

Anàlisi del compromís laboral de la generació *millennial*

Judith Rovira De Tena

judithrovira@uoc.edu

Tutor/a: Francisco Fermín Mallén Broch

30/06/2023

Treball final de màster

Curs 2022-23, semestre 2

Índex

Abstract	5
1. Introducció	6
2. Marc teòric	8
2.1. Generacions presents al mercat laboral	9
2.2. Generació Y o <i>millennials</i>	11
2.2.1. Concepte	11
2.2.2. Característiques a l'àmbit laboral	11
2.3. Compromís organitzacional	12
2.3.1. Concepte	12
2.3.2. Dimensions del compromís	13
2.3.3. Variables relacionades	13
2.4. Els <i>millennials</i> i el compromís organitzacional	14
3. Metodologia	16
3.1. Participants	16
3.2. Instruments	17
3.3. Procediment	17
4. Anàlisi dels resultats	19
5. Conclusions	29
5.1. Discussió i futures investigacions	30
5.2. Limitacions	30
Referències bibliogràfiques	32
Annex I	35

Índex de taules

Taula 1. Resum de les principals característiques de les generacions al mercat laboral	10
Taula 2. Freqüència de resposta al qüestionari per generació i gènere	17
Taula 3. Anàlisi ANOVA del compromís afectiu	27
Taula 4. Anàlisi ANOVA del compromís de pertinença	27
Taula 5. Anàlisi ANOVA del compromís normatiu	28
Taula 6. Anàlisi ANOVA de la satisfacció laboral	28

Índex de gràfics

Gràfic 1. Descripció de la mostra segons la generació a la que pertanyen els participants	19
Gràfic 2. Descripció de la mostra segons el gènere dels participants	19
Gràfic 3. Distribució de la mostra segons la seva antiguitat a l'empresa	20
Gràfic 4. Antiguitat de la generació Y o millennials	21
Gràfic 5. Nivells de satisfacció laboral de les generacions presents al mercat laboral	22
Gràfic 6. Distribució dels millennials segons el seu grau de satisfacció laboral	23
Gràfic 7. Nivell de compromís organitzacional de les diferents generacions	24
Gràfic 8. Nivell de compromís afectiu de les diferents generacions	24
Gràfic 9. Nivell de compromís de continuïtat de les diferents generacions	25
Gràfic 10. Nivell de compromís normatiu de les diferents generacions	26

Abstract

A les empreses actuals conviuen diverses generacions de població, cada una d'elles amb diferents objectius, models de comportament, motivacions, etc. En aquest context de convivència de diverses generacions a les empreses, sovint hi ha la tendència a afirmar que una d'aquestes generacions, els *millennials*, no és una generació compromesa amb la seva empresa. Tenint en compte aquest context de diversitat intergeneracional, resulta interessant analitzar quins són els trets característics de cada generació en relació amb el seu comportament, preferències, motivacions, etc. al mercat laboral.

El present treball d'investigació analitza el **compromís organitzacional de la generació Y o *millennials* a Espanya**. L'abast d'aquest projecte es centra en la població que treballa i desenvolupa la seva carrera professional a Espanya. Es parteix de la següent pregunta d'investigació: **és cert que la generació *millennial* a Espanya es caracteritza per un baix compromís laboral?** i la hipòtesi plantejada és que **els *millennials* es caracteritzen per un baix compromís laboral**.

L'**objectiu** d'aquest projecte és elaborar un perfil de la generació *millennial* i comprovar si es compleix la hipòtesi plantejada. La **metodologia** emprada és una metodologia quantitativa basada en la realització d'enquestes i un anàlisi posterior dels resultats però, a més a més, es parteix de l'anàlisi teòric d'estudis previs.

L'anàlisi realitzat posa de relleu que els *millennials* conformen la generació que presenta un nivell de compromís més baix. Aquest resultat és comú en totes les dimensions que formen part del compromís organitzacional: compromís afectiu, de pertinença i normatiu. Aquesta generació té inquietuds diferents, altres motivacions, preferències, etc. que fan que el seu compromís organitzacional sigui més baix que el compromís que presenta la generació X o la generació Z. Es requereixen noves pràctiques de RRHH que permetin reforçar el seu compromís i per mitjà de les quals les empreses puguin retenir aquest talent.

Paraules clau: *compromís organitzacional, satisfacció laboral, diversitat generacional, millennials*

In today's companies, there are several generations of people living together, each with different goals, behavioural models, motivations, etc. In this context of coexistence of several generations in companies, there is often a tendency to claim that one of these generations, the millennials, is not a generation committed to their company. Given this context of intergenerational diversity, it is interesting to analyse the characteristic traits of each generation in relation to their behaviour, preferences, motivations, etc. in the labour market.

This research work analyses the organizational commitment of the Y generation or millennials in Spain. This project is focus on the population working and developing their professional career in Spain. The research question is this one: Is it true that the millennials generation in Spain is characterised by a low level of employment commitment? The hypothesis of this research is that millennials are characterised by a low level of employment commitment.

The aim of this project is to define a millennials profile and to check if the hypothesis is fulfilled or not. The methodology used is a quantitative methodology based on a survey and in the analysis of the results but is also based on the theoretical analysis of previous studies.

The analysis carried out shows that millennials make up the generation with the lowest level of commitment. This result is common in all dimensions that are part of the organisational commitment: affective, belonging and normative commitment. This generation has different concerns, motivations, preferences, etc. that make its organisational commitment lower than the commitment presented by X generation or Z generation. New HR practices are required that allow its commitment to be strengthened and through which companies can retain this talent.

Key words: *organizational commitment, job satisfaction, generational diversity, millennials*

1. INTRODUCCIÓ

“Las grandes organizaciones exigen un alto nivel de compromiso de las personas involucradas”
(Bill Gates)

Al llarg dels darrers anys, s'ha produït una evolució a les empreses del mercat laboral espanyol pel que fa a les pràctiques d'atracció i retenció del talent, a les polítiques empresarials que regeixen el dia a dia dels treballadors i treballadores d'aquestes empreses, un canvi en les seves maneres de fer, etc. El capital humà de les organitzacions, el talent de les empreses, és un aspecte fonamental i, en moltes ocasions, el capital humà pot arribar a ser una font d'avantatge competitiu de les organitzacions. Tenint en compte aquestes premisses, les empreses espanyoles han situat al centre de la majoria de les noves pràctiques empresarials, als seus empleats, el seu capital humà.

A les empreses actuals conviuen diverses generacions de població, cada una d'elles amb diferents objectius, prioritats, models de comportament, motivacions, etc. Aquest punt de partida suposa un important repte per a totes les organitzacions ja que cal que les noves polítiques i pràctiques empresarials que s'esmentaven anteriorment incloguin a totes les generacions de població i permetin assolir una adequada integració i convivència intergeneracional.

En aquest context de diversitat i convivència de diverses generacions a totes les empreses espanyoles, sovint hi ha la tendència a afirmar que una d'aquestes generacions, els *millennials*, no és una generació compromesa amb la seva empresa. Aquesta és una idea habitual que existeix al món empresarial i que sovint es justifica amb les dificultats que es troben les empreses per a atraure, motivar i retenir el talent d'aquestes empleats *millennials*.

Tenint en compte aquest context de diversitat intergeneracional, resulta especialment interessant analitzar quins són els trets característics de cada generació en relació amb el seu comportament, les seves preferències, motivacions, etc. al mercat laboral.

Pel que fa a les motivacions professionals, considero que fer un treball relatiu al compromís de la generació Y amb les seves respectives empreses és un estudi que aporta valor afegit a les empreses, als propis treballadors, a les administracions, a la societat en el seu conjunt, etc. A més a més, des de l'àrea de RRHH, és realment útil i enriquidor fer un anàlisi i una investigació sobre aquest aspecte ja que els resultats poden resultar útils per a detectar quines pràctiques de RRHH poder ser més eficaces per a retenir el talent *millennial* a les empreses.

A més a més, també penso que és un tema molt actual i dinàmic sobre el qual, molt sovint, van sorgint noves investigacions, noves perspectives que es poden analitzar, nous punts a debatre, etc., fet que fa que el tema triat com a objecte d'estudi sigui interessant i actual.

El present treball d'investigació analitza el **compromís organitzacional de la generació Y o *millennials* a Espanya**. L'abast d'aquest projecte es centra en la població espanyola i, especialment, en la població que treballa i desenvolupa la seva carrera professional a Espanya. Aquest treball parteix de la següent pregunta d'investigació: **és cert que la generació *millennial* a Espanya es caracteritza per un baix compromís laboral?**. La hipòtesi plantejada és que, generalment, **els *millennials* es caracteritzen per un baix compromís laboral**.

L'**objectiu** d'aquest projecte d'investigació és elaborar, a partir d'estudis i investigacions prèvies, un perfil de la generació Y o *millennial* per, posteriorment, a partir d'un anàlisi empíric comprovar si es compleix la hipòtesi plantejada.

L'**objectiu general** d'aquest projecte és, per tant, ampliar la informació i els coneixements sobre el compromís dels *millennials* amb les seves respectives empreses i tenir més informació sobre els elements que influeixen en el compromís d'aquesta generació.

Pel que fa als **objectius específics** d'aquest treball, aquests són:

- Analitzar les diferències entre les diferents generacions de població presents actualment al mercat laboral
- Contextualitzar la generació Y al mercat laboral i detectar els factors que influeixen en el seu compromís
- Analitzar la relació entre diverses variables (per exemple, motivació, salari, possibilitats de desenvolupament, etc.) que incideixen en el compromís dels *millennials* amb les seves respectives organitzacions
- Detectar si existeixen patrons comuns en la generació *millennial* en relació amb la seva trajectòria a les empreses

Per assolir els mencionats objectius i donar resposta a la pregunta de recerca i a la hipòtesi plantejada, la metodologia emprada és una metodologia quantitativa basada en la realització d'enquestes i un anàlisi posterior dels resultats però, a més a més, es parteix de l'anàlisi teòric d'estudis previs.

Pel que fa a l'estructura d'aquest treball, esmentar que, en primer lloc, es descriuen els conceptes principals que es tracten en aquest projecte, les diferents generacions de població i el compromís organitzacional, així com també es relaciona, més concretament, el compromís organitzacional amb els *millennials*. En segon lloc, un cop elaborat el marc teòric, es descriu la metodologia emprada i s'analitzen els resultats obtinguts. Per últim, s'extreuen les principals conclusions, es sintetitzen els punts més rellevants i es comprova si es compleix o no la hipòtesi plantejada inicialment.

2. MARC TEÒRIC

Segons la Real Academia Española - RAE (2014), una generació es pot definir com “un conjunt de persones que, havent nascut en dates properes i havent rebut educació i influències culturals i socials similars, adopten una actitud en certa manera comú en l'àmbit del pensament o la creació”. Una definició més breu i simple és, també segons la RAE, “un conjunt de persones que tenen aproximadament la mateixa edat”.¹

Partint d'aquesta definició inicial, és important conèixer quines dates delimiten cada generació i és, precisament, en aquest punt on hi ha força controvèrsia ja que no hi ha un criteri únic que estigui establert i que delimiti i fixi quines edats i anys de naixement són els que determinen la generació a la qual es pertany. Les característiques úniques de cadascuna de les generacions han estat degudament estudiades i analitzades des de fa molts anys però, malgrat l'existència de nombrosa literatura i investigació prèvia, no hi ha una definició única i estricta per a cada una d'aquestes generacions, és a dir, hi ha certa flexibilitat en la delimitació d'una generació. En qualsevol cas, cada generació engloba un període d'entre 15 i 20 anys, aproximadament.

