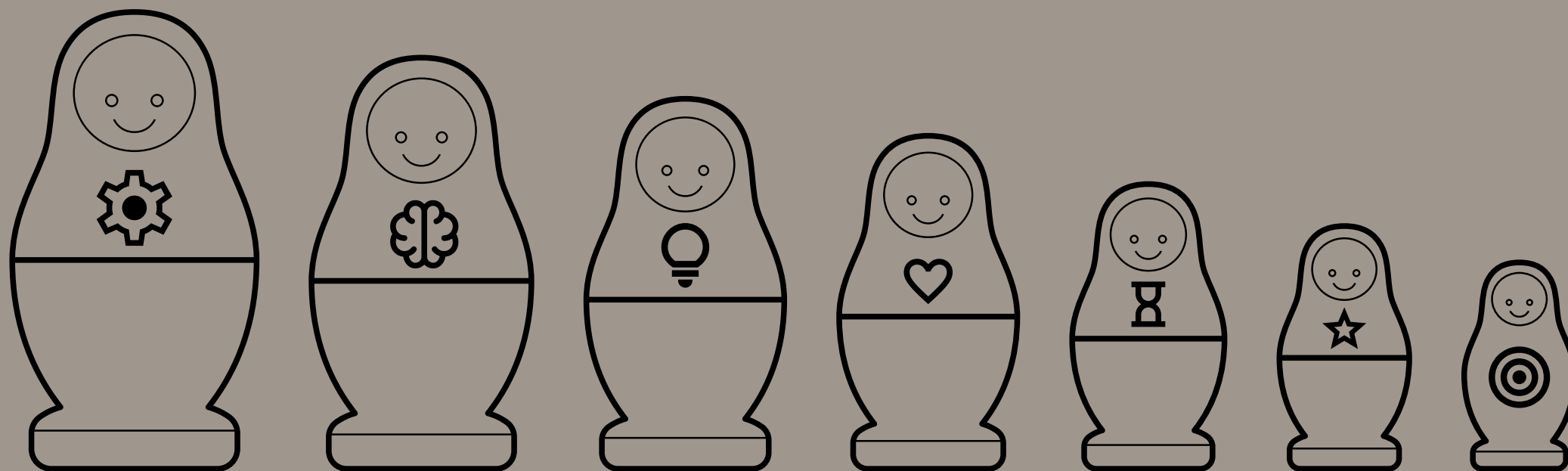


LA SALUT GENERACIONAL

en el marc del benestar laboral i la seva relació
amb el risc psicosocial



Edita:

Foment
del Treball Nacional

Amb el suport de:

a la feina **cap risc**

 **Generalitat
de Catalunya**

Edita i elabora:
Foment del Treball Nacional

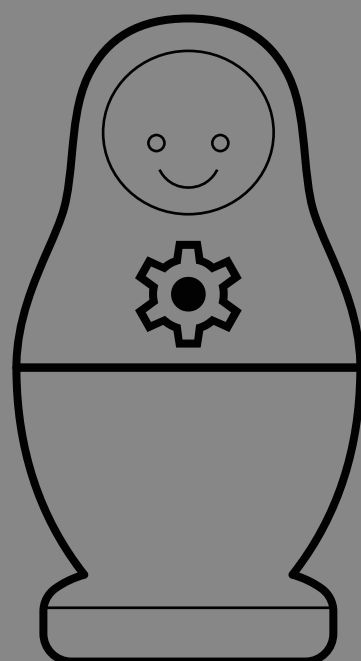
Amb el suport de:
Generalitat de Catalunya

Amb la col·laboració de:
Geseme

CONTINGUT

1. INTRODUCCIÓ	4
2. JUSTIFICACIÓ DEL DOCUMENT	6
3. MARC TEÒRIC I DEFINICIÓ DE CONCEPTES CLAU	9
4. METODOLOGIA	12
5. ANÀLISI DE RESULTATS	13
I. RESULTATS QUANTITATIUS	13
II. ANÀLISI RESPOSTES PER GENERACION	13
III. ANÀLISI RESPOSTES PER VARIABLE DE GÈNERE	14
IV. ANÀLISI DE RESPOSTA PER SECTOR	16
V. ANÀLISI PER TIPUS DE CONTRACTE	17
VI. ANÀLISI DE RESPOSTES PER MODALITAT DE TREBALL	17
VII. ANÀLISI DE DADES: ENCREURAMENT DE VARIABLES	19
i. CÀRREGA DE TREBALL, SUPORT DE SUPERIORS I RECURSOS DISPONIBLES	19
ii. FLEXIBILITAT I CONCILIACIÓ + RECURSOS DE CONCILIACIÓ DISPONIBLES	21
iii. RECONeixEMENT, DESENVOLUPAMENT I COMPROMÍS	25
VIII. PRINCIPALS CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI QUANTITATIVA	26
IX. RESULTATS QUALITATIUS	26
6. BONES PRÀCTIQUES I PROPOSTES DE MILLORA	30
7. CONCLUSIONS	32
8. PROPOSTA D'INTERVENCIÓ I FULL DE RUTA	37
9. BIBLIOGRAFIA	40

INTRODUCCIÓ



En l'actualitat, és freqüent que els llocs de treball comptin amb treballadors de fins a cinc generacions diferents. Cadascuna amb una mirada similar, però diferent, respecte al mode d'enfrontar el treball, els valors, les expectatives i la projecció de futur. Davant d'aquestes perspectives, la coexistència intergeneracional es presenta com una oportunitat única d'aprenentatge i desenvolupament in situ, però, alhora, com un desafiament en termes de cohesió, comunicació i tendències de justícia organitzacional.

