

**Ariadna García Marín**

**"Arrels o currículum: El fals debat entre el compromís i la inquietud professional"**

***Un estudi sobre el canvi de valors i percepcions d'estabilitat en les noves generacions.***

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**dirigit per la Dra. Sonia González Recio**

**Grau en Psicologia**



**UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI**

**Tarragona**

**2026**

## AGRAÏMENTS

A la **Sonia**, no havia tingut el plaer de conèixer-te com a professora abans, però encara que inicialment amb por, em vaig aventurar en aquest camí amb tu, i vas ser la meva guia en un terreny desconegut. Estic infinitament agraïda de què m'hagis acompanyat aquests mesos. Gràcies pel teu esforç, per ser tan pacient amb mi i, per descomptat, tan bona tutora. A tu **Mama**, sense tu no hauria tingut l'oportunitat de fer la carrera que tant somiava. Gràcies per totes les vegades que vas posar les meves necessitats per davant de les teves. Espero que tot l'esforç que has fet per mi, te l'hagi recompensat. Espero que arribis a estar sempre tan orgullosa de mi, com ho estic jo de tu. Això també és teu.

A la meva germana **Claudia**, gràcies per tots els post-its que m'animaven a no llençar mai la tovallola i per la confiança cega en mi. Ets la meva llum. Si soc aquí, escrivint aquests agraïments, és perquè tu vas ser el motor que no va deixar que m'aturés mai. Paluts, no vejo vida sin ti a mi lado.

Al meu germà **Iván**. Tu no ets de paraules grans, i jo ho sé. Però sempre he sabut que comptava amb tu. Gràcies per estar sense fer soroll, i per no deixar-me dubtar mai del que significa l'amor de germans. Te quiero tetu.

A tu **iaia**, per esperar que torni tots els caps de setmanes per fer puzles juntes mentre veiem un total de tres pel·lícules d'aquelles que ja imaginem el final. Per tu no és un agraïment, és una dedicació. Per haver alçat la veu quan calia i obrir-nos el camí a les futures generacions. Si no fos per la teva força i lluita per aquesta família, avui no estaríem totes on estem. Gràcies.

A la **Sara**, companya de pis durant tres anys i ara amiga per sempre. Gràcies per acompanyar-me en tants moments bons i d'altres no tants, per estudiar fins a les tantes porta amb porta mentre em renyaves per prendre un cafè a altes hores de la nit (sabent perfectament que després no podria dormir). Sara, el piso sin ti me sabe a poco. Y la vida, también.

A **totes les meves amigues**, per ensenyar-me que significa l'amistat de veritat, aquella que no s'esgota amb els quilòmetres ni amb el temps. La vostra escalfor arriba sempre, i cada missatge o cada trucada m'ha recordat que no estic sola. Us estimo, i us porto al cor a cada pas que faig.

A **Miguel**. Llegaste a mi vida de golpe y sin avisar, pero justo cuando lo necesitaba. No ha habido un solo día que no me hayas sacado una sonrisa, incluso cuando todo parecía estar gris. Gracias por acompañarme en este camino tan oscuro y convertirme en mi rayo de luz. Quiero que sepas que todo lo que me has dado se queda conmigo para siempre. Las personas importantes no se miden con el tiempo, sino con las huellas que dejan.

Finalment, **a mi mateixa**, per totes les vegades que vaig dubtar de mi, però vaig seguir endavant igual. Per haver-me exigit tant, però també haver après a què caure era part del procés. Ara miro l'Ari que va començar aquest camí fa 4 anys i només puc dir-li: gràcies. Estic orgullosa de tu. Estic orgullosa de mi.

## ÍNDEX DE CONTINGUT

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUM i PARAULES CLAU .....                                                                 | 1  |
| 1. INTRODUCCIÓ TEÒRICA .....                                                                | 2  |
| 1.1 Concepte d'ocupació .....                                                               | 2  |
| 1.2 Funcions de l'ocupació .....                                                            | 2  |
| 1.3 El model tradicional: estabilitat i lleialtat .....                                     | 3  |
| 1.4 Transformacions del mercat laboral .....                                                | 4  |
| 1.5 La situació actual: absentisme, rotació i nous reptes per a les<br>organitzacions ..... | 6  |
| 1.5.1 Situació d'absentisme i rotació a Espanya segons dades recents: .....                 | 6  |
| 1.5.2 La il·lusió de l'estabilitat en el contracte indefinit: .....                         | 7  |
| 1.5.3 La gestió de permisos com a problema per les organitzacions .....                     | 7  |
| 1.5.4 Factors laborals claus .....                                                          | 7  |
| 1.6 Constructes psicosocials clau: engagement, compromís i satisfacció .....                | 8  |
| 1.6.1. Engagement laboral (Vigor, dedicació i absorció) .....                               | 8  |
| 1.6.2. Compromís organitzacional (afectiu, normatiu i de continuïtat) .....                 | 9  |
| 1.6.3. Satisfacció laboral i les seves dimensions .....                                     | 10 |
| 1.6.4 Interrelacions entre engagement, compromís i satisfacció .....                        | 11 |
| 1.7 Variables individuals que influeixen: generacions, gènere i jerarquia .....             | 11 |
| 1.8 Implicacions per les polítiques de recursos humans en el context actual. ....           | 12 |
| 2. OBJECTIUS .....                                                                          | 14 |
| 2.1 OBJECTIU GENERAL .....                                                                  | 14 |
| 2.2 OBJECTIUS ESPECÍFICS .....                                                              | 14 |
| 3. METODOLOGIA .....                                                                        | 16 |
| 3.1 Disseny: .....                                                                          | 16 |
| 3.2 Participants: .....                                                                     | 16 |
| 3.3 Instruments: .....                                                                      | 16 |
| 3.4 Procediment: .....                                                                      | 17 |
| 3.5 Anàlisi de dades: .....                                                                 | 18 |
| 4. RESULTATS .....                                                                          | 20 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Nivells d'engagement, compromís i satisfacció segons variables individuals ..... | 20 |
| Estudi 1. Relació entre edat i constructes psicosocials.....                         | 20 |
| Estudi 2. Relació segons gènere.....                                                 | 22 |
| Estudi 3. Relació segons nivell jeràrquic. ....                                      | 24 |
| Estudi 4. Relació segons tipus d'empresa.....                                        | 27 |
| 4.2 Influència de l'edat en l'estabilitat i motius de canvi.....                     | 28 |
| 4.3 Iniciatives empresarials i intenció de permanència.....                          | 30 |
| 4.4 Condicions laborals que afavoreixen l'engagement i compromís .....               | 32 |
| 5. DISCUSSIÓ .....                                                                   | 34 |
| 6. CONCLUSIONS .....                                                                 | 37 |
| 7. LIMITACIONS.....                                                                  | 38 |
| 8. BIBLIOGRAFIA .....                                                                | 39 |
| 9. ANNEXOS.....                                                                      | 45 |

## **ÍNDEX DE RESULTATS**

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. RESULTATS .....                                                                   | 20 |
| 4.1 Nivells d'engagement, compromís i satisfacció segons variables individuals ..... | 20 |
| Taula 1 .....                                                                        | 21 |
| Taula 2 .....                                                                        | 22 |
| Taula 3 .....                                                                        | 23 |
| Taula 4 .....                                                                        | 24 |
| Taula 5 .....                                                                        | 25 |
| Taula 6 .....                                                                        | 26 |
| Taula 7 .....                                                                        | 27 |
| Taula 8 .....                                                                        | 27 |
| 4.2 Influència de l'edat en l'estabilitat i motius de canvi.....                     | 28 |
| Taula 9 .....                                                                        | 29 |
| 4.3 Iniciatives empresarials i intenció de permanència.....                          | 30 |
| Taula 10 .....                                                                       | 31 |
| Taula 11 .....                                                                       | 31 |
| 4.4 Condicions laborals que afavoreixen l'engagement i compromís .....               | 32 |
| Taula 12 .....                                                                       | 32 |

## RESUM I PARAULES CLAU

**Català:** Aquest treball pretén explorar el xoc entre la cultura tradicional de fer arrels en una empresa i la tendència actual d'acumular experiències, amb l'objectiu de determinar si la menor fidelitat laboral de les noves generacions respon a una falta de compromís real o un canvi en els valors i percepcions de l'estabilitat. Es tracta d'esbrinar quines variables hi han darrere de l'actual problemàtica de rotació laboral i la menor fidelitat laboral, que donen indirectament greus conseqüències, entre elles l'absentisme. Per a això, s'examinen tant les polítiques de recursos humans com els valors de les diverses generacions que conviuen a la població treballadora.

*Paraules clau:* Engagement / Satisfacció laboral / Compromís organitzacional / Estabilitat laboral / Rotació / Generacions.

**Castellano:** Este trabajo pretende explorar el choque entre la cultura tradicional de hacer raíces en una empresa y la tendencia actual de acumular experiencias, con el objetivo de determinar si la menor fidelidad laboral de las nuevas generaciones responde a una falta de compromiso real o un cambio en los valores y percepciones de la estabilidad. Se trata de averiguar qué variables hay detrás de la actual problemática de rotación laboral y la menor fidelidad laboral, que dan indirectamente graves consecuencias, entre ellas el absentismo. Por ello, se examinan tanto las políticas de recursos humanos como los valores de las diversas generaciones que conviven en la población trabajadora.

*Palabras clave:* Engagement / Satisfacción laboral / Compromiso organizacional / Estabilidad laboral / Rotación / Generaciones.

**Anglès:** This work aims to explore the clash between the traditional culture of putting down roots in a company and the current trend of accumulating experiences, with the objective of determining whether the lower job loyalty of the new generations responds to a real lack of commitment or a change in values and perceptions of stability. It seeks to find out which variables are behind the current problem of job turnover and lower job loyalty, which indirectly lead to serious consequences, including absenteeism. Therefore, both human resources policies and the values of the diverse generations coexisting in the working population are examined.

*Keywords:* Engagement / Job satisfaction / Organizational commitment / Job stability / Turnover / Generations.

# **1. INTRODUCCIÓ TEÒRICA**

## **1.1 Concepte d'ocupació:**

El concepte d'ocupació ha estat històricament abordat des de diferents perspectives disciplinàries. Des de l'àmbit de les relacions laborals, l'Organització Internacional del Treball (2008). *Classificació Internacional Uniforme d'Ocupacions* (CIUO-08) estableix que l'ocupació s'entén com "un conjunt de treballs on les principals tasques i obligacions tenen un alt grau de similitud". Des d'una visió més integral que connecta la salut, benestar i treball, la teràpia ocupacional amplia aquesta definició. Matilla Mora (2005) considera que l'ocupació laboral, no només és una font d'ingressos, sinó un conjunt d'activitats que permeten a les persones estructurar la seva vida diària, posant l'accent en el valor terapèutic i social del treball.

Per últim, des de la psicologia del Treball i de les Organitzacions, l'ocupació es defineix com "un conjunt d'activitats humanes, retribuïdes o no [...] que permet produir productes, béns o serveis. En aquesta activitat, la persona aporta energia, habilitats, coneixements i resultats diverses, i obté algun tipus de recompensa material, psicològica i/o social". (Peiró, J.M. 1996). Des d'aquesta perspectiva, l'ocupació implica un rol psicosocial que construeix la identitat i genera un contracte psicològic implícit entre l'organització i el treballador.

## **1.2 Funcions de l'ocupació:**

Així doncs, des d'una perspectiva psicosocial, l'ocupació té funcions que van més enllà de l'econòmic. Tal com assenyala Marcos de Antonio (2010), "des del punt de vista psicosociològic, el treball pot definir-se com una situació humana davant la qual l'home respon amb un cert tipus de conducta". Aquest autor distingeix tres principals: funció personal, social i productiva.

