

¿Tienen las mujeres trabajadoras Millenials y de la Generación Z mayor bienestar y felicidad que los hombres? Estudio cuantitativo en Europa

Isaac Albarracín Pons¹, José Manuel Núñez Sánchez², Francisco Manuel Morales-Rodríguez³, Jesús Molina-Gómez⁴ y Pere Mercadé Melé⁵

¹ Departamento de Economía y Administración de empresas. Universidad de Málaga, España
iap_1981@uma.es

² Departamento de Economía y Administración de empresas. Universidad de Málaga, España
josemanuel.nunez@uma.es

³ Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Universidad de Granada, España.
fmmorales@ugr.es

⁴ Departamento de Economía y Administración de empresas. Universidad de Málaga, España
jmolinag@uma.es

⁵ Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica). Universidad de Málaga. España.
pmercade@uma.es

RESUMEN

El bienestar y la felicidad en el trabajo es una disciplina cada vez más estudiada en el mundo académico y con mayor implantación en las empresas. Se está demostrando cada vez más que, el tener personas trabajadoras felices tiene un gran número de beneficios para las organizaciones. En el mundo empresarial actual, la diversidad es una de las características más importantes, observamos personas trabajadoras de hasta 4 generaciones diferentes, coexistiendo en el mismo espacio temporal. Conocer el nivel de felicidad laboral de las diferentes generaciones y por género, se antoja clave para poder actuar sobre ésta. El objetivo de este artículo es analizar la felicidad de las personas trabajadoras según estos dos aspectos a partir de 1.743 cuestionarios realizados por la empresa Happyforce a trabajadores y trabajadoras mediante una muestra aleatoria a empresas europeas, segmentando por indicadores geográficos, de edad y género. Los resultados hallados mostraron una diferencia significativa entre la felicidad de los trabajadores y trabajadoras de las diferentes generaciones —BabyBoomer, Gen X, Millenials y Gen Z— y entre hombres y mujeres, siendo la felicidad de éstas últimas menor en todas las generaciones a excepción de la Generación Z, donde se produce una inversión de los resultados. Este estudio ayuda a los departamentos de Recursos Humanos a focalizar sus esfuerzos en programas de bienestar corporativo, pudiendo segmentar según género y generación, mejorando así la felicidad y el bienestar de los equipos de trabajo, con implicaciones directas para las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

FELICIDAD Y BIENESTAR LABORAL.

El bienestar de las personas es algo que ha generado una gran preocupación en el mundo académico y empresarial. Tanto es así que numerosos estudios han desarrollado diferentes índices para evaluar el bienestar subjetivo y la salud mental de las personas. Las escalas de Depresión y de Ansiedad de Hamilton, el Cuestionario de Salud General de 12 ítems (GHQ-12) de Goldberg, el cuestionario de Salud SF-36 son algunos de los cuestionarios que se han desarrollado para esta evaluación (Cornelio y Contreras, 2020). En este contexto surge el WHO5 Index, de la Organización Mundial de la Salud. Este índice es una escala de calificación global con la que se puede medir el bienestar subjetivo. Estamos ante una escala corta y genérica que derivó de la escala original, con 10 ítems. La evolución del índice ha tenido como base que, la OMS, considera que el bienestar positivo como otro término para la salud mental y la felicidad (Winter et al., 2015)

En relación al bienestar, cabe destacar en la literatura académica, el término "felicidad" se utiliza a menudo indistintamente de otros términos como bienestar subjetivo, bienestar psicológico y satisfacción. Es por ello que, en numerosas ocasiones el concepto de felicidad en el trabajo sea examinado a través de la lente del bienestar subjetivo (Bakanauskienė, y Zagurskytė, 2022).

La clave de la felicidad de las personas —ya sea laboral o en cualquier otro ámbito— es determinar qué les hace felices. Numerosos autores han abordado esta cuestión siendo un campo de estudio muy prolífico. El ámbito laboral no ha quedado al margen puesto que ha suscitado mucho interés el grado en el que, la felicidad de las personas trabajadoras, influyen en el propio resultado de las organizaciones. Sanchez-Vazquez & Sánchez-Ordoñez, 2019, hacen una revisión de la literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo donde diferentes investigaciones demuestran la relación entre la felicidad en el trabajo y la mejora de los indicadores empresariales. Entre los diferentes resultados, podríamos destacar: *“los empleados felices en su puesto de trabajo son un 12% más productivos”*, según el estudio sobre la felicidad y la productividad, realizado por la Universidad de Warwick. *“Las personas con índices mayores de felicidad en su trabajo tienen un rendimiento mayor: dedican el 80% de su tiempo a las tareas encomendadas. En cambio, la dedicación a las labores que deben desempeñar las personas con índices de no felicidad en el trabajo disminuye hasta el 40% de su tiempo”* según el estudio Iopener Institute realizado por la universidad de Oxford *“Una empresa feliz aumenta un 10% las calificaciones de clientes, tiene un 55% menos de rotación de personal, fideliza un 44% más a sus empleados, tiene un 41% menos de absentismo, tiene un 58% menos de problemas de seguridad y tiene un 40% menos de productos defectuosos”*, según se desprende de un estudio llevado a cabo por la consultora Gallup. Otros estudios aseveran que los empleados felices son más productivos, emprendedores y más comprometidos con las organizaciones (Ravina et al, 2021). También están más predispuestos a trabajar

