



Trabajo Fin de Grado

MOTIVACIONES LABORALES DE LA
GENERACIÓN Z

Su impacto actual en las empresas.

WORK MOTIVATIONS OF GENERATION Z
Their current impact on companies.

Autor

Carmen Campi Espiau

Director

Eduardo Almenara Díaz

Facultad de Economía y Empresa
2024/2025

TÍTULO: Motivaciones laborales de la Generación Z. Su impacto actual en las empresas.
/ Work motivations of Generation Z. Their current impact on companies.

AUTOR: Carmen Campi Espiau

DIRECTOR: Eduardo Almenara Díaz

TITULACIÓN: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo de todas aquellas personas que, de una forma u otra, han estado a mi lado durante este camino.

Quiero agradecer a mis padres, por acompañarme siempre en toda mi trayectoria académica, por su educación, su constante apoyo incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo durante estos años.

A Juan Díaz, por ser una ayuda fundamental en todo cuanto he necesitado. Por contar con su apoyo en cada paso que he dado y por creer en mí en todo momento.

A mi tía del alma, cuya insistencia y motivación han sido clave para que este trabajo alcanzase su objetivo y por el gran entusiasmo depositado en la difusión de la encuesta.

A mis profesores y compañeros de la carrera, ahora amigos, quienes han hecho de estos años una experiencia enriquecedora tanto a nivel académico como personal.

A Eduardo Almenara, quién me ha tutorizado este Trabajo de Fin de Grado y quién ha estado dispuesto a ofrecerme su ayuda, conocimiento y ánimos hasta el último día.

También quiero dar las gracias a mis compañeros de trabajo en Mann Hummel Ibérica, por preocuparse y facilitarme el camino durante la realización de este trabajo. Al director de Recursos Humanos de la misma, Jesús Alonso, quién me dio la idea sobre esta Investigación.

A todos vosotros, gracias de corazón.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado analiza las motivaciones laborales de la Generación Z y su impacto en las empresas en comparación con la Generación X. En un entorno empresarial en constante cambio, comprender las expectativas de los nuevos trabajadores es esencial para atraer y retener talento.

El estudio se basa en un marco teórico que examina las diferencias clave entre ambas generaciones, considerando factores como la estabilidad laboral, la flexibilidad, el desarrollo profesional y la conciliación. Además, se analiza cómo estas diferencias influyen en la satisfacción y compromiso en el trabajo.

La investigación empírica se fundamenta en una encuesta dirigida a jóvenes de la Generación Z, con el objetivo de identificar sus prioridades para, posteriormente, comparar los resultados obtenidos frente a los valores predominantes en la Generación X. Estos datos permitirán detectar tendencias en la percepción del empleo y en la valoración de distintos incentivos laborales.

A partir de estos hallazgos, se formularán recomendaciones prácticas para que las empresas adapten sus estrategias de gestión del talento, alineándose con las nuevas expectativas laborales y optimizando el rendimiento en un entorno generacional en transformación.

Palabras clave: laboral, generación, trabajo, empresas, expectativas

Abstract

This Bachelor's Thesis analyzes the work motivations of Generation Z and their impact on companies compared to Generation X. In a constantly evolving business environment, understanding the expectations of new workers is essential for attracting and retaining talent.

The study is based on a theoretical framework that examines the key differences between both generations, considering factors such as job stability, flexibility, professional development, and work-life balance. Additionally, it explores how these differences influence job satisfaction and commitment.

The empirical research is based on a survey targeting Generation Z youth, aiming to identify their priorities and later compare the results with the predominant values of Generation X. These findings will help detect trends in job perception and the evaluation of different work incentives.

Based on these insights, practical recommendations will be formulated to help companies adapt their talent management strategies, aligning them with new labor expectations and optimizing performance in a generationally evolving environment.

Keywords: work, generation, job, companies, expectations

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. DESARROLLO.....	12
 2.1. MARCO TEÓRICO	12
2.1.1. Definición de generaciones	12
2.1.2 Teorías de Motivación Laboral	18
2.1.3 Revisión de la Literatura	21
 2.2. CASO DE ESTUDIO	24
2.2.1 Enfoque de la Investigación	24
2.2.2 Método de recolección de datos y descripción de la muestra	24
 2.3 ANÁLISIS DE DATOS.....	28
2.3.1 Resultados de la investigación	28
2.3.2 Comparación entre generaciones	42
2.3.3 Identificación de similitudes y diferencias.....	44
3. CONCLUSIONES.....	50
4. CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Experiencia laboral por COVID, Generación Z.....	15
Ilustración 2. Principales preocupaciones al comenzar carrera profesional.....	29
Ilustración 3. Preocupación por la falta de experiencia laboral en el primer empleo.....	31
Ilustración 4. Valoración a las oportunidades de desarrollo personal	32
Ilustración 5. Preocupación por la falta de estabilidad laboral en el mercado actual.....	33
Ilustración 6. Importancia del bienestar en el trabajo.....	34
Ilustración 7. Disposición a asumir riesgos laborales.....	34
Ilustración 8. Situación actual	35
Ilustración 9. Importancia al equilibrio entre la vida laboral y personal.....	36
Ilustración 10. Modo de trabajo preferido	37
Ilustración 11. Frecuencia para recibir retroalimentación de desempeño	38
Ilustración 12. Alineación entre formación académica y demandas del mercado laboral	39
Ilustración 13. Beneficios esenciales para mejora de bienestar en el trabajo.....	40
Ilustración 14. Importancia de alineación entre el trabajo y valores personales	40
Ilustración 15. Opinión sobre la integración de la tecnología en el entorno laboral	41
Ilustración 16. Influencia de las diferencias generacionales en el trabajo.....	41

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto laboral actual, caracterizado por un entorno altamente competitivo y en constante cambio, comprender las motivaciones de las nuevas generaciones es una cuestión crucial para las empresas que buscan maximizar su productividad y retener talento. La Generación Z, nacida aproximadamente a partir de 1997 abarcando hasta el 2010, es la última en ingresar al mercado laboral, mientras que la Generación X, nacida entre 1965 y 1980, sigue siendo una de las más relevantes en cuanto a su presencia en las empresas. Sin embargo, la brecha generacional entre ambas ha dado lugar a diferencias significativas en sus valores, expectativas y especialmente, en sus motivaciones laborales. Estos cambios en las prioridades y comportamientos de los empleados requieren que las empresas adapten sus políticas y estrategias para poder atraer y mantener a los mejores profesionales, optimizando el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

“Tenemos que armar una propuesta de valor del empleado no basada únicamente en un salario. Si nuestra estrategia de atracción de talento sólo se basa en ello, la motivación, el interés, el *engagement* o el enamoramiento con la compañía se diluirá. Tenemos que basarla en la cultura, los valores, la misión, el desarrollo, el reconocimiento, la conciliación y flexibilidad, la salud, el bienestar, el clima laboral, la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad” (Maroño, 2024).

Por otra parte, los jóvenes hoy en día, muestran una actitud más exigente al momento de buscar y aceptar un empleo, ya que no están dispuestos a trabajar en cualquier posición. Esto provoca que el proceso de búsqueda laboral se prolongue hasta encontrar un trabajo con condiciones laborales para ellos más favorables o que, en muchos casos, opten por continuar su formación académica. Como consecuencia, las tasas de desempleo en este grupo aumentan, mientras que su participación en el mercado laboral disminuye (García, 2005).

Este Trabajo de Fin de Grado, titulado "**Motivaciones laborales de la Generación Z**

Su impacto actual en las empresas", tiene como principal objetivo analizar cómo las motivaciones laborales de la Generación Z influyen en las empresas respecto a las que han tenido los de la Generación X. Cómo estas han impactado e impactarán en el entorno laboral y cómo las empresas pueden ajustar sus prácticas de gestión de recursos humanos para alinearse con las expectativas de estos grupos, profundizando en la percepción que tienen los recién graduados sobre su formación académica y cómo esta influye en su vida profesional.

Para ello, a través del marco teórico, se profundizará en las diferencias fundamentales entre la Generación X y la Generación Z. Como cada generación, ha experimentado su vida y los momentos clave que han definido su trayectoria, especialmente en lo que respecta a la manera en que cada generación prioriza factores como la estabilidad y la flexibilidad laboral o el equilibrio entre vida personal y profesional. Así mismo, se realizará una aproximación teórica a las características motivacionales de ambas generaciones, partiendo de un análisis de las particularidades de cada una y cómo estas influyen en su comportamiento dentro del trabajo.

El núcleo central del proyecto tiene que ver con una investigación que se convertirá en fundamental para gran parte del desarrollo de este trabajo, mediante una encuesta dirigida a una muestra representativa de jóvenes pertenecientes a la Generación Z, se obtendrá datos reales sobre las motivaciones y preferencias laborales de este grupo en particular. Con los resultados podremos obtener una visión de las expectativas actuales de la Generación Z para compararlos con las diferencias de la Generación X. Además, una vez obtenidos, serán cuidadosamente analizados para identificar patrones y tendencias significativas de ambas generaciones. Para poder ofrecer a las empresas una comprensión más profunda de los factores que impulsan el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los jóvenes actualmente.

A través de este análisis, también se explorarán las implicaciones que estos hallazgos tienen para la gestión de recursos humanos, con el fin de proporcionar recomendaciones prácticas y útiles para las empresas que buscan adaptarse a estos nuevos perfiles laborales.

La elección de este tema responde a la creciente necesidad de las empresas de entender y adaptarse a las motivaciones y comportamientos de los trabajadores más jóvenes y los que se convertirán en estos en los próximos años. En un contexto en el que las nuevas

generaciones valoran cada vez más la flexibilidad, el propósito en el trabajo y las oportunidades de desarrollo personal, así como la importancia al ocio y el tiempo libre o la toma de años sabáticos, todas las compañías deberían estar preparadas para ajustar sus políticas y poder así seguir siendo atractivas para este talento emergente.

Fue también gracias al director de Recursos Humanos de la empresa en la que trabajo que elegí la motivación laboral en la Generación Z como tema a tratar, ya que propuso una cuestión de actualidad y que cautivó mi interés en un momento de cierta incertidumbre en la elección del mismo. Me facilitó y orientó hacia un campo de estudio relevante y con alta aplicabilidad práctica, que no solo aporta valor al ámbito académico, sino que también ofrece soluciones concretas para las empresas que buscan mejorar su gestión del talento.

Con este proyecto se pretende, por tanto, hacer una contribución significativa al entendimiento de las motivaciones laborales en un contexto generacional que está experimentando transformaciones rápidas y profundas. La combinación de una base teórica y un análisis práctico basado en datos obtenidos a través de una encuesta dirigida a un grupo concreto de la población permitirá ofrecer una visión más precisa y completa de cómo las empresas pueden adaptarse a las expectativas de la Generación Z y mejorar la satisfacción, productividad y compromiso de sus empleados. A través de este estudio, se busca proporcionar a las organizaciones herramientas y conocimientos que les permitan afrontar los retos derivados de la diversidad generacional en el lugar de trabajo y, en última instancia, intentar mejorar su rendimiento y su capacidad de innovación en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. (El País, 2020)

2. DESARROLLO

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Definición de generaciones

La clasificación de las generaciones mediante letras, como "X", "Y" o "Z", se ha convertido en un estándar ampliamente utilizado para agrupar a las personas nacidas en determinados períodos históricos. Este sistema de nomenclatura fue popularizado por autores en el ámbito sociológico y de mercado, quienes buscaban identificar patrones de comportamiento, valores y expectativas comunes entre los conjuntos generacionales. Su origen puede rastrearse a finales del siglo XX, cuando la generación nacida después de los "baby boomers" comenzó a ser identificada como la **Generación X**, un término acuñado por el escritor Douglas Coupland en su libro *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* (1991). A partir de entonces, esta convención alfabética se extendió, dando lugar a la Generación Y (o millennials) y posteriormente a la **Generación Z**, cada una definida por características particulares asociadas a los cambios tecnológicos, sociales y económicos de su época, los que se tratarán a lo largo de este marco teórico.