Independentment de les petites variacions en les franges d'edat que diferencien les generacions de població, el concepte de “generació” està sempre associat a un conjunt de persones que, al haver nascut en una franja d'anys determinada, comparteixen elements socials, històrics, culturals, polítics, econòmics, etc. que els influeixen. A més a més, cada generació té la capacitat d'influir en les generacions futures per tal que aquestes siguin millors que les anteriors i es vagi avançant.

En l'actualitat, segons el Center for Generational Kinetics (CGK, 2016) les generacions que componen la societat són les següents:

- Generació silenciosa, formada per tots aquells nascuts l'any 1945 o abans
- *Baby boomers*, formada pels nascuts entre els anys 1946 i 1964
- Generació X, inclou a tots els nascuts entre 1965 i 1979
- Generació Y o *millennials*, inclou a tots aquells nascuts entre l'any 1980 i 1995
- Generació Z o *centennials*, inclou a tots els nascuts l'any 1996 o després

Respecte aquesta classificació de les generacions, tenint en compte que, com s'ha esmentat anteriorment, no hi ha un únic criteri per a delimitar les diferents generacions de població, és important fer dos comentari i aclariments.

Per una banda, sobre els anys que comprèn la generació *millennial*, ens podem trobar amb altres autors que defensen que la generació Y s'allarga fins l'any 2000. Seguint el criteri de CGK, no té sentit allargar la generació dels *millennials* fins l'any 2000 ja que un dels esdeveniments més importants per als *millennials* va ser l'11 de setembre de 2001 amb l'atemptat terrorista contra les Torres Bessones a Nova York i, tenint en compte això, resulta molt complicat que algú nascut entre els anys 1996 i 2000 tingui una forta connexió emocional amb aquest esdeveniment històric ja que, quan aquest va tenir lloc, eren molt petits (tenien entre 0 i 4 anys).

Per altra banda, cal tenir present que hi ha autors que delimiten la generació Z fins l'any 2010 i parlen de la generació *alpha*, la qual inclou tots els nascuts posteriorment a l'any 2010, sent aquesta la generació de la població més jove.

¹ Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <https://dle.rae.es> [Data de la consulta 12/04/2023]

2.1 Generacions presents al mercat laboral

Actualment, al mercat laboral espanyol conviuen diverses generacions amb expectatives, interessos i aspiracions diferenciades. Sovint, aquests aspectes varien notablement d'una generació a la següent i això té efectes en els patrons de comportament d'aquests diversos grups de població en el context laboral. Cada generació sovint té unes conviccions, un pensament i unes percepcions pròpies i unes pautes de comportament habituals que la caracteritzen i aquesta realitat es trasllada a l'entorn laboral, on també es poden identificar aquestes diferències entre les generacions.

Aquesta diversitat generacional que existeix avui dia al mercat laboral ha estat objecte de molts estudis i anàlisis ja que és fonamental que, a nivell de les organitzacions, existeixi una completa integració d'aquestes generacions. Tenint en compte que cadascuna d'elles presenta uns trets característics, és important conèixer quins són aquests trets diferenciadors per tal de poder alinear totes les polítiques de qualsevol organització de manera que es tinguin en compte les necessitats, preferències, expectatives, etc. de totes les generacions que hi conviuen.

De totes les generacions presents a la societat, actualment, al mercat laboral conviuen simultàniament quatre generacions i aquestes són, més concretament, les següents (vegeu Taula 1):

- **Baby boomers.** Aquesta generació comprèn a tots aquells i aquelles nascuts entre els anys 1946 i 1964 i, per tant, inclou a un gruix de població que encara està present al mercat laboral avui dia, tot i que a falta de pocs anys per arribar a l'edat ordinària de jubilació.

Els qui pertanyen a aquesta generació van néixer en una època caracteritzada per un increment notable de la natalitat, fenomen que es coneix com a *Baby boom* i que dona nom a aquesta generació. Alguns dels esdeveniments històrics que més han marcat a aquesta generació han estat l'arribada de la televisió a les llars familiars, l'arribada del primer home a la lluna, el moviment de defensa dels drets civils i de defensa i lluita pels drets de les dones, etc. En la seva major part, els Boomers (així és com es coneixen a tots els que formen part d'aquesta generació) han crescut amb mares força tradicionals i conservadores que, alhora, els han ensenyat i els han intentat transmetre la necessitat de ser independents.

Tots aquests fets han tingut un rellevant impacte en aquesta generació i han condicionat la seva personalitat, el seu estil de vida i la seva forma de treballar.

Pel que fa al seu paper al mercat laboral, aquesta generació es caracteritza, a grans trets, per la seva gran dedicació al treball i entre les seves prioritats estan la lleialtat i compromís amb la seva empresa i garantir la qualitat de vida. Per a aquesta generació té molta importància la seguretat i l'estabilitat laboral, prioritzen el fet de tenir un contracte indefinit. Aquesta generació ha estat molt flexible en la seva adaptació als canvis que s'han anat produint al mercat laboral, per exemple amb l'aparició de les noves tecnologies. Els Boomers van créixer sense internet, sense eines tecnològiques, però han estat capaços d'adaptar-se al nou entorn TIC on eines com el mòbil, els ordinadors, les xarxes socials, etc. han assumit una importància cabdal, tant en l'entorn laboral com en el personal.

- **Generació X.** La generació X comprèn als nascuts entre els anys 1965 i 1979. Aquesta generació va viure esdeveniments rellevants com l'arribada dels ordinadors personals, l'expansió d'internet, la caiguda del mur de Berlín, etc.

Pel que fa a l'àmbit laboral, la generació X, igual que la generació dels *Baby Boomers*, també s'ha hagut d'adaptar als canvis que s'han anat produint a l'entorn laboral, el qual ha passat a ser un entorn digital i tecnològic. Per a aquesta generació, la seguretat laboral perd una mica de força i el seu principal objectiu és trobar un equilibri entre la vida personal i laboral. El treball el veuen com el mitjà que els permet aconseguir els seus objectius: mitjans econòmics suficients per a tenir una llar, per menjar, etc.

És important destacar que, en aquesta generació, hi ha un important augment de l'ocupació de les dones respecte la generació anterior.

Actualment, els qui pertanyen a la generació X formen una part important del conjunt de la força laboral del país, valoren el compromís amb l'empresa a la qual treballen, tot i que en menor grau que els Boomers, i valoren també les relacions socials, el clima laboral, a l'empresa.

- **Generació Y o *millennials***, inclou a tots aquells nascuts entre l'any 1980 i 1995. Els *millennials* han crescut en un món tecnològic, a diferència de les generacions anteriors, i aquest fet ha condicionat el seu estil de vida ja que l'ús de les tecnologies sempre ha format part del seu dia a dia i ha afavorit a que aquesta generació es caracteritzi, entre altres aspectes, per la seva afinitat amb el món digital. Per a aquesta generació, la informació i l'accés a aquesta és instantani.

Aquesta generació ha estat marcada per esdeveniments com les guerres d'Irak i Afganistan, la crisi mundial del 2008, la popularitat de Google, Wikipedia, xarxes socials com Facebook i Twitter, etc.

La generació Y o els *millennials* és la generació que forma part de l'objectiu principal d'estudi d'aquest treball d'investigació i en els següents apartats està analitzada en detall.

- **Generació Z o *centennials***, inclou a tots els nascuts l'any 1996 fins l'any 2010.

Els *centennials* són els més joves dins del mercat laboral i, per regla general, els qui pertanyen a aquesta generació es caracteritzen per la desconfiança en el conjunt de les institucions, per un realitat on la comunicació verbal i el contacte físic conviuen amb les relacions virtuals, per ser individus més flexibles que els de les generacions anteriors tant en relació amb la seva vida personal com professional, etc. Aquesta generació ha nascut i ha crescut amb un ús generalitzat de les TIC, motiu pel qual també es coneix a la generació Z com la generació d'Internet. L'ús de les noves tecnologies influeix significativament en els *centennials* i fa que estiguin caracteritzats per ser més col·laboratius, interactius, creatius, innovadors, flexibles, etc.

A més a més, la generació Z també es caracteritza per la proposta de millores i solucions als problemes del món actual, igual que succeeix molt sovint en el cas dels *millennials*. A banda de ser col·laboratius, innovadors, etc., com s'ha descrit al paràgraf anterior, també es poden descriure com comunicatius, dinàmics i decidits.

Taula 1. Resum de les principals característiques de les generacions al mercat laboral

	Anys	Característiques al món laboral
<i>Baby boomers</i>	Nascuts entre 1946 i 1964	Donen importància a la seguretat i estabilitat laboral Han mostrat capacitat d'adaptació amb l'arribada de les TIC al món laboral Són lleials a les seves empreses
Generació X	Nascuts entre 1965 i 1979	Adaptació a l'entorn digital i a les TIC Busquen l'equilibri entre la vida personal i laboral Veuen el treball com un mitjà per aconseguir els seus objectius
Generació Y – <i>Millennials</i>	Nascuts entre 1980 i 1995	Cerca constant de noves oportunitats Valoren l'equilibri entre la vida personal i professional Valoren la flexibilitat, la comunicació i les oportunitats d'aprendre i créixer
Generació Z - <i>Centennials</i>	Nascuts a l'any 1996 o posterior	Perfils col·laboratius, creatius, innovadors i flexibles Prioritzen la salut mental a la feina Busquen l'equilibri entre la vida personal i laboral

Font: Elaboració pròpia

2.2 Generació Y o *millennials*

La generació Y, els *millennials*, han crescut en un entorn globalitzat i per aquest motiu, es pot afirmar que és la primera generació global, és a dir, que aquesta generació presenta trets característics força similars, independentment del país que s'analitzi, gràcies a la globalització i a la connexió per mitjà d'Internet. Els *millennials* també són coneguts com nadius digitals

2.2.1 Concepte

La generació Y o *millennials* inclou a tots aquells nascuts entre els anys 1980 i 1995 i, a grans trets, és una generació formada per persones més flexibles, més acostumades al canvi i que s'ha acabat modelant a ella mateixa amb el suport de la revolució tecnològica fent dels ordinadors, els dispositius mòbils, etc. eines imprescindibles per al dia a dia de la seva vida quotidiana i de la seva vida professional.

Els *millennials* estan acostumats a la immediatesa en part, precisament, degut a la seva estreta vinculació amb les eines digitals i, sovint, es mostren força impacients per a aconseguir l'èxit o els seus objectius. Sovint, es considera una generació amb grans expectatives respecte el seu desenvolupament personal i professional i més vulnerables a l'esgotament i estrès laboral i a altres malalties de salut mental.

Aquesta generació es caracteritza per tenir menys afiliació política o religiosa que les generacions que l'han precedit i, com esmentava anteriorment, per tenir una habilitat natural per a les eines digitals, les xarxes socials, etc.

A grans trets, es caracteritzen per plantejar noves idees, per tenir noves perspectives. Tenen interessos en canviar les coses, en canviar el món en el que vivim i fer d'aquest un món més ecològic, sostenible, honest, etc. A més, és una generació molt oberta a la diversitat, buscant sovint entorns multiculturals que els permetin conèixer, relacionar-se i integrar-se en altres cultures.

Els *millennials* sovint procuren tenir un equilibri entre la seva vida laboral i personal per poder integrar en la seva vida tot un seguit d'activitats extra laborals i garantir així aquest equilibri en la seva vida entre els dos àmbits, personal i professional.

2.2.2 Característiques a l'àmbit laboral

Els *millennials* representen una part important del mercat laboral a Espanya ja que inclou a tota la població que, actualment, té entre 43 i 25 anys.

