales que a través de leyes, bibliografía, artículos, entrevistas y encuestas responderán a la cuestión. Y por último, se aportarán **soluciones** para enriquecer la **retención de talento dentro de una empresa**.

1.2. Enumeración de objetivos perseguidos.

El **objetivo principal** de este trabajo es averiguar, según la conciliación y la calidad de vida, si los jóvenes españoles **viven para trabajar o trabajan para vivir**. Siendo este el objetivo general, agrupa los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el concepto de **conciliación**, trabajo, descanso laboral, motivación y calidad de vida.
- Analizar el **impacto de la vida** privada en el entorno laboral y el impacto del trabajo en la vida privada.
- Sacar **conclusiones** con el apoyo de referencias, artículos y bibliografía.

- Conocer distintos **estilos de vida** entre el público objetivo y clasificarlos.
- Evaluar la **relación entre conciliación y satisfacción/rendimiento** laboral en la Generación Z.
- Investigar la diferenciación que hace el público objetivo entre vida privada y laboral.
- Identificar **incentivos** y desmotivaciones del trabajador.
- Analizar, corregir y legitimar la hipótesis inicial del trabajo: “La generación Z española trabaja para vivir”
- Responder a la pregunta ¿La sociedad española trabaja para vivir o vive para trabajar?
- Aportar **recomendaciones** para favorecer la retención de talento.

1.3. Metodología a utilizar: bibliografía, entrevista y encuestas.

Con el fin de lograr los objetivos anteriormente enumerados se analizará la **bibliografía** que tenga relación con empleo, estilos de vida, incentivos laborales, desmotivación laboral, conciliación, vida laboral, vida privada, satisfacción laboral y sociedad, como términos clave.

Dada la existencia de definiciones y teorías distintas se busca dar con la fuente más empírica, aquella que mejor refleje la sociedad actual. Las definiciones de los conceptos básicos así como las siglas que aparecen en este proyecto se encuentran en la sección 6 del trabajo, en el **glosario**.

Para establecer empíricamente la filosofía laboral en España se analizarán datos recogidos mediante **cuestionarios y entrevistas**. Se analizarán empíricamente las respuestas a un cuestionario con preguntas relevantes al tema que habrá contestado el público objetivo del estudio, la Generación Z que está actualmente activa laboralmente. Previamente se han realizado pruebas piloto del cuestionario y han sido rectificadas las ineficiencias encontradas. Por otro lado, se profundizará en las respuestas de **dos entrevistas** que deberían de mostrar las dos vertientes del trabajo en España. La primera entrevista a Demetrio Carceller, actual CEO de Estrella Damm y la segunda a un joven trabajador de una big four. Además, estos datos serán comparados con **teorías sociales y previas investigaciones**.

Los resultados serán estudiados para dar una **respuesta aproximada sobre la visión social actual hacia el trabajo**. Además, sustentado en teorías, casos reales y bibliografía este trabajo dará respuesta a la pregunta: ¿Los jóvenes españoles trabajan para vivir o viven para trabajar? Una vez resuelta la cuestión se aportarán **recomendaciones** y se plantearán posibles **soluciones**.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1.Importancia de la estabilidad y el balance entre trabajo y vida privada.

Para poder abordar la cuestión de este trabajo es necesario especificar las definiciones de los conceptos pertinentes. Estas son las que serán tomadas como referencia a lo largo de todo el proyecto:

En primer lugar, la RAE describe el término **conciliación de la vida laboral y familiar** como la “Participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, mediante la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de conseguir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes”. (RAE, 2022)

El **trabajo** es descrito por la RAE cómo: “El esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital.” (RAE, 2022)

Por otro lado, también la RAE describe el **descanso laboral** como el: “Derecho que tiene el trabajador a un descanso mínimo semanal, acumulable por períodos de hasta catorce días, de día y medio ininterrumpido que, como regla general, comprende la tarde del sábado o, en su caso, la mañana del lunes y el día completo del domingo.” (RAE, 2022)

Además, Randstad describe la **retención de talento** como: la capacidad que tiene la compañía de lograr que sus empleados deseen permanecer en ella. (Randstad, 2023).

Pero, para ello hace falta **motivación** y este término es descrito por la RAE como la: “Exposición de las razones o fundamentos en que se basa una decisión.” (RAE, 2022).

La **sociedad** es definida por la RAE como la: “Persona moral creada por el contrato de sociedad y cuyo patrimonio está constituido por los bienes aportados por todos y cada uno de los asociados.”(RAE, 2022).

Por último, la **calidad de vida** es descrita por la Organización Mundial de la Salud como: “la percepción del individuo de su posición en la vida en el contexto de la cultura y sistema de valores en los que vive y en relación a sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones.”
(OMS, 2012)

Una vez definidos estos términos, podemos afirmar que la estabilidad y el balance entre trabajo y vida privada debería de ser una de las **metas principales de la sociedad**. Por eso, la conciliación es importante. Porque al estar la sociedad construida por la aportación de cada persona habría que conocer las motivaciones que tienen para vivir y para trabajar. Solo así se podrá **incentivar a la sociedad** en ambos aspectos y alcanzar la riqueza social.

No obstante, la **sociedad es cambiante** y debemos adaptarnos a los objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones de cada momento. Por eso, es importante analizar cómo ha evolucionado la sociedad, hacia dónde nos dirigimos y evaluar la relación entre conciliación y satisfacción/rendimiento laboral en la Generación Z para lograr retener su talento. Para ello, a continuación se analizará el contexto del siglo XXI y las limitaciones contra la balanza de trabajo y vida privada.

2.1.1. Contexto del siglo XXI.

2.1.1.1. La era digital.

El Siglo XXI se caracteriza por el avance hacia la digitalización, vivimos en la llamada “era digital”. Dicho avance ha influido inevitablemente en la dinámica del trabajo. Es una **herramienta que puede facilitar y reforzar la productividad y eficiencia** del empleado.

No obstante un uso inadecuado de las herramientas tecnológicas desemboca en una invasión por parte del trabajo del descanso, ineficiencia, improductividad, prolongación del tiempo empleado en el trabajo y consecuentemente acabaría por perjudicar la salud del trabajador. (Mariola Serrano Argüeso, 2019).

Uno de los problemas más apelados es la **imposible desconexión** del trabajo durante las jornadas de descanso o las vacaciones (Mariola Serrano Argüeso, 2019). Al estar permanentemente conectados con clientes, proveedores, compañeros de trabajo, jefes... parece inevitable actuar incluso fuera del horario laboral sobre cualquier incidencia, problema o urgencia que podría haber sido resuelto durante la jornada laboral sin perturbar la vida privada del trabajador. Pero la digitalización unida a la impaciencia de la sociedad actual impera sobre el problema de indiferenciación de trabajo y vida privada.

Consecuentemente, la digitalización nos hace “esclavos” de nuestro trabajo porque al estar siempre digitalmente disponibles parece que si no resuelves un problema fuera de tu horario laboral es porque no estás suficientemente involucrado en tu trabajo.

Al contrario, si te ves envuelto en la situación de resolver problemas del trabajo durante tu tiempo de descanso sería un claro ejemplo de vivir para trabajar. Basados en que el hombre basa instintivamente sus decisiones en alcanzar la felicidad y según Aristóteles la felicidad solo la puede alcanzar el hombre virtuoso (aquel que busca la excelencia). En el trabajo sería proactivo y con la digitalización según la definición de hombre virtuoso de Aristóteles utilizará como medio las TICs para no desconectarse y dar el máximo de sus capacidades en la vida laboral. Sin embargo, si se enfoca exclusivamente en la vida laboral no podría dar todo de sí en su vida privada y no podría alcanzar la virtud completa, aquella compuesta del ámbito privado y del laboral. Por eso, este necesitaría aplicar la mayor virtud de Aristóteles; la prudencia. Y esto le llevaría a buscar el equilibrio personal y profesional para completarse como persona. Por eso se puede afirmar que para Aristóteles el hombre en su esencia trabaja para vivir feliz y debe buscar la conciliación sin importar la época ni la generación a la que pertenezca.

Consecuentemente, hay indicios de la preocupación social ante la imposible conciliación laboral y personal con internet. Esta está siendo tratada desde los gobiernos, la ley se está

ajustando para evitar que seamos “esclavos de nuestro trabajo”, menos eficientes, menos productivos y con niveles más bajos de productividad. En concreto en España, se han implementado **leyes a favor de la desconexión laboral** (Real Decreto Legislativo 2/2015).

2.1.1.2. La Generación Z.

Si hablamos de la sociedad actual española es inevitable indagar en la Generación Z. Esta generación comprende a los **nacidos entre los años 1994 y 2010**. La imperante digitalización anteriormente analizada ha supuesto un cambio ingente entre esta generación y su predecesora (Los millennials). Pues bien, según la revista Forbes, a diferencia de los millennials, la Generación Z se caracteriza por llegar a **controlar hasta cinco pantallas a la vez**, además anteponen las **imágenes** al texto **como medio de comunicación**. Y por otro lado, enfocan su vida **en vistas al futuro**, son **realistas** y trabajan para **lograr el éxito personal**. (Matesanz, 2021). Estas características influyen en sus métodos de trabajo y sus preferencias por eso es preciso analizar cada uno de sus efectos para conocer si están trabajando para vivir o viven para trabajar.

En primer lugar, controlar hasta cinco pantallas hace a los *millennials* expertos innatos de internet. Están capacitados para utilizar esta herramienta de forma rápida, eficiente y constructiva. Además, poder controlar cinco dispositivos simultáneamente significa que son dinámicos y pueden practicar la multitarea. No obstante, también tiene efectos negativos. Uno de ellos y el más perjudicial para el entorno laboral es la **pérdida de atención**. Según un estudio realizado por la Revista Pediatría Atención Primaria los casos de déficit de atención por lo general crecen año a año. (González Marcos, Arroba Basanta, & Cabello Ballesteros, 2017). A continuación se muestran gráficamente los resultados del estudio:

Figura 1. Prevalencia del trastorno por déficit de atención con hiperactividad en la población estudiada, según edad (porcentaje)

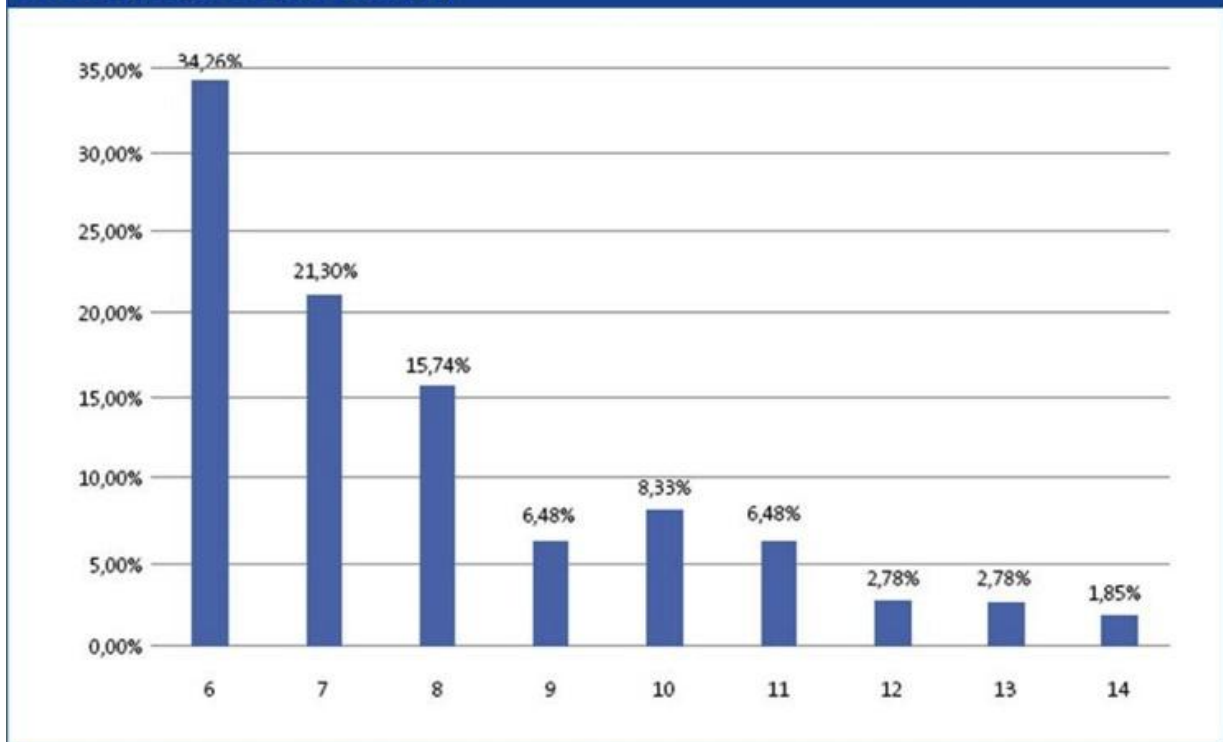


Ilustración 1. (Fuente: Revista Pediatría Atención Primaria) (Rodríguez González, C.T., González Marcos, M.I., Arroba Basanta, M.L. and Cabello Ballesteros, L., 2017).

La Ilustración 1 muestra en porcentajes los casos de déficit de atención en la población según la edad. El estudio fue realizado en 2017 por lo que hay que sumar seis años a las edades de la población. De cualquier modo se observa cómo el porcentaje es mucho mayor en la población más joven y va decreciendo progresivamente. En definitiva, cada vez la población tiene mayor falta de atención.

Además, su comunicación visual les hace más creativos y observadores. De este modo la Generación Z tiene una mayor tendencia a **aburrirse** en trabajos muy mecánicos que no requieren de esfuerzo, creatividad o pasión. Es por ello que los jóvenes hoy en día **cambian de trabajo** con más frecuencia y prefieren incorporarse a un nuevo trabajo en un puesto superior a trabajar en una misma empresa e ir ascendiendo dentro de la misma, algo que antes era más frecuente. Por esto **es necesario que las empresas incentiven a esta generación para poder retener talento.**

Por otra parte, han nacido observando como sus deseos se llevan a cabo en apenas segundos al pulsar un botón, convirtiendo a esta en una sociedad **exigente e impaciente** (Correia Barreiro & Fernando Bozutti, 2017). De modo que se espera cada vez más de un puesto de trabajo y de las autoridades para satisfacer el bienestar laboral. De hecho esta generación tiende a cambiar más de empresa que las anteriores ya sea por aburrimiento o porque si no están satisfechos no tienen miedo a cambiar de empleo.

El hecho de plantear su vida en vistas al futuro sugiere que actualmente **están trabajando por un objetivo futuro** lo que podría apoyar la hipótesis de que trabajan para vivir. Puede ser que vean el trabajo como algo necesario para alcanzar las metas que tienen puestas en un futuro y no trabajan por gusto. Según Mañas y Garrido la filosofía de las personas cada vez está más de acuerdo con trabajar para vivir. (Mañas y Garrido 2008).

Lo que nos lleva a la última característica de la Generación Z: es una sociedad que trabaja para conseguir el éxito laboral. ¿Y para qué quieren lograr el éxito laboral? Según un estudio de Ediciones Complutense el interés último de conseguir el éxito laboral es “ser el mejor” (López Vidales & Gómez Rubio, 2021). Es decir, **son competitivos**, algo que también afecta a la capacidad de conciliar puesto que para ser el mejor en el trabajo pueden incluso llegar a renunciar a su tiempo libre.

En última instancia, como anteriormente se ha mencionado la importancia de la incentivación a esta generación para evitar un flujo excesivo de empleados, queda analizar los **incentivos** que les mueven. El siguiente gráfico pertenece a un estudio a la Generación Z realizado por ATREVIA y Deusto Business School en el que plasman según las respuestas de los jóvenes, lo que más les incentiva en un puesto de trabajo:

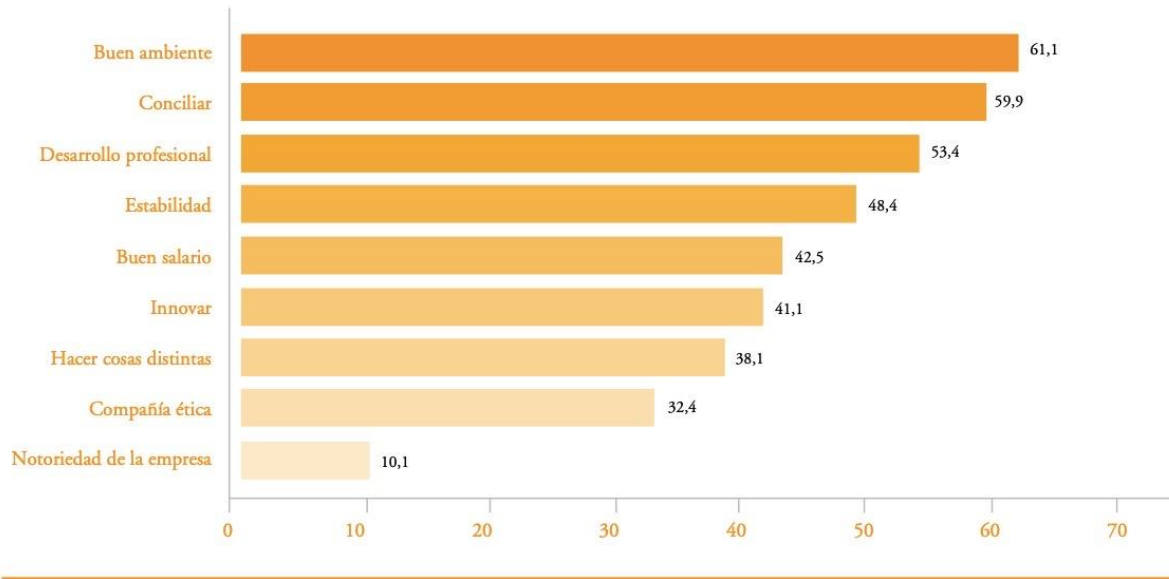


Ilustración 2. (Fuente: ATREVIA y Deusto Business School)

Según los resultados y Nuria Vilanova (fundadora y presidenta de ATREVIA) esta generación necesita dinamismo, estar agusto con el equipo, flexibilidad y tiempo de descanso laboral, desarrollarse profesionalmente y estabilidad por encima de ganar más dinero (Vilanova, 2019). Es decir, ya no basta con el salario para incentivar a los trabajadores y **se valora más la conciliación**.