El uso de esta nomenclatura facilita el análisis entre generaciones, permitiendo explorar cómo los hechos históricos, avances tecnológicos y transformaciones culturales han moldeado sus actitudes, valores y comportamientos, especialmente en el ámbito laboral. En este sentido, resulta fundamental abordar en profundidad las características y motivaciones de las generaciones X y Z, dado que estas representan polos opuestos en cuanto a su experiencia vital y su adaptación a los retos del mundo contemporáneo.

Generación X

La generación X abarca a las personas nacidas entre 1965 y 1980, las cuales se han visto marcadas por profundos cambios sociales, económicos y políticos. Centrándonos en nuestro país, los protagonistas de esta generación han crecido en un periodo de transición entre la etapa franquista y la democracia, así como más de una crisis económica por la que se han visto afectados.

Esta generación vivió su infancia y juventud durante el final de la etapa franquista (1939 – 1975), lo que influyó en su cosmovisión y valores. Con la transición, se reformó el sistema educativo aumentando la obligatoriedad, así como la gratuidad de la enseñanza.

básica promoviendo valores democráticos y la inclusión de otras asignaturas distintas a las habituales.

Esta generación fue testigo de cómo surgieron las libertades públicas, de la aparición de movimientos feministas o sindicales y del derecho a la huelga.

La crisis del petróleo en los años 70 que afectó fuertemente a España donde hubo una inflación elevada y altos niveles de desempleo, además, se pasó de una economía basada en la agricultura e industria tradicional a un modelo de servicios impulsado por la entrada en la Unión Europea en 1986.

Además, la descentralización territorial provocada con la creación de las Comunidades Autónomas provocó cambios organizativos en las regiones de España, lo que influyó en los jóvenes al crecer en un entorno que promovía una mayor conciencia de la diversidad dentro del país.

Estos cambios provocaron que los primeros años de esta democracia, se viesen marcados por una gran inestabilidad, destacando el golpe de estado frustrado como el 23F, en 1981 y conflictos derivados del terrorismo de ETA, los que generaban un clima de mucha incertidumbre.

Algunos movimientos culturales como la Movida Madrileña, también marcaron a esta generación de los 80, con un espíritu de rebeldía y búsqueda de nuevas motivaciones en diversos ámbitos como el laboral.

Es cierto que, aunque crecieron en un entorno muy analógico, pudieron ser testigos de la aparición de los primeros teléfonos móviles o de empezar a tener en sus casas ordenadores.

Todos estos acontecimientos supusieron que la generación tuviese que enfrentarse a un mercado laboral más dinámico que el que existía por aquel entonces pero muy inestable por la poca capacidad de adaptación que existía hacia los cambios estructurales que el país estaba viviendo. Tuvieron que reciclarse profesionalmente, mientras definían la mejor manera de pasar a lo que anteriormente en este apartado, se define como economía

de servicios debido a la entrada en la UE, motivo que también aumentó la competitividad en el mercado.

Por otro lado, dejaron un legado significativo y positivo que asentó las bases para muchas de las dinámicas empresariales actuales y que por ello, se transformó la forma de trabajar en muchas organizaciones. Entre las aportaciones de esta Generación X destaca que:

Fueron pioneros en la flexibilidad laboral, propusieron la opción de los horarios flexibles y se podía observar la búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y laboral.

Dejaron de lado las estructuras más jerárquicas y se decantaron por la autonomía y delegación de responsabilidades, es decir, apostaron por el liderazgo colaborativo. Esto favoreció mucho la diversidad, creatividad e innovación en los entornos laborales. Haciendo hincapié en la diversidad, esta generación, destacó por mostrar un mayor respeto hacia las diferencias de género y culturales en el trabajo. Más adelante se convertiría en una ventaja, ya que empresas más modernas se encontrarían con un camino allanado en términos de priorizar estos temas.

El aprendizaje continuo se convirtió en un “must”, adoptaron una mentalidad donde el aprendizaje era continuo, no debían permitirse un despiste ya que el mercado laboral estaba y está en constante cambio. Esto supone ver la formación en todo tipo de empresas, como un valor importante para el desarrollo personal.

Por último, la integración tecnológica es otra de las aportaciones que dejó esta generación laboralmente hablando. Fue la primera generación en apoyarse en la tecnología como herramienta laboral, lo que supuso una transición hacia entornos digitales que se verá reflejado en la Generación Z como manera de concebir estas otras opciones de trabajo.

Generación Z

Esta otra reciente generación, la Generación Z y a la que también se les denomina como “centennials” o nativos digitales incluye a los nacidos a partir de 1997, una comunidad que ha crecido, está creciendo y crecerá, en un mundo muy tecnológico e hiperconectado, marcado por algunos desafíos como la importante pandemia COVID -19 u otros como el cambio climático.

Han vivido momentos históricos que han marcado sus vidas de manera profunda. El crecimiento digital y el acceso a la información, han sido pilares fundamentales. Siendo

ésta la primera generación en haber crecido con acceso completo a Internet y dispositivos móviles desde una edad temprana. Han vivido y estamos viviendo en un mundo donde la información está siempre al alcance de la mano, lo que ha dado habilidades excepcionales para la multitarea y una capacidad para obtener y procesar cualquier tema rápidamente.

Las redes sociales juegan un papel crucial en las vidas de la Generación Z, no solo como medio de comunicación sino también como plataforma para la autoexpresión, la promoción y la profesión de personas. Han experimentado la transición de plataformas como Facebook y Twitter, a redes más visuales como Instagram, y TikTok.

El momento histórico relevante para esta Generación sin duda se lo lleva la pandemia de COVID-19, que comenzó en marzo de 2020. Este suceso mundial impactó y ha impactado a la Generación Z en múltiples aspectos, especialmente en su educación y salud mental. Los extensos confinamientos junto a la adaptación a la normalidad, han incrementado la importancia del bienestar emocional y mental. (Ilustración 1)

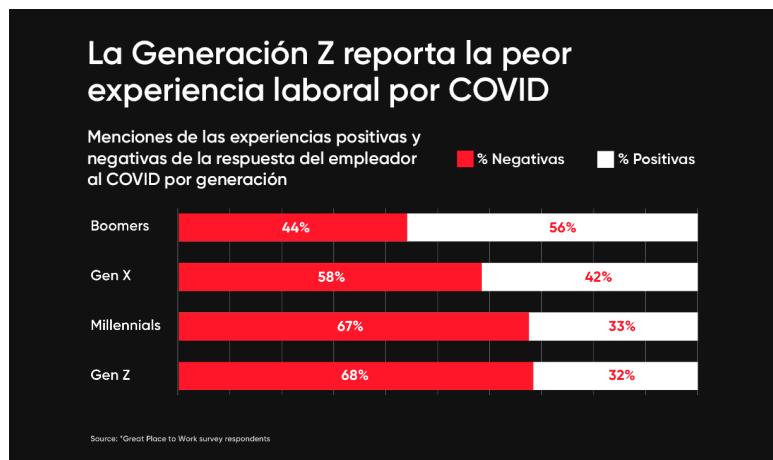


Ilustración 1. Experiencia laboral por COVID, Generación Z.
Fuente: Great Place to Work

Aunque la Gran Recesión de 2008 también tuvo un impacto significativo en el país, su efecto contribuyó a que esta generación moldeara su perspectiva sobre la estabilidad laboral y la importancia de la seguridad financiera.

Por otro lado, durante este tiempo han sido testigos de movimientos sociales significativos como las protestas por el cambio climático lideradas por figuras jóvenes

como Greta Thunberg. Estos eventos han fortalecido su compromiso con causas sociales y medioambientales, dando lugar a una generación altamente informada y movilizada que utiliza las redes sociales para organizarse y promover cambios.

Además la diversidad y la inclusión, son valores fundamentales para la Generación Z. El mundo en el que están creciendo está cada vez más globalizado, con diversidad multicultural lo que ha supuesto una mayor aceptación y apoyo a diversas identidades y orientaciones valorando la inclusión y la equidad.

También, están enfrentados a un panorama educativo y laboral en constante cambio con un fuerte enfoque en las habilidades digitales y la adaptabilidad. Muchos buscan graduarse en carreras que ofrezcan no solo estabilidad financiera, sino también un propósito y un impacto positivo en la sociedad. Este contexto ha fomentado en la Generación Z una resiliencia única, adaptándose a los desafíos y utilizando la tecnología como herramienta principal para superar obstáculos.

Estos argumentos son el comienzo y están asociados a lo que más adelante desarrollaremos para observar qué priorizan los jóvenes hoy en día, a la hora de buscar un puesto laboral.

Aún siendo conscientes del tema que ocupa este proyecto y por lo que más adelante tras los resultados de los datos, se hará un análisis sobre las motivaciones laborales de esta Generación Z, es importante conocer qué estímulos en el ámbito laboral, les motivan.

La constante búsqueda del equilibrio entre la vida y el trabajo, cobra un papel fundamental. Esta generación prioriza la adaptabilidad con opciones en horarios flexibles o el teletrabajo. Ha normalizado la importancia de pertenecer a entornos laborales donde se fomenta el equilibrio emocional, integrando políticas como el apoyo psicológico y la flexibilidad laboral, que consideran indispensables para su bienestar.

Asimismo, ha impulsado una nueva visión del desarrollo profesional, donde el aprendizaje continuo, la alineación con valores personales y la búsqueda de propósito son prioritarios. Su énfasis en proyectos innovadores, retroalimentación constante y el impacto social está redefiniendo cómo las empresas abordan la gestión del talento.

El propósito y la misión de cada empresa empieza a cobrar sentido ahora ya que muchas personas, prefieren trabajar donde se tenga unos objetivos e ideas claras y que esté alineado o se parezca a sus valores individuales que pueden estar relacionados con la responsabilidad social corporativa o los planes de sostenibilidad que tenga la empresa. (IBM, 2020)

2.1.2 Teorías de Motivación Laboral

Desarrollando un proyecto como este y con el título que lleva el mismo, se debe hablar de algunas de las Teorías de Motivación más influyentes, aplicadas al ámbito laboral.

La más conocida, es la propuesta por Abraham Maslow en 1943, la Teoría de la **Jerarquía de Necesidades**, la cual considera que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de cinco niveles, donde cada uno representa diferentes tipos de necesidades que deben satisfacerse en un orden específico.

“La Teoría de la Pirámide de Maslow es fundamental para comprender el funcionamiento de individuos y grupos en las organizaciones laborales. Sirve para trazar rutas estratégicas que permitan hacer coincidir las necesidades individuales con las de la empresa. Su adecuada aplicación puede generar un clima laboral positivo e incrementar los niveles de motivación laboral y de compromiso de los trabajadores” (Paya, 2023).

En el contexto laboral, cada nivel de la pirámide tiene su equivalente:

Necesidades fisiológicas: un salario adecuado que garantice la subsistencia.

Necesidades de seguridad: estabilidad laboral y beneficios como seguros médicos o planes de pensiones.

Necesidades sociales: buenas relaciones interpersonales y sentido de pertenencia en el equipo.

Necesidades de estima: reconocimiento del trabajo, incentivos y oportunidades de promoción.

Necesidades de autorrealización: desarrollo profesional, nuevos desafíos y uso del potencial individual.

Según esta teoría, la satisfacción progresiva de estos niveles impacta directamente en la motivación y compromiso laboral (Aranda, 2023).

En 1959, Frederick Herzberg desarrolló la **Teoría de los Dos Factores**, distinguiéndolos entre higiénicos y motivadores, cada uno influyendo de manera diferente en la satisfacción y la motivación laboral.

Herzberg distingue entre factores *higiénicos* y *motivadores*. Los factores higiénicos (salario, condiciones laborales, relaciones con superiores) previenen la insatisfacción, pero no motivan. Los motivadores (responsabilidad, reconocimiento, crecimiento profesional) son los que impulsan a los empleados a rendir mejor y aumentar su satisfacción laboral.

Por último, la **Teoría de la Autodeterminación**, desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan, ocupa gran importancia entre las tres teorías motivacionales mencionadas en este capítulo de este proyecto de Fin de Grado.

Caracterizada por centrarse en la motivación intrínseca y extrínseca y destacando la importancia de tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, competencia y relación, esta teoría, confía en que la satisfacción de estas necesidades es crucial para el bienestar y la motivación de los individuos.