en equipo, a realizar actividades que incrementen su profesionalidad, calificación y también tienen un mayor grado de satisfacción laboral (Campos-García, 2021).

Como hemos visto, los beneficios que existen si las empresas apuestan por fomentar la felicidad laboral son claros, pero, teniendo en cuenta que la felicidad es algo tan subjetivo, ¿Qué se podría entender por felicidad laboral? Según, Paschoal y Tamayo (2008), definieron la felicidad en el trabajo como la prevalencia de emociones positivas en el trabajo (que incluyen afectos y estados de ánimo) e incluyen también la percepción por parte de los individuos, sí pueden expresar y desarrollar sus habilidades potenciales, y progresar y alcanzar sus metas en la vida que significan autorrealización.

Para Erdogan et al. (2012) la felicidad en el lugar de trabajo se entiende también como resultado de la satisfacción de los empleados con su liderazgo, ambiente de trabajo, descripción del trabajo, especificación del trabajo, desarrollo profesional y más (Kahn, 1990; Harter et al. 2002; Helsin et al., 2001; Wu et al., 2017; Brunetto et al., 2014). También se defiende que el nivel de felicidad que existe en una empresa es el resultado de la satisfacción que tienen los empleados y empleadas con el liderazgo, las condiciones de trabajo, la descripción del puesto y el desarrollo profesional (Erdogan et al, 2012),

El término "felicidad en el trabajo" guarda una fuerte relación con la satisfacción laboral puesto que, los empleados felices, están más satisfechos con su trabajo que los que no lo están (George, 1995; Judge et al., 1999; Thoresen et al., 2003; Judge e Ilies, 2004; Boehm y Lyubomirsky, 2008; Gupta 2012). Podemos afirmar entonces que, la satisfacción laboral, es un estado emocional positivo que surge de la evaluación que hacen los empleados de sus características y experiencias laborales (Bhatia y Mohsin, 2020). La importancia de la felicidad laboral y la satisfacción laboral es tal que, los empleados que son felices y disfrutan del trabajo, pueden superar las situaciones más difíciles con facilidad (Januwarsono, 2015).

En relación al concepto de la felicidad organizacional se han encontrado factores muy concretos que influyen en ésta como: preocupación de los directivos por el bienestar; estructuras flexibles; que se aliente la diversidad; que se den procesos democráticos en la toma de decisiones; la validez de opiniones; que se compartan y se valoren los logros individuales; que haya justicia en las decisiones; transparencia y ética; el trabajo en equipo; la innovación; la comunicación; que se cuide especialmente la calidad y el talento de las personas trabajadoras; la conciliación, el agradecimiento y la confianza (Sánchez, 2018)

Por otro lado, destacaron la existencia de tres factores fundamentales que condicionan la felicidad, la moral y el entusiasmo de las personas trabajadoras de una empresa. Éstos son: la equidad, el logro y las interacciones. *“La equidad tiene tanto componentes financieros, como un salario justo, como componentes no financieros, como condiciones de trabajo seguras, trato digno y respetuoso e igualdad de oportunidades laborales. El logro se vincula positivamente con el significado del trabajo y un propósito organizacional inspirador: es decir, la forma en que se realiza el trabajo y el carácter*

moral de la organización (por ejemplo, la aparición de prácticas más o menos éticas), así como estilos de gestión participativos que fomentan un sentido de logro y desafío que impactan positivamente en el entusiasmo de los trabajadores. Por último, las interacciones y relaciones positivas con los compañeros de equipo conducen a un entorno de trabajo más agradable y un mayor bienestar y felicidad en el trabajo”. (Siroya y Klein, 2013)

DIVERSIDAD Y GÉNERO

Como se puede apreciar, las aproximaciones a ¿qué hace feliz a las personas trabajadoras? son variadas, destacando en cada una, diferentes elementos. Unos elementos que se deben relacionar con una de las características de la empresa actual; la diversidad. Una diversidad encabezada por las diferentes generaciones que en ella pueden trabajar y, por supuesto, por una presencia más que notoria de trabajadoras.