En definitiva, parece que la Generación Z no trabaja por placer pero vive en un contexto que dificulta la conciliación. Sin embargo, esta es bien valorada por sus integrantes.

2.1.1.3. Teletrabajo.

Otra realidad actual es la presencia del teletrabajo, que se ha incrementado desde el confinamiento y la situación de la pandemia por COVID-19. Según el Observatorio Laboral Revista Venezolana la ECaTT establece que el teletrabajo es una **forma de trabajo a distancia y computarizada** por el que los resultados del mismo se transmiten mediante la **telecomunicación**. (L. Osio Havriluk. 2010).

De este modo el teletrabajo ha abierto el debate por si este facilita la conciliación o es un intruso en la vida privada del trabajador. Ya que por un lado **elimina tiempos de traslado a la oficina** o a las reuniones y permite a los trabajadores practicar la **multitarea** (aquella característica de la generación Z). Pero por otro lado, **dificulta la desconexión** al trabajo y **podría restar eficiencia** al trabajo y por lo tanto alargar las jornadas laborales.

En primera instancia, como describe la Revista de Fomento Social **si se establecen unas condiciones y se cumplen**, el teletrabajo podría llegar a ser verdaderamente una herramienta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal para todos los trabajadores con independencia de su situación familiar, personal y de su puesto de trabajo. (Pérez Sánchez & María Gálvez Mozo, 2009).

No obstante, según un estudio de EPA 2019TT4 publicado por Infojobs, 3 de cada 10 Españoles opina que este medio de trabajo dificulta la desconexión digital. Esto podría ser consecuencia de que el **67% de la población activa española responde a llamadas de trabajo en horario no laboral**. Resultados 4,8 puntos porcentuales superiores respecto a la situación pre-covid. (Redacción Infojobs, 2020). Y tal como narra María Rosa Vallecillo Gámez, la ministra de empleo española ha mencionado la necesidad de una revisión ya que en España el horario laboral es más alto, menos flexible y la desconexión digital no está prácticamente regulada respecto al resto de países europeos. (María Rosa Vallecillo, 2020)

De este modo, es posible afirmar que el teletrabajo **actualmente es una limitación** contra la conciliación ya que por ahora **en España no está siendo regulado** como debería ni se han establecido las cláusulas necesarias para que se haga efectivo como herramienta de conciliación.

2.1.2. Importancia de la estabilidad privada para el éxito laboral y de la conciliación laboral para el éxito en la vida privada.

2.1.2.1. Consecuencias y causas del éxito laboral y personal.

La persona es su carácter y sus circunstancias decía Ortega y Gasset. De modo que el carácter afecta a las circunstancias y viceversa y ambos aspectos definen a la persona. También Amalio Blanco define el término vida no sólo como un aspecto individual, sino también como algo social. Intrínsecamente, la vida se asemeja a aquella actividad humana que requiere de relaciones sociales, trabajo, amor... y todas sus actividades se retroalimentan entre sí y componen la vida de la persona (Blanco, A. 1988). De forma que **cada actividad afecta a las demás**. Por ello, es importante **equilibrar el tiempo dedicado** a cada ámbito para dar lo máximo en cada uno y **triunfar** en todos ellos.

En primer lugar las **consecuencias del éxito laboral de cara al trabajo** son evidentes. **Un trabajador contento, efectivo y motivado** es más eficiente, aporta un espíritu alegre a la dinámica de trabajo y consecuentemente **crea mucho más valor a la empresa**. Para apoyar esta idea un estudio de la American Psychological Association afirma que la satisfacción del trabajador aporta energía, implicación, esfuerzo y pasión al trabajo realizado, cualidades que aumentan sus frutos (George, J. M., & Brief, A. P. 1996). De esta forma, para prosperar, la empresa tiene que apoyar el éxito laboral de cada miembro. Además, “Chiavenato afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.” (Peña Rivas & Villón Perero, 2017) Por lo que la motivación es el elemento fundamental para lograr un objetivo. Y **la motivación que nace del éxito laboral impulsa al trabajador a seguir prosperando**.

Adicionalmente, el **éxito laboral mejora la calidad de vida**. De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo, si a una persona le va bien en el trabajo llegará a casa alegre, con ganas de compartir su día con su familia y podrá descansar tranquilo (Oficina Internacional del Trabajo, 2016). Consecuentemente los trabajadores son mucho más productivos cuándo su puesto y sus tareas les complacen y están incentivados y contentos. Es por ello que **el éxito laboral da la satisfacción del empleado y esta es causa del éxito laboral**, dando lugar a un círculo vicioso en el que todos los ámbitos salen ganando.

En segundo lugar, no tan evidente, las **consecuencias del éxito personal** también provocan un **impacto positivo en el rendimiento laboral**. Un estudio publicado en la Bristol University Press demuestra que el éxito personal es consecuencia de una mayor productividad en el trabajo. (Peng, K. Z., & Wu, C. H, 2021). Por otro lado, la revista *La Vanguardia* recoge algunas reflexiones de la psicóloga y psicoterapeuta Pilar Sanz. En el artículo destaca el exceso de actividad de la sociedad del siglo XXI junto con la tendencia a la inmediatez, a la intervención a lo externo y a la distracción que nos aleja del silencio y nos desconecta de nosotros mismos. Dos de las advertencias de Pilar Sanz fueron: “Creo que existe una gran falta de descanso físico, mental y emocional” “y muchas de las consultas en psicoterapia tienen que ver con eso” (Carmona, 2019). De modo que se puede afirmar que la **falta de** descanso por una imposible **conciliación** conlleva mayor tendencia a la aparición de **trastornos psicológicos**. Esto conlleva un **descenso de productividad** en el trabajador. Porque el trabajador necesita de la **desconexión para aportar un mayor valor a la empresa**. Llegando de nuevo a la conclusión de que la empresa para tener una plantilla valiosa tiene que cuidar de la conciliación de sus empleados, para que la falta de descanso y tiempo libre no reduzca la capacidad productiva de los trabajadores.

Por lo que es muy importante tener en cuenta las necesidades de los trabajadores, para que estén contentos y empujarlos a conciliar ambas vertientes de la vida, con el propósito de que alcancen el **éxito tanto personal como laboralmente**. Porque como se ha evidenciado, ambos aspectos se **retroalimentan**.

2.1.3. Desarrollo laboral y personal.

2.1.3.1. La motivación.

Según un experto médico de familia “La motivación es, pues, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos.” (Sáez, 2010). Y una de las teorías más importantes sobre motivación humana fue de Abraham Maslow. En ella relaciona directamente las **necesidades humanas como fases de motivación**. También enlaza el **desarrollo laboral y personal**. Maslow (1964). La pirámide se muestra a continuación:



Ilustración 3. (Fuente: Economipedia)

En ella se muestra una **jerarquía de los niveles de las necesidades humanas básicas**. Las necesidades están ordenadas desde las materiales hasta las espirituales: En una primera etapa, como principio en las necesidades humanas básicas se encuentran las **fisiológicas**, es decir, las que requiere la existencia para subsistir. Un eslabón por encima se encuentra la **seguridad** desde todos los campos, físicamente, una casa segura, un trabajo con el que mantenerse... por encima de estas se sitúan las **sociales** que comprenden las relaciones. Seguidamente la **estima**, ser aceptado, respetado, tener éxito. Y por último la **autorrealización**, es decir aceptarse a uno mismo, conectar con el interior, estar orgulloso, tener propósitos, objetivos... Su forma piramidal representa el orden en el que cada una de ellas se cumple. Por lo que una persona no puede alcanzar la autorrealización sin tener cubiertas las necesidades anteriores.

Esta teoría sustenta que **el estímulo principal para atravesar todas las etapas** hasta la autorrealización es la **motivación**. Y como decía Quintero, únicamente cuándo una necesidad está satisfecha, se dispara la siguiente. (Quintero, 2007). Por lo que **en el contexto**

empresarial, si tomamos la creación de valor como objetivo principal de una empresa y los empleados son su capital humano, **es necesario motivar a los empleados desde lo físico (dinero) hasta lo espiritual (reconocimiento)**. Porque cada fase es importante para alcanzar la siguiente o así lo establece la Pirámide de Maslow.

Pero, ¿qué motiva a los trabajadores? y de acuerdo con el tema de este trabajo ¿qué motiva a la Generación Z? En respuesta el estudio de ATREVIA y Deusto Business School, presentado anteriormente, evidencia que **la flexibilidad de horarios y la facilidad de conciliar son el segundo aspecto más buscado por la Generación Z en una empresa**. De modo que con el fin de lograr el éxito de los trabajadores es importante que las empresas complazcan a sus empleados y faciliten que concilien su vida laboral con la privada. Así la empresa subiría la satisfacción de la plantilla y paralelamente su productividad.

2.1.3.2. La conciliación como incentivo para la Generación Z.

Anteriormente se ha descrito a la Generación Z como una generación activa que trabaja en vistas al futuro y generalmente de carácter impaciente. Por lo que podría parecer que en lo que al trabajo respecta quieran acabar todas sus tareas al momento y dediquen más horas al trabajo que otras generaciones. Algo que contradicen el estudio de ATREVIA y más específicamente Mayte Rius en un artículo para *La Vanguardia* en el que analiza las distintas lentes con las que contemplan el trabajo las distintas generaciones. En este expresa el **objetivo de la Generación Z: encontrar un trabajo flexible, a distancia que pueda compaginar con otras actividades y hobbies**. (Rius, M. 2016). Además, según un artículo de *The Economist* la “Gen Z” está **más preparada académicamente y exige a sus jefes más flexibilidad, más seguridad y mejores salarios** en ese orden. (The Economist, 2022)

De modo que, para que una empresa tenga una plantilla más sostenible y sea capaz de retener talento debe **adaptarse** a estos nuevos perfiles que se incorporan en el mundo laboral y son **más exigentes en el plano ético y emocional** que sus predecesores. (Marcos, C. 2022). Así que, esta generación está impulsando una evolución hacia una forma de trabajo mucho más flexible en el que la conciliación adquiere un mayor peso.

2.1.4. Consecuencias de la convivencia de la vida laboral en la privada.

La no diferenciación del espacio de trabajo y el espacio laboral afecta psicológicamente al trabajador, de hecho con el teletrabajo han aumentado los espacios de coworking o las oficinas que acogen a los teletrabajadores de distintas empresas. Es importante diferenciar los espacios para lograr desconectar del trabajo, relajarse, desconectar y dedicarse a aquellos hobbies que aumentan las hormonas de la felicidad. Según la revista *Muy saludable* de la compañía experta en temas de salud, Sanitas, **el equilibrio** entre estos dos aspectos de la vida **es imprescindible para el bienestar físico y mental**. Este artículo destaca algunos **problemas** que surgen de la falta de conciliación afirmando que:

1. Trabajar 55 horas a la semana o más aumenta en un 30% el riesgo de sufrir un accidente cerebrovascular.
2. Trabajar más de 10 horas al día eleva el riesgo a padecer enfermedades de corazón.
3. Trabajar más horas se relaciona con una mayor tendencia al consumo de alcohol, a un nivel que supone un riesgo para la salud.
4. En el caso de las mujeres una jornada larga de trabajo eleva el riesgo de tener depresión y ansiedad.
5. Trabajar más de 40 horas semanales o más de 8 horas diarias significa un aumento de probabilidades de lesionarse.

Teniendo en cuenta estas problemáticas parece que las consecuencias de la convivencia de la vida laboral en la vida privada son nocivas. Además citan a la coach Michelle Landy que dice que “**la clave para el equilibrio o la integración es ser consciente de dónde uno se encuentra**”. Haciendo a cada uno responsable de diferenciar entre los ámbitos de trabajo y de descanso. Y recomiendan hacer cada cosa en el lugar que le corresponde para evitar tener la cabeza en el trabajo las 24 horas del día de forma inconsciente. (Sanitas, 2018).

No obstante, existe una adversidad ante la superación de estas problemáticas dada la exigencia que fomentan ciertos puestos de trabajo o empresas. Es el caso de las renombradas

“**Big Four**” a las que se ha realizado una redada por **traspasar el máximo de horas en las jornadas de sus trabajadores**. Sin embargo, un artículo de *El País* en el que se narra la noticia cita a Marta Soto (responsable de la oficina de Barcelona de Iterlegis, una firma especializada en el reclutamiento de abogados para despachos y empresas), que explica que **las compañías deben asimilar que las nuevas generaciones de trabajadores no están dispuestas a vender su alma por un sueldo más o menos elevado**. (Esteban, 2023).

Por lo que, es **inevitable que la sociedad avance hacia un modelo de trabajo más flexible y que permita conciliar** ya sea por la **mentalidad de los trabajadores** emergentes o por las **consecuencias ya conocidas** de sobrepasar el límite de horas de trabajo recomendadas.

2.2 Evolución de la sociedad en el ámbito laboral.

Como se ha mencionado con anterioridad, la sociedad es cambiante y evoluciona. Por lo que el ámbito laboral de la sociedad española también ha sido afectado por estos cambios que nos envuelven en la actualidad. Y **las empresas deben adaptarse a estos cambios** o por lo menos tenerlos en cuenta y **ser flexibles para poder ser competitivas** en cuanto a valor humano y sobrevivir. (Bistrain, 2018)

En primer lugar, la sociedad ha evolucionado asignando una **mayor importancia al ocio**. “Uno de cada dos jóvenes españoles preferiría estar en el paro antes que ser infeliz en su trabajo” esta es la conclusión a la que ha llegado El Mundo tras analizar el sondeo de Sigma dos (Terrasa, 2022). Además, tras la pandemia del Coronavirus y la cuarentena hemos aprendido a **valorar más el presente y la vida cotidiana**. El psicólogo y psicoterapeuta Luis Muiño ha escrito un libro en el que reflexiona sobre las consecuencias psicológicas que ha dejado el Coronavirus y lo que la sociedad ha aprendido durante esta etapa. En una entrevista para *Saber Vivir TV* afirma que la sociedad necesitaba tener más tiempo y menos obligaciones. Porque durante el parón de la cuarentena se ha experimentado la necesidad de volver a vivir el presente, de disfrutar de las cosas cotidianas para las que no cabía espacio. (Mimbrero & Muiño, 2020). De modo que disfrutar ha adquirido importancia por encima de

trabajar. Porque como decía Benjamin Franklin si no hay tiempo para disfrutar el dinero ¿de qué sirve tenerlo? (Franklin, B. 1867).

Por otro lado, una sociedad que prefiere alquilar que comprar refleja también esa mentalidad de **satisfacer necesidades del presente**. Como señala el sociólogo Pablo Ruiz en un artículo de *El Confidencial* de María Zuil: “Ha habido un cambio de mentalidad que se basa más en el uso que en la posesión” (Zuil, 2019). Esto también refleja que **las personas se cansan de algo y lo cambian** por otra cosa y lo mismo pasa con el trabajo. Por lo que la sociedad se ha vuelto más exigente con las condiciones laborales para permanecer en un trabajo.

Otro punto de la realidad española contrastada con generaciones pasadas es que **las mujeres de la Generación Z como norma general trabajan**. De modo que la **conciliación** es ahora más **relevante** porque ambas partes de la pareja deben **compaginar sus labores familiares con sus labores profesionales**. La mujer ya no se encarga de las labores de la casa exclusivamente, además con los niveles de inflación actuales la familia media española necesita dos sueldos. (Nieves & Barriocanal, 2022).