Cuando habla de *Autonomía* se refiere a la sensación de control y elección sobre las propias acciones. Si los empleados sienten que tienen un alto grado de autonomía tienden a estar más motivados y comprometidos. Las empresas que ofrecen flexibilidad en los horarios, la posibilidad de tomar decisiones y la libertad para innovar y proponer nuevas ideas suelen apreciar niveles más altos de motivación entre sus empleados.

La *Competencia*, se relaciona con la sensación de efectividad y habilidad para cumplir tareas y superar desafíos. Los empleados necesitan sentirse capaces con las tareas que se les asignan y que están mejorando en sus roles para mantenerse motivados. Las oportunidades de desarrollo profesional, la formación continua y el feedback constructivo son elementos clave para fomentar un sentido de competencia en el lugar de trabajo. Cuando los empleados sienten que están creciendo y desarrollándose, su motivación y satisfacción laboral aumentan.

Como se observa, la motivación se persigue y está presente durante toda la teoría. El objetivo principal de la Autonomía, Competencia y Relación, que se explica a continuación, es la motivación de los empleados.

La necesidad de *Relación*, como bien sabemos, supone sentir una conexión significativa con los demás. En el entorno laboral, esto se traduce a las relaciones positivas con colegas y superiores. Un ambiente de trabajo que promueve la colaboración, el apoyo mutuo y una comunicación abierta es esencial para satisfacer esta necesidad. Las interacciones sociales positivas en el trabajo no solo mejoran la motivación, sino que también contribuyen a un clima organizacional más saludable y productivo.

Finalizando con este apartado, la teoría distingue entre dos tipos de *Motivación*, la *Intrínseca* y *Extrínseca*. La primera, se refiere a realizar una actividad por el placer y la satisfacción que se deriva de la misma. Por ejemplo, un empleado que disfruta resolviendo problemas complejos se sentirá intrínsecamente motivado a trabajar en proyectos desafiantes. Por otro lado, la motivación extrínseca se refiere a realizar una

actividad para obtener una recompensa externa o evitar un castigo. En el contexto laboral, esto podría incluir trabajar para recibir un salario, bonificaciones o promociones. Si bien ambas formas de motivación son importantes, esta teoría sugiere que la motivación intrínseca es más sostenible y conduce a un mayor bienestar y satisfacción a largo plazo. La Teoría de la Autodeterminación, deja suficiente peso en las organizaciones y ofrece valiosas *implicaciones prácticas* para estas. Para fomentar un entorno laboral motivador, las empresas deben centrarse en satisfacer las tres necesidades contrastadas anteriormente, la de autonomía, competencia y relación de sus empleados. Esto puede lograrse a través de políticas que promuevan la flexibilidad, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo colaborativo. Además, es importante reconocer y valorar las contribuciones individuales, proporcionando feedback constructivo y oportunidades para que los empleados sientan que su trabajo es significativo.

En cuanto a la *investigación y aplicación* de esta, se conoce que numerosos estudios la han respaldado en diversos contextos laborales. Por ejemplo, investigaciones han demostrado que los empleados que experimentan alta autonomía, competencia y relación reportan mayores niveles de compromiso laboral, satisfacción y bienestar psicológico. Además, las aplicaciones de esta teoría se extienden a diferentes sectores y culturas, mostrando una gran relevancia universal.

2.1.3 Revisión de la Literatura

El estudio de las motivaciones laborales ha sido ampliamente abordado desde diversas disciplinas, como la sociología, la psicología empresarial y los recursos humanos. En este capítulo, se analizan investigaciones y estudios clave que han observado las características motivacionales de las generaciones X y Z, identificando sus diferencias y similitudes, así como las implicaciones en el entorno laboral actual.

La Generación X, ha sido objeto de estudio en múltiples investigaciones debido a su posición intermedia entre los baby boomers y los millennials. Esta generación se caracteriza por priorizar, de manera ciertamente delicada, el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que supone una respuesta directa a los largos horarios laborales que han ido observando en sus padres. (Twenge, 2010). Además, también subraya que los individuos de esta generación valoran la estabilidad financiera, pero no están dispuestos a sacrificar su tiempo personal para alcanzarla.

Tras diversos estudios, (Kupperschmidt, 2000) afirma que la autonomía en el trabajo es uno de los principales factores motivacionales para este conjunto generacional. Prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones de manera independiente y que ofrezcan oportunidades de crecimiento profesional. También, se identifica a la Generación X, como Generación que valora el reconocimiento por sus logros, tanto en forma de compensación económica como de apreciación verbal por parte de sus superiores. (Smola y Sutton, 2002)

Otro aspecto relevante es su adaptabilidad tecnológica. Aunque no son nativos digitales como ocurre con la Generación Z, (Prensky, 2001), indica que poco a poco, esta generación ha demostrado una notable capacidad para aprender y utilizar herramientas tecnológicas, construyendo un puente entre generaciones menos tecnológicas y los nativos digitales.

En cambio, la Generación Z, es la primera que ha crecido en un entorno completamente digitalizado. Diversos estudios han destacado la búsqueda por parte de esta generación, de propósitos laborales en el trabajo. Los pertenecientes a este colectivo, prefieren empleos que estén alineados con sus valores personales y que contribuyan a causas sociales relevantes, como la sostenibilidad o la igualdad. (Francis y Hoefel, 2018)

Un informe publicado por una de las conocidas Big Four, reveló que la flexibilidad laboral es otra motivación prioritaria para la Generación Z. La pandemia del COVID-19, afianzó esta tendencia, consolidando el teletrabajo y los horarios flexibles como expectativas esenciales para este grupo. Además, este informe destaca que más del 70% de los encuestados de esta generación considera que el equilibrio entre la vida personal y profesional es un factor determinante a la hora de buscar y elegir empleo. (Deloitte, 2021)

Como se ha comentado repetitivamente a lo largo de las líneas de este proyecto, la necesidad de crecimiento y aprendizaje continuo también es fundamental para la Generación Z. Se buscan empleadores que inviertan tiempo y calidad de aprendizaje en su desarrollo profesional mediante programas de capacitación y mentoría. Asimismo, su personalidad como nativos digitales, les permite integrarse fácilmente en entornos tecnológicos avanzados, lo que se traduce en una preferencia por empleos innovadores que utilicen las últimas tecnologías. (Twenge, 2017)

A pesar de las diferencias contextuales que las separan, los estudios revelan ciertas similitudes entre las Generaciones X y Z. Ambas valoran el equilibrio entre la vida personal y profesional, aunque con matices distintos como el enfoque o la intensidad; mientras que la Generación X busca flexibilidad para atender responsabilidades familiares, la Generación Z se enfoca más en preservar su bienestar emocional y mental. La tecnología, también es un factor que forma un vínculo entre las dos Generaciones. Aunque la Generación Z es completamente nativa digital, la Generación X ha demostrado adaptabilidad y disposición para aprender nuevas herramientas tecnológicas. (Prensky, 2001 y JM Twenge, 2010)

Finalmente, los estudios coinciden en que ambas Generaciones valoran el reconocimiento, pero con enfoques diferentes. Para la Generación X, este reconocimiento está más vinculado a logros tangibles y trayectoria profesional, mientras que para la Generación Z está relacionado con la alineación del trabajo y sus valores personales y la flexibilidad.

Por esto, con la literatura revisada en este capítulo, nos apoyamos en las investigaciones, que son fundamentales para terminar de contextualizar el análisis del proyecto, ya que cómo se ha ido mencionando, busca explorar cómo estas motivaciones impactan en el

entorno laboral y las estrategias que las empresas deben adoptar para responder a las expectativas de ambas generaciones.

2.2. CASO DE ESTUDIO

2.2.1 Enfoque de la Investigación

Para cumplir con los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado y poder obtener datos confiables para validar los hallazgos, se ha llevado a cabo un proceso de recopilación mediante una encuesta enfocada tanto a los individuos que pertenecen a la Generación X como aquellos que pertenecen a la Generación Z.

La intención que se persigue con esta encuesta es la de obtener unos resultados relacionados con las motivaciones y exigencias laborales de cada Generación.

Generalmente, todas las encuestas como instrumentos de recopilación, siguen las siguientes características descritas en el siguiente apartado de este capítulo en el que se analiza el método de recolección de los datos y se realiza una descripción de la muestra. (López y Martínez, 2015)

2.2.2 Método de recolección de datos y descripción de la muestra

Teniendo en cuenta que este estudio se trata de un estudio académico, se ha enfatizado al comienzo de la encuesta en que la participación es voluntaria y los datos que se recopilen no serán difundidos

Para obtener la mayor audiencia y por siguiente un alto número de respuestas, la encuesta ha sido difundida por redes sociales como WhatsApp, Instagram y LinkedIn. (*Carmen Campi*)

La encuesta está dividida en varias secciones con el objetivo de analizar de manera detallada las principales variables que influyen en las motivaciones, expectativas y percepciones laborales de ambos grupos generacionales. A través de estas preguntas, se busca obtener una visión integral sobre las diferencias y similitudes en las motivaciones y preferencias laborales de los participantes, así como identificar posibles áreas de mejora en el entorno laboral actual.

Para ello se han establecido cinco bloques principales. Comenzando por los Datos Demográficos y Generacionales de la persona encuestada, siguiendo por sus Preferencias Laborales y Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas y finalizando con la Opinión sobre el Entorno Laboral Actual y sus Valores y Expectativas Generacionales:

A continuación, se definen cada uno de estos bloques, explicando qué se pretende analizar con cada uno y lo que aporta, así como qué facilita la encuesta a la hora de identificar implicaciones.

En el primer bloque de *Datos Demográficos*, se recogen los datos básicos sobre la muestra, como el género, el año de nacimiento y el nivel educativo del encuestado. Estos datos serán esenciales para clasificar a los participantes según las generaciones a las que pertenecen, permitiendo realizar un análisis comparativo entre la **Generación X** (nacidos entre 1965 y 1980) y la **Generación Z** (nacidos a partir de 1997).

Para la pregunta sobre el año de nacimiento, se ha dividido en dos grupos, modificando los rangos de fechas respecto a los originales de las Generaciones para poder así incluir a los nacidos en la Generación Y ya que ésta no es objetivo de estudio. Quedando, por tanto, por un lado, una criba de encuestados de 1965 a 1990 y por otro lado, de 1990 a 2010. Se incluye también la opción de “otro” por si algún participante ha nacido antes o después de las fechas establecidas.

Gracias a este bloque se llevará a cabo una segmentación de los resultados por generaciones y otros factores demográficos relevantes.

Continuando con el siguiente, las *Preferencias Laborales*, se persigue conocer las prioridades más destacadas de los participantes en relación con aspectos clave del trabajo, como el equilibrio entre vida laboral y personal, la modalidad de trabajo (presencial, híbrido o remoto), y las condiciones laborales ideales para el participante.

Las preguntas de esta sección están orientadas a conocer las expectativas generales de los encuestados en cuanto a los aspectos estructurales de sus empleos, lo que permitirá comprender mejor qué valoran en su entorno de trabajo.

En tercer lugar, el bloque sobre las *Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas* analiza las dos vertientes de estas motivaciones, intrínsecas como el impacto social, el desarrollo personal o la satisfacción en el trabajo y extrínsecas como el salario o reconocimiento y estabilidad laboral.

Para ello se han formulado preguntas que están dirigidas a identificar qué factores impulsan la productividad y satisfacción laboral en las generaciones estudiadas, y cómo varían las motivaciones de acuerdo con las características de cada generación.

Conocer la *Opinión sobre el Entorno Laboral Actual* que tienen los encuestados, es el objetivo que persigue la siguiente sección. Poder medir la percepción de los participantes

sobre las condiciones laborales en general, incluyendo la alineación de su formación académica con las demandas del mercado laboral, las oportunidades de crecimiento profesional y las políticas de bienestar en las empresas.

Las preguntas buscan captar las expectativas de los trabajadores sobre lo que consideran esencial en un entorno laboral saludable y estimulante, así como identificar posibles deficiencias que afecten su satisfacción.

El último bloque de la encuesta, *Valores y Expectativas Generacionales*, se enfoca en las expectativas más profundas de los participantes. Con preguntas relacionadas con la importancia de trabajar en empresas que compartan sus valores personales, el impacto de la tecnología en su trabajo y las diferencias generacionales en la percepción del entorno laboral. Se identificará el legado de cada generación en términos de cultura organizacional y sus aspiraciones respecto al futuro del trabajo.