Según Campos-García, 2021 “informes recientes sobre la felicidad en el trabajo han puesto de manifiesto que las mujeres consideran fundamental que las empresas cuenten con políticas de igualdad de oportunidades” (Grupo Adecco 2017). Las mujeres también son más exigentes: valoran mucho la interacción y el componente relacional del trabajo y abanderan las demandas de igualdad y conciliación (IE Business School 2018). Así, las mujeres muestran menores niveles de felicidad y bienestar afectivo cuando el entorno laboral es más masculinizado (Qian y Fan 2019) y están menos comprometidas que sus homólogos masculinos y presentan menores índices de recomendación como consecuencia de acciones que van en detrimento de su felicidad (IE Business School 2018). A su vez, la brecha salarial de género, la desigualdad en las oportunidades laborales, el techo de cristal y las prácticas poco éticas o la falta de visibilidad, inclusión y empoderamiento son los factores clave que influyen, reduciendo, la felicidad de las mujeres en el trabajo (Fairygodboss 2018; McKinsey 2018 ; Payscale 2019). Analizando en profundidad el estudio de Fairygodboss (2018) enfatiza que lo que hace felices a las mujeres en su trabajo guarda relación con las condiciones laborales, como la flexibilidad, la conciliación laboral y la igualdad de género en experiencias laborales diarias, desarrollo profesional y posibilidades de promoción.

En cuanto al nivel de felicidad de las mujeres, algunas investigaciones han revelado que las mujeres generalmente informan niveles más altos de satisfacción laboral que los hombres porque sus expectativas laborales son más bajas (Clark, 1997 ; Sloan, 2012). No obstante, según Qian y Fan (2019), las mujeres muestran niveles más bajos de felicidad y bienestar afectivo si el entorno laboral es más masculinizado —puesto que hay una mayor desigualdad— estando menos comprometidas que los hombres.

Por otro lado, Noll et al 2023 destaca que, las mujeres que tienen una mayor formación académica, así como pertenecientes a sociedades donde sus derechos han sido incorporados hace décadas, tienden a mostrar menores índices de satisfacción

laboral. Por otro lado, en sociedades donde la mujer apenas se incorpora al mundo del trabajo, siendo éste prácticamente un privilegio masculino, son mayores los índices de satisfacción laboral en mujeres que en hombres.

En relación a las diferencias entre generaciones, Bakanauskienė y Zagurskytė (2022), en su trabajo sobre que le hacía feliz a los trabajadores de diferentes generaciones encontraron que la Generación Z prioriza las relaciones con los colegas, la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, y tener oportunidades de ascenso. Por el contrario, la Generación Y prioriza el logro de los objetivos establecidos por la organización y la confianza en uno mismo en el trabajo. Por último, para la Generación X, las cosas más importantes son el logro de los objetivos establecidos por la organización, la buena relación con su jefe directo y que la organización proporcione todas las herramientas necesarias para hacer el trabajo.

Mahmoud et al (2021), determina que la Generación X se define como autodirigida, escéptica y autónoma y que buscan el equilibrio entre el trabajo y la vida, no dejándose impresionar por la autoridad y la microgestión. A su vez, los empleados de la Generación Z comprenden la importancia de la estabilidad financiera y reconocen la alegría de tener un buen desempeño en el trabajo. No obstante, se resisten al sacrificio total de sus vidas con el fin de obtener el éxito en el trabajo. Esta afirmación también va en consonancia con el estudio de Mendoza et al. (2023) donde afirma que, la generación Z *“no sacrificarán la felicidad laboral por tener un trabajo estable, por lo que si no se sienten cómodos o satisfechos con su trabajo lo más probable es que no se presente alta rotación”*. Tanto la Generación Y como la Generación Z se consideran más diversas étnicamente que cualquier generación anterior por lo que, favorecer entornos de trabajo diversos, puede mejorar su felicidad.

La literatura nos muestra que, los comportamientos de la Generación X en el lugar de trabajo están motivados por recompensas sociales —elogios— y castigos —pérdida del trabajo—. Este hecho hace que estén más motivados a través de recompensas sociales externas, por ejemplo, cuando un supervisor muestra respeto y reconocimiento a sus subordinados. Sin embargo, un correcto equilibrio entre la vida laboral y personal, un trabajo significativo e innovador y un adecuado reconocimiento es lo que persiguen los trabajadores y trabajadoras de la generación Y (Mahmoud et al, 2021).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y en base a la profunda revisión de la literatura, los autores se plantean como objetivo saber si existen diferencias en cuanto al bienestar de los trabajadores según el sexo y/o la generación.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para conseguir los objetivos ha sido cuantitativa. La investigación se llevó a cabo entre personas empleadas, mediante una muestra aleatoria de empresas europeas, segmentando por indicadores geográficos, de edad

y de género. La recogida de información se hizo desde el 19 de febrero al 14 de marzo de 2022, mediante cuestionarios estructurados y auto rellenables enviados vía online a través de newsletters de la empresa Happyforce y de sus redes sociales. La empresa Happyforce, empresa referente en Felicidad Laboral en España tiene como propósito que las personas sean felices en el entorno laboral, por lo que los investigadores estimaron que era el colaborador ideal para conseguir una muestra representativa y fiable para la investigación.