Por último, las cuestiones del teletrabajo y la reducción de la jornada laboral a cuatro días tienen el foco del debate actual. Gracias a los avances tecnológicos ha aparecido la herramienta digital para trabajar en remoto. Una herramienta que ha hecho factible trabajar durante la cuarentena. Al hacerse efectiva durante la etapa en la que la población se encontraba aislada y durante su desescalada la fuerza laboral ha descubierto la posibilidad de incluir esta metodología en su trabajo. Ahora gran parte de la sociedad busca un trabajo en el que tenga opción de teletrabajar al menos un día a la semana. Es más, según un estudio de la ONTSI el 84% de los españoles quiere seguir teletrabajando tras la pandemia (Velasco, 2022). También está sobre la mesa en España la reducción de la jornada laboral a cuatro días. Además, algunas empresas ya la han hecho efectiva y sobre un experimento en el que participaron 70 empresas aplicando esta reducción en la jornada de sus trabajadores se concluía que el 78% de los líderes de esas empresas afirman que su transición fue "buena". La mitad, el 49%, dijo que la productividad había mejorado (Sanchis, 2022). De esta manera se puede afirmar que la población ha evolucionado y busca una mayor conciliación, trabajar menos y tener más tiempo libre.

En conclusión, la concepción social del trabajo ha cambiado mucho debido a las circunstancias actuales. Y todos estos cambios sociales en el ámbito laboral tendrían que ser tenidos en cuenta desde los departamentos de recursos humanos de las empresas para adaptarse y lograr tener en la actualidad un sólido capital humano.

2.3.¿Es necesaria una regulación legal que apoye el descanso del trabajo?

2.3.1. Necesidades humanas básicas.

La empresa debe apoyar y cuidar a sus trabajadores así como el gobierno a los ciudadanos. (El Pacto Mundial de la ONU, 2022). De este modo, para contemplar una reforma legal sobre el sistema laboral es primordial dirigirla hacia las necesidades humanas.

Según Manfred Max-Neef las necesidades humanas fundamentales son finitas y no varían a través de las culturas de la historia, lo que sí cambian con el tiempo y con las culturas son los satisfactores (Max-Neef, M. 1993). Es decir, que por mucho que la sociedad cambie sus **necesidades son inmutables**. Sin embargo, **la forma de satisfacerlas** si que **cambia** así con el entorno social. Por lo tanto la ley debería de cambiar y adaptarse para favorecer que se satisfagan dichas necesidades mediante medidas que apoyen el descanso del trabajador.

Además, el **trabajo**, como decía Max Weber, según una tesis del Doctor en Filosofía Política e Historia del Pensamiento Político Michele Basso, es el **medio de sustento económico** (Basso, 2011). Se trabaja por el dinero que **satisface nuestras necesidades humanas**. Por lo que, si la ejecución de los menesteres laborales supone la insatisfacción de las necesidades es contraproducente.

Así se concluye que no solo **es necesaria una regulación legal que apoye el descanso del trabajador**, también es necesario **ajustar la ley hacia los cambios sociales** para satisfacer las necesidades humanas. De este modo se protege al trabajador y se cumple la función del trabajo satisfaciendo las necesidades humanas.

2.3.2. Consecuencias psicológicas de la obsesión por el trabajo.

El entorno condiciona la salud mental de la persona y el trabajo como parte de la vida humana también afecta a la psicología. Para afrontarlo y favorecer la salud mental es preciso establecer **prioridades** en los aspectos de la vida y tener un **equilibrio** (Comunidad de Madrid, 2023). De modo que la ley, que tiene por objeto defender a las personas, debe de tomar medidas y proteger al trabajador ante la posibilidad de padecer afecciones psicológicas por exceso de trabajo.

Además, el filósofo Neville Goddard decía que *toda persona nace con un poder infinito ante el cual ninguna fuerza terrestre tiene la más mínima importancia* (Goddard, N. 1962). Cada persona tiene el éxito personal pero tiene que descubrirlo para creer que es poderosa y para descubrirlo necesita estar sano, descansado y tener tiempo de reflexión. Consecuentemente, para favorecer la **maximización del potencial humano** es necesario que la **ley apoye el descanso humano**.

Algunas de las **consecuencias psicológicas** de una nula conciliación y de una obsesión por el trabajo según el psicólogo Arturo Torres son: **Trastorno Obsesivo Compulsivo (TOC)**, la **depresión** o el **Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad (TDAH)**. (Torres, 2016). Más allá, la adicción al trabajo es una de las causas que aumentan la posibilidad de **suicidio**. “En el año 2015, una trabajadora de una agencia de publicidad de Japón de 24 años se suicidó. Su suicidio provocó una investigación del Ministerio de Trabajo que determinó que realizaba más de 100 horas extras al mes.” Narra el noticiero del grupo educativo CEF (CEF, 2022).

En conclusión, las consecuencias psicológicas de la obsesión por el trabajo son suficientes como para **requerir de medidas legales que luchen contra ella y ayuden a la población a afrontarla**.

2.3.3. Consecuencias para la empresa de empleados saturados.

Por otro lado, las empresas son el agente que activa la economía de los países. Esto se hizo evidente durante la pandemia del Covid19 cuándo la actividad empresarial se paralizó y estamos actualmente afrontando las consecuencias sumergidos en una crisis. Con lo cual, por lo general la ley debe apoyar su crecimiento para activar la economía. Es por ello, que la aplicación o no de leyes que refuercen el descanso de los trabajadores debe de tener en cuenta sus consecuencias en las empresas.

Por un lado, existe la **adicción al trabajo**. Algo que podría parecer beneficioso para el empresario por la implicación del trabajador, el incremento en el valor generado a la empresa y una plena disponibilidad. No obstante, la adicción afecta negativamente al trabajador e inevitablemente se plasma en su trabajo y en la empresa. Según CEF (Editorial CEF , 2022), web especializada en temas de derecho laboral en España, entre otras consecuencias el exceso de trabajo de los empleados para sus tareas y para la empresa son los siguientes:

- Puede generar una **mala imagen** a la corporación y a sus directivos por explotar al empleado.
- Reduce la **productividad** del trabajador, que decae al traspasar un número de horas determinado.
- Los **costes** de horas extraordinarias se disparan.
- Se incrementan las **bajas laborales** por agotamiento físico o mental de los empleados.
- Afecta negativamente al **clima laboral** ya que aumenta la conflictividad entre compañeros de trabajo y esto podría desembocar en conflictos o situaciones tensas generando nerviosismo.
- Se producen más **errores y accidentes** laborales debido a la pérdida de atención del trabajador.

Por otro lado, la **desmotivación** del trabajador por saturación, agotamiento o falta de incentivo afecta evidentemente de forma negativa para la empresa. Esto genera una elevada

rotación de personal, resultados de trabajo decadentes, falta de proactividad, disminución de la creatividad, un mal ambiente de trabajo... (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

En definitiva, la saturación de la plantilla genera un coste para la empresa en lugar de un beneficio y para defender y apoyar a este agente las leyes deben ser reforzadas a favor del descanso laboral.

2.3.4. Cuestiones éticas.

Las función de las leyes es asegurar el orden social (María Dolores García Hierro, 1986). Por eso, es inevitable basarse en la ética, ya que esta se basa en la justicia y la universalidad para estimar los mejores valores y poder así optar por ellos (Herreño Marín, 2019).

En base a la necesidad de la ley a atenerse a las normas morales procedemos a analizar la ética laboral. Esta está recogida en la responsabilidad social de la empresa que abarca tres pilares fundamentales: El bienestar social, la ganancia justa y el medio ambiente. La regulación legal que apoye el descanso del trabajo se relaciona con el pilar bienestar social por las siguientes cuestiones:

La primera de ellas es la **justicia social** que requiere de una regulación legal que favorezca la compatibilidad entre entre la vida personal y laboral para todos los empleados. Estas leyes son principalmente importantes para personas con responsabilidades familiares y consecuentemente promueven una mayor **igualdad de oportunidades** en el mercado laboral. (de Pinho, F. S. N, 2011).

La segunda cuestión es la **dignidad humana** ante la regulación legal a favor de la conciliación del trabajador. El descanso y el tiempo dedicado a actividades extralaborales cuidan la salud física y mental de los empleados. De este modo la regulación que asegure el descanso protege el **derecho a un nivel de vida adecuado y saludable**, algo que es un derecho fundamental de una vida digna. (Ermida Uriarte, 2006).

La tercera es la **responsabilidad empresarial** frente a la implantación de medidas por el descanso. Las empresas tienen el deber ético de garantizar el **bienestar de sus empleados** (Ermida Uriarte, 2006) y la regularización asegura que se cumpla este deber. Además, según Adam Smith, no hay reconocimiento social sin principio moral, por lo que si la ley va alineada con el principio moral facilita a las empresas la obtención de un **reconocimiento social** (Rodríguez, 1998). Más allá, estas leyes fomentan el compromiso, la creatividad y la innovación entre los empleados y reducen los costes por falta de productividad que previamente se han relacionado con el estrés de la fuerza laboral.

En conclusión, las medidas legales que aseguran el descanso del trabajador están alineadas con las cuestiones éticas y con la responsabilidad social de la empresa. Por lo que **desde el punto de vista ético estas leyes son beneficiosas y necesarias.**

3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

3.1. ¿Cuánto más tiempo empleado en el trabajo se obtiene un mejor resultado?

Recopilando todo lo estudiado en este trabajo surge la cuestión clave en la que los entrevistados y encuestados basarán sus respuestas sin apenas darse cuenta. ¿Realmente dedicar más tiempo al trabajo nos hace más trabajadores? o ¿estaba normalizado hasta ahora algo popularmente conocido como “calentar silla” simplemente por cumplir con la jornada que se establece en el contrato?

Por un lado, a continuación se analizará la entrevista realizada para llevar a cabo la investigación. El análisis será en base a la mentalidad del trabajador de la Generación Z para conocer sus puntos positivos y negativos además de su método de trabajo y sus metas. De esta forma se descifrá si esta nueva generación trabaja para vivir o vive para trabajar. Ya que, si se invierte más tiempo en la oficina del que es efectivo y productivo significa que esta sociedad trabaja para vivir y va al trabajo por cumplir y no por estar integrado y apasionado con su empresa. De lo contrario, si prioriza el tiempo invertido en la oficina por encima de la

conciliación, se siente realmente productivo durante toda su jornada y no le cabe la posibilidad de reducir la dedicación, vivirá para trabajar.

Por otro lado; también se analizará una encuesta realizada al público objetivo del estudio. Previamente se ha lanzado un cuestionario piloto más allá del público objetivo de modo que se han corregido ineficiencias y se ha obtenido una pequeña muestra de otras generaciones para poder contrastar algún detalle.

Finalmente, poniendo en común todos los datos recopilados se llegará a las conclusiones pertinentes para poder hacer recomendaciones a las empresas en su reto de adaptación al nivel de exigencia de la nueva fuerza de trabajo.

3.2. Entrevista.

La entrevista expuesta en el Anexo 1 ha sido realizada a Demetrio Carceller, CEO de la empresa Estrella Damm. Como directivo de una gran empresa española con un elevado número de empleados a su cargo, entre los que figuran varios *millennials*, ha sido considerado idóneo para resolver y plantear dudas y obstáculos que pueden tener las organizaciones a la hora de retener el talento de los actuales trabajadores emergentes españoles. Amablemente ha aceptado colaborar con este trabajo y sus respuestas son analizadas a continuación:

En primer lugar, Demetrio Carceller describe a los miembros de la Generación Z española cómo **nativos digitales**, con **acceso ilimitado a la información**, **conscientes** sobre los problemas de la **contaminación**, envueltos en una **sociedad inclusiva** en cuestiones de género y **defensora de los derechos de las minorías**. En cuanto a sus **intereses** explica que “los *centennials* buscan ser escuchados, disfrutar con lo que hacen, llevar estilos de vida saludables y equilibrar la vida personal con la laboral.” Y en cuanto a sus **motivaciones** laborales, considera que “su principal motivación para trabajar es creer en el proyecto y poder aportar algo nuevo y desarrollar su trabajo en una compañía cuyos valores, responsabilidad y compromiso coincidan con los suyos”, también menciona que valoran un modo de trabajo

colaborativo y más dinámico que les permita desarrollarse como personas. De este modo, Carceller apoya la descripción que se ha dado sobre esta Generación previamente en este trabajo. La descripción de la Generación Z es por lo tanto sólida.

Por otro lado, en lo que a trabajar respecta, Demetrio Carceller tiene claro el **potencial** de los *centennials*. Explica que “están acostumbrados al cambio, a las nuevas formas de vivir y pensar, son más ágiles, flexibles, emprendedores, más autónomos y autodidactas y se han adaptado desde niños y niñas a las nuevas tecnologías.”. Consecuentemente, a una empresa **aportan** ideas nuevas, creativas, su gran iniciativa, su personalidad proactiva y su facilidad al cambio y al uso de las tecnologías. En cuanto a sus **cualidades** menciona su responsabilidad y compromiso en el trabajo. Y como **puntos débiles** destaca su inconformismo, exigencia, la tendencia a la frustración y su facilidad para cambiar de trabajo. Estas debilidades son en parte fortalezas ya que el perfeccionismo conlleva un trabajo bien realizado y su facilidad al cambio de empresa les permite ganar experiencia en sectores y puestos de trabajo muy diversos. No obstante, de cara a la empresa, como Demetrio Carceller identifica, es un **reto retener el talento** de estos jóvenes. Y para ello, es indispensable **cuidar de su motivación**. Por lo que subraya que para ellos, tener éxito en su trabajo les motiva y consideran que el **éxito laboral** es “llevar a cabo tareas que les gusten y que aporten algo a la sociedad y poder desarrollar proyectos que sean de su interés y con valores sociales.”

No obstante, no cree que trabajen para vivir no vivan para trabajar. Recalca que los *centennials* **buscan un equilibrio** y “Trabajan viviendo o viven trabajando”. Indica que compaginar el trabajo con sus intereses personales es primordial para ellos. Para ello, requieren de la **flexibilidad** porque son responsables y capaces, pero sacan el trabajo adelante dónde y cómo les parece más pragmático en cada momento. De este modo, Demetrio Carceller nos descubre otro **reto** para que la empresa pueda retener el talento de los *centennials*: poder adaptarse a los tiempos de sus trabajadores y ofrecer flexibilidad.

Así mismo, asegura que para estos jóvenes la conciliación, el teletrabajo y la flexibilidad horaria se dan por descontado. Más allá, dice que aunque no hayan formado aún una familia dan importancia a compaginar su trabajo con otras actividades, por lo que no contemplan un

horario rígido y **en el caso de que la empresa no concede equilibrio y flexibilidad cambian de empresa**. De modo que, para una empresa es importante tratar el tema de la conciliación de sus trabajadores ya que cómo menciona Demetrio Carceller, **el dinero ha dejado de ser el único incentivo**. Apunta: “el bienestar mental es para los *centennials* una prioridad en sus vidas.

También indica que el **principal reto** a la hora de entender y motivar a los *centennials* es que sus expectativas son mucho más sofisticadas. cuenta cómo estos jóvenes ven su trabajo como una oportunidad de contribuir a la sociedad y para ello buscan una empresa alineada con sus principios, ideas y valores. Quieren trabajar en una **empresa comprometida** con sus propios propósitos y esto supone un reto para la empresa que ahora más que nunca tiene que cuidar todos los ámbitos de su responsabilidad social. También subraya la importancia que esta generación da a la **recompensa** que recibirán a cambio de un trabajo arduo. Por otro lado, su trabajo actúa como **fuerza de realización personal** porque su crecimiento personal cobra tanta importancia como su crecimiento profesional. En el trabajo asegura que necesitan conectar con los trabajadores, gerentes o incluso altos cargos con el fin de desarrollar sus habilidades interpersonales. Y considera que **la empatía es esencial para la Generación Z**.

Por todo esto, Demetrio Carceller apoya que el número de horas en la oficina no está relacionado con una mayor implicación ni productividad en el trabajo. Más bien, ha observado cómo los *centennials* desarrollan mejor sus tareas con libertad, flexibilidad o concentración horaria ciertos días de la semana.

Y como alternativa ante implementar más horas en la oficina, para favorecer la conciliación de los empleados Z, motivarlos y lograr un incremento en su productividad en su caso propone trabajar por objetivos. Además de facilitar el teletrabajo, promover la jornada intensiva, la flexibilidad o la concentración horaria. Es más, asegura que ha desaparecido la frontera entre espacios, ahora los jóvenes se adaptan y conciben cualquier lugar como un lugar adecuado para trabajar. Demetrio Carceller también señala la necesidad de la Generación Z de trabajar algunas horas al aire libre y de tener más reuniones de equipo. Solo así afirma producirán más y mejor.

3.3. Cuestionario.

El cuestionario realizado cuenta con las siguientes premisas:

- **Hipótesis:** La Generación Z española trabaja para vivir.
- **Público objetivo:** El público objetivo al que se dirige el estudio son aproximadamente el mismo número de hombres y mujeres; españoles; de la Generación Z (nacidos entre 1994 y 2010); actualmente activos laboralmente.
- **Formato:** El estudio cuenta con la comparativa de una prueba piloto lanzada a personas de generaciones anteriores, de este modo se corrigieron ineficiencias y se han obtenido datos para contrastar la Generación Z con sus predecesoras. Posteriormente se creó un cuestionario final en Google Forms que ha sido difundido por grupos de Whatsapp de jóvenes dentro del público objetivo.
- **Diseño de la muestra:** Se han obtenido 106 respuestas, de las cuales 3 están fuera del público objetivo y han sido eliminadas. Por lo que el estudio cuenta con una muestra de 103 respuestas.
- **Resultados:** Los resultados obtenidos serán analizados a continuación mediante la presentación de unas gráficas que han sido generadas por Google Forms a partir del cuestionario. Además, quedan reflejadas en un Excel que se muestra en el anexo.