Todas las preguntas recogidas en estos bloques, pueden encontrarse en el ANEXO II.

Recordando que el fin principal de este Trabajo de Fin de Grado, es analizar y comparar las motivaciones laborales de la generación actual respecto a las anteriores, se han formulado otras diez preguntas que irán únicamente dirigidas a los participantes que, en el primer bloque, hayan indicado que pertenecen a la Generación Z.

Respecto a la Generación X, no se han formulado otro tipo de preguntas ya que se da por hecho que la mayor parte de este otro grupo de personas ya no está abierta a la búsqueda de trabajo y aunque lo esté, no es la primera vez que se incorpora al mercado laboral.

Por lo que las principales preocupaciones al comenzar una carrera profesional, cuánta es la preocupación por la falta de experiencia laboral para encontrar un primer trabajo, las expectativas respecto al proceso de adaptación a la hora de comenzar en un nuevo empleo o qué tan dispuesto se está a asumir riesgos o mudarse por un puesto de trabajo, son algunas, entre otras preguntas, que están dirigidas para este sector.

También es importante conocer las habilidades a considerar necesarias para tener éxito en el entorno laboral, cómo de importante es recibir formación adicional después de ser contratado y la preocupación que se tenga por la falta de estabilidad en el mercado laboral actual.

Con todo esto, podemos definir un gran abanico de variables clave que se trabajan en este estudio, como la motivación profesional, la preocupación, el bienestar laboral, la satisfacción, el equilibrio entre vida personal y trabajo, el impacto de la tecnología y la percepción de la formación académica frente a las demandas laborales. También otras relacionadas con el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo dentro de las empresas.

Con la recolección de estos datos, se obtendrán resultados comparables y se podrá concluir sobre las tendencias y diferencias motivacionales entre ambas generaciones en el ámbito laboral. Gracias a esta descripción, realizada en este apartado, puede comprenderse de forma más sencilla el análisis de las motivaciones laborales en función de los distintos factores generacionales, ofreciendo implicaciones y recomendaciones clave para las empresas que deseen adaptar sus estrategias de gestión de talento a las expectativas actuales de los nuevos individuos que se enfrentan al mercado laboral.

2.3 ANÁLISIS DE DATOS

2.3.1 Resultados de la investigación

En primer lugar, los datos de la muestra han sido recogidos durante el mes de enero del año 2025 y se han obtenido un total de 166 respuestas, cifra que ya se considera alta para una muestra fiable en un Trabajo de Fin de Grado como es el presente. (Yepes, 2021).

La pregunta inicial que ha servido de filtro, ha sido la que tiene que ver con el rango del año de nacimiento para poder identificar a los encuestados y ser así dirigidos a un tipo de preguntas u otras. 67 personas han nacido entre los años 1965 y 1990, mientras que 93 entre los años 1990 y 2010. Siendo únicamente 4 personas las nacidas antes de 1965 y dos después de 2010. Estas cifras son lógicas y cobran sentido ya que debido a la edad de quién realiza este estudio, es más fácil que la encuesta ha llegado a más personas pertenecientes de las edades donde el grupo de años ha sido mucho más elevado que el resto.

La mayoría de los participantes tienen estudios universitarios (48,2%), seguidos de aquellos con máster o estudios de posgrado (24,1%), después los titulados en Formación Profesional (16,9%) y, por último, quienes cuentan con educación secundaria. (10,8%). Este resultado vuelve a tener lógica, ya que, como se ha mencionado anteriormente, la autora del TFG mantiene principalmente relaciones sociales con personas de perfil universitario, dado que se encuentra en la edad típica para haber cursado estudios superiores. Esto puede haber influido en la composición de la muestra y en la distribución de los niveles educativos de los encuestados. Y en cuanto al género, 70 han sido los hombres y el resto, 92 mujeres.

A continuación, nos centramos en el bloque de preguntas dirigidas específicamente a la Generación Z. De las respuestas obtenidas en la encuesta, 95 participantes forman parte de esta, ya que previamente han indicado que su año de nacimiento se encuentra entre 1990 y 2010, o bien han seleccionado la opción "después de 2010". Por lo tanto, el análisis de las siguientes cuestiones se basa exclusivamente en este subconjunto de la muestra, permitiendo así una visión más precisa de las motivaciones laborales de esta Generación con los siguientes resultados:

¿Cuáles son tus principales preocupaciones al comenzar tu carrera profesional? Selecciona hasta 3 opciones
95 respuestas

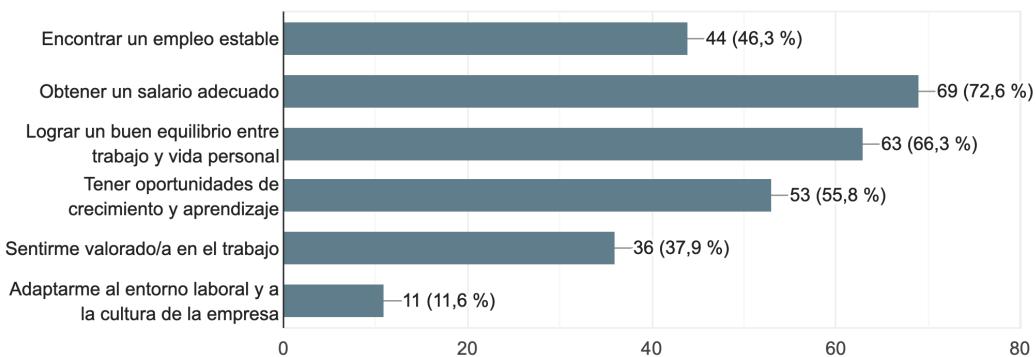


Ilustración 2. Principales preocupaciones al comenzar carrera profesional
Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Ante esta primera pregunta en la que se permiten responder hasta 3 opciones, destacan como respuestas con mayor porcentaje, *Obtener un salario adecuado* (72,6%) y *Lograr un buen equilibrio entre trabajo y vida personal* (66,63%). Siguiéndoles con 53 elecciones, *Tener oportunidades de crecimiento y aprendizaje* y con 44, *Encontrar un empleo estable*. Dejando como respuestas menos puntuables, *Sentirse valorado/a en el trabajo* y *adaptarse al entorno laboral y a la cultura de la empresa*.

En la segunda pregunta de este bloque; ¿Qué habilidades consideras más necesarias para tener éxito en el entorno laboral actual? Se ha considerado como habilidades preferidas las respuestas en el siguiente orden:

- *Resolución de problemas y pensamiento crítico.* 76,8%
- *Adaptabilidad y aprendizaje continuo.* 68,4%
- *Trabajo en equipo.* 55,8%
- *Comunicación efectiva.* 50,5%
- *Gestión del tiempo.* 33,7%
- *Inteligencia emocional.* 28,4%

Los porcentajes arriba mostrados hacen referencia a la cantidad de encuestados que han seleccionado las posibles opciones, calculados como: $\frac{n^{\circ} \text{ veces seleccionada}}{n^{\circ} \text{ total encuestados}} \times 100$. Dicha forma de calcular los porcentajes aparecerá más adelante en diversas preguntas de selección múltiple. Estos porcentajes no son aditivos, pues no se realizan en base a la cantidad de respuestas obtenidas (suma de todas las selecciones de todos los encuestados) sino a la cantidad de encuestados que han seleccionado una misma opción, ya que estos cuentan con la posibilidad de marcar hasta 3 casillas diferentes.

En cuanto a lo que a los resultados respecta, es posible ver como la Generación Z considera crucial ser resolutivo y crítico como la cualidad más importante en el camino hacia el éxito laboral. La adaptación y predisposición al continuo aprendizaje, aunque en menor medida que la anterior, también son habilidades destacadas por dicho sector de la sociedad; mientras que aspectos como la cooperación y la comunicación son únicamente relevantes para la mitad aproximadamente. Finalmente, se observa como la gestión del tiempo y la inteligencia emocional son habilidades necesarias para una fracción de entorno a un tercio de la muestra.

Como existía la opción de añadir por parte de los encuestados otras respuestas, el “*Conocimiento sobre datos, análisis, gestión, automatización, etc*”, ha sido una de estas y aunque en una medida mucho más inferior al resto de preguntas, considero que se le puede dar gran importancia por la situación en la que nos encontramos hoy en día, pues se observa una clara tendencia por parte de las empresas hacia una toma de decisiones *data-driven* mediante la recopilación, tratamiento y análisis de datos. (García, Alvarado Anzules, Menéndez, 2024)

La *preocupación por la falta de experiencia laboral al comenzar un primer empleo*, puede interpretarse en el siguiente gráfico.

¿Cuánto te preocupa la falta de experiencia laboral al comenzar en tu primer empleo?

95 respuestas

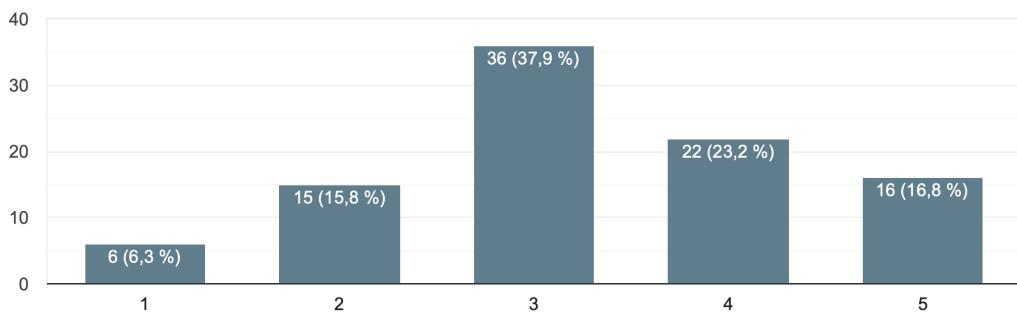


Ilustración 3. Preocupación por la falta de experiencia laboral en el primer empleo

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Como se puede observar, la preocupación no es muy alta ya que el grueso de respuestas se encuentra en el punto medio de los cinco grados de preocupación.

En cambio, a la siguiente pregunta sobre la *Importancia de recibir formación adicional o capacitación después de ser contratado/a*, se le han asignado puntuaciones altas donde se recoge la mayoría de las respuestas entre los puntos 8 y 10. (Siendo 1 nada de importancia y 10 mucha importancia). Recibiendo así, un 28,4% la puntuación 8 y un 27,4% la puntuación 10.

¿Qué expectativas tienes respecto al proceso de adaptación cuando entres en un nuevo empleo? Esta pregunta con cuatro opciones posibles, ha obtenido como resultados, que 54 individuos *esperan recibir apoyo y mentoría por parte de sus compañeros* y a 35 les gustaría *recibir un plan de formación estructurado*. Únicamente 6 personas se decantan por *una integración más informal, aprendiendo sobre la marcha*.

¿Cuánto valoras que una empresa ofrezca oportunidades de desarrollo profesional desde el inicio de tu carrera?

95 respuestas

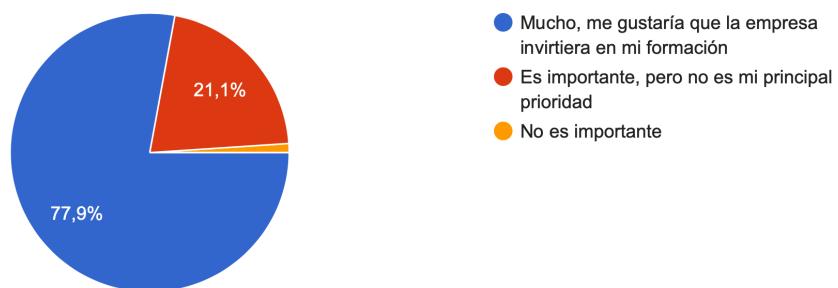


Ilustración 4. Valoración a las oportunidades de desarrollo personal

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Un gran porcentaje de todos los encuestados, en esta pregunta, valora mucho que una empresa invierta en formación desde el inicio de la carrera.

Una de las respuestas más diversas que ha tenido la encuesta, ha sido la que corresponde a la pregunta sobre la preocupación por la falta de estabilidad en el mercado actual.

¿Qué tan preocupado/a estás por la falta de estabilidad laboral en el mercado actual?

