



MÁSTER EN RELACIONES LABORALES Y EMPRESA

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**LA CONCILIACIÓN FAMILIAR Y SU
IMPORTANCIA EN LAS NUEVAS
GENERACIONES.**

NURIA GARRACHÓN GALLEGO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 17 DE JUNIO DE 2024**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“LA CONCILIACIÓN FAMILIAR Y SU IMPORTANCIA EN LAS NUEVAS GENERACIONES”

Trabajo presentado por: Nuria Garrachón Gallego

Tutor: Marta María Ingelmo Palomares

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 17 de junio de 2024

RESUMEN

El presente trabajo trata de demostrar la creciente importancia del equilibrio entre la vida profesional y personal, estudiando cómo las generaciones de trabajadores más recientes valoran cada vez más las medidas de conciliación a la hora de elegir un empleo.

Tras una contextualización de lo que realmente abarca la conciliación familiar y un resumen de los métodos de conciliación más habituales, analizaremos los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones, así como las ventajas que pueden llegar a tener unas buenas medidas de conciliación, no solo para las personas trabajadoras, sino también para las organizaciones, ayudando a estas a reducir la rotación laboral, mejorando la retención del talento y disminuyendo todos los costes que conlleva.

Además, se analizarán las diferentes generaciones que confluyen en el mercado laboral, examinando la evolución de sus necesidades hacia una mayor búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal.

Finalmente, realizamos un estudio empírico en el que encuestaremos a trabajadores de diferentes generaciones para contrastar/comprobar hasta qué punto la conciliación es importante a la hora de escoger un empleo, dando respuesta las distintas hipótesis planteadas.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the growing relevance of work-life balance by looking at how work-life balance measures are increasingly valued by recent generations of workers when choosing a job.

After a contextualisation of what work-life balance really encompasses and a summary of the most common work-life balance methods, we will analyse the main challenges faced by organisations, as well as the advantages it can bring not only to employees, but also to organisations, helping them to reduce labour turnover, improving talent retention and reducing all the costs involved. In addition, we will analyse the different generations

that converge in the labour market, examining the evolution of their needs towards a greater search for work-life balance.

Finally, we will carry out an empirical study in which we will survey workers from different generations to see to what extent work-life balance is important when choosing a job, analysing the different hypotheses put forward.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 MOTIVACIÓN.....	11
1.2 OBJETIVOS	11
2. ANÁLISIS DE LA CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL	12
2.1. CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN	12
2.2. MÉTODOS DE CONCILIACIÓN.	13
2.3 RETOS Y BARRERAS	17
2.4 LA CONCILIACIÓN COMO HERRAMIENTA FRENTE A LA ROTACION LABORAL	19
2.4.1. La problemática de la rotación laboral	19
2.4.2. Salario emocional	23
2.4.3. Employer branding.....	24
3. ANALISIS GENERACIONAL	25
3.1 GENERACIONES EN EL MERCADO LABORAL ACTUAL	25
3.2 EVOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES	28
4. ESTUDIO EMPIRICO	32
4.1 METODOLOGÍA.....	32
4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	32
4.3. OBTENCIÓN DE DATOS UTILIZADOS.....	33
4.4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	36
4.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETACIÓN DE DATOS....	37
4.6. ANÁLISIS DE LA MUESTRA SEGÚN GENERACIONES.....	47

5. CONCLUSIONES.....	54
-----------------------------	-----------

LISTADO TABLAS

Tabla 1: Aspectos a clasificar pregunta 8.	35
Tabla 2: Cuadro resumen preguntas de la escala Likert.	45
Tabla 3: Resumen de respuestas por generaciones.	53

LISTADO GRÁFICAS

Gráfico 1: Índice óptimo de rotación	21
Gráfico 2: Distribución por edad de la muestra.....	36
Gráfico 3: Distribución por género de la muestra.....	37
Gráfico 4: He encontrado obstáculos para compatibilizar mi vida personal y laboral.....	39
Gráfico 5: Siento que el trabajo me puede llegar a impedir disfrutar de mi vida personal y familiar.....	40
Gráfico 6: Renunciaría a mi trabajo si me impidiese tener tiempo para mi vida personal.....	41
Gráfico 7: Dejaría un trabajo que me ofrece un mayor salario por otro con más flexibilidad y conciliación, pero con algo menos salario.....	42
Gráfico 8: Preferiría estar desempleado a estar infeliz y abrumado en mi puesto de trabajo.....	43

Gráfico 9: A la hora de elegir un trabajo valoro las medidas de conciliación que ofrece la institución (flexibilidad de entrada y salida/ teletrabajo/ servicio de guardería...) frente al puesto y salario.....	44
Gráfico 10: De los siguientes aspectos, selecciona los tres más importantes en tu vida:	46
Gráfico 11: Respuestas generación Z (menores de 29 años).....	48
Gráfico 12: Respuestas Generación Millennial (de 30 a 45 años).	50
Gráfico 13: Respuestas Generación X (de 46 a 55 años).....	51
Gráfico 14: Respuestas Baby Boomers (Más de 55 años).	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1 MOTIVACIÓN

El motivo por el que he escogido este tema como objeto de estudio es, principalmente, por su creciente importancia en la sociedad actual. La conciliación familiar ha pasado a un primer plano a la hora de escoger empleo. Las personas ya no se centran únicamente en los beneficios económicos de un puesto, sino que analizan como les va a repercutir en su vida privada. Por otro lado, las empresas también se ven fuertemente afectadas por esta situación, siendo necesario que desarrollen una política adecuada que consiga satisfacer las nuevas necesidades para poder afianzar y atraer talento.

Las últimas generaciones incorporadas al mercado de trabajo tienen motivaciones muy diferentes a las anteriores, siendo para ellas la conciliación familiar algo fundamental. He querido trabajar con más profundidad en este tema y me parecía interesante contrastar estas ideas con una encuesta, en la que se viese la importancia que le dan a la conciliación las diferentes generaciones.

Además, la creación de nueva legislación al respecto y la falta de medios de las organizaciones para aplicarla correctamente se une a la problemática. Por todas estas razones, considero que es necesario examinar la realidad actual en materia de conciliación, estudiando su impacto e identificando los nuevos desafíos.

1.2 OBJETIVOS

El primer objetivo de este trabajo es posicionar la conciliación familiar como un aspecto clave en el contexto empresarial y concienciar sobre la importancia de establecer políticas y prácticas que permitan un equilibrio efectivo entre la vida laboral y personal.

El segundo objetivo marcado es conocer, a través de la realización de una encuesta, si realmente la importancia de la conciliación es creciente en las últimas generaciones de trabajadores, o por el contrario su importancia es similar para todos los trabajadores, independientemente de su edad, con el fin de concienciar a las empresas de la necesidad de adaptarse a estas nuevas realidades.

Buscamos analizar las dinámicas actuales entre trabajo y familia para poder destacar la relevancia de este tema en la calidad de vida de los trabajadores y en los beneficios para la propia organización. El propósito es impulsar la reflexión y el reconocimiento de la conciliación como un factor crucial para el bienestar individual, la productividad laboral y la construcción de entornos laborales más saludables y equitativos, además de examinar posibles nuevas medidas a llevar a cabo para mejorar los mencionados aspectos.

2. ANÁLISIS DE LA CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL

2.1. CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN

Al definir la conciliación, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2017) en su publicación *“Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo Igualdad en la empresa”* la define como:

“La posibilidad de que las personas trabajadoras hagan compatibles, por un lado, la faceta laboral y por el otro, la personal en el sentido más amplio posible, incluyendo tanto las necesidades familiares como las personales e individuales, la gestión del ocio, etc”.

La conciliación familiar se ha convertido en un tema de gran relevancia en la sociedad actual. Entre los motivos, podemos destacar los cambios en las estructuras familiares, en las expectativas de los trabajadores y en la dinámica del mercado laboral. Esta cuestión se contextualiza en varios aspectos (Moscardó & Antognoni 2014).

- **Transformaciones en la estructura familiar:** En los últimos años, ha habido cambios notables en las estructuras familiares. Las familias ya no siguen el modelo tradicional, sino que son diversas, y están formadas por una variedad de modelos, incluyendo familias monoparentales, familias extensas y parejas sin hijos. Esto ha generado nuevas necesidades en términos de flexibilidad laboral para equilibrar las responsabilidades familiares.
- **Participación creciente de las mujeres en el mercado laboral:** El aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral ha llevado a una mayor conciencia sobre la importancia de crear entornos laborales que permitan a las personas trabajadoras equilibrar sus roles laborales y familiares. La conciliación

familiar es crucial para garantizar que las mujeres tengan igualdad de oportunidades y puedan avanzar en sus carreras sin sacrificar sus responsabilidades familiares.

- **Cambio en las expectativas de las personas trabajadoras:** A la hora de elegir un nuevo empleo, cada vez más se valora la calidad de vida, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y un ambiente laboral que reconozca y apoye sus necesidades familiares. Por lo tanto, las empresas que tienen en cuenta estas nuevas expectativas podrán tener y atraer talento.
- **Impacto de la tecnología:** La tecnología, al hacer posible el trabajo remoto y flexible, ha cambiado la manera de ver el trabajo. La conciliación familiar se ha vuelto más factible gracias a las diferentes herramientas que permiten la conexión online con el lugar de trabajo desde cualquier parte del mundo, permitiendo a los trabajadores cumplir con sus obligaciones fuera de su oficina.
- **Cambios en la legislación laboral y políticas empresariales:** Muchos países han impuesto normativas laborales que respaldan la conciliación familiar. Las empresas también están adoptando políticas más flexibles para adaptarse a las nuevas necesidades de sus empleados además de para cumplir con requisitos legales.

2.2. MÉTODOS DE CONCILIACIÓN.

A la hora de analizar los diferentes métodos de conciliación debemos tener en cuenta la variedad de situaciones que se pueden dar en la vida de una persona. Por lo tanto, estas medidas pueden adoptar diversas formas, dependiendo de las necesidades específicas de los empleados y las políticas adoptadas por las empresas.

Es importante diferenciar si la medida está establecida legalmente, y por lo tanto todas las empresas tienen la obligación de aplicarla, o si, por el contrario, es una mejora que aplica una organización en concreto a sus trabajadores como forma de retener el talento, diferenciarse de otras empresas y garantizar el bienestar de sus trabajadores.

El Real Decreto- Ley 6/2019 sobre conciliación familiar marca un antes y un después en las disposiciones que regulaban la conciliación. Este Decreto-Ley introdujo varias

medidas en relación con la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, además de la ampliación de permisos por nacimiento y cuidado de menores.

Podemos diferenciar distintos tipos de permisos que facilitan compatibilizar la vida familiar y personal con la laboral en función de si conllevan o no una retribución económica. En primer lugar, enumeramos los permisos que conllevan una **retribución económica**:

Permiso de maternidad y paternidad: Es una medida legal consistente en la baja laboral retribuida al 100% por el nacimiento de un hijo. Actualmente el permiso de paternidad y de maternidad se encuentran equiparados, con el objetivo de promover la igualdad de género en el ámbito laboral y familiar.

El tiempo de permiso es para ambos dieciséis semanas

, las seis primeras desde el nacimiento son de obligatorio cumplimiento mientras que las restantes son de libre disposición. Una de las medidas que se está estudiando en nuestro país es la ampliación de estas semanas a veinte, pudiendo compaginarlas con el trabajo a tiempo parcial, incrementando así las opciones de conciliación familiar y fomentando la natalidad.

Permiso de lactancia: En este caso también se ha equiparado tanto para el padre como para la madre legalmente. Se define como el derecho que tienen las personas trabajadoras a *“una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones, para el cuidado del lactante hasta que este cumpla nueve meses. Podrá sustituirlo por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con la empresa respetando, en su caso, lo establecido en aquella”*¹. Por lo tanto, es un derecho para que tanto madres como padres trabajadores puedan dedicar tiempo a alimentar a sus hijos menores de 9 meses, ya sea mediante lactancia natural o artificial. La razón por la que este permiso se extiende a ambos progenitores es fomentar la igualdad de género en el cuidado de los hijos, consiguiendo así equilibrar las responsabilidades familiares.

¹ Art. 37.4 Estatuto de los Trabajadores

Vacaciones: Las vacaciones anuales pagadas son un derecho fundamental de los trabajadores en nuestro país, las empresas están obligadas a garantizar su disfrute, respetando las necesidades operativas del negocio y llegando a acuerdos razonables con sus trabajadores. Según el Estatuto de los Trabajadores, los empleados tienen derecho a un mínimo de 30 días naturales de vacaciones o 22 laborables al año. La distribución de estos días de vacaciones puede variar según el convenio colectivo aplicable en cada empresa o sector, así como las condiciones específicas establecidas en el contrato de trabajo de cada empleado. Por lo tanto, algunos trabajadores pueden tener más días de vacaciones en función de su antigüedad en la empresa o de acuerdos negociados en su convenio colectivo.

Cada vez se da en más empresas la ampliación de días de vacaciones como medida de conciliación y retención de talento, llegando a existir casos de vacaciones “ilimitadas”, en las que son los propios trabajadores los que eligen su número de días de vacaciones.

Es importante destacar que todos estos derechos se encuentran establecidos legalmente como un mínimo inquebrantable, pero las empresas siempre pueden ampliar estos permisos. Ahí en donde nos encontramos las diferentes medidas de conciliación que consiguen retener el talento, una mejora de la productividad y un clima laboral positivo.

En segundo lugar, existen los derechos **no retribuidos** que también ayudan a la conciliación de las personas, algunos ejemplos son:

Excedencia: La excedencia es un derecho que tienen los trabajadores para suspender temporalmente su contrato de trabajo. Es importante tener en cuenta que, durante la excedencia, el trabajador no tiene derecho a percibir salario. Durante el tiempo de suspensión de la relación contractual no perdería su puesto de trabajo ni su antigüedad en la empresa, por lo tanto, la empresa no puede despedir al trabajador durante el período de excedencia, excepto en casos muy específicos y previa autorización judicial.

Las excedencias pueden ser forzosas, por ejemplo, en los casos en que el trabajador desempeñe un cargo público incompatible con el puesto actual.

Por otro lado, pueden darse de manera voluntaria por parte de la persona trabajadora siempre que lleve un mínimo de un año en la empresa sin ser necesario argumentar a

la empresa el motivo de la excedencia. Dentro de las excedencias voluntarias nos encontramos con la posibilidad realizarla por cuidado de familiares hasta 2º grado (en casos de accidente, discapacidad, enfermedad o edad) o de hijos menores, en estos casos no se exige un mínimo de antigüedad.

Es importante tener en cuenta que no todos los tipos de excedencias exigen la reserva del puesto de trabajo, lo más habitual es que la reserva se dé únicamente en el primer año, pasado este tiempo exclusivamente es un derecho preferente de reingreso.

Reducciones de jornada: La reducción de jornada es un derecho que tienen los trabajadores en España para disminuir el número de horas que trabajan de manera habitual en su empleo². Puede variar entre el 10% y el 70% del tiempo habitual de trabajo y suele solicitarse por motivos relacionados con la conciliación familiar como por maternidad y paternidad, cuidado de hijos, estudios, cuidado de familiares, guarda legal, etc. El proceso para solicitarla implica enviar una comunicación al departamento de recursos humanos con al menos quince días de antelación, detallando las razones y la duración deseada. El nuevo horario y salario se acuerdan con la empresa, y la reducción de salario es proporcional al tiempo reducido. La duración de la reducción puede variar según el motivo, y en algunos casos no tiene límite temporal.