La funció personal sosté que "el que treballa és l'ésser humà amb tota la seva integritat, i en el treball forja la seva vida, desenvolupa la personalitat i influeix en la vida i personalitat dels altres". El treball depèn de la personalitat del treballador, però també la personalitat depèn del treball. És a dir, ets com ets i

per això treballes de certa manera, però treballar així també et va fent diferent. La funció social indica que el treball és una activitat interpersonal: el treballador treballa amb altres, el seu treball depèn dels altres i de les relacions humanes en l'empresa. Per aquest autor, "el treball és una forma de convivència i una mena d'escola de formació social". Finalment, la funció productiva, que contempla al treballador com a productor d'alguna cosa que satisfà una necessitat, de manera que un treball eficaç serà aquell que aconsegueixi "una alta producció a través de l'expressió o desenvolupament de la personalitat del treballador". (Marcos de Antonio, 2010).

Seguint la mateixa línia, altres estudis han demostrat que l'ocupació també cobreix necessitats psicològiques fonamentals pel benestar de les persones. Jahoda (1982; Creed i Macintyre, 2001) va proposar un Model de Privació Latent, on distingeix dos tipus de beneficis derivats del treball. Els beneficis manifestos, associats principalment a l'obtenció del salari. I els beneficis latents, que inclouen cinc funcions psicològiques que aporta el treball de manera indirecta: el contacte social, l'activitat regular, el propòsit col·lectiu (metes compartides), estatus (reconeixement social) i l'estructura temporal (organització del temps). Segons Jahoda (1982), la pèrdua de treball privaria a les persones dels beneficis latents generant un deteriorament psicològic significatiu. Tal com assenyalen Creed i Macintyre (2001), "la privació de l'ocupació porta a la privació tant dels beneficis manifestos com dels latents, però és la pèrdua dels beneficis latents la que té un impacte negatiu sobre el benestar psicològic".

### **1.3 El model tradicional: estabilitat i lleialtat.**

Aquest model de treball tradicionalment s'ha construït a Espanya i en els països del sud d'Europa sobre la figura de l'home com a sustentador principal, on el treball masculí estable i a temps complet és l'eix de l'economia de la família. Tal com assenyalava Moreno Mínguez (2006), aquest patró, característic del règim del benestar mediterrani, es sosté en la dependència familiar, la limitada participació laboral de les dones i l'escassa oferta de serveis públics de cura. Segons autors com Ferrera i Saraceno (1996, 2003; Moreno Mínguez, 2006), la persistència d'estructures familiars tradicionals reforça aquest model i consolida una cultura laboral basada en l'estabilitat i la lleialtat cap a l'empresa.

En aquest context, la lleialtat no és només una actitud, sinó una conseqüència directa d'un mercat laboral rígid i poc flexible, on les trajectòries professionals es desenvolupen de manera limitada. Moreno Mínguez (2006) assenyala que "l'escassa oferta de treball a temps parcial i la rigidesa del mercat laboral dificulten la incorporació de les dones amb càrregues familiars, però també afecten la mobilitat general dels treballadors". Aquest model d'estabilitat es va mantenir vigent a Espanya fins a la crisi econòmica de 2008, període en la què la destrucció massiva de treball i la paralització de les contractacions van alterar la lògica de permanència prèvia. Com assenyala Jiménez (2014), aquest context va trencar la "vella cultura de permanència i identificació amb l'empresa", transformant la lleialtat voluntària per una permanència forçada. Aquesta situació va generar un fenomen d'immobilitat laboral on, segons Jiménez (2014), "hi ha milers de persones amb ànsies de canviar d'empresa [...] que ho haurien fet durant els anys durs si haguessin tingut l'oportunitat".

En síntesi, s'han mantingut com a valors centrals l'estabilitat, la lleialtat i la permanència, fins que la crisi del 2008 que va erosionar aquests pilars.

#### **1.4 Transformacions del mercat laboral.**

En les darreres dècades, el mercat laboral ha experimentat transformacions profundes, marcades per la digitalització, l'automatització i flexibilització de les relacions laborals, que han modificat tant l'estructura del treball com les condicions del treball, generant nous reptes pels treballadors i sistemes de protecció social.

En primer lloc, la digitalització ha introduït canvis estructurals en l'organització del treball. López Ahumada (2023) assenyala que sistemes com la IA transformen aquest model de relacions laborals, ja que "la intel·ligència artificial es presenta com un factor de transformació del nostre propi model de relacions laborals" (López Ahumada, 2023). A més, aquest autor indica que "la intel·ligència artificial permet la generació de nous perfils professionals i, per tant, nous jaciments de treball, però d'igual manera, aquest procés porta en si una destrucció dels treballs tradicionals" (López Ahumada, 2023). Aquest procés implica un risc laboral, encara que no necessàriament una destrucció massiva del treball, ja que l'automatització conviu amb tasques que encara requereixen d'intervenció humana, atès que "moltes funcions sensoriomotrius necessiten un important

marge de desenvolupament i són anomenats a ser realitzades per treballadors".(López Ahumada, 2023).

En segon lloc, la digitalització es combina amb un canvi més ampli en l'estructura productiva. Gortázar (2018) fa menció a que "les noves tecnologies substitueixen sobretot tasques rutinàries, mentre que complementen aquelles de caràcter més analític, interpersonal o creatives". I afegeix que "més que polarització del treball generalitzat, s'observa una clara des-rutinització, en països on el sector de serveis i la digitalització és més prevalent". És a dir, això ha generat una des-rutinització del treball i una polarització entre treballs altament qualificats i treballs poc qualificats, alhora que genera que els intermedis es redueixin. Aquest fenomen afecta a treballadors menys formats o amb menys trajectòria laboral.

En paral·lel, s'ha experimentat un procés de flexibilització del treball. Miguélez i Prieto (2009) descriuen la fi del model tradicional que va predominar durant els 50 i 80, fent referència a que "entre el 1980 i 1995 es produeix a la Unió Europea la fi de l'hegemonia d'aquest model de treball" (Miguélez i Prieto, 2009). Aquests autors remarquen que aquesta flexibilitat respon tant a factors econòmics com polítics i socials, i que es tracta "d'un canvi paulatí, però profund, en la configuració de les relacions socials o polítiques". (Miguélez i Prieto, 2009).

Les conseqüències pels treballadors són diverses. Per un costat, l'automatització i digitalització generen incertesa en la continuïtat de treball i exigeixen una actualització constant de competències. Per altra banda, la flexibilització incrementa la inseguretat contractual, dificulta la planificació vital i debilita la capacitat de negociació, ja que, com adverteixen Miguélez i Prieto, "flexibilitzar el treball significa [...] debilitar al treballador com a subjecte col·lectiu i en la seva expressió, al sindicat o comitè o representació col·lectiva en general (Miguélez i Prieto, 2009). Davant d'això, López Ahumada (2023) sosté que aquests canvis "exigeixen la redefinició de les polítiques de treball, tenint en compte els nous objectius de formació professional" (López Ahumada, 2023) per tal de garantir l'empleabilitat en l'actual mercat.

En conjunt, les transformacions del mercat reflecteixen un desplaçament des d'un model basat en l'estabilitat cap a un marcat per la incertesa i la flexibilitat,

cosa que exigeix polítiques públiques, per tal de protegir els col·lectius més vulnerables i assegurar una justa transició cap als nous models de treball. Nous estudis alerten de que "cal avançar cap a un mínim de protecció per a tots els treballadors, independentment de la seva situació laboral, en el nou escenari de precarietat i desigualtat creixent". (Bensuán, Eichhorts i Rodríguez, 2017).

## **1.5 La situació actual: absentisme, rotació i nous reptes per a les organitzacions.**

Aquestes transformacions no només han modificat la naturalesa del treball, sinó que també han donat lloc a una sèrie de fenòmens al mercat laboral contemporani que afecten a la gestió de les persones en les organitzacions. A continuació, s'analitzen aquestes dinàmiques per comprendre la magnitud del repte.

### **1.5.1 Situació d'absentisme i rotació a Espanya segons dades recents:**

La crisi postpandemia i els canvis estructurals recents han disparat la preocupació de les empreses espanyoles per la rotació i absentisme laboral. Segons una enquesta de Infoempleo i Grup Adecco (2025), " el creixement de l'absentisme laboral es citat com un risc crític pel 57'8% de les empreses. Mentre que la 'crisi del talent' (que inclou la rotació laboral) es troba dins del ranking de risc en quarta posició amb un 46,9%". (RRHH Digital, 2025). Aquesta situació genera inquietud a les organitzacions per l'impacte que genera aquesta tendència en la seva productivitat. A més, segons Randstad Research (2025), la taxa d'absentisme a Espanya està entre el 6 i el 7%, la més alta de la Unió Europea. En quant a la rotació laboral, s'estima que la rotació voluntària en Espanya oscil·la entre el 17% i 24%, i en indústries d'alta mobilitat fins un 32% de les baixes es donen els primers sis mesos (Asnai,2026). A més de l'impacte econòmic que això suposa, també deteriora el clima intern a causa de la sobrecàrrega de companys i la menor productivitat (Asnai, 2026).

### **1.5.2 La il·lusió de l'estabilitat en el contracte indefinit:**

Històricament, el contracte indefinit s'ha associat a l'estabilitat laboral per frenar la desfidelització i la rotació. Encara que, aquest vincle s'ha fet malbé. Segons LegalToday (2025), l'any 2025 van haver al voltant de 350 mil extensions de contractes indefinits durant el període de prova, davant de 77 mil que es van donar el 2019, el que suposa un increment del 352%. Com senyala LegalToday (2025), " el contracte indefinit ja no és una garantia d'estabilitat, és un marc flexible que moltes empreses van servir com estratègia, amb l'expectativa de no superar el període de prova". A més, les baixes voluntàries han superat el rècord. Espanya va superar els tres milions i 76% d'aquestes corresponien amb treballadors amb contracte indefinit (Esteban, 2026). Això deixa en evidència que els contractes no garanteixen l'estabilitat però tampoc la permanència.

### **1.5.3 La gestió de permisos com a problema per les organitzacions:**

A més de l'alta rotació, la gestió d'absències i permisos s'ha convertit en un problema. L'informe del Baròmetre d'absentisme del CEIM (2026), assenyala que la prolongació de permisos retribuïts estan vinculats a situacions de cuidat, que suposen un increment d'hores no treballades i associades a obstacles per part de l'empresa per controlar i gestionar baixes.

### **1.5.4 Factors laborals claus:**

Diversos estudis han identificat factors relacionats amb les polítiques de RRHH que influeixen en els aspectes mencionats anteriorment: el salari (Asnai, 2026; Randstad Espanya, 2026), el desenvolupament personal, reconeixement i benestar (Asnai, 2026). A més, les diferents generacions tenen valors i prioritats diversos que afecten a la seva fidelitat. Per exemple, la Generació Z mostra una rotació més alta: "un 41% reconeix haver deixat un treball en menys d'un any", mentre que les generacions més grans valoren més l'estabilitat (PeriodicodelTalento, 2025).

Donat tot el mencionat anteriorment, el que pretén aquest treball és conèixer que produeix més impacte en el compromís organitzacional i el engagement, i alhora com les polítiques de RRHH poden adaptar-se per donar

resposta a aquests desafiaments per millorar la fidelitat, reduir la rotació i disminuir l'absentisme. Per fer front a aquests reptes, cal tenir en compte els constructes psicosocials com a possibles predictors d'estabilitat i minimització de rotació i absentisme. Ara bé per això, és imprescindible considerar la diversitat laboral (gènere, edat, nivell jeràrquic, tipologia d'empresa...), atès a que les necessitats i percepcions no són homogènies.