95 respuestas

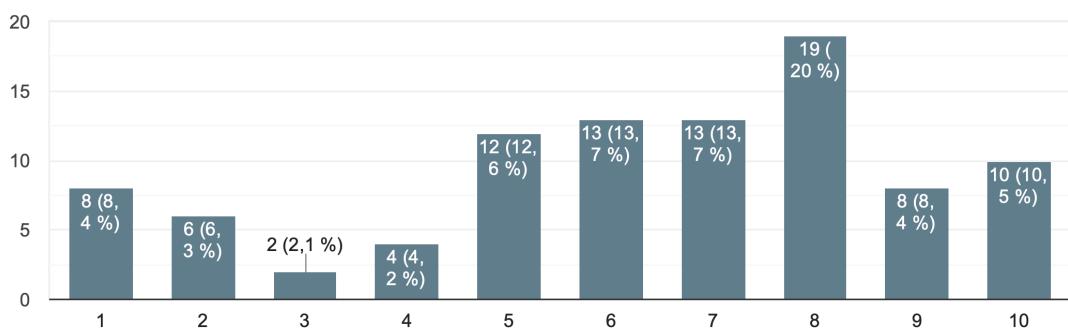


Ilustración 5. Preocupación por la falta de estabilidad laboral en el mercado actual

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Como podemos observar en la gráfica, esta no sigue una distribución lógica si no que, aunque mayoritariamente las respuestas se recogen en las puntuaciones altas, las más bajas también han sido elegidas por los participantes. Lo que supone que la preocupación por la estabilidad laboral no destaca por ser alta.

El *mal ambiente laboral o el salario insuficiente*, siguiéndole la *falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo* son los tres factores que harían que nuestros participantes *cambiasen de trabajo en los primeros años de su carrera profesional*. A estos le siguen otros menos votados como, *la falta de reconocimiento o feedback y no sentirse alineado/a con los valores de la empresa*.

¿Qué tan importante es para ti el bienestar en el trabajo? (salud mental, ambiente laboral, flexibilidad)

95 respuestas

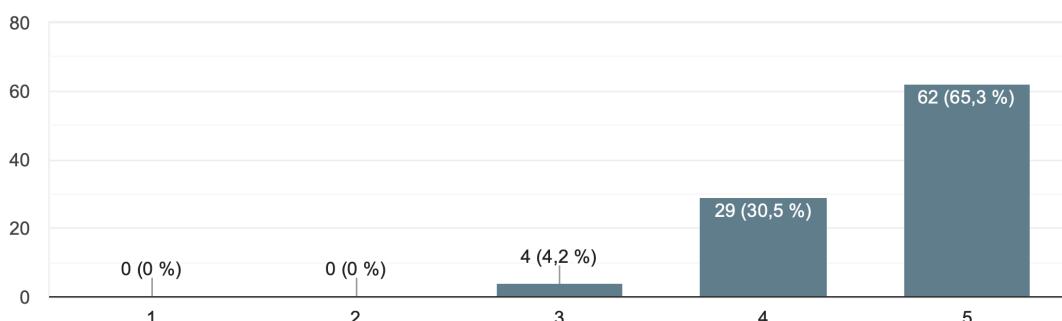


Ilustración 6. Importancia del bienestar en el trabajo

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Con este gráfico podemos observar la gran importancia que se le da al *bienestar en el trabajo*. Contar con flexibilidad horaria, tener buen ambiente laboral, enfocarse en la salud mental y otros beneficios para la salud, son ahora puntuados de forma alta por la Generación Z.

¿Qué tan dispuesto/a estás a asumir riesgos profesionales? (cambiar de trabajo, mudarte, emprender un proyecto)

95 respuestas



Ilustración 7. Disposición a asumir riesgos laborales

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Para finalizar con este bloque de preguntas dirigidas únicamente a la Generación Z y por siguiente a participantes que próximamente se incorporarán al mercado laboral, se les ha planteado la pregunta sobre *cuánto de dispuestos están para asumir riesgos laborales del*

tipo que se indica en el gráfico de la ilustración 7. Observando los resultados podemos decir que un 81,1%, se encuentra entre muy y algo dispuesto a asumirlos.

Dejando a un lado este primer bloque de preguntas dirigido al público más joven de este estudio, nos encontramos con la siguiente pregunta que ha sido de obligada respuesta para todos los participantes. El objetivo que se ha perseguido preguntando la *situación en la que actualmente se encuentra el encuestado*, ha sido volver a realizar otra criba más y encaminar, según las respuestas, un tipo de preguntas u otras.

Los datos los encontramos en la *Ilustración 8*, donde fundamentalmente los encuestados se encuentran trabajando o estudiando. Con un 48,2% *trabajando a tiempo completo*, *trabajando y estudiando* obtiene 23,5% y un 22,9% sólo *estudiando*.

Al estar abierta la pregunta de “otras opciones”, hemos tenido alguna respuesta más que se pueden apreciar en la gráfica. (*Ilustración 8*)

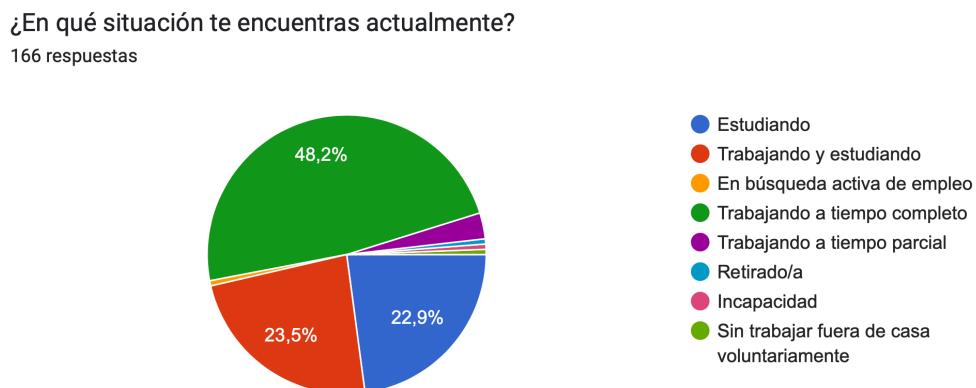


Ilustración 8. Situación actual
Fuente: elaboración propia (Google Forms)

A continuación, se muestran los resultados de las preguntas orientadas a los participantes que actualmente cuentan con un empleo.

Comenzando por el Bloque de las *Preferencias laborales*, ante la pregunta *sobre qué aspectos consideran más importante en un empleo*, se han recabado los siguientes datos:

- *Buen ambiente laboral*, 98 veces preferida; 77,2%

- *Salario competitivo, 85 veces preferida; 66,9%*
- *Estabilidad laboral, 57 veces preferida; 44,9%*
- *Flexibilidad laboral, 54 veces preferida; 42,5%*
- *Oportunidades de desarrollo profesional, 44 veces preferida; 34,6%*
- *Reconocimiento del trabajo realizado, 36 veces preferida; 28,3%*
- Alineación con valores personales, 13 veces preferida, 10,2%

Los ratios mostrados han sido calculados mediante la expresión mostrada anteriormente, que determina el número de encuestados que optan por esa opción respecto del total de encuestados que responden a esa pregunta. Es decir, de los 127 encuestados que han respondido dicha pregunta, el 77,2% optado por *el buen ambiente laboral*, siendo esta la preferencia que predomina entre todos ellos. De esta forma, se puede observar cómo beneficios tales como un buen salario, estabilidad y flexibilidad son prioritarios frente a la existencia de una concordancia entre valores personales y de la empresa.

¿Qué nivel de importancia le das al equilibrio entre la vida laboral y personal? (Ilustración 9), destaca la gran importancia que le da cualquier persona que hoy en día se encuentra activa laboralmente, cual sea la Generación a la que pertenecen.

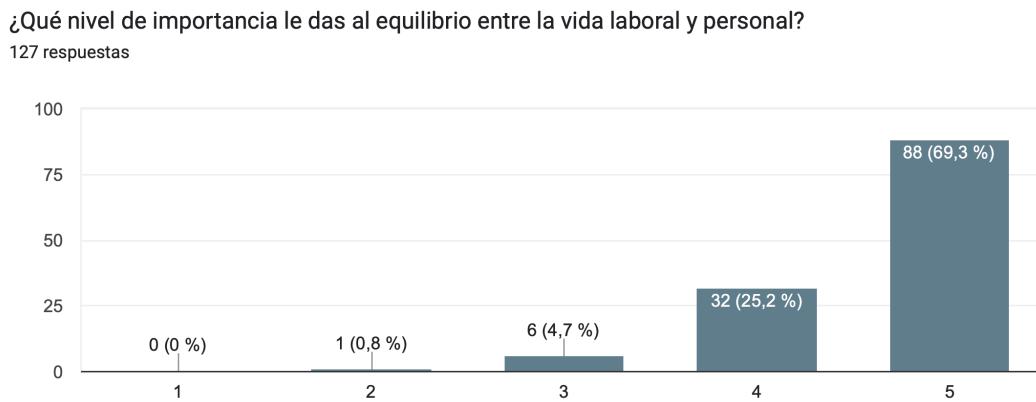


Ilustración 9. Importancia al equilibrio entre la vida laboral y personal
Fuente: eleboración propia (Google Forms)

Ante la pregunta de moda y por la que todas las organizaciones hoy en día se cuestionan su implantación, las cifras obtenidas en cuanto al modo de trabajo preferido se perciben a continuación, (Ilustración 10).

¿Qué modo de trabajo prefieres?

127 respuestas

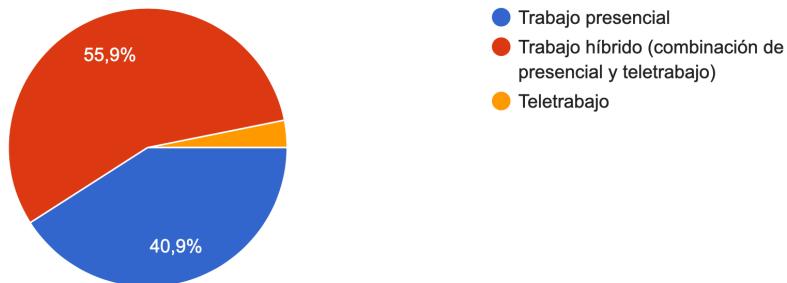


Ilustración 10. Modo de trabajo preferido
Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Destacando lo predecible, la combinación entre el trabajo presencial y el teletrabajo.

Para finalizar con las preferencias laborales, un 53,5% considera que *la jornada laboral estándar (8 horas)*, es adecuada frente a un 44,1% que la considera excesiva prefiriendo jornadas más cortas. El resto, un porcentaje minúsculo, la considera insuficiente.

Continuamos con el Bloque de preguntas siguiente, el que analiza las Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas.

Ante *qué motiva más a la hora de trabajar* los datos que se obtienen en orden de preferencia son los siguientes:

- *Desarrollo personal y profesional*, 74 veces escogida; 58,3%
- *Lograr estabilidad económica*, 71 veces escogida; 55,9%
- *Poder alcanzar un estilo de vida deseado*, 55 veces escogida; 43,3%
- *Sentirme valorado/a en mi entorno laboral*, 34 veces escogida; 26,8%
- *Tener un impacto positivo en la sociedad*, 23 veces escogida; 18,1%

De igual manera que en la pregunta anterior, en esta los encuestados poseen la posibilidad de seleccionar varias opciones, por lo que los resultados expresados porcentualmente se rigen de nuevo mediante la expresión explicada en una sección previa. Por tanto, se aprecia una clara tendencia hacia el no estancamiento profesional, pues el 58,3% de ellos ha seleccionado la opción *desarrollo personal y profesional*. De igual modo cobra importancia la estabilidad económica, así como poder tener un estilo de vida determinado, aunque ésta, en menor medida. La valoración de uno mismo dentro del entorno laboral y generar cierto impacto en la sociedad son, sin embargo, factores que no resultan tan motivacionales según los resultados.

La siguiente pregunta, sobre *la percepción de recibir reconocimiento o retroalimentación del desempeño*, ha obtenido diversas respuestas que quedan reflejadas en el siguiente gráfico, (Ilustración 11). Siendo la menos preferida, con un 6,2%, los que necesitan recibir a diario este tipo de evaluación.