Adaptación de la jornada laboral: Las medidas de adaptación de la jornada laboral son estrategias que permiten flexibilizar el horario y las condiciones de trabajo para satisfacer las necesidades individuales de los empleados y promover la conciliación entre la vida laboral y personal. Hay diferentes formas de conseguir esta adaptación y hay que tener en cuenta que deben ser implementadas según las necesidades de cada empleado y las políticas de la empresa.

Una de las adaptaciones más novedosas es el teletrabajo, cada vez más frecuente en las organizaciones. Esta medida ha ido ganando popularidad gradualmente en todo el mundo, especialmente con la aparición de nuevas tecnologías como las videoconferencias y plataformas de trabajo remoto. La pandemia mundial del COVID-19 aceleró aún más esta tendencia, haciendo que muchas empresas adoptaran el teletrabajo de forma masiva para garantizar la continuidad del negocio y la seguridad de los empleados. El teletrabajo permite a los empleados gestionar su tiempo de manera

² Art. 37.5 Estatuto de los Trabajadores

más efectiva al eliminar los desplazamientos y adaptar sus horarios de trabajo a sus necesidades personales. Además, ofrecer la opción de teletrabajar puede aumentar la atracción de talento, ya que muchas personas valoran la posibilidad de trabajar desde casa como un beneficio importante al elegir un trabajo y eliminan los límites existentes a la hora de buscar empleados que vivan cerca de la zona de trabajo, ampliando la selección de talento al máximo, sin depender de una ubicación.

Otra adaptación de la jornada laboral la encontramos en la posibilidad de obtener un horario flexible en el puesto de trabajo, esto permite a los empleados ajustar sus horas de inicio y fin de la jornada laboral según sus necesidades personales, siempre y cuando cumplan con las horas totales requeridas. Esta medida ha demostrado contribuir a reducir el estrés y mejorar el bienestar general de los trabajadores, lo que puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la competitividad de la empresa.

2.3 RETOS Y BARRERAS

El principal problema lo encontramos en que la conciliación es una realidad cambiante que depende de las circunstancias de cada uno, no se dan las necesidades del trabajo y la vida personal de la misma manera para todos los trabajadores. Cada persona, como individuo único, tiene unas necesidades específicas y diferentes a las del resto, es por ello que si preguntamos a un grupo de personas sobre este tema nos van a dar respuestas muy diferentes.

A esto se le suma que estamos en una etapa muy cambiante, con transformaciones constantes. Para definirla, las organizaciones utilizan la palabra VUCA³, que proviene de las siglas Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.

Esta situación no deja ninguna duda, la sociedad se encuentra en constantes cambios, y esta evolución también afecta a las empresas y por consiguiente a los departamentos de RR.HH.

³ El concepto de VUCA fue inicialmente desarrollado por Ejército de Estados Unidos para caracterizar el ambiente Postguerra Fría. Desde su origen, el término ha sido ampliamente utilizado por las organizaciones para defender y explicar la necesidad de adaptarse con rapidez a los constantes cambios que experimenta la sociedad.

La capacidad de adaptación de estos departamentos debe ser cada vez mayor, teniendo que hacer frente de forma muy rápida a las nuevas exigencias. Podemos ver un claro ejemplo en la selección de personal, la perspectiva del trabajo cada vez es distinta, variando de una a otra generación, ahora las empresas tienen dificultades a la hora de encontrar talento, y sobre todo a la hora de retenerlo, siendo la conciliación un elemento clave y diferenciador para muchas empresas y sectores.

A pesar de la importancia de la conciliación familiar, existen diversas barreras que dificultan su implementación efectiva. Estas barreras pueden variar según las culturas empresariales, las políticas gubernamentales y las características individuales de los trabajadores (Ponce Núñez, 2007). Algunos de los retos más habituales son:

- **Cultura organizacional:** Hay ciertas empresas con una cultura que valora la presencia física y el tiempo de trabajo prolongado y en equipo. Esto puede crear barreras para la conciliación. Cuando se valora más la cantidad de horas trabajadas que los resultados, los empleados pueden sentirse obligados a sacrificar su tiempo personal.
- **Estigma:** En algunos lugares de trabajo, puede existir un estigma asociado con la solicitud de medidas de conciliación. Los empleados pueden sentir que la solicitud de flexibilidad sea percibido como una falta de compromiso. Esta percepción está dejando de existir en las nuevas generaciones, que cada vez valoran más el tiempo libre y la conciliación, y la cultura del “trabajo dignifica” está pasando a un segundo plano en la sociedad.
- **Disponibilidad:** En ciertos trabajos o sectores, las expectativas de estar siempre disponible, incluso fuera del horario laboral, pueden dificultar la conciliación.
- **Desigualdad de género:** Las mujeres a menudo enfrentan barreras adicionales en términos de conciliación debido a roles tradicionales de género y expectativas culturales.
- **Presión del trabajo:** La presión por cumplir con objetivos y plazos puede hacer que los trabajadores sientan que no pueden permitirse tomarse el tiempo necesario para conciliar sus responsabilidades laborales y familiares.
- **Falta de compromiso:** La falta de compromiso a nivel empresarial puede dificultar la implementación de medidas de conciliación. Si la dirección de la empresa no valora activamente la conciliación, es menos probable que se

adopten nuevas medidas, haciendo que los empleados puedan sentirse inseguros al solicitar modificaciones en sus condiciones laborales.

- **Limitaciones económicas:** Hay empresas que poseen limitaciones financieras a la hora de implementar medidas de conciliación, especialmente en pequeñas empresas o en sectores con márgenes de beneficio ajustados.
- **Sectores específicos:** En algunas industrias, como la manufacturera o el servicio de atención al cliente, puede haber limitaciones estructurales que dificulten la implementación de horarios flexibles o trabajo remoto.

Superar estas barreras requiere un trabajo por parte de la empresa que involucre cambios en la cultura organizacional, políticas y medidas claras de conciliación y un compromiso activo de la organización.

2.4 LA CONCILIACIÓN COMO HERRAMIENTA FRENTE A LA ROTACION LABORAL

Ya hemos visto qué es la conciliación, cuáles son sus métodos y qué barreras existen a la hora de aplicar estas medidas. A continuación, vamos a analizar un problema existente en muchas organizaciones: la rotación laboral, y como una buena política de conciliación y una imagen de empresa positiva puede ayudar a reducirla, facilitando así la retención de talento.

2.4.1. La problemática de la rotación laboral

Como bien hemos mencionado, las organizaciones tienen entradas y salidas de personas por diferentes y diversos motivos, esto es un tema que en los últimos años se ha empezado a tener muy en cuenta en las empresas por los grandes costes que conlleva. A esta salida de trabajadores lo llamamos rotación y su reducción es una de las ventajas que podemos obtener a través de la implantación de políticas de conciliación en las organizaciones.

A continuación, vamos a ver 3 definiciones de rotación establecidas por varios autores. La primera definición es la realizada hace más de 60 años por March & Simon (1958),

que la definen como “el final de la participación del empleado en la organización, pasando a estar fuera de la nómina”.

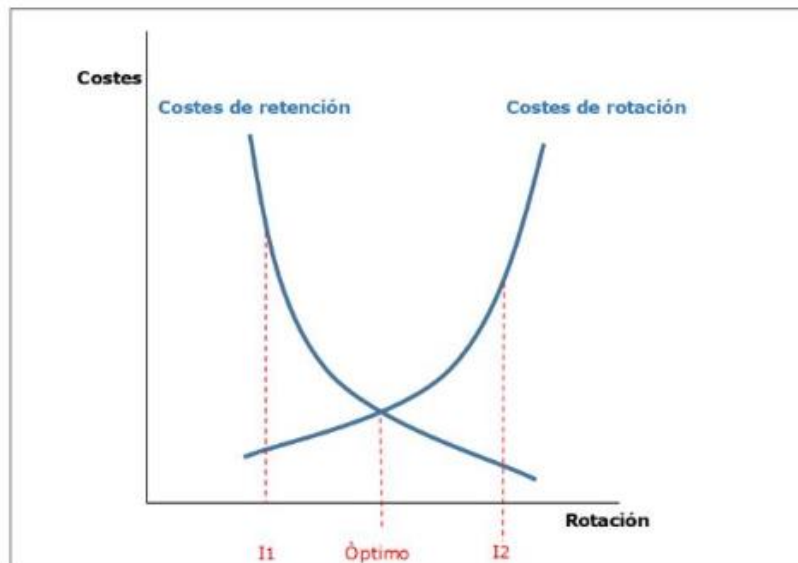
Dos décadas y media más tarde Mobley (1982) propone que la rotación es “el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe una compensación económica por participar en dicha organización”. Una definición más actual es la propuesta por Alles (2013) describe la rotación como “un indicador para medir la existencia de problemas de retención, lo cual hace referencia a la salida de colaboradores de la organización que son reemplazados por otros”.

Como podemos observar, la definición de rotación va cambiando con los años, así analizamos la evolución de la perspectiva del trabajo. Desde la descripción realizada por March y Simon, en una época con una cultura muy diferente donde simplemente indican que la rotación implica un cese del trabajador en la empresa, a una etapa más centrada en el individuo como es la de Mobley, en la que destaca la decisión individual del trabajador de abandonar la empresa y finalizando con una definición más actual en la que Alles tiene en cuenta la existencia de problemas en la empresa, incluyendo los costes que surgen al reemplazar a un trabajador y la importancia de reducirlos, para poder mejorar así la compañía a través de diferentes políticas que estudiaremos más adelante.

Por lo tanto, se puede definir la rotación como la salida de un individuo de una organización, generando costes a ambas partes, aunque en este caso nos focalizaremos en los costes para la empresa.

Según Dolan et al (2007), puede existir un nivel óptimo de rotación que permite la renovación de personal y la aportación de nuevas políticas e ideas, además de que puede ser que el personal que abandone la empresa sea personal con rendimientos insatisfactorios. Por ello, se plantean la existencia de un índice óptimo de rotación en el que la curva de costes (inversión realizada) para retener y los costes derivados de la propia rotación se cortan. La existencia de rotación por encima de este punto tendrá que preocuparnos porque provocará más gastos de los que generará.

Gráfico 1: Índice óptimo de rotación



Fuente: elaboración propia adaptado de Dolan et al (2007)

Ya hemos visto a que nos referimos cuando hablamos de rotación, pero es importante señalar los diferentes tipos de rotación de personal existentes.

La rotación puede ser voluntaria o involuntaria. La rotación involuntaria es aquella que sucede cuando el trabajador o la trabajadora es desvinculado por decisión de la organización, por lo que nos interesa centrarnos en la rotación voluntaria, que es aquella que ocurre cuando el trabajador, por decisión propia, decide cambiar de puesto laboral. En el caso de la rotación voluntaria las opciones son dos; dependiendo de las oportunidades que se lleguen a dar dentro de la compañía la rotación puede ser:

- Interna: cambiando de puesto de trabajo, pero sin cambiar de organización.
- Externa: cuando la persona trabajadora decide continuar su vida profesional en otra organización. Cuando la rotación es externa puede llegar a ser favorable, si el rendimiento del colaborador no es el óptimo o desfavorable, en los casos que la empresa pierde a una persona con un buen rendimiento y valoración.

Por lo tanto, las organizaciones van a buscar reducir la rotación voluntaria, externa y desfavorable.

Ya hemos hablado también de los importantes costes que puede conllevar una alta rotación, pero no hemos explicado de donde provienen. Algunas clasificaciones, como la de Griffeth y Hom (2001) dividen estos costes entre directos e indirectos:

Los costes directos que serían los que provienen de: costes de la finalización (costes de liquidación, entrevista de salida o bajada de productividad), costes de reemplazo (realización de un proceso de reclutamiento y selección para cubrir el puesto) y de formación (enseñar a la nueva persona a cubrir el puesto de forma autónoma).

Por otro lado, mencionan los costes indirectos, son más intangibles y dependiendo del puesto difíciles del calcular, se refieren a bajadas de producción por motivación de compañeros, pérdida indirecta de clientes, etc.

Para finalizar, vamos a mencionar algunos de los costes medibles que la rotación puede provocar en las empresas:

- **Coste del proceso de selección:** que salga una persona de la organización implica el coste que ha tenido el proceso de selección de esta y el coste del proceso de selección de la persona a incorporar para sustituir a la que ocupaba anteriormente el puesto, se cubra de forma interna o externa va a reducir los beneficios en la empresa y se relaciona con el siguiente punto.
- **Coste de oportunidad:** el tener durante un periodo de tiempo a una persona no idónea para el perfil contratado o tener sin cubrir un puesto de trabajo durante el periodo de tiempo supone una pérdida de productividad para las organizaciones.
- **Coste de la formación:** independientemente de que los trabajadores que llegan a una empresa tengan un perfil *sennior* o un perfil *junior*, cada empresa funciona de forma diferente y todo el mundo necesita un periodo de formación en el que empieza a ser productivo para la compañía, dependiendo del puesto de trabajo este tiempo puede variar, pero se encuentra entre 6 meses y 1 año. Aquí también se incluyen las horas que dedican otras personas de la organización para formar al nuevo trabajador.
- **Costes administrativos:** relacionados con el registro, firma de contrato, alta baja y finiquito del trabajador
- **Coste incorporación:** relacionados con procesos legales como formación e información de los trabajadores, entrega de ropa, EPI's, etc.
- **Imagen de la compañía:** la rotación puede provocar una percepción de imagen negativa de la compañía con proveedores, y clientes además de con posibles nuevos candidatos, esto es más difícil de medir, pero lo analizaremos en el siguiente punto: employer branding.

Por lo tanto, si las empresas quieren bajar sus niveles de rotación para ser así más eficientes y por lo tanto reducir todos los costes mencionados, implantar una buena política de conciliación es fundamental. Las medidas deben concretarse basándose en el tipo de trabajo y las necesidades que pueden tener las personas trabajadoras. Como hemos visto, cuando los trabajadores pueden equilibrar de manera efectiva su vida personal y laboral, se sienten satisfechos con la organización y, por lo tanto, no buscan un cambio de empleo. Además, el hecho de que una empresa posea políticas de conciliación atractivas la convierte en más competitiva en el mercado laboral a la hora de atraer y fidelizar el talento, como explicaremos en los siguientes puntos.

2.4.2. Salario emocional

Cuando hablamos de salario emocional, nos referimos a *“una herramienta de gestión de recursos humanos que busca, a través de la motivación e incentivos no económicos, mejorar el rendimiento, resultados y productividad de los empleados y, por ende, de la empresa en su conjunto”* (Perez del Prado 2018).

Estos beneficios no económicos pueden incluir horarios flexibles, posibilidad de teletrabajo, oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente laboral positivo, reconocimiento de los logros, más días de libranza que los establecidos legalmente, etc.

Por lo tanto, podemos entender el salario emocional como un paso más en la conciliación, ya que deja de centrarse exclusivamente en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y pasa a incluir cualquier tipo de medida y beneficio aumente la satisfacción del empleado.

Es importante tener que cuenta que el salario emocional no solo ayuda a los empleados a conciliar mejor su vida laboral y personal, sino que también actúa como un poderoso instrumento de retención, siendo una gran ventaja competitiva para las empresas. Es evidente que las personas trabajadoras cuando se sienten valorados y apoyados en su puesto se comprometen más y son menos propensos a buscar oportunidades en otras organizaciones (Saldívar & Moctezuma, 2020).