## **1.6 Constructes psicosocials clau: engagement, compromís i satisfacció.**

### **1.6.1. Engagement laboral (Vigor, dedicació i absorció):**

Davant aquest nou escenari laboral, la psicologia del treball ha posat el focus en diversos constructes psicosocials clau per entendre el benestar i el funcionament òptim de les persones en l'organització. Un d'aquests és el concepte de engagement que sorgeix dins del marc de la Psicologia Positiva, la qual mou el focus d'atenció des de les patologies i disfuncions cap al bon funcionament i fortaleces de les persones en organitzacions (Rodríguez Muñoz, 2014). El engagement es defineix com "un d'estat mental positiu, satisfactori i persistent relacionat amb el treball; no és un estat transitori o momentani, és un sentiment afectiu-cognitiu més generalitzat i influent". (Schaufeli i Bakker, 2003). L'engagement es considera el contrari de la síndrome del burnout. Mentre que una persona amb burnout és sent esgotat i avorrida, "el treballador amb engagement es sent connectat amb la seva tasca, sentint-se capaç d'assumir les demandes del lloc de treball".(Schaufeli i Bakker, 2003). A diferència del burnout que "s'ha conceptualitzat com un procés que es dona entre els professionals que treballen cap a persones" (Gil-Monte, 2002) l'engagement no està reconegut per l'OMS com fenomen clínic, però es considera un indicador fonamental de benestar laboral i salut organitzacional.

D'acord amb el model proposat per Schaufeli i Bakker (2003), el engagement s'avalua a través de tres dimensions interrelacionades: vigor (component energètic, amb alts nivells d'energia i resistència mental al treball, voluntat d'invertir esforços en tasques i persistència davant de situacions amb dificultats); dedicació (component afectiu que dona el significat laboral, on el treballador és sent inspirat, orgullós o entusiasmat, generant com a resultat un sentit de propòsit

a la tasca; i absorció (component cognitiu on el treballador està totalment immers i concentrat en la tasca, experimentant que el temps “passa volant” i que té dificultat per desconnectar de la tasca degut a l'atracció que li genera el seu treball). Per l'avaluació d'aquest constructe es va desenvolupar la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que originalment compta amb versions de 17 y 15 ítems; no obstant això, la investigació psicomètrica d'autors ha consolidat una versió abreujada de 9 ítems (UWES-9) que ajuda a reduir el temps de resposta i prevenir l'esgotament dels participants mantenint la seva validesa i fiabilitat. (Schaufeli i Bakker, 2003; Salanova et al., 2000). A més, “l'engagement en el treball es relaciona positivament amb el benestar i es pot contagiar a altres persones de l'entorn”(Rodríguez Muñoz, 2014).

### **1.6.2. Compromís organitzacional (afectiu, normatiu i de continuïtat):**

Estretament relacionat amb l'engagement, el compromís organitzacional és un altre constructe de gran rellevància en la psicologia del treball. Tal com assenyalen Juaneda i González (2010), el compromís organitzatiu es defineix com “l'estat en el què el treballador és sent vinculat a una organització i realitza esforços per contribuir a l'èxit i permanència d'aquesta”. (Juaneda i González, 2010). Sota la proposta original de Meyer i Allen recollida per Juaneda i González (2010) el compromís s'estructura en tres dimensions clau: compromís afectiu (vinde emocional, implicació i identificació del treballador a l'organització, de manera que roman a l'empresa perquè desitja fer-ho, desenvolupant un orgull de permanència); el compromís de continuïtat (basat en el reconeixement, ja sigui per inversions acumulades com antiguitat o beneficis associats, o perquè no té alternatives laborals percebudes en el seu entorn; i el compromís normatiu (sentiment d'obligació moral per romandre a l'organització, on el treballador sent que deu complir no per desig, sinó perquè és el punt de vista més correcte o ètic).

A més, Juaneda i González (2010) seguint el model d'O'Reilly i Chatman, suggereixen que es podria considerar una quarta dimensió: identificació, que reflecteix com el “treballador s'identifica psicològicament amb el seu treball” de manera que el treballador “intenta assolir la consecució de metes organitzatives com el camí per la consecució de les pròpies”. (Juaneda i González, 2010). Aquesta dimensió implica que el treballador considera l'activitat com una part

central de la seva identitat, encara que sovint ha estat subestimada o omesa en els models tradicionals. En la mateixa línia, Betanzos i Paz (2006) identifiquen empíricament la dimensió anomenada identificació-implicació, que “evidencia la unió que estableix el treballador a l’organització, compartint valors i fent ressaltar que és membre de l’empresa i li interessa el seu benestar”.

La integració d’aquests tres components permet mesurar de manera global el compromís.

### **1.6.3. Satisfacció laboral i les seves dimensions:**

Alhora, Locke (1976; Pérez Bilbao i Fidalgo, 1995) defineix la satisfacció laboral com “un estat emocional positiu que sorgeix de la percepció subjectiva de les experiències del treball del individu”. Aquest constructe és multidimensional, ja que “la resposta afectiva del treballador es veu condicionada tant per característiques del lloc com les pròpies circumstàncies personals com expectatives, autoestima o edat” (Pérez Bilbao i Fidalgo, 1995).

Des de la perspectiva teòrica clàssica, destaca la Teoria Bifactorial de Herzberg (1959), que distingeix factors higiènics o extrínsecs (salari, entorn físic i seguretat, que en absència genera insatisfacció però en presència no garanteixen la satisfacció) i factors motivadors o intrínsecs (responsabilitat, reconeixement i contingut de la tasca, que són els que generen la satisfacció laboral) (Pérez Bilbao i Fidalgo, 1995). Segons aquest model, “la satisfacció laboral només pot venir generada pels factors intrínsecs [...] mentre que la insatisfacció laboral estaria generada pels extrínsecs”. (Pérez Bilbao i Fidalgo, 1995).

Un dels instruments més rellevants en el context espanyol per mesurar aquest constructe és el Qüestionari de Satisfacció Laboral S10/12 (Meliá i Peiró, 1998), que avalua aspectes com el treball en si mateix, la supervisió, les relacions amb els companys les possibilitats de promoció. Aquest model és útil tant per captar la satisfacció com la insatisfacció que produeix l’absència de certs beneficis o característiques que podrien estar presents al lloc de treball, fet fonamental per identificar àrees problemàtiques dins de l’organització.

#### **1.6.4 Interrelacions entre engagement, compromís i satisfacció**

Així doncs, l'engagement, el compromís organitzacional i la satisfacció laboral en conjunt, suggereixen l'existència d'un cercle positiu de benestar laboral on l'engagement (especialment la dedicació) actua com a predictor i reforça el compromís afectiu del treballador a l'organització, alhora que incrementa la seva satisfacció. (Salanova et al., 2000). Això genera una espiral de benestar sostenible en l'entorn laboral.

#### **1.7 Variables individuals que influeixen: generacions, gènere i jerarquia.**

No obstant això, aquests processos psicosocials no es donen en el buit, sinó que són influïts per variables individuals com la generació, gènere i posició jeràrquica. La coexistència de múltiples generacions en l'entorn laboral s'ha consolidat com un dels reptes més complexos en l'actualitat, ja que exigeix comprendre cada grup amb les seves diverses concepcions sobre treball, relació amb l'autoritat i motivació. (Díaz-Sarmiento et al., 2017). Actualment en el mercat laboral conviuen quatre grups predominats: els Baby boomers (nascuts entre el 1946 i 1964, Díaz- Sarmiento et. al 2017), que es distingeixen per una "dedicació exhaustiva que deriva en molts casos a l'addicció al treball" i per ser perfils disposats a sacrificar el seu entorn familiar davant del poder, el desenvolupament professional i estatus; la Generació X (1965-1981), marcada per haver nascut en llars amb dinàmiques familiars i laborals noves, "busquen l'equilibri entre la vida personal i professional" i el treball és un mitjà per aconseguir els seus objectius; els Millenials (1980-2000), nascuts com nadius digitals, que han integrat la tecnologia a la seva identitat i que, segons Díaz- Sarmiento et al. (2017), "expressen molt poca lleialtat cap a les organitzacions" i prioritzen la satisfacció personal, formació continuada i flexibilitat; i la Generació Z (nascuts entre el 1995 i 2009, Hernández Varga et al. 2025), la primera generació post-internet, en què la cerca d'autenticitat i immediatesa són trets fonamentals que afecten el seu comportament i expectatives dins de les organitzacions (Hernández Vargas et al, 2025).

Aquestes discrepàncies impacten de manera directa en l'estabilitat de les plantilles: s'ha evidenciat que en les actuals generacions la permanència no

depenen de les variables convencionals, sinó que el factor determinant és la valoració que fa aquests al seu propi creixement professional i personal. Tal com afirma Bracho Colina et al. (2024), "els factors que afecten a la permanència laboral corresponen a la valoració sobre el desenvolupament professional i el creixement personal. En la mesura que el treballador valori la importància d'aquests factors [...] la necessitat o intenció de canviar de treball adquireix més o menys valor". Això reforça la tesi de que, per les noves generacions, es deixa de banda factors salarials o jeràrquics.

Més enllà de les diferències generacionals, la variable gènere constitueix un altre eix de segmentació. Els estudis de Randstad posen en manifest bretxes significatives en experiències, oportunitats i prioritats d'homes i dones en l'entorn laboral. Segons aquestes investigacions, les dones consideren la conciliació entre la vida personal i professional essencial a l'escollir un lloc de treball i per tant, busquen opcions de teletreball. (Randstad Czechia,2025). En canvi, els homes prioritzen el creixement professional i les recompenses salarials, i també valoren més un lideratge empresarial sòlid i les oportunitats de desenvolupament professional per sobre de les dones. (Randstad Czechia,2025). Aquest estudi també evidencia que la percepció en la diversitat és diferent: les dones consideren important la diversitat als equips de treball, mentre que una minoria d'homes no comparteix l'opinió. (Randstad Czechia, 2025).

En relació a les jerarquies, la posició es relaciona directament amb la percepció de compromís de continuïtat. Littlewood Zimmerman et al. (2006) defineixen aquest compromís com "els costos o pèrdues resultants de la separació laboral", que poden ser econòmics (pèrdua d'antiguitat o prestacions) o socials. Aquests costos solen augmentar en nivells jeràrquics superiors, la qual cosa ajuda a entendre per què la rotació és més alta en posicions baixes. (Littlewood Zimmerman et al., 2006).

## **1.8 Implicacions per les polítiques de recursos humans en el context actual.**

En el context actual d'auge del teletreball, les empreses s'enfronten al repte de controlar la productivitat i reduir la rotació no desitjada i absentisme. Segons

el Randstad Employer Research (Randstad Hong Kong, 2025), l'equilibri entre la vida personal i laboral s'ha consolidat com el principal motor de retenció i atracció de talent, superant els beneficis i salari. De fet, 2 de cada 5 treballadors senyala que el bon equilibri entre vida i laboral els manté motivats i compromesos, mentre que aquells més desvinculats tenen un 12% més de probabilitats de considerar abandonar el lloc de treball. (Randstad Hong Kong, 2025).

No obstant això, les necessitats no són homogènies entre generacions. Randstad adverteix que "un enfocament únic ja no és efectiu" i que les empreses han de segmentar les seves polítiques per edat (Randstad Australia, 2025). Fent referència a l'apartat anterior, la Generació Z prioritza l'equitat i formació per sobre de salari, els Millennials és senten igual de desmotivats pel mal equilibri o falta de compensació salarial, la Generació X presenta més desvinculació quan no rep el reconeixement adient per part dels supervisors i els Baby Boomers es guien més per l'estabilitat i sensació de ser valorats tant pel salari com formació contínua, essent la seva principal motivació rebre reconeixement, oportunitats de contribuir a l'empresa i respecte. (Randstad Australia, 2025).

