

# La Felicitat Laboral en els Millennials

Carol Rodríguez Rodríguez

[caroldríguezrodríguez81@uoc.edu](mailto:caroldríguezrodríguez81@uoc.edu)

03/01/2020

Director/a: Joan Boada Grau

## **AGRAIMENTS**

Vull agrair avui i sempre a la meva família que sempre han procurat el meu benestar i que si no hagués estat per l'esforç realitzat per ells, els meus estudis no haguessin estat possibles.

Al David, el meu marit, pels seus consells i experiència que m'ha ajudat a fer que es compleixin un a un tots els objectius. Per ser tan comprensiu i pacient, pel seu suport i amor; perquè en la seva companyia les coses dolentes es converteixen en bones, la tristesa es transforma en alegria i la solitud no existeix.

A les meves filles Irene i Mireia, són la historia més bonica que el destí va dibuixar a la meva vida. Pel seu amor i confiança, per la seva paciència, per la dificultat de tenir mitja mama, per entendre els moments que no vaig poder estar amb elles durant aquests dos anys i mig, per ser la meva font de motivació i inspiració per poder superar-me cada dia més i així poder lluitar per a què la vida ens depari un futur millor pels quatre.

A la meva mare, el meu germà i als meus amics pel seu suport i afecte incondicional.

M'agradaria agrair al director del treball de final de màster, el Dr. Joan Boada Grau, tot l'esforç realitzat a l'hora de guiar-me i aconsellar-me en la realització del treball, aportant-me idees i informació per poder donar molta més profunditat al treball.

## INDEX

ABSTRACTE .....	4
INTRODUCCIÓ .....	6
Justificació i rellevància del tema escollit .....	7
Objectius del treball .....	8
1. LA FELICITAT LABORAL .....	9
1.1 Concepte de felicitat .....	9
1.2 Concepte de felicitat laboral o felicitat organitzacional .....	10
1.3 Antecedents de la felicitat laboral .....	12
1.4 Conceptes relacionats amb la felicitat en el treball .....	13
1.4 Què impulsa la motivació per arribar a la felicitat laboral .....	18
1.5 Mesurament de la felicitat en el treball .....	19
2. BENESTAR I LA FELICITAT LABORAL.....	21
2.1 Concepte de Benestar .....	21
2.2 Relació entre Benestar i Felicitat laboral .....	21
3. TREBALLADOR FELIÇ I PRODUCTIU.....	23
3.1 Concepte de productivitat .....	23
3.2 Recomanacions per tenir un treballador feliç i productiu .....	23
4. MILENNIALS.....	25
4.1 Definició de millennials .....	25
4.2 Característiques: els qui són i com són els Millennials .....	29
4.3 Atributs de la generació Y per a les organitzacions .....	30
4.4 Anàlisi de la situació actuals dels Millennials .....	33
4.5 Millennials i empreses socialment responsables.....	37
5. METEDOLOGIA .....	39
5.1 Participants.....	39
5.2 Instruments .....	39
5.3 Procediment.....	41
5.4 Anàlisi de dades.....	42
6. CONCLUSIONS I LIMITACIONS.....	48
6.1 Conclusions.....	48
6.2 Recomanacions .....	50
6.3 Limitacions .....	51
REFERENCIES BIBLIOGRAFiques.....	52
ANNEXOS.....	56
Annex 1.....	56
Annex 2.....	57
Annex 3.....	59
Annex 4.....	61

## **ABSTRACTE**

El principal objectiu d'aquest treball és analitzar el grau de felicitat laboral en els millennials. Concretament, es contrasta el grau de felicitat laboral a través de l'anàlisi de les dades obtingudes en les enquestes realitzades a una mostra de 93 individus.

La literatura avala la importància de la felicitat en la vida de les persones i, ja en les últimes dècades del Segle XX, veiem com aquest aspecte cobra especial importància en l'entorn laboral.

Amb l'estudi del capital humà i tots els aspectes que afavoreixen el seu millor desenvolupament en l'àmbit laboral, s'ha observat que tenim els focus d'estudi en aquest principal factor de l'estratègia competitiva en la societat del coneixement

La cerca de la felicitat en el treball és un objectiu d'enorme importància per a moltes persones i organitzacions. No obstant això, existeix una manca important la recerca sobre com augmentar-la, així com una àmplia dispersió de mesures relacionades. No es coneix cap mesura que reculli amb la suficient amplitud el mesurament de la felicitat en el treball (Fisher, 2010), per la qual cosa en aquest estudi proposem un anàlisi en un sector de la societat molt concret com son els Millennials que ens aportí la mesura d'aquest nou constructe.

Els resultats, per tant, permetran valorar la felicitat laboral en el Millennials que les organitzacions haurien de reconsiderar per a millorar la gestió dels recursos humans donades les importants implicacions que la millora de la qualitat de vida en el treball pot tenir en aquest sector.

**Paraules clau:** Felicitat, Felicitat en el treball, Millennials, Benestar, Productivitat.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this paper is to analyse the degree of job happiness in Millennials. Specifically, the degree of job happiness is contrasted by analysing the data obtained from surveys of a sample of 40 individuals.

The literature endorses the importance of happiness in the lives of people, and already in them the last decades of the twentieth century, we see how this aspect becomes especially important in the work environment.

With the study of human capital and all aspects that favor its better development in the workplace, it has been noticed that we have the focus of study on this main factor of the competitive strategy in the knowledge society.

The pursuit of happiness at work is an extremely important goal for many individuals and organizations. However, research on how to increase it, as well as the widespread dispersal of related measures, is important shortcoming. No measure is widely known that encompasses the measurement of happiness at work (Fisher, 2010), so in this study we propose an analysis in a very specific sector of society, such as the Millennials who provide us. the measure of this new construct.

The results will therefore allow Millennials to value work happiness, which organizations should reconsider to improve human resource management, given the important implications that improving work quality of life can have in this sector.

**Keywords:** Happiness, Happiness at work, Millennials, Wellness, Productivity.

## INTRODUCCIÓ

L'ésser humà ha tendit sempre a perseguir la felicitat com una meta o una fi, com un estat de benestar ideal i permanent al qual arribar (Moccia, 2016). Però no es conforma amb un futur feliç al preu d'una vida desgraciada; desitja ser feliç a cada moment de la seva vida. Aquesta felicitat permanent, no obstant això, sembla molt difícil d'aconseguir, per no dir impossible, perquè la vida no fa més que plantejar-nos situacions caracteritzades per la "contrarietat", és a dir, oposades als nostres gustos, als nostres interessos i a la nostra tranquil·litat.

Malgrat la seva importància per a la vida de les persones aquest aspecte no ha rebut la suficient atenció per part de la psicologia. Conseqüentment, l'estudi de les implicacions de la felicitat en les diferents esferes vitals (en el treball o en la família, entre altres) tampoc ha presentat un desenvolupament sistemàtic dins d'aquest camp. No obstant això, a partir del nou mil·lenni les recerques entorn de la temàtica han crescut exponencialment i de manera sostinguda, la qual cosa assenyala un renovat interès per l'estudi de la felicitat en el treball.

La felicitat en el treball, encara no s'ha arribat al desenvolupament d'un marc teòric integrador que ostenti el consens entre els especialistes en relació amb la naturalesa i a la definició del constructe. Estudiosos com Seligman, Salas Vallina et al. (2013 respectivament), entre altres, han coincidit en assenyalar que la felicitat en el treball no es caracteritza només per tenir sentiments plaents o experiències afectives positives, sinó que involucra la necessitat que aquesta esfera vital sigui significativa per al treballador.

Adicionalment, Fisher (2010) ha indicat que la felicitat en el treball no és un terme que hagi estat àmpliament utilitzat en el món acadèmic. En lloc d'aquest concepte, un gran nombre de variables que remeten a alguna forma de felicitat o afecte positiu han estat proposades. Entre les quals es destaquen: benestar, satisfacció laboral, compromís organitzatiu, motivació, implicació, gaudi, emocions positives en el treball, entre altres. No obstant això, cap d'aquests constructes ha aconseguit aportar la suficient informació com per a poder explicar l'existència de la felicitat en el treball (Salas Vallina et al., 2013).

Respecte a les seves variables associades, la felicitat en el treball ha estat recentment vinculada a innumbrables beneficis tant per a organitzacions com empleats. Entre les seves principals conseqüències, aquest fenomen pronostica alguns resultats importants com una major productivitat i rendiment laboral, major acte-control, millors relacions interpersonals, salut física i mental, així com una major longevitat.

La felicitat en el treball presenta al món com un lloc més segur i permet que els individus prenguin decisions lliurement i gaudeixin d'una vida més sana (Dehaghi, 2012).

L'impacte de la felicitat sobre la salut dels empleats, sovint, es tradueix en una reducció de absentisme i llicències per malalties i, per tant, en un major rendiment laboral. De la mateixa forma, qui és feliç en el seu treball obté ascensos laborals abans, té més suport, és més creatiu, aconsegueix abans els seus objectius.

Definir a un sector de la població com són els 'millennials' no és tasca fàcil, però la majoria dels mitjans coincideixen en alguna cosa: aquests joves nascuts a partir dels 80 són una generació digital, hiperconectada i amb alts valors socials i ètics. Tot això i més, els fa diferents a generacions passades.

La felicitat es perfila com un dels paràmetres més buscats dins de la condició humana. Lluny de constituir una utopia, en el pla professional ens trobem amb el mateix paradigma: pot ser un treballador feliç el més productiu? Podem dir que la coincidència de ser feliç personalment amb ser feliç professionalment influeix en la productivitat laboral? La Generació Millennial és feliç en l'àmbit laboral?

### **Justificació i rellevància del tema escollit**

La felicitat en el treball és cuidar equilibradament i de forma personalitzada tots aquells factors que influeixen en la felicitat dels treballadors. La felicitat laboral fomenta i augmenta la productivitat augmentant la motivació i el treball en equip. Així com augmentant un millor clima laboral.

La felicitat laboral en el treballadors d'una organització millora la imatge corporativa, retenint els millors actius i captant talent extern. A més a més, en l'actualitat és molt important la innovació per estar actualitzats en l'economia actual. La felicitat en el treball fomenta la innovació.

En definitiva, la felicitat en el treball és un concepte que abasta un gran nombre de fenòmens, que van des d'estats d'ànim transitoris fins a actituds i emocions més estables (Fisher, 2010). En el lloc de treball, la felicitat sol estar influenciada per esdeveniments actuals i condicions cròniques que fan a la tasca, el treball i a l'organització. Al seu torn, recentment s'ha reconegut la influència dels atributs estables dels individus sobre la felicitat en el treball (Fisher, 2010; Warr, 2013).

S'ha de tenir en compte les variables sociodemogràfiques ja que afecten al grau de felicitat, ja que hi ha relacions significatives entre diferents variables (el sexe, l'edat, els anys de permanència, el lloc de treball) i la felicitat del treballador.

## **Objectius del treball**

Descriure i Analitzar l'impacte del nou concepte de felicitat en els millennials en el context econòmic i social.

Recol·lectar informació sobre les teories de la felicitat en les ciències socials.

Descriure les característiques dels millennials. Identificar el canvi del concepte de felicitat en els millennials.

La experimentació de la felicitat en el treball no pot considerar-se una variable estàtica, per contra, és necessari descriure-la com un flux ple de moviment entre diferents variables.

Després de l'anàlisi de la bibliografia existent, es considera vital i summament necessari contemplar aquelles variables que reflecteixin "com se senten els treballadors" i com estàs variables afecten el grau d'acompliment i productivitat.

La felicitat en l'entorn laboral no pot ser definida per un paràmetre sinó per l'elenc de molts factors que poden condicionar-la i la interacció existent. Dit això, si es tenen en compte els molt diversos entorns laborals, també es pot entendre que aquests estan constituïts per una multitud de factors condicionants: des de les expectatives del propi treballador, com les condicions laborals que puguin suposar per al mateix un millor o pitjor enteniment i acompliment laboral.

Per tant, l'objectiu principal d'aquest estudi resideix en analitzar la felicitat laboral en aquest sector de la població: els millennials. Delimitar els factors que poden afectar positiva i negativament al desenvolupament professional i condicionar, així, el nivell de felicitat laboral. Aportar correlació entre constructes per a definir la felicitat laboral. Es preveu trobar diferències substancials entre subjectes amb puntuacions similars, sobretot, analitzant el millennials vells (els nascuts a principis del 80) i els millennials nous (els nascuts a partir dels 90).



## 1. LA FELICITAT LABORAL

### 1.1 Concepte de felicitat

La felicitat és un estat d'ànim que suposa una satisfacció. Qui està feliç se sent a gust, content i complagut. Una persona feliç somriu i gaudeix. Trobar la felicitat depèn de cadascun de nosaltres, ja que el que fa feliç a algú pot no representar la felicitat per a un altre; el concepte de felicitat és subjectiu i relatiu.

La felicitat és un concepte complex que ha estat abordat des de diferents perspectives: científica, filosòfica, psicològica i econòmica. La perspectiva científica es caracteritza per oferir una definició operacional de la felicitat; aquesta, encara que no comprèn tota la complexitat que altres perspectives consideren, sí que permet el seu mesurament. En paraules simples, la felicitat es defineix com el grau amb què una persona aprecia la totalitat de la seva vida present de manera positiva i experimenta afectes de tipus plaent.

Per a la psicologia positivista en particular, fundada pel psicòleg estatunidenc Martin Seligman en 1990, existeix l'anomenat paradigma positivista, el qual considera que la felicitat és el fruit de la suma del que són les activitats positives i les emocions positives: la satisfacció, el plaer corporal, l'orgull, l'alegria o l'optimisme. L'ésser humà sol sentir felicitat quan aconsegueix els seus objectius i quan aconsegueix solucionar els diferents reptes que enfronta en la seva vida quotidiana. En els casos en què això no s'aconsegueix, es produeix la frustració, que porta a la pèrdua de la felicitat.

Malgrat que no existeix un acord generalitzat sobre la definició de felicitat, els científics estan molt preocupats per aconseguir que l'home sigui feliç, sobretot en l'àmbit laboral ja que treballem 56.000 hores, i vivim unes 700.000. El nou objectiu del mil·lenni és ser feliç treballant.

Felicitat la defineix cada persona des de la seva experiència, que pot estar determinada pel material, el físic, l'espiritual, cada qui li dona un grau d'importància, segons li proporcioni plaer, grat, per a tenir la percepció de satisfacció i benestar, percepció que defineix des del seu procés d'avaluació del global de la vida, on troba la motivació per a tenir respostes positives, com a resultat de moments de goig, sentiments encara més profunds, que impacten en els seus valors, principis, que ho defineixen com a persona, tenir el control de les seves accions, major confiança en les seves capacitats, per a sentir-se a gust amb el seu entorn, i tenir l'habilitat per a afrontar situacions negatives que es puguin presentar, que li no li permetin trobar l'equilibri entre el benestar i la felicitat.

La felicitat s'ha convertit en un dels pilars més forts de l'ésser humà. Aquesta felicitat, repercuteix en els estats d'ànim de la persona, en la seva energia i a traspasar-la al grup de treball i a les persones més pròximes. És un factor summament sensible, ja que enfront de problemes o preocupacions diverses, això es veu reflectit directament en l'acompliment.

## **1.2 Concepte de felicitat laboral o felicitat organitzacional**

La felicitat en el treball té com a objectiu generar benestar en els seus treballadors, el recurs vital de tota empresa, aconseguir retenir i mantenir el personal, contribueix al fet que les empreses siguin sosteniblement competitives. En petites empreses que no poden competir amb les grans multinacionals en relació amb el salari, la felicitat és clau per a retenir a les persones que desitgen vincular. Els treballadors quan són feliços, són més productius, innovadors, es relacionen millor, promouen un clima positiu on la comunicació flueix.

Els beneficis que s'aconsegueixen quan existeix la felicitat en les empreses estan, millorar la salut dels seus treballadors, reduir l'absentisme, millor el reconeixement de la marca de l'empresa, augmenta la motivació i productivitat, atreu i reté a les persones amb el talent requerit per l'organització i que compaginen amb els valors corporatius.

La felicitat organitzacional s'enfoca en les estratègies que l'empresa implementa per a aconseguir el benestar, desenvolupar habilitats personals i d'equip, per a millorar el seu compliment, mantenir el seu personal i aconseguir així el compliment dels seus objectius.

La felicitat en el treball és definida per cada persona com les seves accions individuals i grupals proporcionen el seu benestar, la seva felicitat per aquest motiu és una tasca compartida l'aconseguir la felicitat perquè aquest es converteixi en la clau competitiva de l'organització i la clau de la persona per a quedar-se en el lloc de treball on se sent valorat, respectat, i troba el seu balanç en la seva vida i el seu ús.