Por lo tanto, podemos entender el salario emocional no solo es un medio para mejorar la calidad de vida de los empleados, sino también como una estrategia que puede aumentar la productividad y el rendimiento general de la empresa. Al invertir en el bienestar emocional y profesional de los trabajadores, las organizaciones no solo fomentan un entorno laboral más positivo, sino que también potencian su propia eficiencia y éxito en el mercado.

Para que el salario emocional sea una herramienta efectiva tanto para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores como para conseguir la fidelización y retención del talento, las organizaciones deben adoptar un enfoque personalizado. Hay que tener en cuenta que no en todas las empresas se dan las mismas condiciones, y por ello sus trabajadores no demandan las mismas necesidades. Es necesario analizar cuáles son las necesidades de las personas trabajadoras, esto incluye realizar encuestas y entrevistas para poder diseñar programas que ofrezcan los beneficios más valorados, consiguiendo así una mayor fidelidad de las personas trabajadoras, un ambiente de trabajo más saludable y efectivo, y una imagen de empresa positiva en el mercado laboral.

2.4.3. Employer branding

La traducción literal de "employer branding" es marca empleadora, siendo su función "transmitir la imagen de marca a los trabajadores, presentes y futuros, aumentando de esta forma la fidelidad hacia la empresa y la atracción de nuevos talentos" (Caballero Pérez & López Cárdenas 2020).

Por lo tanto, cuando hablamos de employer branding hacemos referencia a la estrategia que utilizan las empresas para presentarse como empleadores atractivos ante los trabajadores actuales y potenciales. Es decir, este concepto abarca la percepción que tiene el mercado sobre una empresa según los beneficios o propuestas de valor que ofrece a sus trabajadores.

Ya hemos visto como el salario emocional es una ventaja competitiva clave para las empresas ante la rotación laboral, es decir, ante un problema que pueden surgir con los trabajadores que ya se encuentran en la empresa. En el caso del employer branding, nos estamos centrando no solo en los trabajadores presentes, sino en los futuros empleados, ofreciendo una imagen positiva tratando de diferenciarse de sus principales competidores.

Al ofrecer un buen ambiente laboral, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, las empresas, además de aumentar la retención de talento, pueden mejorar su atractivo como lugar de trabajo, siendo los testimonios positivos de sus trabajadores u opiniones favorables en plataformas de reseñas laborales y redes sociales, la clave para potenciar su imagen de marca.

Esto es especialmente atractivo para talentos de generaciones más jóvenes como los Millennials, quienes valoran altamente el balance vida-trabajo en su elección de puesto, pudiendo llegar a anteponerlo a un salario más alto, como veremos más adelante.

Hay muchas empresas que han implementado estrategias efectivas de salario emocional y conciliación como parte de su employer branding, como, por ejemplo, Google, quien ofrece a sus empleados beneficios como gimnasios en el campus, comidas gratuitas de alta calidad, actividades recreativas en el centro de trabajo, permisos de maternidad y paternidad más amplios, y flexibilidad en el horario laboral. Todo esto, promovido en redes sociales por sus propios empleados, ha posicionado a Google como uno de los lugares más deseados para trabajar.

Otro gran ejemplo de un employer branding positivo es Netflix, quien ha revolucionado las políticas de conciliación con su enfoque en la responsabilidad y la libertad, con medidas como la creación de vacaciones ilimitadas, permitiendo a sus trabajadores organizarse sus descansos como los necesiten, siempre y cuando cumplan con sus responsabilidades laborales.

Por lo tanto, un buen employer branding no solo puede ayudar a reducir la rotación laboral y todos los costes que, como hemos visto con anterioridad, puede llegar a conllevar en una empresa, sino que a través de esta herramienta se puede atraer a los mejores talentos del mercado laboral, reteniéndolos gracias a la satisfacción de trabajar con unas condiciones y ambiente favorable.

3. ANALISIS GENERACIONAL

3.1 GENERACIONES EN EL MERCADO LABORAL ACTUAL

Para entender en qué situación se encuentra el mercado laboral es necesario conocer las motivaciones y valores de las personas que participan en él. Por ello, en este punto vamos a realizar un análisis de las generaciones actuales, viendo cuál es su influencia en el mercado de trabajo. Actualmente, la generación que más relevancia alcanza en este marco es sin duda la generación Millennial, aunque confluye con diferentes generaciones.

Antes de nada, es importante aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de generación. Una generación es un grupo de personas nacidas y criadas en un mismo

período de tiempo, compartiendo edad, experiencias, eventos históricos, tecnológicos, económicos y culturales significativos. Estas experiencias comunes tienden a influir en sus actitudes, comportamientos, expectativas, valores y formas de interactuar con el mundo. Por lo tanto, es evidente que las diferencias generacionales afectan a una amplia gama de contextos, incluyendo el ámbito laboral.

Las generaciones suelen clasificarse en cohortes con nombres específicos, aunque las fechas pueden variar ligeramente según el investigador o la fuente, podemos señalar algunas de las generaciones más comúnmente identificadas en estos últimos años:

Baby Boomers: Nacidos entre 1949 y 1968, durante el auge de la natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial. Son conocidos por su ética de trabajo, lealtad a las empresas y el valor que le dan a la estabilidad laboral y económica.

Generación X: Nacidos entre 1969 y 1979, esta generación vivió fuertes cambios en el mercado laboral, en este momento ambos progenitores comenzaron a trabajar fuera del hogar, lo que los llevó a ser independientes y a valorar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Millennials: Nacidos entre 1980 y 1993, son la primera generación nativa digital, lo que ha influido en su facilidad para adaptarse a las tecnologías. Valoran la flexibilidad y el propósito en su trabajo. Es la generación predominante en las empresas hoy en día, y por ello es en la que centraremos nuestro estudio.

Generación Z: Nacidos a partir de 1994 hasta alrededor de 2012. Esta generación ha crecido en un mundo completamente digital y en la era de las redes sociales, lo que afecta su forma de comunicarse y su visión del mundo. Están entrando paulatinamente en el mercado laboral, por lo que su influencia en él está comenzando a crecer.

Generación Alfa: Engloba a los nacidos desde 2013 hasta la fecha actual. Aún es pronto para definir sus características principales, además no han tenido contacto con el mercado laboral, por lo que no contaremos con ellos para nuestro análisis.

Por lo tanto, cada una de estas generaciones tiene unas notas que las diferencian y las caracterizan. Es necesario tener en cuenta que estas diferencias hacen que las motivaciones en el trabajo varíen considerablemente entre diferentes generaciones,

dado que cada una está influenciada por un contexto socioeconómico, tecnológico y cultural diferente, por lo tanto, sus intereses y valores también lo son.

Como hemos mencionado con anterioridad, en el mercado laboral actual la generación más presente es la denominada Millennial, para ellos, la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es primordial. La flexibilidad laboral, que permite gestionar de manera equilibrada el tiempo entre las obligaciones laborales y los intereses personales, no es solo un "extra" deseable, sino una necesidad. Contrario a la creencia popular, el salario, aunque importante, ya no ocupa el primer lugar en sus consideraciones.

Esta generación también pone un alto valor en el desarrollo profesional continuo, esperando que las empresas les ofrezcan oportunidades para aprender y crecer dentro de la organización.

La inclusión y la diversidad son aspectos no negociables para ellos, esperando trabajar en ambientes que promuevan la igualdad, sin la presencia de ningún tipo de discriminación.

Es importante tener en cuenta que, a pesar de que los mencionados Millennials son los que más abundan en las organizaciones, cada vez están empezando a introducirse más trabajadores de la siguiente generación, conocida como Generación Z.

Esta generación sigue a los Millennials y comparte bastantes características con ellos. Para ambos, la conciliación familiar es un aspecto clave a la hora de elegir empleo.

Así lo demuestra el *Informe Randstad Workmonitor (2023)*, que revela un cambio significativo en las prioridades laborales, especialmente entre los jóvenes trabajadores. En él se muestra que el 58% de los encuestados entre 18 y 24 años dejarían un empleo si este no les permite mantener una calidad de vida adecuada, demostrando así una tendencia a anteponer el bienestar personal sobre el laboral. Además, un 38% ya ha abandonado puestos de trabajo que colisionaban con su vida personal, destacando una mayor disposición entre los más jóvenes para hacer cambios radicales a favor de su bienestar.

La investigación también apunta a la práctica del "abandono silencioso", donde empleados desmotivados reducen su esfuerzo al mínimo, una actitud reconocida por el 36% de los participantes entre 18 y 36 años, lo cual representa un desafío para las organizaciones en su búsqueda por retener talento.

Ante esta situación, se crea la imperante necesidad de que las empresas actualicen sus políticas internas, promoviendo un ambiente laboral que favorezca la flexibilidad, la integración del teletrabajo con la presencialidad y, sobre todo, que apoye el bienestar general de los empleados. La implementación de medidas empáticas emerge como una estrategia esencial para las organizaciones que aspiran a atraer y retener a los trabajadores más jóvenes, adaptándose a sus demandas por un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Este enfoque no solo responde a las necesidades actuales de los empleados, sino que también se alinea con una visión de futuro en la gestión de recursos humanos, donde el bienestar del empleado es fundamental para el éxito empresarial.

No cabe duda de que las empresas tienen un gran reto por delante si quieren fidelizar su talento, pero también es una oportunidad para renovarse y adaptarse a las nuevas realidades del trabajo en la era digital.

3.2 EVOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES

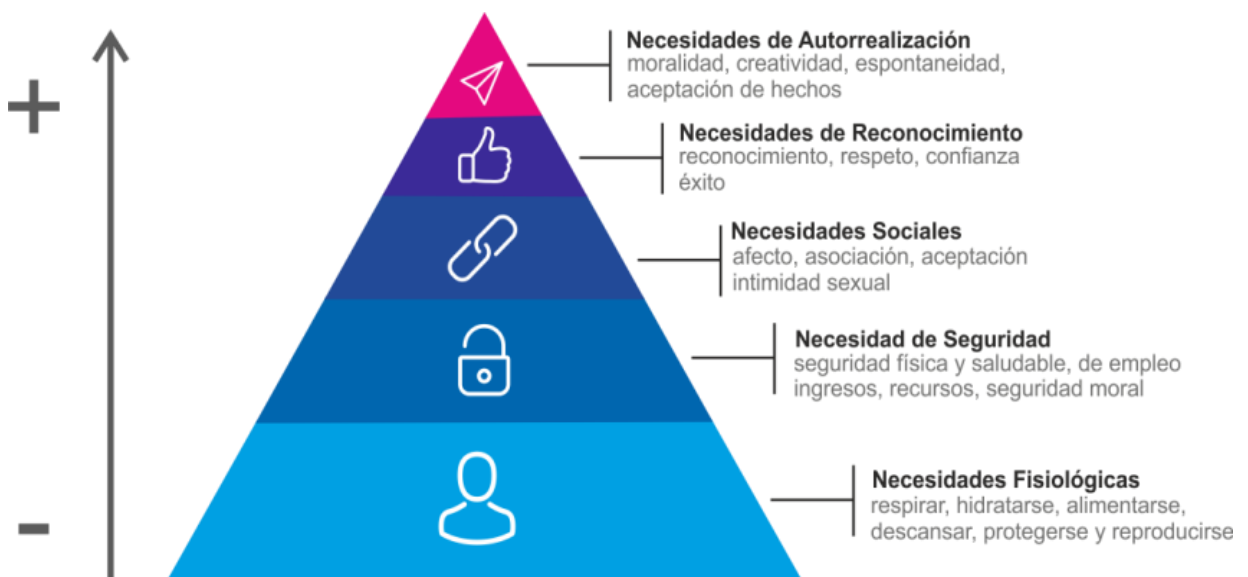
Con el paso de los años, las demandas de los trabajadores en sus puestos de trabajo han ido evolucionando significativamente. A continuación, analizaremos cómo sus preocupaciones se han modificado paulatinamente según las necesidades e intereses de cada momento.

Para explicar estos cambios, podemos basarnos en la Teoría de la Motivación de Maslow (1943), quien propuso un modelo psicológico que analiza los distintos cambios que experimentan las necesidades humanas. Según esta teoría, las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de cinco niveles, y la idea es que las personas deben satisfacer las necesidades antes de poder preocuparse por las necesidades de niveles superiores. Por lo tanto, Maslow explica cómo nuestra motivación es cambiante y cómo según vamos satisfaciendo necesidades esenciales, estas se vuelven de un nivel superior.

La clasificación consiste en cinco escalones de necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** Estas son las necesidades básicas para la supervivencia humana (el agua, la alimentación, el sueño, etc.). Son la prioridad más alta y deben satisfacerse antes de pasar a las necesidades de nivel superior.
2. **Necesidades de seguridad:** Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, las personas buscan seguridad y protección. Esto puede incluir seguridad física, empleo, salud y propiedad.
3. **Necesidades sociales:** Este nivel se refiere a las necesidades emocionales de las personas, incluyendo las relaciones, la amistad y el sentido de pertenencia a un grupo y la aceptación social.
4. **Necesidades de reconocimiento:** Después de satisfacer las necesidades de amor y pertenencia, las personas buscan la estima, que incluye el respeto de los demás y de uno mismo. Se divide en dos categorías: estima baja (respeto de otros, reconocimiento, fama, prestigio) y estima alta (autoestima, confianza, logro, respeto de sí mismo).
5. **Autorrealización:** *En la cima de la pirámide, la autorrealización representa el cumplimiento del potencial personal y la realización de las propias capacidades. Es la necesidad de ser más de lo que uno es, de convertirse en todo lo que uno puede ser.)*

Ilustración 1: La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas 3)



Fuente: Maslow, (1943)

A pesar de ser una teoría de 1943, podemos utilizarla en la actualidad para explicar el desarrollo y los cambios que las necesidades humanas han ido experimentando, viendo como han ido modificándose y ascendiendo en la pirámide una vez se iban satisfaciendo. En especial, esta teoría se utiliza para estudiar la motivación de los trabajadores en el mundo laboral, relacionando la misma con su motivación, implicación y, por tanto, rotación.

Para analizar este fenómeno podemos partir de la Revolución Industrial, ya que fue el momento en el que los trabajadores comenzaron a reclamar derechos, sacando a la luz sus inquietudes más básicas. Por entonces las demandas se centraban principalmente en mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas, que a menudo eran peligrosas y poco saludables, por lo que su principal motivación era conseguir satisfacer su necesidad de seguridad.

Más adelante, durante el siglo XX, con el surgimiento de los sindicatos y la legislación laboral, las demandas se ampliaron para incluir derechos más amplios, como beneficios en el trabajo (pensiones y seguro de salud), consiguiendo completar sus necesidades de seguridad. Además, también aparecen inquietudes por conseguir una igualdad de oportunidades y luchar contra cualquier tipo de discriminación, apareciendo así las necesidades sociales como una nueva preocupación.

Con la entrada en el siglo XXI y la llegada de la Era Digital se producen profundos cambios en el mercado laboral. El equilibrio entre la vida personal y laboral comienza a cobrar una gran importancia, las personas trabajadoras comenzaron a demandar más oportunidades de desarrollo profesional, aprendizaje continuo y planes de carrera. Las necesidades sociales y de reconocimiento se convierten en fundamentales a la hora de escoger un puesto de trabajo.