És important comprendre aquests matisos per a poder adaptar-se a les diferents necessitats i formes de treball. L'objectiu a la vista serà generar una sinergia positiva entre els diferents grups; impulsar la cura i l'estat de benestar en les diferents persones que treballen en equip dins de les organitzacions.

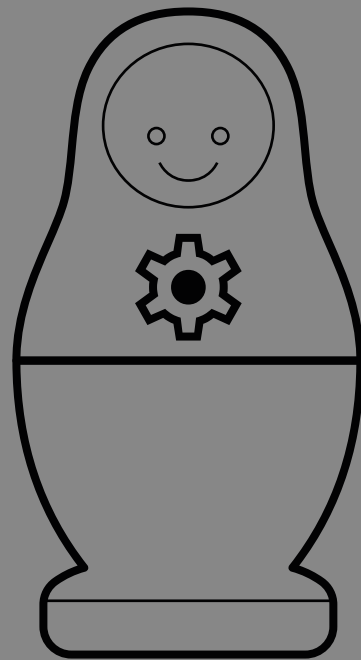
Segons les dades de l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball i altres organismes internacionals com l'OMS, les condicions sobre com se sent una persona en el seu treball es troben entre les primeres causes de males-tar per a la salut i el benestar dels qui allí treballen. A aquests factors, també coneguts com a riscos psicosocials, quan no són adequadament abordats, li segueixen problemes de salut mental que afecten l'individu, l'absentisme laboral o una alta rotació de personal. Tot això perjudica no sols els treballadors sinó també a les activitats empresarials i a la pròpia continuïtat en el futur de les organitzacions.

Des de la conceptualització del «burnout» com a fenomen ocupacional per l'Organització Mundial de la Salut (OMS), la rellevància de la síndrome de desgast professional ha experimentat un increment sostingut. En l'actualitat, es posiciona com un risc psicosocial de primer ordre a prevenir, especialment en treballadors amb major edat i antiguitat en l'organització.

Paral·lelament, els conflictes intergeneracionals, el desajustament d'expectatives i les inequitats percebudes entre grups de diferents generacions, poden operar com a acceleradors d'aquest desgast. Aquesta dinàmica s'accentua en entorns laborals caracteritzats per altes demandes o amb una preparació insuficient per a la gestió de la diversitat.

En contraposició, la diversitat generacional gestionada estratègicament constitueix una font primordial d'innovació, resiliència organitzacional i capacitat d'adaptació a entorns volàtils. La integració del capital experiencial i les xarxes de contacte de les generacions més veteranes, al costat de les competències digitals emergents, les noves perspectives creatives en la gestió del treball, l'èmfasi en la sostenibilitat i la valoració de l'equilibri vida-treball de les generacions més joves, transformarà a les empreses en organitzacions amb major capacitat competitiva i adaptativa. Una correcta administració d'aquesta coexistència generacional enforteix la cohesió grupal, optimitza el clima laboral i enforteix la salut de l'organització.

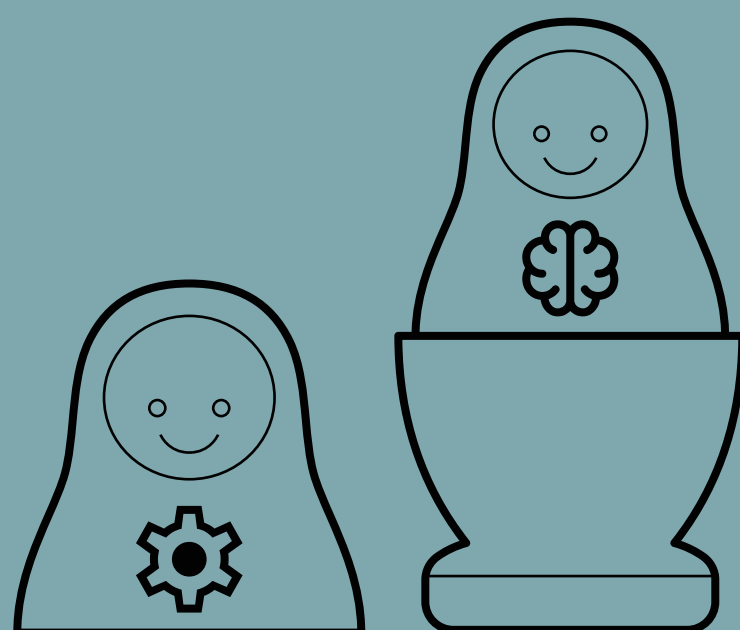
Tot això és coherent amb el Marc estratègic europeu de seguretat i salut en el treball, i també està alineat amb el pla estratègic nacional que posa l'èmfasi a integrar mesures, accions i polítiques que ajudin a gestionar el canvi a conseqüència de la transició demogràfica que estem vivint.



Aconseguir i consolidar aquests beneficis inherents a una coexistència intergeneracional funcional requereix una comprensió profunda de les necessitats, expectatives i fortaleces diferencials que coexisteixen en l'organització. Implica, així mateix, la promoció activa de la col·laboració i la creació d'un entorn inclusiu, equitatiu i psicològicament segur. Això demanda un esforç coordinat que va més enllà dels departaments de Recursos Humans i gestió. Requereix de la involucració de líders i treballadors en la cocreació d'idees, accions i polítiques de cohesió intergeneracional.