Sentir-se a gust en el lloc de treball, és essencial per a l'individu, on roman la major part del seu temps, i aquest benestar es tradueix en un estat de felicitat i genera per a les organitzacions beneficis en competitivitat i creativitat, preocupar-se pel seu benestar alimenta la permanència en el treball, reconèixer el treball que fan els treballadors generen en ells pensament positius en el que poden arribar fer, són millors en el que fan, si s'inverteix en la felicitat el resultat és el retorn major a la seva inversió, les empreses guanyen reconeixement com a marca i és més atractiva per a atreure el millor talent i la fidelització dels quals estan en l'organització, els resultats milloren, s'alineen amb l'estratègia corporativa, es transmet la felicitat cap als altres i es millora l'estat d'ànim.

Felicitat laboral és contribuir al fet que els treballadors se sentin a gust amb el que fan, tenir oportunitats de creixement professional, se sentin orgullosos i on influeix el suport dels seus líders i companys.

La Felicitat en el Treball és aconseguir el benestar dels empleats a través d'un equilibri en aquells factors que fan feliç a l'empleat com són ambient laboral, flexibilitat horària, salaris, desenvolupament d'habilitats, realització personal, lideratge, formació, reconeixement, beneficis socials, estabilitat laboral, oficines, recursos, benestar i cultura corporativa. És l'arma més potent de les empreses per a aconseguir atreure i fidelitzar talent en un mercat de treball on el sou ja no és una prioritat, només un factor més. Les empreses saludables guanyen terreny i la felicitat en el treball és i serà el factor determinant per a ser triats pels millors professionals...

La felicitat laboral és un concepte que s'ha anat expandint cada vegada més entre les empreses. El segle XXI és el segle dels emprenedors, de passar de la passivitat a l'acció, d' aconseguir els objectius i prendre les regnes de la situació. És per això que s'advoca, cada vegada més, per la cerca d'un treball que ens satisfaci.

Les noves generacions, sobretot, se senten més interessades per ocupacions amb una bona dinàmica i ambient, que aquells que disposin d'un millor salari però amb els quals sofreixis a l'hora d'anar a treballar. Cal tenir en compte que en molts casos el sou avui dia ja no és una prioritat, si no un factor més, per la qual cosa cal cuidar al treballador per a aconseguir atreure'l i retenir-lo.

Diferents estudis han demostrat que la felicitat laboral està directament relacionada amb gaudir del treball que fas, sentir-te orgullós de l'empresa, i treballar amb gent amb la qual existeixi una bona relació.

Cada vegada són més les empreses que s'adonen que per a atreure el talent, han de basar-se en idees com el lideratge, les oportunitats de desenvolupament professional, les condicions laborals de l'empresa... i si la companyia és un bon lloc o no per a treballar.

I què és exactament la felicitat en el treball? És aconseguir el benestar dels empleats en la teva empresa a través d'un bon clima laboral, un còmode espai de treball, motivació, oportunitat de desenvolupament professional i reconeixement del treball. Cal tenir en compte que en molts casos el sou avui dia ja no és una prioritat, si no un factor més, per la qual cosa cal cuidar al treballador per a aconseguir atreure'l i retenir-lo.

La felicitat laboral, llavors es resumeix com: (...) la capacitat d'una organització per a oferir i facilitar als seus treballadors les condicions i processos de treball que permetin el desplegament

de les seves fortaleeses individuals i grupals per a conduir l'acompliment cap a metes organitzacionals sustentables i sostenibles construint un actiu intangible difícilment imitable que genera avantatge competitiu (Fernández, 2015).

El ser feliços en el treball depèn de múltiples factors, i no sols és una responsabilitat de les empreses, també depèn de cada persona, de cada treballador, la satisfacció laboral pot ser que no sigui duradora, les persones igual que els llocs de treball evolucionen, canvien amb el temps i és aquí la clau de reinventar-se cada dia, per a la cerca del creixement personal i per tant organitzacional.

### **1.3 Antecedents de la felicitat laboral**

La felicitat laboral neix de la satisfacció laboral, existeixen diferents definicions sobre la felicitat empresarial; Edwin Locke, en 1976 la defineix com a “estat emocional positiu o plaent de la percepció subjectiva de les experiències laborals del subjecte”. Anys més tard, Davis i Newstrom (2003), la defineixen com un conglomerat de sentiments i emocions favorables o desfavorables amb què els empleats veuen el seu treball. Tractant-se d'aquesta manera, d'una “actitud afectiva un sentiment de grat o desgrat relatiu cap a alguna cosa”. Mostrant així com el concepte no ha variat molt des de 1935 quan Hoppock va començar a tractar amb grans grups de gent, desenvolupant els primers estudis sobre el tema (Fidalgo i Pérez, 1999).

La felicitat és una de les emocions presents en l'àmbit laboral, no obstant això, la felicitat en el treball és un concepte que no s'ha estudiat prou. Durant anys s'han investigat diferents constructes sota diferents perspectives. Una de les més estudiades han estat les de Luthans, professor anglès, el qual considerava que, “analitzant a diferents nivells els antecedents i conseqüències de constructes com la satisfacció laboral, el compromís organitzatiu, sense arribar a mostrar la necessària capacitat explicativa (Salas, Alegre, Fernández, 2013)”. Explicant així que fins a aquell moment no s'ha reeixit trobar un significat clar al que és la felicitat.

Arran d'això en el segle XX, Seligman va ser qui va establir la importància i necessitat de conèixer en profunditat el concepte de benestar. Donat així, tota explicació de felicitat i sobretot la felicitat laboral, part dels sentiments de vida: com són les relacions familiars, laborals i personals, aconseguint així una vida positiva, sent aquest un assoliment molt important.

“La felicitat en el treball és un concepte poc tractat per la recerca acadèmica, encara que s'hagin estudiat nombroses constructes relacionats amb ella a nivell individual, temporal i organitzatiu (Salas, Alegre, Fernández, 2013).”

La felicitat laboral part de dos aspectes molt importants, el hedònic i el eudemonisme. El primer aspecte, hedònic, es basa en els sentiment i el plaer en la vida, les relacions interpersonals, com li ho va explicar anteriorment (Salas, Alegre, Fernández, 2013). L'altre aspecte, l'esmenta per primera vegada Aristòtil, basant-se en la llibertat humana i en el desenvolupament humà ajuntant els dos termes per a així poder mesurar la felicitat (Salas, Alegre, Fernández, 2013).

#### **1.4 Conceptes relacionats amb la felicitat en el treball**

És important esmentar que dins de la felicitat laboral, com en la satisfacció, existeixen diferents factors que repercuteixen en aquestes, i els quals no formen part de l'atmosfera de treball. Factors com: L'edat, la salut, l'antiguitat, l'estabilitat emocional, condició socioeconòmica, temps lliure i activitats recreatives practicades, relacions familiars (...i altres distraccions), afiliacions socials, etc. El mateix succeeix amb les motivacions i aspiracions personals, així com amb la seva realització (Shultz, 1990).

Existeix una varietat de constructes que es relacionen amb la felicitat, sent el concepte de felicitat fàcilment barrejat o confós amb uns altres; un d'ells, el de la satisfacció. Aquesta, la felicitat, arriba a recollir aspectes hedònics i eudemonismes del lloc de treball, i relacionar-los linealment amb els diferents funcionaments organitzacionals.

Aquests dos conceptes varien en circumstàncies diferents, com per exemple la felicitat és “una emoció que es produeix en la persona quan creu haver aconseguit una meta desitjada. Mentre que la satisfacció organitzacional, ha estat definida “com el resultat de diverses actituds que té un treballador cap al seu ús, els factors concrets (com la companyia, el supervisor, companys de treball, salaris, ascensos, condicions de treball, etc.) (Atayala, 1999).”

Aquests constructes arriben a barrejar-se en cert punt ja que s'estan relacionant permanentment amb els resultats i objectius. Quan un individu està satisfet i feliç en el seu entorn, té reaccions i emocions positives, pot solucionar de millor manera els problemes, veu d'una millor manera les circumstàncies, i té un punt de vista diferenciador.

La felicitat i la satisfacció requereixen de motivació, s'ha demostrat que els empleats motivats i feliços en el seu treball són més productius, creatius, treballen millor en equip, s'adapten amb major facilitat als canvis i desenvolupen una major tolerància a l'estrès. La motivació ha de venir del sorprenent i valuós missatge del “sí que podem o sí que es pot”, que ha unit masses socials i fomentat la unió de grups. En les organitzacions, aquests missatges de positivisme comporten poder motivacional humà. El sentir-se motivat fa que les persones busquin treballar correctament, de manera ordenada, en un temps establert, en equip, i en constant millora.

Aconseguint així un resultat òptim. Inclusivament s'ha pogut apreciar que busquen una millor i major capacitat amb entusiasme.

Es pot analitzar com influeix l'edat, Murgich explica que mentre els empleats majors de 55 anys valoren en major mesura l'estabilitat, els de 35 a 44 anys aposten per la flexibilitat horària, i els joves menors de 24 anys necessiten realitzar-se professionalment per a poder ser feliços amb el seu ús. No obstant això, tots ells coincideixen en assenyalar la diversió i el gaudi en el treball com la peça imprescindible per a aconseguir la felicitat laboral (2015).

Les característiques personals tenen vital importància en aquesta mena de casos, si una persona és tímida i no és segura en la presa de decisions, pot veure's afectada en prendre una decisió d'emergència o en trobar-se sota pressió. Un mal entorn pot generar un acompliment baix en el col·laborador, per la qual cosa es torna necessari buscar la satisfacció en l'ambient, generador de felicitat i equilibri emocional amb la finalitat d'aconseguir el resultat oposat. (Fisher, 2010).

La felicitat pot influir de tal forma en un individu a complir els objectius proposats dins d'un cronograma establert. No obstant això, la felicitat també es pot veure afectada d'acord amb l'ambient regnant en l'oficina, per exemple si el grup té una actitud negativa i de culpabilitat, el nivell de felicitat serà en extrem baix i l'objectiu perdria importància.

“Algunes persones són més feliços que unes altres en les seves organitzacions en funció de quatre variables: l'entorn, les característiques personals, la interacció amb el mitjà i la predisposició a la felicitat (Fischer en Salas, Alegre, Fernández, 2013).”

No obstant això, si les persones manquen d'una actitud positiva i del suport mutu, l'ambient grupal i individual serà menys agradable, poc suportable, i segurament poc productiu.

És imperatiu en parlar de felicitat, compromís, i motivació, parlar de la intel·ligència emocional. Com bé es refereix Fredrickson (2003), en molts moments de la vida, existeixen emocions creuades. Fredrickson parla de la forma correcta per a conrear les diferents emocions positives, com a mitjà per a aconseguir millorar el funcionament en les organitzacions.

En els equips sorgeixen emocions que cal saber gestionar i aquí és on entren en joc la capacitat d'empatitzar i de posar-se en el lloc de l'altre. El que no sàpiga treballar amb les emocions adequadament no serà un bon líder. Hi ha gent que té els músculs de l'emoció atrofiats, però el coaching és una excel·lent eina per a treballar-los; és com una taula de gimnàstica (Salas, Andrés, 2013).

El treball és considerat una necessitat, tornant-se d'aquesta forma una activitat quotidiana summament important, per això és necessari observar el treball des d'una perspectiva productiva;

és a dir les persones treballen per a produir, i així aconseguir obtenir diferents beneficis al llarg de la seva vida. Treballar comporta a anar espatlla amb espatlla amb un equip de treball en l'activitat laboral triada, aconseguint així l'empleno dels diferents objectius plantejats. La majoria dels treballadors tracten de ser feliços en el seu entorn laboral, però no tot depèn de l'empresa, és per això que és necessari buscar en el seu interior les diferents qualitats per a aconseguir aquesta felicitat. El treball és una eina fonamental per a conèixer a una persona; la seva actitud, els seus humors, els seus atributs feia l'empresa entre altres coses; per això, és important deixar el "segell" personal.

L'entorn laboral, és el lloc on les persones estan al voltant de 8 hores tots els dies, normalment es converteix en una segona llar. Un ambient on miren els mateixos rostres, i segueixen les mateixes rutines, les quals a vegades es veuen afectades per l'estat d'ànim dels col·laboradors. La felicitat en el treball depèn molt de l'actitud personal, convertint-se en un factor determinant per al compliment de metes i de l'assoliment correcte de diferents plans.

Ara bé, perquè els col·laboradors vulguin i puguin arribar a la felicitat que es busca en l'entorn laboral, és necessari comptar amb la motivació correcta de l'empresa cap als seus empleats. És fonamental analitzar la força laboral que motiva les relacions individuals, la manera de treballar amb els seus directius i en la confiança i respecte que es reflecteix entre col·laborador i cap. No sols es basa en el col·laborador, també és important parar esment al lideratge gerencial, en com es dirigeix a la seva gent, si aconsegueix inspirar-los i estimular-los perquè facin un treball esperat amb el resultat esperat.

La felicitat i la motivació també han de néixer de les persones, aquestes han de donar el millor de si mateix. La seva actitud és en gran part generadora de resultats. Per a complir amb les expectatives desitjades es requereix treballar conjuntament amb la participació d'un equip sòlid, amb ganes de treballar; per la qual cosa mesurar el rendiment i conèixer si el col·laborador travessa per diferents moments, permetrà a l'equip donar suport on correspongui; solidaritat, empatia. Obtenint un resultat un clima laboral satisfactori.

La felicitat laboral també part de la intel·ligència emocional la qual es basa en tres punts molt importants; l'acte motivació, el coneixements de les emocions pròpies i la capacitat de controlar-les.

Goleman, explica; (...) en la mesura en què estiguem motivats per l'entusiasme i el gust en el que fem - o fins i tot per un grau òptim d'ansietat-els convertim en excel·lents estímuls per a l'assoliment (Goleman, 1996).

S'ha parlat que la motivació intervé en diversos factors, tals com l'ambient laboral, la cultura i la felicitat com Goleman l'explica, per això en aquest estudi es tracta, els punts de la felicitat laboral i el pilar més fort és la motivació (1996).

El primer pas de la felicitat laboral, es podria identificar com el procés que mou a les persones a actuar, buscar, desenvolupar i complir amb l'objectiu establert. Els motius es van dirigint cap a les oportunitats que més pugui interessar, però han de ser metes o finalitats que siguin assequibles i assolibles. Per això no cal perdre l'esperança de poder aconseguir els objectius i complir amb ells. Si no es lluita per complir aquests objectius es perdrà la motivació i la felicitat de poder aconseguir-los. Sent així, ens enfoquem en el coneixement de les pròpies emocions. El conèixer quins són, ens brinda l'oportunitat de poder desenvolupar millor els aspectes laborals i obtenir d'aquestes emocions la felicitat laboral amb els prospectes establerts. "El coneixement d'un mateix, és a dir, la capacitat de reconèixer un sentiment en el mateix moment en què apareix, constitueix la pedra angular de la intel·ligència emocional (Goleman, 1996)."

Un altre dels aspectes anteriorment esmentats es basa en la capacitat de controlar les emocions. Goleman explica que les persones que manquen d'aquesta habilitat han de batallar constantment amb les tensions desagradables mentre que, per contra, els qui destaquen en l'exercici d'aquesta capacitat es recuperen molt més ràpidament dels revessos i contratemps de la vida (1996).

El desenvolupament de la felicitat laboral és tenir tots els pilars que un ésser humà ha de tenir: motivació, satisfacció, humilitat, senzillesa, maduresa, entre tantes, perquè el seu lloc laboral sigui la seva llar, sigui on vol estar i no on a un li toca estar. Cuidar aquests pilars és el més important, satisfer-ho amb assoliments amb mèrits complint els objectius, és la millor recompensa que es pot brindar al lloc laboral (Jaramillo, 2013).

Acabant els aspectes més importants de la felicitat laboral, es podria dir que és un constructe fonamental per a les empreses tenir als col·laboradors satisfets, motivats a perseguir els seus objectius i buscant sobretot la felicitat laboral.

Val recalcar que el nivell de satisfacció d'un treballador no depèn directament del que faci l'empresa, sinó també, i fonamentalment, del que el treballador fa, com ell concep el seu treball, i sobre això, l'empresa no té poder. Aquesta no pot donar-li el sentit al treball, sinó que el treballador ha de donar-l'hi (Pagani, 2015).

En un altre sentit es té que la felicitat va arrelada als processos mentals de la persona, Warr (2013), estableix que la felicitat es genera del ser mateix, considerant:



a) Aspectes disposicionals o demogràfics, també coneguda com a característiques a llarg termini, es relaciona amb la personalitat tals com el neuroticisme i l'extraversió, es relacionen significativament amb indicadors de felicitat i benestar, com per exemple la satisfacció laboral, així com l'edat i el gènere s'associen amb el benestar; b) La manera d'afrontar i pensar en situacions concretes, o característiques a curt termini, la felicitat es troba determinada, parcialment, pels judicis comparatius, la preocupació sobre qui sóc i qui m'agradaria ser, com serà el futur i per l'avaluació relacionada amb l'acte eficaçia, la novetat i la rellevància personal.