En total, se recogieron 1.743 cuestionarios, con un nivel de confianza del 95% presentándose diferencias significativas entre grupos. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes. El perfil de los entrevistados era de un 62% de mujeres y un 38% hombres. En cuanto a las generaciones, entre las que vamos a analizar, la Generación Z son 116, y los Millenials 490.

Para medir el bienestar subjetivo, asociado a felicidad según se ha utilizado el índice OMS-5 siendo una herramienta validada (Stefanello et al, 2008; Cornelio y Contreras, 2020). Más recientemente, autores como Lara-Cabrera et al (2022) o Cornelio y Contreras (2020) demostraron la validez del índice para predecir el bienestar subjetivo de las personas trabajadoras. Todos estos estudios demuestran la gran robustez del WHO5 index por lo que hemos optado por su utilización para el presente estudio.

En la Tabla 1, se muestran los diferentes ítems que componen el WHO5 y las categorías de respuesta.

Tabla 1. Cuestionario índice WHO-5.

	Todo el tiempo	La mayor parte del tiempo	Más de la mitad del tiempo	Menos de la mitad del tiempo	De vez en cuando	Nunca
¿Con qué frecuencia se ha sentido alegre y de buen humor?	5	4	3	2	1	0
¿Con qué frecuencia se ha sentido tranquilo y relajado?	5	4	3	2	1	0
¿Con qué frecuencia se ha sentido activo y energético?	5	4	3	2	1	0

	Todo el tiempo	La mayor parte del tiempo	Más de la mitad del tiempo	Menos de la mitad del tiempo	De vez en cuando	Nunca
¿Con qué frecuencia se ha sentido fresco y descansado?	5	4	3	2	1	0
¿Con qué frecuencia su vida cotidiana ha estado llena de cosas que le interesan?	5	4	3	2	1	0

Fuente: Elaboración propia según la OMS

RESULTADOS

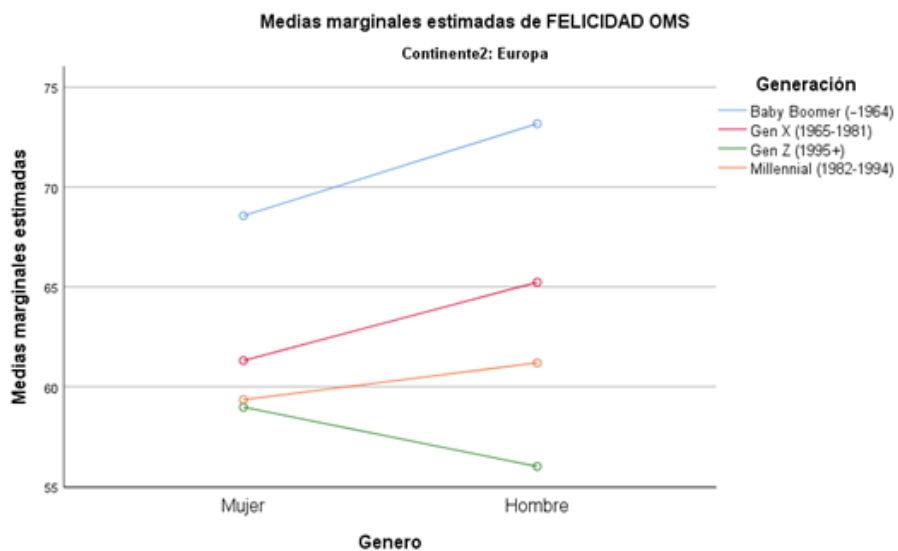
Es muy interesante observar en la Tabla 2, así como en la Figura 1, que en todas las generaciones el hombre ha sido más feliz que la mujer, excepto en la última, en las personas trabajadoras pertenecientes a la generación Z, dónde la dinámica se ha invertido, siendo las mujeres trabajadoras más felices que los hombres trabajadores. También podemos ver otro hecho muy destacable que es que, cada vez, las generaciones venideras son menos felices.