Estos han sido los resultados:

- **Edad**

Esta primera pregunta filtro asegura que todas las respuestas corresponden a personas dentro del público objetivo de la investigación. De las 103 respuestas obtenidas, el 71% pertenecen a jóvenes entre 18 y 23 años y el 30% restante tiene entre 24 y 30 años. Por lo que **todos los participantes han nacido entre 1994 y 2010.**

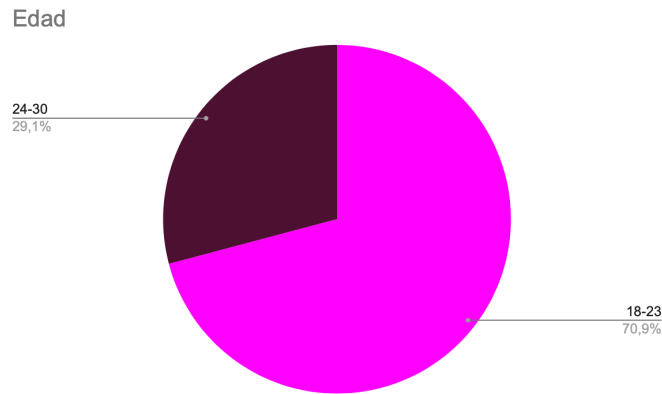


Ilustración 4. (Fuente: Elaboración propia)

- **Sexo**

La segunda pregunta del cuestionario se ha planteado para alcanzar aproximadamente **la misma participación de hombres que de mujeres**. Se han obtenido 53 respuestas femeninas y 50 masculinas por lo que está nivelado. De este modo **el análisis comprende ambos puntos de vista**.

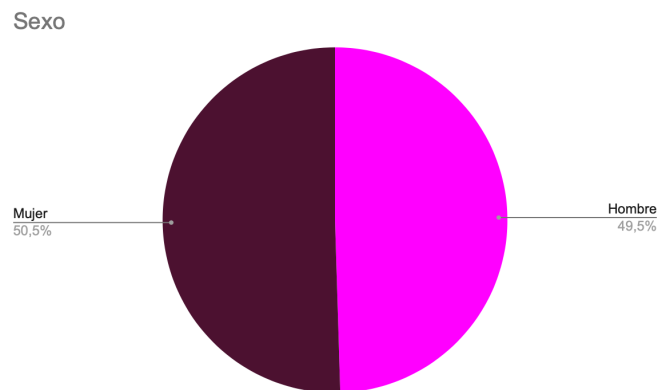


Ilustración 5. (Fuente: Elaboración propia)

- **Número de años en el mundo laboral**

Seguidamente, se pregunta el número de años en el mundo laboral. Dado que el público objetivo pertenece a la **última generación que se ha incorporado al mundo laboral** era de esperar que **la gran mayoría de los participantes tengan un recorrido laboral de menos**

de 5 años. Habiendo entre ocho jóvenes que trabaja desde hace más de 6 años, hasta hace 10 y tres que asegura haberse incorporado hace más de diez años.

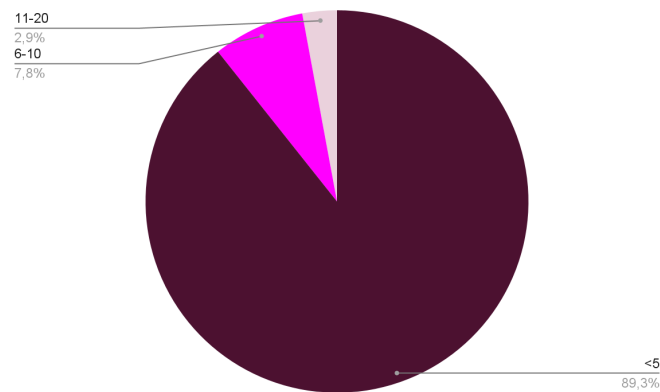


Ilustración 6. (Fuente: Elaboración propia)

- **¿Cómo de importante es para ti la conciliación (poder compaginar tu trabajo con tu vida privada) para aceptar un trabajo?**

En este apartado se pregunta explícitamente por la conciliación. Las respuestas obtenidas se plasman en la ilustración 7 a continuación:

¿Cuanto de importante es para ti la conciliación (poder compaginar tu trabajo con tu vida privada) para aceptar un trabajo?

103 respuestas

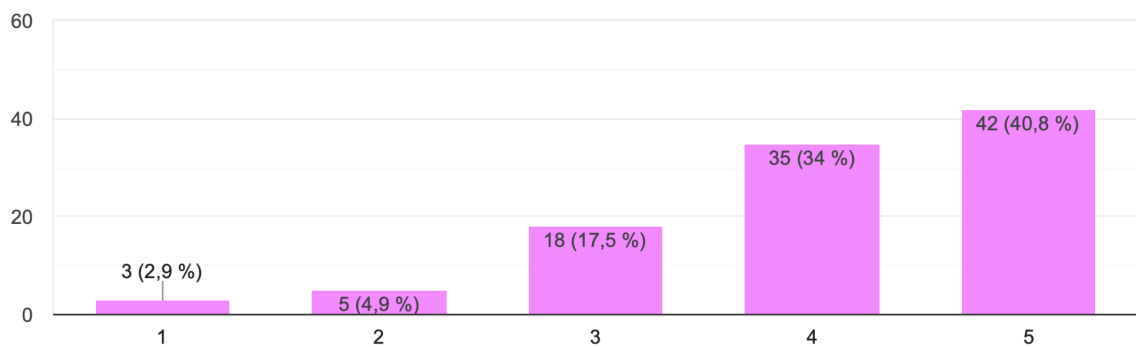


Ilustración 7. (Fuente: Elaboración propia)

El gráfico de barras muestra unos resultados crecientes de menos importantes a más. Para el 41 % de los jóvenes la conciliación es el factor más importante a la hora de aceptar un trabajo, para el 34 % es muy importante pero no crucial, el 18% lo considera un factor con importancia moderada y un 8% restante no presta demasiada atención a la posibilidad de conciliar cuándo firma un contrato. Seguramente, el 8% que no presta atención a este factor no tiene una familia que mantener por el momento y puede que por falta de experiencia no se haya visto en la situación de tener que renunciar al tiempo con su familia, a educar a sus hijos o incluso todavía no ha experimentado la necesidad de desconectar del trabajo y dedicar tiempo a la vida privada porque acaban de empezar a trabajar. De hecho, se han analizado estas respuestas en relación con las demás y todas las puntuaciones bajas provienen de hombres. Además, las personas que puntúan con un 1 la importancia de la conciliación llevan menos de 5 años trabajando y solo una persona que ha puntuado este factor con un 2 lleva entre 6 y 10 años trabajando. Por lo que parece que en general **los jóvenes valoran mucho el tiempo que puedan dedicar a su vida privada. Las mujeres sin excepción y entre los hombres un número reducido, sin mucho recorrido laboral, no basa su decisión en este aspecto a la hora de decidir un trabajo.** El análisis cuantitativo es el siguiente:

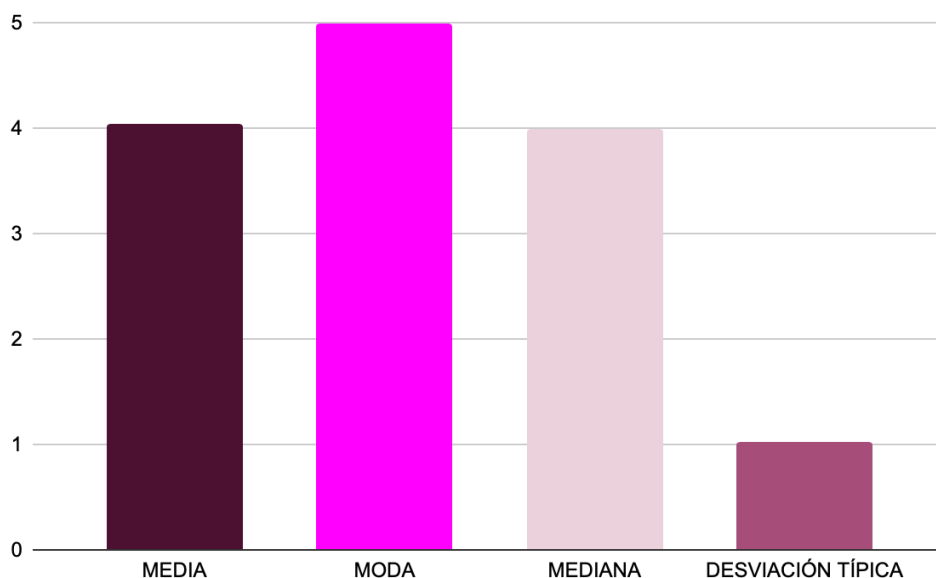


Ilustración 8. (Fuente: Elaboración propia)

La media valora la conciliación con un 4 sobre 5, la moda o la tendencia es que la valoren con un 5 sobre 5, la mediana es un 4 sobre 5 y la desviación típica es muy baja, un 1 sobre 5.

Por lo tanto, con la elevada puntuación que se asigna a la conciliación se puede afirmar que los jóvenes valoran mucho sus vidas privadas, el tiempo para el ocio, para estar con sus amigos y familiares...

- **¿Cómo de importante es para ti el salario para aceptar un trabajo?**

En esta sección se estudia el incentivo económico como motivación para la Generación Z. En el siguiente gráfico se visualizan las respuestas obtenidas:

¿Cómo de importante es para ti el salario para aceptar un trabajo?

103 respuestas

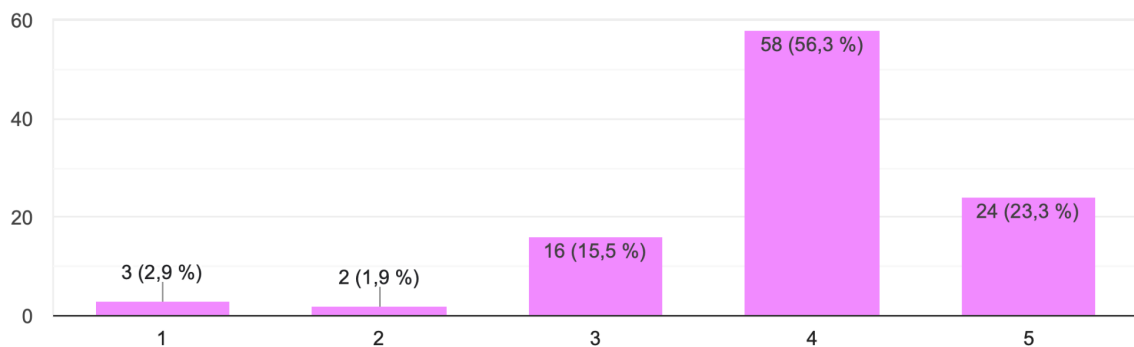


Ilustración 9. (Fuente: Elaboración propia)

Es observable como más de la mitad de los participantes lo califican como un rasgo muy importante de un puesto de trabajo pero no el más importante. Un 23% lo considera el más importante. Un 16% lo identifica como un aspecto de importancia neutra y un porcentaje ínfimo responde que apenas no valora el salario a la hora de aceptar un trabajo. Este porcentaje que no valora el salario podría corresponder a jóvenes que siguen viviendo en casa de sus padres y se encuentran trabajando de prácticas por lo que para ellos puede ser más importante ahora el aprendizaje que les aporte que el salario. De todas formas es un número muy pequeño para tener en cuenta y **la mayoría lo considera un incentivo muy efectivo aunque no el que más**. Las estadísticas sobre las respuestas son las siguientes:

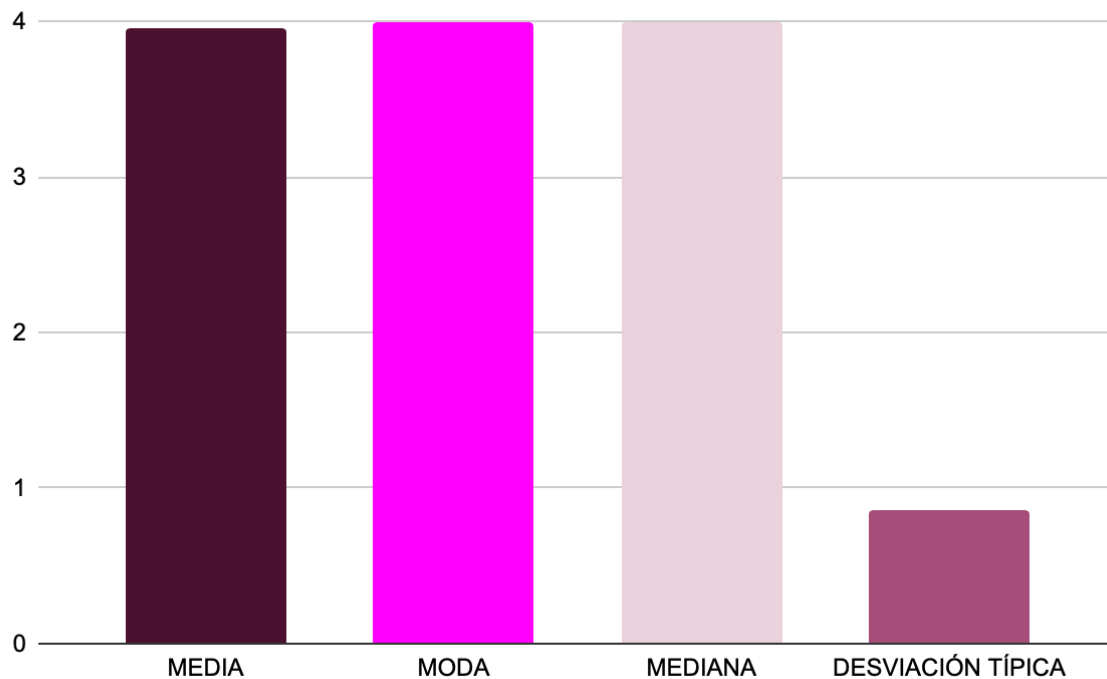


Ilustración 10. (Fuente: Elaboración propia)

La media valora el sueldo con un 3,95 de 5, la moda es un 4 de 5 y la desviación típica es ínfima, un 0,86 de 5. Concluyendo que la mayoría considera si el trabajo le va a proporcionar un sueldo suficiente para vivir cómodamente.

- ¿Dónde te gustaría trabajar mejor?

La siguiente cuestión responde a la preferencia de los jóvenes por trabajar en una empresa privada o bien una empresa pública. A continuación se muestran gráficamente los resultados obtenidos:

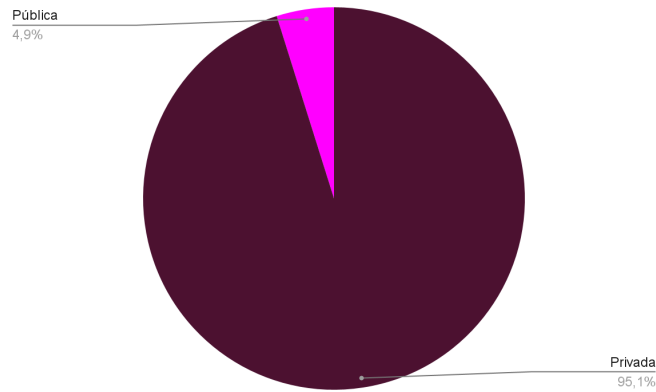


Ilustración 11. (Fuente: Elaboración propia)

El resultado ha sido claro, el 95% de los jóvenes prefiere trabajar en una empresa privada frente a un 5% que opta por una empresa pública. Esto podría deberse a varios factores:

- **Clima laboral:** Las empresas privadas tienden a enfocarse en crear un ambiente laboral atractivo, dinámico y motivador para los trabajadores. Al contrario de las empresas públicas que suelen tener estructuras burocráticas y relaciones laborales más distantes.
- **Flexibilidad:** Las empresas privadas tienen la capacidad de ser más flexibles para moldearse a las necesidades de los empleados en términos de horarios, teletrabajo, días libres... permitiéndoles conciliar mejor.
- **Salario:** Las empresas privadas suelen ofrecer salarios más elevados que las empresas públicas.

En conclusión, la Generación Z prefiere trabajar en una empresa privada en lugar de en una pública porque se ajusta mejor a los criterios que buscan. Esto significa que quieren el puesto de trabajo por las condiciones que lo envuelven en lugar de por el puesto de trabajo en sí.