Davant el plantejament de Warr (2013) s'infereix que tant les característiques de l'ambient com les individuals determinen la felicitat de l'individu, considerant que al moment de seleccionar un treball s'han de tenir en compte tots dos aspectes (interns i externs a la persona) pel fet que s'unifiquen, de manera que segons la personalitat del treballador, els seus sentiments, metes, entre altres, selecciona el tipus d'ocupació que desitja, i al seu torn establirà el seu desenvolupament dins de l'organització segons els objectius que persegueixi dins d'aquesta.

Es important considerar que aquest estat de felicitat té relació amb el nivell d'acompliment, és a dir a major felicitat millor compliment laboral. En síntesi la felicitat en el treball té múltiples factors que s'interconnecten i té incidència directa i indirecta amb ella.

Davant aquests plantejaments, un ambient laboral harmoniós, contribueix a la felicitat dels treballadors, al seu torn les relacions interpersonals contribueixen a enfortir amistats i ambients de comunicació agradable. Quan una persona és feliç per decisió pròpia, és capaç de desenvolupar-se de manera positiva, la qual cosa li permet afrontar els seus problemes i continuar amb les seves metes tant en el personal com en el professional.

D'aquí el valor significatiu que té aquest tema en el context laboral, per la qual cosa resulta d'interès assenyalar alguns estudis amb el propòsit de contextualitzar i assenyalar algunes característiques de la felicitat en l'àmbit del treball.

Warr (2013) assenyala que existeixen variables internes i externes a l'individu que afecten el seu benestar, per la qual cosa, l'autor estableix algunes característiques laborals que afecten la felicitat o infelicitat en els treballadors, com per exemple:

- a) Oportunitat de control, fent referència a la influència personal, participació, llibertat en la presa de decisions;
- b) Oportunitat per a l'ús i l'adquisició d'habilitats;
- c) Desafiament, baixa càrrega i sobrecàrrega de treball, identificació amb la tasca, treball emocional, conflicte treball-casa;
- d) Varietat de canvis en el contingut de les tasques i els contactes socials;

- e) Claredat de l'entorn, resultats predictibles, requisits clars, claredat de rol, retroalimentació sobre les tasques, baixa ambigüitat respecte al futur;
- f) Contacte amb un altre, contacte social, qualitat en les relacions socials, dependència dels altres, treball en equip;
- g) Disponibilitat de diners, ingressos disponibles, nivell salarial, pagament per resultats;
- h) Seguretat física, condicions de treball adequades, grau de riscos, qualitat dels equips de treball;
- i) Posició socialment valorada, importància de la tasca o funció, contribució a la societat, estatus en grups valorats;
- j) Suport del supervisor, consideració per part dels caps, tracte just per part del supervisor, preocupació pel benestar propi,
- k) Desenvolupament de carrera, seguretat laboral, oportunitats de promoció;
- l) Equitat, justícia dins de la pròpia organització, equitat en les relacions de l'organització amb la societat.

Aquestes característiques de l'ambient laboral es relacionen directament amb la felicitat dels treballadors en vista que de diversos punts de vista els pot generar satisfaccions a aquests. No vol dir això que han de complir-se totes perquè existeixi felicitat, perquè això depèn de la mena de persona i de la perspectiva de la mateixa cap a l'empresa.

#### **1.4 Què impulsa la motivació per arribar a la felicitat laboral**

Les veritables motivacions professionals són les intrínseques, és a dir, aquelles recompenses que ens donem a nosaltres mateixos del tipus "sento que estic aprenent"; "percebo que formo part d'un grup exclusiu"; o "em sento reconegut".

En tot cas, la 'VII Enquesta Adecco sobre felicitat en el treball' conclou que l'ambient laboral, la flexibilitat horària, tenir un bon cap i el salari són els principals factors de motivació que sustenten la veritable satisfacció laboral.

En entorns laborals cada vegada més flexibles que fugen del 'presentisme', el temps lliure és una moneda comuna per a recompensar de manera diferent. Sense oblidar que això xoca amb l'exigència d'una dedicació de 24 hores, cada vegada més habitual en moltes organitzacions.

Entre les principals raons que porten a prendre la decisió de canviar d'empresa o d'activitat laboral estan l'absència de desenvolupament professional i la relació amb un cap directe.

Els bons comandaments han de ser conscients de qui vol moure's en el seu equip, ja sigui per falta d'expectatives i motivació o simplement perquè ja no aprèn.

També cal diferenciar entre qui es va per a evitar un mal ambient de treball o a un comandament tòxic, del qual el fa perquè l'organització no li ofereix desenvolupament de carrera i aprenentatge.

Resulta difícil resoldre el dilema de si és preferible treballar en alguna cosa que no ens agrada massa, o que avorrim, sempre que es guanyi molts diners, o si és millor tenir una ocupació segura que ens satisfaci plenament, encara que estigui mal retribuït. Les ocupacions que produeixen més satisfacció són les que impliquen un major grau de realització personal, i es basen en les activitats que aporten un alt valor.

Els diners no té molt a veure amb la satisfacció en el treball. Encara que la retribució continua sent un bàsic, s'assumeix que el seu impacte s'interioritza o s'oblida aviat. La motivació que proporciona una pujada de sou dura a penes tres mesos. Fins i tot, hi ha qui opta per invertir en un projecte professional que impliqui una menor retribució, però triant experiències complementàries i enriquidores. Això resulta positiu i és un exemple de visió de carrera a llarg termini. Un ascens tampoc es considera un factor definitiu de satisfacció.

Hem de tenir en compte que la satisfacció laboral pot ser que no sigui per sempre, ja que les persones igual que els llocs de treball, evolucionen. La base perquè sigui sostenible i veritable és reinventar cada dia el nostre lloc de treball. Aquí les expectatives són clau. Unes altes perspectives sobre les circumstàncies favorables de la nostra vida queden associades a una gran satisfacció vital. Les que són irrealistes o exagerades impliquen infelicitat.

### **1.5 Mesurament de la felicitat en el treball**

No es fàcil mesurar la felicitat en el treball, ja que hi ha molts aspectes que hi influeixen.

A l'hora de mesurar la satisfacció dels treballadors existeixen multitud d'eines diferents, des de senzills qüestionaris fins a profundes enquestes. No obstant això, la clau perquè el test de felicitat laboral tingui èxit radica tant en la seva adaptació a les necessitats de l'empresa, com en la posterior anàlisi per part de l'organització i l'execució de mesures per a millorar la satisfacció dels professionals.

Aquests són alguns exemples de test de felicitat laboral del mercat.

#### **iOpener People & Performance Questionnaire (iPPQ)**

La consultora internacional iOpener Institute disposa d'una eina per a mesurar la felicitat laboral del capital humà amb l'objectiu d'ajudar les empreses, equips i professionals a maximitzar el seu rendiment, productivitat i potencial.

Aquest test es basa en l'avaluació de cinc aspectes concrets, les anomenades 5Cs de la felicitat:

Contribució: què aporta el treballador; Convicció: quina és la seva motivació a curt termini; Cultura: quina és la seva sensació d'ajust i alineació amb la companyia; Compromís: quin nivell de compromís presenta a llarg termini; Confiança: quina és la seva creença a nivell individual.

Tots aquests elements, segons la consultora, estan interconnectats, actuant com un ecosistema global, per la qual cosa el seu estudi a través del test de felicitat laboral permet conèixer el grau de satisfacció dels equips i les àrees de millora.

### **Oxford Happiness Questionnaire**

Desenvolupat per Michael Argyle i Peter Hills, de l'Oxford Brookes University, aquest qüestionari aconsegueix mesurar l'anomenat «benestar subjectiu», és a dir, la felicitat de cada empleat.

En aquest cas, l'Oxford Happiness Questionnaire està compost per una trentena d'afirmacions (29, concretament) relatives a la situació del professional, com per exemple: “Em fa l'efecte que la vida és molt satisfactòria”, “Considero que existeix una bretxa entre el que voldria fer i el que he fet” o “No em resulta fàcil prendre decisions”, que aquest ha de contestar amb una escala de valoració del 0 al 6, des de totalment en desacord fins totalment d'acord.

### **Enquesta Semàfor**

Aquesta modalitat de test de felicitat laboral, proposta per David Tomás, cofundador i CEO de Cyberclick i autor de l'empresa més feliç del món és molt aconsellable per a mesuraments diaris, per la senzillesa i agilitat amb la qual es pot dur a terme.

Com el seu propi nom indica, l'enquesta semàfor presenta tres nivells de resposta per part dels treballadors quant a la seva satisfacció laboral: verd, si es troben feliços en els seus llocs de treball; taronja, si consideren que es poden fer millores; i vermell, si el seu grau d'insatisfacció és elevat.

D'aquesta manera, les empreses poden realitzar, en qüestió de minuts, qüestionaris diaris sobre l'estat d'ànim de l'empleat en cada jornada, la seva satisfacció amb les tasques que ha desenvolupat al llarg del dia o l'avanç en els seus objectius. A més, per a facilitar el feedback, és convenient incloure un apartat de resposta oberta en el qual els professionals puguin especificar les seves queixes i suggeriments.

En l'actualitat existeix un gran consens en la literatura del Happiness Management en afirmar que els empleats feliços són més productius, creatius i innovadors, així com menys propensos a l'absentisme (per exemple, Warr, 2007; Amabile et al., 2005; Patterson, Warr and West, 2004; Cropanzano and Wright, 2001; Gerdtham and Johannesson, 2001).

## 2. BENESTAR I LA FELICITAT LABORAL

### 2.1 Concepte de Benestar

Respecte al concepte de benestar sol utilitzar-se com a sinònim de felicitat, P. Hirsch (2017) esmenta que l'estat de felicitat sostinguda en el temps és inassolible, per la qual cosa parlar de benestar fa referència tant a l'experiència òptima com a un funcionament adequat de l'individu.

En relació a això P. Hirsh (2017) esmenta que M. Seligman (2003) planteja que la psicologia positiva ha de promoure el benestar i que el patró de referència hauria de ser el creixement personal; aquest benestar se sustenta en cinc conceptes la unió dels quals genera sinergia, els quals són emocions positives, compromís, relacions positives, significat, assoliment i realització.

En relació al benestar, és necessari esmentar dos conceptes respecte al que es refereix "estar bé", tal com ho esmenta P. Hirsch (2017), considerant dues antigues orientacions filosòfiques, d'una banda el "hedonisme" que defineix el benestar com la presència d'afecte positiu i l'absència d'afecte negatiu, on la idea fonamental és experimentar la major quantitat de plaer, i d'altra banda, la "eudemonia" l'aspecte central de la qual és viure de manera plena o aconseguir els potencials humans més valuosos.

### 2.2 Relació entre Benestar i Felicitat laboral

En relació al treball i la felicitat, P. Hirsh (2017) sosté que el tipus d'ocupació sembla influir significativament en la satisfacció laboral, per la seva part esmenta que els treballs de major jerarquia i molt especialitzats tenen major satisfacció que aquells que tenen treballs repetitius i no especialitzats...

D'acord amb el desenvolupat per M. Seligman (2003) en relació a les fortaleeses, resulta interessant la relació que fa d'aquestes, considerant que posant-les en pràctica cada dia en l'àmbit laboral, s'aconseguiria incrementar la satisfacció laboral.

El mateix autor, esmenta que la tendència de les dues últimes dècades s'inclina per la satisfacció laboral, considerant que s'ha passat ràpidament d'una economia monetària a una economia centrada en la satisfacció amb la vida, la qual cosa genera que s'experimentin arran d'aquestes tendències alts i baixos, quan el treball escasseja, la satisfacció personal té un pes menor, mentre que quan abunda la mateixa és més valorada.

"Qualsevol treball pot convertir-se en una vocació i qualsevol vocació en un treball" (Seligman, 2003, pàg. 151), amb aquesta afirmació l'autor planteja que la vocació genera una ocupació més

gratificant perquè d'aquesta manera el treball es realitza per si mateix en lloc de fer-lo pels beneficis materials que comporta, per la qual cosa suggereix que en poc temps gaudir de l'estat resultant de la fluïdesa en l'ocupació superarà la retribució material com a primer aspecte motivador del treball.

### 3. TREBALLADOR FELIÇ I PRODUCTIU

#### 3.1 Concepte de productivitat

En l'actualitat existeix un gran consens en la literatura del Happiness Management en afirmar que els empleats feliços són més productius, creatius i innovadors, així com menys propensos a l'absentisme (Warr, 2007).

Des d'aquesta tesi, molts especialistes han enfocat els seus esforços acadèmics, d'una banda, a demostrar que la felicitat organitzacional influeix de manera significativa en els vectors imatge corporativa i satisfacció laboral, i per tant, en la rendibilitat de les empreses (Fisher, 2010).

La felicitat està lligada a nivells més alts de productivitat, a menor rotació laboral i major autoestima, tres indicadors fonamentals al moment avaluar una empresa i els seus col·laboradors (Pagani, 2015); "El 97,7% dels treballadors enquestats creu que la felicitat laboral influeix en el rendiment i que un empleat feliç, és un empleat més productiu (Murgich, 2015)." Al seu torn, les persones que consideren que el seu treball els dona felicitat generen actituds de suport entre col·legues, positivisme en circumstàncies difícils, solidaritat i lliurament generant un millor resultat; demostrant així que un individu feliç és un gran actiu.

#### 3.2 Recomanacions per tenir un treballador feliç i productiu

D'acord amb l'estudi Felicitat i Treball realitzat per la consultora mexicana Creixement Sustentable (<https://www.economista.com.mx/opinion/Felices-probablemente-felices-felices-felices-dificilmente-20190822-0120.html>), la gent feliç presenta major energia i dinamisme en les seves tasques laborals, la qual cosa deriva en més eficiència i productivitat en les empreses.

Els participants de l'estudi van descriure que la felicitat laboral està directament relacionada amb gaudir el treball que fas, sentir-te orgullós de l'empresa, i treballar amb gent amb la qual existeixi una bona relació. Treballar durant llargues hores sense aixecar el cap o relacionar-se amb els seus companys, fa als empleats estar apagats i pessimistes. Això es tradueix directament en un descens de la productivitat", van descriure alguns dels enquestats.

Leonard J. Glick, professor de gestió i desenvolupament organitzacional de Northeastern University, Boston, va descriure per a la revista Forbes una sèrie de consells per a mantenir per força laboral contenta i, alhora, productiva.

([http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2013/09/08/7-ways-to-keep-your-employees-happy-and-working-really-hard/#\\*1282c66a58cb](http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2013/09/08/7-ways-to-keep-your-employees-happy-and-working-really-hard/#*1282c66a58cb))

**1. Que se sentin propietaris de l'empresa:** Cal aconseguir que els empleats se sentin amos de l'organització, en lloc de pensar que només és merament un lloc de treball. El fet que el personal se senti responsable de participar en el producte o servei final fa que no sols estigui més satisfet, sinó també més compromès. Una de les maneres de fer-ho és assegurar que tots sàpiguen què es fa en cada etapa de la producció, la qual cosa permet participar amb propostes de millora en qualsevol fase.

**2. Atorgar-los confiança per a sortir de la seva zona de confort:** És poc probable que els empleats vulguin fer una tasca específica i repetitiva fins a la seva jubilació. Atorgar noves responsabilitats que els permeti créixer i tenir més confiança, i que al mateix temps els donin més valor a l'organització. “El major risc és tenir gent cremada o avorrida en l'empresa”, afirma Glick.

**3. Mantingui informat a l'equip:** Val la pena compartir informació amb els empleats, sobretot abans que sàpiguen les coses per terceres persones. Saber com van els números o quins seran els pròxims desafiaments els convida a participar en la marxa de la companyia.

**4. Tracti als empleats com a adults:** Si ha d'informar-los d'una mala notícia, faci-ho sense dissimulacions. Per norma general, els empleats són capaços de digerir la informació; i de fer-ho molt millor si se'ls demostra que els hi té en compte, assegura el professor.

**5. Ets el cap, no oblidis la jerarquia:** És important no oblidar-se de la jerarquia, més encara quan és necessari prendre decisions difícils o complexes. Les organitzacions requereixen de lideratge per a suportar les adversitats o moments difícils. Segons Glick, un dels principals problemes de la relacions obertes entre cap i empleat és caure en l'error de què es tracta d'una relació d'igualtat.