A grans trets, els *millennials* persegueixen l'autonomia i el creixement professional dins de l'organització en la qual treballen o, si s'escau, en una altra empresa. Més concretament, pel que fa als trets característics de la generació Y a l'entorn laboral, cal destacar els següents aspectes:

- Els *millennials* mostren una baixa lleialtat i un baix compromís amb les empreses per a les quals treballen.
- Donen molta importància a les possibilitats de creixement professional i per això, sovint, es caracteritzen per un especial interès per a promocionar en la seva carrera professional al cap d'un període molt curt de temps.
- Es troben constantment en la cerca de noves oportunitats.
- Prioritzen els seus interessos personals als de l'empresa.
- El salari, la retribució econòmica, no és el principal aspecte que valoren en una feina sinó que, fins i tot, en ocasions es mostren disposats a sacrificar guanys econòmics a canvi

d'obtenir altres millores (per exemple, flexibilitat, teletreballar, viatjar, etc.).

- En les seves respectives empreses valoren, especialment, la capacitat i llibertat per a prendre decisions, les oportunitats d'aprenentatge i desenvolupament, la flexibilitat i un ambient de treball que promogui la comunicació oberta, el feedback, etc.

- És fonamental que la seva feina els hi permeti garantir l'equilibri entre la seva vida laboral i personal, tal i com es menciona anteriorment.

Tenint en compte aquests trets principals i d'acord amb la literatura ja existent que analitza la generació Y, sempre es sol afirmar que els qui pertanyen a aquesta generació són propensos a canviar de feina habitualment. Entre els motius més habituals pels quals canvien constantment de feina s'identifiquen els següents: per considerar que a l'empresa no estan remunerant degudament el seu treball, perquè els seus valors no encaixen o són contraris als valors de l'organització, per no rebre reconeixement per part dels seus companys i superiors, per tenir dificultats per a fer front i gestionar la frustració, etc.

Els *millennials* tenen expectatives més elevades que les d'altres generacions però és rellevant que els aspectes que menys els influeixen de cara a romandre o no en una empresa són les condicions econòmiques, el salari que reben pel seu treball i rendiment. En canvi, els aspectes que tenen major rellevància per a aquesta generació i que són prioritaris al salari són les responsabilitats, l'equilibri entre la vida laboral i personal, la comunicació i *feedback*, el desenvolupament de la seva carrera i les possibilitats d'aprenentatge i creixement i l'entorn i clima laboral.

Pel que respecta al salari, els *millennials* persegueixen salaris justos, una retribució justa. No els importa únicament tenir un salari elevat sinó que desitgen un salari just i una posició, un lloc de treball, que els permeti créixer, aprendre cada dia coses noves i progressar, que els hi suposi un repte professional. En síntesi, aquesta generació espera una retribució justa per a un lloc de treball que els hi resulti enriquidor.

2.3 Compromís organitzacional

D'acord amb la definició de la Real Academia Española, el compromís es pot definir com una obligació contreta o un acord pactat entre diverses parts.²

El compromís de les persones és un actiu molt rellevant per a les organitzacions. Autors com Harter, Schmidt i Hayes (2002) consideren que, en l'àmbit laboral, el compromís inclou el grau d'implicació dels empleats i el seu grau de satisfacció per la feina.

2.3.1 Concepte

El compromís laboral no té una única definició. A grans trets, el compromís laboral es pot definir com el nivell de lleialtat d'un empleat pel qual aquest desitja romandre en la seva empresa. Aquesta lleialtat és resultat de diversos aspectes que influeixen en l'empleat com, per exemple, la seva motivació per la feina, el nivell d'identificació de l'empleat amb la seva feina, el reconeixement del treball realitzat per l'empleat i de la importància del mateix, el benestar emocional i psicològic que sent l'empleat a l'empresa, etc.

Alguns autors defineixen el compromís de manera més simple i el descriuen com l'enllaç o vincle d'un individu amb l'empresa (Mathieu i Zajac, 1990). D'altres, en canvi, contextualitzen més el concepte i donen una definició més completa, descrivint el compromís com un estat psicològic i una actitud que caracteritza la relació entre una persona i una organització i que presenta

² Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <https://dle.rae.es> [Data de la consulta 12/04/2023]

conseqüències pel que fa a la decisió de voler romandre en aquesta empresa i seguir formant part de la mateixa o bé de voler deixar-la (Meyer i Allen, 1991, 1997).

2.3.2 *Dimensions del compromís*

El compromís organitzacional és un concepte força ampli que està format per diverses dimensions. Per a comprendre aquest fenomen i totes les seves dimensions, hi ha diferents enfocaments però un dels més acceptats i un dels que ha tingut un major impacte en les organitzacions és el model proposat per Meyer i Allen.

Meyer i Allen van proposar l'any 1984 un model de dues dimensions, de manera que el compromís organitzacional es composava, segons aquest model, d'una dimensió afectiva i d'una dimensió de continuïtat. Posteriorment, l'any 1990, van convertir aquest model en un model tridimensional, incorporant la dimensió normativa. Per tant, des de l'any 1990 i fins l'actualitat, el model proposat per Meyer i Allen suggereix que el compromís comprèn tres dimensions:

- **Dimensió afectiva o emocional.** El compromís emocional o afectiu fa referència al vincle emocional i afectiu que els empleats estableixen amb la seva empresa. Si el compromís emocional és alt, els empleats desitgen continuar a l'empresa: es senten identificats amb l'empresa, amb els valors corporatius, el seu vincle emocional és fort, etc.

Nombrosos estudis defensen que la dimensió afectiva o emocional és la principal dimensió del compromís organitzacional. Algunes actituds i comportaments com, per exemple, un alt rendiment, la proactivitat, la implicació en els projectes de l'empresa, etc. estan estretament relacionades amb un alt compromís afectiu o emocional.

- **Dimensió de continuïtat o de pertinença.** El compromís de continuïtat o pertinença fa referència al fet que els empleats senten que pertanyen a l'empresa, sense que necessàriament hi hagi un vincle emocional creat, és a dir, el compromís de continuïtat té un caràcter instrumental pel treballador i és independent d'un sentiment d'afecte cap a l'empresa.

Aquesta dimensió es pot descriure com el cost d'oportunitat per a un treballador quan aquest valora la possibilitat de canviar o no d'empresa. Dit d'una altra manera, la dimensió del compromís de continuïtat o pertinença està més aviat vinculada amb els costos que tindria per a l'empleat el fet de deixar l'organització (costos econòmics, psicològics, relacionals, etc.). Si els empleats perceben que els costos de deixar l'empresa són elevats i, en comparació, són majors als costos de quedar-s'hi, el compromís de continuïtat serà més alt.

- **Dimensió normativa.** El compromís normatiu es refereix a que un empleat percep que té la obligació de continuar i quedar-se en una empresa, és a dir, aquesta dimensió del compromís està més vinculada amb el que l'empleat pensa que ha de fer, amb el que ell pensa que és el correcte. El treballador sent que té la obligació moral de quedar-se a l'empresa. Si l'empleat té un alt compromís normatiu, sentirà que ha de quedar-se a l'empresa.

2.3.3 *Variables relacionades*

El compromís dels empleats està estretament relacionat amb altres variables que tenen especial rellevància en el nucli d'una empresa com són, per exemple, la motivació, la satisfacció laboral, el lideratge, la cultura i els valors de l'empresa, etc.

El lideratge, per exemple, és un dels factors organitzacionals que influeix notablement en el compromís dels empleats tenint present que una de les funcions principals del lideratge es basa en influir en els empleats per tal que aquests desitgin mantenir-se treballant a l'empresa. Un líder que mostra una actitud positiva, està compromès amb l'empresa i així ho transmet al conjunt dels empleats, es converteix en un model a seguir per als empleats, potenciant així i reforçant el compromís del conjunt de la plantilla.

La satisfacció al treball també és una de les variables que cal tenir present quan es valora el compromís dels empleats ja que hi ha una relació positiva entre aquesta variable, la satisfacció laboral, i el compromís amb el treball. Més concretament, existeix una relació positiva entre la satisfacció laboral i el compromís afectiu del treballador.

Al analitzar el compromís dels treballadors és interessant també tenir en consideració aspectes com els mencionats en aquest apartat i, especialment, la satisfacció dels treballadors amb la seva feina ja que, d'aquesta manera, es poden establir relacions entre aquestes variables i la informació obtinguda serà més rellevant i detallada.

2.4 Els *millennials* i el compromís organitzacional

Actualment, hi ha nombrosos estudis relatius a l'anàlisi del compromís laboral i a les característiques que presenta aquesta variable en funció de la generació. A més, concretament, aquests estudis són força recents pel que fa a l'anàlisi del compromís en els *millennials*.

Deloitte, la primera de les consultories de les *Big Four*³, elabora anualment un estudi on analitza diversos aspectes rellevants dels *millennials* i de la generació Z en l'entorn laboral: per exemple, la salut mental a la feina, el compromís, les seves principals preocupacions, etc.

L'últim estudi publicat de Deloitte és de l'any 2022 i pren com a referència dades de l'any 2021. En aquest estudi, van participar un total de 14.808 *centennials* (generació Z) i 8.412 *millennials* (generació Y). Els participants són d'arreu del món però, com s'ha comentat anteriorment, la generació *millennial* és una generació global, presenta trets característics molt similars arreu del món gràcies a la globalització i, per tant, les dades obtingudes en aquest estudi també són d'utilitat per al context dels *millennials* a Espanya.

Aquest anàlisi evidencia que la generació Y està canviant les seves prioritats i, com a punts clau, es poden destacar els següents aspectes:

- El fenomen conegut com la Gran Renúncia⁴ marca un punt d'inflexió en aquesta generació. Aquest fenomen constitueix la resposta dels *millennials* a la seva insatisfacció continuada, a la seva creixent desconfiança en l'entorn empresarial, a esdeveniments global que han suposat un impacte important per a aquesta generació i ha provocat que es replantegin les seves prioritats (per exemple, la pandèmia de la COVID-19), etc.
- Entre les prioritats d'aquesta generació, es troben un millor equilibri entre la vida laboral i personal, majors possibilitats d'aprenentatge i desenvolupament professional, la flexibilitat a la feina i la compensació salarial.
- Com comentava, la flexibilitat a la feina ha passat a ser una prioritat. La majoria dels *millennials* (un 76% dels participants en l'estudi de Deloitte) prefereixen el treball híbrid o treballar en remot. Valoren aquesta flexibilitat a la feina ja que els hi permet un estalvi econòmic, un estalvi de temps i facilita la conciliació.
- Els nivells d'estrès d'aquesta generació són força elevats. Es senten esgotats per la pressió a la feina i per una elevada càrrega de feina. La salut mental es situa entre les seves prioritats.

³ Les *Big Four* són un grup d'auditories i consultories amb una important rellevància a nivell mundial. Formen part de les *Big Four* les següents companyies: Deloitte, PwC, EY y KPMG.

⁴ La Gran Renúncia és el fenomen social que es va iniciar a la primavera del 2021 a Estats Units i fa referència a un patró de comportament per mitjà del qual un important nombre de treballadors i treballadores de totes les indústries, sectors, professions, etc. van començar a renunciar de manera massiva als seus llocs de treball. A Estats Units, entre els mesos de març i juliol de 2021, gairebé 4 milions de treballadors cada mes renunciaven al seu lloc de treball. A Espanya, aquest fenomen arriba l'any 2022, any en que va haver-hi més de 70.000 dimissions (un 170% més que l'any 2021).