Tabla 2. Felicidad y bienestar por generaciones según índice OMS-5

Genero	Generación	Media	Desv. Desviación	N
Mujer	Baby Boomer (-1964)	68,56	17,531	71
	Gen X (1965-1981)	61,30	19,641	629
	Gen Z (1995+)	58,97	21,086	70
	Millennial (1982-1994)	59,34	17,916	293
	Total	61,10	19,247	1063

Genero	Generación	Media	Desv. Desviación	N
Hombre	Baby Boomer (-1964)	73,17	17,904	58
	Gen X (1965-1981)	65,23	19,781	365
	Gen Z (1995+)	56,00	17,065	41
	Millennial (1982-1994)	61,19	18,760	188
	Total	64,19	19,505	652
Total	Baby Boomer (-1964)	70,64	17,780	129
	Gen X (1965-1981)	62,74	19,774	994
	Gen Z (1995+)	57,87	19,669	111
	Millennial (1982-1994)	60,07	18,254	481
	Total	62,27	19,398	1715

Figura 1. Medias marginales según índice WHO-5



Otra cuestión que se puede apreciar en los resultados, es la existencia de diferencias de felicidad de las mujeres según generación. Profundizando en estos resultados, en la Tabla 2, podemos analizar las diferencias significativas intergeneracionales en mujeres:

Tabla 3. Felicidad y bienestar por generaciones según índice OMS-5

(I) Generación	(J) Generación	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Baby Boomer (-1964)	Gen X (1965-1981)	7,260*	2,397	,015	,92	13,60
	Gen Z (1995+)	9,592*	3,225	,018	1,07	18,12
	Millennial (1982-1994)	9,219*	2,533	,002	2,52	15,91
Gen X (1965-1981)	Baby Boomer (-1964)	-7,260*	2,397	,015	-13,60	-,92
	Gen Z (1995+)	2,332	2,412	1,000	-4,04	8,71
	Millennial (1982-1994)	1,959	1,354	,890	-1,62	5,54
Gen Z (1995+)	Baby Boomer (-1964)	-9,592*	3,225	,018	-18,12	-1,07
	Gen X (1965-1981)	-2,332	2,412	1,000	-8,71	4,04
	Millennial (1982-1994)	-,373	2,547	1,000	-7,11	6,36
Millennial (1982-1994)	Baby Boomer (-1964)	-9,219*	2,533	,002	-15,91	-2,52
	Gen X (1965-1981)	-1,959	1,354	,890	-5,54	1,62
	Gen Z (1995+)	,373	2,547	1,000	-6,36	7,11

*. La diferencia de medias es significativa por debajo de una significación de 0.05.

a. Genero = Mujer

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se puede observar en los resultados, en el género mujer, hay diferencias entre la generación baby boomer y Gen X, entre babyboomer y gen Z y entre babyboomer y Millennial. Esto nos demuestra que la felicidad es significativamente mayor entre las mujeres babyboomer que en el resto de las generaciones mostrado en la figura 1.

En cuanto a las diferencias según género, se ha observado que en todas las generaciones el hombre era más feliz que la mujer, excepto en la última generación Z, donde las mujeres más jóvenes son más felices que los hombres. Aunque el resultado demuestra que la generación joven es muy poco feliz, si llama la atención esa inversión de los resultados. A su vez, analizando la figura 1 podemos ver cómo, la felicidad de los hombres trabajadores se ha reducido muchísimo más que la de las mujeres, pese a ser más infelices en casi todas las generaciones, la reducción es menor. Esto choca con lo que afirma Campos-García (2021), sobre la satisfacción laboral de las mujeres y la felicidad en el trabajo, ya que las mujeres generalmente arrojan niveles más altos de satisfacción laboral que los hombres porque sus expectativas laborales son más bajas. Esto invita a seguir ahondado en la cuestión para determinar realmente si las mujeres muestran índices de felicidad más bajo o más altos que los hombres en el trabajo.

Por otro lado, cabe destacar que estos datos europeos contrastan con un estudio realizado por la consultora *Goodhire* sobre la felicidad de las personas trabajadoras en EEUU. El resultado de dicho estudio determina que, la generación más feliz en el trabajo es la millennial, puesto que, un 57% de las personas encuestadas pertenecientes a esa generación se definía como muy feliz. Un punto en común entre ese estudio y el resultado de nuestra investigación es que, en ambos casos, la Generación Z es la más infeliz en el trabajo. Esto puede darse, tal vez, porque nos encontramos ante una generación que acaba de incorporarse al mercado laboral y, en muchos casos, es un trabajo “*de paso*” que le permita ganar dinero y poder seguir desarrollándose vitalmente. Indagar sobre esto, puede ser también interesante de cara al futuro.

Asimismo, es significativo el gran salto que se produce entre los Babyboomers y el resto de las generaciones en cuanto a felicidad, algo que choca directamente con los resultados del estudio de Goodhire (2021) donde, en el contexto americano, la diferencia entre las distintas generaciones es mucho menor y, la más feliz es la Millennial, compartiendo, el último puesto los Babyboomers con la Generación Z. Esta disparidad no hace más que denotar, la importancia del entorno geográfico en los resultados de la felicidad en el trabajo y nos da pistas de por donde se puede indagar más.