**6. Els diners importa (però no tant com sembla):** Els empleats solen tenir molt en compte la remuneració en acceptar una oferta de treball, però una vegada aconseguit l'acord, la font d'estímul canvia ràpidament. Segons el professor, “la motivació ve de l'oportunitat d'aprendre, de contribuir”.

**7. Les comoditats en l'oficina importen (però no tant com sembla):** Algunes companyies s'han fet famoses per la quantitat de beneficis que els ofereixen als treballadors en les oficines, on existeixen des de bars fins a taules de ping pong. Tanmateix, això no té cap valor si no s'acompanya amb una política de motivació i de compromís que se centri en els empleats. “Pot ser que sigui més fàcil que la gent vingui a treballar, però no significa que treballin més ni millor per tenir aquestes facilitats”, conclou Glick.



## 4. MILLENNIALS

### 4.1 Definició de millennials

A causa dels comptants canvis de generacions, en aspectes econòmics, socials, professionals i amb una perspectiva cap a uns quants anys enrere, la generació dels millennials nascuts entre 1981 i 2000, joves entre 16 i 35 anys que es van fer adults amb el canvi de mil·lenni, han presentat un canvi en les seves projeccions de vida influïent en el seu context econòmic i laboral.

A causa d'aquests successos, és important comprendre els canvis que han presentat el concepte de felicitat en els millennials i de quina manera han afectat les companyies, que han fet per a suportar els canvis.

Les persones nascudes entre els anys 1980 i 2000, ara coneguts com «millennials» o generació Y, es troben en l'etapa de joventut, amb un estil de vida que caracteritza i diferencia aquesta generació de les seves predecessores (Jacomó, 2016), a generació dels baby boomers (nascuts entre 1943 i 1960) i la generació X (nascuts entre 1960 i 1980).

Segons Jacomó (2016), els millennials es caracteritzen per ser nadius i nadius digitals, connectats permanentment a les seves xarxes socials en temps real. Són individus que treballen per a viure i no al revés; busquen noves formes d'entreteniment, propòsits gratificants i significats espirituals.

Des del punt de vista del vincle positiu entre les variables amistat i benestar col·lectiu, es fa interessant l'estudi descriptiu de la felicitat corporativa dels individus nascuts durant el període comprès entre els anys 1980 i 2000, grup poblacional que rep el nom de millennial o Generació Y (Bolton et al., 2013). Aquest capital humà es caracteritza, d'una banda, que per ser els primers nadius digitals en la història del segle XX; per un altre, que aquest col·lectiu l'any 2020, no sols representarà aproximadament el 70% de la força laboral mundial, començaran a ocupar de manera massiva els llocs d'alta direcció de les grans multinacionals. Això serà possible en aquelles empreses, l'activitat productiva de les quals estigui directament associada amb la tecnologia, la telecomunicació, la biomedicina o l'energia renovable. Això requereix, entre altres coses, d'un important volum de joves creatius i innovadors, és a dir, de millennials amb alta qualificació professional que liderin projectes d'I+D i la creació de startups (Rodríguez & Rodríguez, 2015).

Actualment molts d'ells són personatges molt prestigiosos en el món globalitzat, a causa dels seus grans èxits empresarials.

Serveixi d'exemple: Mark Zuckerberg (fundador de Facebook), Evan Spiegel (fundador de Snapchat), Brennan Potts (cofundador de Titanium Exploration Partners), Nat Turner (cofundador de FlatironHealth), Eben Bayer (cofundador de Ecovative) o Nevada Sánchez (Butterfly Network). Aquestes persones, al costat de molts altres millennials, constitueixen un capital intel·lectual de gran rellevància en el desenvolupament sostenible dels territoris, així com en la millora productiva de les multinacionals. Això últim es pot obtenir mitjançant la implementació de departaments de recursos humans, destinats a conrear el benestar col·lectiu a l'interior de les seves organitzacions (Ravina, Villena i Gutiérrez 2017).

Seguint aquesta definició, els millennials de més edat han complert o compliran 37 anys en 2019 i els més joves tenen 23. Una persona de 37 anys no està en el mateix moment de la seva vida que una altra de 23. La precarietat laboral pot afectar a tothom, però més als grups més joves. I amb 37 anys potser ja es tenen fills o s'està pensant a tenir-los, cosa que no és tan freqüent en el cas d'un "veinteañero".

Actualment, la generació dels Y és la més gran cohort demogràfica després dels baby boomers. Són el grup poblacional que amb major accés a educació ha tingut en la història i majors possibilitats de consum. Han crescut amb consciència dels danys ambientals i els efectes de la discriminació en els àmbits socials i laborals. I, a més, sempre han conviscut amb les noves tecnologies de la informació.

A causa de la combinació entre consciència, responsabilitat social, sensibilitat, creativitat, capacitats d'emprenedoria i focalització a demostrar resultats, és considerada la "Generació Perfecta". Malgrat la seva decidida orientació als resultats, necessitat d'adrenalina, retroalimentació, estímuls constants (high maintenance) i requerir assoliments de manera persistent (Trophy Kid), és una generació modesta, positiva i cooperadora. Han crescut sent observats, supervisats i documentats tota la seva vida, de fet, d'aquesta generació existeix molta més informació que qualsevol altra.

Els Y prenen millors avantatges de les oportunitats que els adults els ofereixen i són conscients dels drets que per a ells s'han inclòs en les polítiques públiques.

S'ha vingut observant un augment de la informalitat i de concentració laboral en la indústria dels serveis. Cada vegada són més els llocs de treball ocupats per freelance, exercits des de diversos llocs com a llars, cafès, entre altres, i per a clients internacionalment dispersos.

Segons Carolyn Martin "Els Millennials guiats per gerents disposats a complir aquestes expectatives tenen el potencial de ser la generació més productiva de la història" (2005, p. 39).

No obstant això, és necessari el disseny i adequació de les eines per a poder resoldre els freqüents xocs generacionals en els ambients laborals.

És important comprendre que la Generació Y es manté independent del nivell social i l'estatus econòmic del qual depenien les generacions anteriors, per això, busquen empreses amb responsabilitat social, que siguin sustentables en el llarg termini i ressaltin per les seves accions compromeses.

I, al ser una generació més equilibrada en termes del maneig temps, no pensen en el balanç entre ocupació i vida, ja que s'assumeix que aquests s'han de combinar, raó per la qual requereixen horaris flexibles per a atendre els seus fills, les seves mascotes, la seva comunitat i també als seus pares.

No hi ha dubte que serà necessari que les estructures de les companyies s'hagin d'adaptar a les noves maneres de treballar dels millennials, doncs, en cas contrari, aquests acabarien per canviar d'empresa o per iniciar els seus propis plans d'emprenedoria.

Aquest és un tema tan interessant que es pot veure des de moltes perspectives i que té implicacions en molts camps de l'administració, màrqueting, recursos humans, internacionalització, etc.

Els Millennials, o Generació Y, ja van néixer en un món globalitzat i digital, amb el que el seu llenguatge és diferent al de les generacions anteriors. Encara que existeix certa polèmica en la seva definició, sol considerar-se que són tots aquells nascuts entre 1980 i 1994. És una generació d'emprenedors, impacient i que no temen als canvis. Encara que tenen la millor formació, o no estan treballant actualment o ho fan en treballs precaris en els quals duren poc, perquè no se senten motivats.

Els Millennials han conviscut amb entorns molt canviants i volàtils (VUCA), la qual cosa ha provocat que no tinguessin la resistència als canvis que vam tenir nosaltres.

Molt més oberts a carreres professionals transversals, a experimentar en llocs diferents encara que manquessin de coneixements tècnics en ells, sense por al fracàs.

Precisament per ells, la creativitat s'ha disparat i l'emprenedoria ha crescut com a opció de vida professional. Els millennials sempre han preferit l'aventura de buscar un altre treball, a aguantar caps autoritaris. En aquest sentit, les organitzacions intel·ligents hauran d'identificar que el problema estar realment en la necessitat d'una transformació del lideratge, més que en els mateixos millennials.

També m'agradaria ressaltar la fèrria lleialtat dels millennials als seus valors i principis. Aquesta lleialtat ha estat una demostració total de coherència, enfront de, certa submissió de la nostra generació als valors immutables que ens transmetien les nostres empreses, que en cap concepte ens permetíem qüestionar. La seva curiositat per aprendre, el seu perfil autodidacta, les seves habilitats per a ser persones "multi-feines" i la seva absència de por per a assumir responsabilitats, els converteixen en perfils d'alt potencial en les empreses.

Segons una projecció de la consultora Deloitte en 2025 representaran 75% de la força laboral del món. (Gutiérrez, 2014).

En conseqüència, els millennials constitueixen la futura estirp de consumidors i usuaris dins d'un mercat definit per un conjunt de característiques, necessitats i demandes totalment noves. (Salgado, 2016) Per això podria ser convenient conèixer les repercussions i commutacions dels seus comportaments. Perquè els seus impactes heterogenis provocaran una gran quantitat de canvis en les estratègies de les empreses (Salgado, 2016).

Els millennials es poden considerar com a habitants del món digital o "cibernautes pràctics", perquè dominen la tecnologia electrònica i els seus gadgets, per aquest motiu l'ús de les pantalles per a l'accés a la socialització, el treball i l'oci sent integrades en la seva vida quotidiana (Salgado, 2016).

Presenten una constant ansietat a la connectivitat; 45% admet la seva dependència cap al seu telèfon al no poder estar ni un dia sense ell. Per a ells, les xarxes conformen una part important de la seva vida social i no constitueixen només un mitjà més de comunicació. Consultar, compartir (principalment fotos i cròniques de la seva vida quotidiana) i comentar en elles, es converteixen en les principals activitats realitzades a través dels seus telèfons intel·ligents. I igualment prefereixen les xarxes socials com a entorn per a interactuar amb les empreses.

La Generació Millennial, Generació Y, fa referència al grup de joves nascuts entre els anys 1981 i 2000, en una època d'ampli creixement econòmic. En aquest moment, les famílies tenien major poder adquisitiu i això permetia que els Millennials creixessin en un ambient econòmic segur. Tanmateix, tot això va canviar amb la de la crisi econòmica.

En general, aquest segment de població té un caràcter optimista, obert, heterogeni i amb formació acadèmica (més de la meitat posseeix un títol universitari). Molts d'aquests joves tenen un estil propi i personalitzat, encara que el seu nivell econòmic és menor que generacions anteriors i, a causa d'això, tenen hàbits de compra diferents i marcats. Un exemple és el seu elevat consum en oci i tecnologia; a més, guien les seves decisions de compra per les xarxes

socials i per la informació que troben en Internet, per la qual cosa la possibilitat de comprar online i el servei ofert en aquest mitjà és fonamental. Per a aquest segment, consumir productes és un forma de coneixes els uns als altres i marcar la pròpia personalitat. El més important no són els productes o els serveis en si, sinó la marca i el que aquesta els transmet; per això, tendeixen a convertir-se en fidels de marques. Un exemple clar és el d'Apple.

I com a curiositat, per què se'n diu Millennials? La raó és senzilla: aquest segment va començar a fer-se major d'edat amb l'entrada del nou mil·lenni.

Són molts i variats els estudis que s'han fet i es faran sobre ells: els Millennials, un grup de joves que van néixer entre els anys 80 i els 90 i que semblen ser tan diferents a les altres generacions.

## **4.2 Característiques: els qui són i com són els Millennials**

**Àmpliament preparats.** La gran majoria dels joves de la generació del mil·lenni té estudis superiors i ostenten un bon domini dels idiomes.

**Alt poder adquisitiu.** En tenir un alt nivell formatiu, el poder adquisitiu és major al de les seves generacions anteriors.

**Totalment connectats.** Si el telèfon intel·ligent és una eina fonamental per a qualsevol persona avui dia, per al Millennials encara més. El Millennial ha crescut amb el canvi de segle i amb l'evolució tecnològica, la tecnologia està present en el seu dia a dia, el telèfon mòbil forma part d'ell, estan connectats de manera constant.

**Alta fidelitat a marques favorites.** Els Millennials, té la seva part conservadora, premien les seves satisfacció amb la marca guardant-li fidelitat a aquesta.

**Exigents i informats.** A l'hora de realitzar una compra prenen el temps que sigui necessari per a garantir que trien la millor oferta, això sí, una vegada presa la decisió de compra desitgen l'adquisició del producte a l'instant.

Els millennials ja no són aquests "veinteañeros" en edat d'anar a la universitat o d'iniciar-se en el mercat de treball. Molts d'ells s'acosten als 40 anys i fins i tot estan arribant a posicions de poder en empreses i partits polítics.

Tres de cada quatre millennials (78%) prefereixen gastar en una experiència o un esdeveniment sobre comprar un producte desitjable i el 55% dels millennials comenten que estan gastant més en esdeveniments i a viure experiència que mai abans havien viscut.

El 72% dels millennials els agradaria augmentar les seves despeses en experiències en lloc de béns materials l'any vinent, fent referència a la demanda d'experiències de la vida real i allunyant-se del materialisme.

Per mitjà dels records, podem perdurar les experiències viscudes, de 8 de cada 10 (77%) millennials comenten que els seus millors records són d'esdeveniments o experiències que van participar. Per a les generacions passades posseir un automòbil era la satisfacció més alta, però els millennials no estan interessats a adquirir una casa o en un automòbil, com les generacions anteriors a la seva edat. El valor important es deriva a experimentar no a posseir.

Les experiències per breus que siguin, proporcionen una felicitat més duradora que els béns materials, per motiu que "No som les nostres possessions, però sí que som el conjunt de tot el que hem vist, de les coses que hem fet o dels llocs on hem estat" (Gilovich, 2003).

Els millennials prefereixen disposar de més temps lliure per a organitzar la seva vida personal i la seva vida professional, abans que tenir un gran salari, ells consideren el treball com un mitjà per a aconseguir el benestar, però no l'únic. Segons un estudi realitzat per la Consultora Price Waterhouse Coopers l'any 2013, un 21% de les dones i un 15% dels homes estarien disposats a renunciar al seu salari, amb la finalitat de tenir més flexibilitat laboral.

Els millennials no volen passar desapercebuts en la terra, ells volen deixar un llegat, per la qual cosa siguin recordats ja siguin per haver contribuït en algun projecte social o ambiental.

Els millennials, no pretenen quedar-se en un mateix lloc en la mateixa entitat, i menys fins i tot no tenir temps per a compartir amb els seus familiars o amics i a més no comptar l'espai suficient per a desenvolupar els seus entreteniments, d'aquesta manera s'arriben a la conclusió que el temps és més valuós que els diners.

### **4.3 Atributs de la generació Y per a les organitzacions**

Els nous professionals volen que l'empresa encaixi en els seus somnis i els generi altres nous. Desitgen un tracte individualitzat, que se'ls conegui i se'ls escolti per a conèixer què els motiva.

Busquen un win-win, conèixer què espera l'empresa d'ells (i viceversa) i que totes dues parts surtin guanyant de la relació laboral.

Els millennials necessiten creure's el que l'empresa diu que és. Tot allò que no poden tocar es queda fora de les seves creences o escala de valors.

Els atreu el que no tenen i els importen els fets reals, no la cultura d'empresa. La fidelitat a l'empresa s'ha de valorar i recompensar i està basada en “el que mola”.

Els professionals necessiten construir la seva pròpia realitat amb coses bones del passat per a viure el present amb més seguretat i autoestima.

Necessiten que se'ls valori el seu treball i enfrontar-se a reptes que els permeti lluir-se. Desitgen, per tant, que se'ls mesuri com la millor manera de demostrar tot el que valen.

En l'àmbit professional no esperen gratificacions ni revisions anuals, les volen en l'instant mateix del seu èxit. Amb això reforcen constantment el seu ego, la seva identitat dins del seu entorn social i el seu acte valoració.

Volent ser protagonistes de l'empresa des del primer dia. Veuen el seu desenvolupament fraccionat en fases que han de complir-se d'una manera immediata per a evitar costis el que costis l'estancament professional i personal.

Temps per a ells. Les noves generacions treballen per a viure i per a gaudir de l'entorn exterior a l'àmbit professional. En generacions anteriors es dedicava la vida al treball i es vivia per a treballar; però aquest ja no és el model d'avui. El temps es valora com a imprescindible i no dediquen més temps del fonamental al treball.

Els professionals prevalen una empresa on poder fer amics i fomentar la part d'oci i lúdica perquè saben que tindran més oportunitats professionals. Han après valors més intrínsecs des del col·legi. La cultura de l'esforç no és pròpia de la seva generació. S'esforcen en el que ells decideixen, no en el que se'ls proposa o imposa. Tenen expectatives de vida més llarga i viuen el present i el futur de curt termini, sense visualitzar el llarg termini.

Els professionals necessiten que els seus caps entenguin que pot haver-hi conjunció entre el seu entorn informal de diversió i la seva professionalitat.