¿Con qué frecuencia necesitas recibir reconocimiento o retroalimentación de desempeño?
127 respuestas

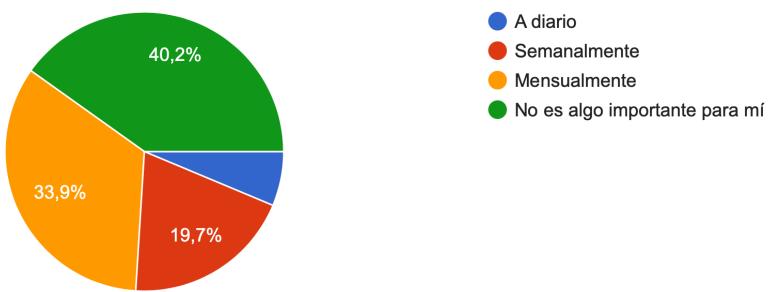


Ilustración 11. Frecuencia para recibir retroalimentación de desempeño
Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Para concluir este bloque sobre motivaciones, los encuestados se decantan *por recibir tanto recompensas económicas* (bonificaciones y aumentos salariales) como *no económicas* (reconocimientos, días libres y premios).

Sólo recompensas económicas lo prefieren un 28,3% de los encuestados y no económicas un 10,3%.

Los resultados alcanzados en el ámbito de la *opinión sobre el entorno laboral actual*, vuelven a distribuirse en diferentes preguntas. La primera de este Bloque acumula en las puntuaciones intermedias las respuestas a *cómo de alineada se considera que está la formación de cada participante con las demandas del mercado laboral* (Ilustración 12).

¿Cuánto consideras que tu formación académica está alineada con las demandas del mercado laboral?

127 respuestas

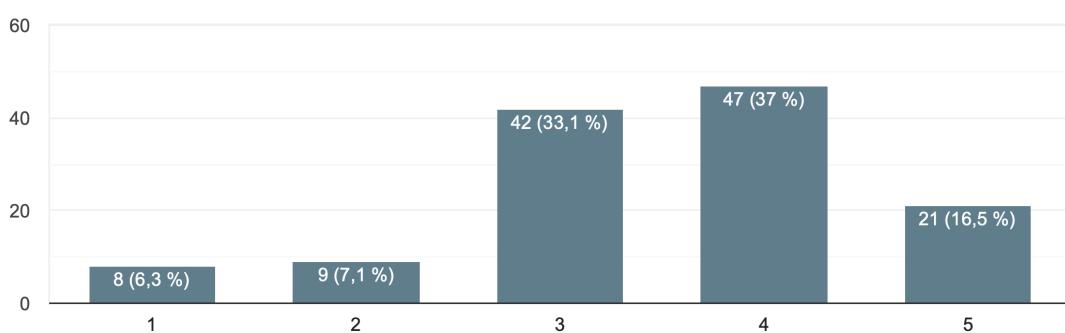


Ilustración 12. Alineación entre formación académica y demandas del mercado laboral

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Además, sobre si las empresas actuales ofrecen o no suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, un 25,2% considera que no, un 4,7% considera que sí y el resto, siendo la gran mayoría del porcentaje, un 70,1% considera que depende del caso y situación.

En el siguiente gráfico (Ilustración 13), podemos observar las *políticas y beneficios que más esenciales consideran para mejorar el bienestar en el trabajo*. Destacando así; los horarios flexibles, mejores salarios y oportunidades de formación continua.

¿Qué políticas o beneficios consideras esenciales para mejorar el bienestar en el trabajo?

Selecciona hasta 3 opciones

127 respuestas

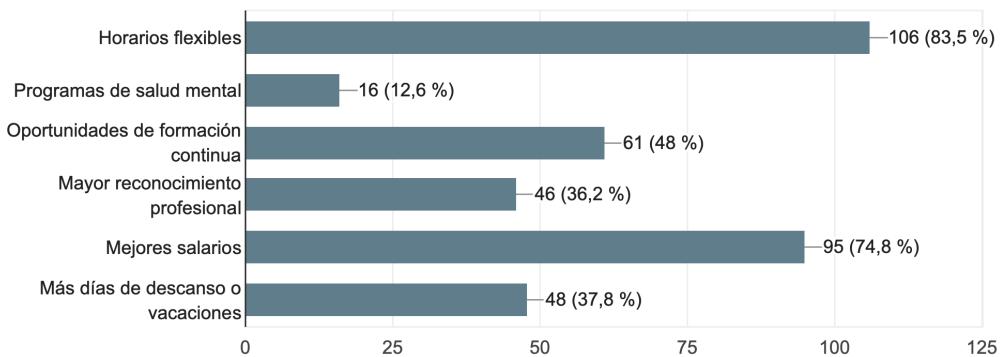


Ilustración 13. Beneficios esenciales para mejora de bienestar en el trabajo

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Para finalizar con las preguntas de este estudio, se cierra el mismo, con el Bloque sobre los *Valores y Expectativas Generacionales*.

Analizando de este modo, *cómo de importante es que el trabajo esté alineado con los valores personales de cada individuo* (Ilustración 14), *la integración de la tecnología en el entorno laboral* (Ilustración 15) y *en qué medida las diferencias generacionales influyen en la manera en la que las personas perciben y experimentan el trabajo* (Ilustración 16).

¿Qué tan importante es para ti que tu trabajo esté alineado con tus valores personales?

127 respuestas

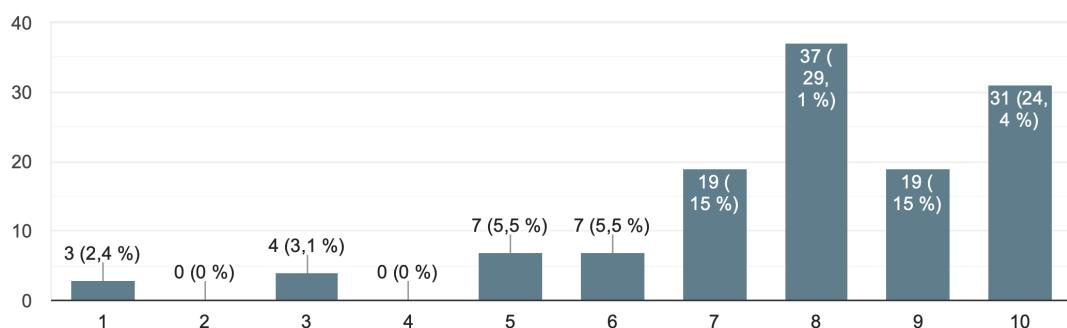


Ilustración 14. Importancia de alineación entre el trabajo y valores personales

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

¿Qué opinas sobre la integración de la tecnología en tu entorno laboral?

127 respuestas

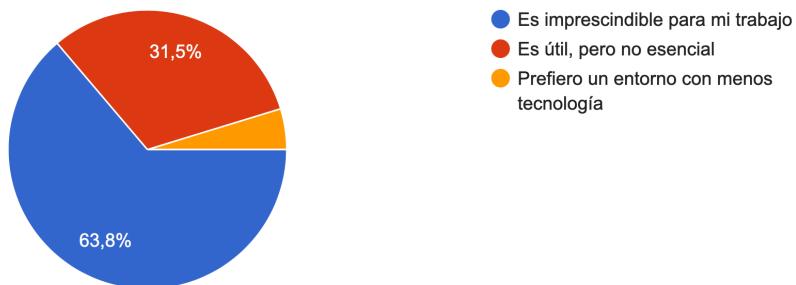


Ilustración 15. Opinión sobre la integración de la tecnología en el entorno laboral

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Y para finalizar, ¿en qué medida crees que las diferencias generacionales influyen en la manera en la que las personas perciben y experimentan el trabajo?

127 respuestas

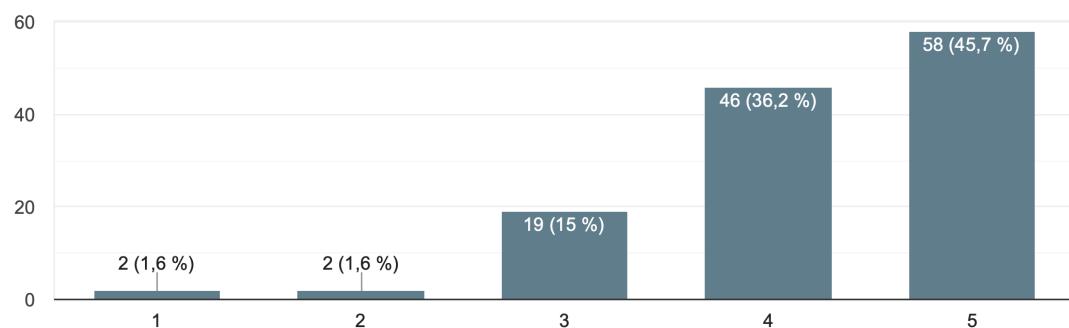


Ilustración 16. Influencia de las diferencias generacionales en el trabajo

Fuente: elaboración propia (Google Forms)

Tanto la integración de la tecnología en el entorno laboral, como la medida en la que las diferencias generacionales influyen en la manera en que las personas perciben y experimentan el trabajo, han obtenido las puntuaciones más altas en la escala utilizada, lo que indica una valoración especialmente positiva por parte de los encuestados en esos aspectos.

2.3.2 Comparación entre generaciones

Con los resultados de este análisis, observamos que las expectativas, actitudes y motivaciones de los trabajadores, a lo largo de los años, se han visto modificadas, lo que ha dado lugar a diferencias generacionales en la forma en que se percibe el empleo y el desarrollo profesional.

Comprender estas diferencias es uno de los objetivos de este proyecto, ya que permite diseñar estrategias de gestión del talento más efectivas, adaptadas a las necesidades y valores de cada grupo generacional. La gestión eficiente de estas diferencias no solo mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento y a la competitividad de las organizaciones.

En cuanto a la Generación X se puede enunciar en términos generales, que estos trabajadores se caracterizan por una fuerte ética laboral y una tendencia a valorar la estabilidad y la seguridad en el empleo. Han crecido en un entorno donde el concepto de "trabajo para toda la vida" era común y donde las empresas ofrecían carreras profesionales a largo plazo.

Las motivaciones preferidas por estos según la encuesta incluyen:

- *Buen ambiente laboral:* La relación con compañeros y superiores es un factor clave para su satisfacción en el trabajo. Valoran las estructuras jerárquicas claras y el respeto dentro de la organización.
- *Salario competitivo:* Consideran la remuneración como un elemento fundamental para su compromiso y permanencia en la empresa. Para muchos, el sueldo representa no solo un medio para cubrir necesidades, sino también un indicador de éxito y reconocimiento profesional.
- *Estabilidad laboral:* Priorizan empleos de larga duración y con beneficios a largo plazo, como pensiones, seguros médicos y ascensos basados en la antigüedad. La seguridad en el empleo es un aspecto fundamental de su bienestar.
- *Desarrollo personal y profesional:* Valoran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, aunque tienden a ser más cautelosos en la toma de decisiones que impliquen grandes riesgos o cambios frecuentes. Prefieren planes de carrera bien estructurados y oportunidades de formación que les permitan mejorar sus competencias sin una excesiva presión por la innovación constante.

La digitalización y la creciente interconectividad del otro grupo de encuestados, (nacidos entre 1990 – 2010), han moldeado sus expectativas laborales, llevándolos a priorizar la flexibilidad y el desarrollo personal sobre la estabilidad a largo plazo. Han desarrollado una mentalidad más abierta al cambio y buscan experiencias laborales que les brinden propósito y crecimiento.