Numerosas investigaciones han demostrado los beneficios de la práctica del deporte en el incremento de la felicidad de las personas como el llevado a cabo por Ravari et al. (2021) confirmaron que el aumento de la actividad física y el deporte, disminuía el nivel de depresión y aumentaba la felicidad. Kavetsos (2011) demostró que una persona físicamente activa, tenía más posibilidad de acceder a un trabajo en el contexto europeo. También, Cohn et al, (2009) demostró que, la empresa que consigue que sus trabajadores y trabajadoras realicen actividad física de intensidad moderada o alta, los tendrá felices y satisfechos. En esta línea Nuñez-Sanchez et al (2022), demostró los beneficios del deporte en trabajadores que tuvieron que trabajar en remoto debido a la Covid-19.

FUTURAS LÍNEAS

Desde este trabajo, se abren futuras e interesantes líneas de investigación que pueden ser abordadas. Evidentemente, una ampliación de la muestra partiendo de la misma premisa, ayudaría a afinar más los resultados, pudiéndonos dar una visión más adecuada de la felicidad de las personas trabajadoras según género y generación. Asimismo, sería recomendable ahondar en los factores que influyen en ese nivel de bienestar o felicidad.

Otra de las líneas de investigación posibles sería analizar las diferencias entre la felicidad de las personas trabajadoras según países o regiones. En esta línea han aparecido estudios muy interesantes como el de Mousazadeh et al. (2018), afirmando que las mujeres en Irán mostraban mayores tasas de felicidad en el trabajo que los hombres ya que, en una cultura como la iraní, el mero hecho de poder trabajar, ya les generaba satisfacción. Por otro lado, Maulidina y Puspitawati (2021) demostraron la importancia del respeto y mantenimiento de las tradiciones familiares en la felicidad de la generación Z en un contexto oriental. Como se puede apreciar, el contexto es clave para determinar los elementos que generan felicidad de las personas trabajadoras.

En relación con lo anterior, indagar en las diferencias entre generaciones se antoja un campo de investigación muy interesante. Profundizar en qué elementos son determinantes para cada generación ayuda a los departamentos de recursos humanos a adecuar sus programas de bienestar y concretar las acciones oportunas.

Sería también muy interesante profundizar en las acciones que favorecen la felicidad de las mujeres y si el liderazgo femenino —frente al masculino— favorece la felicidad de las personas trabajadoras en las organizaciones. Al igual que, indagar en diferencias según generaciones.

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Las acciones que implementan las empresas para fomentar el bienestar y la felicidad de las personas trabajadoras deben tener muy presente la diversidad existente. Una diversidad que pasa por la convivencia laboral de varias generaciones, así como de hombres y mujeres. Esto va en línea con que afirman Bakanauskienė, I., y Zagurskytė (2022), donde defienden la importancia de que los líderes de las organizaciones, en este contexto de diversidad generacional, fueran capaces de entender y comprender los deseos y expectativas de los empleados, para garantizar que el clima del entorno laboral sea propicio y amigable, para gestionar los conflictos de manera efectiva y garantizar que se cumplan los objetivos organizacionales, garantizando además una comunicación fluida.

Deben de prestar especial atención a mejorar la felicidad de las mujeres y de las personas trabajadoras pertenecientes a la generación Z, puesto que son las que

presentan unos índices de satisfacción laboral menores. Además, estas 2 generaciones más jóvenes que representan una parte importante de la fuerza laboral en España valoran mucho el bienestar, a la hora de buscar empleo, tienen en cuenta que las empresas ofrezcan este tipo de programas (economista, 2019).

Desde el punto de vista de acciones concretas, fomentar el deporte o desarrollar programas deportivos entre sus empleados ya que está demostrada la relación directa y positiva entre la práctica deportiva y el mayor bienestar y felicidad (Muñiz y Downward, 2019; Núñez Sánchez et al, 2022), siendo un elemento clave y favorecedor del bienestar.