Els millennials creuen que la vida és un joc sense límits del qual volen ser protagonistes. I traslladen aquesta manera de comportar-se al món professional volent que els seus caps entenguin que aquest comportament distès on la gent s'ho passa bé i es diverteix, no aquesta renyit amb la seva professionalitat.

Necessiten de moviment constant i diversitat de experiències perquè la seva vida tingui sentit. El nou paradigma imperant per a aquesta generació és: “si t'assembles, no ets ningú”.

Han crescut amb les noves tecnologies, internet, i la multitud de fonts i possibilitats que això comporta. No han viscut escassetat, per la qual cosa en al no tenir límits poden tenir accés a qualsevol experiència vital, i això s'ha convertit ja en un hàbit i una necessitat.

Els millennials vindran a suposar el 75% del mercat laboral l'any 2025. Es una gran oportunitat de portar a les empreses a la transformació digital real i això succeirà quan aquests senyors ocupin els primers llocs directius.

Els 'millennials' són la generació d'adults més diversa. Són també la generació més connectada. Són els qui tenen un major nivell educatiu, però molts se senten frustrats perquè no van poder aconseguir les seves altes expectatives laborals a causa de la crisi econòmica i a altres esdeveniments globals.

Els nous professionals volen una formació diferenciadora que els guiï per la seva vida professional. Es tracta d'una generació ego centrista ("jo abans que ningú") perquè han crescut en un entorn on l'accessibilitat a recursos ha estat més fàcil que en generacions anteriors. Aquests professionals presenten una conducta de generositat col·laborativa amb el grup però amb un interès i una fi individualista.

Els professionals necessiten destacar de la resta. Rebutgen per tant qualsevol barrera que els permeti fer-ho (uniformes, entorn, horari, etc.). Els professionals volen poder vestir de manera informal quan treballaran. Necessiten sentir-se competents per a fer bé el seu treball, però per a comprometre's necessiten tenir passió i això no ve dau per la uniformitat sinó per la llibertat; encara que en un entorn que aporti seguretat.

Els professionals necessiten un espai personal tecnològic que reflecteixi la seva imatge i on puguin rebre reconeixement instantani. Com totes les generacions, aquesta necessita també d'una acte-identificació que ara ve lligada a una tecnologia (email, xat, fòrums, blogs, mòbils) que proporciona un feedback instantani.

Necessiten de canals de comunicació. Aquests professionals tenen un llenguatge propi i una manera de comunicar-se generacional. Prefereixen la diversió compartida i adaptada a canals i mitjans amb els quals han crescut com a internet o telefonia mòbil.

Per això, incorporar canals de comunicació informal propis de la seva generació en els entorns de treball (Yammer, Xat's, Share-Point, Intranets, Lyncs, entre altres), que siguin diferenciadores del seu dia a dia (Twitter, Whatsapp, Instagram,...), pot reforçar el vincle amb les organitzacions. De la mateixa manera, és important crear espais exclusius per a la nostra gent i polivalents que catalitzin la socialització, la comunicació i la identificació cultural.



Tenen por al fracàs per desconeixement d'aquest. Aquestes noves han estat superprotegides i no coneixen les conseqüències del fracàs. El desconeixement de les seves conseqüències afegix incertesa o temor a l'hora de prendre decisions.

Per això, hem d'entrenar-los en el procés de presa de decisions sobretot en l'assumpció de responsabilitats: tècniques, de projecte, de gestió de persones o de gestió amb el client. A més, hem de procurar fer-los un seguiment en els períodes de prova i en la contractacions temporals amb informació permanent de la seva actuació professional.

La importància de la fidelització és una de les lliçons que han après les empreses. A més, a causa del menor nivell econòmic i a la situació actual en la qual molts d'aquests joves es troben en atur, les marques han anat adaptant-se i s'han creat unes altres que centren la seva activitat en aquest nínxol de mercat, amb preus més barats. És més, la gran varietat que es troba en aquest segment fa que les empreses es vegin atretes a centrar la seva activitat en ells.

En conclusió, aquest segment és tan important perquè permet crear estratègies de màrqueting definides i centrades en aquests grups, elaborar i adaptar productes i planificar la comunicació per a arribar als Millennials, coneixent les seves característiques demogràfiques, geogràfiques, econòmiques i socials.

No és un error afirmar que aquesta generació suposa un dels segments en els quals més se centren les estratègies de màrqueting i publicitat de les empreses, fonamentalment en el sector de la moda, tecnologia o productes de consum.

#### **4.4 Anàlisi de la situació actuals dels Millennials**

Segons Gallup els Millennials són un grup de persones que van néixer entre 1981 i 1996. Només als Estats Units estaríem parlant d'un estimat de 73 milions de persones pertanyents a aquesta generació.

Estem davant la generació més gran i menys entesa en l'actualitat, la generació que et compra i a la qual empreses. Una generació que es necessita comprendre per a poder acostar-se a ella.

#### **Estudi de Gallup sobre el compromís laboral dels Millennials**

«Els Millennials són nadius digitals de primera generació que se senten com a casa en Internet», diu Gallup en el seu estudi. «La tecnologia, particularment els dispositius com a telèfons intel·ligents, però també tauletes i computadores portàtils, ha revolucionat la forma en què es connecten i interactuen els uns amb els altres i amb la resta del món».

Mentre que la gran majoria dels estatunidencs naveguen per la Web des d'una computadora d'escriptori o portàtil a casa o en el treball, el 85 per cent dels Millennials accedeixen a Internet des dels seus telèfons, més que totes les altres generacions.

Propòsit i desenvolupament són els seus principals objectius, així que no estaria de més reflexionar sobre si això és alguna cosa que podem oferir-los realment o no.

La motivació o satisfacció laboral ja no val, sinó el desenvolupament constant. No val ser tractats/as com a treballadors valuosos, sinó com a persones valuoses. No és només un treball, és la nostra vida!

Algunes altres dades d'interès, segons l'estudi:

En l'actualitat els Millennials són la generació menys compromesa en el terreny laboral. Segons els percentatges que podem observar en l'estudi, només el 29% està compromès laboralment parlant, mentre que el 55% no ho està, i el 16% per cent està completament desconnectat laboralment.

Els Millennials tenen molta facilitat per a canviar de treball amb freqüència. Més de la meitat està en constant cerca d'ocupació o oportunitats de millora laboral. La rotació laboral dels Millennials costa més de 30 milions de dòlars anuals només a l'economia dels Estats Units. Els Millennials se senten més involucrats amb caps que els aporten alguna cosa, els ensenyen i els ajuden a avançar. NO volen caps a l'antiga que només es dediquen a l'ordeno i mano.

La meitat dels Millennials diuen sentir-se bé amb la quantitat de diners que gasten.

En definitiva, els Millennials no busquen un treball, busquen una vida, fer alguna cosa que els faci sentir bé, per això no sols valoren un bon xec a fi de mes (que també) sinó que preferiran llocs de treball on existeixi un propòsit, una missió.

Sens dubte és una generació especial, aquesta és la conclusió després de llegir l'estudi de Gallup "How Millennials Want to Work and Live", i canviaran el món. En gairebé tots els racons dels Estats Units, segons Gallup, els executius, venedors i gerents estan parlant sobre els Millennials, i de com es comporten, les creences que tenen i les actituds que els caracteritzen.

### **Informe Millennials 2017 elaborat per Deloitte**

Els enquestats en l'enquesta Millennials 2017 per Deloitte buscant estabilitat i oportunitats en un món d'incerteses. L'any 2016 va estar marcat pels atacs terroristes a Europa, el Brexit i els controvertits resultats de les eleccions als Estats Units, aquests fets van minar en gran part la confiança dels millennials, segons la sisena edició de l'Informe Millennials elaborat per Deloitte.

En ell es recullen les opinions de 8.000 joves nascuts després de 1982 de 30 països de tot el món.

L'enquesta llança dades molt significatives sobre les prioritats i inquietuds d'aquesta jove generació, els millennials. Entre les seves majors preocupacions es destaquen:

**Inestabilitat política, econòmica i social:** Els millennials diuen estar més preocupats per la inseguretat i la incertesa provocada pels conflictes armats, de manera que es mostren menys propensos a abandonar la seguretat que els dóna el seu ús. Així mateix, no són gens optimistes sobre la direcció a la qual s'encaminen els seus països, especialment aquells procedents de mercats madurs.

Aquesta intranquil·litat dels millennials és, en part, responsable que cada vegada més professionals joves vulguin romandre en el mateix lloc de treball.

L'afany per la seguretat també es palpa en la preferència d'aquests joves pel treball a temps complet (65%), sent les raons més citades per a això l'estabilitat salarial i laboral.

Segons Idoia de Paz, directora de Human Capital de Deloitte, "la incertesa en l'escenari polític, social i econòmic sembla impulsar una necessitat generalitzada d'estabilitat en els millennials. El pessimisme en el context de cada país, la por al terrorisme i la delinqüència són alguns dels factors que més contribueixen a aquesta cerca d'entorns segurs".

**Personals:** Si bé els millennials que resideixen en països emergents esperen, en general, tenir una situació econòmica millor que els seus pares econòmicament (71%) i personalment (62%), només el 36% dels millennials en mercats madurs creuen que seran més feliços.

L'única excepció en aquest sentit, dins dels països desenvolupats, prové dels Estats Units, on més de la meitat dels enquestats esperen tenir millors condicions que els seus progenitors. En aquest sentit, només en 11 dels 30 països que cobreix l'estudi hi ha una majoria de millennials que assegura que serà més feliç del que van ser els seus pares.

De les 18 àrees avaluades relatives a preocupacions personals, destaquen els conflictes armats, el terrorisme i la tensió política als països, de manera especial en els mercats madurs (56% contra 42%). De fet, del conjunt d'aquests països només destaca Espanya, on el terrorisme és desplaçat per la desocupació en el rànquing de preocupacions dels millennials (globalment la desocupació ocupa el tercer lloc).

**Ocupació i societat:** Més de la meitat dels millennials enquestats veu en el seu treball una oportunitat per a participar en iniciatives solidàries a nivell local, la qual cosa dóna a aquesta generació una major sensació d'influència en el seu entorn.

Això té, d'altra banda, un efecte secundari de fidelitat cap a les empreses. De la mateixa manera, s'observa una tendència entre els millennials a romandre més temps en una empresa que s'implica amb causes socials, com l'educació o l'atur.

A més, la postura dels millennials cap a les empreses continua millorant. Per tercer any consecutiu, un major número d'enquestats creu que les empreses es comporten de manera ètica i que els seus caps estan compromesos amb millorar la societat.

Descendeix el número dels quals creuen que les empreses només es regeixen pels resultats econòmics. No obstant això, hi ha espai per a millorar: si bé sis de cada deu millennials consideren que les multinacionals han aconseguit un impacte positiu en els reptes als quals s'enfronta aquesta generació, també creuen que les empreses poden fer molt més per la societat.

A Espanya per exemple -així com a Itàlia, Mèxic, Xile, Rússia, el Japó i Corea del Sud- només un terç considera que la cooperació entre el govern i les empreses està resultant efectiva. Això contrasta amb les respostes dels millennials al Canadà, els Estats Units, Regne Unit, Suïssa i Austràlia, on creuen que tots dos treballen junts de manera eficient amb l'objectiu de millorar la societat.

**La flexibilitat laboral - millora el rendiment i la lleialtat:** En línies generals, el 84% dels millennials declaren gaudir de cert grau de flexibilitat laboral, i el 39% diu que la seva organització ofereix entorns de treball molt flexibles. Consideren que els acords en matèria de flexibilitat contribueixen a millorar la productivitat i augmentar la fidelització dels empleats, la qual cosa es tradueix en un major benestar personal. A més, consideren que aquestes pràctiques tenen un impacte positiu en els resultats financers de la seva empresa.

Segons l'informe de Deloitte, la flexibilitat a l'entorn de treball té més impacte en dos aspectes fonamentals en qualsevol plantilla: la lleialtat i la responsabilitat.

Així, en les organitzacions que gaudeixen de menor flexibilitat el número de millennials que es veuen abandonant l'empresa en 2 anys ascendeix al 45%, percentatge que es redueix fins al 35% en aquelles que tenen implementades polítiques més flexibles.

En el cas de la responsabilitat, la diferència també és clara, en les organitzacions amb una major flexibilitat, el 34% dels millennials se senten responsables de la reputació de la seva empresa, mentre que el percentatge es redueix al 12% en companyies amb flexibilitat limitada.

D'acord amb l'opinió de la experta, Idoia de Paz, “quant a les organitzacions, es reforcen les conclusions de l'enquesta en anys anteriors de la preferència dels millennials per exercir el seu treball en empreses amb les quals comparteixen valors, missió i propòsit. A més, aprecien l'estabilitat que ofereix una organització, encara que demanden d'ella flexibilitat, tant d'horaris com mentalitat per a aconseguir desenvolupar altres facetes creatives. Respecte als seus líders, aposten per aquells que demostrin franquesa i passió, a més de comunicar-se mitjançant un llenguatge senzill i directe”.

**Allunyats de postures radicals:** El resultat de les eleccions als Estats Units, la votació del Brexit, i el recent referèndum a Itàlia, ha portat a la conclusió que un nou tipus de política i de lideratge està emergint. Un que rebutja l'agenda global, promou els interessos locals, i ofereix solucions radicals.

Aquesta pot ser la manera d'entendre la nova política per a una gran part de la societat, però no per al perfil dels millennials abordats en aquest estudi.

Els se senten còmodes amb aquells líders, tant polítics com empresarials, que usen un llenguatge simple i directe. També amb aquells que expressen les seves opinions amb franquesa i passió, i per descomptat, amb els qui intenten acostar-se a qualsevol que pugui sentir-se desplaçat o apartat.

No obstant això, hi ha un rebuig generalitzat cap als líders que prenen posicions controvertides, creuen divisió o pretenguin una transformació radical, almenys per part dels millennials.

#### **4.5 Millennials i empreses socialment responsables**

El llarg dels tres primers lustres del segle XXI, s'han editat estudis centrats en examinar el comportament que tenen els millennials dins de la vida de les empreses (Schultz et al., 2012, entre altres).

Sota el meu punt de vista totes aquestes obres acadèmiques poden influir de manera significativa al fet que els principals responsables de les grans corporacions s'animin a fomentar una política de recursos humans, que estimuli la creativitat, el compromís, la motivació i el treball en equip d'aquests nadius digitals.

Els elements citats anteriorment ajuden a millorar la productivitat i la competitivitat de les organitzacions, tant a mitjà com a llarg termini ; especialment en les empreses innovadores que conreen models gerencials destinats a promoure la permanència laboral dels seus talents millennials mitjançant la posada en marxa d'accions que contemplin: el mentoring, la flexibilitat horària, l'aprenentatge col·laboratiu, el teletreball o la conciliació familiar (Bennett, Pitt & Price, 2012; Emelo, 2011; Meister & Willyerd; 2010).

Ara com ara, en un ecosistema caracteritzat pels alts nivells d'incertesa, dinamisme i innovació, els aspectes assenyalats línies més amunt , se solen trobar en les multinacionals millor valorades pel col·lectiu com per exemple: Google, Apple, Microsoft, Amazon, Walt Disney Company,...

Per tant, no és d'estranyar que les corporacions informàtiques més importants del món considerin a la Generació Y com un dels capitals intel·lectuals que més els originen avantatges competitiu de naturalesa sostenible.

Permetrà descobrir dos elements, bàsicament: el primer, és saber el paper que juga la flexibilitat laboral, l'optimisme, la llibertat, el compromís en el benestar corporatiu d'aquests nadius digitals. I, la segona, esbrinar com és la relació felicitat – producció per als millennials en l'era digital (Ayala et al., 2017; Bartz, Thompson & Arrissi, 2017; Nolan, 2015); vincle que resulta de vital importància per a aquells que estan ocupats en el Quart Sector.

## 5. METEDOLOGIA

### 5.1 Participants

La mostra analitzada està composta per un total de 89 joves millennials, en edats compreses entre els 19 i els 39 anys. La mostra analitzada està formada per 61 dones que pertany al 68,5% del total i un total de 28 homes, un 31,5% de la mostra total (Figura 1: Sexe, Figura 2: Edat). Contem amb una majoria de respostes de persones amb la edat de 26 anys, un 18 % del total de la mostra.