Sus principales motivaciones son:

- *Equilibrio entre vida y trabajo:* A diferencia de la generación anterior, que muchas veces veía el trabajo como una obligación ineludible, los Millennials y la Generación Z buscan una integración armoniosa entre su vida profesional y personal. Valoran los horarios flexibles, el teletrabajo y las políticas que les permitan disfrutar de su tiempo libre sin sacrificar su desarrollo profesional.
- *Oportunidades de crecimiento y aprendizaje:* En un mundo en constante evolución, esta generación considera fundamental la posibilidad de aprender nuevas habilidades y avanzar rápidamente en sus carreras. Prefieren empresas que les ofrezcan formación continua, acceso a nuevas tecnologías y oportunidades de promoción basadas en el mérito más que en la antigüedad. (Ilustración 2)
- *Reconocimiento y bienestar laboral:* Para estos trabajadores, la remuneración es importante, pero no lo es todo. También valoran el reconocimiento de sus logros, la retroalimentación constante y un entorno de trabajo donde se priorice el bienestar físico y mental. Prefieren líderes accesibles y organizaciones con culturas laborales positivas.
- *Flexibilidad y alineación con valores personales:* Las nuevas generaciones buscan empleos que compartan sus principios éticos y sociales. Prefieren trabajar en empresas que promuevan la diversidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Además, están dispuestos a cambiar de trabajo si sienten que su lugar de trabajo no respeta sus valores o no les ofrece suficiente libertad para innovar y expresar su creatividad.

2.3.3 Identificación de similitudes y diferencias

El análisis de los datos recopilados en este estudio permite identificar tanto similitudes como diferencias en las motivaciones laborales de ambas generaciones. Comprender estos puntos en común y estas divergencias es clave para el diseño de estrategias de gestión del talento, ya que permite a las organizaciones adaptar sus políticas de recursos humanos a las expectativas cambiantes del mercado laboral.

Comenzando por las *similitudes*, a pesar de los cambios en la estructura del empleo y en la mentalidad de los trabajadores a lo largo del tiempo, existen ciertos factores que siguen siendo determinantes para la satisfacción y el compromiso de los empleados, independientemente de la generación a la que pertenezcan:

- *El desarrollo profesional como prioridad:* Tanto la generación X como el grupo de encuestados nacido entre 1990-2010 valoran el crecimiento profesional dentro de una organización. Sin embargo, mientras que la primera busca un desarrollo basado en la experiencia, la permanencia y la formación dentro de la empresa, la segunda prefiere un aprendizaje continuo que le permita evolucionar rápidamente y adaptarse a nuevos desafíos.
- *Salario competitivo:* compensación económica sigue siendo un aspecto fundamental para ambas generaciones. Aunque los trabajadores más jóvenes priorizan también otros factores como la flexibilidad o la cultura corporativa, este estudio ha demostrado que la remuneración sigue siendo un elemento decisivo a la hora de elegir y permanecer en un empleo. (Ilustración 13)
- *Buen ambiente laboral como factor clave:* En todas las edades, la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la empresa influye directamente en la satisfacción de los empleados. Ambas generaciones se decantan por entornos de trabajo colaborativos, aunque sus expectativas respecto a la gestión del liderazgo y la comunicación interna pueden diferir.

A pesar de estas similitudes, las *diferencias* entre las generaciones son notables y reflejan la evolución del mercado laboral, los cambios tecnológicos y las

transformaciones socioculturales. A continuación, se destacan los contrastes más significativos:

-Seguridad vs. Flexibilidad:

Uno de los aspectos que más distingue a ambas generaciones es su visión sobre la estabilidad laboral.

La Generación X, tiende a priorizar la seguridad en el empleo, valorando contratos indefinidos, beneficios a largo plazo y carreras profesionales dentro de una misma organización. Para estos trabajadores, la estabilidad económica y profesional es un elemento clave en la toma de decisiones laborales.

En cambio, los pertenecientes a la otra Generación, prefieren la flexibilidad y la posibilidad de explorar diversas oportunidades. La estabilidad no es tan prioritaria como la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias, cambiar de trabajo si es necesario o aprovechar las ventajas del teletrabajo o trabajo híbrido.

Esta disparidad corresponde en gran medida, a los cambios en la estructura del empleo. Mientras que en décadas anteriores era habitual desarrollar una carrera dentro de una misma empresa, las nuevas generaciones han crecido en un contexto donde la movilidad laboral es más común y, en muchos casos, necesaria.

-Compromiso a largo plazo vs. Movilidad laboral:

Similar al punto anterior, la percepción del compromiso con una empresa también ha cambiado con el tiempo:

La Generación más adulta, se caracteriza por una mayor lealtad hacia las empresas, permaneciendo en la misma empresa durante largos períodos. Para ellos, la permanencia en una compañía está vista como un signo de compromiso profesional y estabilidad asegurada.

En cambio, los jóvenes del otro grupo son más propensos a cambiar de empleo con mayor frecuencia, siempre con el objetivo de mejores oportunidades. El concepto de "empleo de por vida" ha perdido importancia, ya que las nuevas generaciones priorizan el crecimiento profesional y la posibilidad de adquirir nuevas experiencias en diferentes entornos. (Ilustración 7)

Este fenómeno tiene implicaciones importantes para la gestión del talento en las empresas. Mientras que anteriormente los programas de retención de empleados se

basaban en incentivos económicos y planes de carrera a largo plazo, hoy en día las organizaciones deben ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo, proyectos desafiantes y una cultura corporativa atractiva para mantener a los trabajadores más jóvenes comprometidos.

-Importancia del salario vs. Bienestar integral:

Si bien ambas generaciones coinciden en que un salario competitivo es un factor clave, su percepción sobre la compensación total varía significativamente:

La Generación X, tiende a valorar principalmente el aspecto económico de la retribución, considerando el salario y los beneficios financieros como elementos fundamentales para su motivación y satisfacción laboral.

En cambio, en la Generación Z, aunque el sueldo sigue siendo relevante, también prioriza otros aspectos del bienestar laboral, como la flexibilidad horaria, el equilibrio entre la vida personal y profesional, el ambiente de trabajo y la cultura organizativa.

En este sentido, las empresas han tenido que redefinir sus estrategias de compensación, pasando de un modelo centrado exclusivamente en la retribución económica a un enfoque más holístico que incluya beneficios no monetarios, programas de bienestar y modelos de trabajo más flexibles.

2.3.4 Implicaciones para empresas y organizaciones

La coexistencia de diferentes generaciones en el entorno laboral plantea retos y oportunidades para las empresas y organizaciones. Comprender las diferencias en las motivaciones, valores y expectativas de cada grupo es esencial para desarrollar estrategias de gestión del talento eficaces, fomentar un ambiente laboral inclusivo y maximizar la productividad.

Desde la perspectiva de la Administración y Dirección de Empresas, adaptar las políticas organizacionales a esta diversidad generacional impacta directamente en la retención del talento, el nivel de compromiso de los empleados, la eficiencia en el trabajo y la competitividad empresarial. A continuación, se presentan estrategias clave para atraer,

motivar y retener a los empleados de ambas generaciones, promoviendo un entorno laboral equilibrado y adaptable a las necesidades actuales del mercado.

Estrategias definidas para la Generación X:

- *Oferta de planes de carrera claros y estructurados:*
La planificación profesional es un factor determinante para esta generación. Es recomendable diseñar esquemas de promoción interna basados en la antigüedad, la experiencia y los logros profesionales. La implementación de planes de carrera bien definidos y la asignación de responsabilidades progresivas fortalecen su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- *Garantizar estabilidad y beneficios a largo plazo:*
La seguridad laboral es una de las prioridades para este grupo, por lo que las empresas deben ofrecer contratos estables, beneficios sociales atractivos (seguros médicos, planes de pensiones, incentivos por antigüedad) y esquemas de compensación competitivos que refuerzen su lealtad a la organización.
- *Fomentar el reconocimiento profesional y la valorización de la experiencia:*
Esta generación valora el reconocimiento formal de su trayectoria y esfuerzo. Implementar programas de recompensas, premios a la antigüedad, bonificaciones por desempeño y esquemas de mentoría donde puedan compartir su conocimiento con empleados más jóvenes ayuda a mantener su motivación y compromiso.
- *Proporcionar formación continua en nuevas tecnologías:*
A medida que el entorno empresarial avanza con la digitalización, es clave ofrecer capacitaciones en herramientas tecnológicas, sistemas de gestión y metodologías ágiles que les permitan adaptarse a los cambios sin que sientan una brecha generacional en sus habilidades.

Estrategias definidas para la Generación Z:

- *Flexibilizar las condiciones laborales:*
La posibilidad de trabajar desde casa, horarios laborales flexibles y modelos de

trabajo híbridos son cada vez más valorados por esta generación. Implementar políticas de teletrabajo, permitir jornadas adaptadas y medir el desempeño en función de objetivos en lugar de horas trabajadas mejora la satisfacción y el compromiso de estos empleados.

- *Promover una cultura de aprendizaje continuo y crecimiento acelerado:*
A diferencia de generaciones anteriores, los Millennials y la Generación Z buscan empleos donde puedan desarrollarse rápidamente. Las empresas deben ofrecer acceso a formaciones digitales, cursos especializados, talleres y oportunidades de movilidad interna que permitan a estos empleados ampliar sus competencias y crecer profesionalmente en poco tiempo.
- *Alinear la cultura organizacional con valores personales:*
Esta generación tiende a elegir empleadores que compartan sus valores éticos y sociales. Las empresas que promuevan la sostenibilidad, la diversidad e inclusión, la equidad de género y la responsabilidad social corporativa tendrán mayores posibilidades de atraer y retener talento joven.
- *Fomentar un liderazgo más horizontal y participativo:*
En lugar de jerarquías estrictas, esta Generación valora más una gestión basada en la colaboración y el diálogo. Las empresas deben contar con líderes que fomenten la comunicación abierta, la toma de decisiones compartida y la autonomía en la ejecución de tareas.

Dado que las empresas deben gestionar equipos multigeneracionales, es crucial diseñar estrategias que permitan la convivencia y cooperación efectiva entre empleados de diferentes edades, habilidades y expectativas. Un entorno laboral inclusivo y adaptativo beneficia no solo a la retención del talento, sino también a la innovación y el rendimiento organizacional.

Por lo que a continuación, se exponen cuatro estrategias clave dirigidas a las empresas para fomentar un entorno laboral inclusivo.

Fomentar la colaboración intergeneracional, mediante la creación de programas de mentoría donde los empleados con más experiencia guíen a los más jóvenes puede ser beneficioso para ambas partes. Mientras los empleados veteranos transmiten conocimientos estratégicos y culturales, los más jóvenes pueden aportar nuevas perspectivas, habilidades digitales y enfoques innovadores.

Personalizar las estrategias de retención ya que como se ha analizado, dependiendo de la Generación pueden preferir incentivos financieros y planes de jubilación atractivos o la flexibilidad, la formación y el desarrollo profesional.

Desarrollar un liderazgo adaptativo; directivos que deberían estar capacitados para gestionar equipos diversos, ajustando su estilo de liderazgo según las expectativas de cada generación. La capacidad de adaptación, la inteligencia emocional y la comunicación efectiva son competencias clave para un liderazgo exitoso en un entorno multigeneracional.

Implementar herramientas digitales para mejorar la comunicación. Dado que las nuevas generaciones están altamente digitalizadas, es recomendable que las empresas adopten plataformas de comunicación interna modernas, como herramientas colaborativas en la nube, chats corporativos y sistemas de gestión de tareas, que permitan una comunicación más ágil y eficiente.

3. CONCLUSIONES

El análisis de las Motivaciones Laborales de la Generación Z frente a las generaciones anteriores revela importantes diferencias en cuanto a sus prioridades y aspiraciones dentro del ámbito profesional. Podemos decir entonces que este Trabajo de Fin de Grado ha cumplido sus objetivos, obteniendo como resultados esas nuevas motivaciones en el entorno laboral que han sido analizadas con una visión empresarial para poder ofrecer diferentes estrategias.

Mientras que la Generación nacida entre 1965 y 1990 valora aspectos como la estabilidad, la seguridad y el crecimiento estructurado dentro de la empresa, las Generaciones nacidas entre 1990 y 2010 buscan, en su mayoría, flexibilidad, desarrollo constante y un propósito alineado con sus valores personales. Estas diferencias no solo reflejan cambios en las expectativas laborales, sino que también indican la evolución de las dinámicas laborales y las necesidades de los empleados a lo largo del tiempo. A pesar de las diferencias, se observan ciertos factores comunes en las motivaciones laborales, lo que demuestra que, aunque las prioridades han cambiado, existen puntos de convergencia entre generaciones.