- **Número de veces que has cambiado de empresa**

A continuación, se muestra el número de veces que la muestra ha cambiado de empresa:

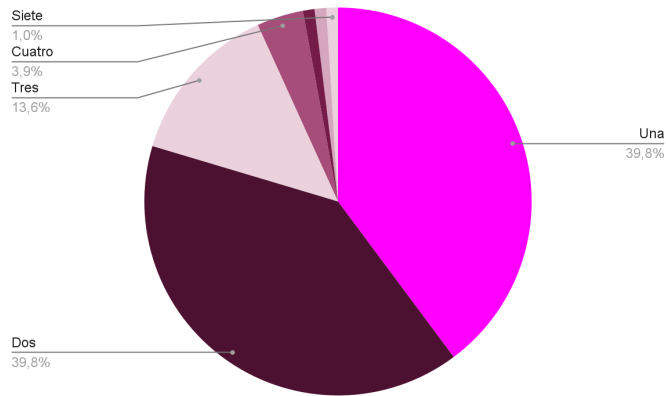


Ilustración 12. (Fuente: Elaboración propia)

Teniendo en cuenta que la mayoría tiene un recorrido laboral menor a cinco años es normal que no hayan pasado por muchas empresas. No obstante, **la mayoría ha cambiado de trabajo más de una vez en poco tiempo.**

Esto proyecta que **los jóvenes tienden a cambiar de trabajo con más frecuencia** que los trabajadores mayores. Y los motivos pueden relacionarse con la **fase** en la que se encuentran de su carrera laboral, todavía se encuentran elaborando un camino y buscan prosperar e ir mejorando sus condiciones. Para ello es normal que busquen **nuevas experiencias, ampliar conocimiento, retos** profesionales, mejorar sus **condiciones** de horario, flexibilidad, salario...

- Trabajo/puesto actual

La intención de esta pregunta es conocer la etapa en la que se encuentran la mayoría de los encuestados. Conociendo su puesto de trabajo se pueden intuir las **condiciones** laborales que tienen actualmente y esto es relevante ya que influye en sus respuestas. La nube de palabras nombrada Ilustración 13. Plasma todos los puestos de trabajo recopilados, de menos a más grande según el número de veces que se repiten las respuestas:



Ilustración 13. (Fuente: Elaboración propia)

Es observable que la mayoría se encuentra en prácticas o es Junior, a excepción de un número importante que trabaja en banca y son analistas.

De modo que, el nivel de experiencia de los participantes es escaso. Teniendo en cuenta que han nacido entre 1994 y 2010 era previsible. No obstante, sus respuestas están sujetas a la **idealización**, a lo que esperan en un futuro y no a las condiciones reales actuales en sus puestos de trabajo. Por lo tanto estas son **sinceras, visionarias** y libres de desear el mal menor. Consecuentemente, con este estudio se obtendrán ideas creativas sobre incentivos laborales ya que por estar respondiendo ante un terreno desconocido para ellos no se enfocan exclusivamente en modelos convencionales y piensan mucho más a lo grande.

- Del 1 al 5 ¿Cuánto te gusta tu trabajo actualmente?

El siguiente aspecto analizado es la satisfacción ante su puesto actual y los resultados son los siguientes:

Del 1 al 5 ¿Cuánto te gusta tu trabajo actualmente?

103 respuestas

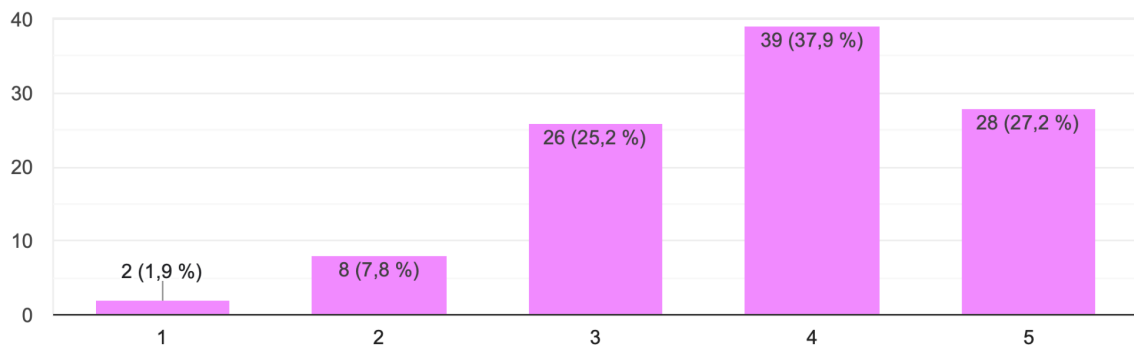


Ilustración 14. (Fuente: Elaboración propia)

La mayoría está bastante satisfecho con su puesto actual, si no lo estuvieran a lo mejor no estarían ahí. Solo diez personas responden no estar muy satisfechos o no estarlo en absoluto. Es destacable que casi **el 40% se encuentra muy satisfecho pero parece que esperan poder estarlo más aún** y esto es porque en vistas al futuro les queda recorrido y tienen ganas y motivación por alcanzar un puesto que se ajuste mejor a sus preferencias. **Un 28% está completamente satisfecho** y puede que sea una valoración relacionada con el presente, es decir, **tienen las mejores condiciones que pueden tener con su experiencia, madurez y conocimiento.**

En conclusión, **dada la satisfacción que presenta la muestra parece que han elegido el puesto de trabajo en base a las condiciones relacionadas con el mismo.**

- Tipo de empresa en la que te encuentras actualmente

Unido a la satisfacción que siente la muestra por su puesto actual, se pregunta si la empresa en la que trabajan es pública o privada. Al conocer sus preferencias en cuanto al tipo de empresa, gracias a la sexta pregunta del cuestionario, podemos contrastar qué porcentaje se encuentra satisfecho con su modelo y qué porcentaje no. Para ello, a continuación se

contrastan las preferencias con el siguiente gráfico generado con los datos sobre el tipo de empresa actual de los encuestados:

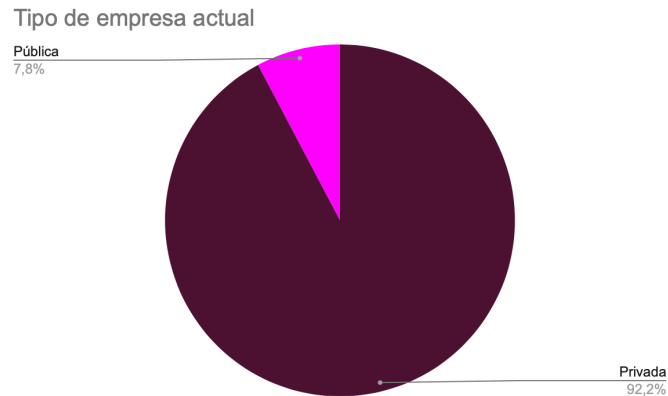


Ilustración 15. (Fuente: Elaboración propia)

La gran mayoría de personas de la muestra, un 92%, se encuentra en una empresa privada por lo que **marcan su preferencia por una empresa privada en la pregunta seis desde la experiencia**. De modo que por lo general están **satisfechos con su modelo de empresa**. No obstante, un 8% trabaja en una empresa pública y el porcentaje de la muestra que prefería este modelo era de un 5%, por lo que aproximadamente **un 3% de la muestra preferiría cambiar a una empresa privada**.

- ¿Estás satisfecho con tu sueldo?

El siguiente punto valora la satisfacción de la Generación Z ante el sueldo que están cobrando actualmente. Si el gráfico se asemeja al de satisfacción global analizado anteriormente significa que su satisfacción está directamente relacionada con el sueldo. Los resultados son los siguientes:

¿Estás satisfecho con tu sueldo?

103 respuestas

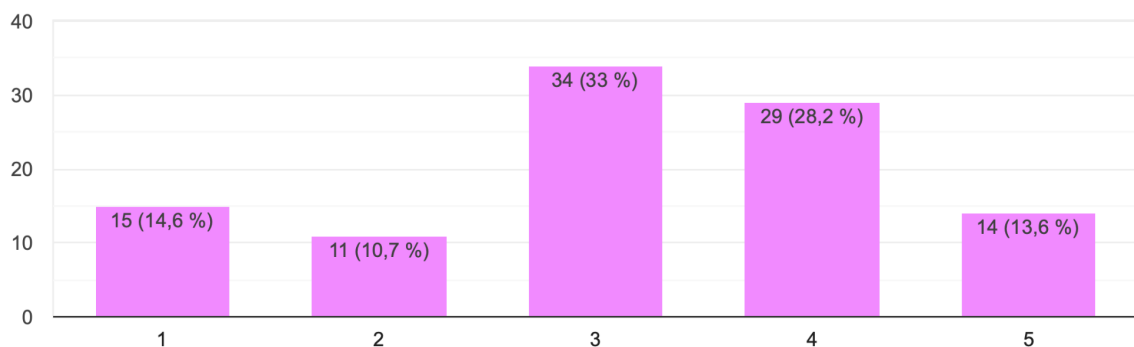


Ilustración 16. (Fuente: Elaboración propia)

Relacionándolo con el gráfico de la satisfacción laboral la parte de la Generación Z que comprende este estudio está más satisfecha con su puesto que con su salario. De modo que valora factores del puesto de trabajo más allá de su sueldo. No obstante, muchos valoran bien su sueldo. El 59% se encuentra en un nivel de satisfacción entre nada satisfecho a medianamente satisfecho y el 42% está satisfecho o muy satisfecho. Algo que relacionado con el bajo nivel de experiencia y la poca antigüedad en la empresa que tiene la muestra le dan importancia a este aspecto a la hora de elegir un trabajo. Corroborando los resultados obtenidos en la pregunta 5. De modo que parece que **trabajan en búsqueda de un buen sueldo que les proporciona cierto nivel de vida.**

- ¿Cuántos días de vacaciones tienes al año?

Los días de vacaciones que tienen los encuestados al año se considerarán a continuación para analizar la conciliación que tienen actualmente entre su descanso y su trabajo. Estos han sido los resultados:

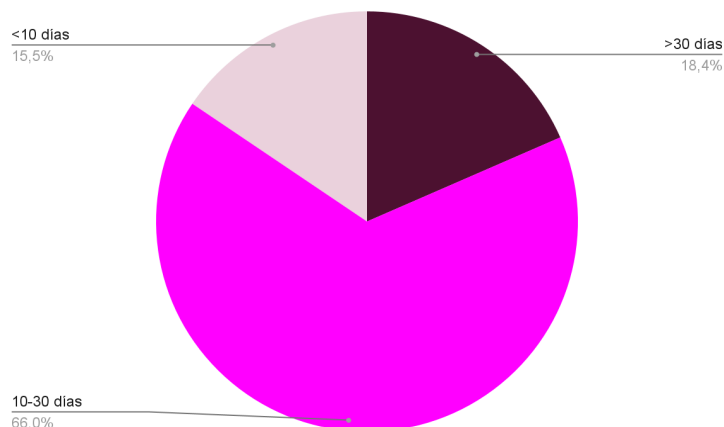


Ilustración 17. (Fuente: Elaboración propia)

Los días de vacaciones que establece la ley en España para un trabajador a jornada completa son mínimo 30 días (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015). No obstante, hay que tener en cuenta que al ser los encuestados jóvenes puede que compaginen sus estudios con media jornada de trabajo. Dicho esto, el 66% tiene aproximadamente los días de vacaciones mínimos que impone la ley, un 18% tiene más días de lo impuesto por la ley y un 16% menos de lo que está impuesto. Por lo que parece que **trabajan en vistas a la conciliación, el horario flexible y las vacaciones que tanto valoran y aspiran a tener en un futuro.**

- **¿Para cuándo deseas acabar tu actividad laboral en la empresa en la que te encuentras actualmente?**

Para responder a las suposiciones (que están trabajando por un futuro mejor). Se pregunta cuándo tienen pensado dejar su puesto actual y esta pregunta unida a lo satisfechos que dicen estar con su puesto actual responderá si están en esa fase previa que antes se ha mencionado, “explotarse” ahora para gozar de mejores condiciones en el futuro. Si tienen pensado dejar su trabajo a pesar de estar satisfechos con él es porque cumple con sus necesidades actuales pero no con las futuras. Estas han sido las respuestas:

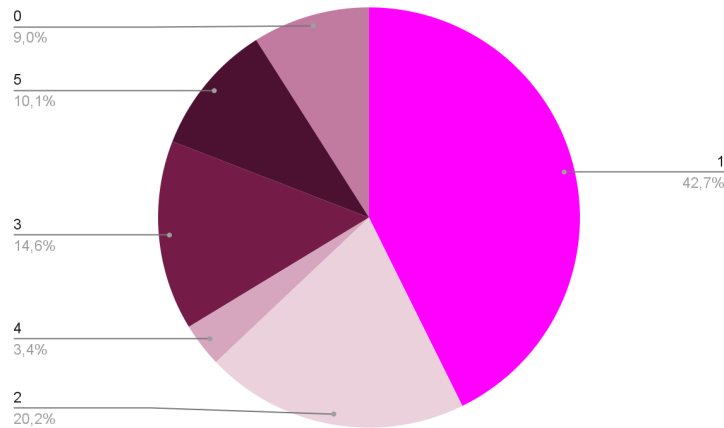


Ilustración 18. (Fuente: Elaboración propia)

El 51,7% de la muestra espera acabar su labor en la empresa en la que se encuentra en el muy corto plazo (de 0 a 1 año). Sin embargo, parecían satisfechos con su trabajo. Además, va decreciendo el porcentaje de votos a permanecer más años. Un 20,2 % lo quiere abandonar en dos años, un 14,6% en tres, un 3,4 % en cuatro y un 10,1% en cinco años. Por lo que parece evidente que **están satisfechos con lo que el trabajo les proporciona actualmente pero en un corto plazo** y en el largo plazo tienen mayores aspiraciones. No les preocupa enfrentarse al cambio de empresa.

- **¿Cuánto % dedicas al trabajo?**
- **¿Cuánto % dedicas al ocio, familia, descanso...?**

A continuación se muestra el conjunto de respuestas ante ambas preguntas, los porcentajes que esta generación dedica al trabajo contra los que dedica al ocio. La parte oscura representa el porcentaje que la muestra dedica al trabajo, mientras que la parte clara refleja el porcentaje dedicado al ocio.

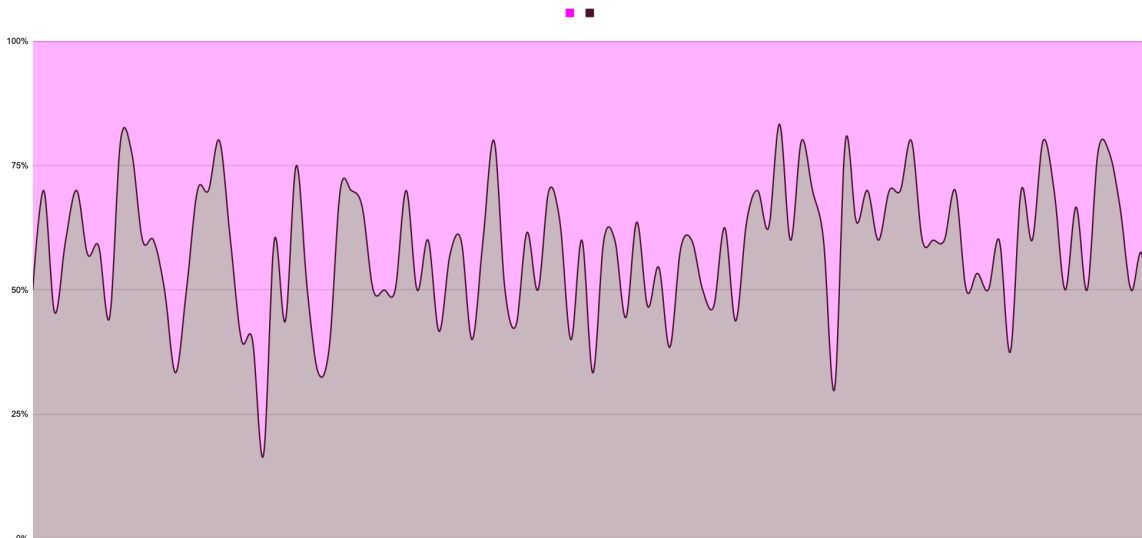


Ilustración 19. (Fuente: Elaboración propia)

El gráfico tiene picos que tienden a ascender desde aproximadamente un 50/50 hacia un mayor porcentaje dedicado al trabajo. A excepción de algunos casos en los que el ocio ocupa la mayor parte. Las estadísticas son las siguientes:

	¿Cuánto % dedicas al trabajo?	¿Cuánto % dedicas al ocio, familia, descanso...?
MEDIA	60%	40%
MODA	70%	40%
MEDIANA	60%	40%
DESVIACIÓN TÍPICA	0,1741586613	0,1974663425

Ilustración 20. (Fuente: Elaboración propia)

Por lo que, la media dedica más tiempo al trabajo pero solo un 20% más, por lo que también dedica tiempo al ocio y otras actividades extralaborales. La moda es dedicar un 70% al trabajo y un 40% al ocio, por lo que la tendencia es dedicar mucho tiempo al trabajo. Pero se sigue haciendo hueco al ocio que ocuparía un poco menos de la mitad del tiempo del día. La mediana es un 60/40 dedicando otra vez más tiempo al trabajo que al ocio y la desviación típica de las respuestas de media es 0,185, un poco menos de un 20% por lo que parece que las respuestas van bastante alineadas. E individualmente hay más consenso en las que hacen referencia al trabajo que tienen una desviación típica de 0,174 frente a una desviación típica de 0,197 en las que hacen referencia al ocio. Pero en general hay consenso en que **dedican mayor parte de su tiempo al trabajo sin menoscabar al ocio.**

- **¿Cuántas veces has trabajado este trimestre en fin de semana o festivo?**

Seguidamente procedemos a analizar la desvinculación de los jóvenes con el trabajo durante los fines de semana o festivos:

¿Cuántas veces has trabajado este trimestre en fin de semana o festivo?