Tras el anterior recorrido histórico por la evolución de las necesidades en el ámbito laboral, podemos entender de una manera más sencilla el momento en el que nos encontramos durante los últimos años.

Sabemos que, en este momento, las ambiciones y necesidades más básicas se encuentran cubiertas. Gracias a las distintas regulaciones y a la evolución de la

normativa laboral, los trabajadores no necesitan preocuparse por tener un lugar para poder llevar a cabo su trabajo, ni de que este sea seguro, tampoco de poder ser discriminados o de si recibirán una remuneración mínima a cambio.

Se presupone que todas estas inquietudes están resueltas a través de diferentes mecanismos, como puede ser el SMI (Salario Mínimo Interprofesional), la prevención de riesgos laborales, o la obligación de respetar los distintos códigos normativos, como el Estatuto de los Trabajadores.

Por ende, las necesidades laborales que afloran en este momento son las situadas en las zonas más elevadas de la pirámide, como puede ser el reconocimiento, el éxito, la libertad, la creatividad, el tiempo libre o el buen ambiente.

Una marcada preferencia de estas generaciones es la demanda por un equilibrio entre la vida laboral y personal, por lo tanto, el ofrecer opciones como horarios flexibles, trabajo remoto y permisos parentales ampliados no solo hace que una empresa sea más atractiva para los potenciales empleados, sino que también contribuye a construir una cultura corporativa que promueve la estabilidad en la empresa, reduciendo la rotación de personal.

Ya hemos visto como una organización con alta rotación de personal puede conllevar ciertos problemas, tanto en términos financieros como operativos. Esta situación genera costes significativos relacionados con el reclutamiento, selección y formación de nuevos empleados, además de la pérdida de productividad mientras los recién llegados se adaptan a sus nuevas funciones. También hay que tener en cuenta que una alta rotación puede afectar al clima laboral y la seguridad del resto de los trabajadores, creando un ambiente inestable y reduciendo el compromiso y la satisfacción laboral

Por lo tanto, podemos identificar a las medidas de conciliación como algo no solo positivo para los propios trabajadores, sino que también para las empresas, que consiguen tanto retener el talento como una diferenciación y una visión social favorable

4. ESTUDIO EMPIRICO

4.1 METODOLOGÍA

A continuación, hemos realizado un estudio con el objetivo de comprobar la importancia real de la conciliación familiar en las generaciones actuales, tratando de analizar las prioridades de cada una de ellas en el ámbito laboral.

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, la conciliación está teniendo un enorme crecimiento en nuestra sociedad, de hecho, hay estudios⁵ que avalan que hasta un 55% de los españoles consideran la conciliación como algo clave a la hora de elegir un trabajo, siendo el país de Europa que más importancia le da a la existencia de estas medidas.

En concordancia con el objetivo planteado, y dada la dificultad de poder obtener datos cuantitativos de una muestra de personas trabajadoras segmentada en diferentes rangos de edad, se ha optado por la realización de una encuesta, tratando así de obtener resultados, que a través de un análisis descriptivo nos sirva para contrastar las hipótesis de partida que planteamos.

4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Como ya hemos visto en los objetivos, el fin del trabajo es contrastar y analizar si la importancia de la conciliación está distribuida según generaciones para poder dar luz a la adaptación de las empresas en función de estas realidades, por ello tenemos las siguientes hipótesis:

H1: La conciliación es fundamental para las personas a la hora de quedarse/escoger un puesto de trabajo.

H0: La conciliación no condiciona a las personas a la hora de quedarse/escoger un puesto de trabajo.

⁵ Así aparece en el informe anual *Randstad Employer Brand Research 2019*. En él se han estudiado que valoran más los trabajadores a la hora de elegir empleo en un total de 32 países.

H2: La conciliación es fundamental para las nuevas generaciones a la hora de escoger empleo.

H0: La importancia de la conciliación no depende de las generaciones.

4.3. OBTENCIÓN DE DATOS UTILIZADOS

Como hemos comentado anteriormente, la obtención de datos se ha realizado a través de una encuesta de la que se han obtenido 82 respuestas. Se ha utilizado la herramienta “Formularios de Google” y compartido con los diferentes círculos cercanos por diferentes vías, como WhatsApp o correo electrónico, para que pudiesen proporcionar una respuesta.

La encuesta consta de 9 preguntas:

- Las 2 primeras son de muestreo, para situar la edad (generación) y género de la persona encuestada.
- Las 6 siguientes preguntas se responden a través de una escala Likert, es decir, las personas encuestadas deben decidir el grado de acuerdo o desacuerdo de las frases indicadas, en este caso a través de una puntuación que va del número 1 al 5.
- Hay una última pregunta en la que se hace elegir entre diferentes aspectos importantes en la vida, 4 se relacionan con el trabajo y 4 con la conciliación familiar.

A continuación, iremos describiendo cada una de las preguntas:

1. “Selección del rango de edad”

Para esta primera pregunta de muestreo se han seleccionado 4 rangos de edad basados en la clasificación de las generaciones que hemos hecho con anterioridad (en el epígrafe 3.1). Los Rangos son los siguientes:

- Menor de 29 años, Generación Z
- Entre 30 y 45 años, Millennials
- Entre 46 y 55 años, Generación X
- Más de 55 años, Baby Boomers

2. “Selección de género”

Siendo la conciliación familiar un tema relacionado con el género y habiendo estudios que indican que el porcentaje de excedencias utilizadas por el género femenino es mucho más grande, se ha considerado como un punto importante realizar una clasificación por género. Las opciones han sido las siguientes:

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. Puntuar del 1 al 5 como de identificado te sientes con la siguiente frase, siendo 1 no estoy de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo: **“He encontrado obstáculos para compatibilizar mi vida personal y laboral”**

4. Puntuar del 1 al 5 como de identificado te sientes con la siguiente frase, siendo 1 no estoy de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo: **“Siento que el trabajo me puede llegar a impedir disfrutar de mi vida personal y familiar”**

5. Puntuar del 1 al 5 como de identificado te sientes con la siguiente frase, siendo 1 no estoy de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo: **“Renunciaría a mi trabajo si me impidiese tener tiempo para mi vida personal”**

6. Puntuar del 1 al 5 como de identificado te sientes con la siguiente frase, siendo 1 no estoy de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo: **“Dejaría un trabajo que me ofrece un mayor salario por otro con más flexibilidad y conciliación, pero con algo menos de salario”**

7. Puntuar del 1 al 5 como de identificado te sientes con la siguiente frase, siendo 1 no estoy de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo: **“Preferiría estar desempleado a estar infeliz y abrumado en mi puesto de trabajo”**

8. Puntuar del 1 al 5 como de identificado te sientes con la siguiente frase, siendo 1 no estoy de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo: **“A la hora de elegir un trabajo valoro las medidas de conciliación que ofrece la institución”**

***(Flexibilidad de entrada y salida / teletrabajo / servicio de guardería...)
frente al puesto y salario”***

Las preguntas 3 a 8 se puntúan con escala Likert, del 1 al 5, son preguntas directas que tratan de ver qué importancia tiene la conciliación para los encuestados, siendo el 5 la puntuación que más interés tiene en la misma.

9. “De los siguientes aspectos, selecciona los tres más importantes en tu vida:”

En el caso de esta pregunta se hace elegir entre 8 aspectos importantes en la vida de las personas clasificados en 2 ejes, siendo uno de ellos la conciliación, y el otro la carrera profesional:

Tabla 1: Aspectos a clasificar pregunta 8.

CONCILIACIÓN	SENTIRSE LIBRE	ACTIVIDADES DE OCIO	SALUD Y BIENESTAR EMOCIONAL	RELACIONES SOCIALES Y FAMILIARES
CARRERA PROFESIONAL	SENTIRSE UTIL	SITUACIÓN ECONIMICA	CARRERA PROFESIONAL	ESTATUS SOCIAL

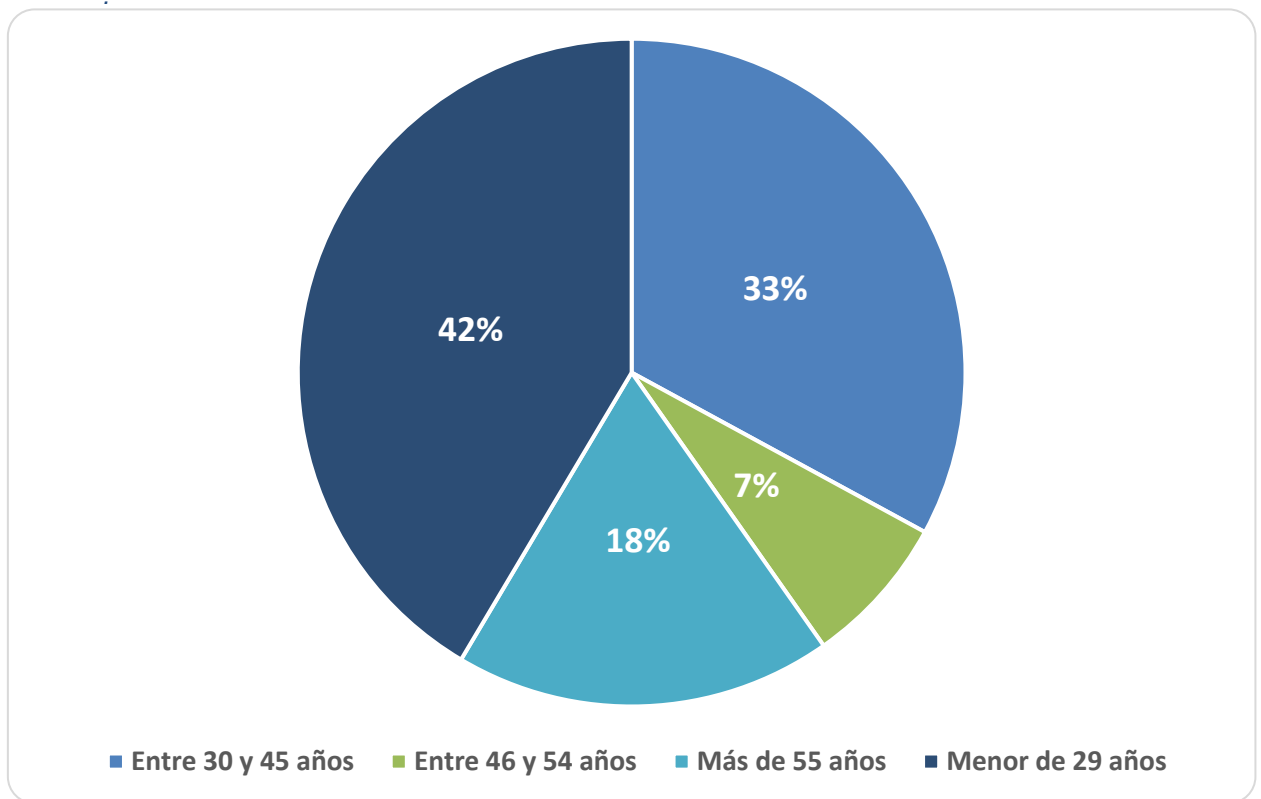
Fuente: Elaboración propia.

4.4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tras la realización de la encuesta se ha conseguido una muestra de 82 personas. El porcentaje de personas con menos de 45 años es muy elevado, siendo del 75%. Es destacable el bajo porcentaje de personas a las que se ha conseguido llegar con entre 46 y 55 años, con únicamente un 7%, es decir, 6 personas.

Así resulta la distribución de la muestra según las edades de las personas encuestadas:

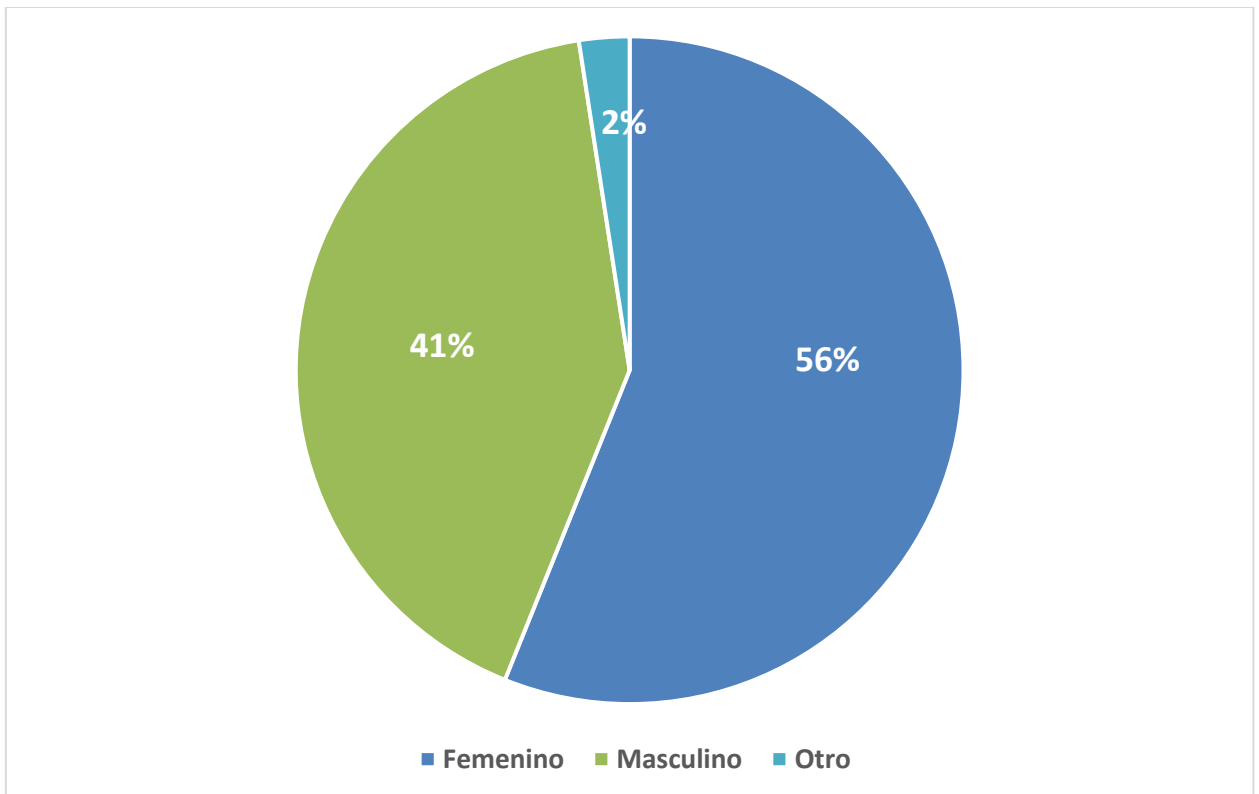
Gráfico 2: Distribución por edad de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al género de la muestra, nos encontramos una mayoría de género femenino, siendo 46 las mujeres encuestadas, 34 los hombres y 2 personas identificadas como otro género.

Gráfico 3: Distribución por género de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

4.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Vamos a proceder con un análisis de las respuestas obtenidas para cada pregunta, diferenciando según los rangos de edad que hemos definido con anterioridad, es decir, según las diferentes generaciones.

Desde la pregunta número 3 hasta la 8, hemos utilizado la ya mencionada escala Likert, estableciendo una serie de afirmaciones relacionadas con la conciliación. Los encuestados han seleccionado su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación.

Hemos asociado los puntos de nuestra escala con valores numéricos del 1 al 5 para facilitar el análisis cuantitativo de las respuestas y poder realizar el consiguiente estudio estadístico con los datos recopilados.