1. Sexo:  
89 respostes

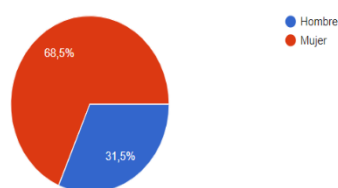


Figura 1: Sexe

2. Edad  
89 respostes

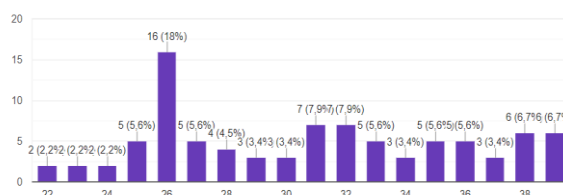


Figura 2: Edat

Els candidats analitzats tenen diferents nivells d'estudis, van des d'estudis de grau mig grau mig fins a post grau (Figura 3: Estudis). Per a dur a terme aquest estudi, s'ha tingut en compte que els candidats fossin treballadors en similars entorns laborals, així com condicions socials. Destaca majoritàriament les persones que tenen un grau universitari, sent 52 dels 93 enquestats persones amb aquesta titulació (un 55,9%).

3. Estudios Finalizados  
89 respostes

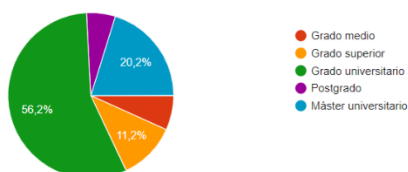


Figura 3: Estudis Finalitzats

### 5.2 Instruments

He utilitzat per fer l'estudi quatre instruments: El qüestionari de Felicitat d'Oxford (Oxford Happiness Questionnaire (OHQ)), l'Escada de la Felicitat de Lima o d'Alarcon, l'Enquesta de Happiness at work de Nic Marks i un qüestionari de realització pròpia sobre la felicitat laboral.

D'aquests estudis he agafat els ítems més representatius de cada un d'ells, tot i que l'enquesta utilitzada era majoritàriament amb el ítems de l'enquesta de Happiness at work de Nic Marks,

fundador de Centre for Wellbeing, un grup de reflexió independent de la New Economics Foundation (NEF) de Londres. Segons Marks, els empleats més feliços són més productius i innovadors, i té les estadístiques per a corroborar-ho. També va desenvolupar l'influent Happy Planet Index (Índex de felicitat del planeta), una classificació mundial del benestar de l'ésser humà i de l'impacte que aquest té en el medi ambient publicada per Centre for Wellbeing.

Marks és director de Happiness Works, una companyia amb seu al Regne Unit que ajuda executius a mesurar i millorar la felicitat en l'espai de treball. Pioner en l'anàlisi estadística de la felicitat i el benestar, també ha treballat com a psicoterapeuta i assessor de canvis en organitzacions.

### **Happiness at work**

L'enquesta de Happiness at work dissenyada per Nic Marks, assessor polític, portaveu, estadístic i autor. Aquest model reconeix que la felicitat i el benestar estan influenciats i al mateix temps, influeixen en múltiples factors interconnectats. En un context laboral, aquests factors inclouen el sistema organitzacional, els recursos personals que els empleats porten al treball, així com també que bé són capaços de desenvolupar les seves funcions i les seves experiències en el treball. Només a través d'una millor comprensió d'aquestes interconnexions, els individus i les organitzacions poden identificar els canvis que crearan un entorn laboral més feliç i per tant, més productiu.

### **Oxford Happiness Questionnaire**

Amb aquest instrument es pot identificar nivells incrementals de felicitat des de ser infeliç o estar lleument deprimat, un baix nivell de felicitat i un alt nivell de felicitat (Argyle, Martin, & Crossland, 1989). L'Oxford Happiness Questionnaire (OHQ) comprèn 29 ítems que es puntuen mitjançant una escala tipus Likert de sis punts, des de "totalment en desacord" (1) a "totalment d'acord" (6), de manera que les possibles puntuacions totals presenten un rang de 29 a 174, corresponent les puntuacions més altes a majors nivells de benestar subjectiu.

El OHQ presenta un alfa de Cronbach de 0,90. En aquest qüestionari Hills i Argyle (2002) van utilitzar els termes benestar, benestar subjectiu i benestar psicològic com a sinònims de felicitat.

### **L'Escala de la Felicitat de Lima**

L'Escala de la Felicitat de Lima o d'Alarcón (Alarcón 2006) és un qüestionari de 27 ítems construïts segons una escala de tipus Likert, de cinc alternatives: totalment d'acord, d'acord, ni d'acord ni desacord, desacord i totalment desacord. Els factors que s'identifiquen en aquest qüestionari són el sentit positiu de la vida, satisfacció en la vida, realització personal i alegria de viure.



### 5.3 Procediment

La recollida de dades s'ha dut a terme durant una setmana en el mes de gener del 2020 a través d'una enquesta realitzada a través del Google Forms enviada per WhatsApp i e-mail a diferents llocs de la geografia nacional.

La participació va ser totalment voluntària i s'ha assegurat que prevalgui l'anonimat dels participants en tot moment.

S'han recollit un total de 111 enquestes però a l'inici de la anàlisi s'ha hagut de filtrar les dades eliminant aquelles enquestes que no estaven dins del rang d'edat millennials, persones que no estaven ocupats i alguna altra enquesta de poca o sense fiabilitat per poder fer un anàlisi més exhaustiu i no falsejar les dades finals.

Per tant, la mostra analitzada presenta un compendi de 93 resultats de les escales anteriors, analitzades segons els criteris establerts per cadascuna d'elles, i presentades en una anàlisi numèrica i gràfic.

Per a una anàlisi més exhaustiva, d'aquesta mostra de 93 enquestats s'ha fet una divisió de Millennials, s'ha dividit la mostra entre Millennials Joves (entre 20 a 29 anys) i Millennials Vells (entre 30 i 39 anys), els nivells educatius són grau superior, grau universitari i màster universitari. S'han realitzat les gràfiques per fer un anàlisi el programa Qlick Sense, en una llicència gratuïta en un període de prova. Qlick Sense és una aplicació avançada de visualització de dades que capacita a qualsevol persona a crear amb facilitat visualitzacions flexibles, interactives, que impulsen l'exploració i el descobriment mitjançant la intuïció.



**Preguntes de l'Enquesta realitzada a 89 millennials:**

- 1 - Com de satisfet està en general amb el seu treball?
- 2 - Com de satisfet està amb el seu equilibri entre el temps que passa en el treball i el temps que passa en altres aspectes de la teva vida?
- 3 - Quant temps en el treball està immers i concentrat en el que està fent?
- 4 - Quant temps passa en el treball gaudint del que fa?
- 5 - Quant temps passa en el treball i se sent frustrat?
- 6 - Quant temps passa en el treball i se sent avorrit?
- 7 - En pensar en el treball que realitza, diria que se sent feliç quan està en el treball?
- 8 - En pensar en el treball que realitza, diria que té control sobre els elements importants del seu treball?
- 9 - En pensar en el treball que realitza, diria que el treball que realitza és valuós?
- 10 - En pensar en el treball que realitza, diria que se sent motivat per a fer el millor treball possible?
- 11 - En pensar en el treball que realitza, diria que el seu treball és estressant?
- 12 - Pensa que la seva organització és una bona organització per a treballar?
- 13 - En el seu treball, com de bé s'emporta amb el seu gerent/responsable?
- 14 - En la seva organització, en general, diria que l'ambient i les condicions físiques en les quals treballa són agradables?
- 15 - En general diria que el treball que realitza beneficia la vida dels seus clients?
- 16 - Pensa que el treball que realitza beneficia a la societat?
- 17 - Té molt bons amics en el treball?
- 18 - Sent que pot ser vostè mateix en el treball?
- 19 - Generalment, pot desenvolupar les seves capacitats en el treball?
- 20 - Té suficient temps en la seva jornada laboral fer el seu treball?
- 21 - Considera que està remunerat adequadament pels seus esforços i assoliments en el treball?
- 22 - Rep comentaris periòdics i constructius sobre el seu rendiment?
- 23 - Creu que ha pogut aprendre noves habilitats en el treball?
- 24 - Fins a quin punt té l'oportunitat de ser creatiu en el seu treball?
- 25 - Pensa que el seu treball ofereix bones oportunitats per a progressar en la seva carrera?
- 26 - Se sent orgullós de treballar per a la seva organització?
- 27 - Sent que l'organització confia en vostè?
- 28 - Fins a quin punt és segur parlar i qüestionar la forma en què es treballa en la seva organització?
- 29 - Quant el preocupa que pugui perdre el seu treball en els pròxims sis mesos?
- 30 - Aprecia a les persones del seu equip?
- 31 - En general, pensa que el seu equip està ben administrat?
- 32 - En general, pensa que el seu equip està ben administrat?
- 33 - Com se sent de feliç?

- 34 - Se sent ple d'energia habitualment?
- 35 - Té facilitat per a compatibilitzar la seva vida personal amb la seva vida laboral?
- 36 - Què tan d'acord està amb la següent afirmació: En general, estic conforme amb mi mateix.
- 37 - Rep ajuda i suport d'altres persones quan ho necessita?
- 38 - Està satisfet amb la seva vida?
- 39 - Hi ha una gran diferència entre el que m'agradaria fer i el que realment faig.

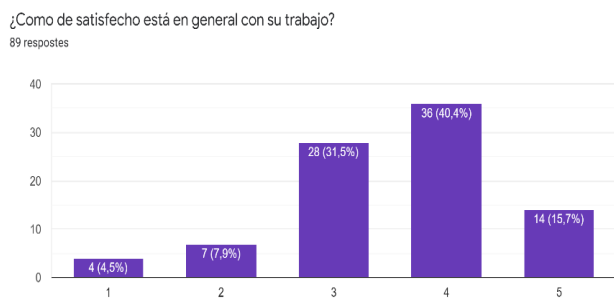


Figura 5: Satisfacció en el treball

En l'anàlisi de dades de les enquestes dels millennials podem comprovar que la majoria d'ells, un 40,4% està satisfet amb el seu treball. La satisfacció laboral és un dels factors que influeixen en la felicitat laboral. En contraportada, solament un 4.5 % dels enquestats estan totalment insatsfets amb el seu treball.

Podem veure una correlació amb la satisfacció dels temps que es passa en el treball i el temps que es disposa en els altres aspectes de la vida. La majoria de millennials poden compatibilitzar la seva vida personal amb la seva vida laboral, està entre un 34 i un 32 % dels enquestats. (Figura 6 i figura 7).



Figura 6: Satisfacció equilibri vida personal i laboral



Figura 7: Facilitat per compatibilitzar vida personal amb laboral



Figura 8: Felicitat en el treball

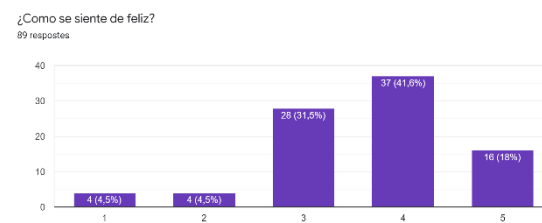


Figura 9: Felicitat

En la figura 8 i la figura 9 es pot observar que hi ha una gran similitud entre la valoració que fant els enquestats en si senten felicitat en el treball i si es senten feliços en general.

Sentir-se a gust en el lloc de treball, és essencial per a l'individu, on roman la major part del seu temps, i aquest benestar es tradueix en un estat de felicitat.

La meitat dels enquestats, amb un 55 % del millennials, considera que no estan remunerats adequadament, un 33,7% i un 21,3%, estan en desacord i totalment en desacord respectivament (Figura 10).

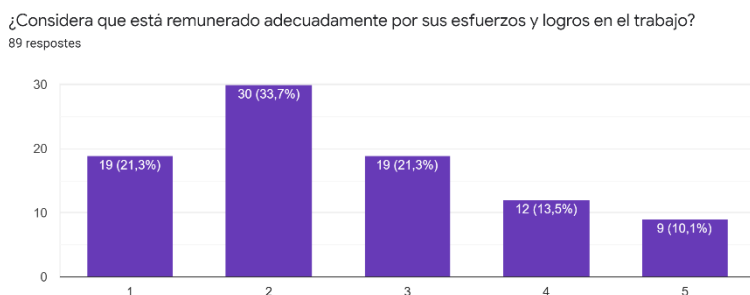


Figura 10: Remuneració obtinguda pels esforços i assoliments

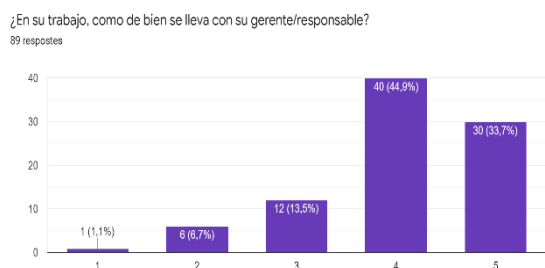


Figura 11: Relació amb el gerent / responsable



Figura 12: Rebuda de Feedback

Tot i que pràcticament la meitat dels millennials, amb un 44,9%, diuen que tenen una bona relació amb el seu gerent i/o responsable no reben comentaris periòdics i constructius sobre el seu rendiment (Figura 11 i 12).

### Gràfiques comparatives entre els Millennials Joves i Millennials Vells

Per a una anàlisi més exhaustiva, d'aquesta mostra de 93 enquestats s'ha fet una divisió de Millennials, s'ha dividit la mostra entre Millennials Joves (entre 20 a 29 anys) i Millennials Vells (entre 30 i 39 anys), els nivells educatius són grau superior, grau universitari i màster universitari.

S'han realitzat les gràfiques per fer un anàlisi el programa Qlick Sense, en una llicència gratuïta en un període de prova. Qlik Sense és una aplicació avançada de visualització de dades que capacita a qualsevol persona a crear amb facilitat visualitzacions flexibles, interactives, que impulsen l'exploració i el descobriment mitjançant la intuïció.

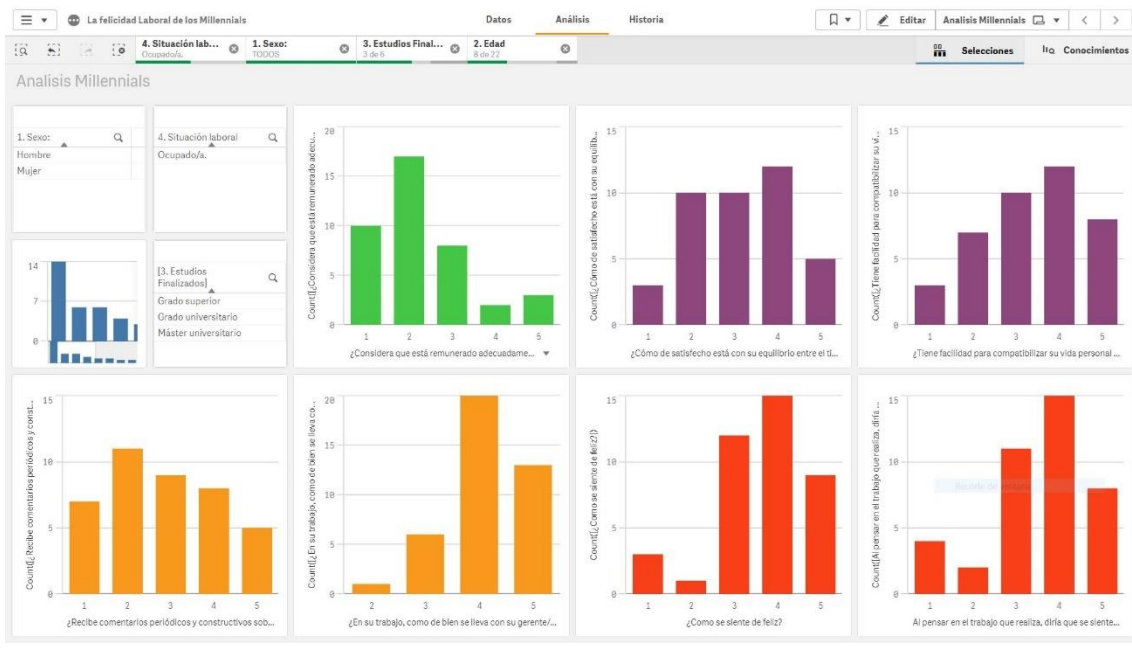


Figura 13: Millennials Joves 20 - 29 anys

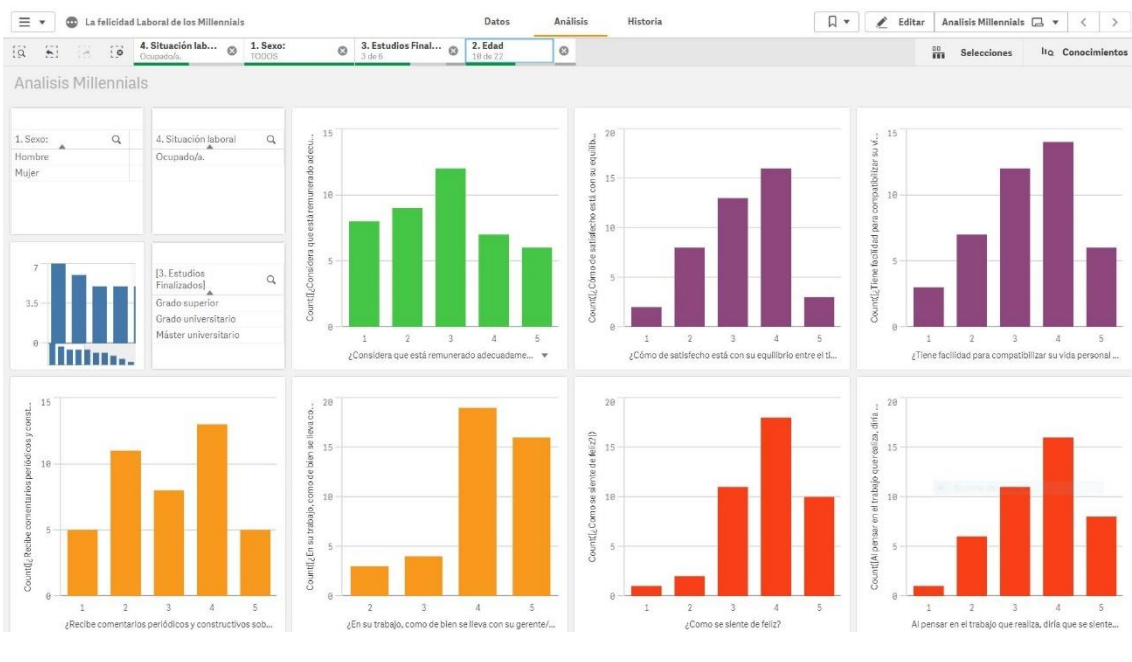


Figura 14: Millennials Vells 30 - 39 anys

En la gràfica de barres verda de la remuneració, comparant els Millennials Joves i els Millennials Vells podem comprovar que els Millennials Vells es consideren que estan adequadament remunerats. Els Joves consideren que no estan ven remunerats, pocs joves consideren que tenen una bona remuneració pels seus esforços i assoliments en el treball.