103 respuestas

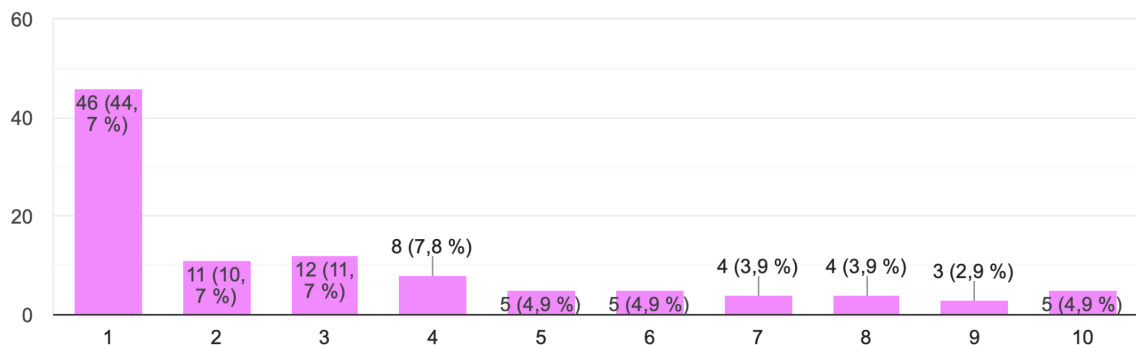


Ilustración 21. (Fuente: Elaboración propia)

Las respuestas confirman que esta generación en grandes rasgos no tiene problemas de adicción al trabajo y se desvincula fácilmente los fines de semana. Un 44,7% no ha trabajado nunca durante el fin de semana o un festivo, un 10,7% muy inusualmente, un 11,7 en muy pocas ocasiones, un 7,8% rara vez, un 4,9% en alguna ocasión, un 4,9% a veces, un un 3,9%

varias veces, un 3,9% a menudo, un 2,9% frecuentemente y un 4,9% casi siempre. También es probable que sea por las responsabilidades que lleva a cabo que no son muchas por la falta de recorrido. Por lo que, según incrementen las responsabilidades a su cargo es posible que vaya incrementando el tiempo dedicado al trabajo en fines de semana, por necesidad. No obstante, actualmente **la mayor parte de la Generación Z se desentiende del trabajo los fines de semana y los dedica casi en su totalidad a otras actividades.**

- **¿Cuántas horas has trabajado este trimestre fuera de tu horario laboral?**

A continuación se estudia la implicación de la muestra con su trabajo mediante la contabilización de las horas trabajadas fuera del horario establecido en sus contratos en el último trimestre:

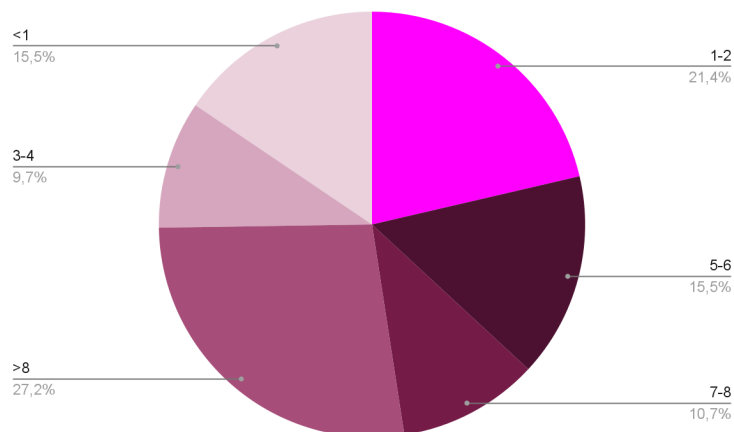


Ilustración 22. (Fuente: Elaboración propia)

La mayoría ha trabajado más de cinco horas extras durante los últimos meses. Incluso un 27,2% más de ocho horas. Un 10,7% ha trabajado siete u ocho horas de más y un 15,5% cinco o seis. Por lo que **el nivel de implicación de la Generación Z es muy alto** habiendo solo un 15,5% que no ha dedicado más de una hora extra a su trabajo.

- **¿Te gustaría jubilarte en un futuro?**

Mediante esta pregunta se analizan las aspiraciones de la Generación Z ante la jubilación. Los resultados son los siguientes:

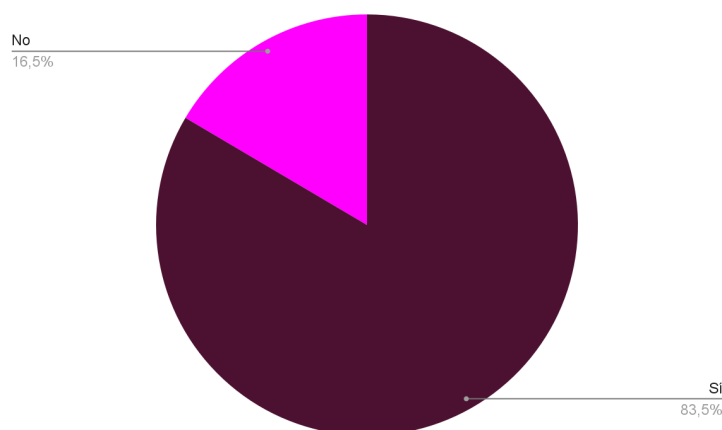


Ilustración 23. (Fuente: Elaboración propia)

Es notable que **la mayoría de los jóvenes aspira a jubilarse**, no obstante hay un número significativo que pretende trabajar a lo largo de toda su vida. Esto podría ser porque como se ha ido comprobando ha cambiado la mentalidad de trabajo entre la Generación Z y sus predecesoras. Esta generación busca equilibrio entre trabajo y vida y están más interesados en hacer algo que les motive y dónde puedan expresar su creatividad. Por otro lado, estos jóvenes han vivido el *boom* de las prejubilaciones de sus padres, familiares... y por lo tanto han absorbido un gran número de críticas acerca de la jubilación. Además, todo apunta a que prefieren ser autónomos, tener distintas fuentes de ingresos y no tener que depender de una pensión en un futuro para poder vivir cómodamente a lo largo de toda su vida. Por lo que, la mayoría, que aspira a jubilarse, trabaja para vivir. Pero los que no no significa directamente que vivan para trabajar, podría ser que quieren vivir más cómodamente.

- **¿Cómo afecta tu trabajo a tus relaciones personales y a tu estado de ánimo?**

La siguiente ilustración representa los resultados obtenidos respecto a la relación entre la situación laboral y el estado de ánimo de la muestra. Es decir, en qué medida sienten que su relación con el trabajo afecta a su vida privada.

¿Cómo afecta tu trabajo a tus relaciones personales y a tu estado de ánimo?

103 respuestas

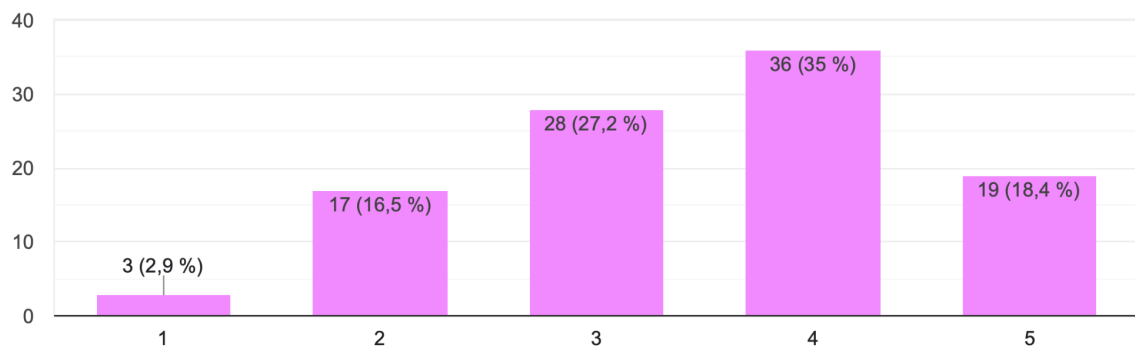


Ilustración 24. (Fuente: Elaboración propia)

Más de la mitad de la muestra sienten como su trabajo afecta a su entorno privado de forma directa y muy a menudo. El 18,4 % considera que tiene un impacto significativo en su vida privada, el 35% que afecta mucho, el 27,2 % que afecta medianamente, el 16,5% que afecta pero no mucho y solo un 2,9% considera que su trabajo es independiente a su vida privada. Las estadísticas ante la pregunta son las siguientes: La media considera que su trabajo afecta a otros factores de su vida un 3,5 en una escala del 1 al 5; la moda o el número que aparece con más frecuencia entre los resultados es que afecte un 4 sobre 5; la mediana o el valor central del conjunto de datos es un 4 y la desviación típica es de un 29%.

Las largas horas de trabajo pueden limitar el tiempo que una persona se puede dedicar a sí misma, a sus relaciones sociales y al ocio. También puede provocar fatiga, estrés y cansancio afectando a la salud y al bienestar emocional. Además puede generar conflictos en las relaciones personales por una falta de equilibrio entre trabajo y vida privada. Por otro lado, un trabajo satisfactorio y bien remunerado puede mejorar la calidad de vida y proporcionar recursos para disfrutar de actividades de ocio y cuidado personal. Y la Generación Z parece ser consciente de ello.

- **Describe tu trabajo ideal**

La última pregunta del cuestionario era una pregunta abierta en la que se buscaba conocer concretamente los intereses, incentivos y motivaciones de la Generación Z a la hora de elegir su puesto de trabajo. Las respuestas obtenidas se muestran en la nube de palabras a continuación junto con las *top 10* listadas a la derecha:



Ilustración 25. (Fuente: Elaboración propia)

Con estas respuestas podemos establecer que los jóvenes buscan **conciación y flexibilidad** como primera condición a la hora de aceptar un trabajo. Ambas se sitúan incluso por encima del sueldo, por lo que no trabajarían en un lugar con un salario desorbitado si este no les proporciona una flexibilidad horaria y la posibilidad de compaginarlo con su familia, descanso, ocio... Aunque el **incentivo económico** sigue siendo atractivo para el trabajador y por ello se encuentra en tercer lugar. Por otro lado, el **equipo** también preocupa a esta generación junto con el **aprendizaje** y la **motivación** que les genere. De modo que buscan

evolucionar y crecer, esto podría deberse a que están en los inicios de su carrera laboral y son conscientes de que les queda un gran recorrido, pero ser conscientes de ello y querer aprender les honra y refleja madurez. Ser CEO es otra de las aspiraciones más apeladas podría ser porque esto proporciona libertad para gestionar tiempos de trabajo, para organizar tus tiempos, un buen sueldo, la elección del equipo, la posibilidad de elegir si teletrabajas, viajas o asistes a la oficina, significa que te apasiona tu trabajo y además haber llegado ahí significa que has triunfado, estas motivado, has aprendido, abarcando todos los incentivos que por orden la preceden.

Por lo que, podemos concluir que en grandes rasgos la Generación Z trabaja para vivir pero valora su tiempo libre, ser feliz, la conciliación, el sueldo porque genera estabilidad, comodidad y seguridad, aprender y la autorrealización.

3.4. Análisis y discusión de los resultados.

Demetrio Carceller, consigue explicar a lo largo de la entrevista los resultados del cuestionario. Explica que para los *centennials* la **conciliación** es importante a la hora de elegir su lugar de trabajo porque el equilibrio es primordial para ellos y para poder ejercer mejor su labor necesitan despejarse de vez en cuando. El **salario** sigue siendo un incentivo en el trabajo, para alcanzar un nivel de vida cómoda, aunque ahora hayan aparecido más incentivos. También afirma que los jóvenes son más afines a **cambiar de empleo** si no están a gusto con las condiciones laborales porque además de ser más exigentes no les impone el cambio. Son personas que buscan un trabajo que les guste, si no lo aceptan, y por eso tiene sentido que la mayoría de encuestados de esta generación haya **evaluado positivamente su puesto de trabajo actual**. Y cómo el incentivo económico no es el único incentivo para ellos, están más conformes con su puesto que con su sueldo, por muchas otras características, entre ellas la conciliación, el clima laboral o la flexibilidad. En cuanto al **porcentaje dedicado al trabajo versus el porcentaje dedicado al ocio**. Posiblemente, los encuestados dediquen más tiempo al ocio que los integrantes de sus generaciones predecesoras porque valoran mucho el equilibrio y se sienten autorrealizados también gracias al desarrollo personal. La mayoría ha **trabajado fuera del horario laboral** porque cómo menciona Demetrio Carceller, prefieren trabajar cuándo lo consideren oportuno en vez de cuándo se les

exija. Por otro lado, **no aspiran a jubilarse** porque son emprendedores y se ven trabajando en un entorno idóneo y con un propósito enfocado al bienestar de la sociedad y el planeta. Son una generación que valora muchísimo la salud mental, afirma Demetrio Carceller, y por las respuestas que dan al cuestionario son plenamente conscientes del **impacto que tiene su trabajo en sus relaciones personales y en su estado de ánimo** por ello persiguen la estabilidad, flexibilidad, entorno, ética y seguridad en un puesto de trabajo. Porque trabajan para alcanzar un mundo mejor y una vida mejor.

Habiendo analizado los resultados obtenidos a la entrevista y la encuesta y una vez puestas en común se concluye que **los centennials valoran mucho la calidad de vida** y por ello trabajan y se esfuerzan para poder alcanzar un desarrollo, un *comfort* y un nivel de vida de calidad.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. Respuesta: ¿la Generación Z española trabaja para vivir o vive para trabajar?

Poniendo en común el análisis bibliográfico con la investigación empírica, la Generación Z es **creativa**, sin miedo al **cambio**, **competitiva**, busca un **desarrollo personal** a través del trabajo, valora la **ética**, la **estabilidad psicológica** y persigue un **equilibrio** entre la vida laboral y su vida privada.

No trabajarían nunca en una empresa que no les permitiera dedicar tiempo a actividades extralaborales, al descanso o a sí mismos y por lo tanto **no viven para trabajar**. Lo que **les incentiva realmente** es **progresar**, la **flexibilidad**, la **ética** empresarial, el **clima laboral** y el **sueldo**. Y curiosamente todos estos incentivos les permitirán **alcanzar una seguridad, una estabilidad, una salud y un nivel de vida de calidad**.

Congruentemente, **los centennials son más afines a trabajar para vivir** que a vivir para trabajar.

4.2. Consecuencias para la empresa y para el trabajador.

Para el trabajador, trabajar para vivir supone que tienen marcadas sus **prioridades** en su vida. Les importa mucho su salud mental y el planeta en el que viven. De este modo, al tener claras sus prioridades están más **motivados** por alcanzar unas **metas** que además son importantes y saludables. Porque como se ha descrito a lo largo del marco teórico, la motivación es el motor fundamental para lograr que algo pase. Al alcanzar sus metas obtendrán una mayor **satisfacción** laboral. Además, tener ordenadas las prioridades reduce el estrés ya que se relativiza más y esto mejora la **calidad de vida y la salud mental**.

En conclusión, trabajar para vivir puede mejorar la calidad de vida de los empleados al reducir su estrés y agotamiento, dando lugar a una mayor flexibilidad en el trabajo y en la vida personal. También puede cambiar las expectativas laborales de los empleados, lo que podría afectar a largo plazo a la forma en cómo las empresas tendrán que adaptarse para atraer y retener talento.

De este modo, **para la empresa**, como también comentaba Demetrio Carceller, la mentalidad **exigente** de las nuevas generaciones, supone un reto para las empresas que deben adaptarse a un modelo de trabajo más **flexible**, a mantener **relaciones más estrechas** entre los miembros de la plantilla y a desarrollar su **compromiso social**. Solo así lograrán retener el talento joven. Por otro lado, trabajar para vivir podría suponer un **descenso en la motivación** de los trabajadores y de su **compromiso** con la empresa y por lo tanto la empresa debe de esforzarse por mantener a los trabajadores, de esta generación en concreto, motivados para inspirar su **productividad** y mejorar la **satisfacción laboral**. No obstante, estos cambios alimentan a la empresa porque les da la posibilidad de **renovarse**, **modernizarse** y **adecuarse** mejor a la situación actual para poder ofrecer un mejor servicio o producto. Las nuevas generaciones son más conscientes y exigentes con los bienes que consumen, descartan aquellos que provienen de empresas contaminantes o poco éticas, por lo que un empleado de esta generación es un motor interno para que la empresa evolucione. También esta evolución es positiva para la empresa porque contribuirá a crear un entorno mejor en el que desarrollar su actividad.