Desde la perspectiva de la Administración y Dirección de Empresas, es fundamental comprender estas diferencias para gestionar el talento de manera efectiva y crear entornos de trabajo inclusivos y dinámicos. Las organizaciones que logren adaptar sus estrategias a las expectativas de cada grupo generacional estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más competitivo. De este modo, las empresas deben equilibrar las necesidades de estabilidad y compromiso de las generaciones más veteranas con las demandas de flexibilidad e innovación de las generaciones más jóvenes. El éxito en la gestión intergeneracional dependerá de la capacidad de las empresas para ofrecer modelos laborales que integren lo mejor de ambos mundos: la seguridad y el desarrollo profesional por un lado, y la flexibilidad, el bienestar integral y la innovación por el otro. Solo así las organizaciones podrán mantenerse relevantes y productivas en el futuro. Finalmente, la diversidad generacional puede convertirse en una fuente de innovación y crecimiento para las empresas. Al adoptar estrategias personalizadas de retención y motivación, las organizaciones no solo mejorarán la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también optimizarán su productividad y competitividad. El éxito empresarial en el contexto actual dependerá de la capacidad para crear entornos laborales inclusivos, donde la experiencia y la innovación convivan en armonía, permitiendo a todos los empleados,

independientemente de su generación, contribuir al crecimiento organizacional de manera efectiva y sostenible.

4. CITAS BIBLIOGRÁFICAS

MATERIAL ACADÉMICO Y PÁGINAS WEB

ACCIONA. (s.f.). *People ACCIONA*. <https://people.accion.com>

LHH. (s.f.). *LHH - Talent Solutions*. <https://lhh.com>

Reunión con Jesús Alonso, director de Recursos Humanos Mann Hummel Ibérica.
(Apuntes de la reunión en Anexos)

Universidad de Zaragoza. (2023-24). *Material teórico de la asignatura Dirección de Recursos Humanos* [Documento de estudio]. Universidad de Zaragoza.

LIBROS Y ARTÍCULOS SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LAS GENERACIÓN X y Z:

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Coupland, D. (1991). Generation X. *Postmodern American Fiction: A Norton Anthology*, 568-573.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta sanitaria*, 19, 127-134.

González Toscanini, L. (2021). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral: un estudio de caso descriptivo sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de la generación X y Millennials, y su impacto en la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo (Guayaquil, Ecuador–2020)* (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano-Facultad de Humanidades-Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional).

Maroño, (2024) "Entrevista sobre revolución laboral y nuevas actitudes de la generación Z". *Revista Emprendedores* <https://emprendedores.es/gestion/revolucion-laboral-generacion-z-nuevas-actitudes-jovenes-trabajo/>

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL:

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Prensky, M. (2001). Nativos digitales, inmigrantes digitales. *On the Horizon*, 9(5), 1-7.

Ng, E. S., & Johnson, J. M. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care? In *The multi-generational and aging workforce* (pp. 121-137). Edward Elgar Publishing.

Deloitte. (2021). *Encuesta Millennial y Gen Z 2021*

<https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-gen-z-2021.html>

METODOLOGÍA Y RECOPILACIÓN DE DATOS:

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of business and Psychology*, 25, 201-210.

López, X., & Martínez, P. (2015). La correcta descripción del método de recolección y de la muestra en estudios de investigación. *Revista de Métodos de Investigación*.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12(2).

Yepes, V. (2021, 20 de diciembre). *¿Cuántas respuestas son necesarias en una encuesta? Pues depende* <https://victoryepes.blogs.upv.es/2021/12/20/cuantas-respuestas-son-necesarias-en-una-encuesta-pues-depende/>

García, A. J. C., Alvarado Choez, K. J., Anzules Cruz, J. J., & Menéndez Parrales, A. G. (2024). Nuevas herramientas tecnológicas en la recopilación de datos de mercado. *Ciencia y Desarrollo* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9604368.pdf>

OTROS ESTUDIOS RELEVANTES:

IBM. (2020). *Un 82% de los consumidores españoles prefiere las empresas medioambientalmente responsables.*

ANEXOS

ANEXO I

REUNIÓN CON DIRECTOR RRHH Mann Hummel Ibérica, Jesús Alonso – Resumen reunión, apuntes

viernes 16/07/2024

TEMA DEL TRABAJO: MOTIVACIONES LABORALES DE LAS NUEVAS GENERACIONES

Estas motivaciones hay que compararlas con algo. Por ejemplo, generación de los que ahora tienen 50 años aprox y con la generación de hoy en día.

¿Por qué ocurre? Otra percepción de la vida, nos dan todo hecho.

Tenemos mucha menos paciencia, generación de la inmediatez

Nos afecta e importa mucho lo que nuestro entorno, amigos, nos dicen

Se considera que los de la generación de hoy en día pasaran por 12 a 17 empresas distintas.

Las RRSS nos afectan mucho por lo que hoy en día una empresa sin ellas, no es nada

En entrevistas de salida que se han realizado a becarios en Mann, destaca lo siguiente que todos comentan para buscar en un futuro trabajo:

-Estabilidad, mejor si me hacen indefinido

-Buen ambiente de trabajo

-Conciliación, (teletrabajo, flexibilidad...) para poder administrar tiempo libre

-Desarrollo personal (promoción interna, plan de carrera...)

-Como punto por abajo, nombran al Salario. Esto es un cambio de mentalidad, somos menos ambiciosos que antes, que puede afectar hasta en los negocios.

-¿Qué más me ofrece una empresa?

Bus, comedor, seguro médico (todo lo que engloba la RSC)

Como conclusiones: PROPONER PROPUESTAS QUE DEBERÍAN DE HACER LAS EMPRESAS PARA RECLUTAR GENTE.

ANEXO II

CASO DE ESTUDIO – Encuesta

Bloque I. Datos Demográficos.

1. ¿En qué rango se sitúa tu año de nacimiento?
 - a. Entre 1965- 1990
 - b. Entre 1990 – 2010
 - c. Otro (especificar)

2. ¿Cuál es tu género?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es tu nivel de estudios?
 - a. Secundaria
 - b. Formación profesional
 - c. Universitario
 - d. Postgrado/máster o superior

4. ¿En qué situación te encuentras actualmente?
 - a. Estudiando
 - b. Trabajando y estudiando
 - c. En búsqueda activa de empleo
 - d. Trabajando a tiempo parcial
 - e. Trabajando a tiempo completo
 - f. Retirado/a
 - g. Otras (especificar)

Bloque II. Preferencias Laborales.

5. ¿Qué aspecto consideras más importante en un empleo? Selecciona hasta 3 opciones
 - a. Buen ambiente laboral
 - b. Salario competitivo

- c. Flexibilidad laboral
 - d. Reconocimiento del trabajo realizado
 - e. Estabilidad laboral
 - f. Oportunidades de desarrollo profesional
 - g. Alineación con valores personales
6. ¿Qué nivel de importancia le das al equilibrio entre la vida laboral y personal?
Siendo 1 nada importante y 5 muy importante
7. ¿Qué modo prefieres en tu lugar de trabajo?
- a. Trabajo presencial
 - b. Híbrido (combinación de presencial y teletrabajo)
 - c. Teletrabajo
8. ¿Qué opinas sobre la duración de la jornada laboral estándar? (8 horas diarias)
- a. Es adecuada
 - b. Es excesiva, preferiría jornadas más cortas
 - c. Es insuficiente, podría trabajar más horas

Bloque III. Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas.

9. ¿Qué te motiva más a la hora de trabajar? Selecciona 2 opciones
- a. Desarrollo personal y profesional
 - b. Lograr estabilidad económica
 - c. Sentirme valorado/a en mi entorno laboral
 - d. Tener un impacto positivo en la sociedad
 - e. Poder alcanzar un estilo de vida deseado
10. ¿Con qué frecuencia necesitas recibir reconocimiento o retroalimentación de desempeño?
- a. A diario
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
 - d. No es algo importante para mí

11. ¿Qué tipo de recompensas laborales valoras más?

- a. Económicas (bonificaciones, aumentos salariales)
- b. No económicas (reconocimientos, días libres, premios)
- c. Ambas por igual

Bloque IV. Opinión sobre el Entorno Laboral Actual.

12. ¿Consideras que tu formación académica está alineada con las demandas del

mercado laboral?

- a. Totalmente alineada
- b. Parcialmente alineada
- c. Poco alineada
- d. Nada alineada

13. ¿Crees que las empresas actuales ofrecen suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo personal?

- a. Sí
- b. No
- c. Depende del caso y situación

14. ¿Qué políticas o beneficios consideras esenciales para mejorar el bienestar en el trabajo? Selecciona hasta 3 opciones

- a. Horarios flexibles
- b. Programas de salud mental
- c. Oportunidades de formación continua
- d. Mayor reconocimiento profesional
- e. Mejores salarios
- f. Más días de descanso o vacaciones

Bloque V. Valores y Expectativas Generacionales.

15. ¿Qué tan importante es para ti que tu trabajo esté alineado con tus valores personales?

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

16. ¿Qué opinas sobre la integración de la tecnología en tu entorno laboral?

- a. Es imprescindible para mi trabajo
- b. Es útil pero no esencial
- c. Prefiero un entorno con menos tecnología

17. ¿Crees que las diferencias generacionales influyen en la manera en las que las personas perciben y experimentan el trabajo?

Siendo 1 que no influyen y 5 influyen mucho

Preguntas dirigidas a la Generación Z

18. ¿Cuáles son tus principales preocupaciones al comenzar tu carrera profesional?

Selecciona hasta 3 opciones

- a. Encontrar un empleo estable
- b. Obtener un salario adecuado
- c. Lograr un buen equilibrio entre trabajo y vida personal
- d. Tener oportunidades de crecimiento y aprendizaje
- e. Sentirme valorado/a en el trabajo
- f. Adaptarme al entorno laboral y a la cultura de la empresa

19. ¿Qué habilidades consideras más necesarias para tener éxito en el entorno laboral actual?

- a. Comunicación efectiva
- b. Trabajo en equipo
- c. Resolución de problemas y pensamiento crítico
- d. Adaptabilidad y aprendizaje continuo
- e. Gestión del tiempo
- f. Inteligencia emocional

20. ¿Cuánto te preocupa la falta de experiencia laboral al comenzar en tu primer empleo?

Siendo 1 nada, considero que la formación académica es suficiente y 5 mucho, me siento inseguro/a por no tener experiencia.

21. ¿Qué tan importante es para ti recibir formación adicional o capacitación después de ser contratado/a?

Siendo 10 muy importante y 1 nada importante.

22. ¿Qué expectativas tienes respecto al proceso de adaptación cuando entres en un nuevo empleo?

- a. Me gustaría recibir un plan de formación estructurado.
- b. Prefiero una integración más informal, aprendiendo sobre la marcha.
- c. Espero recibir apoyo y mentoría por parte de mis compañeros.
- d. Espero ser independiente desde el primer día.

23. ¿Cuánto valoras que una empresa ofrezca oportunidades de desarrollo profesional desde el inicio de tu carrera?

- a. Mucho, me gustaría que la empresa invirtiera en mi formación
- b. Es importante, pero no es mi principal prioridad
- c. No es importante

24. ¿Qué tan preocupado/a estás por la falta de estabilidad laboral en el mercado actual?

Siendo 10 muy preocupado y 1 nada preocupado.

25. ¿Qué factores te harían cambiar de trabajo en los primeros años de tu carrera?

Selecciona hasta 3 opciones

- a. Falta de oportunidades de desarrollo profesional.
- b. Salario insuficiente.
- c. Falta de reconocimiento o feedback.
- d. Mal ambiente laboral.
- e. Pocas opciones de crecimiento en la empresa.
- f. No sentirme alineado/a con los valores de la empresa.
- g. Otros (especificar).

26. ¿Qué tan importante es para ti el bienestar en el trabajo? (salud mental, ambiente laboral, flexibilidad)

Siendo 5 muy importante y 1 nada importante.

27. ¿Qué tan dispuesto/a estás a asumir riesgos profesionales? (cambiar de trabajo, mudarte, emprender un proyecto)

- a. Muy dispuesto/a, estoy abierto/a a nuevas oportunidades.
- b. Algo dispuesto/a, si las condiciones son favorables.
- c. Poco dispuesto/a, prefiero estabilidad y seguridad.
- d. No estoy dispuesto/a, busco seguridad laboral.