Siendo el valor 1 no estoy de acuerdo y el valor 5 estoy totalmente de acuerdo, podemos agrupar las respuestas en:

- Valores 1 y 2: No demuestran acuerdo con la pregunta.
- Valor 3: Se muestran neutros ante la pregunta.
- Valores 4 y 5: Están de acuerdo con la pregunta.

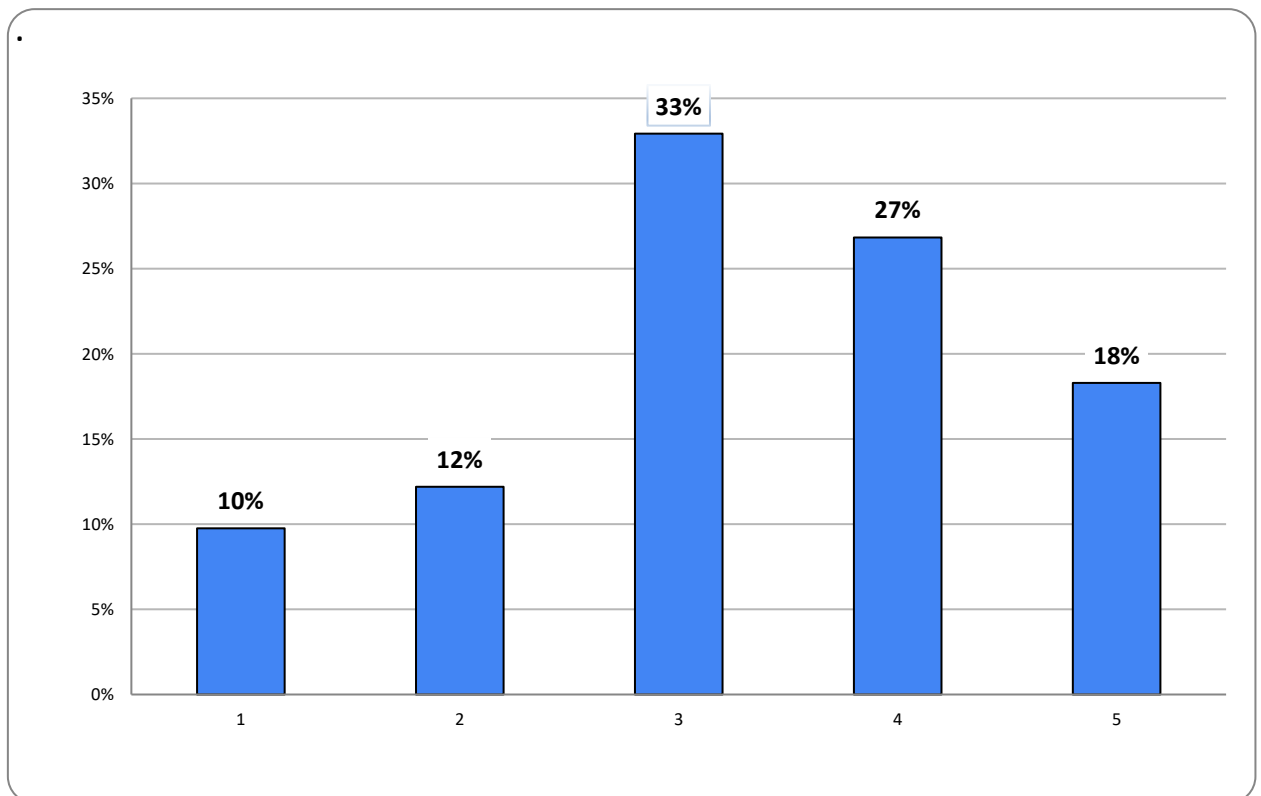
Comenzamos con el análisis de estas preguntas:

Pregunta 3: “He encontrado obstáculos para compatibilizar mi vida personal y laboral”

En el gráfico 3 podemos observar como la mayoría de los encuestados se ha inclinado hacia la conciliación, encontrando:

- Una mayoría de personas (45%) que contesta de forma positiva, es decir con una puntuación de 4 o 5. Por lo tanto, estas personas consideran que su trabajo les ha llegado impedir disfrutar de tu vida personal.
- Un 33% de forma neutral, no están ni a favor ni en contra de esta afirmación.
- Un 22% no consideran que su trabajo les haya impedido disfrutar de su vida personal.

Gráfico 4: He encontrado obstáculos para compatibilizar mi vida personal y laboral.



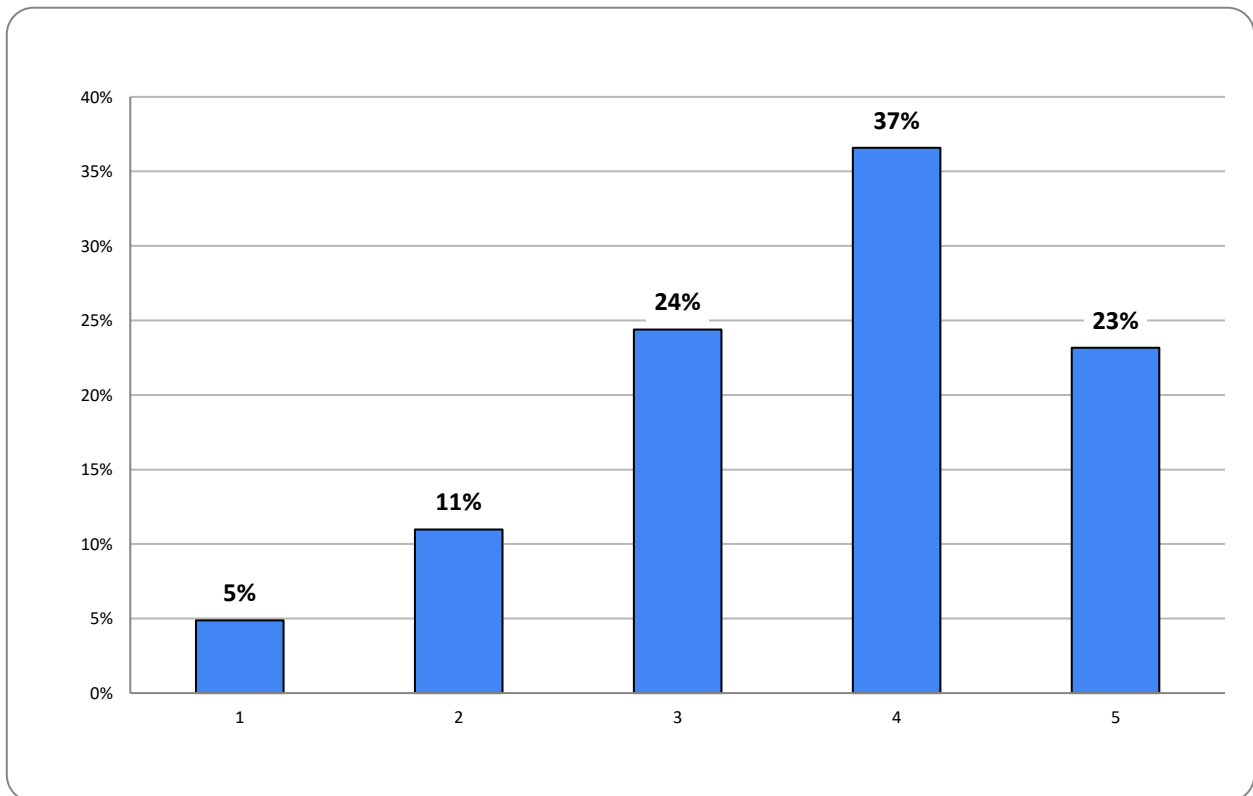
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4: “Siento que el trabajo me puede llegar a impedir disfrutar de mi vida personal y familiar”

En el gráfico número 5 podemos observar una amplia mayoría de personas que están de acuerdo, siendo el 60% de los votos puntuaciones positivas, es decir, 4 o 5 puntos.

Al igual que la pregunta anterior, hay un considerable porcentaje de personas que se muestran neutrales, en este caso un 24%. En cambio, el porcentaje de personas que discrepan de la afirmación es bastante inferior, situándose en un 16%.

Gráfico 5: Siento que el trabajo me puede llegar a impedir disfrutar de mi vida personal y familiar.

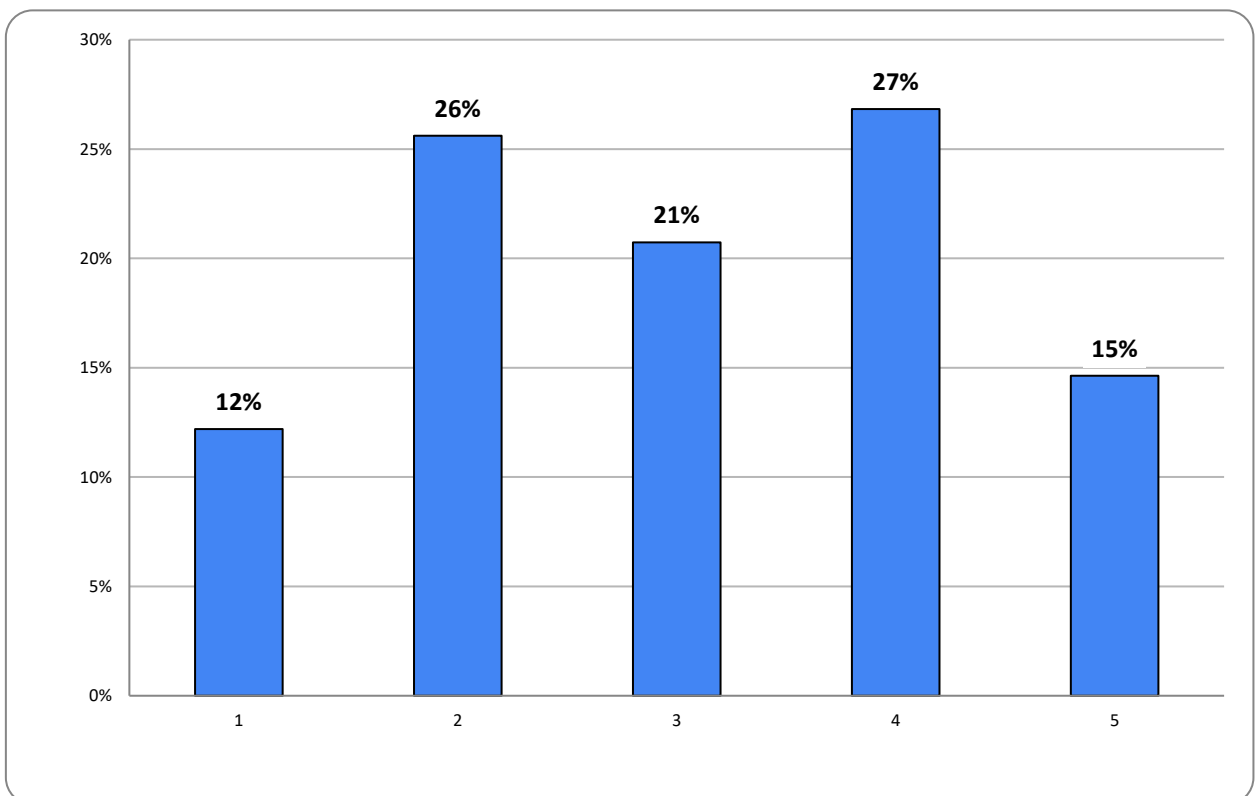


Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5: “Renunciaría a mi trabajo si me impidiese tener tiempo para mi vida personal”.

La afirmación número 5 es donde nos encontramos los porcentajes más similares de toda la encuesta. Esto puede estar relacionado con que implica la renuncia a un empleo, a lo que evidentemente no todos estaríamos dispuestos. Con esta pregunta esperábamos analizar hasta qué punto puede afectar a un trabajador que su empresa no tenga una política de conciliación adecuada. Somos conscientes que la renuncia a un trabajo conlleva grandes consecuencias que no todo el mundo puede asumir. En este caso las respuestas están muy igualadas, como se observa en el gráfico 6, situándose un 38% en desacuerdo, mientras que el 42% coinciden con esta afirmación.

Gráfico 6: Renunciaría a mi trabajo si me impidiese tener tiempo para mi vida personal.



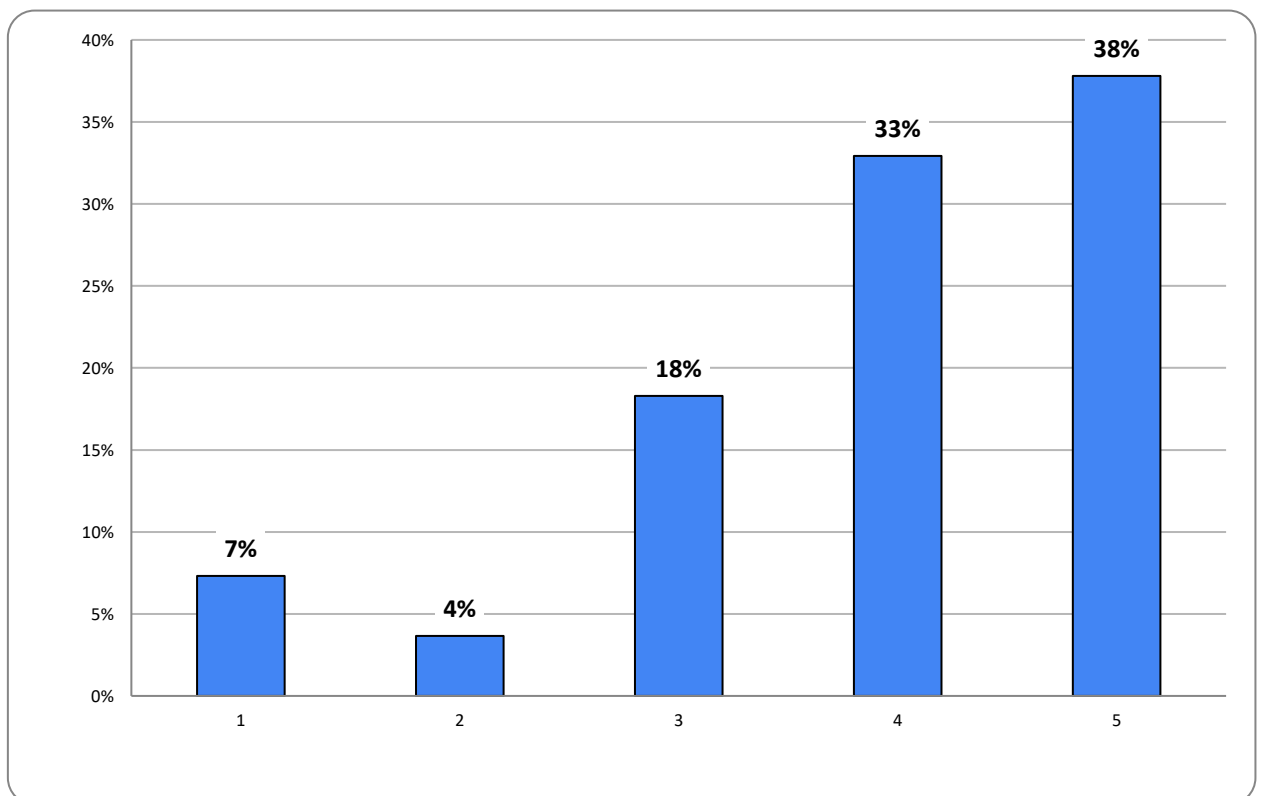
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6: “Dejaría un trabajo que me ofrece un mayor salario por otro con más flexibilidad y conciliación, pero con algo menos salario”.