Centrant-nos en el compromís organitzacional, a nivell global, un 25% dels *millennials* vol deixar la seva feina en un període de 2 anys i els dos motius principals per a fer-ho són el salari i l'equilibri entre la feina i la vida privada.

En el cas d'Espanya, els resultats són similars: un 24% dels *millennials* renunciarien al seu lloc de treball en un període de 2 anys, sent el principal motiu per a optar per aquesta decisió un salari insuficient. Per altra banda, esmentar també que, segons l'anàlisi de Deloitte, un 37% dels *millennials* a Espanya romandria al seu lloc de treball per un període de 5 o més anys i, en aquest cas, els motius principals per a decidir mantenir un lloc de treball són la conciliació (equilibri entre la vida personal i professional) i les oportunitats per a desenvolupar la seva carrera professional.

A més, a part dels aspectes ja mencionats, és important tenir present que en el nivell de compromís dels empleats *millennials* també té una influència important la cultura de l'empresa. Per a aquesta generació, és clau una cultura empresarial que fomenti la seva capacitat per a prendre decisions, per a que es tinguin en compte les seves opinions, que es promogui el feedback, una comunicació oberta, etc. En aquest punt, si els empleats treballen en una organització on es senten escoltats, tendeixen a sentir més connexió, més compromís i lleialtat amb aquesta organització. Si els *millennials* senten que la cultura empresarial fomenta la seva capacitat per a prendre decisions, aquesta comunicació transparent i oberta, etc., un 33% d'ells afirma que marxaria de l'empresa un cop passat 1 any i aquest % es veu incrementat a un 54% si senten que no formen part de l'empresa.

A part de l'estudi que elabora anualment Deloitte, també és interessant mencionar l'estudi elaborat per Gallup, una important empresa d'anàlisi i assessoria d'Estats Units que elabora enquestes d'opinió pública arreu del món. En aquest cas, els participants d'aquesta investigació són d'Estats Units, no d'arreu del món com en el cas anterior, però com comentava abans, la generació *millennial* és una generació global que sovint presenta característiques molt similars arreu del món gràcies i, per tant, analitzar les dades obtingudes en aquest estudi també és d'utilitat per a aquest projecte.

Entre les principals conclusions de l'estudi de Gallup, en relació amb el tema objecte d'estudi que ens interessa per a aquest projecte, és interessant mencionar les següents:

- Els *millennials* canvien de feina més sovint que la resta de generacions anteriors.
- Els *millennials* estan menys compromesos amb les seves respectives empreses que les generacions anteriors.
- Les oportunitats per a aprendre de manera continuada i de créixer professionalment a la seva empresa són aspectes molt importants per a la generació Y i són factors decisius per a que optin per a romandre a una empresa o bé optin per buscar noves oportunitats laborals.
- Per als *millennials*, és important que per a crear un vincle amb la seva empresa existeixi una cultura empresarial que fomenti la comunicació i el feedback entre els treballadors i els managers.

Amb l'anàlisi d'aquests dos estudis previs, els quals són molt complets i proporcionen molta informació rellevant, es posa de manifest que els principals incentius dels *millennials* per a treballar en una empresa i, per tant, alguns dels aspectes clau que influeixen i reforcen el seu compromís organitzacional són: l'existència d'un equilibri entre la vida privada/personal i professional, les oportunitats d'aprenentatge i les possibilitats de créixer i desenvolupar la seva carrera professional. El salari segueix sent un aspecte important per a aquesta generació però la cultura empresarial assumeix un rol prioritari.

3. METODOLOGIA

Aquest projecte és un treball d'investigació en el qual, per una banda, la metodologia que s'ha seguit és un anàlisi d'investigacions prèvies, un anàlisi descriptiu, un estudi i una comparativa d'aquestes investigacions i de la literatura ja existent.

Per a dur a terme aquest anàlisi d'estudis previs i de literatura existent, s'han seguits els següents passos:

1. Formulació de la pregunta d'investigació i delimitació de l'abast.
2. Selecció de les principals bases de dades per a obtenir fonts d'informació fiables i recents, les quals han estat Google Scholar i la Biblioteca de la UOC.
3. Selecció d'estudis i literatura relativa al tema d'aquest treball d'investigació
4. Revisió i anàlisi dels estudis seleccionats

Per altra banda, per a complementar aquest anàlisi, també s'ha optat per una **metodologia quantitativa** que ha consistit en fer arribar un qüestionari a participants que treballen o estan en actiu al mercat laboral espanyol. Aquest anàlisi empíric s'ha portat a terme amb l'objectiu de provar o no si es compleix la hipòtesi plantejada inicialment. Per a dur a terme aquest anàlisi quantitatiu, la informació i les dades de treball s'han obtingut per mitjà d'un qüestionari anònim i online elaborat amb l'eina de Formularis Google (Annex I).

3.1 Participants

Com s'ha comentat anteriorment, el qüestionari ha sigut accessible per mitjà de l'eina de Formularis de Google i ha estat distribuït a persones que treballen o estan en actiu a Espanya, és a dir, tots els participants estan en edat de treballar. Per tal d'arribar al nombre de participants desitjat, la difusió del qüestionari s'ha fet, principalment, per mitjà de WhatsApp.

La mostra ha estat de 50 participants (29 dones i 21 homes), dels quals 49 estan treballant actualment i, per tant, la informació que ens poden proporcionar al emplenar el qüestionari és actualitzada i ajustada a la realitat que viuen o perceben actualment a la feina.

Tenint en compte el criteri seguit en aquest treball per a la classificació de generacions, del total de 50 participants, 9 d'ells pertanyen a la generació X (nascuts entre 1965 i 1979), 26 d'ells a la generació Y (nascuts entre 1980 i 1995) i 15 a la generació Z (nascuts l'any 1996 o després). La majoria de participants són, per tant, *millennials* i això ens permet treballar en la consecució dels objectius fixats en aquest treball d'investigació i en comprovar si es compleix o no la hipòtesi plantejada inicialment (vegeu Taula 2).

De tota manera, però, els participants de la mostra no han estat únicament *millennials* sinó que també hi ha un nombre considerable de participants d'altres generacions i, d'aquesta manera, s'ha pogut analitzar el perfil que adopta la generació Y respecte el compromís organitzacional i, alhora, s'han pogut comparar els resultats d'aquesta generació amb les generacions anteriors i comparar així si existeixen diferències notables entre elles respecte el compromís organitzacional, principal variable analitzada en aquest treball.

Taula 2. Freqüència de resposta al qüestionari per generació i gènere

Generació	Dona	Home	Total general	%
Generació X	6	3	9	18%
<i>Millennials</i>	15	11	26	52%
<i>Centennials</i>	8	7	15	30%
Total general	29	21	50	100%

Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

3.2 Instruments

Com mencionava anteriorment, l'instrument per a poder completar aquest anàlisi empíric ha estat un qüestionari anònim que ha estat complimentat per la mostra de participants descrita a l'apartat anterior.

En aquest qüestionari, s'han inclòs tot un seguit de preguntes per a poder valorar, per una banda, el nivell de satisfacció a la feina i, per altra banda, preguntes per a valorar directament el nivell i grau de compromís dels empleats amb la seva respectiva empresa.

Pel que fa a les preguntes directament relacionades amb el compromís organitzacional, s'han presentat una sèrie d'afirmacions sobre les quals els participants han de respondre fins a quin punt estan o no d'acord amb els ítems plantejats, seguint una escala de tipus Likert de 5 punts, on 1 era equivalent a "totalment en desacord" i 5 corresponia a "totalment d'acord".

Tots els ítems del qüestionari estan basats en l'escala de compromís organitzacional de Meyer y Allen (1996). Aquesta escala de compromís organitzacional està formada, a la seva vegada, per una escala de compromís afectiu, una de compromís de continuïtat i una altra de compromís normatiu. Aquest model proposat per Meyer y Allen està format, en el seu conjunt, per un total de 18 ítems a avaluar segons una escala Likert de 7 punts. Com mencionava, per a construir i elaborar un qüestionari propi per a aquest treball, la base de referència ha estat l'escala de compromís organitzacional de Meyer y Allen (1996).

Tots aquells ítems que s'han formulat seguint una escala Likert permeten analitzar, de manera més concreta, el compromís organitzacional diferenciat segons les seves dimensions: afectiva, de continuïtat o pertinença i normativa.

Per a valorar el compromís afectiu, per exemple, s'ha plantejat el següent ítem:

"Em sento part de l'empresa"

Per a valorar el compromís de continuïtat, un dels ítems plantejats és el següent:

"Durant l'últim any, no m'he plantejat deixar la meva empresa actual"

Per últim, un exemple dels ítems plantejats per a valorar el compromís normatiu és:

"Aquesta empresa es mereix el meu compromís i la meva lleialtat"

3.3 Procediment

El procediment seguit per a realitzar aquest treball ha estat, en primer lloc i a partir de l'anàlisi de tota la informació d'investigacions prèvies i literatura ja existent sobre el tema d'aquest projecte, l'elaboració d'un qüestionari amb preguntes entenedores, clares per als participants i idònies i adequades per a poder treballar amb la informació que proporcionessin les respostes.

El qüestionari, elaborat amb l'eina Google Formularis, ha estat disponible per a participar i complimentar-lo durant la segona quinzena d'abril del 2023. S'ha realitzat una difusió del qüestionari per diverses xarxes socials però, especialment, com s'ha mencionat anteriorment, per mitjà de Whatsapp. La participació al mateix ha estat voluntària i assegurant l'anonimat de tots els participants.

L'objectiu principal del qüestionari elaborat ha estat poder extreure les dades necessàries per a analitzar fins a quin punt es compleix o no la hipòtesi plantejada i, per a fer-ho, un punt clau ha estat mantenir una coherència i una correspondència entre les preguntes plantejades i els objectius d'aquest treball.

Un cop rebuts els resultats de tots els participants, l'últim pas ha estat l'anàlisi d'aquests resultats, treballar en els mateixos per a extreure informació i poder elaborar les principals conclusions.

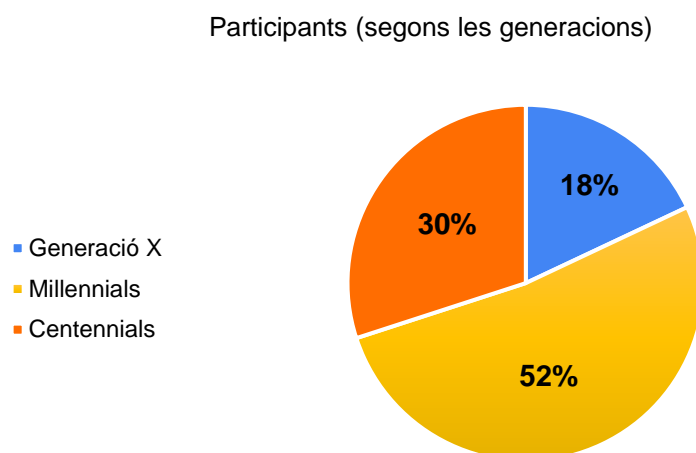
4. ANÀLISI DELS RESULTATS

Descripció de la mostra

Pel que fa a l'anàlisi dels resultats obtinguts, en primer lloc, cal fer una breu descripció de la mostra de participants i descriure les seves característiques més rellevants.

De les 50 persones que van participar, un 52% del total pertanyen a la generació Y o *millennials*, sent així aquesta generació la que té un major pes en aquesta recerca. La resta de la mostra de participants està constituïda per un 30% de *centennials* i per un 18% de persones que pertanyen a la generació X (vegeu Gràfic 1).