Per tant, per donar resposta als grans reptes empresarials, les polítiques de recursos humans hauran d'abandonar l'enfocament universal i adoptar una segmentació basada en diferències generacional, adaptant la proposta a les inquietuds de cadascuna. (Randstad Australia, 2025).

## **2. OBJECTIUS**

### **2.1 OBJECTIU GENERAL:**

El present estudi té com objectiu general: Analitzar els factors que influeixen en l'estabilitat laboral i les decisions de permanència o canvi de treball, comparant i identificant com les diferents generacions perceben els valors professionals, la mobilitat, compromís i les pràctiques de les empreses orientades al benestar, amb la finalitat de comprendre si les diferències observades són degudes a la transformació del mercat laboral contemporani o responen a les seves expectatives i experiències laborals.

### **2.2 OBJECTIUS ESPECÍFICS.**

O1. Valorar el nivell de compromís i satisfacció laboral en funció a l'edat, gènere, tipologia d'empresa i nivell jeràrquic identificant si existeixen patrons diferencials en implicació, motivació i vincle amb l'empresa.

O2. Analitzar com l'edat influeix en les polítiques de recursos humans, els motius de canvi de feina i la valoració de l'estabilitat laboral, identificant si l'impuls a la mobilitat laboral es degut a factors interns (motivació i expectatives) o externs (falta d'oportunitats, precarietat, condicions, etc).

O3. Analitzar si les iniciatives empresarials orientades al reconeixement i benestar del personal (conciliació i benestar social) afecten a la intenció de quedar-se a l'organització.

O4. Determinar, a partir dels ítems dels qüestionaris de satisfacció laboral, quins factors o condicions específiques de l'empresa contribueixen a fomentar l'engagement i el compromís organitzacional en la plantilla.

Per donar resposta als següents objectius s'hipotetitza que:

H1. Els treballadors més joves presentaran nivells més alts d'engagement que els grans. Per altra banda, els treballadors més grans mostraran nivells més

alts de compromís organitzacional i satisfacció que els més joves. A més, com a més alt el nivell jeràrquic, més alts seran els nivells d'engagament, compromís i satisfacció. Pel que fa la tipologia d'empresa, els treballadors autònoms presentaran nivells més baixos en les tres variables en comparació a la resta de tipologies. Finalment, no s'esperen diferències significatives per raó de gènere.

H2. L'edat influeix en l'estabilitat laboral i en els motius de canvi a la feina. Els treballadors més grans prioritzaran l'estabilitat per davant de la reinvençió o el creixement professional, mentre que els més joves estaran més orientats a canviar per factors interns (desenvolupament professional o cerca de sentit) i no només per externs (precarietat, grans responsabilitats, etc).

H3. Les iniciatives empresarials orientades a la conciliació, el benestar personal i reconeixement s'associen positivament amb la intenció de romandre a l'organització.

H4. Les condicions laborals de satisfacció a l'empresa relacionades amb el suport, l'avaluació justa o l'equitat correlacionaran positivament amb engagement i compromís normatiu i afectiu. Mentre que el compromís de continuïtat és independent d'aquestes condicions.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Disseny:**

L'estudi utilitza un enfocament quantitatiu amb un disseny transversal i correlacional, acompanyat d'un anàlisi qualitatiu senzill amb preguntes obertes. Es va decidir escollir aquest tipus de disseny perquè no es volia manipular variables, sinó entendre i descriure com es relacionen les diferents generacions en compromís, estabilitat, satisfacció i engagement laboral en un moment concret.

#### **3.2 Participants:**

La població diana de l'estudi són persones adultes en actiu laboralment, en edats compreses entre els 18 i 65 anys de la zona de Barcelona i Tarragona. La mostra inicial va estar formada per 145 participants. No obstant això, es va eliminar un participant (n=1) degut a una incongruència en l'edat, que resultava ser incompatible amb els criteris d'inclusió de l'estudi i altres dos per presentar l'edat en format de text no convertible (n=2), deixant una mostra final de 142 subjectes per el anàlisi. L'edat mitjana d'aquests 142 participants és de 42,29 anys i té una desviació típica de 14,35. Els criteris d'inclusió van ser: (i) tenir de 18 a 65 anys, (ii) estar en actiu en el moment que es respon el qüestionari, (iii) acceptar el consentiment informat.

#### **3.3 Instruments:**

El formulari es va estructurar en diversos blocs, combinant escales validades i ítems ad hoc amb format d'escala Likert. A continuació es descriuen els instruments.

*Variables sociodemogràfiques.* Es van incloure preguntes sobre l'edat (per agrupar per generacions), sexe, nivell jeràrquic i tipus de sector/empresa en el lloc de treball.

*Escala UWES-9 (Ulterch Work Engegement Scale).* Es va utilitzar la versió abreviada de 9 ítems de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) per mesurar l'engagement laboral. L'escala avalua tres dimensions: Vigor (tres ítems, ex: "Quan m'aixeco pel matí tinc ganes d'anar a treballar"), Dedicació (tres ítems, ex:

"Estic entusiasmat amb el meu treball") i Absorció (tres ítems, ex: "Soc feliç quan estic absorbt en el meu treball"). Les respostes es recullen en una escala Likert de 5 punts on 0 (mai) i 5 (sempre).

*Qüestionari de Compromís Organitzacional.* Seguint l'enfocament multidimensional de Meyer, Allen i Smith (1993), es van incloure ítems que mesuren tres tipus de compromís: afectiu (vinde emocional amb l'organització); normatiu (sentiment d'obligació en permanència) i de continuïtat (permanència per costos associats a la sortida). Les respostes es recullen en una escala Likert de 5 punts on 1 (totalment en desacord) i 5 (totalment d'acord).

*Escala de Satisfacció Laboral de Peiró.* Es va fer servir la versió adaptada de 12 ítems del qüestionari de Peiró (1985), que mesura la satisfacció en diferents caràcters del treball: satisfacció amb el treball, amb la supervisió, salari, condicions físiques i companys. Les respostes es recullen en escala Likert de 7 punts on 1 (molt insatisfet) i 7 (molt satisfet).

*Ítems ad hoc.* Per avaluar les dimensions qualitatives relacionades amb els objectius de l'estudi, es van elaborar una sèrie d'afirmacions que els participants devien valorar en una escala Likert de 10 punts on 1 (absència total d'acord) i 10 (màxim nivell d'acord). Aquest ítems es van agrupar en tres blocs temàtics: (a) estabilitat laboral (ex: "La meua estabilitat laboral està per sobre de la possibilitat de canviar de sector o reinventar-me professionalment."), (b) polítiques de recursos humans (ex: "Valoro que l'empresa ofereixi beneficis socials o complements més enllà del salari base."), (c) motius de canvi laboral (ex: "Canviaria de lloc de treball si no tinc opcions reals de promoció o creixement professional.") i (d) raons de permanència (ex: "equilibri entre vida personal i laboral").

### **3.4 Procediment:**

L'estudi va utilitzar com a eina la recollida de dades a través d'un qüestionari d'auto-administració que es va obtenir mitjançant un mostreig no probabilístic dissenyat específicament per aquesta investigació, implementat mitjançant el Microsoft Forms.

Els participants es van aconseguir a través de contactes en cadena (bola de neu) i van ser avaluats durant els mesos d'abril i maig del 2026.

El temps mitjà de resposta del formulari va ser aproximadament de 10-15 minuts. El formulari es va distribuir per WhatsApp i Instagram i va ser completat pels subjectes de manera online. En el mateix, es va informar de l'objectiu de la investigació i de que la seva participació era voluntària i confidencial.

El consentiment es va presentar a l'inici del formulari, i si no acceptaven no tenien accés a les preguntes.

L'ordre que segueix el formulari es (i) consentiment informat, (ii) variables sociodemogràfiques, (iii) UWES-9, (iv) Compromís organitzacional, (v) Satisfacció de Peiró i (vi) ítems ad hoc.

### **3.5 Anàlisi de dades:**

Per l'anàlisi de dades es va utilitzar el programa estadístic IBM SPSS Statistics 31 i es va considerar el nivell de confiança del 95%. ( $p < 0,05$ ).

Per donar resposta al primer objectiu (valorar el nivell engagement, compromís organitzacional i satisfacció laboral en funció de l'edat, gènere, nivell jeràrquic i tipologia d'empresa), es van dur a terme diferents anàlisis.

En primer lloc, per analitzar la relació de l'edat i els tres constructes psicosocials, es va calcular el coeficient de correlació de Pearson ( $r$ ) per cadascuna de les dimensions: vigor, absorció, dedicació, compromís afectiu, compromís de continuïtat i compromís normatiu i satisfacció laboral.

Per avaluar els possibles patrons diferents en funció del gènere, es va realitzar una prova de  $t$  de Student per a mostres independents, comparant els grups de dones i d'homes en totes les variables esmentades anteriorment.

Per avaluar les diferències segons els nivells jeràrquics (personal no qualificat o base, personal tècnic, comandaments intermedis i directius) alhora que, la tipologia d'empresa (privada, sector públic, tercer sector i autònoms) es va realitzar un anàlisi de variància amb l'ANOVA d'un factor. Es van aplicar

comparacions post hoc mitjançant la prova de Tukey per comparar i identificar diferències entre grups.

Per al segon objectiu (analitzar com l'edat influeix en les polítiques de recursos humans, motius de canvi i valoració de l'estabilitat laboral), es va calcular el coeficient de correlació de Pearson entre l'edat i cadascun d'ítems d'aquestes dimensions.

Pel que fa el tercer objectiu (analitzar si les iniciatives empresarials afecta a la intenció de permanència) es va realitzar una ANOVA d'un factor. La variable independent va ser les raons de permanència a l'empresa i la dependent l'edat dels participants.

Finalment, per al quart objectiu (determinar quins factors de la satisfacció contribueixen a l'engagement i el compromís organitzacional), es va calcular la correlació de Pearson entre els 12 ítems de l'escala de satisfacció laboral i les tres dimensions de l'engagement i compromís organitzacional.

## **4. RESULTATS**

A continuació s'exposen els resultats de l'anàlisi de dades realitzats.

### **4.1 Nivells d'engagement, compromís i satisfacció segons variables individuals**

Per donar resposta al primer objectiu de l'estudi, es van plantejar quatre anàlisis diferenciats, mantenint constants les variables dependents d'engagement (vigor, dedicació i absorció), compromís organitzacional (afectiu, normatiu i de continuïtat) i satisfacció laboral, i modificant en cada cas la variable independent d'interès.

#### **Estudi 1. Relació entre edat i constructes psicosocials**

En primer lloc, es van analitzar les relacions entre les variables de compromís, satisfacció i engagement en funció de l'edat amb l'objectiu d'identificar possibles patrons diferencials.

Per a l'anàlisi estadística, es va fer una correlació de Pearson ( $r$ ). Es van considerar correlacions estadísticament significatives quan el valor de significació bilateral ( $p$ ) és inferior a 0,05 (nivell de confiança del 95%).

L'edat mitjana dels participants és de 42,3 anys ( $DT=14,35$ ), el que indica una mostra de rang ampli, des d'adults joves fins a persones pròximes a la jubilació.

Els principals resultats significatius van ser els següents:

**Taula 1.***Correlació entre edat i constructes psicosocials*

| Variable              | Correlació de Pearson (r) | Significació (p) (bilateral) | N   |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------|-----|
| Edat                  | 1                         |                              | 142 |
| VIGOR                 | 0,282                     | 0,001                        | 142 |
| DEDICACIÓ             | 0,080                     | 0,344                        | 142 |
| ABSORCIÓ              | 0,169                     | 0,044                        | 142 |
| COMPROMÍS AFECTIU     | 0,092                     | 0,276                        | 142 |
| COMPROMÍS CONTINUITAT | 0,378                     | <0,001                       | 142 |
| COMPROMÍS NORMATIU    | 0,123                     | 0,144                        | 142 |
| SATISFACCIÓ           | -0,171                    | 0,042                        | 142 |

Es va observar una correlació directa i significativa entre l'edat i el compromís de continuïtat ( $r=0,378$ ;  $p<0,01$ ). Això indica que, a major edat, major és la percepció que abandonar l'empresa suposaria un cost personal elevat.