La afirmación número 6, es sin duda la clave de nuestra hipótesis. Con ella realmente podemos averiguar si la conciliación es algo que las personas valoran positivamente a la hora de escoger un puesto de trabajo o de mantenerse en el mismo.

Al analizar las respuestas nos encontramos con que es la pregunta con la que más gente simpatiza. El 71% de las personas encuestadas están de acuerdo con que un trabajo que ofrece una mayor conciliación es mejor opción incluso cuando su salario es ligeramente más bajo. Somos conscientes que el salario es el motivo principal por el que las personas trabajan, pero estamos observando como la conciliación está cobrando cada vez más importancia en nuestra sociedad, pudiendo, según las circunstancias del trabajador y del trabajo, llegar a igualarlo en importancia. Además, en el gráfico 7, se observa que en esta pregunta encontramos el porcentaje de respuestas neutrales más bajo de la encuesta, siendo del 18% y el de respuestas en desacuerdo también, tratándose de un 11%.

Gráfico 7: Dejaría un trabajo que me ofrece un mayor salario por otro con más flexibilidad y conciliación, pero con algo menos salario.

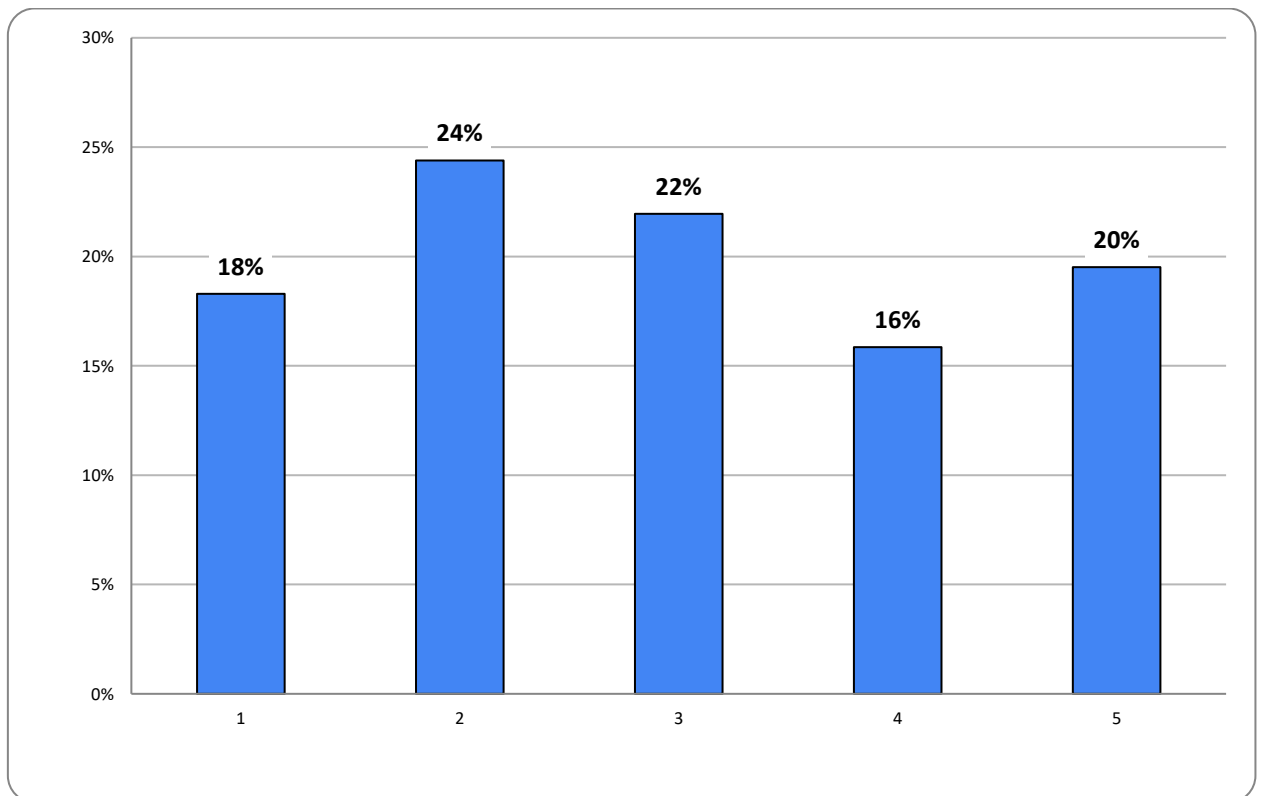


Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7: “Preferiría estar desempleado a estar infeliz y abrumado en mi puesto de trabajo”

La pregunta 7, ha sido la única de toda la encuesta donde las respuestas han sido más enfocadas a no estar de acuerdo (43%) que a estar de acuerdo (35%), se puede observar en el gráfico 8. Por lo tanto, podemos afirmar que las personas valoran la conciliación una vez tienen opciones de escoger o exigir mejores condiciones laborales. En un primer momento, la prioridad se sitúa en poder tener un puesto de trabajo, y una vez se dispone de él, mejorarlo lo máximo posible.

Gráfico 8: Preferiría estar desempleado a estar infeliz y abrumado en mi puesto de trabajo.



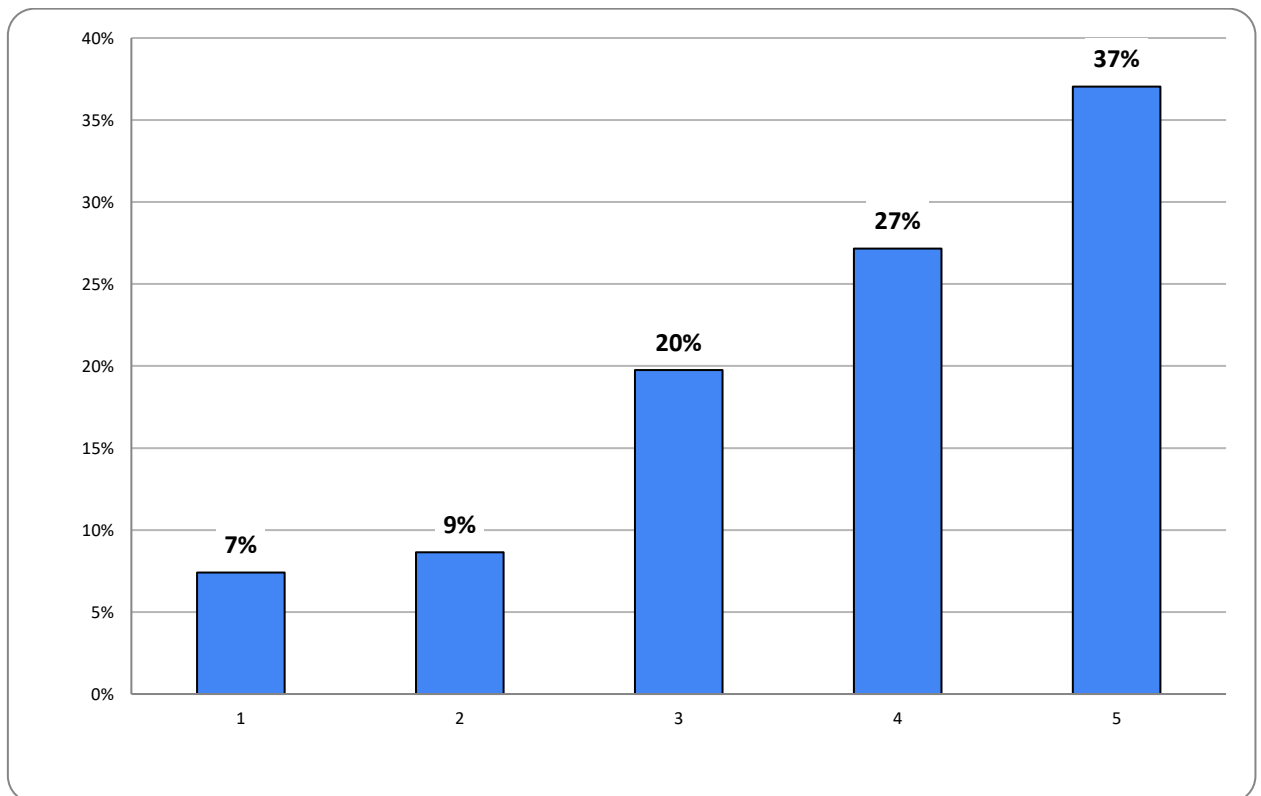
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8: “A la hora de elegir un trabajo valoro las medidas de conciliación que ofrece la institución (flexibilidad de entrada y salida/ teletrabajo/ servicio de guardería...) frente al puesto y salario”.

Esta afirmación es bastante similar a la pregunta 6, y por lo tanto sus respuestas también lo son. Podemos observar una vez más como la conciliación es un pilar más a tener en cuenta a la hora de seleccionar empleo. Las personas trabajadoras cada vez analizan más este tipo de medidas, llegando a ser decisivas a la hora de escoger un puesto de trabajo.

Las respuestas obtenidas se sitúan en un 63% a favor de la afirmación, frente a un 16% en contra.

Gráfico 9: A la hora de elegir un trabajo valoro las medidas de conciliación que ofrece la institución (flexibilidad de entrada y salida/ teletrabajo/ servicio de guardería...) frente al puesto y salario.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las respuestas a cada una de las preguntas de la escala Likert.

En él podemos ver con claridad que, la puntuación que más éxito ha tenido en total es la 4, es decir, si quisiéramos obtener una media de las respuestas a todas estas preguntas podríamos concluir que la conciliación tiene una importancia de 4 sobre 5 para las personas encuestadas.

Otra situación que recalcar es la dada en la pregunta 6. Esta pregunta supone la clave de nuestro estudio. En ella vemos si realmente la conciliación tiene la suficiente importancia como para preferir un empleo con buenas medidas de conciliación antes que otro con algo más de salario.

Si analizamos los resultados, tal y como se muestra en la Tabla 2 podemos ver que en esta pregunta es donde podemos encontrar tanto el mayor número de votos positivos (31), como el menor número de votos negativos (3).

Por lo tanto, la conclusión es clara, la conciliación tiene tanta importancia como para poder conseguir que una persona elija un puesto frente a otro, o incluso para conseguir afianzar una plantilla y evitar la rotación.

Tabla 2: Cuadro resumen preguntas de la escala Likert.

Puntos	1	2	3	4	5
Pregunta 3	8	10	27	22	15
Pregunta 4	4	9	20	30	19
Pregunta 5	10	21	17	22	12
Pregunta 6	6	3	15	27	31
Pregunta 7	15	20	18	13	16
Pregunta 8	6	7	16	22	30
Sumatorio	49	70	113	136	123

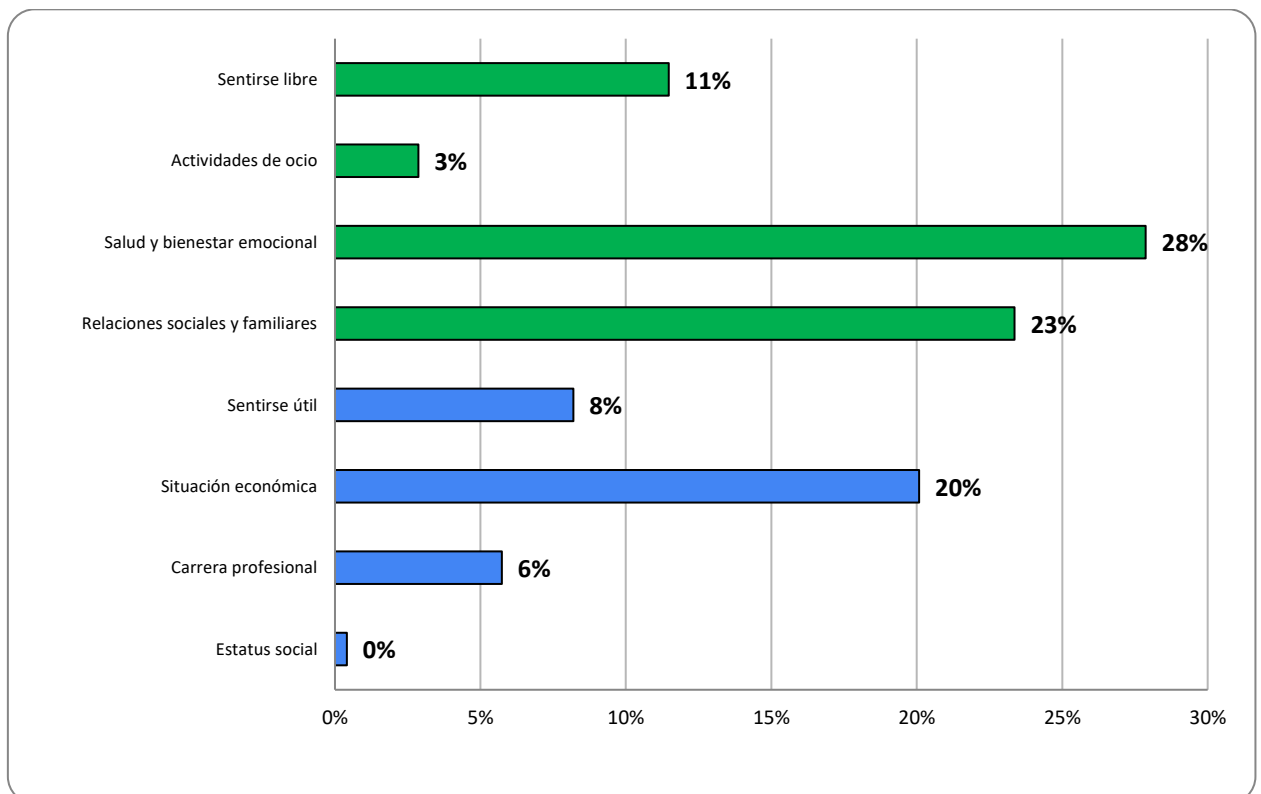
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9: “De los siguientes aspectos, selecciona los tres más importantes en tu vida:”

Esta pregunta es algo diferente de las anteriores, en este caso las personas encuestadas deben seleccionar 3 de los 8 aspectos mencionados, según su importancia. En el gráfico 10, que se muestra a continuación, el eje y muestra 4 aspectos relacionados con la conciliación y 4 relacionados con con la carrera profesional y, siguiendo la tendencia del resto de preguntas, han tenido una mayor aceptación los aspectos relacionados con la conciliación, marcados en verde con un 66% (160 respuestas) en contra de los relativos a la carrera profesional marcados en naranja con un 34% (84 respuestas).

El aspecto mejor valorado ha sido sin duda la salud y el bienestar emocional (28%), seguido de las relaciones sociales y familiares (23%). Frente a esta tendencia podemos ver como los ítems peor valorados son el estatus social (0%) y las actividades de ocio (3%).

Gráfico 10: De los siguientes aspectos, selecciona los tres más importantes en tu vida:



Fuente: Elaboración propia.

Una vez hecho el análisis general de la encuesta, podemos afirmar que, en líneas generales, las personas encuestadas valoran positivamente las medidas de conciliación en un puesto de trabajo, pudiendo llegar a preferir disminuir ligeramente su salario por una mejor conciliación.