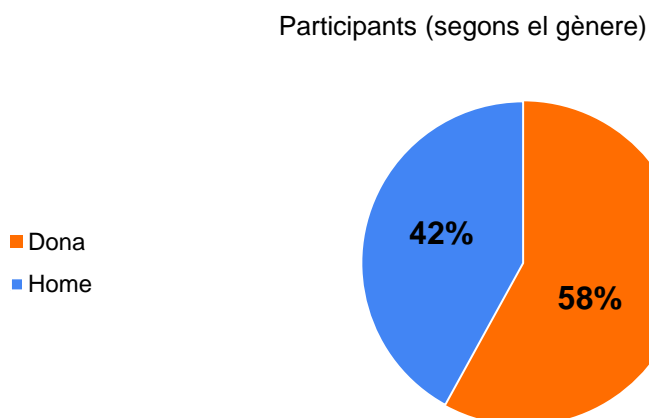
Gràfic 1. Descripció de la mostra segons la generació a la que pertanyen els participants



Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

És interessant també tenir present que la distribució de la mostra per gènere ha estat força equilibrada, tot i que hi ha una major participació de dones (58%) que d'homes (42%) (vegeu Gràfic 2).

Gràfic 2. Descripció de la mostra segons el gènere dels participants

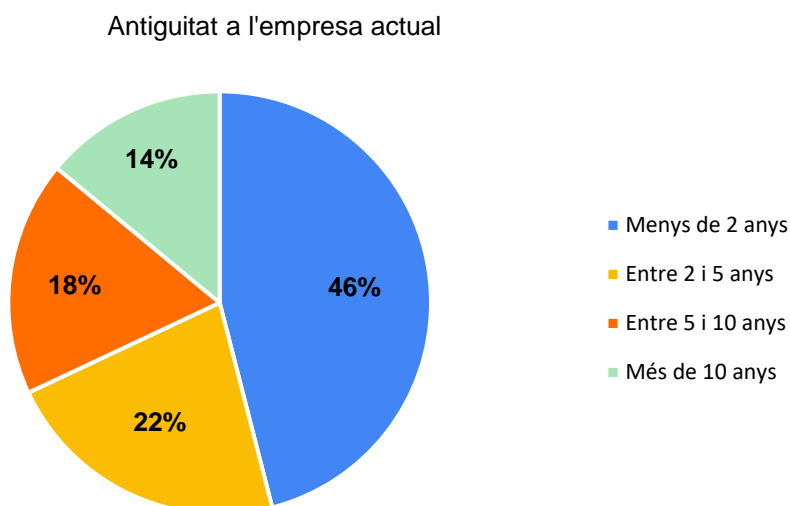


Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Seguint amb l'anàlisi de la mostra de participants, és rellevant descriure com es distribueixen els mateixos en funció de la seva antiguitat a la seva empresa actual. Tenint en compte les variables analitzades en aquest treball és important tenir informació sobre aquest aspecte.

Gairebé la meitat de la mostra, un 46%, porta menys de 2 anys a la seva empresa actual, és a dir, inicialment veiem que un % molt elevat dels participants té una antiguitat molt curta a la seva empresa. La resta de la mostra està distribuïda de manera molt més equitativa: un 22% dels participants porta entre 2 i 5 anys a l'empresa, un 18% porta entre 5 i 10 anys i, per últim, un 14% té una antiguitat de més de 10 anys a l'empresa (vegeu Gràfic 3).

Gràfic 3. Distribució de la mostra segons la seva antiguitat a l'empresa



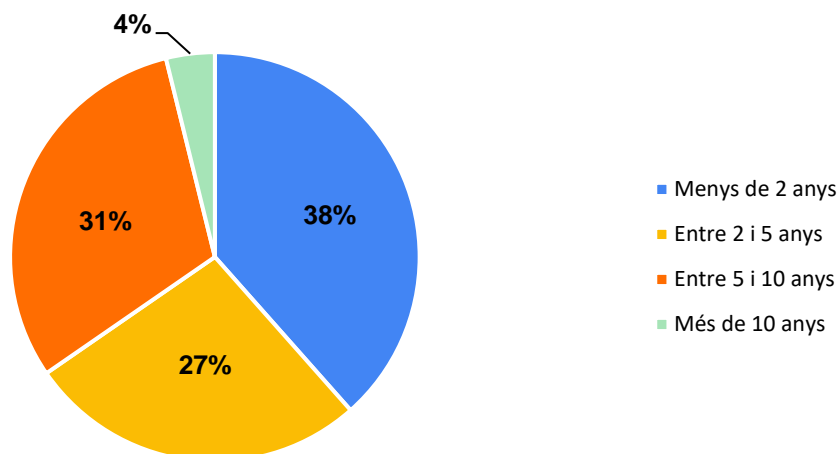
Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Si aquest anàlisi el centrem únicament en la generació dels *millennials*, tenim que un 38% dels participants d'aquesta generació porten menys de 2 anys a l'empresa, un 27% porta entre 2 i 5 anys, un 31% porta entre 5 i 10 anys i únicament un 4% té una antiguitat de més de 10 anys (vegeu Gràfic 4).

Veiem que en ambdós casos, tant en l'anàlisi de la mostra en el seu conjunt com en l'anàlisi diferenciat dels *millennials*, majoritàriament ens trobem amb una antiguitat inferior a 2 anys i, de la mateixa manera, el % més reduït pertany als participants que tenen una antiguitat de més de 10 anys. Destacar, però, que el % corresponent a aquells que porten més de 10 anys a l'empresa és molt més baix quan únicament analitzem les dades de la generació dels *millennials*.

Gràfic 4. Antiguitat de la generació Y o *millennials*

Antiguitat a l'empresa de la generació *millennial*



Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Anàlisi dels nivells de satisfacció

Seguint amb l'anàlisi dels resultats obtinguts en els qüestionaris, és important fer referència i tenir en consideració la informació i les dades relatives als nivells de satisfacció de les generacions (vegeu Gràfic 5).

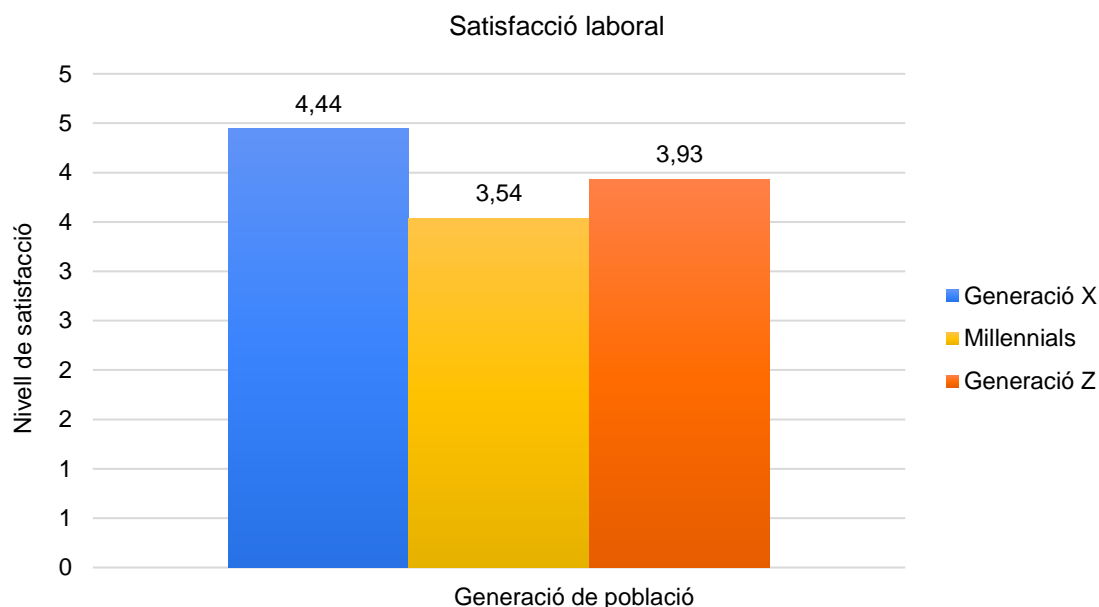
En primer lloc, considerant totes les dades de les que disposem, cal destacar que la satisfacció laboral dels participants de la mostra és força elevada, presentant de mitja un 3,82 sobre 5.

Si fem un anàlisi de les dades diferenciat per generacions, és rellevant destacar que **la generació *millennial* és la que presenta un nivell més baix de satisfacció laboral**, situant-se en aquest cas en 3,54 punts sobre 5 (vegeu Gràfic 5).

De manera oposada als *millennials* que manifesten els nivells de satisfacció laboral més baixos, cal fer referència a la generació X que, d'acord amb els resultats obtinguts en l'enquesta realitzada, presenten els nivells de satisfacció més elevats amb 4,44 punts sobre 5.

La generació Z, els *centennials*, es troben a mig camí entre aquestes dues generacions, pel que respecta a la variable de satisfacció laboral. De mitjana, analitzant els participants de la mostra que pertanyen a aquesta generació, els *centennials* tenen una satisfacció força elevada, de 3,93 punts en una escala de 5.

Gràfic 5. Nivells de satisfacció laboral de les generacions presents al mercat laboral

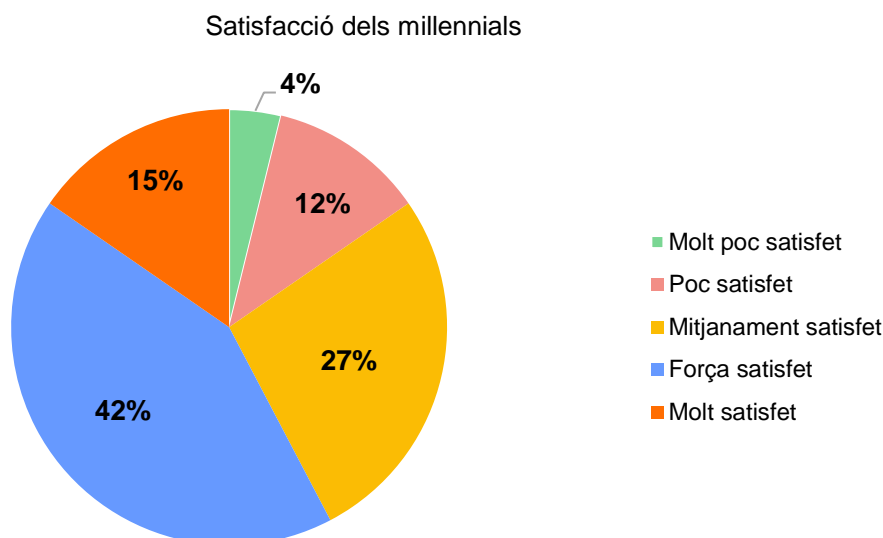


Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Si aquest mateix anàlisi del grau de satisfacció laboral el centrem exclusivament en els *millennials*, cal destacar que **la major part d'aquesta generació** (11 participants d'un total de 26 que pertanyen a la generació Y) **es sent força satisfeta a la feina**, és a dir, que **un 42% dels *millennials* presenta uns nivells de satisfacció amb la seva feina força alts**. Seguidament, podem identificar que un % també considerable d'aquesta generació, un 27%, afirma sentir-se mitjanament satisfet a la feina. (vegeu Gràfic 6)

En canvi, però, únicament un 15% de la població *millennial* analitzada, afirma sentir-se molt satisfet a la feina. És interessant comparar aquesta dada amb el % de *millennials* que, pel que es refereix a la satisfacció laboral, tenen una posició totalment contrària i és que, enfront aquest 15% que té una satisfacció molt elevada, hi ha un 12% que es sent poc satisfet i un 4% que es sent molt poc satisfet. (vegeu Gràfic 6)