També es van trobar correlacions significatives i directes amb el vigor ( $r=0,282$ ;  $p=0,001$ ) i l'absorció ( $r=0,163$ ;  $p=0,044$ ), indicant que els treballadors de més edat presenten més implicació, energia, concentració i immersió a la feina que les joves.

En canvi, en la satisfacció laboral es va mostrar una correlació significativa inversa ( $r=-0,171$ ;  $p=0,042$ ). Aquest resultat és rellevant perquè malgrat l'esmentat anteriorment, en aquest cas els més grans presenten nivells inferiors de satisfacció.

En conjunt, aquests resultats indiquen l'existència de patrons diferencials entre edats. Concretament, el compromís de continuïtat, vigor, absorció augmenten amb l'edat, mentre que la satisfacció tendeix a disminuir.

## Estudi 2. Relació segons gènere.

Per avaluar els possibles patrons diferencials entre els constructes psicosocials en funció del gènere, s'ha realitzat una prova t de Student per mostres independents.

La variable independent és el gènere (codificat com a Gen-num: grup 1=homes i grup 2=dones). S'ha treballat amb una mostra de 142 participants, distribuïts en 44 homes i 98 dones. Es va assumir el nivell de confiança del 95%, ( $p < 0,05$ ).

### Taula 2

*Descriptius de mitjanes i desviacions típiques dels constructes segons gènere.*

| Variable              | HOMES 1<br>(n=44) | DONES 2<br>(n=98) |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| VIGOR                 | 2,65 (0,76)       | 2,58 (0,81)       |
| DEDICACIÓ             | 3,61 (1,05)       | 3,27 (1,43)       |
| ABSORCIÓ              | 3 (1,03)          | 2,93 (1,29)       |
| COMPROMÍS AFECTIU     | 3,68 (0,90)       | 3,56 (0,99)       |
| COMPROMÍS CONTINUÏTAT | 2,95 (1,01)       | 3,06 (1,03)       |
| COMPROMÍS NORMATIU    | 3,04 (1,13)       | 2,87 (1,05)       |
| SATISFACCIÓ           | 6,24 (1,32)       | 6,05 (1,59)       |

En totes les variables, la tendència de les mitjanes entre homes i dones són molt similars, sense grans diferències. I en el cas de la desviació típica es repeteix el fenomen.

**Taula 3**

*Prova t de Student per a mostres independents en comparació per gènere*

| Variable              | t (gl) | Significació (p) | Diferència de mitjanes |
|-----------------------|--------|------------------|------------------------|
| VIGOR                 | 0,507  | 0,613            | 0,073                  |
| DEDICACIÓ             | 1,440  | 0,152            | 0,342                  |
| ABSORCIÓ              | 0,324  | 0,747            | 0,071                  |
| COMPROMÍS AFECTIU     | 0,670  | 0,504            | 0,116                  |
| COMPROMÍS CONTINUÏTAT | 0,617  | 0,538            | -0,013                 |
| COMPROMÍS NORMATIU    | 0,867  | 0,338            | 0,168                  |
| SATISFACCIÓ           | 0,689  | 0,492            | 0,188                  |

En tots els casos, la significació és superior a 0,05. Per tant, no existeixen diferències estadísticament significatives entre els dos grups de gènere en cap de les variables analitzades.

### Estudi 3. Relació segons nivell jeràrquic.

Per avaluar els patrons diferencials entre els constructes psicosocials en funció del nivell jeràrquic s'ha realitzat un anàlisi de variància (ANOVA d'un factor). En aquest cas la variable independent és el nivell jeràrquic (codificat en quatre grups: 1=personal no qualificat o base; 2=personal tècnic; 3=comandaments intermitjos i 4=directius). S'ha treballat amb una mostra de 142 participants, distribuïts en: Nivell 1: n=27; Nivell 2 n=76; Nivell 3 n=25; Nivell 4: n=14. La Taula 4 presenta mitjanes i desviacions típiques, la Taula 5 mostra els resultats de l'ANOVA, i la Taula 6 recull les comparacions *post hoc* (Tukey) significatives.

#### Taula 4

*Descriptius de mitjanes i desviacions típiques dels constructes segons nivell jeràrquic.*

| Variable              | Personal no qualificat<br>(n=27)<br>(M/DE) | Personal tècnic<br>(n=76)<br>(M/DE) | Comandaments intermitjos<br>(n=25)<br>(M/DE) | Directius<br>(n=14)<br>(M/DE) | Total<br>(n=142) |
|-----------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| VIGOR                 | 2,17 (0,82)                                | 2,64 (0,72)                         | 2,69 (0,84)                                  | 3,12 (0,71)                   | 2,60 (0,80)      |
| DEDICACIÓ             | 2,36 (1,40)                                | 3,45 (1,20)                         | 3,73 (1,16)                                  | 4,38 (0,86)                   | 3,38 (1,33)      |
| ABSORCIÓ              | 2,46 (1,24)                                | 2,91 (1,17)                         | 3,15 (1,17)                                  | 3,81 (1,04)                   | 2,95 (1,21)      |
| COMPROMÍS AFECTIU     | 3,12 (0,96)                                | 3,55 (0,88)                         | 3,78 (0,96)                                  | 4,52 (0,74)                   | 3,60 (0,96)      |
| COMPROMÍS CONTINUÏTAT | 2,58 (0,93)                                | 3,09 (1)                            | 3,15 (1,09)                                  | 3,34 (0,96)                   | 3,03 (1,02)      |
| COMPROMÍS NORMATIU    | 2,60(0,95)                                 | 2,84 (0,97)                         | 3,05 (1,14)                                  | 3,82 (1,33)                   | 2,92 (1,08)      |
| SATISFACCIÓ           | 5,76<br>(1,49)                             | 6,07 (1,51)                         | 6,14<br>(1,65)                               | 6,96 (1,09)                   | 6,11<br>(1,51)   |

A partir de les mitjanes observades, es pot apreciar que els directius (nivell 4) obtenen puntuacions més altes en totes les variables. Mentre que, el personal

no qualificat (nivell 1) presenta les més baixes. A continuació l'ANOVA determinarà si aquestes diferències són estadísticament significatives.

### **Taula 5**

*ANOVA d'un factor segons nivell jeràrquic*

| Variable              | gl(entre, dins) | Valor F | Significació (p) |
|-----------------------|-----------------|---------|------------------|
| VIGOR                 | (3,140)         | 5,361   | 0,002            |
| DEDICACIÓ             | (3,140)         | 10,679  | 0,000            |
| ABSORCIÓ              | (3,140)         | 4,392   | 0,005            |
| COMPROMÍS AFECTIU     | (3,140)         | 7,927   | 0,000            |
| COMPROMÍS CONTINUÏTAT | (3,140)         | 2,550   | 0,058            |
| COMPROMÍS NORMATIU    | (3,140)         | 4,732   | 0,004            |
| SATISFACCIÓ           | (3,140)         | 2,041   | 0,111            |

El nivell jeràrquic influeix significativament en totes les dimensions de engagement i compromís efectiu i normatiu, excepte en continuïtat i satisfacció. Per tant, a major nivell jeràrquic, major puntuacions en les dimensions mencionades anteriorment com significatives.

Els resultats van mostrar diferències estadísticament significatives en:

- Vigor:  $F(3,140)=5,36$ ;  $p = 0,002$
- Dedicació:  $F(3,140)=10,68$ ;  $p < 0,001$ .
- Absorció:  $F(3,140)=4,39$ ;  $p = 0,005$ .
  
- Compromís afectiu:  $F(3,140)=7,93$ ;  $p < 0,001$ .
- Compromís normatiu:  $F(3,140)= 4,73$ ;  $p = 0,004$ .

En canvi no es van observar diferències significatives en:

- Compromís de continuïtat:  $p=0,058$
- Satisfacció laboral:  $p=0,111$

## Taula 6

*Comparacions post hoc (Tukey) significatives entre nivells jeràrquics.*

| Variable           | Comparació | Diferència de mitjes | Significació (p) | Sentit       |
|--------------------|------------|----------------------|------------------|--------------|
| VIGOR              | 1 vs 2     | -0,470               | 0,030            | Nivell 2 > 1 |
|                    | 1 vs 4     | -0,953               | 0,001            | Nivell 4 > 1 |
| DEDICACIÓ          | 1 vs 2     | -1,097               | <0,001           | Nivell 2 > 1 |
|                    | 1 vs 3     | -1,376               | <0,001           | Nivell 3 > 1 |
|                    | 1 vs 4     | -2,024               | <0,001           | Nivell 4 > 1 |
|                    | 2 vs 4     | -0,926               | 0,046            | Nivell 4 > 2 |
| ABSORCIÓ           | 1 vs 4     | -1,345               | 0,003            | Nivell 4 > 1 |
|                    | 2 vs 4     | -0,900               | 0,044            | Nivell 4 > 2 |
| COMPROMÍS AFECTIU  | 1 vs 3     | -0,659               | 0,042            | Nivell 3 > 1 |
|                    | 1 vs 4     | -1,397               | <0,001           | Nivell 4 > 1 |
|                    | 2 vs 4     | -0,968               | 0,002            | Nivell 4 > 2 |
| COMPROMÍS NORMATIU | 1 vs 4     | -1,223               | 0,002            | Nivell 4 > 1 |
|                    | 2 vs 4     | -0,984               | 0,007            | Nivell 4 > 2 |

Per acabar d'afinar les diferències entre grups, es van realitzar les comparacions post hoc (Tukey). Els resultats mostren que:

El nivell 4 (directius) obté puntuacions significativament més altes que el nivell 1 (personal no qualificat en totes les dimensions significatives (vigors, dedicació, absorció, compromís afectiu i normatiu). A més, supera el nivell 2 (personal tècnic) en les anteriors menys vigor.

El nivell 3 (comandament intermedis) només supera l'1 en dedicació i compromís afectiu, però no es diferencia del nivell 2.

El nivell 1 està per sota de tots els altres nivells (2,3,4).

No hi ha diferències significatives entre el nivell 2 i 3 en cap variable.

#### Estudi 4. Relació segons tipus d'empresa.

Per avaluar els patrons diferencials entre els constructes psicosocials en funció del tipus d'empresa s'ha realitzat un anàlisi de variància (ANOVA d'un factor).

En aquest cas la variable independent es el tipus d'empresa (codificat en quatre grups: 1= empresa privada; 2= sector públic; 3= tercer sector i 4= autònoms).

La Taula 7 presenta les mitjanes i desviacions típiques i la Taula 8 els resultats de l'ANOVA.