En resumen, la tendencia de trabajar para vivir puede crear desafíos para las empresas en términos de **motivación, retención de talento y expectativas laborales**. Pero, una vez se hayan adaptado y consigan incentivar a los *millennials*, lograrán una **fidelidad, un compromiso** y un **gran capital humano**, por todas las grandes cualidades que estos tienen que ofrecer a una empresa para crear **valor**.

4.3.Recomendaciones.

Con el fin de retener el talento de las nuevas generaciones, las empresas pueden aplicar las siguientes recomendaciones:

- **Ofrecer un propósito significativo**, ya que como se ha confirmado los *centennials* buscan una empresa que represente su propósito y sus valores. Su mayor preocupación es la ética que la empresa tiene respecto a sus integrantes, al planeta y a la sociedad. De este modo, las empresas deberían comunicar claramente su misión, visión y sus valores, reforzarlos y explicar cómo el trabajo de cada empleado contribuye al propósito.
- **Fomentar el aprendizaje y el desarrollo**, porque para la Generación Z es muy importante el desarrollo laboral y personal. Valoran el aprendizaje continuo y la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades en su carrera profesional y ha sido evidente a lo largo del estudio. Por lo que, es recomendable que las empresas ofrezcan oportunidades formativas, de *mentoring* y de desarrollo de habilidades a sus empleados.
- **Proporcionar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso**, las nuevas generaciones cada vez son más abiertas de mente y valoran el clima laboral, la diversidad y la inclusión y así se ha demostrado a lo largo de este estudio. Es por ello que se recomienda a las empresas crear un ambiente de trabajo y considerar activamente la diversidad desde todos los departamentos de recursos humanos.

- **Ofrecer flexibilidad en el trabajo**, los *centennials* son responsables, cumplen con sus deberes, pero como se ha comprobado lo hacen bajo las circunstancias y en el tiempo que consideran oportunos. Además, valoran mucho la conciliación y la vida personal y esperan tener opciones de trabajo flexible. Por lo que es recomendable que las empresas ofrezcan opciones de trabajo remoto, horarios flexibles y otras soluciones que permitan a sus empleados compaginar y equilibrar efectivamente el trabajo y la vida personal.
- **Brindar feedback y reconocimiento regular**, la Generación Z valora el feedback constructivo y espera un reconocimiento por su trabajo. Es por ello que, como comenta Demetrio Carceller, las empresas deberían realizar reuniones de equipo frecuentes, ofrecer una retroalimentación regular y reconocer el trabajo de sus empleados. También es efectiva la fijación de objetivos con feedback para sus empleados. De este modo conseguirán guiar, motivar y aumentar la productividad de sus empleados Z.
- **Promover la innovación y creatividad**, hay que tener en cuenta una de las grandes cualidades de esta generación. Está probado que entre ellos inunda la creatividad. Al poner en práctica las cualidades de los empleados se les motiva, porque se les involucra y se les hace sentir útil. Por lo que, las empresas pueden sentirse libres de fomentar una cultura de innovación y dar a los empleados libertad para probar nuevas ideas y experimentar en su trabajo. Así lograrán buenos resultados, motivación y satisfacción laboral.

4.4.Limitaciones de nuestro estudio y futuras líneas de investigación.

Las limitaciones presentes en este estudio son las siguientes:

- **Generalización limitada**: La población estudiada tiene naturaleza única y diversa. La Generación Z es heterogénea, por lo que los resultados del estudio pueden no representar a toda la población.

- **Respuestas aleatorias:** La Generación Z acaba de iniciar su trayectoria laboral, por lo que las respuestas pueden carecer de un pensamiento crítico y experimentado.
- **Sesgos de respuesta:** Existe el riesgo de que las respuestas hayan sido influenciadas por factores externos afectando a la validez de los datos obtenidos.
- **Instrumentos de medición:** las encuestas y los cuestionarios podrían no haber capturado todas las dimensiones relevantes de la conciliación.
- **Problemática del autoinforme:** los resultados del estudio pueden estar influenciados por los sesgos de memoria o la falta de sinceridad.
- **Variables no controladas:** otros factores que no se consideran en el estudio como los culturales, individuales, de sexo, de educación, de entorno familiar...

Algunas posibles futuras líneas de investigación que surgen ante este estudio son:

- **Analizar la relación entre la satisfacción laboral y factores adicionales** como la cultura organizacional, el acceso a oportunidades de formación, el desarrollo profesional...
- **Investigar cómo las necesidades de conciliación pueden variar** según la cultura, el entorno, la educación, la demografía, el sexo...
- **Contrastar en profundidad la relación entre conciliación y retención de talento en otras generaciones.**
- **Repetir el estudio en un futuro** cuándo la Generación Z tenga un mayor recorrido y experiencia en el mundo laboral y contrastar los resultados, corregir ineficiencias y sacar nuevas conclusiones.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ana Marta Guillén y Margarita León. (2011). *The Spanish Welfare State in European Context*. Available at: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E1NF3rMbhAQC&oi=fnd&pg=PR11&ots=ZMIgQi_4Km&sig=looxg0-tQFaijNtF6VkYk0bakrI&redir_esc=y#v=onepage&q=conciliation&f=false (Accessed: January 31, 2023).

Arias, P.S. (2015) *Pirámide de Maslow - definición, qué es y Concepto*, Economipedia. Available at: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html> (Accessed: February 16, 2023).

Basso, M. (2011) *Naturaleza y disciplina: Max Weber y el trabajo industrial - dialnet*, Dialnet - *Naturaleza y Disciplina: Max Weber y el trabajo industrial*. Available at: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5737870.pdf> (Accessed: March 5, 2023).

Bistrain, A.K. (2018) *Adaptarse al Cambio: Necesidad actual para Las Organizaciones*, Proyectum. Available at: <https://www.proyectum.com/sistema/blog/adaptarse-al-cambio-necesidad-actual-para-las-organizaciones/> (Accessed: March 5, 2023).

Blanco, A., López, O., & Rivera, J. A. (1988). *Calidad de vida. Terminología científico social: aproximación crítica*. Barcelona: *Anthropos*. Available at: https://www.theoria.eu/dictionary/C/calidad_vida.pdf (Accessed: February 14, 2023).

Blasco, L. (2021) *Nicholas Carr: "Nos Estamos Volviendo Menos Inteligentes, más cerrados de mente e intelectualmente limitados por la tecnología"*, BBC News Mundo. BBC. Available at: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55856164> (Accessed: January 30, 2023).

Carmona, R. (2019) *Pasar Tiempo a solas es la mejor manera de descansar, Incluso Si Eres Extrovertido*, *La Vanguardia*. Available at: <https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20191027/47959175760/pasar-tiempo-soledad-descansar-cuerpo-mente-extrovertido.html> (Accessed: February 13, 2023).

Casanova, P Esteras; Bodegas, A Esparcia; Ramírez, M Esteban; Jiménez, C Herrera; Marchena, S López. (2010). *Influencia de la conciliación familiar y laboral sobre la*

salud/Influence of the familiar and working conciliation relating to health. Available at: <https://www.proquest.com/openview/defd2c8f4430e99d4a771a8dd3d5594f/1?cbl=31418&pg-origsite=gscholar&parentSessionId=ewMMBaCxss5hMmkpwqrN2ClkrJ5dyuQ5gu4VjbGaoHc%3D> (Accessed: February 2, 2023).

Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS (2000). *El año 2000*. Boletín número 24, abril-junio. <http://www.cis.es/boletin/24/2000.htm> (Accessed: November 7, 2002).

Chiavenato, I. (2000a,b,c). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

Comunidad de Madrid, R. (2023) *Bienestar emocional y salud, Comunidad de Madrid*. Available at: <https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/bienestar-emocional-salud> (Accessed: March 5, 2023).

Correia Barreiro, S., & Fernando Bozutti, D. (2017). *Desafíos y dificultades en la Enseñanza de la Ingeniería a la generación z: UN Caso de Estudio*. Available at: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992017000200004&script=sci_arttext (Accessed: February 6, 2023).

de Pinho, F. S. N. (2011). Sostenibilidad Humana: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Ética de la Empresa. *Revista Científica da Faculdade Lourenço Filho-v, 8(1)*. Available at: (Accessed: March 14, 2023)

Editorial CEF, L.S. (2022) *La adicción al trabajo: Causas Y consecuencias, CEF Laboral Social*. Available at: <https://www.laboral-social.com/soy-workaholic-necesito-ayuda-adiccion-trabajo-puede-ser-perjudicial-empresa-trabajador.html> (Accessed: March 7, 2023).

El Pacto Mundial de la ONU, R. (2022) *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia, Pacto Mundial Red Española*. Available at: <https://www.pactomundial.org/principios/principio-1/> (Accessed: March 5, 2023).

Ermida Uriarte, O. (2006) *Ética y derecho del trabajo dr. pr. Oscar Ermida Uriarte seguridad social., IUSLabor 1/2006*. Available at:

<https://www.upf.edu/documents/3885005/3889500/ErmidaUriarteEtica.pdf/22912372-f400-4ed5-aca4-f3975ab17a6e> (Accessed: March 5, 2023).

Esteban, P. (2023) *Redada en las oficinas de las 'big four': ¿Impulso de la Fallida Desconexión Digital?, El País.* Available at: <https://elpais.com/economia/negocios/2023-01-22/redada-en-las-oficinas-de-las-big-four-impulso-de-la-fallida-desconexion-digital.html> (Accessed: February 21, 2023).

Expansión Edición, E.E.D. (2016) *Por qué más tecnología no nos hace más productivos,* Expansión. Available at: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/03/19/56eacace2704eb95f8b458a.html> (Accessed: January 30, 2023).

Franklin, B. (1867). *El libro del hombre de bien.* J. Oliveres. Available at: https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=SSqZFr1NGaUC&oi=fnd&pg=PA185&dq=Benjamin+Franklin+disfrutar+de+la+riqueza&ots=tQDeG-n9wY&sig=UOSJg26CGVhzx3B2axYbxohe5x4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Accessed: March 5, 2023).

George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 75–109). Elsevier Science/JAI Press. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1996-98665-002> (Accessed February 14, 2023).

G. Mouret, S. (2016) “*La Generación Z desde la generación Z,*” *Los auténticos nativos digitales: ¿estamos preparados para la Generación Z?* REVISTA DE ESTUDIOS DE JUVENTUD ≥ diciembre 16 | no 114. Available at: https://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_11._la_generacion_z_desde_la_generacion_z.pdf (Accessed: February 17, 2023).

Goddard, N. L. (1962). *The power of awareness.* G. and J. Publishing Company. Available at: http://spiritontheroad.org/ebooks/downloads/the_power_of_awareness-neville-goddard.pdf (Accessed: February 14, 2023).

Herreño Marín, A. (2019) *¿Para qué sirve realmente...? la ética adela cortina - researchgate, REVISTA LUMEN GENTIUM*. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Arturo-Herreno-Marin/publication/352516278_Para_que_sirve_realmente_la_Etica/links/61c36367c48a3d26b7492983/Para-que-sirve-realmente-la-Etica.pdf?origin=publication_detail (Accessed: March 5, 2023).

Irene Yebra Serrano. (2022). *El teletrabajo y la conciliación familiar: ¡Combo perfecto!*. INEAF Business School Available at: <https://www.ineaf.es/tribuna/teletrabajo-y-la-conciliacion-familiar/> (Accessed 31, January 2023).

JAIME CABEZA PEREIRO (2010). *CONCILIACIÓN DE VIDA PRIVADA Y LABORAL*. Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social, ISSN 0213-0750, Nº 103, 2010, págs. 45-65.

Jefatura del Estado «BOE» núm. 266, de 6 de noviembre de 1999 Referencia: BOE-A-1999-21568.

Jefatura del Estado «BOE» núm. 71, de 23 de marzo de 2007 Referencia: 2007/06115.

López Vidales, N., & Gómez Rubio, L. (2021). *Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los media: Millennials vs Generación Z*. Available at: <https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/> (Accessed: February 6, 2023)

L. Osio Havriluk. (2010). *El Teletrabajo: Una opción en la era digital*. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 3, No 5, 93-109.

Mann, Sandi y Holdsworth, Lynn. (2003). *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health*. New Technology, Work and Employment, 18 (3), 196-211

Mañas Alcón, E. y Garrido Yserte, R. (2008). *La compatibilidad entre trabajo y vida personal*. Economía industrial, 367, 167-184.

Marcos, C. (2022) *Por Qué La Generación z está a punto de cambiar el mundo de la empresa,* *LinkedIn.* Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-la-generaci%C3%B3n-z-est%C3%A1-punto-de-cambiar-el-marcos-i-gu%C3%A0rdia/?originalSubdomain=es> (Accessed: February 17, 2023).

María Cuesta (2021). *Vuelve la semana laboral de cuatro días: el Gobierno pondrá en marcha un proyecto piloto a nivel nacional*. ABC Diario. Available at: https://www.abc.es/economia/abci-vuelve-jornada-laboral-cuatro-dias-gobierno-pondra-marca-proyecto-piloto-nivel-nacional-202101281311_noticia.html (Accessed: February 1, 2023).

Maria Dolores García Hierro, E.G. (1986) *¿Para qué sirven las leyes?*, *El País*. Available at: https://elpais.com/diario/1986/10/20/sociedad/530146803_850215.html (Accessed: March 5, 2023).

María Rosa Vallecillo (2020). *El derecho a la desconexión digital: perspectiva comparada y riesgos asociados*. Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO Volumen 8, número 1,

Mariola Serrano Argüeso. (2019). *DIGITALIZACIÓN, TIEMPO DE TRABAJO Y SALUD LABORAL*. IUSLabor 2/2019, ISSN 1699-2938, p. 8-31.

Matesanz, V. (2021, May 12). *¿Sabes Qué es la "generación Z"?* Available at: <https://forbes.es/lifestyle/6637/sabes-que-es-la-generacion-z/> (Accessed: February 6, 2023).

Mimbrero, E. and Muiño, L. (2020) *¿Nuestra Forma de Vivir Cambiará tras la pandemia?*, *Saber Vivir*. Available at: https://www.sabervivirtv.com/actualidad/nuestra-forma-vivir-cambiara-tras-la-pandemia-coronavirus_4857 (Accessed: March 5, 2023).

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015) *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Available at: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con> (Accessed: March 16, 2023).

Nieves, V. and Barriocanal, J. (2022) *La brutal Pérdida de Poder Adquisitivo de las familias: Inflación en Máximos, Depósitos en mínimos y salarios estancados*, *elEconomista.es*. Available at: <https://www.economista.es/economia/noticias/11575215/01/22/La-brutal-perdida-de-poder-adquisitivo-de-las-familias-inflacion-en-maximos-depositos-en-minimos-y-salarios-estancados.html> (Accessed: February 21, 2023).

Oficina Internacional del Trabajo, O.I.T. (2016) *Rethinking gender-responsive procurement: Enabling an ecosystem for ...*, *IMESUN*. Available at:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/briefingnote/wcms_826572.pdf (Accessed: February 15, 2023).

OMS. (2012). *Programme on mental health*. Division of mental health and prevention of substance abuse world health organization. WHOQOL. Available at: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/oms-calidad-01.pdf> (Accessed: February 1, 2023).

Organización Internacional del Trabajo, O.I.T. (2016) *Rethinking gender-responsive procurement: Enabling an ecosystem for ...*, *Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN)*. Available at:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/briefingnote/wcms_826572.pdf (Accessed: March 7, 2023).

Peng, K. Z., & Wu, C. H. (Eds.). (2021). *Emotion and proactivity at work: Prospects and dialogues*. Policy Press. Available at: [https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=d8opEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kan+Ouyang+Emotion+and+Proactivity+at+Work:+Prospects+and+Dialogues,+2021,+pp.+129-146+\(18+pages\)&ots=o9uzluDMAs&sig=3XUXOudMNFQhJ2IAPxVlC6x-4QM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=d8opEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kan+Ouyang+Emotion+and+Proactivity+at+Work:+Prospects+and+Dialogues,+2021,+pp.+129-146+(18+pages)&ots=o9uzluDMAs&sig=3XUXOudMNFQhJ2IAPxVlC6x-4QM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Accessed: February 15, 2023).

Pérez Sánchez, C. and María Gálvez Mozo, A. (2009) *Vista de Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Available at: <https://atheneadigital.net/article/view/n15-perez-galvez/597-pdf-es> (Accessed: February 7, 2023).

Peña Rivas, H.C. and Villón Perero, S.G. (2017) *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional, Vista de Motivación Laboral. elemento fundamental en el éxito organizacional*. Available at: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159 (Accessed: February 16, 2023).

Quintero, J. (2012). *Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana*. (Homepage). Available at: <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/> (Accessed: February 17, 2023).

RAE, D.panhispánico del español jurídico (2022) *Definición de Conciliación de la Vida Laboral y familiar* - Diccionario Panhispánico del español jurídico - rae, Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Available at: <https://dpej.rae.es/lema/conciliaci%C3%B3n-de-la-vida-laboral-y-familiar> (Accessed: January 31, 2023).