Gràfic 6. Distribució dels *millennials* segons el seu grau de satisfacció laboral



Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Anàlisi dels nivells de compromís

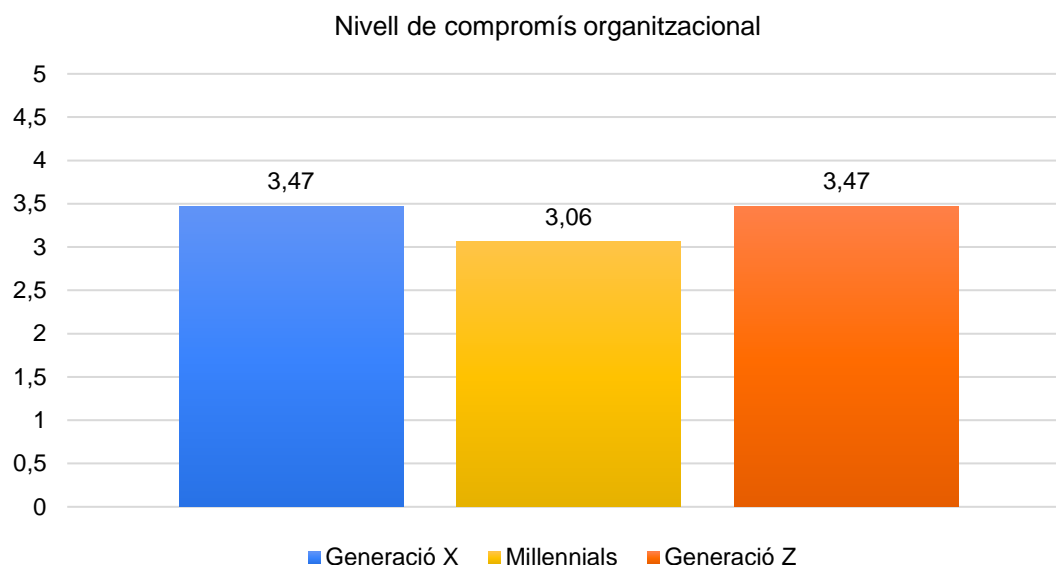
Seguint amb l'anàlisi dels resultats, és essencial fer referència als resultats obtinguts en matèria de compromís organitzacional segons les diferents generacions.

En primer lloc, analitzant de manera global el compromís organitzacional de les diferents generacions, podem comprovar que de les tres generacions presents al mercat laboral i analitzades en aquesta enquesta, **la generació Y, *millennials*, és la que presenta uns nivells de compromís més baixos** (3,06 punts en una escala de 5) (vegeu Gràfic 7)

Pel que fa a les altres dues generacions analitzades, la generació X i la generació Z, és rellevant que ambdues presenten el mateix nivell de satisfacció (3,47 punts sobre 5). En aquestes dues generacions, el nivell de compromís és més alt que en el cas dels *millennials* però es segueix mantenint a un nivell mig. (vegeu Gràfic 7)

Respecte a les dades i resultats detallats en els paràgrafs anteriors, és importat aclarir i tenir present que es té en consideració el compromís organitzacional com a un tot, és a dir, en aquest primer anàlisi no es fa diferenciació entre les tres dimensions que componen la variable del compromís laboral.

Gràfic 7. Nivell de compromís organitzacional de les diferents generacions

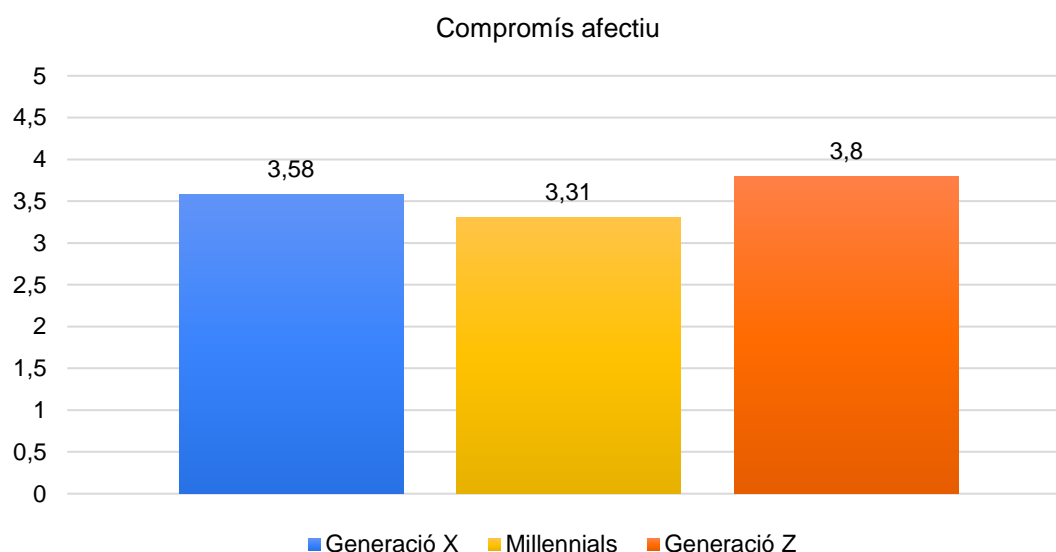


Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

En segon lloc, si fem un anàlisi diferenciat de les dimensions que componen el compromís organitzacional en el seu conjunt, destaca que **en les tres dimensions del compromís (afectiu, de continuïtat i normatiu), els *millennials* són qui presenta uns nivells més baixos de compromís.**

Per una banda, respecte el compromís afectiu, els *millennials* tenen un nivell mitjà, de 3,31 punts en una escala Likert de 5 punts. En aquest cas, en la dimensió afectiva, són els centennials els que presenten un nivell més alt de compromís (3,8 punts). La generació X es situa a mig camí entre els *millennials* i els *centennials*. (vegeu Gràfic 8)

Gràfic 8. Nivell de compromís afectiu de les diferents generacions

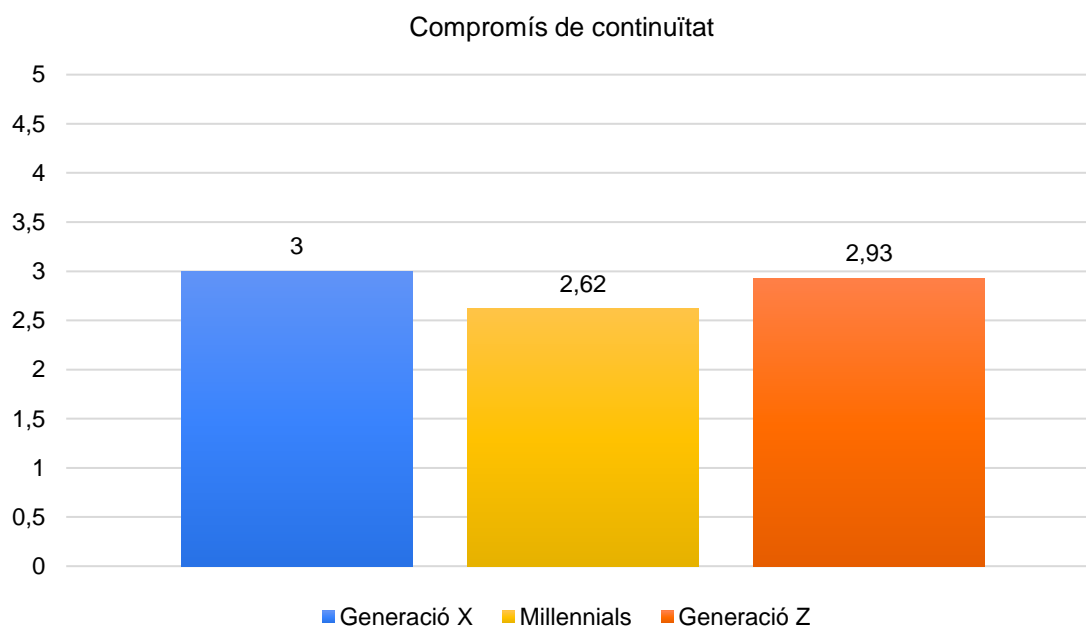


Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Per altra banda, respecte el compromís de continuïtat, els *millennials* tenen un nivell força baix, situant-se en 2,62 punts en una escala de 5 punts. En aquest cas, en la dimensió de continuïtat o pertinença, són els qui pertanyen a la generació X els qui presenten un nivell més alt de compromís (3 punts) i, en aquest cas, és la generació Z la que trobem a mig camí entre la generació X i la generació Y però amb un nivell de compromís de continuïtat força baix també (2,93 punts). (vegeu Gràfic 9).

Malgrat l'anàlisi del paràgraf anterior que evidencia quina generació presenta els nivells més alts de compromís de continuïtat i quina és la que presenta els nivells més baixos, cal tenir present que en els tres casos el compromís de continuïtat és força baix.

Gràfic 9. Nivell de compromís de continuïtat de les diferents generacions

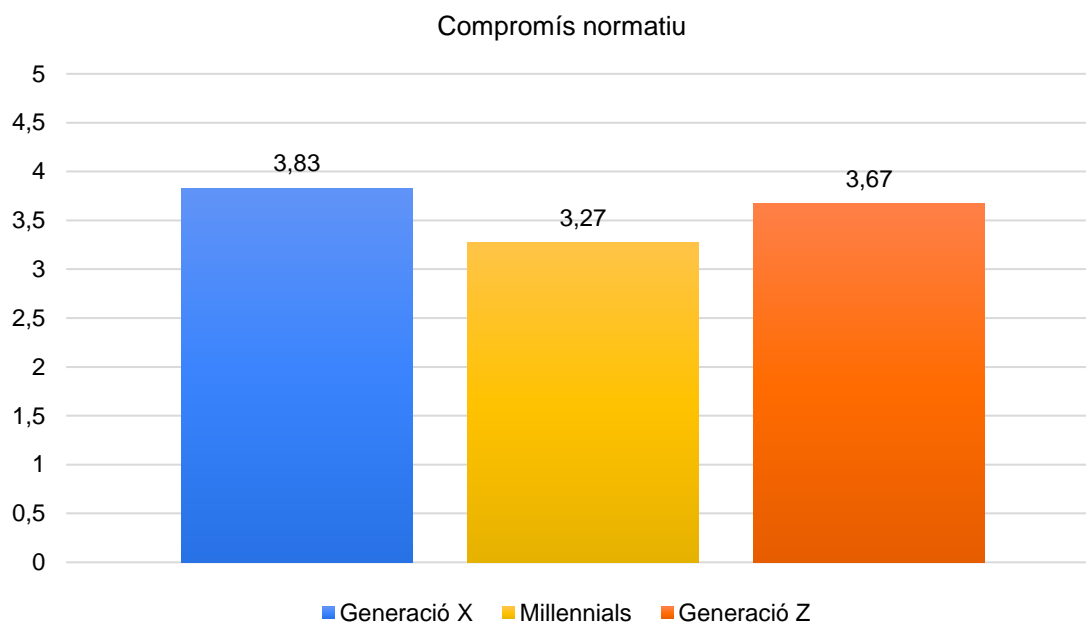


Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Per últim, pel que fa al compromís normatiu, succeeix el mateix que en el cas de la dimensió de continuïtat: la generació X és la que presenta uns nivells més alts en aquesta dimensió (3,83 punts), els *millennials* són qui presenten un compromís normatiu més baix (3,27 punts) i en un punt mig podem situar als *centennials* (3,67 punts). (vegeu Gràfic 10)

Malgrat que es repeteix la mateixa seqüència que en el cas de la dimensió de continuïtat, en aquest cas, cal tenir present que els valors de les tres generacions no són tan baixos, sinó que són valors indicatius d'un compromís mitjà i, fins i tot, en alguns casos són valors propers a un nivell alt de compromís normatiu (per exemple, en el cas de la generació X que els resultats obtinguts són de 3,83 punts sobre una escala de 5).