En todas las gráficas anteriores podemos ver como nuestra primera hipótesis se confirma. Por un lado, vemos como las respuestas generales positivas, es decir, puntuadas con 4 o 5, casi duplican a los de respuestas negativas, las puntuadas con 1 o 2. Siendo los porcentajes neutros más o menos similares en todas las preguntas. (Tabla 2). Por lo tanto, si recordamos nuestra primera hipótesis:

- ✓ H1: La conciliación es fundamental para las personas a la hora de quedarse/escoger un puesto de trabajo.
- H0: La conciliación no condiciona a las personas a la hora de quedarse/escoger un puesto de trabajo.

Damos por confirmada H1.

4.6. ANÁLISIS DE LA MUESTRA SEGÚN GENERACIONES.

Además de conocer la importancia de la conciliación de manera general, otro de los objetivos de la encuesta era contrastar y analizar la importancia de la conciliación en las diferentes generaciones. Queremos saber si se dan diferentes opiniones entre las generaciones más actuales del mercado laboral y las generaciones de trabajadores más seniors.

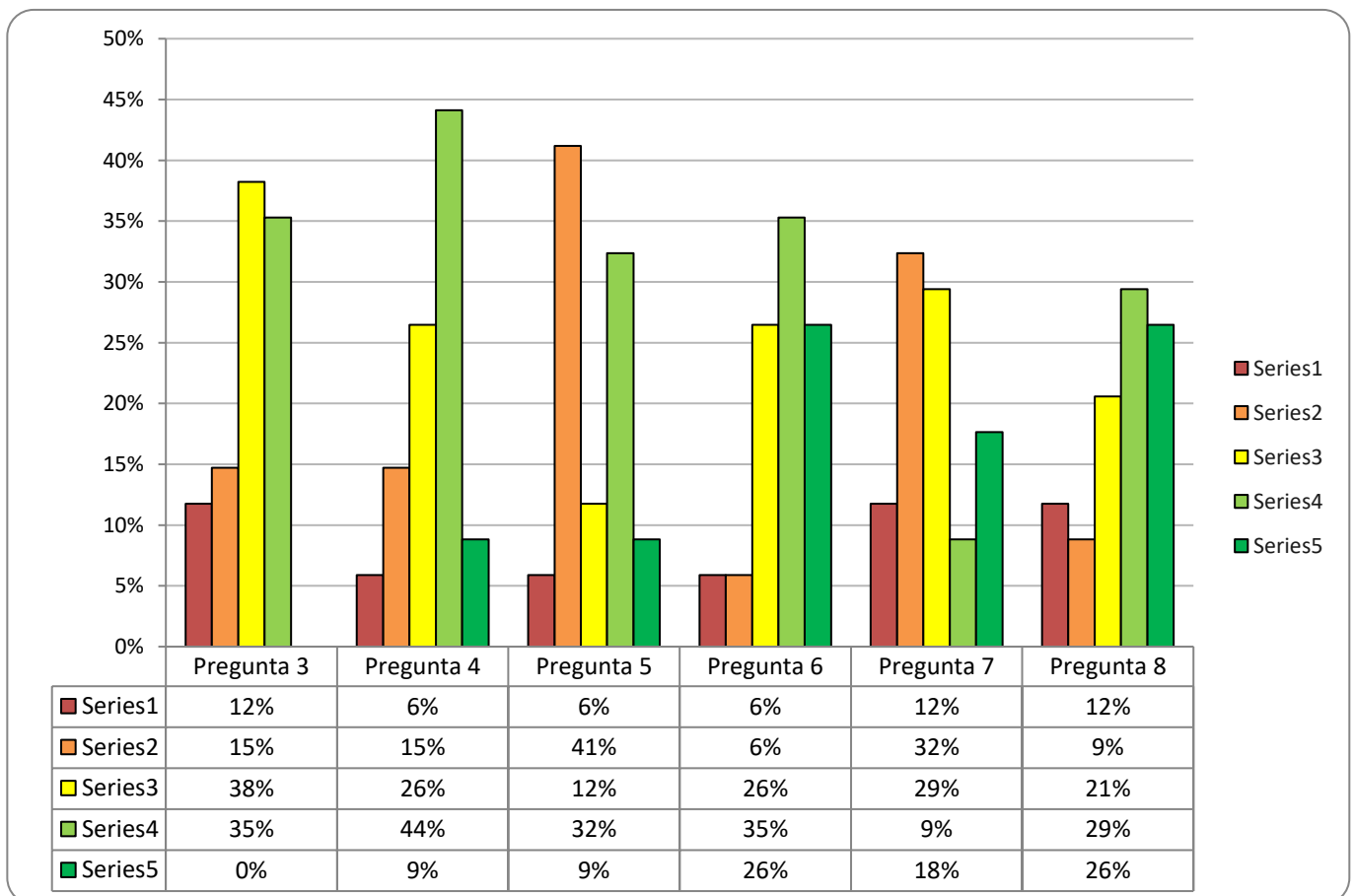
A continuación, veremos y analizaremos gráficas con las respuestas a cada una de las preguntas anteriores que permiten calificar la importancia de las medidas de conciliación. Las respuestas se estudiarán según a que generación pertenecen.

Se ha realizado un gráfico para cada generación. Los gráficos incluyen las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores según las generaciones analizadas. Siendo el número de cada serie la puntuación que se le ha dado a cada pregunta. Así vemos como serie 1 se refiere a la puntuación 1, serie 2 a la puntuación 2, etc.

La primera generación que vamos a analizar es la llamada **Generación Z**, que como hemos visto con anterioridad engloba a las personas trabajadoras de menos de 29 años. Hay que tener en cuenta que gran parte de los pertenecientes a la misma acaban de incorporarse al mercado laboral, o incluso aún no lo han hecho. Es importante añadir que muchos de ellos pueden no haber experimentado la necesidad de conciliar sus vidas, ya que normalmente no tienen hijos o personas a su cargo. Según la encuesta de fecundidad realizada por el INE en el año 2019, casi el 80% de mujeres de 25 a 29 años y más del 95% de hombres menores de 30 no tienen hijos.

Si nos fijamos en la distribución de las respuestas recogidas en el Gráfico 11, la orientación hacia la conciliación es un hecho, pero aun así no han llegado a tener un 50% de respuestas posicionadas a favor (46%), siendo el porcentaje de personas que no están de acuerdo con las afirmaciones dadas del 29%, es decir, bastante elevado.

Gráfico 11: Respuestas generación Z (menores de 29 años).



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente generación analizada es la ya mencionada **Millennial**, es decir, la última generación completa de personas incorporadas al mercado laboral. Su postura, en comparación con el resto de las generaciones, ha sido la más enfocada a considerar la conciliación como fundamental en un puesto de trabajo.

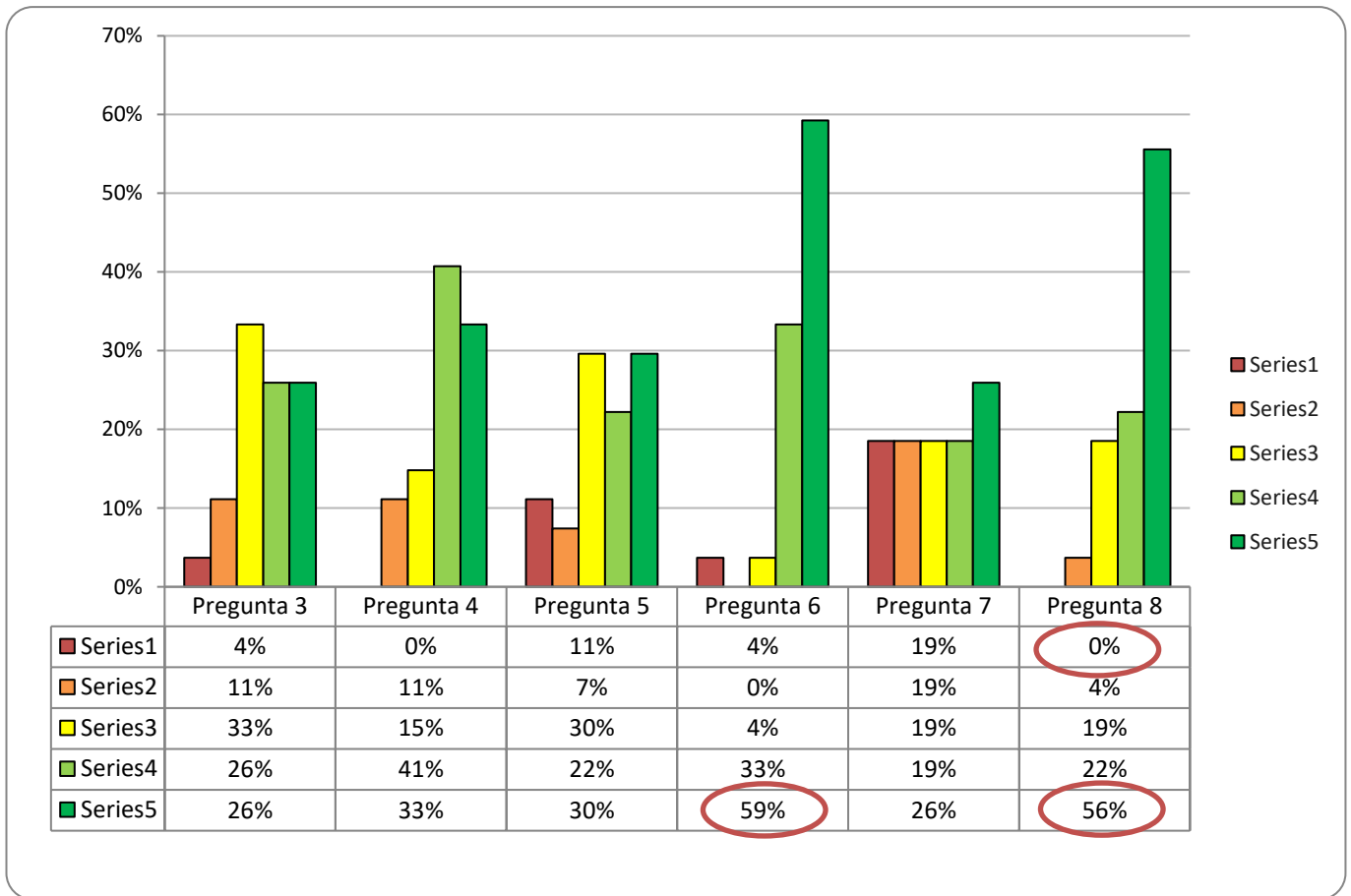
Vamos a observar que se da una gran brecha en comparación con las generaciones anteriores, que podían priorizar la carrera profesional incluso a costa de su tiempo personal o familiar. Como ya hemos visto, los Millennials buscan un empleo que les permita disfrutar de su vida fuera del trabajo y atender sus intereses y necesidades personales.

Si analizamos los resultados mostrados en el Gráfico 12, nos encontramos con un alto porcentaje de respuestas a favor, siendo este del 65%, y un porcentaje muy reducido de personas que no están de acuerdo, siendo del 15%.

Además, si nos paramos a observar las respuestas de la sexta pregunta, que como ya hemos mencionado era la clave a la hora de corroborar si una persona puede llegar a preferir la conciliación al salario, nos encontramos con que el 59% de los encuestados han puntuado con un 5, es decir, están totalmente de acuerdo con la hipótesis planteada.

Otra pregunta cuyos datos pueden resultar relevantes de analizar es la 8, que nos habla sobre si a la hora de escoger un empleo se tienen en cuenta las medidas de conciliación ofrecidas por las diferentes empresas. Aquí también encontramos un altísimo porcentaje de personas a favor, siendo del 56%, además, no ha habido ninguna votación a la puntuación 1, siendo la tasa de personas que se consideran dispares a nuestra hipótesis el 3%.

Gráfico 12: Respuestas Generación Millennial (de 30 a 45 años).

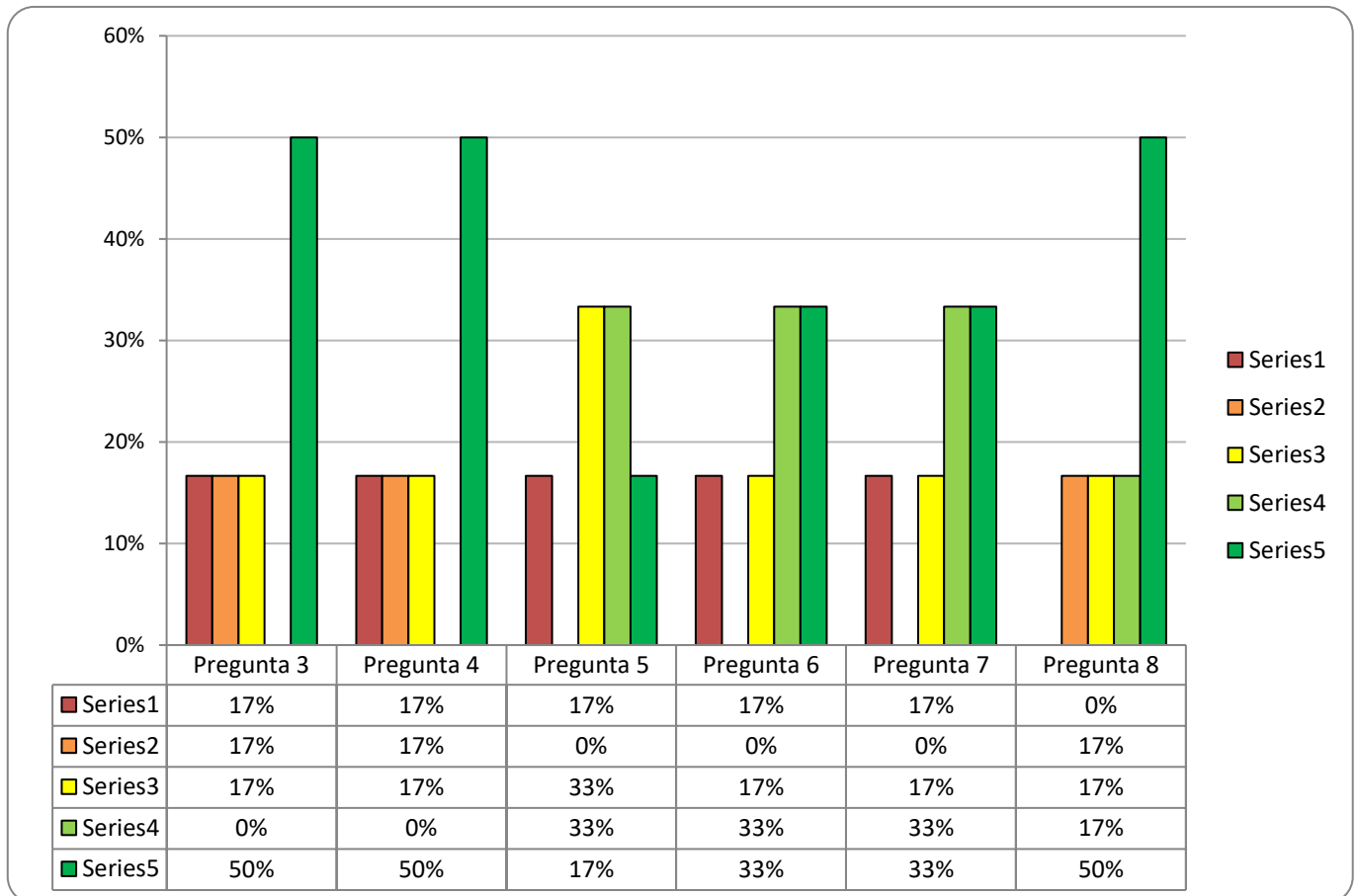


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, procedemos a realizar un análisis de las respuestas de la siguiente generación, siendo en este caso la ya mencionada **Generación X**. Sus miembros son considerados como los primeros en valorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, aunque tal vez no hayan tenido tantas oportunidades para implementarlo como los Millennials, debido a las normas laborales y tecnologías disponibles en los inicios de sus carreras profesionales.