RAE, D.panhispánico del español jurídico (2022) *Definición de trabajo* - Diccionario Panhispánico del español jurídico - rae, Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Available at: <https://dpej.rae.es/lema/trabajo> (Accessed: January 31, 2023).

RAE, D.panhispánico del español jurídico (2022) *Definición de descanso laboral* - Diccionario Panhispánico del español jurídico - rae, Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Available at: <https://dpej.rae.es/lema/descanso-laboral> (Accessed: January 31, 2023).

RAE, D.panhispánico del español jurídico (2022) *Definición de sociedad*- Diccionario Panhispánico del español jurídico - rae, Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Available at: <https://dpej.rae.es/lema/sociedad> (Accessed: February 1, 2023).

RAE, D.panhispánico del español jurídico (2022) *Definición de motivación* - Diccionario Panhispánico del español jurídico - rae, Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Available at: <https://dpej.rae.es/lema/motivaci%C3%B3n> (Accessed: January 31, 2023).

RAE, D.panhispánico del español jurídico (2022) *Definición de motivación* - Diccionario Panhispánico del español jurídico - rae, Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Available at: <https://dpej.rae.es/lema/motivaci%C3%B3n> (Accessed: January 31, 2023).

Randstad, E. (2023) *Retención del Talento, Randstad*. Available at: <https://www.randstad.es/tendencias360/atraccion-y-retencion-del-talento/> (Accessed: February 27, 2023).

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Redacción Infojobs (2020) *3 de cada 10 españoles afirma que el teletrabajo dificulta la Desconexión Digital*, Prensa Infojobs. Available at: <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/3-de-cada-10-espanoles-afirma-que-el-teletrabajo-dificulta-la-desconexion-digital> (Accessed: February 7, 2023).

Rius, M. (2016). *Así vemos el trabajo según la edad*. (Homepage). Available at: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html> (Accessed: February 16, 2023).

Rodríguez, G.G. (1998) *Ética y economía, Ética y economía en Adam Smith y Friedrich Hayek* (No. 16). Universidad Iberoamericana. Available at: https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=R6R4pdMb0BIC&oi=fnd&pg=PA4&dq=Adam%2BSmith%2Bsobre%2Bel%2Breconocimiento%2Bsocial&ots=xLVeE6oaN_&sig=3ur6cqWTZPwJgI25TLV4Y814MIY&redir_esc=y#v=onepage&q=Adam%20Smith%20sobre%20el%20reconocimiento%20social&f=false (Accessed: March 14, 2023).

Rodríguez González, C.T., González Marcos, M.I., Arroba Basanta, M.L. and Cabello Ballesteros, L., (2017). Prevalencia del trastorno por déficit de atención con hiperactividad en niños de una localidad urbana. *Pediatría Atención Primaria*, 19(76), pp.311-320.

Sáenz, F. (2013). *Satisfacción y motivación profesional*. (Homepage). Available at: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1137-66272013000200002&script=sci_arttext&tlng=en (Accessed: February 16, 2023).

Sanchis, A. (2022) *La Semana de Cuatro días llega a España de Manera Oficial: El Gobierno Dará 150.000€ en ayudas a cada empresa*, Magnet. Magnet. Available at: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/semana-cuatro-dias-llega-a-espana-manera-oficial-gobierno-dara-150-000eur-ayudas-a-cada-empresa> (Accessed: March 5, 2023).

Sanitas, P.S. (2018) *Logrando El Equilibrio entre la vida personal y la Vida Laboral, Muy Saludable*. Muy Saludable. Available at:

<https://muysaludable.sanitas.es/salud/logrando-equilibrio-la-vida-personal-la-vida-laboral/>
(Accessed: February 21, 2023).

Terrasa, R. (2022) *Uno de Cada dos jóvenes españoles preferiría estar en el paro antes que ser infeliz en su trabajo*, *ELMUNDO*. El mundo. Available at: <https://www.elmundo.es/papel/historias/2022/11/13/636e9ac7e4d4d80a128b4590.html>
(Accessed: February 22, 2023).

The Economist, B. (2022) *What gen-Z graduates want from their employers*, *The Economist*. The Economist Newspaper. Available at: https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=Cj0KCCQiA6LyfBhC3ARIsAG4gkF8KhRIJdqynxqP3IU0AzOOFWhIhOC4s7GE4xc3VaqrMm3925JeKZKoaAg8PEALw_wcB&gclsrc=aw.ds (Accessed: February 17, 2023).

Torres, A. (2016) *La adicción Al Trabajo, relacionada con Trastornos PSQUIÁTRICOS, Psicología y Mente*. Available at: <https://psicologiaymente.com/clinica/adiccion-trabajo-trastornos-psiquiaticos> (Accessed: March 5, 2023).

Velasco, L. (2022) *El Teletrabajo en España, Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI)*. Available at: <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/el-teletrabajo-en-espana> (Accessed: March 5, 2023).

Vilanova, N. (2019). *Generación Z: Los Jóvenes Que Han Dejado Viejos a los Millennials*. Available at: https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf
(Accessed: February 6, 2023).

6. GLOSARIO.

Big Four: Las cuatro firmas más importantes del sector de la consultoría y auditoría. (PwC, Deloitte, EY y KPMG)

CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas

Gen Z: Generación Z

OMS: Organización Mundial de la Salud

RAE: Real Academia Española

WHOQOL: World Health Organization Quality of Life

Randstad: Una de las empresas más valoradas en el mundo de los Recursos Humanos

ONTSI: Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad

RSE: Responsabilidad Social de la Empresa

7. ÍNDICE DE GRÁFICOS.

ILUSTRACIÓN 1. <i>Prevalencia del trastorno por déficit de atención con hiperactividad en la población estudiada, según edad (porcentaje)</i>	12
ILUSTRACIÓN 2. <i>Estudio sobre los incentivos laborales de la Gen Z</i>	14
ILUSTRACIÓN 3. <i>Pirámide de Maslow</i>	18
ILUSTRACIÓN 4. <i>Medición de la edad de los encuestados</i>	32
ILUSTRACIÓN 5. <i>Relación Hombres - Mujeres en la muestra</i>	32
ILUSTRACIÓN 6. <i>Medición de los años de experiencia de los encuestados</i>	33
ILUSTRACIÓN 7. <i>Relación Conciliación - Satisfacción laboral</i>	33
ILUSTRACIÓN 8. <i>Estadísticas sobre las respuestas de conciliación</i>	34
ILUSTRACIÓN 9. <i>Relación Salario - Satisfacción laboral</i>	35
ILUSTRACIÓN 10. <i>Estadísticas sobre las respuestas de salario</i>	36
ILUSTRACIÓN 11. <i>Estudio sobre la preferencia empresa privada - pública</i>	37

ILUSTRACIÓN 12. <i>Medición de la tendencia al cambio de empresa</i>	38
ILUSTRACIÓN 13. <i>Puestos de trabajo de la muestra</i>	39
ILUSTRACIÓN 14. <i>Medición sobre la satisfacción laboral actual de la muestra</i>	40
ILUSTRACIÓN 15. <i>Situación actual de la muestra empresa pública - privada</i>	41
ILUSTRACIÓN 16. <i>Medición sobre la satisfacción salarial actual de la muestra</i>	42
ILUSTRACIÓN 17. <i>Medición sobre los días de vacaciones de la muestra</i>	43
ILUSTRACIÓN 18. <i>Medición sobre el compromiso de la muestra con su empresa</i>	44
ILUSTRACIÓN 19. <i>Relación trabajo - ocio de la muestra</i>	45
ILUSTRACIÓN 20. <i>Estadísticas relación trabajo - ocio</i>	45
ILUSTRACIÓN 21. <i>Medición de las horas trabajadas en sin de semana o festivo</i>	46
ILUSTRACIÓN 22. <i>Medición de horas extra realizadas</i>	47
ILUSTRACIÓN 23. <i>Aspiración de la muestra a jubilarse</i>	48
ILUSTRACIÓN 24. <i>Relación trabajo - estado de ánimo</i>	49
ILUSTRACIÓN 25. <i>Dimensiones del trabajo ideal</i>	50

8. ANEXOS.

8.1 Preguntas y respuestas de la entrevista



ENTREVISTA PARA TRABAJO DE FIN DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES:
TRABAJO, CONCILIACIÓN Y CALIDAD DE VIDA.

Esta entrevista va dirigida a un estudio académico que pretende analizar cómo concibe el trabajo la Generación Z. Así como, sus motivaciones, incentivos y prioridades a la hora de conciliar. El fin del trabajo es dar respuesta a las empresas aportando herramientas para favorecer la retención de talento en miembros de esta generación. ¡Muchas gracias por su participación en este estudio!

1. ¿Cómo describiría a la **Generación Z** (nacidos entre los años 1994 y 2010)? ¿Cuál es su principal motivación para trabajar?

La Generación Z está formada por nativos y nativas digitales, personas que han crecido interactuando con las redes sociales y los dispositivos digitales desde la adolescencia y con un acceso ilimitado a la información. Por el momento histórico en que han nacido y se han educado, su relación con la tecnología de la información y la comunicación es muy estrecha, por lo que no necesitan atravesar un proceso de transformación digital como las generaciones precedentes. Es decir, cuentan con grandes habilidades digitales, tanto en procesadores de texto como en hojas de cálculo, software para presentaciones, gestión de base de datos, programación de webs, códigos y lenguajes digitales diversos... Están muy familiarizados con las soluciones digitales y con el uso de las innovaciones tecnológicas para dar mayor agilidad a las organizaciones.

MADRID | 19 Marzo 2023 14:20h



Asimismo, la Generación Z está muy concienciada con la salud del planeta, las cuestiones de género y los derechos de las minorías. Para los centennials, el diálogo, la capacidad de negociar y llegar a acuerdos, trabajar en equipo y aprender de manera continuada y crecer como personas es muy importante. Buscan ser escuchados, disfrutar con lo que hacen, llevar estilos de vida saludables y equilibrar la vida personal con la laboral. Su principal motivación para trabajar es creer en la labor que desempeñan y poder aportar algo nuevo en el trabajo y desarrollarlo en una empresa cuyos valores, responsabilidad y compromiso coincidan con los suyos. Prefieren empresas con valores éticos parecidos a los suyos, como con conciencia ecologista o social.

2. ¿Cree que la Generación Z tiene **potencial** para crear valor a una empresa? ¿Cuáles son sus **puntos fuertes** y **sus puntos débiles** en el trabajo? ¿Qué cree que significa para ellos tener éxito en su trabajo?

Sí, absolutamente, tienen mucho potencial para crear valor: están acostumbrados al cambio, a las nuevas formas de vivir y pensar, son más ágiles. Son flexibles, emprendedores y más autónomos y autodidactas y se han adaptado desde niños y niñas a las nuevas tecnologías. Son responsables y comprometidos. Son inconformistas y más exigentes, se frustran más rápidamente y cambian de trabajo con mayor facilidad. Para ellos, tener éxito en su trabajo es llevar a cabo tareas que les gusten y que aporten algo a la sociedad y poder desarrollar proyectos que sean de su interés y con valores sociales.

3. Bajo su experiencia trabajando con miembros de esta generación ¿cree que la Generación Z en rasgos generales **trabaja para vivir o vive para trabajar**? ¿Cómo cree que **equilibran** su tiempo entre el trabajo y otras actividades?



Ni lo uno ni lo otro: buscan un equilibrio entre el vivir y el trabajar. Trabajan viviendo o viven trabajando. Para ellos, es muy importante compaginar el trabajo con sus intereses personales, entre los que se encuentra el ocio. Las fronteras son más difusas. Los centennials son responsables y sacan el trabajo adelante, pero dónde y cómo les parezca adecuado o más pragmático en cada momento.

4. ¿Considera que la conciliación de los trabajadores es un tema importante, a tratar dentro de una empresa? ¿Por qué? ¿Qué importancia cree que dan los Z a la vida personal y familiar en comparación con su carrera profesional?

Para los centennials, la conciliación, el teletrabajo y la flexibilidad horaria se dan por descontado, son hechos asumidos. Su vida personal es tan importante como la profesional: viven y trabajan, a la vez.

Valoran mucho la posibilidad de conciliar el empleo con la vida personal, incluso sin haber formado aún una familia. La idea de un horario rígido es impensable para ellos. Quieren equilibrio y flexibilidad, y si la empresa no se lo concede, buscan otra donde desarrollarse.

El dinero ha dejado de ser el único valor motivacional. El bienestar mental es para los centennials una prioridad en sus vidas.

5. ¿Cuáles son sus mayores retos a la hora de entender y motivar a un empleado de la Generación Z? ¿Cómo cree que el trabajo podría ser/hacerse una fuente de realización personal para los Z?

Para los centennials, su trabajo es una contribución a la sociedad; y la empresa en la que trabajan tiene que ser una compañía con propósito, con valores y comprometida y a la que le importa el impacto económico, social y medioambiental sostenible y respetuoso. Y que se puede disfrutar con el trabajo que se lleva a cabo.



Las expectativas de la Generación Z son mucho más sofisticadas. Sin huir del trabajo arduo, los centennials hacen a cada momento un análisis más racional de lo que significa su esfuerzo en el trabajo y de la recompensa que recibirán a cambio.

Para ellos y ellas, tan importante es el crecimiento profesional como el personal y el aprendizaje entre pares. Necesitan establecer conexiones más auténticas con sus compañeros y superiores. Para ellos, la empatía es esencial. Más que habilidades tecnológicas (que ya las tienen asumidas), lo que necesitan desarrollar son habilidades interpersonales. Necesitan conectar con los trabajadores, incluso con los gerentes o los altos cargos.

6. ¿Relaciona el número de horas que pasa un trabajador en la oficina con un mejor desempeño e implicación en su trabajo? ¿Cree efectivos y/o viables los planes de reducción de horas y/o días laborables para los Z?

Para la Generación Z, el número de horas en la oficina no está relacionado con una mayor implicación en el trabajo. De hecho, los centennials son muy trabajadores y desarrollan mejor sus tareas con libertad de movimientos, flexibilidad o concentración horaria en unos días determinados de la semana.

Además de trabajar en una empresa comprometida y significativa, necesitan que esta les ofrezca diferentes alternativas de contratación: como acuerdos de jornada laboral de tres días, medias jornadas, proyectos compartidos, asignaciones específicas a corto plazo.

7. ¿Cuáles cree que son las mejores alternativas para favorecer la conciliación de los empleados Z, motivarlos y lograr un incremento en su productividad?

MADRID | 19 Marzo 2023 14:20h



Trabajar por objetivos, facilitando el teletrabajo y promoviendo la jornada intensiva y la flexibilidad o la concentración horaria. Para ellos, el modelo binario oficina/hogar ha dejado de tener sentido. La frontera entre espacios ha dejado de existir. Se adaptan a cualquier tipo de lugar. Y necesitan poder trabajar también algunas horas al aire libre y diversificar las reuniones en equipo. De esta manera, producen más y mejor.

MADRID | 19 Marzo 2023 14:20h

8.2. Cuestionario y sus respuestas



Estudio Sociológico para TFG

Muchas gracias por tu tiempo y por ayudarme con mi trabajo de final de grado rellenando esta encuesta. Tardarás aproximadamente 5 minutos. 😊

1. Edad (<18 / 18-23 / 24-30 / 31-40 / >40)
2. Sexo (Hombre / Mujer)
3. Número de años en el mundo laboral (<5 / 6-10 / 11-20 / 21-30 / 31-40 / >40)
4. Del 1 al 5 ¿Cómo de importante es para ti la conciliación (poder compaginar tu trabajo con tu vida privada) para aceptar un trabajo?
5. Del 1 al 5 ¿Cómo de importante es para ti el salario para aceptar un trabajo?
6. ¿Dónde prefieres trabajar? ¿Empresa pública o privada?
7. Número de veces que has cambiado de empresa (1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 o más)
8. Trabajo/Puesto actual (respuesta abierta)
9. Del 1 al 5 ¿Cuánto te gusta tu trabajo actual?
10. Tipo de empresa actual ¿pública o privada?
11. Del 1 al 5 ¿Estás satisfecho con tu sueldo?
12. ¿Cuántos días de vacaciones tienes al año? (<10 días / 10-30 / >30)
13. ¿Para cuándo deseas acabar tu actividad laboral en la empresa en la que te encuentras actualmente? (<1 año / 1 año / 2 años / 3 años / 4 años / 5 años o más / Nunca / No lo tengo claro)
14. ¿Cuánto % de tiempo dedicas al trabajo?
15. ¿Cuánto % de tiempo dedicas al ocio, familia, descanso?
16. Del 1 al 10 ¿Cuántas veces has trabajado este trimestre en fin de semana o festivo?
17. ¿Cuántas horas has trabajado este trimestre fuera de tu horario laboral? (<1 / 1-2 / 3-4 / 5-6 / 7-8 / >8)
18. ¿Te gustaría jubilarte en un futuro? (Sí/No)
19. Del 1 al 5 ¿Cómo afecta tu trabajo a tus relaciones personales y a tu estado de ánimo?
20. Describe tu trabajo ideal (respuesta abierta)

[LINK A RESPUESTAS DE LA ENCUESTA](#)