#### Taula 7

*Descriptius de mitjanes i desviacions típiques dels constructes pel tipus d'empresa.*

| Variable              | Empresa Privada<br>(n=70)<br>(M/DE) | Sector públic<br>(n=67)<br>(M/DE) | Tercer sector<br>(n=2)<br>(M/DE) | Autònoms<br>(n=3)<br>(M/DE) | Total<br>(n=142) |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------|
| VIGOR                 | 2,36 (0,78)                         | 2,77 (0,72)                       | 3,17 (0,24)                      | 4,11 (0,19)                 | 2,60 (0,80)      |
| DEDICACIÓ             | 3,27 (1,37)                         | 3,42 (1,29)                       | 4,17 (1,18)                      | 4,56 (0,38)                 | 3,38 (1,33)      |
| ABSORCIÓ              | 2,94 (1,25)                         | 2,89 (1,16)                       | 3,83 (0,71)                      | 4,11 (1,26)                 | 2,95 (1,21)      |
| COMPROMÍS AFECTIU     | 3,54 (1,04)                         | 3,60 (0,87)                       | 3,63 (0)                         | 5 (0)                       | 3,60 (0,96)      |
| COMPROMÍS CONTINUÏTAT | 2,76 (0,92)                         | 3,32 (0,98)                       | 2,38 (1,94)                      | 3,33 (2,08)                 | 3,03 (1,02)      |
| COMPROMÍS NORMATIU    | 2,79 (1,16)                         | 3,03 (0,96)                       | 2,63 (0,53)                      | 3,92 (1,28)                 | 2,92 (1,08)      |
| SATISFACCIÓ           | 6,18 (1,53)                         | 6,04 (1,53)                       | 65,96(1,59)                      | 6,11 (1,06)                 | 6,11 (1,51)      |

#### Taula 8

*ANOVA d'un factor per tipus d'empresa*

| Variable              | Valor<br>F | Significació (p) |
|-----------------------|------------|------------------|
| VIGOR                 | 8,34       | 0,000038         |
| DEDICACIÓ             | 1,22       | 0,306            |
| ABSORCIÓ              | 1,35       | 0,262            |
| COMPROMÍS AFECTIU     | 2,27       | 0,083            |
| COMPROMÍS CONTINUÏTAT | 4,11       | 0,008            |
| COMPROMÍS NORMATIU    | 1,55       | 0,204            |
| SATISFACCIÓ           | 0,10       | 0,961            |

Els resultats van mostrar diferències estadísticament significatives en:

- Vigor:  $F(3,140) = 8,34$ ;  $p < 0,001$ .
- Compromís de continuïtat:  $F(3,140) = 4,11$ ;  $p = 0,008$ .

En la resta de variables (dedicació, absorció, compromís afectiu, normatiu i satisfacció laboral) no es van trobar diferències significatives entre empreses.

## 4.2 Influència de l'edat en l'estabilitat i motius de canvi

Per donar resposta al segon objectiu, es va examinar la relació de l'edat amb les polítiques de recursos humans, la importància que se li dona a l'estabilitat laboral i els motius de canvi a través d'una correlació de Pearson.

A continuació s'examinen aquelles correlacions que van arribar a ser significatives, que són les que permeten respondre a l'objectiu plantejat.

## Taula 9

*Correlacions de Pearson significatives entre l'edat i polítiques de RH, d'estabilitat i motius de canvi.*

| Variable                                                                                                             | Correlació de Pearson (r) | Significació (p) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|
| La meua estabilitat laboral està per sobre de la possibilitat de canviar de sector o reinventar-me professionalment. | 0,254                     | 0,002            |
| La meua estabilitat laboral pesa més que dedicar-me a una feina alineada amb els meus interessos o valors personals  | 0,221                     | 0,008            |
| La meua estabilitat laboral és prioritària davant de tenir oportunitats de creixement o promoció professional.       | 0,183                     | 0,029            |
| Canviaria de lloc de treball si puc obtenir un salari més alt o millors beneficis.                                   | -0,251                    | 0,003            |
| Canviaria de lloc de treball si percebo que hi ha més oportunitats i mobilitat al mercat laboral actual.             | -0,167                    | 0,047            |
| Canviaria de lloc de treball si no tinc opcions reals de promoció o creixement professional.                         | -0,184                    | 0,028            |

No es van observar correlacions significatives entre edat i cap de les polítiques de recursos humans avaluades (igualtat, clima, formació, conciliació), ni amb motius de canvi relacionats amb benestar emocional, evitació de l'estrès, conciliació, reconeixement o sentit del treball.

Ara bé, els resultats mostren correlacions directes a l'estabilitat laboral davant altres factors, ja que, a major edat major és la prioritat percebuda.

La correlació més forta ( $r = 0,254$ ) indica que les persones amb més edat donen més valor a l'estabilitat que a la possibilitat de canviar de sector o reinventar-se professionalment.

D'igual manera que es dona amb preferir l'estabilitat per sobre de dedicar-se a un treball que estigui alineat amb interessos o valors personals ( $r = 0,221$ ), així com davant d'oportunitats de promoció ( $r = 0,183$ ).

Per últim amb relació als motius de canvi, els resultats mostren correlacions inverses ja que a major edat, menor disposició a canviar de treball.

La correlació més forta està relacionada amb salari més altes o millors beneficis ( $r = -0,251$ ). Els treballadors grans mostren una baixa iniciativa a moure's per incentius econòmics.

Passa el mateix amb promoció o creixement professional ( $r = -0,184$ ). Els més grans es senten menys impulsats quan no hi ha opcions reals de promoció.

I amb la percepció d'oportunitats i mobilitat al mercat ( $r = -0,167$ ). A major edat, menys atractiu resulta canviar per altre mercat encara i tenir més oportunitats.

Aquests tres motius corresponen a factors externs (retribució, promoció, condicions del mercat): L'edat en aquest cas actua com a limitant a la mobilitat laboral per incentius externs. En canvi, els més joves canviarien per aquestes raons de feina.

És important mencionar que no apareixen correlacions significatives entre edat i motius de canvi vinculats a factors interns. Això indica que la cerca de benestar psicològic o significat al treball és transversal en totes les edats.

#### **4.3 Iniciatives empresarials i intenció de permanència**

Per donar resposta al tercer objectiu, es va examinar la relació de l'edat i els motius de permanència en l'empresa. Per determinar si existeix aquesta relació s'ha realitzat un anàlisi de variància (ANOVA d'un factor). La variable independent

és “Raons de permanència numèrica” (codificats en 8 categories diferents). La Taula 10 presenta les mitjanes d’edat per a cada raó i la Taula 11 el resultat de l’ANOVA.

### **Taula 10**

*Descriptius de mitjanes i desviacions típiques segons la raó de permanència.*

| Raó de permanència                      | n   | Mitja (en edat) | Desviació estàndard |
|-----------------------------------------|-----|-----------------|---------------------|
| Promoció i creixement                   | 11  | 29,82           | 11,84               |
| Equilibri entre vida personal i laboral | 61  | 43,03           | 13,76               |
| Reconeixement i valor                   | 7   | 40,57           | 17,63               |
| Retribució i beneficis                  | 24  | 40,29           | 14,95               |
| Cura de salut física i estrès           | 4   | 51,75           | 7,89                |
| Alineació amb valors                    | 12  | 45,17           | 14,28               |
| Estabilitat laboral                     | 17  | 46,35           | 13,59               |
| Altres                                  | 6   | 44              | 14,85               |
| Total                                   | 142 | 42,29           | 14,35               |

### **Taula 11**

*ANOVA d’un factor per a l’edat segons la raó de permanència.*

|      | F    | Gl (entre i dins) | Significació (p) |
|------|------|-------------------|------------------|
| Edat | 1,90 | 7 i 134           | 0,075            |

Els resultats donen un valor  $F = 1,89$  i una  $p = 0,074$ . Donat que aquest valor és superior a 0,05, el resultat no és estadísticament significatiu.

Això significa que l'edat mitjana dels treballadors no afecta entre els diferents motius de permanència en l'empresa.

Els diferents perfils de permanència (condicions, salari, estabilitat, etc) són compartits per treballadors d'edats molt diverses. Aquest resultat suggereix que les raons per quedar-se a un lloc de treball són transversals a l'edat.

#### 4.4 Condicions laborals que afavoreixen l'engagement i compromís

Per donar resposta al quart objectiu, es va examinar la relació entre constructes de engagement i compromís amb els ítems de satisfacció. Per determinar si existeix aquesta relació s'ha realitzat una correlació de Pearson. Les variables independents són els 12 ítems de l'escala de satisfacció.

**Taula 12**

*Correlacions de Pearson entre condicions laborals específiques i constructes psicosocials.*

| Variables laborals            | Vigor  | Absorció | Dedicació | C. afectiu | C. continuïtat | C. Normatiu |
|-------------------------------|--------|----------|-----------|------------|----------------|-------------|
| Negociació adequada           | ,313** | ,46**    | ,305**    | 0,597**    | 0,086 (n.s)    | 0,286**     |
| Compliment de conveni i lleis | ,382** | ,47**    | ,33**     | ,518**     | ,148 (n.s)     | ,265**      |
| Recolzament dels superiors    | ,271** | ,466**   | ,323**    | ,547**     | ,011 (n.s)     | ,248**      |
| Tracte igualitari             | ,359** | ,441**   | ,315**    | ,59**      | 0,079 (n.s)    | ,212*       |
|                               | ,377** | ,361**   | ,289**    | ,455**     | 0,088 (n.s)    | ,245**      |

Freqüència  
de  
supervisió  
apropiada

|                                     |        |        |        |        |            |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|
| Avaluació justa                     | ,294** | ,418** | ,247** | ,493** | ,064 (n.s) | ,261** |
| Supervisió<br>ajustada              | ,359** | ,472** | ,325** | ,573** | ,087 (n.s) | ,254** |
| Bones<br>relacions<br>amb superiors | ,323** | ,440** | ,398** | ,487** | ,123 (n.s) | ,225** |
| Temperatura<br>adient               | ,271** | ,416** | ,245** | ,459** | ,015 (n.s) | ,243** |
| Entorn<br>físic adequat             | ,265** | ,421** | ,261** | ,463** | ,004 (n.s) | ,297** |
| Neteja i higiene                    | ,370** | ,429** | ,264** | ,508** | ,114 (n.s) | ,335** |
| Objectius i<br>tasses adients       | ,447** | ,545** | ,402** | ,550** | 0,238**    | ,435** |

---

*Nota.* N= 142 per a totes les correlacions. \*\* =  $p < 0,01$  (bilateral); \* $p < 0,05$  (bilateral). (n.s) = no significatiu ( $p > 0,05$ ).

Existeix una correlació estadísticament significativa i positiva evident entre bones condicions laborals (suport, objectius, neteja, supervisió, justícia i entorn) i el engagement i compromís afectiu i normatiu. Ara bé el compromís de continuïtat és l'única dimensió que no es relaciona amb gairebé cap condició laboral. Només té una correlació i dèbil amb objectius i tasses adients ( $r = 0,238^{**}$ ). La resta són no significatives, el que indica que és independent de les condicions laborals avaluades.

## 5. DISCUSSIÓ

La investigació sorgeix arrel del debat sobre si les noves generacions presenten menor compromís laboral o si, els valors professionals han canviat. En línies generals, els resultats confirmen les hipòtesis plantejades parcialment i aporten algun matís a la literatura existent.

El primer objectiu era valorar els tres constructes psicosocials en funció del gènere, edat, nivell jeràrquic i tipologia d'empresa.

Pel que fa l'edat, s'esperava que els treballadors joves presentessin nivells més alts d'engagement que els grans, i que els grans mostressin més compromís i satisfacció. Els resultats van mostrar un patró parcialment diferent. Aquest resultat contradiu la predicció inicial, els treballadors de més edat van resultar tenir més energia i immersió en la tasca que els joves. Una possible explicació, des del model de Schaufeli i Bakker (2003) podria ser que l'engagement es construeix amb el sentit de propòsit, experiència i seguretat que solen ser acompanyades de trajectòries professionals més consolidades. Tal com senyala López Ahumada (2023), la incertesa contractual que es dona als joves podria dificultar l'aparició de l'engagement.

Pel que fa a la satisfacció laboral, es va trobar que els treballadors més joves estaven més satisfets que els grans, la qual cosa també contradiu la predicció inicial. Segons la teoria bifactorial de Herzberg (1959) els factors motivadors (reconeixement, promoció) generen satisfacció. Els més grans, després de molts anys a l'empresa, poden percebre menys oportunitats de creixement, la qual cosa afectaria als factors multinacionals i per tant, s'explicarien les puntuacions més baixes. Mentre que els joves valoren positivament el tenir una feina en comparació en veure's a una situació d'atur o de precarietat valorant positivament aquests factors higiènics bàsics que pels grans estan més garantits. En cap cas significaria que els grans estiguin insatisfets, simplement els joves estan més satisfets.