L'estudi de les interaccions generacionals en el treball, la seva vinculació amb el benestar i la influència dels factors psicosocials adquireix una rellevància crítica en el context de l'envelliment poblacional i la prolongació de la vida laboral. L'expectativa de trajectòries laborals més extenses urgeix a les organitzacions a adaptar les seves polítiques i pràctiques per a la integració efectiva i sostinguda de treballadors de diverses edats. Això exigeix un enfocament proactiu en la prevenció de riscos psicosocials, el disseny d'entorns inclusius i la promoció del benestar intergeneracional.

JUSTIFICACIÓ DEL DOCUMENT



El present estudi es distingeix pel seu enfocament analític, abordant la interrelació de tres constructes fonamentals: convivència intergeneracional, benestar laboral i la influència dels factors psicosocials sobre tots dos. Gran part de la recerca precedent ha tendit a analitzar aquestes variables de forma aïllada, obviat les sinergies i efectes d'interacció. Aquesta revisió busca aportar una comprensió holística i oferir propostes d'intervenció basades en l'evidència per a diversos contextos organitzacionals.

L'observació de la convivència intergeneracional des de l'òptica del benestar psicosocial no és merament desitjable, sinó imperativa per al desenvolupament d'organitzacions saludables, sostenibles i socialment responsables.

Així mateix, l'anàlisi de la percepció que les diferents generacions de treballadors tenen sobre els factors psicosocials presents en els seus entorns laborals, i la seva correlació amb el desgast professional, oferirà una perspectiva inclusiva i fonamentada per a la formulació de polítiques eficaces d'acolliment i convivència intergeneracional.

Donada la creixent necessitat que les empreses obtinguin, de manera eficaç i informada, idees que contribueixin a la gestió efectiva de la diversitat generacional, l'anàlisi de la coexistència de grups d'edats diferents en el món corporatiu, els elements que afavoreixen la col·laboració dels treballadors, i els molts altres aspectes psicològics relacionats amb l'afrontament de l'estrès s'ha tornat summament rellevant. Així, el propòsit general d'aquest informe se centra en analitzar les percepcions de les persones que conviuen en les organitzacions, i amb això plantejar propostes d'intervenció per a la coexistència intergeneracional efectiva en qualsevol empresa. Com es desprèn del capítol introductori, aquest nou panorama suposa un gran desafiament, però també cal reconèixer les seves possibilitats si s'aborden adequadament.

Per a la consecució d'aquests fins, s'ha procedit a una revisió de literatura científica, tècnica i normativa pertinent a la convivència intergeneracional en l'àmbit laboral, amb especial èmfasi en els elements que incideixen en el benestar psicològic dels treballadors. Aquesta anàlisi s'ha complementat amb la recopilació de dades empíriques mitjançant l'administració d'un qüestionari estandaritzat, la realització d'entrevistes semiestructurades i sessions en grups de discussió que inclouen treballadors de les diferents generacions presents en el teixit laboral actual. Aquests instruments permeten explorar en profunditat i contrastar les percepcions generacionals sobre les polítiques i pràctiques organitzacionals orientades a la convivència intergeneracional, i com aquestes es relacionen amb les seves experiències de benestar laboral.

L'anàlisi creuada de les dades obtingudes permetrà la identificació de patrons, tensions i oportunitats en la gestió de la diversitat generacional. L'objectiu últim és oferir recomanacions pràctiques per al disseny d'entorns laborals més inclusius, cooperatius i resilients, on les polítiques de benestar tinguin un abast universal. Addicionalment, es busca contribuir a la prevenció de riscos psicosocials i a la promoció de la salut mental en el treball.

De manera específica, la recerca persegueix els següents objectius:

- o Descriure les característiques sociodemogràfiques i les diferències més rellevants entre els grups generacionals presents en l'entorn laboral actual.
- o Identificar els principals factors psicosocials que modulen la qualitat de la convivència intergeneracional.
- o Explorar els mecanismes mitjançant els quals aquesta convivència pot afavorir o dificultar el benestar laboral.
- o Sistematitzar experiències, bones pràctiques i propostes d'intervenció documentades en la literatura i emergents dels testimoniatges dels participants.

Atès que el concepte de benestar laboral és un constructe individual subjecte a una sèrie d'influències socioculturals, tal com s'ha al·ludit anteriorment, es busca conèixer impressions sobre la percepció que els participants tenen sobre benestar físic i psicològic, els factors, elements o circumstàncies que contribueixen a aquest estat, i quins elements de risc psicosocial influeixen en aquesta percepció. Addicionalment, és necessari confrontar-ho amb les eines i hàbits saludables que els participants desenvolupen com a estratègia d'afrontament individual de l'estrès per a comprovar el risc d'afecte sobre el benestar laboral percebut.

Tenint com a punt de partida la teoria de demandes-recursos (Demerouti et al., 2001) que sosté que el benestar laboral resulta de l'equilibri entre exigències laborals i recursos disponibles, s'assumeix, com a part de les hipòtesis de treball, que cada variable de la segmentació plantejada en l'estudi influeix en aquesta equació des d'angles distints.