En rasgos generales (Gráfico 13), apreciamos una tendencia a valorar la conciliación, pero en este caso no vemos tanta intención de renuncia a otros aspectos como puede ser el salario, frente a medidas de conciliación.

Gráfico 13: Respuestas Generación X (de 46 a 55 años).



Fuente: Elaboración propia.

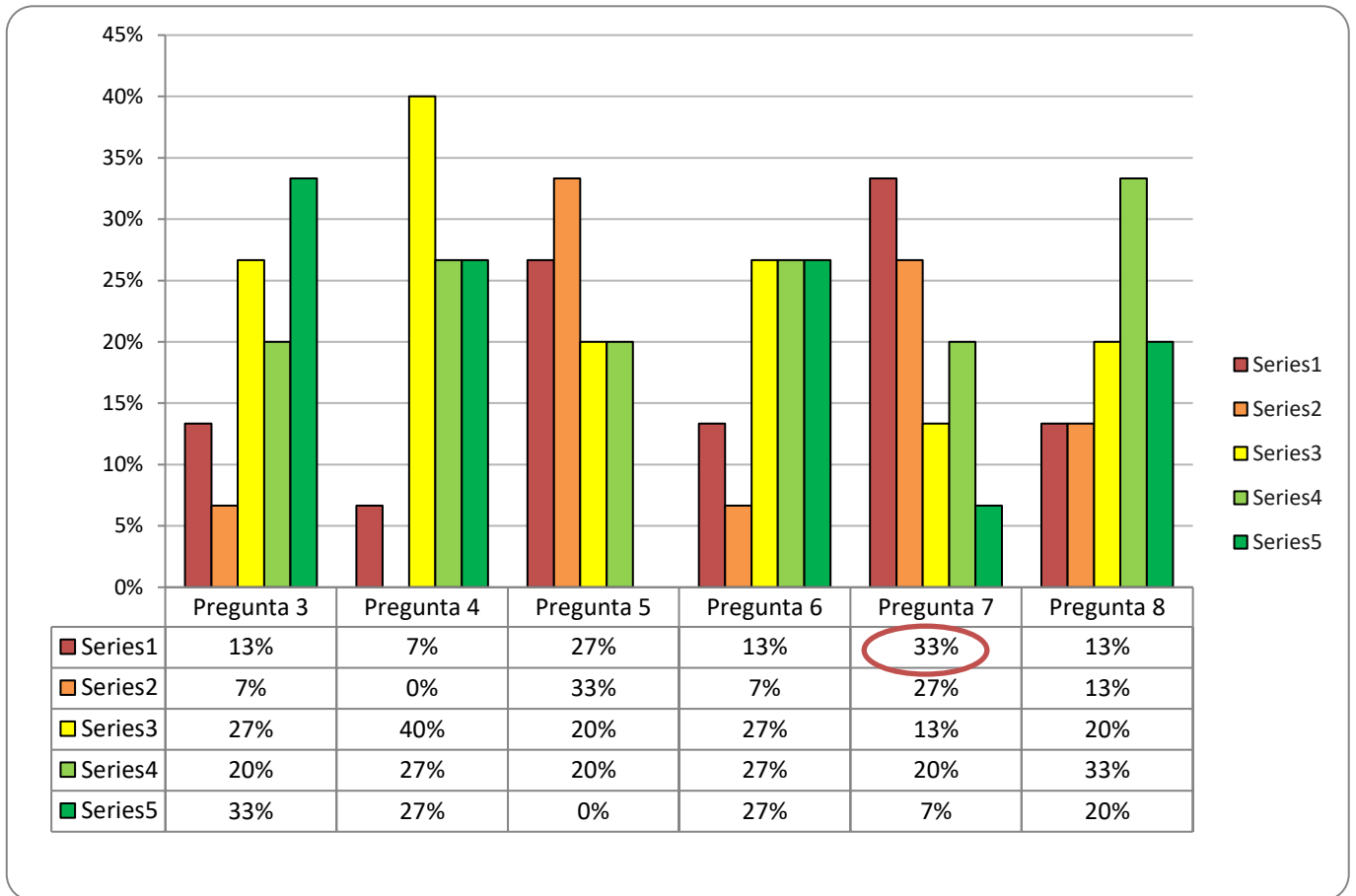
Por último, nos encontramos con la generación **Baby Boomer**. Ellos forman la última generación presente en el mercado laboral actual.

En sus respuestas, Gráfico 14, nos encontramos el porcentaje más bajo de respuestas positivas (43%), y el más elevado de negativas (32%). Por lo tanto, son las respuestas más igualadas de toda nuestra encuesta, aunque la valoración de las medidas de conciliación sigue situándose por encima.

Una pregunta concreta a resaltar es la número 7, ya que es la primera vez que observamos respuestas con la puntuación 1 como más votada. Recordemos esta afirmación: *“preferiría estar desempleado a estar infeliz y abrumado en mi puesto de trabajo”*. Entendemos pues, que esta generación no concibe el desempleo, es cierto que las estructuras laborales tradicionales no estaban enfocadas hacia la conciliación y flexibilidad, sino que valoraban la presencia física en el lugar de trabajo y las jornadas

con largas horas como demostraciones de dedicación y compromiso. Por ello, es posible que las personas nacidas en esta época perciban el salario y el reconocimiento como recompensa suficiente.

Gráfico 14: Respuestas Baby Boomers (Más de 55 años).



Fuente: Elaboración propia.

Por último, vamos a realizar un cuadro resumen del tipo de respuestas obtenidas según la edad de cada generación para poder analizarlas con mayor claridad:

Tabla 3: Resumen de respuestas por generaciones.

VALORACION SEGÚN EDAD	Negativo	Neutro	Positivo
Menor 29 años	29%	26%	46%
Entre 30 y 45 años	15%	20%	65%
Entre 46 y 55 años	22%	19%	58%
Mayor de 55 años	32%	24%	43%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, si recordamos nuestra segunda hipótesis propuesta:

H2: La conciliación es fundamental para las nuevas generaciones a la hora de escoger empleo.

H0: La importancia de la conciliación no depende de las generaciones.

Podemos observar como el porcentaje de respuestas positivas en la generación Millennial es del 65%, siendo el más elevado de todas las generaciones. La conciliación ha sido valorada muy positivamente, y como resultado, el porcentaje de respuestas negativas obtenido ha sido bastante pequeño en comparación con el resto de las respuestas.

Por todas estas razones: damos por confirmada H2, es decir, como se ha venido argumentando a lo largo del trabajo, nuestros datos confirman que las nuevas generaciones consideran fundamental la conciliación a la hora de escoger empleo.

5. CONCLUSIONES

Durante la confección de este trabajo y tras el estudio de la encuesta realizada, podemos obtener una serie de conclusiones a cerca de la conciliación familiar, su importancia y presencia en nuestra sociedad actual en las distintas generaciones.

- I. La primera conclusión que podemos percibir tras la lectura del presente trabajo es que, la conciliación entre la vida laboral y familiar se ha convertido en un tema de creciente importancia en nuestra sociedad. A medida que las dinámicas laborales y las estructuras familiares se modifican, la necesidad de políticas que faciliten un equilibrio entre ambas se hace más presente. Reconocer la importancia de la conciliación no solo mejora la calidad de vida de las personas, sino que también fortalece a las propias empresas, consiguiendo un mejor entorno laboral, y, por consiguiente, unos mejores resultados.
- II. La segunda conclusión a la que podemos llegar consiste en la valoración que le dan las personas trabajadoras a la conciliación. En la encuesta podemos ver con claridad como se están priorizando cada vez más las medidas de conciliación frente a otros beneficios tradicionales, como el salario. Esta tendencia refleja un cambio significativo en las preferencias laborales, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se están convirtiendo en factores decisivos para la satisfacción y la atracción y retención de empleados.
- III. La tercera conclusión, muy ligada con la anterior, hace hincapié en las generaciones más nuevas de trabajadores. La paulatina salida de la generación Z del mercado laboral, hace que la mayoría de los puestos de trabajo se encuentren o se vayan a encontrar cubiertos por personas pertenecientes a las nuevas generaciones, en especial, hoy en día por la generación Millennial. En la encuesta podemos observar como para los individuos pertenecientes a la misma, la conciliación es fundamental a la hora de escoger puesto de trabajo. Tanto como para preferir un trabajo con mayores medidas de conciliación frente a otro con un salario algo más elevado, pero peores condiciones de conciliación. Esto supone un punto de inflexión para las empresas a la hora de afrontar la selección y retención de talento, pudiendo ser una manera de diferenciarse en el mercado.

- IV. Como cuarta conclusión, ya hemos visto que las medidas conciliación de la vida laboral y familiar son fundamentales para los trabajadores a la hora de escoger empleo, pero desde el punto de vista de las organizaciones, retener el talento y mantener bajos niveles de rotación son aspectos cruciales para el éxito y la estabilidad. Una baja rotación no solo reduce los costes asociados con la contratación y formación de nuevos empleados, sino que también ayuda a conservar los protocolos, conocimientos y la experiencia dentro de la propia empresa, lo cual es esencial para mantener una ventaja competitiva. Además, la retención de empleados fomenta un ambiente de trabajo donde las personas tienen una mejor relación, mayor unión y por ende productividad. Las empresas que logran estos objetivos tienden a ser vistas favorablemente tanto en el mercado como por sus propios trabajadores, lo que les permite atraer y retener aún más talento de calidad.
- V. Para finalizar, es importante recalcar que la encuesta realizada nos da una visión general del pensamiento sobre la materia en las diferentes generaciones, pero a la hora de aplicar medidas de conciliación en una empresa, es importante plantearse cuales son las necesidades concretas de las personas trabajadoras.

Detectar cuales son las carencias en conciliación e idear unas medidas óptimas tanto para los trabajadores como para la propia organización debe ser fruto de un amplio estudio. Por lo tanto, vemos como la realización de encuestas similares a la utilizada en este trabajo, enfocadas a cada caso concreto, pueden ayudar a la implementación de una política de conciliación lo más favorable posible para cada situación.

BIBLIOGRAFÍA

ACCIONA. (2020). Millennials y el work-life balance. ACCIONA. <https://people.acciona.com/es/inclusion-y-diversidad/millennials-work-life-balance/>

Albert, M. C., & González Rio, M. J. (2012). Evaluación de la conciliación, corresponsabilidad y promoción profesional en la Universidad de Alicante. Instituto de la Mujer.

Alcañiz Moscardó, M., & Acosta Antognoni, H. (2014). Capítulo 1. *En La conciliación de la vida laboral y familiar en la Universitat Jaume I* (pp. 14-49). Castelló de la Plana: Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.

Burguera, J. (2019). Manual de conciliación laboral: Técnicas para trabajar mejor y vivir más. Ra-Ma.

Caballero Pérez, M. I., & López Cárdenas, S. (2020). *La importancia del employer branding*. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, (4), 97-114.

Cuadrado Zurinaga, M. del C. (2011). *Manual conciliación de vida laboral y familiar: formación para el empleo*. Madrid: Editorial CEP, S.L.

España. (2015, 23 de octubre). Real Decreto Legislativo 2/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

España. (2019, 1 de marzo). Real Decreto-ley 6/2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. BOE. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-3244>

Fernández, V., & Durán Bernardino, M. (2022). *Teletrabajo y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en Clave de Género*. Primera edición. Madrid: Dykinson, S.L.

Gomez, J. A. (2023). *Motivación en el trabajo y su implicación en la eficiencia de los trabajadores*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/45308>.

Hernandez, V. (2023). Rotación de personal. Ninja Excel.
<https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/rotacion-de-personal/>

Hurtado, N., & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones.

InfoJobs. (2022). La flexibilidad: el aspecto más valorado de un trabajo. InfoJobs. <https://nosotros.infojobs.net/prensa/informes/la-flexibilidad-el-aspecto-mas-valorado-de-un-trabajo>

InfoJobs. (2022, 14 de julio). La flexibilidad: el aspecto más valorado de un trabajo. [https://nosotros.infojobs.net/prensa/informes/la-flexibilidad-el-aspecto-mas-valorado-de-un-trabajo#:~:text=Concretamente%2C%20los%20encuestados%20valoran%20el,el%20c%20heque%20guarder%C3%ADa%20\(11%25\).](https://nosotros.infojobs.net/prensa/informes/la-flexibilidad-el-aspecto-mas-valorado-de-un-trabajo#:~:text=Concretamente%2C%20los%20encuestados%20valoran%20el,el%20c%20heque%20guarder%C3%ADa%20(11%25).)

InfoJobs. (2023). Examinando a la Generación Z: Así desmienten la visión que de ellos se tiene en el mercado de trabajo. InfoJobs. <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/examinando-a-la-generacion-z-asi-desmienten-la-vision-que-de-ellos-se-tiene-en-el-mercado-de-trabajo>

InfoJobs. (2023, 11 de diciembre). Casi un tercio de las empresas considera alta la rotación laboral frente a la mitad de los profesionales que la considera estable. <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/casi-un-tercio-de-las-empresas-considera-alta-la-rotacion-laboral-frente-a-la-mitad-de-los-profesionales-que-la-considera-estable>

Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 302, 84-91.

Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana [A Retention Model for Millennials, from a Mexican Perspective]. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21.

Martin Sierra, Celia. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de Su impacto en los resultados de empresas. *Innovadoras españolas*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid

Pérez del Prado, D. (2018). ¿Qué es el salario emocional? Hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de Información Laboral*, 1, 235-254.

Ponce Núñez, J. M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa y Humanismo*, 10(1), 181-208.

Randstad. (2019). *Employer Brand Research 2019*.

Randstad. (2022). ¿Qué valoran los profesionales en un empleo? Randstad España. <https://www.randstad.es/contenidos360/reclutamiento/que-valoran-los-profesionales-en-un-empleo/>

Randstad. (2022). Dos de cada tres trabajadores españoles anteponen su vida personal a la profesional. Randstad. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/dos-de-cada-tres-trabajadores-espanoles-anteponen-su-vida-personal-a-la-profesional/>

Randstad. (2023). Empleo en la generación Z. Randstad España. <https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/empleo-en-la-generacion-z/>

RRHH Digital. (2023, octubre 17). De qué depende la retención de los millennials y de la Generación Z. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/731733/de-que-depende-la-retencion-de-los-millennials-y-de-la-generacion-z/>

Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: *una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

Sicre García, L. (2023, agosto 25). Conciliación familiar laboral. *Wolters Kluwer*. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/conciliacion-familiar-laboral>

Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2020). *Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace*. *Organization*, 27(5), 680-700. <https://doi.org/10.1177/1350508419838692>

Téllez Villamil, J. A., Castañeda Pérez, J. F., & Cortés Franco, A. F. (2022). Factores críticos del entorno externo para las organizaciones: una mirada frente al mundo VUCA. *Semillas del Saber - Edición Especial*, (2805-7511). Recuperado de <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/441/249>