Pel que fa al nivell jeràrquic, els resultats van confirmar que els nivells més alts s'associen a millors puntuacions. Aquest patró és coherent amb la idea inicial i la idea de que les posicions de major responsabilitat afavoreixen la identificació amb l'organització i l'energia invertida en aquesta. Es important destacar que no van mostrar diferències en compromís de continuïtat, això es contrari al que

indicava Littlewood Zimmerman et al. (2006) sobre que els costos de sortir de l'empresa augmenten amb el nivell, possiblement els directius o alts càrrecs a l'actualitat també tenen bones alternatives fora i per això no s'assegura la continuïtat.

Pel que fa a la tipologia d'empresa, es va predir que els autònoms presentarien pitjors resultats, però va succeir el contrari. Aquest resultat és comprensible si es considera que l'autonomia i el control directe sobre el negoci són fonts de motivació intrínseca.

Pel que fa al gènere, es va confirmar la predicció d'absència de diferències. Aquest resultat segueix la línia d'investigacions recents que suggereixen que hi ha més homogeneïtzació de les experiències laborals entre dones i homes, encara que estudis com els de Randstad (2025) continuen trobant bretxes en variables com la conciliació.

El segon objectiu és centrava en analitzar com l'edat influeix en l'estabilitat i rotació laboral. La hipòtesis es va confirmar parcialment, ja que els resultats mostren que els treballadors de més edat es mouen menys per factors externs (salari, promoció, oportunitats de mercat). No obstant això, no es va trobar que les joves canviïn més per factors interns (benestar, sentit del treball), ja que aquests motius van resultar transversals a totes les edats. Els resultats són coherents amb el model tradicional d'estabilitat propi del Mediterrani que analitza Moreno Mínguez (2006). Tal com assenyala Jiménez (2014) la crisi de 2008 va erosionar la cultura de permanència. Per tant, no es tracta de que els joves no tinguin compromís, sinó que han après que l'estabilitat no està garantida i, com a conseqüència busquen acumular més experiències.

El tercer objectiu pretenia analitzar si les iniciatives empresarials incrementen la intenció de permanència. No es va incloure una escala validada d'intenció de rotació, però si es van analitzar les raons de permanència. Els resultats van mostrar que l'edat no diferenciava aquestes raons, és a dir, tots els grups d'edat valoren de manera similar els factors. Això, no permet confirmar la hipòtesi, alhora que tampoc refuta-la. Ara bé, estudis com el de Randstad (2025) assenyalen que l'equilibri podria entre la vida personal i laboral és el principal motor de retenció.

Per acabar, l'últim objectiu pretenia identificar quins factors del treball afavoreixen l'engagement i el compromís organitzacional. La hipòtesi es va confirmar parcialment. El suport, la claredat d'objectius, el tracte igualitari i l'avaluació justa es van relacionar positivament amb l'engagement i compromís afectiu i normatiu. Alhora que, el compromís de continuïtat va resultar independent tal com s'esperava. Aquest patró és coherent amb la teoria de Meyer i Allen (recollida per Juaneda i González, 2010) on el compromís normatiu es converteix en un sentiment d'obligació moral que es reforça amb les bones condicions laborals. En canvi, el de continuïtat depèn més dels costos de marxar i no de l'entorn diari al teu treball.

## 6. CONCLUSIONS

En definitiva, els resultats obtinguts en aquest estudi confirmen que, el fals debat que contraposava fer arrels professionals amb un currículum ple d'experiències com fi fossin opcions excloents, no es resol per una suposada falta de compromís de les noves generacions, sinó que els valors, les expectatives i el propi context laboral han canviat.

Les persones de més edat presenten més vigor, absorció i compromís de continuïtat, però menys satisfacció laboral, mentre que els joves mostren menys estabilitat no per avorriment, sinó per l'adaptació a l'entorn precari i flexible on acumular experiències esdevé una estratègia de supervivència.

A més, es confirma que el nivell jeràrquic és un factor clau (a major càrrec, millors puntuacions) i que el gènere no presenta diferències significatives. Les condicions laborals com l'avaluació justa, la claredat dels objectius i el suport es relacionen positivament amb l'engagement i el compromís normatiu i afectiu, mentre que el de continuïtat és independent.

Aquests resultats tenen implicacions directes per a les polítiques de recursos humans. Cal abandonar els enfocaments universals i dissenyar estratègies adaptades per edat que combinin propòsit, reconeixement, estabilitat real i desenvolupament professional. En cas contrari, la rotació continuarà sent percebuda com un problema, quan en realitat és que, el que valoren avui dia els treballadors ja no encaixa amb la manera d'actuar d'empreses ancorades al passat.

## **7. LIMITACIONS**

El present estudi presenta diverses limitacions.

En primer lloc, la mostra, tot i ser de 142 participants, no és prou representativa per generalitzar els resultats a tot el conjunt de la població treballadora catalana. Seria necessari una mostra més gran i diversa per obtenir conclusions més robustes.

En segons lloc, no es va incloure una escala validada sobre la intenció de rotació, sinó que es van utilitzar ítems ad hoc, la qual cosa podria afectar la precisió de l'estudi.

En tercer lloc, el disseny transversal impedeix establir relacions causals, no sabem si les diferències observades entre generacions responen a un efecte de l'edat (associats a la maduració) o a un efecte cohort (valors realment diferents entre generacions).

De cara a futurs estudis, seria recomanable realitzar un disseny longitudinal que seguís als mateixos participants al llarg del temps per distingir si les percepcions sobre l'estabilitat i compromís canvien amb l'edat o es tracta de diferències generacionals fixes. També seria útil incorporar escales validades de rotació voluntària, així com ampliar la mostra a altres territoris per la generalització dels resultats. Finalment, podria ser interessant estudiar el paper de les variables segons el sector productiu o tipus d'empresa, que en aquest estudi no han pogut ser analitzades amb prou profunditat.

## 8. BIBLIOGRAFIA

CEIM. (2026). *Barómetro de Absentismo: Informe febrero 2026*.

[https://ceim.es/wpcontent/uploads/2026/02/Barometro\\_ABS\\_FEBRERO\\_26.pdf](https://ceim.es/wpcontent/uploads/2026/02/Barometro_ABS_FEBRERO_26.pdf)

El Economista. (2026, 4 de marzo). *El misterio de la 'Gran Dimisión' española: un récord de 3 millones de dimisiones al año que no tira de los salarios*.

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13808803/03/26/el-misterio-de-la-gran-dimision-espanola-un-record-de-3-millones-de-dimisiones-al-ano-que-no-tira-de-los-salarios.html>

Randstad España. (2026). El 63% de las compañías españolas ha aumentado los salarios de sus trabajadores para ayudarles con el incremento del coste de la vida. *Sala de prensa Randstad*.

<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/63-companias-espanolas-aumentado-salarios-trabajadores-para-ayudarles-incremento-coste-vida/>

Asnai, J. (2025). *Absentismo y rotación: impacto, causas y soluciones estratégicas para 2026*. Michael Page España.

<https://www.michaelpage.es/seleccion-personal/empresas/absentismo-rotacion-laboral-espana-2026-analisis-claves>

Hernández-Vargas, Y., Hernández-Ortiz, I., Cerón-Islas, A., Figueroa-Velázquez, J. G., & Hernández-Aranda, I. (2025). Impacto de la nostalgia en el comportamiento del consumidor en la Generación X, Millennials y la Generación Z. *Caleidoscopio*, 2.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10085597>

Legal Today. (2025). La otra cara de la reforma laboral: los despidos en período de prueba se disparan un 542%. *Legal Today*.

<https://www.legaltoday.com/actualidad-juridica/noticias-de-derecho/la-otra-cara-de-la-reforma-laboral-los-despidos-en-periodo-de-prueba-se-disparan-un-542-2025-10-14/>

Periódico del Talento. (2025). La Generación Z es la que más cambia de trabajo: 4 de cada 10 han dejado un empleo en menos de un año. *Periódico del Talento*.

<https://periodicodeltalento.com/la-generacion-z-es-la-que-mas-cambia-de-trabajo-4-de-cada-10-han-dejado-un-empleo-en-menos-de-un-ano/>

Randstad Australia. (2025). *How to meet the needs of every generation in your workforce*.

<https://www.randstad.com.au/hr-news/emerging-workforce-trends/how-to-meet-needs-every-generation-your-workforce/>

Randstad Czechia. (2025). *Whether flexibility or leadership: men and women in Czechia have different job priorities*. Expats.cz.

<https://www.expats.cz/czech-news/article/whether-flexibility-or-leadership-men-and-women-in-czechia-have-different-job-priorities>

Randstad Hong Kong. (2025). *Work-life balance emerges as top driver for successful talent attraction and employee engagement: 2025 Employer Brand Research*.

<https://www.randstad.com.hk/hr-trends/employer-brand/work-life-balance-talent-attraction-employee-engagement/>

Randstad Research. (2025). *Informe absentismo laboral, 2º trimestre de 2025*.

<https://www.randstadresearch.es/wp-content/uploads/2025/09/Informe-absentismo-2T2025.pdf>

Redacción RRHHDigital. (2025). El aumento de costes y el absentismo laboral, las grandes preocupaciones de las empresas españolas. *RRHHDigital*.

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/783599/el-aumento-de-costes-y-el-absentismo-laboral-las-grandes-preocupaciones-de-las-empresas-espanolas/>

Bracho-Colina, E. C., Fernández-Pinto, H., Prada-Villamizar, S., Castañeda-Sánchez, T. A., & Rivero-Gutiérrez, J. V. (2024). Factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander. *En-Contexto*, 12.

<https://doi.org/10.53995/23463279.1647>

López Ahumada, J. E. (2023). Las consecuencias del desarrollo de la inteligencia artificial ante las transformaciones del mercado de trabajo y la creación del empleo. *Laborem*, 21.

<https://doi.org/10.56932/laborem.21.28.1>

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)*. ILOSTAT.

<https://ilostat.ilo.org/es/methods/concepts-and-definitions/classification-occupation/>

Gortazar, L. (2018). *Transformación digital y consecuencias para el empleo en España: Una revisión de la investigación reciente*. Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA).

<https://fedea.net/transformacion-digital-y-consecuencias-para-el-empleo-en-espana-una-revision-de-la-investigacion-reciente/>

Bensusán, G., Eichhorst, W., & Rodríguez, J. M. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42539>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6509216>

Jiménez, A. (2014). Mercado laboral: Situación, perspectivas y tendencias. *Capital Humano*.

[https://www.academia.edu/36533911/Mercado\\_Laboral\\_situaci%C3%B3n\\_perspectivas\\_y\\_tendencias](https://www.academia.edu/36533911/Mercado_Laboral_situaci%C3%B3n_perspectivas_y_tendencias)

Rodríguez-Muñoz, A. (2014). El engagement en el trabajo y su efecto sobre el bienestar y el rendimiento: un estudio de diario en parejas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 379.

<https://doi.org/10.51302/rtss.2014.3018>

De Marcos Antonio, G. (2010). Labor issues Psychosociology. *Medicina y Seguridad del Trabajo*.

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2010000400002&lng=es&tlng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2010000400002&lng=es&tlng=en)

Juaneda Ayensa, E., & González Menorca, L. (2010). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En J. C. Ayala Calvo (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 3590-3608). Universidad de La Rioja.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>

Miguélez, F., & Prieto, C. (2009). Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y Sociedad*, 46.