La configuració socioeconòmica determina en gran manera aquest primer pas de la recerca. Per això, previ a la interpretació i la proposició de mesures concretes, és necessari situar i testar la influència de uns certs aspectes socials i econòmics sobre els grups d'edat. És molt important comprovar si algun d'aquests elements és determinant i en quina mesura per a la configuració d'un estat ple de benestar laboral.

A priori, i donant per certa aquesta possible influència socioeconòmica, la generació determinaria expectatives, el gènere marcaria rols socioculturals, el sector definiria el context productiu, la modalitat contractual condicionaria seguretat i beneficis, i la modalitat de treball afectaria l'autonomia i suport social.

D'aquesta manera, una primera hipòtesi a confirmar, des del punt de vista de l'edat, és que les generacions més joves (Gen Z, Millennials) **eleven les seves exigències de flexibilitat i propòsit**, la qual cosa podria traduir-se en nivells de benestar menors si l'organització no satisfà aquestes expectatives. En les generacions més senyor (Baby Boomers, Generació X) la prioritat no se centra en qüestions com la flexibilitat horària però sí en paràmetres de **seguretat de l'ocupació i compromís amb el treball**. Sempre tenint en consideració que tots els elements són presents en el moment d'equilibrar el benestar; la prioritat dels uns sobre els altres és el que pot marcar les veritables diferències entre edats.

Quant condiona la perspectiva de gènere es planteja del següent mode; degut principalment a les càrregues de cura i possibles sostres de cristall, sobretot en sectors eminentment masculinitzats, les dones poden presentar nivells més baixos de benestar. És important fixar-se en aquest aspecte per a comprovar com l'assumpció i percepció del rol de gènere influeix a l'hora de dissenyar i implementar mesures amb una adequada visió equitativa de gènere.

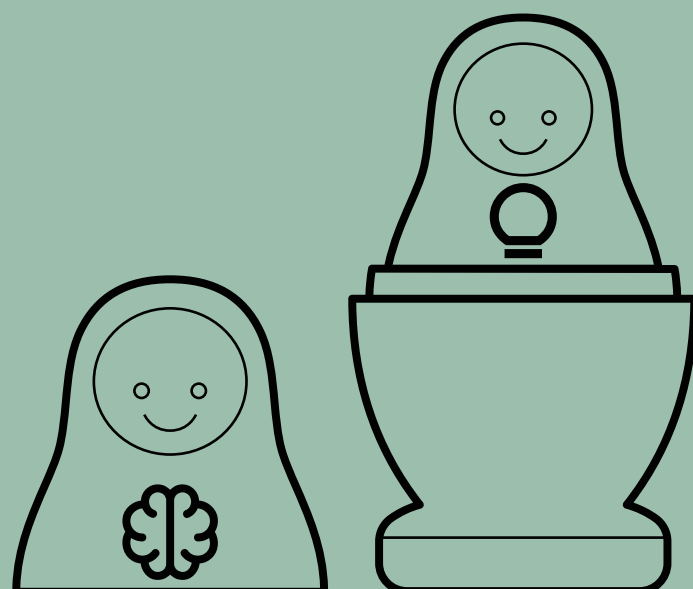
Pel que fa al sector, la influència que pot exercir aquest factor en la seva relació amb el benestar dels treballadors radica, per exemple, en qüestions relacionades amb la intensitat en les relacions amb clients o en la producció. Està comprovat que un alt ritme i una elevada càrrega de treball correlacionen amb alts nivells d'estrès. L'activitat desenvolupada en alguns sectors es veu impregnada d'un estat prolongat d'acció intensa, llargues jornades laborals, dures negociacions, etc. i això impacta poderosament sobre els treballadors.

Una altra de les variables importants es refereix a la modalitat contractual. Les persones sota un contracte temporal o règim autònom experimenten un menor benestar per la inseguretat i la falta de beneficis, mentre que els contractes indefinits actuen com a factor protector.

Finalment, la flexibilitat horària es proposa com un aspecte determinant sobre la perspectiva del benestar. L'autonomia i el contacte social que permet una modalitat de treball híbrida maximitza la percepció de benestar, mentre que aquelles ocupacions que es realitzen 100% en remot milloren l'equilibri entre vida personal i laboral. En el costat negatiu, pot empitjorar el sentiment de pertinença a un grup o organització veient-se reduït el suport social i el contacte amb els seus companys d'equip. La modalitat completament presencial, presenta un escenari on el contacte personal afavoreix un suport ràpid, però molta menys flexibilitat quant a la conciliació.

Des d'aquesta perspectiva, l'estudi pretén visibilitzar els desafiaments inherents a la convivència intergeneracional, al mateix temps que proposar eines i estratègies que contribueixin a la millora de la salut organitzacional i el benestar integral de tots els treballadors, independentment de la seva adscripció generacional.

MARC TEÒRIC I DEFINICIÓ DE CONCEPTES CLAU



El concepte de Convivència Intergeneracional presenta escasses divergències doctrinals. Generalment, es descriu al·ludint a les oportunitats i reptes que suposa la coexistència i col·laboració d'individus de diferents generacions dins d'una organització. Això implica la confluència de diverses sensibilitats, valors, expectatives, necessitats i maneres d'entendre el treball, així com en les formes de comunicació. Segons Ventura-Merkel i Lidoff, la intergeneracionalitat empresarial suposa un «intercanvi mutu d'habilitats, coneixements o experiències». En un informe sobre aquest assumpte, dut a terme el 2024 (Fundació SERES i Merck) es defineix com «una eina estratègica per connectar talents diversos en les organitzacions, promovent la col·laboració entre generacions i aprofitant la diversitat de coneixements i experiències per impulsar la innovació i la competitivitat.» El denominador comú d'aquestes definicions és l'aprofitament sinèrgic de les potencialitats i la promoció de la solidaritat intergeneracional per sobre de les dificultats inherents.