AGRADECIMIENTOS

El equipo de investigadores desea agradecer a la empresa Happyforce y a la World Happiness Foundation (Fundación Mundial de la Felicidad) su desinteresada colaboración en el presente estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Bakanauskienė, I., y Zagurskytė, G. (2022). Different Generations' Expectations of Happiness at Work: The Case of Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 88(1), 17-30.
- Bhatia, A., y Mohsin, F. (2020). Comprehensive literature review on workplace happiness linked to employee outcomes, *TEST Engineering and Management*, Vol. 83 Nos May-June, pp. 29266-29279, available at: <https://www.researchgate.net/publication/344331667>
- Boehm, J.K., y Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16, 101-116.
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S. y Farr-Wharton, R. (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2345-2363.
- Business School IE. (2018). *Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX 2018)*. [https://urldefense.com/v3/__https://barometroex.com/__;!!D9dNQwwGXtA!Vvy95UaZfVeY9BX90xp5iw1Leui4_PPmnUo1e1S-dmDHahQcfHpUDWq_P7RKf3cue-jROdPIE2iZQDjZc\\$](https://urldefense.com/v3/__https://barometroex.com/__;!!D9dNQwwGXtA!Vvy95UaZfVeY9BX90xp5iw1Leui4_PPmnUo1e1S-dmDHahQcfHpUDWq_P7RKf3cue-jROdPIE2iZQDjZc$)
- Campos-García, I. (2021). El Camino Femenino a la Felicidad en el Trabajo: Felicidad para Mujeres y Organizaciones. En: Park, SH, Gonzalez-Perez, MA, Floriani, DE (eds) *El Manual Palgrave de Sostenibilidad Corporativa en la Era Digital*. Palgrave MacMillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42412-1_37
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., y Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>

- Cornelio, C., y Contreras, A. (2020). *WHO-5 Index: Validez, confiabilidad y aplicaciones de una escala para evaluar el bienestar subjetivo en salud laboral*. Documento técnico. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/srt/observatorio-sr t>.
- Eleconomista.es. (2019, agosto 16). Los «millennials» representarán el 75% de la fuerza laboral en apenas seis años. <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10042193/08/19/Los-millennials-representaran-el-75-de-la-fuerza-laboral-en- apenas-seis-anos.html>. Último acceso 2 octubre 2023.
- Erdogan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M. y Mansfield, L.R. (2012). Whistle while you work a review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Fairygodboss. (2018). Creating gender equality at work: A roadmap for 2019. Available at: <https://d207ibyppg2z1x.cloudfront.net/image/upload/v1543518647/files/Creating Gender Equality at Work 2019.pdf>
- Fernández, I (2013). *El modelo de Felicidad aplicado al Trabajo. Curso: Felicidad Organizacional*. Citado por Aranda L, E. (2016). La gerencia de la felicidad: un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada
- Gao J, Weaver SR, Dai J, Jia Y, Liu X, et al. (2014) Workplace Social Capital and Mental Health among Chinese Employees: A Multi-Level, Cross-Sectional Study. *Plos One* 9(1): e85005. doi: 10.1371/journal.pone.0085005
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Psychology*, 25, 778-795
- Goodhire (2021) --> El significado del trabajo en 2021: una división generacional (2021). [https://urldefense.com/v3/__https://www.goodhire.com/resources/articles/meaning-of-work-survey/__;!!D9dNQwwGXtA!Vvy95UaZfVeY9BX90xp5iw1Leui4_PPmnUo1e1S-dmDHahQcfHpUDWq_P7RKf3cuejROdPIE2opst2fD\\$](https://urldefense.com/v3/__https://www.goodhire.com/resources/articles/meaning-of-work-survey/__;!!D9dNQwwGXtA!Vvy95UaZfVeY9BX90xp5iw1Leui4_PPmnUo1e1S-dmDHahQcfHpUDWq_P7RKf3cuejROdPIE2opst2fD$)
- Grupo Adecco. (2017). *VII Encuesta La Felicidad en el Trabajo*. [https://urldefense.com/v3/__https://adecco.es/wp-content/uploads/2017/10/NdP-VII-Encuesta-Adecco-La-felicidad-en-el-trabajo.pdf__;!!D9dNQwwGXtA!Vvy95UaZfVeY9BX90xp5iw1Leui4_PPmnUo1e1S-dmDHahQcfHpUDWq_P7RKf3cuejROdPIE2oGQ_2b_\\$](https://urldefense.com/v3/__https://adecco.es/wp-content/uploads/2017/10/NdP-VII-Encuesta-Adecco-La-felicidad-en-el-trabajo.pdf__;!!D9dNQwwGXtA!Vvy95UaZfVeY9BX90xp5iw1Leui4_PPmnUo1e1S-dmDHahQcfHpUDWq_P7RKf3cuejROdPIE2oGQ_2b_$)
- Gupta, V. (2012). Importance of being happy at work. *Institute for Research and Development India*. Download from: http://www.irdindia.in/journal_ijrdmr/pdf/vol1_iss1/2.pdf [23 April 2016]
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Helsin, M.J., Medina-Franco, H. y Parker, M. (2001). Resection, local ablation, and hepatic artery infusion pump are associated with prolonged survival. *Archives of Surgery*, 136, 318-323.
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (persero) region Suluttengo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 2015
- Judge, T.A., y Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 4, 661-673.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., y Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kavetsos, G. (2011). The impact of physical activity on employment. *The Journal of SocioEconomics*, 40(6): 775-779.
- Mahmoud, AB, Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, WD y Grigoriou, N. (2021). ¡No somos tu reencarnación!, motivación en el lugar de trabajo en las generaciones X, Y y Z. *Revista internacional de mano de obra*, 42(1), 193-209.
- Maulidina, A., y Puspitawati, H. (2021). Gender analysis of family traditions, parent-child ties, and happiness in generation Z during covid-19 pandemic. *Journal of Family Sciences*, 6(2), 124-139.
- McKinsey. (2018). Women in the workplace. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>
- Mendoza, M. D. C. C., Cantú, G. P., Trejo, E. S. G., y Valdéz, R. I. M. (2023). La importancia de la felicidad en el trabajo para los jóvenes Centennials: una comparación entre hombres y mujeres. *Revista Ingeniería y Gestión Industrial*, 1(3).
- Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., y Parvizy, S. (2018). Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Research Notes*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3913-5>
- Muñiz, C., & Downward, P. (2019). Una mejor comprensión del impacto del deporte y la actividad física sobre la salud, la integración social, el mercado laboral y el rendimiento académico. *Papeles de Economía Española*, 159, 241-260.
- Núñez Sánchez, J. M., Gómez Chacón, R., Jambrino-Maldonado, C., y García Fernández, J. (2022). Can a corporate well-being programme maintain the strengths of the healthy employee in times of COVID-19 and extensive remote working? An empirical case study. *European Journal of Government and Economics*, 11(1), 51-72.
- Lara-Cabrera, M. L., Betancort, M., Muñoz-Rubilar, A., Rodríguez-Novo, N., Bjerkeset, O., y Cuevas, C. D. L. (2022). Psychometric properties of the WHO-5 well-being index among nurses during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional study in three countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10106. doi: [10.3390/ijerph191610106](https://doi.org/10.3390/ijerph191610106)
- Noll Araya, P., Romero Alonso, R., y Ortiz Bacigalupo, D. (2023). Satisfacción laboral y género: cómo impactan estas diferencias en el clima organizacional. Una reseña sistematizada. *Journal of Management & Business Studies*, 5(1), 1-23. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v5i1.1971>
- Nylén-Eriksen, M., Bjørnnes, A. K., Hafstad, H., Lie, I., Grov, E. K., y Lara-Cabrera, M. L. (2022). Validating the Five-Item World Health Organization Well-Being Index. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11489.
- Payscale. (2019). The state of the gender pay gap 2019. Available at: <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap>
- Qian, Y. y Fan, W. (2019). Hombres y mujeres en el trabajo: composición de género ocupacional y bienestar afectivo en los Estados Unidos. *Revista de estudios de la felicidad*, 20(7), 2077-2099.