<https://doi.org/10.5209/POSO.22416>

Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>

Littlewood Zimmerman, H. F., Mercado Salgado, P., & Bernal García, E. R. (2006). Intención de permanencia en personal de nivel alto y medio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25.

Moreno Mínguez, A. (2005). Empleo de la mujer y familia en los regímenes de bienestar del sur de Europa en perspectiva comparada: Permanencia del modelo de varón sustentador. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, Universidad de Valladolid*, 112. <https://doi.org/10.2307/40184414>

Matilla Mora, R. (2005, mayo). Ocupación. *Revista Asturiana de Terapia Ocupacional*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3396626>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual* (Version 1). Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.

Gil-Monte, P. R. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. *Salud Pública de México*, 44 <https://doi.org/10.1590/S0036-36342002000100005>

Creed, P. A., & Macintyre, S. R. (2001). The relative effects of deprivation of the latent and manifest benefits of employment on the wellbeing of unemployed people. *Griffith University*.

<https://www.researchgate.net/publication/11744382> The relative effects of deprivation of the latent and manifest benefits of employment on the well-being of unemployed people

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16.

Peiró, J. M., & Munduate, L. (1999). Psicología del trabajo y de las organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 371-428.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12*. Unidad de Investigación de Psicometría, Universitat de València

Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1995). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

[https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\\_394.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_394.pdf)

## 9. ANNEXOS

### Estudio sobre las diferencias generacionales en la percepción de estabilidad laboral

Hola, Soy Ariadna, estudiante de último año de Psicología en la Universitat Rovira i Virgili, y estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado sobre cómo ha cambiado la relación con el trabajo entre distintas generaciones. Para ello, **pueden participar personas de todas las edades, siempre que estén activas actualmente en el mercado laboral**. Mi objetivo es explorar si las diferencias actuales en estabilidad laboral se deben a cambios en los valores, en las expectativas profesionales, en el mercado laboral o en la manera en que entendemos el éxito. Este cuestionario recoge percepciones y experiencias sobre estabilidad, compromiso, motivación y trayectoria profesional. No hay respuestas correctas o incorrectas; me interesa tu vivencia personal. La participación es totalmente **anónima y voluntaria** y los datos se utilizarán únicamente con fines académicos. Te llevará entre unos **10-15 minutos**. Si tienes alguna duda sobre el estudio, puedes contactarme en: [ariadna.garciam@estudiant.urv.cat](mailto:ariadna.garciam@estudiant.urv.cat).

\*Si necesitas consultar más información sobre el estudio, en el siguiente enlace puedes encontrar la hoja de información al participante y la hoja de consentimiento informado:

[https://drive.google.com/file/d/1T9eT7uVdvoP9ebd66MF\\_u0ExXGC/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1T9eT7uVdvoP9ebd66MF_u0ExXGC/view?usp=sharing)

[https://drive.google.com/file/d/1CTdV9V9owXmk1kicdLnp9d8Fz\\_jd0/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1CTdV9V9owXmk1kicdLnp9d8Fz_jd0/view?usp=sharing)

Gracias por tu tiempo y por contribuir a esta investigación.

\* URGENTE

\* Este formulario registrará su nombre, escriba su nombre.

1. He leído las condiciones de participación en este estudio, manifiesto que mi participación es voluntaria y doy libremente mi conformidad para participar.\*

- ☐ Sí
- ☐ No

#### Tu experiencia laboral

A continuación, verás una serie de afirmaciones relacionadas con cómo te sientes en tu trabajo. Por favor, marca la opción que mejor describa tu situación actual, siendo:

- 0 = NUNCA
- 1 = CASI NUNCA
- 2 = ALGUNAS VECES
- 3 = REGULARMENTE
- 4 = BASTANTES VECES
- 5 = SIEMPRE

6. \*

|                                                                | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| En mi trabajo me siento lleno de energía                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. \*

|                                      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Me trabajo me inspira                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estoy entusiasmado con mi trabajo    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estoy orgulloso del trabajo que hago | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. \*

|                                              | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Me "dejo llevar" por mi trabajo              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estoy inmerso en mi trabajo                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Información general

2. Edad \*

3. Género \*

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Prefiero no decirlo

4. ¿Cuál es tu nivel jerárquico en tu puesto de trabajo actual? \*

- ☐ Personal no cualificado/baja (dependiente/a, camarero/a, operario/a, mozo/a de almacén, recepcionista, auxiliar de limpieza, etc.)
- ☐ Personal técnico (técnico/a administrativo, técnico/a de laboratorio, informático/a, diseñador/a gráfico, electricista, enfermero/a, especialista en RRHH, etc.)
- ☐ Mandos intermedios (encargado/a de tienda, coordinador/a de equipo, jefe/a de turno, responsable de área, supervisor/a de operaciones, etc.)
- ☐ Directivos (directo/a de departamento, gerente, CEO, responsable de recursos humanos, director/a de operaciones, etc.)

5. ¿En qué tipo de organización trabajas actualmente? \*

- ☐ Empresa privada
- ☐ Sector público / Administración pública
- ☐ Entidad del tercer sector / ONG / fundación
- ☐ Autónomo/a o freelance

#### Tu experiencia laboral

A continuación, verás una serie de afirmaciones relacionadas con cómo te sientes en tu trabajo. Por favor, marca la opción que mejor describa tu situación actual, siendo:

- 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 2 = EN DESACUERDO
- 3 = NI ACUERDO NI EN DESACUERDO
- 4 = DE ACUERDO
- 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

9. \*

|                                                                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Me siento orgulloso/a de formar parte de mi organización.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Siento que mis valores personales encajan con los de mi empresa.                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estoy dispuesto/a a hacer un esfuerzo adicional para que mi organización tenga éxito. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hablaría positivamente de mi empresa a otras personas.                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. \*

|                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Siento un fuerte apego emocional hacia mi organización.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me siento parte importante de mi empresa.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Disfruto perteneciendo a esta organización.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me gustaría seguir trabajando aquí durante mucho tiempo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. \*

|                                                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Dejar mi organización supondría perder beneficios importantes.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Creo que no tengo muchas alternativas laborales fuera de esta empresa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| He invertido demasiado en esta organización como para marcharme ahora. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cambiar de trabajo me generaría pérdidas personales o profesionales.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. \*

|                                                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Siento que tengo la obligación moral de permanecer en mi organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Creo que es lo correcto seguir trabajando en esta empresa.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me siento comprometido/a a cumplir con mi organización por lealtad.    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Permanecer en mi empresa es algo que considero un deber.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Tu experiencia laboral

A continuación, verás una serie de afirmaciones relacionadas con cómo te sientes en tu trabajo. Por favor, marca la opción que mejor describa tu situación actual, siendo:

- 1 = MUY INSATISFECHO
- 2 = BASTANTE INSATISFECHO
- 3 = ALGO INSATISFECHO
- 4 = INDIFERENTE
- 5 = ALGO SATISFECHO
- 6 = BASTANTE SATISFECHO
- 7 = MUY SATISFECHO

13. \*

|                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Los objetivos, metas y tasas de producción que debo alcanzar me resultan adecuados.                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Percibo que mi lugar de trabajo mantiene una buena limpieza, higiene y salubridad.                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El entorno físico y el espacio del que dispongo en mi trabajo son apropiados para desempeñar mis tareas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La temperatura de mi lugar de trabajo es adecuada para trabajar con comodidad.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mantengo buenas relaciones personales con mis superiores.                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La supervisión que recibo se ajusta a lo que necesito para realizar mi trabajo.                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La proximidad y frecuencia con que soy supervisado/a me parecen apropiadas.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero justa la forma en que mis supervisores evalúan mi tarea.                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recibo un trato igualitario y justo por parte de mi empresa.                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuento con el apoyo necesario por parte de mis superiores.                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mi empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales.                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| La negociación de los aspectos laborales en mi empresa se desarrolla de manera adecuada.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Estabilidad laboral

Responde cada afirmación utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 indica ausencia total de acuerdo y 10 indica máximo nivel de acuerdo.

14. Mi estabilidad laboral es más importante que disponer de flexibilidad horaria o conciliación familiar. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

15. Mi estabilidad laboral está por encima de obtener un salario más alto o mejores incentivos económicos. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

16. Mi estabilidad laboral pesa más que mejorar mis condiciones laborales actuales. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

17. Mi estabilidad laboral es prioritaria frente a tener oportunidades de crecimiento o promoción profesional. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

18. Mi estabilidad laboral está por encima de la posibilidad de cambiar de sector o reinventarme profesionalmente. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

19. Mi estabilidad laboral pesa más que dedicarme a un trabajo alineado con mis intereses o valores personales. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

20. Mi estabilidad laboral es más importante que reducir el estrés o mejorar mi bienestar emocional en el trabajo. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

## Políticas de Recursos Humanos

Indica la importancia que tienen para ti las siguientes políticas o prácticas, usando una escala del 1 al 10 (1 = nada importante, 10 = muy importante).

21. Valoro que la empresa tenga políticas de conciliación y flexibilidad laboral. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

22. Valoro que la empresa ofrezca oportunidades de formación y desarrollo profesional. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

23. Valoro que la empresa disponga de un sistema justo y transparente de evaluación del desempeño. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

24. Valoro que la empresa tenga políticas de igualdad, diversidad e inclusión. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

25. Valoro que la empresa ofrezca beneficios sociales o complementos más allá del salario base. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

26. Valoro que la empresa tenga políticas claras de promoción interna y crecimiento profesional. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

27. Valoro que la empresa disponga de canales formales para comunicar quejas, sugerencias o incidencias. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

28. Valoro que la empresa sea transparente en sus políticas salariales y bandas retributivas. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

29. Valoro que la empresa tenga medidas de prevención de riesgos laborales y bienestar en el trabajo. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

30. Valoro que la empresa fomente un clima laboral positivo y respetuoso. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

### Motivos de cambio laboral

Responde a las siguientes afirmaciones según tu percepción personal y tu experiencia laboral. Utiliza una escala del 1 al 10 (1 = nada de acuerdo, 10 = totalmente de acuerdo).

31. Cambiaría de lugar de trabajo si no tengo opciones reales de promoción o crecimiento profesional. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

32. Cambiaría de lugar de trabajo si necesito un mejor equilibrio entre mi vida personal y laboral. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

33. Cambiaría de lugar de trabajo si siento que no se me reconoce o valora lo suficiente en mi empresa actual. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

34. Cambiaría de lugar de trabajo si puedo obtener un salario más alto o mejores beneficios. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

35. Cambiaría de lugar de trabajo si quiero evitar un entorno laboral estresante, tóxico o poco saludable. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

36. Cambiaría de lugar de trabajo si percibo que hay más oportunidades y movilidad en el mercado laboral actual. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

37. Cambiaría de lugar de trabajo si quiero sentir que mi trabajo tiene sentido o está alineado con mis valores. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

38. Cambiaría de lugar de trabajo si no veo estabilidad o seguridad en mi puesto actual. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

39. Cambiaría de lugar de trabajo si busco empresas con mejores políticas de bienestar, conciliación y reconocimiento. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

40. Cambiaría de lugar de trabajo si no tengo opciones reales de promoción o crecimiento profesional. \*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

41. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el más relevante para ti a la hora de permanecer en tu puesto de trabajo? \*

- ☐ Posibilidades de promoción o crecimiento profesional.
- ☐ Equilibrio entre la vida personal y laboral.
- ☐ Reconocimiento y valoración.
- ☐ Retribución y beneficios.
- ☐ Que la empresa cuide tanto mi salud física como los niveles de estrés.
- ☐ Que mi trabajo tenga sentido y este alineado con mis valores.
- ☐ Estabilidad en mi puesto de trabajo.
- ☐ Otros:

Otros:

42. ¿Qué aspecto es el más relevante para ti a la hora de permanecer en tu puesto de trabajo? <sup>\*\*\*</sup> \*