S'han identificat diverses generacions (Baby Boomers, Generació X, Millennials, Generació Z), si bé els límits cronològics són una cosa difusos. Més enllà de la delimitació de rangs d'edat, resulta crucial entendre-les com a producte d'influències contextuais (econòmiques, socials, tecnològiques) distintives.

La nota tècnica de prevenció número NTP 1176 relativa a Edat i diversitat generacional en la gestió de la Seguretat i salut estableix que «una generació (o un tram d'edat) comparteix característiques comunes fruit d'una trajectòria vital i professional compartida i d'un procés històric i cultural comú, que vincula els seus integrants » el que hauria de constituir un punt de partida per al desenvolupament d'iniciatives inclusives.

Resulta lògic, per tant, que persones amb diferents sensibilitats fruit d'un paquet d'influències socioculturals, configurin un concepte diferenciat sobre què és el benestar laboral.

En el seu objectiu d'oferir una definició general, però on tinguin cabuda les diferents sensibilitats i conceptes individuals, el benestar laboral, segons l'Organització Mundial de la Salut (OMS), és l'«estat de complet benestar físic, mental i social en relació amb el treball». Aquesta concepció holística inclou tàcitament aspectes de l'entorn i les condicions laborals, transcendint la mera absència de malaltia o lesió professional. Configura un estat general de satisfacció, salut física i psicològica, i qualitat de vida laboral. Tanmateix, s'ha d'entendre que la percepció i l'accent sobre quines situacions marquen el benestar laboral és una construcció individual que es veurà afectada pels anteriorment esmentats elements d'influència social i històrics, sense oblidar el recorregut vital i laboral de cadascuna de les persones.

El tercer element que resulta una variable ineludible a l'hora d'entendre la percepció final d'una cosa tan àmplia i individual com el benestar laboral, són els anomenats factors de risc psicosocial.

En concret, els factors psicosocials en l'àmbit laboral, conforme a l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball (INSST), són *«aquelles condicions presents en una situació laboral i relacionades amb l'organització i el contingut del treball, la realització de la tasca, i que tenen influència sobre el benestar o la salut del treballador»*. L'OMS els considera *«aspectes del disseny del treball, l'organització i la gestió, així com el seu context social, que tenen el potencial de causar dany psicològic o físic»*. L'OIT, en línia similar, inclou la percepció i integració del treballador: *«Les interaccions entre el treball, el seu medi ambient, la satisfacció en el treball i les condicions de la seva organització, d'una banda, i de l'altra, les capacitats del treballador, les seves necessitats, la seva cultura i la seva situació personal fora del treball»*.

Es pot comprovar la proximitat conceptual d'aquestes institucions en el moment de definir i assenyalar tant el focus com les conseqüències de la no atenció sobre el possible dany que aquests puguin exercir sobre una persona.

Cada vegada més freqüentment, la recerca emfatitza la justícia organitzacional, l'autonomia funcional i decisonal, i el sentit de propòsit com a factors psicosocials de gran influència al marge d'altres més generalitzats i de consens tècnic.

Referent a això, pertànyer a un grup d'edat suposa veure's influenciat per valors, competències, percepcions i estils d'afrontament que «poden suposar exposicions diferenciades» en interacció amb les condicions de treball suposant diferents graus de vulnerabilitat enfront de l'estrès i al desgast professional.

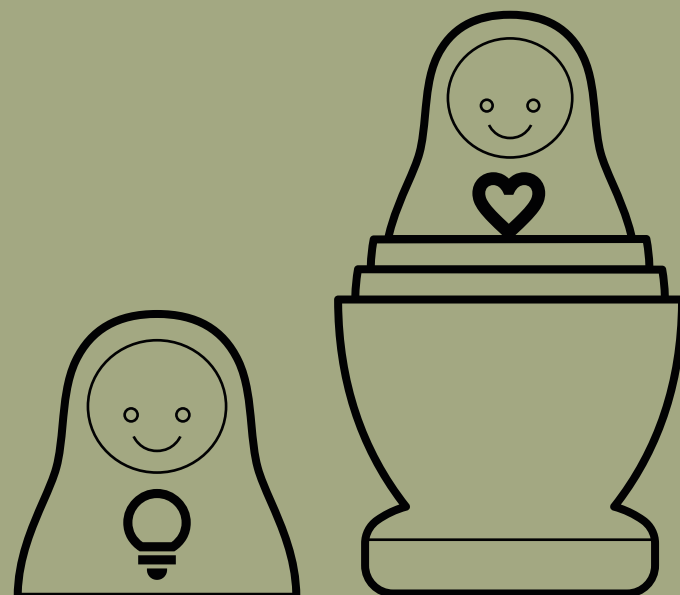
Aquest desgast professional (burnout), resultant de l'exposició diferenciada, però generalment crònica, a factors psicosocials adversos és un estat d'esgotament emocional, despersonalització (o cinisme i distanciament mental del treball) i reduïda realització personal/professional. S'associa a contextos organitzacionals amb elevades demandes i escassos recursos (reconeixement, suport, control). La Classificació Internacional de Malalties (CIE-11) el caracteritza per: *«sentiments d'esgotament, major distanciament mental del Treball (implicant negativisme o cinisme) i reducció de l'eficàcia professional»*. Tota intervenció preventiva requereix la identificació i actuació sobre els factors psicosocials subjacents.