En la gràfica de barres morada, satisfacció en el seu equilibri entre el món laboral i personal, tant els Joves com els Vells compten d'una bona conciliació laboral.

En les gràfica de barres taronja sobre la relació personal amb el gerent, els dos grups tenen un bona relació tot i que consideren que no reben un feedback adequat periòdic i constructius sobre el seu rendiment.

Sobre la felicitat en general i la felicitat laboral, gràfica vermella, els millennials joves i els millennials velles es senten feliços tan en l'àmbit laboral com en l'àmbit personal.

## 6 CONCLUSIONS I LIMITACIONS

### 6.1 Conclusions

La felicitat, és un concepte propi de cada persona, perquè d'acord amb la seva experiència amb l'entorn i amb el que li envolta, aquest aprenentatge li permet generar una percepció sobre els aspectes que li desperten emocions d'alegria, jubilo, goig, permetent així aconseguir el benestar i satisfacció. En ser feliços són persones més creatives, innovadores, les relacions amb els altres són primordials, són menys vulnerables a presentar malalties, controlar les seves emocions i així poder enfrontar aquells alts i baixos que es presenten en la vida, dels quals també es genera aprenentatge, procés d'avaluació per a determinar el que està bé o malament. Cada persona cerca la felicitat des del material, l'espiritual, el laboral, s'aconsegueix ser feliç si compleixi amb les expectatives de cada individu.

La felicitat en el treball proporciona beneficis per a les persones com per a les empreses, els processos afectius mantenen la motivació laboral, emocions presents en el treball que influeixen en els resultats personals i organitzacionals. Per aconseguir-ho, les empreses implementen estratègies que condueixen a generar felicitat en cadascun dels treballadors, per mitjà dels seus valors, polítiques, bones pràctiques laborals, ambients saludables, i el compromís dels líders i així retenir al seu personal, a través del compromís personal i organitzacional. Entre els beneficis de treballar la felicitat l'interior de les organitzacions, aquesta millorar la salut, disminuir el absentisme, integració dels equips de treball, augmentar la motivació i el compromís per a retenir el talent.

Avui les empreses treballen a generar sentit de pertinença, per mitjà de la motivació, el creixement professional, clima laboral, els valors corporatius, comprometre als treballadors amb l'estratègia corporativa, les persones involucrades ofereixen tot el seu potencial i creativitat, tenir polítiques de reconeixement definides que generin cultura, i tenir líders motivadors que involucrin la gestió de persones. La felicitat no és una obligació de les empreses, també depèn de cada individu, és una opció, no consisteix a obligar-los a ser feliços, sinó per contra proporcionar condicions que ajudin a promoure felicitat i positivisme.

En les organitzacions "feliços", els empleats demostren un elevat compromís organitzacional, se senten generalment identificats no sols amb la política empresarial sinó amb el modus operandi, així com amb la filosofia d'aquesta, és a dir, la integren com a pròpia. Si l'empleat demostra tenir una elevada satisfacció laboral també demostra tenir molt més nivell d'implicació respecte al treball realitzat, així com un propòsit de creixement intrínsec. Aquest creixement suposa elevats nivells de creativitat, desenvolupament de conductes socials positives i de cooperació, destacant la minimització de les conductes contraproduents i de decadència.



El sistema de recompensa presenta cert desequilibri en relació amb el nivell d'implicació envers el lloc de treball.

Les variables socials, com el suport social o ajuda real percebuda pel treballador suposen un interessant element d'anàlisi. Tenint això en compte, els treballadors analitzats compten amb un elevat suport social, encara que les relacions entre companys, en concret pel subjecte 13, per les respostes obtingudes per alguns subjectes, no són bones ressentint-se el seu sentiment de vàlua professional i de suport social en l'entorn laboral.

Realitzat aquesta anàlisi dels resultats i tenint en compte les conclusions presentades, s'intueix la importància que tota organització ha de comptar amb un abordatge tant individual com col·lectiu d'anàlisi, és a dir, una anàlisi del treballador i de l'organització i les seves praxis, així com la interacció entre tots dos.

Per a això, es percep condició sine qua non l'establiment de les necessitats fonamentals del treballador, realitzar una revaluació dels recursos necessaris, així com prioritzar el capital humà com a estratègia fonamental de negoci, fomentant així, l'enfortiment de l'entorn laboral, la motivació dels treballadors i, com a conseqüència, desenvolupant equips de treball diferencials respecte a la competència, així com resultats de productivitat coherents i competents.

En detriment de delimitar la felicitat laboral, s'intueix la necessitat d'identificar tots els possibles riscos físics, psicològics i psicosocials que es pot observar en els equips de treball (suport social, estressors, etc.) Per a això, es preveu un necessari reajustament de les percepcions salarials en funció de les necessitats, amb l'adequació de les competències personals a l'organització.

Els millennials considerant que no reben comentaris periòdics i constructius sobre el seu rendiments. És necessari establir un feedback laboral constructiu més freqüent i la reformulació de responsabilitats en funció dels punts forts del treballador, així com del lloc de treball a desenvolupar. L'exalçament de les facultats i mostra de resultats a nivell individual té una clara repercussió tant en el treball individual com en el de l'equip, per la qual cosa, una comunicació clara d'objectius i de funcions és clau. Millorar la comunicació entre equips al seu torn incrementa les expectatives de les funcionalitats del treballador, les fa més visibles i enteses per part de cadascun d'ells. D'aquesta forma, la comunicació horitzontal s'estableix com a protagonista per a un correcte enteniment de les funcionalitats de l'equip, així com per a la situació estratègica de l'empresa fomentant la presa de decisions i el treball autònom dels treballadors.

Valorant les dades recollides respecte l'organització com a equip i l'organització com a individu, existeix cert desequilibri quant a l'esforç-recompensa presentat, baixos nivells de control, així com una retribució salarial no d'acord amb el nivell d'exigència.

## 6.2 Recomanacions

La felicitat en el treball ha de convertir-se en un factor mesurable i important en les empreses, amb la finalitat de poder retenir al seu personal, generant ambients saludables, que parteixin des de la iniciativa dels treballadors i els líders, on les relacions interpersonals estiguin basades en el respecte, s'incrementi la motivació i satisfacció. A partir de la satisfacció amb les condicions que se li brindin per a aconseguir-ho, el treballador millorarà la seva actitud enfront del seu treball. És important que les empreses identifiquin les necessitats dels seus treballadors, les seves motivacions, especialment les personals, és necessari canviar la idea que amb millors salaris es cobreixen totes les necessitats, la qual cosa avui ha canviat, avui es busca desenvolupar i potencialitzar les seves fortaleces individuals i grupals, per a aconseguir també la seva fidelització i compromís. En l'actualitat es parla de la gestió de persones, per a tenir resultats positius amb líders que permetin gestionar les estratègies en funció de les persones, per a contribuir a la felicitat dels treballadors i per tant retenir i mantenir-ho.

Implementar el programa de felicitat en el treball, ha de ser una tasca de les empreses, per mitjà del qual es generen estratègies que contribueixen a la satisfacció i motivació dels seus empleats, per mitjà de la flexibilitat en l'horari, generar espais saludables, programes de reconeixement, activitats que involucrin la seva família, sense deixar enrere els programes de capaciació, pla carrera, entre altres, tot amb l'objectiu de tenir treballadors feliços.

Es recomana realitzar ell mateix estudi en diferents organitzacions a nivell nacional com a nivell internacional, amb un major nombre de participants de totes les àrees de l'organització. Es creuria que és important si és possible incloure al personal operatiu d'una empresa no sols al personal administratiu, per a d'aquesta forma trobar una gamma més àmplia de resultats; podent demostrar amb major claredat la relació en les dues variables tractades.

Al seu torn, no sols basar-se en la felicitat laboral, tractar temes relacionats com la satisfacció laboral, els diferents estils de lideratge, clima laboral, intel·ligència emocional, entre altres.

Per a analitzar si existeix algun tipus de relació o millora dins dels diferents àmbits. Seria summament útil realitzar aquest estudi dins d'una empresa gran per a veure com varien els resultats entre departaments, per edats, per nivell d'educació i oportunitats i es podria estudiar fins a la diferència entre gènere.

Es recomana no abandonar el projecte de Responsabilitat Social utilitzat, donar-li continuïtat tant al projecte com als col·laboradors, brindant-los d'aquesta manera una espècie d'estabilitat en tots els seus ambients.

Analitzant aquests paràmetres i tenint en compte les repercussions que tenen en l'entorn laboral, es preveu com a necessari un canvi de mentalitat, un canvi d'estructura organitzativa i una millor estratègia per a integrar, no sols aspectes que fomentin una millor qualitat de vida del treballador en l'entorn laboral, sinó que aquestes millores siguin coadjuvants al seu entorn personal.

### **6.3 Limitacions**

Una gran limitació és l'escassetat de bibliografia científica relacionada amb la construcció d'una mesura per a la felicitat en l'àmbit empresarial en els millenials. Actualment els experts en Psicologia Positiva (ciència en auge) estan treballant en la felicitat laboral, així que cal esperar a que apareguin més recerques sobre aquest tema. La falta de consens sobre les definicions dels conceptes relatius a felicitat, incloent aquest, és una altra de les limitacions d'aquest estudi.

Tant gerents com responsables de recursos humans, com a investigadors de l'àrea han d'acceptar la responsabilitat de treballar en funció del desenvolupament de cultures organitzacionals que tendeixin a la felicitat. Ja que per a arribar a ser feliços és condició necessària que les persones siguin felices en el seu treball (Salas Vallina et al., 2013).

Després de l'anàlisi realitzada, s'intueix un constructe com és la felicitat des de molt diferents plans i nivells, sobretot, el teòric. Per contra, els treballadors i les organitzacions són persones amb diferents circumstàncies individuals (físiques, psicològiques) i amb varietat de relacions a nivell social.

Si es percebi la felicitat des de punts i situacions personals i organitzacionals diferents, es veu la necessitat d'establir un compendi de resultats i actuacions que puguin tenir una aplicabilitat generalitzada a tots els subjectes que es disposin a trobar felicitat en el treball.

No obstant això, les percepcions individuals sobre el que s'experimenta en l'entorn laboral (vist l'exposat anteriorment) no sols venen determinades per l'entorn en què el treballador es desembolica, sinó també pel significat que aquest treballador i d'aquests esdeveniments.

Dit això, s'intueix necessari entendre que cada treballador és diferent, que l'enteniment de les persones que componen una organització és fonamental per al creixement de la mateixa i és necessari per a generar una productivitat competitiva en si mateixa. Així mateix, es necessita comprendre, que el constructe "felicitat en el treball" és no tant un element teòric sinó també una experiència a nivell individual, subjectiva i condicionada.

## REFERENCIES BIBLIOGRAFiques

Allen, M. S. & McCarthy, P. J. (2016). Be Happy in your Work: The Role of Positive Psychology in Working with Change and Performance. *Journal of Change Management*, 16(1), 55-74.

Ahmed, S. (2010). The promise of happiness. North Carolina: *Duke University Press*.

Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), 99-106

Alonso - Almeida, M., Llach, J. (2018). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2019;26:238–247.

Ayala, Y., Silla, J. M. P., Tordera, N., Lorente, L. and Yeves, J. (2017). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis-A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401. DOI: 10.1007/s10902-016-9778-1)

Bartz, D., Thompson, K. and Rice, P. (2017). Maximizing the human capital of millennials through supervisors using performance management. *International Journal of Management, Business and Administration*, 20(1), 1-9. Retrieved from: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Bartz,%20David%20Maximizing%20the%20Human%20Capital%20of%20%20Millennials%20Through%20%20Supervisors-IJ MBA%20V20%20N1%202017.pdf>

Bennett, J., Pitt, M. and Price, S. (2012), "Understanding the impact of generational issues in the workplace", *Facilities*, Vol. 30 No. 7/8, pp. 278-288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>

Begüm Ötken, A., Selin Erben, G., (2013). The relationship between work-life balance and happiness from the perspectives of generation X and Y. *Turkey Humanities and Social Sciences Review*, CD-ROM. ISSN: 2165-6258 :: 2(4):45–53 (2013).

Binkley, S. (2011). Happiness, Positive Psychology and the program of neoliberal governmentality. *Subjectivity*, 4 (4), 371-39.

Boehm, J., Lyubomirsky, S., (2008). Does happiness promote career success? *Journal of career assessment* 16(1), 101-116.

Bolton, R.N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y.K. and Solnet, D. (2013), "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 245-67.

Cropanzano, R. and Wright, T. A. (2001). When a «happy» worker is really a «productive» worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (3), 182-199. Retrieved from: <https://www.fundeu.es/recomendacion/miles-y-millonesclaves-de-escritura/>

Davis, Sadie "Increasing Happiness in the Workplace", The Kabod 3. 3 (2017) Article 3. *Liberty University Digital Commons*. Web.

Dehaghi, M. R. (2012). Happiness as an effective factor in organizational commitment of managers. *African Journal of Business Management* Vol. 6(33), pp. 9460-9468

De los Rios Giraldo, A. L. (2016). Felicidad y economia: la felicidad como utilidad en la economia. *Equidad & Desarrollo* (26), 115-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3700>

Deloitte. (2017). The 2016 Deloitte Millennial Survey: Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Deloitte. Retrived from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>

De Neve, J. E., Ward, G. (2017). Happiness at Work. *Saïd Business School Research Papers* (2017).

Díaz Pincheira, F. J., Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración*.

Dutschk, G. (2013) Factores condicionantes de la felicidad organizacional en Portugal. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21-43.

El Economista. Trabajadores felices son 88% más productivos. *El Economista*, 2013. <http://eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/2012/01/04/trabajadores-felices-son-88-mas-productivos>

Fernandez, I. (2015). Felicidad Organizacional. Municipalidad de Vitacura: B GRUPO ZETA.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.

Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.

Frey, B. (2008). Happiness: A revolution in economics. London: *The MIT Press*.

Gabini, S. (2017). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45.

Gilovich, T., et al., A wonderful life: experiential consumption and the pursuit of happiness, *Journal of Consumer Psychology* (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2014.08.004>

Goleman, Daniel (1996). Inteligencia emocional (4a ed. edición). Barcelona: Kairos. ISBN 978-84-7245-371-5.

Hirsch, P. (2017). Inteligencia para el Bienestar, vivir mejor tiene su ciencia. *Ciudad autónoma de Buenos Aires: Sudamericana*

Howe, N. & Strauss, W. (2009). Millenials Rising: The Next Great Generation. *New York: Random House*.

Jacomo, P. (2016). Millennials: la generación de la información y la innovación. Retrived from: <https://news.sap.com/latinamerica/2016/08/12/millennials-la-generacion-de-la-informacion-yla-innovacion/>

Jaramillo, V. A. (2013). Creando subjetividades laborales: Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones.