Gràfic 10. Nivell de compromís normatiu de les diferents generacions



Font: Elaboració pròpia. Valors extrets dels resultats de respostes de l'enquesta.

Una vegada analitzades totes aquestes variables i dimensions, és important destacar els següents punts:

- En tots els casos, en qualsevol de les tres dimensions del compromís organitzacional (afectiu, de continuïtat, normatiu), **la generació Y o *millennials* és la generació que presenta uns nivells més baixos de compromís:**

- Compromís afectiu: els *millennials* són la generació que mostra tenir un vinde emocional i afectiu més feble amb la seva empresa.
- Compromís de continuïtat: els *millennials* són també els qui perceben que el cost d'oportunitat de deixar l'empresa és baix, és a dir, perceben que els costos de quedar-se a l'empresa són més alts que els costos de deixar-la i, per aquest motiu, el seu compromís de pertinença és tan baix.
- Compromís normatiu: els resultats també evidencien que els *millennials* són la generació que menys es sent en la obligació moral de romandre a l'empresa, són els qui menys senten la obligació de quedar-se en una empresa, en comparació amb les altres dues generacions analitzades.

- Pel que respecta a la variable de la satisfacció laboral, també són els *millennials* els qui presenten uns nivells més baixos en aquest punt, sent així la generació amb una satisfacció a la feina més baixa.

- El compromís de continuïtat o pertinença és la dimensió del compromís que presenta, en les tres generacions analitzades, uns nivells més baixos. Aquest fet pot ser indicatiu de que el vinde emocional i afectiu que l'empleat pot crear amb la seva respectiva empresa així com la percepció que pot tenir un empleat de la seva obligació de continuar i romandre a l'empresa són aspectes amb més força i que influeixen més en el grau de compromís amb l'empresa que no pas el cost d'oportunitat.

Un cop obtinguts aquests resultats inicials que, com s'ha detallat, mostren diferències en els nivells de satisfacció i de compromís en funció de la generació, és interessant fer un pas més en l'anàlisi estadístic per comprovar si aquestes diferències detectades entre generacions són diferències estadísticament significatives. En aquest punt, procedim a fer un anàlisi ANOVA de les diverses variables.⁵ Aquest anàlisi ANOVA és un anàlisi estadístic, un anàlisi de la variància, que ens permet identificar si els resultats obtinguts són significatius ja que aquest anàlisi de la variància compara la mitjana dels diferents elements i detecta si aquestes són significativament diferents.

En aquest cas, en tots els anàlisi ANOVA realitzats, la variable que defineix el grup és la generació de població i la variable dependent és el compromís (qualsevol dels tres tipus analitzats: afectiu, de pertinença i normatiu) o bé la satisfacció laboral.

Els resultats dels anàlisi ANOVA realitzats mostren en l'anàlisi de les tres dimensions del compromís que les diferències entre les generacions no són estadísticament significatives ja que en els resultats obtinguts sempre s'obté un valor $p > 0,05$. Amb aquests resultats s'accepta la hipòtesi nul·la: totes les mitjanes són iguals (vegeu Taules 3, 4 i 5).

Taula 3. Anàlisi ANOVA del compromís afectiu

ANOVA - Compromís afectiu

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Generació	2.418	2	1.209	0.958	0.391
Residuals	59.327	47	1.262		

Note. Type III Sum of Squares

Font: Elaboració amb JASP. Valors extrets dels resultats de les respostes de l'enquesta.

Taula 4. Anàlisi ANOVA del compromís de pertinença

ANOVA - Compromís de pertinença

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Generació	5.971	2	2.985	1.196	0.311
Residuals	117.309	47	2.496		

Note. Type III Sum of Squares

Font: Elaboració amb JASP. Valors extrets dels resultats de les respostes de l'enquesta.

⁵ Els anàlisi ANOVA s'han realitzat amb l'eina JASP. JASP Team (2023). JASP (Version 0.17.2.1) [Computer software].

Taula 5. Anàlisi ANOVA del compromís normatiu

ANOVA - Compromís normatiu

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Generació	6.316	2	3.158	2.559	0.088
Residuals	58.004	47	1.234		

Note. Type III Sum of Squares

Font: Elaboració amb JASP. Valors extrets dels resultats de les respostes de l'enquesta.

En el cas de la satisfacció laboral, els resultats de l'anàlisi ANOVA sí que mostren diferències entre les mitjanes de satisfacció de les diferents generacions ja que el valor $p < 0,05$ ($p = 0,041$). Aquest valor p ens indica que hi ha prou evidència estadística per a rebutjar la hipòtesi nul·la i, per tant, no totes les mitjanes de satisfacció són iguals entre generacions (vegeu Taula 6).

Taula 6. Anàlisi ANOVA de la satisfacció laboral

ANOVA - Et sents satisfet en general amb la teva feina?

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Generació	5.763	2	2.881	3.418	0.041
Residuals	39.617	47	0.843		

Note. Type III Sum of Squares

Font: Elaboració amb JASP. Valors extrets dels resultats de les respostes de l'enquesta.

Aquests resultats mostren que les diferències en el grau de compromís no són significatives entre generacions però, tenint en compte els anàlisis realitzats fins ara, els quals sí ens han permès afirmar que existeixen diferències entre les generacions, podem concloure que aquesta diferència en els resultats pot derivar d'una de les limitacions d'aquest treball. Més concretament, una de les limitacions d'aquest estudi és la mida de la mostra i aquesta limitació és la que pot estar influïnt en aquests resultats ja que amb les dades dels anàlisis ANOVA realitzats no tenim prou evidència estadística com per a poder afirmar que les mitjanes de cada variable són significativament diferents.

Per aquest motiu, per a l'anàlisi dels resultats i l'elaboració de les conclusions de l'estudi, m'he basat en les dades i els resultats obtinguts inicialment.

5. CONCLUSIONS

El compromís organitzacional és un concepte rellevant al món laboral i, al llarg dels darrers anys, ha assolit major importància degut a les noves pràctiques empresarials que s'han anat implementant i que han situat el capital humà de l'organització al centre, és a dir, el capital humà ha passat a ser un dels elements centrals de qualsevol empresa.

Partint d'aquesta premissa, les empreses dirigeixen les seves pràctiques empresarials cap a l'atracció i retenció del talent i és, precisament en aquest punt de retenció del talent, on el compromís organitzacional assumeix un paper destacat, convertint-se en una de les variables clau que cal analitzar i treballar si l'objectiu és retenir el capital humà que aporta valor afegit a l'empresa.

Per a aconseguir el compromís dels empleats, cal tenir present que en una empresa conviuen diverses generacions i cadascuna d'elles té unes motivacions, prioritats, característiques, etc. concretes, és a dir, que les pràctiques empresarials que es defineixin han de tenir en compte aquest context laboral en el qual conviuen diverses generacions. Per tal de reforçar el compromís laboral de totes elles en el major grau possible, cal fer polítiques de treball que les integrin i les tinguin en consideració a totes.

Per a sintetitzar el concepte de compromís organitzacional, aquest es pot entendre com el vincle existent entre l'empleat i la seva respectiva empresa basat en el nivell de lleialtat que condiciona el desig de l'empleat de romandre o no en aquesta empresa. Aquest compromís no és igual per a totes les generacions i el fet més rellevant és que en el cas de la generació Y o *millennials*, aquest compromís és més baix, la lleialtat existent entre els *millennials* i les seves respectives empreses és més feble.

El present treball d'investigació parteix, precisament, de la hipòtesi de que "els *millennials* es caracteritzen per un baix compromís laboral".

A partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts a l'enquesta realitzada, veiem que els *millennials* són els qui presenten un nivell de compromís més baix i, de la mateixa manera, també presenten una satisfacció laboral més baixa que la generació X i la generació Z.

Si tenim en compte les diferents dimensions que componen el compromís organitzacional (dimensió afectiva, de pertinença o de continuïtat i dimensió normativa) els resultats també mostren que, en les tres dimensions del compromís individualment considerades, els *millennials* són els qui mostren un grau de compromís més baix. De tota manera, però, cal tenir present que els resultats mostren un grau de compromís dels *millennials* més baix que el d'altres generacions però aquests nivells de compromís són indicatius d'un compromís mitjà, no excessivament baix.

Les dades dels paràgrafs anteriors ens permeten definir un perfil o patró comú en la generació Y i és que veiem que aquesta generació té inquietuds diferents i altres prioritats que fan que el seu compromís organitzacional sigui més baix. Els *millennials*, per tant, requereixen noves pràctiques de RRHH que permetin reforçar el seu compromís i per mitjà de les quals les empreses puguin retenir aquest talent: cal, especialment, reforçar el vincle emocional i afectiu que estableixen aquests empleats amb les seves respectives empreses i treballar per tal que el cost d'abandonar una empresa sigui més alt que el cost de romandre en la mateixa (per exemple, amb polítiques de teletreball, amb plans de carrera i possibilitats de desenvolupar la seva carrera professional a l'empresa, afavorint l'aprenentatge continuat, valorant la feina dels empleats, promoure la comunicació a l'empresa, etc.).

En conclusió, s'evidencia que cal potenciar el compromís laboral dels *millennials* donat que és la generació amb un compromís més baix amb les seves respectives empreses. D'acord amb la majoria d'investigacions prèvies analitzades, després d'analitzar els resultats obtinguts en aquest treball, podem considerar que, en part, si que es compleix la hipòtesi plantejada ja que, com comentava, és cert que la generació Y es caracteritza per un baix compromís laboral quan la comparem amb el conjunt de la població treballadora.

De tota manera, els resultats obtinguts de l'anàlisi de les dues altres generacions, X i Z, mostren que el compromís d'aquestes altres generacions tampoc és especialment alt. És important, per tant, que es reforci el compromís laboral del conjunt de la població treballadora fent, en tot cas si es desitja, especial èmfasi en els *millennials*.

Com a resultat de les conclusions obtingudes, veiem que actualment, un dels reptes més importants de les empreses és ajustar-se als nous ideals de les noves generacions presents al mercat laboral (*millennials, centennials...*). En aquest sentit, és interessant fer una recomanació a les empreses: involucrar als líders dels equips i de les empreses i, especialment, als professionals del món dels recursos humans, en la gestió dels *millennials*. És necessari que, dins de l'empresa, aquestes figures i rols comprenguin i siguin conscients de la importància de considerar les característiques que diferencien als *millennials* de les generacions anteriors per així, partint d'aquesta base, reforçar el seu compromís.

5.1 Discussió i futures investigacions

Moltes investigacions prèvies que analitzen el compromís organitzacional de les diferents generacions s'han realitzat a Amèrica del Sud i a alguns països d'Àsia (Costa Rica, Panamà, Perú, Indonèsia, etc.). Aquestes investigacions, les quals també analitzen i comparen diferents generacions de població, ens permeten contrastar i comparar els resultats obtinguts en aquest estudi amb els resultats obtinguts en altres investigacions prèvies.

Pel que fa a la mostra, aquests estudis previs han analitzat mostres de població més grans, la majoria d'ells han comptat amb una mostra d'uns 200 participants però també hi ha investigacions que compten, fins i tot, amb un total de 17.000 participants. Pel que fa al gènere, en totes les investigacions prèvies formen part de la mostra tant homes com dones i, pel que fa a la generació de població, les generacions que s'analitzen són la generació X, els *millennials* i la generació Y.