Les transformacions demogràfiques i socials han reconfigurat la força laboral, resultant en una situació multigeneracional. L'increment de l'esperança de vida i la consegüent prolongació de la vida laboral que individus de diverses edats col·laborin, aportant un espectre ampli d'habilitats, competències, coneixements i valors. Sembla lògic pensar que la prolongació de la vida laboral redundarà en un esgotament físic i mental per exposició a factors psicosocials en constant canvi i evolució cap a una major complexitat en els processos.

D'una manera gairebé estereotipada, es planteja des de diversos estudis que cada generació presenta avantatges diferencials: els Baby Boomers (cultura de l'esforç, lleialtat institucional), la Generació X (adaptabilitat, equilibri vida-treball), els Millennials (propòsit, flexibilitat, desenvolupament continu) i la Generació Z (competència tecnològica, perspectiva disruptiva). Aquesta heterogeneïtat és una potencial palanca d'innovació si es gestiona adequadament; en cas contrari, s'exacerba el risc de conflictes intergeneracionals (escàs reconeixement mutu, desconexió en equips multigeneracionals). La implementació de mesures organitzacionals que fomentin un entorn respectuós i promoguin la col·laboració i l'aprenentatge mutu és cabdal.

La literatura científica convergeix a assenyalar la convivència intergeneracional positiva com un factor protector enfront del desgast professional. La promoció activa per part de l'organització de polítiques d'integració, i, fonamentalment, d'identitat grupal i pertinença, genera cohesió i resiliència. Una omisió d'aquestes polítiques o un lideratge insensible a les diferències generacionals impactarà negativament en el clima laboral i el benestar.

METODOLOGIA



Amb l'objectiu de comprendre com es construeix i experimenta el benestar laboral entre les diferents generacions que conviuen avui en el mercat de treball, es va dissenyar una estratègia de recerca mixta. Es va dissenyar un qüestionari ad hoc amb el qual es recolliria informació rellevant d'un nombre elevat de persones. A continuació, es van realitzar diverses entrevistes individuals amb l'objectiu de contrastar i aprofundir en el contingut del qüestionari. Finalment, es van realitzar grups de discussió mixtos per a consolidar idees i aportacions comunes més creatives. En aquestes sessions, es va reunir grups de 6 persones pertanyents als diferents grups d'edat objecte d'aquest estudi.

El qüestionari es va dissenyar amb 27 preguntes, dins de les quals s'incloïen cinc preguntes d'identificació i segmentació de grups. La resta del qüestionari incloïa deu ítems multiopció d'escala Likert, nou preguntes multiopció amb dues possibles opcions, i dues preguntes amb tres opcions a triar. Addicionalment es va incloure una pregunta oberta per a conèixer la importància que els participants concedeixen a la modalitat de treball sobre el benestar percebut.

Així, sent l'objecte d'interès de l'estudi analitzar les possibles influències que els riscos psicosocials exerceixen sobre el benestar laboral des d'una perspectiva intergeneracional, es van incloure entre les variables de segmentació, com a possibles unitats d'anàlisi, aquelles característiques que podrien ser més determinants a l'hora de trobar diferències substancials.

Es van establir segments de població enquestada segons cinc eixos considerats crítics per al fenomen estudiat. Els grups en els quals es va dividir la mostra són els següents:

- o GRUP D'EDAT
- o GÈNERE
- o SECTOR LABORAL
- o MODALIDAT CONTRACTUAL
- o MODALIDAT DE TREBALL

Paral·lelament, es van dur a terme entrevistes a persones treballadores d'empreses de diversos sectors la base dels quals està a Catalunya. El perfil de les persones entrevistades es va ajustar als perfils seleccionats per a l'objecte de l'estudi, quedant representades totes les generacions, sectors laborals, modalitat de treball i paritat en gènere.

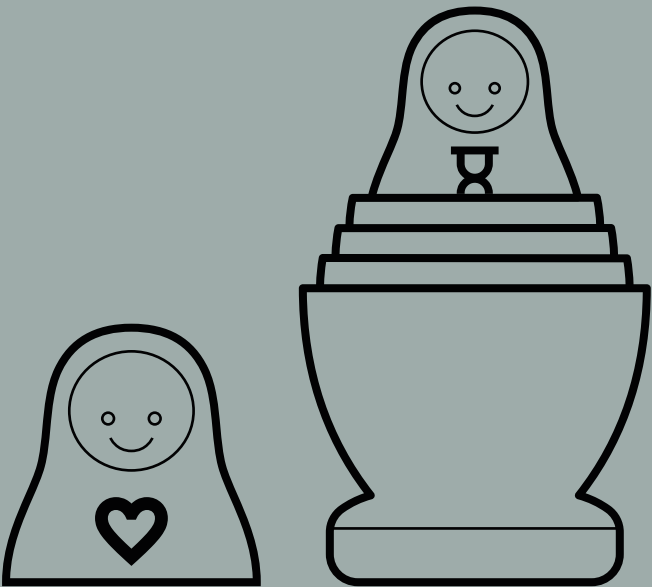
Els mateixos criteris de selecció es van utilitzar per a generar els agregats de persones que van participar en l'última fase de contrast, els grups de discussió.