- Ravari, A., Mirzaei, T., Baharemand, R., Raeisi, M., y Kamiab, Z. (2021). The effect of pilates exercise on the happiness and depression of elderly women: A clinical trial stud. *Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 61, 131-139. DOI: <https://doi.org/10.23736/S0022-4707.20.10730-8>
- Ravina, R. et al (2021). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/353565929_Certification_Happiness_Management_an_integral_instrument_for_human_resources_management_in_post-COVID-19_era
- Sánchez, J.F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. *Cauriensia*, 13, 143-156. <https://doi.org/10.17398/2340-4256.13.143>.
- Sloan, MM (2012). Controlar la ira y la felicidad en el trabajo: un examen de las diferencias de género. *Género. Trabajo y Organización*, 19(4), 370–391.
- Sánchez-Vázquez, JF, y Sánchez-Ordóñez, R. (2019). Gestión de la Felicidad: Revisión de la literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 9(18), 259-271.
- Sirota, D. y Klein, D. (2013). El empleado entusiasta: cómo las empresas se benefician al dar a los trabajadores lo que quieren. Concordville, Estados Unidos: FT Press.
- Stefanello S., Cais CF., Mauro M.L., Freitas G.V., y Botega N.J. (2008). Diferencias de género en los intentos de suicidio: resultados preliminares del Estudio de intervención multisitio sobre conducta suicida (SUPRE-MISS) de Campinas, Brasil. *Rev Bras Psiquiatr.*, 30, 139-143.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R., y Chermont, K. (2003). The affective underpinnings or job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.
- Vijayakumar, L., Ali, Z. S. S., y Umamaheswari, C. (2008). Socio cultural and clinical factors in repetition of suicide attempts: a study from India. *International Journal of Culture and Mental Health*, 1(1), 3-9.
- Winther Topp, Christian, Dinesen Ostergaard, Soren Sondergaard y Susan Bech Per (2015). The WH0-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature. *Psychother Psychosom*, 84, 167-176
- Wu, W., Rafiq, M. y Chin, T. (2017). Employee well-being and turnover intention: evidence from a developing nation with Muslim culture. *Career Development International*, 22(7), 799-815.