Pel que fa als resultats d'aquestes investigacions prèvies analitzades, aquests mostren que poden existir diferències en el nivell de compromís organitzacional dels empleats en funció de la seva edat, de la generació a la qual pertanyen, però aquestes diferències són molt subtils, no constitueixen diferències estadísticament significatives, estadísticament les diferències són força irrelevantes. (Guevara & Fernández, 2015; Glazer et al., 2019)

Aquests resultats van en la mateixa direcció que els resultats obtinguts en aquest treball d'investigació ja que aquests ens mostren que si que existeixen diferències en els nivells de compromís en funció de la generació que analitzem però aquestes diferències no són prou rellevants com per a afirmar que els *millennials* estan significativament menys compromesos amb les seves empreses que els treballadors d'altres generacions.

Per últim, és interessant tenir present que hi ha estudis que han demostrat la vinculació i la correlació existent entre la satisfacció laboral i el compromís organitzacional (Pradipto & Chairiyati, 2021; Franco & Lyapina, 2016) i per aquest motiu, tenint en compte aquesta premissa, era rellevant analitzar la variable de la satisfacció laboral i fer una comparativa entre les diverses generacions.

Pel que fa a futures investigacions i a una possible línia d'investigació futura, seria interessant estudiar quins models i pràctiques de RRHH ajuden a retenir el talent creant un vincle entre empresa i treballador, reforçant el seu compromís, motivació, sentiment de pertinença, etc. A partir d'aquest estudi, seria interessant proposar models d'intervenció que permetin valorar els resultats obtinguts.

5.2 Limitacions

Les principals limitacions d'aquest treball d'investigació han estat, per una banda, l'escassetat d'investigacions i estudis previs que estiguin centrats exclusivament en l'anàlisi de la població a

Espanya. Hi ha moltes investigacions prèvies relatives al compromís organitzacional dels *millennials* però, gran part d'aquests estudis previs estan centrats en països d' Amèrica del Sud o d'Àsia, hi ha poques investigacions empíriques recents que analitzin dades exclusivament d'Espanya.

Per altra banda, una limitació a destacar també és la falta de consens en la definició i delimitació dels anys que comprèn cada generació. Tenint en compte aquesta situació, cal optar per aplicar un dels criteris existents i treballar en base a la definició de les generacions que marca el criteri triat. Els resultats obtinguts, per tant, en un mateix anàlisi podrien variar lleugerament si el criteri seleccionat és un altre ja que la distribució de la mostra segons generacions serà diferent en els dos casos.

Per últim, una limitació d'aquest estudi és també la mostra. La mida de la mostra d'aquest treball podria influir en els resultats i aquest fet constitueix una dificultat a l'hora de generalitzar els resultats obtinguts. Tenint en compte aquesta limitació, és imprescindible interpretar les dades i els resultats amb prudència ja que, tal i com ja s'ha comentat anteriorment, inicialment, tots els resultats analitzats han mostrat uns nivells de compromís que varien en funció de la generació però, alhora, amb aquestes dades no tenim prou evidències estadístiques com per a provar que les mitjanes són estadísticament diferents. Excepcionalment, en el cas de la satisfacció si que els anàlisis estadístics realitzats apunten a diferències significatives a nivell estadístic. Tenint en compte aquesta limitació, cal tenir present que les conclusions estan basades en els resultats que s'han obtingut inicialment, a partir de l'anàlisi dels qüestionaris d'aquest estudi.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Arias, F., Varela, D., Loli, A. i Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25
- Ávila, S. y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 201-226
- Benedito, I. (2023). *El año de la Gran renuncia en España: las dimisiones se disparan en 2022 y alcanzan un récord histórico*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/gran-renuncia-espana-record-historico-dimisiones-2022-1189462>
- Boada, J. (s/d). *El compromís organitzacional*. [recurs d'aprenentatge]. Universitat Oberta de Catalunya.
- Chiang, M.M, Quijada, M.L., Rivera, M.J i Hidalgo, J.P. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Salud de los trabajadores*, 29(2), 104-114
- De la Puente, C. (2021). *El compromiso laboral, diferencias generacionales*. [Treball final de grau]. Universidad Pontificia Comillas (director de la tesi: Jesús Labrador). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/50918/TFG%20definitivo%20-%20de%20la%20Puente%20-%20Perez%20-%20Carlota.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Deloitte. (2021). *A call for accountability and action. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/insights/2022/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial Survey*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/about/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Deloitte. (2023). *Encuesta Global 2022 a Millennials y Generación Z*. Recuperat el 14 abril 2023, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>
- Diaconu, M., & Dutu, A. (2020). Employee's behavior within labor market: generation Z vs. generation Y. *The USV annals of Economics and Public Administration*, 20(1(31)), 113-119. <http://annals.feaa.usv.ro/index.php/annals/article/view/1221/1011>
- Diaz, C., López, M. i Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11(22), 188-204.
- Dos Reis, T.A. (2018). Study on the Alpha Generation and the reflections of this behavior in the organizational environment. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 6(1), 9-19
- Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales*, (8), 88-98. <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>
- Franco, A., i Lyapina, L. (2016). Work-related factors that affect organizational commitment: An examination using millennials in the workforce of Thailand. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 33(11), 33-42

- Gallup. (2016). *How Millennials want to work and live. Purpose – Development – Coach – Ongoing conversations – Strengths – Life. The six big changes leaders have to make*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- García, B.R., Aranibar, M. F., i Ramírez, M. C. (2020). Los factores motivacionales y el compromiso organizacional en millennials. *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vol. XII* (60-79). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés
- Gascon, A. (2019, 12 de setembre). Los Millennials, la generación que más interés despierta. [entrada de bloc]. *Ethikos*. <https://ethikos.es/los-millennials-la-generacion-que-mas-interes-despierta/>
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12 <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Guevara, L.M. i Fernández, L. F. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿ Es la edad un factor diferenciador?. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108- 119 <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- Gumilang, N. A. (2022). Work engagement among millennial employees: The role of psychological capital and perceived organizational support. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 19(2), 87-100 <https://doi.org/10.26555/humanitas.v19i2.45>
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279
- Human resource management international digest. (2019). The Next Generation: The differing role of employee development in creating organizational commitment in Generation Xers and Millennials. *Human Resource Management International Digest*, 27(7), 42-44 <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2019-0174>
- Martínez, M. (2020). *Generaciones "Y" y "Z": qué buscan en un trabajo. Investigación sobre los factores que influyen en el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral de los millennials y centennials en sus trabajos*. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios. <http://hdl.handle.net/10908/18403>
- Mathews, B. & Shepherd, J. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375 <https://doi.org/10.1348/096317902320369767>
- Maureen, J. (2012). Job Stability Vs. Job Satisfaction? Millennials may have to settle for neither. *Forbes*. Recuperat el 22 de novembre de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/jmaurenhenderson/2012/12/22/job-stability-vs-job-satisfaction-millennials-may-have-to-settle-for-neither/?sh=76fb931d4bc1>
- Monforte, G., Gálvez, E., i Contreras, A. (2019). La satisfacción laboral, el caso de los trabajadores jóvenes. *Boletín de Estudios Económicos*, 74(228), 503-516
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/581494>

- Novoa, C. (2013). La Generación Y solamente le dice “sí” a los trabajos que tienen un alto nivel de flexibilidad. *iProfesional*. Recuperat el 22 de novembre de 2022, de <https://www.iprofesional.com/notas/159906-La-Generacin-Y-solamente-le-dice-s-a-los-trabajos-que-tienen-un-alto-nivel-de-flexibilidad>
- Pérez, H. (2019). Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el “engagement” con tu empresa. *Revista Haz*. Recuperat el 21 de novembre de 2022, de <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>
- Pradipto, Y. D., & Chairiyati, L. R. (2021). The role of authentic leadership, self-efficacy, job satisfaction and employee silence to organizational commitment among millennials. *IOP Conference Series.Earth and Environmental Science*, 729(1) <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012092>
- Ramírez, L. M. (2019). *Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/75883/1072701798.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad & Empresa*, 24(42), 1-37. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Sainz, E. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *MLS Psychology Research*, 1(1). 41-60. doi: 10.33000/mlspr.v1i1.111
- Sandri, P. (2019). Los jóvenes tienen menos compromiso en el trabajo que los adultos. *La Vanguardia*. Recuperat el 22 de novembre de 2022, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190301/46766432661/compromiso-millennials-becarios-precarios-trabajo.html>
- The Center for Generational Kinetics. (28 de novembre de 2016). *Generational Birth Years*. CGK. <https://genhq.com/generational-birth-years/>
- Walden, J., Jung, E. H., i Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2/3), 73-89 <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>

ANNEX I

ENQUESTA AVALUACIÓ DEL COMPROMÍS LABORAL

Les dades obtingudes en aquesta enquesta formen part del TFM del Màster en Direcció i Gestió de RRHH. Aquest treball d'investigació estudia el compromís laboral de la generació *millennial* i, per a contextualitzar aquesta investigació, també es tindran en consideració factors relatius al compromís laboral d'altres generacions presents al mercat laboral actual. És una enquesta anònima i el seu objectiu és extreure dades estadístiques per a aquest estudi.

- Any de naixement
- Sexe
- Nivell d'estudis:
 - Sense estudis
 - Estudis primaris
 - Estudis secundaris (batxillerat, FP o CFGM)
 - Estudis superiors (CFGS, estudis universitaris)
- Treballes actualment?
- Quant de temps portes treballant a la teva empresa actual?
- Et sents satisfet en general amb la teva feina?
 - Molt poc satisfet
 - Poc satisfet
 - Normal
 - Bastant satisfet
 - Molt satisfet
- Saps el que s'espera de tu a la feina?
- Sents que es valoren i es tenen en compte les teves opinions?
- Consideres que els teus companys i els teus superiors immediats reconeixen i valoren la teva feina degudament?
 - Sempre
 - Sovint
 - Gairebé mai
 - Mai
- Et sents degudament compensat a nivell salarial?
- Penses que la teva empresa és un bon lloc per treballar?
- Hi ha algun canvi que t'agradaria que apliquessin a la teva empresa?
- "Em sento part de l'empresa"
 - 1- Totalment en desacord
 - 2- En desacord
 - 3- Ni d'acord ni en desacord

- 4- D'acord
- 5- Totalment d'acord

- "Recomanaria la meva empresa a amics i familiars com a lloc per a treballar"

- 1- Totalment en desacord
- 2- En desacord
- 3- Ni d'acord ni en desacord
- 4- D'acord
- 5- Totalment d'acord

- "Durant l'últim any, no m'he plantejat deixar la meva empresa actual"

- 1- Totalment en desacord
- 2- En desacord
- 3- Ni d'acord ni en desacord
- 4- D'acord
- 5- Totalment d'acord

- "Aquesta empresa es mereix el meu compromís i la meva lleialtat"

- 1- Totalment en desacord
- 2- En desacord
- 3- Ni d'acord ni en desacord
- 4- D'acord
- 5- Totalment d'acord

- Quins dels següents aspectes valors més en un treball?

- Les funcions i responsabilitats del lloc de treball
- Un pla de carrera i les possibilitats de creixement i desenvolupament professional
- Estabilitat
- Condicions salarials
- Teletreball
- Flexibilitat horària i/o jornada intensiva
- Mesures de conciliació
- Beneficis socials (per exemple, assegurança mèdica)
- Altres: _____

Comentaris:

Moltes gràcies per la teva col·laboració.