Aquesta enquesta va obtenir 270 respostes vàlides. Resultant aquesta grandària mostral suficient per a realitzar inferències amb un nivell de confiança alt a nivell global.

ANÀLISI DE RESULTATS

I. RESULTATS QUANTITATIUS

En finalitzar el termini de recollida quantitativa de dades, es van comptabilitzar un total de 270 respostes vàlides que es van distribuir del següent mode:



GRUP

Generació	Boomers 9%	Gen X 64%	Millennials 23%	Gen Z 4%
Gènere	Dones 59%	Homes 41%	Altres <1%	- -
Sector	Indústria 25%	Serveis 43%	Admin. Públiques 15%	Altres 17%
Tipus de contracte	Indefinit 94%	Temporal 4%	Autònom <1%	Altres <1%
Mod. Treball	Presencial 50%	Híbrid 47%	Remot 3%	- -

És molt important assenyalar que les dades relatives a la Generació Z han de prendre's amb molta prudència en acumular-se un nombre de respostes baix que no permet fer inferències clares.

II. ANÀLISI RESPOSTES PER GENERACIONS

La primera dada rellevant per a comprovar les hipòtesis de treball és considerar el nivell de benestar que perceben les persones i la seva relació amb l'estrès. Aquesta és una manifestació més recognoscible de la interacció dels individus amb els factors psicosocials.

Les respostes obtingudes són les següents:

Cohort	n	Benestar	Estrès	Esgotament	Motivació
BB	24	3,83	3,33	2,80	3,83
Gen X	174	3,52	3,37	2,85	3,53
Gen Y	62	3,50	3,47	2,78	3,44
Gen Z	10	3,80	3,30	2,63	3,80

Les dues generacions més exteriors són els qui mostren una percepció subjectiva més alta del benestar i motivació en el treball. Totes dues puntuacions es comporten de manera molt correlacionada. La valoració de la motivació manifestada és alta per a totes les edats. Com a dada destacada, el grup de Baby Boomers aconseguixen una major satisfacció i motivació.

Totes les franges d'edat han indicat un impacte alt de l'estrès, amb molt poca variació entre elles; una de les possibles conseqüències de l'efecte de l'estrès sobre les persones és l'estat d'esgotament, i en aquest aspecte la freqüència de l'estrès sobre les persones, és intermèdia en totes les edats amb poca variació entre si.

Es pot concloure que, amb la mostra de treball, la variable generació no és una gran predictora dels nivells subjectius de benestar, com tampoc ho és un element de protecció davant l'estrès.

Totes les generacions es concentren majoritàriament en les categories «4 – Bueno» i «3 – Neutre». Baby Boomers i Gen Z presenten la major proporció conjunta de valoracions altes («4» + «5»), però la diferència no és estadísticament sòlida. Mentre que Gen X i Millennials exhibeixen percentatges lleugerament majors en els nivells «2 –Dolent» i «3 – Neutre», però segueixen un patró molt similar a la resta de grups.

III. ANÀLISI RESPOSTES PER VARIABLE DE GÈNERE

La població de persones que van registrar resposta en el qüestionari es distribueix com segueix:

GÈNERE	Dones	Homes	Altres	-
N= 270	59%	41%	<1%	-

Per a aquesta segona variable la distribució per gènere i grup d'edat deixa els següents percentatges de res-
posta:

GENERACIÓ	Home	Dones	Pref. no dir	Total
Baby Boomers (1946-64)	41,7%	58,3%	0%	100%
Generació X (1965-80)	42,5%	56,9%	<1%	100%
Millennials (1981-96)	35,5%	64,5%	0%	100%
Generación Z (1997-2012)	30%	70%	0%	100%

El repartiment de valoracions de les persones que van respondre al qüestionari, tenint en compte una distribució
segmentada per gènere és la que segueix:

GÉNERE	n	Benestar	Estrès	Esgotament	Motivació
Home	109	3.62	3.26	3.21	3.61
Dones	160	3.51	3.48	3.34	3.50
Prefereixo no dir-ho	1	3.00	3.00	3.00	4.00

És important destacar, com a principals diferències, que els homes presenten una major freqüència de valoració
molt alta «5» i menor de baixa «2»; per contra, les dones concentren les seves respostes de manera més freqüent
en els valors mitjans: neutre «3» i bo «4».

Amb aquesta mostra, el gènere a penes mostra senyals d'influència sobre el benestar percebut en el treball. Enca-
ra que els homes declaren lleugerament més benestar i motivació, la magnitud de l'efecte és molt baixa i no signi-
ficativa. L'impacte de l'estrès i l'esgotament sembla que influeix més a les dones, encara que continua existint una
lleugera diferència no determinant.

IV. ANÀLISI DE RESPOSTA PER SECTOR

L'anàlisi del sector i la seva influència sobre els punts enquestats reflecteix també poques diferències que, estadísticament, puguin prendre's com a rellevants per a prendre decisions. Les dades són els següents:

SECTOR	Indústria	Serveis	Admin. Públiques	Altres
N= 270	25%	43%	15%	17%

El repartiment de valoracions dels elements d'anàlisis, distribuït per sector es presenta en aquesta taula:

SECTOR	n	Benestar	Estrès	Esgotament	Motivació
Admin. Públiques	41	3.44	3.29	3.12	3.34
Indústria	68	3.66	3.38	3.24	3.72
Altres	45	3.53	3.36	3.18	3.47
Serveis	116	3.54	3.43	3.42	3.54

La indústria destaca com l'entorn amb millors resultats globals; és el sector amb major benestar i motivació, on estrès i esgotament són presents, però en nivells intermedis. L'administració pública mostra la pitjor puntuació en benestar i la més baixa en motivació.