Kraut, R. (1979). Two conceptions of happiness. *The philosophical review*, 88 (2), 167- 197.

Lyubomirsky, S. (2007). The how of happiness: A new approach to getting the life you want. New York: *The Penguin Press*.

Lyubomirsky, S. (2008). La ciencia de la felicidad. Barcelona: Uranos

Martin, C. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.

Meena, S., Agarwal, M., (2014). The Relationship among organizational climate, job satisfaction and happiness of the employees of educational institutions. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences* AIJRHASS 14-378.

Mercader Pomarón, V. M. (2017). Relación de la Productividad, la Ética, la Toma de Decisiones y la Felicidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol. 10, No. 6, 2017, pp. 87-104.

Moccia, S., (2016). Felicidad en el Trabajo. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 2016. Vol. 37(2), pp. 143-151.

Moraes de Sousa, J. & Barreiros Porto, J. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Academic Journal Paidéia* 25(61), 211-220.

Moreno, Z. & Ibarra, L. (2017). Fiabilidad y validez de la escala de felicidad de lima en trabajadores de empresas de servicios. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(1), 16-34.

Murgich, V. (2015). 96,5% de los empleados piensa que el bienestar laboral les hace ser más productivos. Retrieved from: <http://www.compromisorse.com/rse/2015/04/01/el-965-de-los-empleados-piensa-que-el-bienestar-laboral-les-hace-ser-mas-productivos>

National Society of High School Scholars (2016). The Emerging Workforce: Generational Trends. Retrieved from: <https://www.nshss.org/media/29076/2016-nshss-millennial-career-survey.pdf>

Núñez Barriopedro, E.; Ravina Ripoll, R., & Ahumada Tello, E., (2018). Análisis de la situación actual de la Felicidad corporativa de los millennials en España, desde el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas. *Revista Académica Eco* (18): 1-22, Enero – Junio 2018.

Ortega Gil, M., Cortés Sierra, G. (2017). Estado de Bienestar, Felicidad y Producción en la UE (2017). *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. Número: 1 (2017). Páginas: 55 – 78.

Oswald, Andrew J., Proto, Eugenio and Sgroi, Daniel. (2015) Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4). pp. 789-822.

Ozcelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107. DOI: 10.5539/ijbm.v10n3p99

Pagani, G. (2015). La felicidad de los trabajadores en las empresas de hoy. *Newsletter USS*. Retrieved from: <http://www.uss.cl/newsletter-uss/2015/06/01/debe-la-empresa-hacerse-cargo-de-la-felicidad-de-sus-colaboradore>

Peiró, José M.<sup>a</sup>, Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., Rodríguez, I. (2014) Bienestar Sostenible en el Trabajo: Revisión y Reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 2014. Vol. 35 (1), pp. 5-14.

Peiró, José M.<sup>a</sup>, Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., Rodríguez, I., Latorre, F. (2015). Bienestar Sostenible en el Trabajo: Conceptualización, Antecedentes y Retos. *Psiencia, Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica* (2015) 7 (1) 133-135.

Proto, E., (2016). ¿Son más productivos los trabajadores felices?. *IZA World of Labor* 2016: 315.

Ravina, R., Villena, F. y Gutiérrez, G. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del «Happiness Management». *Retos*, 7(14), 113-129. DOI: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>

Ravina, R. (Coord.), (2017). Entornos creativos, empleados felices: una ventaja competitiva en la gestión empresarial y territorial. Albacete: Editorial Uno.

- Rodríguez – Muñoz, A., Sanz – Vergelb, A. (2013). Felicidad y bienestar en el trabajo: introducción al número especial. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 95-97.
- Rodríguez – Muñoz, A., Sanz – Vergelb, A. (2011). La Felicidad en el Trabajo. *Revista Mente y Cerebro* 50/2011.
- Salas Vallina, A., Alegre Vidal, J., Fernández Guerrero, R. (2013). La Medición de la Felicidad en el Trabajo y sus Antecedentes: Un Estudio Empírico en el Área de Alergología de los Hospitales Públicos Españoles. *Revista Trabajo* 28, Universidad de Huelva.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics* 24 (2018) 149–159.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Salgado, C. M. (2016) “Los millennials su forma de vida y el streaming”. *Revista Gestión y estrategia: Análisis de las organizaciones empresariales y gubernamentales*. Año 25, número 50, 121-137.
- Sánchez, J. (2014). Felicidad significa productividad. *El país – sección economía*. Retrived from: [http://economia.elpais.com/economia/2014/11/17/actualidad/1416218562\\_067660.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/17/actualidad/1416218562_067660.html)
- Searle, B. J., & Parker, S. K. (2013). Work design and happiness: An active, reciprocal perspective. *The Oxford handbook of happiness*, 711-732.
- Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York: *Free Press*.
- Sharifzadeh, M., Almaraz, J., (2014). Happiness and Productivity in the Workplace. *Pomona American Journal of Management* vol. 14(4) 2014.
- Schultz, R. J., Schwepker Jr, C. H. (2012). Boomers vs. Millennials: Critical Conflict Regarding Sales Culture, Salesforce Recognition, and Supervisor Expectations. *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 2 No. 1
- Spicer, A., Cederström, C. (2015). The Research We've Ignored About Happiness at Work. *Harvard Business Review* July 21 – 2015.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. and Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54. Retrived from: [https://www.researchgate.net/publication/315309106\\_The\\_Millennial\\_Generation\\_A\\_New\\_Breed\\_of\\_Labour](https://www.researchgate.net/publication/315309106_The_Millennial_Generation_A_New_Breed_of_Labour)
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. *Yale University Press*, 2008.
- Van der Meer, P. H. & Wielers, R. (2011). What makes workers happy? *Applied Economics*, 45(3), 357-368.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (2013) 99-106.
- Yang, J. S. & Viet Hung, H. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591-1624.

## ANNEXOS

### Annex 1

#### ESCALA DE FELICIDAD DE LIMA

Desarrollada por Reynaldo Alarcón

#### Instrucciones

Más abajo encontrará una serie de afirmaciones con las que usted puede estar de acuerdo, en desacuerdo o en duda. Lea detenidamente cada afirmación y luego utilice la Escala para indicar su grado de aceptación o de rechazo a cada una de las frases. Marque su respuesta con X. No hay respuestas buenas ni malas.

#### Escala:

Totalmente de Acuerdo (TA)

Acuerdo (A)

Ni acuerdo ni desacuerdo (¿)

Desacuerdo (D)

Totalmente en Desacuerdo (TD)

1. En la mayoría de las cosas mi vida está cerca de mi ideal.	TA	A	¿	D	TD
2. Siento que mi vida está vacía.	TA	A	¿	D	TD
3. Las condiciones de mi vida son excelentes.	TA	A	¿	D	TD
4. Estoy satisfecho con mi vida.	TA	A	¿	D	TD
5. La vida ha sido buena conmigo.	TA	A	¿	D	TD
6. Me siento satisfecho con lo que soy.	TA	A	¿	D	TD
7. Pienso que nunca seré feliz.	TA	A	¿	D	TD
8. Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes.	TA	A	¿	D	TD
9. Si volviese a nacer no cambiaría casi nada en mi vida.	TA	A	¿	D	TD
10. Me siento satisfecho porque estoy donde tengo que estar.	TA	A	¿	D	TD
11. La mayoría del tiempo me siento feliz.	TA	A	¿	D	TD
12. Es maravilloso vivir.	TA	A	¿	D	TD
13. Por lo general me siento bien.	TA	A	¿	D	TD
14. Me siento inútil.	TA	A	¿	D	TD
15. Soy una persona optimista.	TA	A	¿	D	TD
16. He experimentado la alegría de vivir.	TA	A	¿	D	TD
17. La vida ha sido injusta conmigo.	TA	A	¿	D	TD
18. Tengo problemas tan hondos que me quitan la tranquilidad.	TA	A	¿	D	TD
19. Me siento un fracasado.	TA	A	¿	D	TD
20. La felicidad es para algunas personas, no para mí.	TA	A	¿	D	TD
21. Estoy satisfecho con lo que hasta ahora he alcanzado.	TA	A	¿	D	TD
22. Me siento triste por lo que soy.	TA	A	¿	D	TD
23. Para mí, la vida es una cadena de sufrimientos.	TA	A	¿	D	TD
24. Me considero una persona realizada.	TA	A	¿	D	TD
25. Mi vida transcurre plácidamente.	TA	A	¿	D	TD
26. Todavía no he encontrado sentido a mi existencia.	TA	A	¿	D	TD
27. Creo que no me falta nada.	TA	A	¿	D	TD



**Annex 2****La medida del bienestar subjetivo****\*Oxford Happiness Questionnaire**

A continuación hay una serie de afirmaciones sobre la felicidad. Señala en cada una de ellas con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te mejor te identifiques.

	Total desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ligero desacuerdo	Ligero acuerdo	Moderado acuerdo	Total acuerdo
1. No me gusta mucho mi forma de ser						
2. Me intereso mucho por los demás						
3. Creo que la vida es muy gratificante						
4. Siento mucho afecto por casi todo el mundo						
5. Pocas veces me levanto descansado/a						
6. No soy muy optimista respecto al futuro						
7. Encuentro muchas cosas divertidas						
8. Me comprometo e involucro en muchas cosas						
9. La vida es muy bonita						
10. No pienso que el mundo sea un lugar agradable						
11. Me río mucho						
12. Estoy muy satisfecho/a con mi vida						
13. No me encuentro atractivo/a						
14. Hay una gran diferencia entre lo que me gustaría hacer y lo que realmente hago						
15. Soy muy feliz						
16. Encuentro hermosas muchas cosas						
17. Siempre influyo positivamente en los demás						
18. Tengo tiempo para hacer todo lo que quiero						
19. Siento que no tengo mucho control sobre mi vida						

	Total desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ligero desacuerdo	Ligero acuerdo	Moderado acuerdo	Total acuerdo
20. Me siento capaz de tomar decisiones						
21. Me siento mentalmente despierto/a						
22. Generalmente, soy alegre y optimista						
23. No me resulta fácil tomar decisiones						
24. No encuentro mucho significado y sentido a mi vida						
25. Me siento con mucha energía						
26. Suelo influir positivamente en los acontecimientos						
27. No me divierto con otras personas						
28. No me encuentro muy bien de salud						
29. No tengo recuerdos muy felices del pasado						

\* Cuestionario de Felicidad de Oxford (Oxford Happiness Questionnaire = OHQ)(Hills & Argyle, 2002). El OHQ es un cuestionario de 29 ítems que se puntúan mediante una escala tipo Likert de seis puntos, desde “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (6), de manera que las posibles puntuaciones totales presentan un rango de 29 a 174, correspondiendo las puntuaciones más altas a mayores niveles de bienestar subjetivo. En su versión original (Hills & Argyle, 2002), el OHQ presenta un alfa de Cronbach de 0,90 y una correlación test-retest a siete semanas de 0,78. La versión corta (OHQ-SF) se diseñó para su utilización cuando las condiciones de pasación limitan el tiempo disponible y está formada por ocho ítems (1, 3, 12, 13, 16, 18, 21 y 29). La forma española del OHQ se desarrolló a partir de la escala original inglesa, mediante sucesivos procesos de traducción y retrotraducción.

### Annex 3

#### Happiness at Work Survey de Nic Marks

\*Por favor responder del 1-5 siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

1. ¿Qué tan satisfecho está en general con...
  - a. su trabajo?
  - b. el equilibrio entre el tiempo que pasa en el trabajo y el tiempo que pasa en otros aspectos de tu vida?
  
2. ¿Cuánto del tiempo que pasa en el trabajo...
  - a. está inmerso y concentrado en lo que está haciendo?
  - b. disfruta lo que hace?
  - c. se siente frustrado?
  - d. se siente aburrido?
  
3. Al pensar en el trabajo que realiza, en general, diría..
  - a. que se siente feliz cuando está en el trabajo?
  - b. que tiene control sobre los elementos importantes de su trabajo?
  - c. que el trabajo que realiza es valioso?
  - d. se siente motivado para hacer el mejor trabajo posible?
  - e. que su trabajo es estresante?
  
4. Al pensar en su vida laboral, en general, diría
  - a. que su organización es una buena organización para trabajar?
  - b. se lleva bien con su gerente?
  - c. que el ambiente y las condiciones físicas en las que trabaja son agradables?
  - d. que el trabajo que realiza beneficia la vida de sus clientes?
  - e. que el trabajo que realiza beneficia a la sociedad en general?
  
5. ¿Cuántas de las siguientes afirmaciones se aplican a su situación?
  - a. tiene muy buenos amigos en el trabajo.
  - b. siente que puede ser usted mismo en el trabajo.
  - c. generalmente, puede hacer lo que mejor hace en el trabajo.
  - d. tiene suficiente tiempo en su horario normal de trabajo para realizar su trabajo.

e. considera que todos sus esfuerzos y logros en el trabajo, siente que le pagan de manera adecuada.

f. recibe comentarios periódicos y constructivos sobre su rendimiento.

6. ¿Hasta qué punto?

a. ha podido aprender nuevas habilidades en el trabajo?

b. tiene la oportunidad de ser creativo en su trabajo?

c. su trabajo ofrece buenas oportunidades para progresar en su carrera?

d. puede influenciar las decisiones que son importantes para su trabajo?

e. se siente orgulloso de trabajar para su organización?

f. siente que su gerente confía en usted?

g. es seguro hablar y cuestionar la forma en que se trabaja en su organización?

h. le preocupa que pueda perder su trabajo en los próximos seis meses?

7. Las siguientes preguntas son acerca de su [equipo] o el grupo de personas con el que trabaja estrechamente.

a. aprecia a las personas de su equipo?

b. en general, ¿piensa que su equipo está bien administrado?

c. en general, ¿diría que los equipos en su organización trabajan bien juntos?

8. Ahora, algunas preguntas sobre usted y su vida en general,

a. ¿Qué tan feliz diría que es?

b. ¿Se siente lleno de energía habitualmente?

c. ¿Le parece fácil o difícil lidiar con problemas importantes en su vida?

d. Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: En general, estoy conforme conmigo mismo.

e. ¿Recibe ayuda y apoyo de otras personas cuando lo necesita?

9. Finalmente, hablemos de usted.

1. Género

2. Edad

3. Situación laboral

## Annex 4

## Questionari de Felicitat laboral (creació pròpia)

1: totalment d'acord	2: D'acord	3: ni d'acord ni en desacord	4: en desacord	5: totalment en desacord
----------------------	------------	------------------------------	----------------	--------------------------

	Respostes
1- Em sento feliç en el meu treball.	
2- La relació amb el meu cap és bona.	
3- La relació amb els meu companys de treball és molt bona.	
4- Si tinc treballadors al meu càrrec, tinc una bona sintonia amb els meus subordinats.	
5- En la meva empresa no existeix comunicació amb el cap, en el sentit de que no el coneixem i és difícil poder comunicar-nos amb ell quan el necessitem.	
6- M'agrada tant el meu treball que normalment perdo la noció del temps.	
7- El meu treball no està d'acord amb la meva formació.	
8- La meva empresa es preocupa que existeixi un bon equilibri entre la meva vida laboral i familiar.	
9- Quan m'esforço per fer una tasca i els meus resultats són positius, la meva empresa sap com reconèixer les meves bones actituds i resultats.	
10- Valoro molt bé a la meva empresa ja que tinc una percepció positiva d'ella.	
11- Normalment treballo en el que a mi realment m'agrada i m'interessa.	
12- En general, en la meva empresa existeix un clima negatiu ja que no existeix companyonia entre els treballadors i això deriva problemes a l'hora de treballar en equip.	
13- Sé que els meus caps consideren que jo soc un treballador valuós per a l'empresa.	
14- Quan torno del treball, tinc poc temps fins a arribar a casa a descansar.	
15- Em sento compromès amb l'èxit de la meva empresa.	
16- En el meu treball no reconeixen els meus bons resultats com em mereix.	
17- La major part del temps que passo en el meu lloc de treball, sento que estic en un lloc acollidor, semblant a la sensació d'estar a la meva casa.	
18- Al meu entendre, el salari que rebo no es correspon a les funcions que realitzo ja que em trobo en una situació d'explotació.	
19- En el meu entorn laboral, el respecte brilla per la seva absència i per això sol ser freqüent les agressions verbals o físiques.	
20- Em considero una persona realitzada	
21- Estic satisfet amb la meva feina i vida	
22- Pel general, em sento feliç a la meva feina	
23- Estic satisfet amb el que fins ara he aconseguit	
24- No em resulta fàcil prendre decisions en l'entorn laboral	
25- Tinc temps per fer tot el que vull	
26- Hi ha una gran diferència entre el que realment faig i el que m'agradaria fer	
27- Poques vegades em llevo cansat	