Encara que l'estrès no és el valor més alt, sí que hi ha una percepció general més grisa de l'entorn laboral. El sector serveis presenta els nivells més alts d'esgotament i el major nivell d'estrès. Malgrat això, els nivells de benestar i motivació es mantenen en valors mig-alts.

Quant a «Altres sectors», no és possible determinar a quins sectors pertanyen els treballadors que han registrat la seva resposta; així i tot, les dades són intermèdies i a penes ofereixen informació de gran utilitat per a l'estudi, si bé és important tenir en compte aquestes respostes per al seu respectiu encreuament amb altres variables.

V. ANÀLISI PER TIPUS DE CONTRACTE

La modalitat contractual, a priori, s’identificava hipotèticament com una possible variable que influeix de manera significativa en la percepció de seguretat i protecció dels treballadors. Tots dos factors psicosocials que, amb freqüència, suposen una gran font de preocupació per als treballadors en les franges més sènior del ventall d’edats.

No obstant això, donada la distribució de valoracions mostrada a continuació, no ofereix informació que pugui entendre’s com a útil ja que el 94% de les respostes pertanyen a persones la relació contractual de les quals amb la seva empresa és indefinida i no temporal. Per això, no es poden extreure conclusions comparatives amb les dades obtingudes:

TIPUS DE CONTRACTE	Indefinit	Temporal	Autònom	Altres
N= 270	94%	4%	<1%	<1%

VI. ANÀLISI DE RESPOSTES PER MODALITAT DE TREBALL

La modalitat de treball és l’última de les variables incloses en la segmentació de la població. El repartiment de respostes s’ha distribuït del següent mode:

MOD. TREBALL	Presencial	Híbrid	Remot	-
N= 270	50%	47%	3%	-

La taula de valoracions sobre els principals elements d’anàlisis en aquesta fase recull aquests resultats:

MODALITAT	n	Benestar	Estrès	Esgotament	Motivació
Híbrid	127	3.64	3.38	3.27	3.66
Presencial	134	3.46	3.38	3.31	3.45
Remot	9	3.78	3.56	3.33	3.33

La modalitat híbrida és la més equilibrada: alt benestar, estrès mitjà i bon nivell de motivació. Representa el millor balanç general entre rendiment emocional i connexió amb el treball. Combinar presència física amb autonomia dona bons resultats quant a percepció subjectiva del treball.

La modalitat presencial té el nivell més baix de benestar i motivació, encara que no és el pitjor en esgotament. L'estrès és similar a altres modes de treball, la qual cosa pot indicar que el problema no és la càrrega, sinó la percepció de control o llibertat.

Els resultats de la modalitat «remot» no són estadísticament concloents pel baix nombre de respostes registrades. Això també és un reflex de la freqüència amb la qual aquesta modalitat laboral és present en les organitzacions representades, sent el format menys habitual de treball.

La dissecció per grups d'edat, mantingut com a influent la variable del mode de treball reflecteix les dades d'aquesta taula:

MODALITAT	Generació	n	Benestar	Estrès	Esgotament	Motivació
Híbrid	B.B.	10	3.90	3.20	3.10	3.90
Híbrid	Generació X	83	3.57	3.37	3.25	3.57
Híbrid	Millennials	29	3.72	3.48	3.45	3.83
Híbrid	Generació Z	5	3.80	3.20	2.80	3.80
Presencial	B.B.	13	3.85	3.46	3.23	3.92
Presencial	Generació X	84	3.45	3.32	3.29	3.48
Presencial	Millennials	32	3.28	3.50	3.44	3.12
Presencial	Generació Z	5	3.80	3.40	3.00	3.80
Remot	B.B.	1	3.00	3.00	3.00	2.00
Remot	Generació X	7	3.86	3.86	3.57	3.71
Remot	Millennials	1	4.00	2.00	2.00	2.00

L'encreuament de mode de treball i gènere presenta les següents dades:

MODALITAT	Gènere	n	Benestar	Estrès	Esgotament	Motivació
Híbrid	Dona	74	3.58	3.53	3.45	3.53
Híbrid	Home	53	3.72	3.17	3.00	3.85
Presencial	Dona	82	3.45	3.52	3.41	3.42
Presencial	Home	52	3.48	3.17	3.17	3.50
Remot	Dona	4	3.75	3.75	3.50	3.00
Remot	Home	5	3.80	3.40	3.20	3.60

VII. ANÀLISI DE DADES: ENCREURAMENT DE VARIABLES

El següent pas consisteix a comprovar si existeix correlació i de quin mode, alguns factors psicosocials influeixen sobre la percepció subjectiva del benestar i l'estrès experimentat pels treballadors, es van realitzar una sèrie d'encreuaments de variables que es consideren crítics.

i. Càrrega de treball, suport de superiors i recursos disponibles

El marc de referència inicial, la teoria de demandes-recursos (Demerouti et al., 2001) planteja que davant circumstàncies laborals que incrementen la tensió per falta de recursos, el suport rebut pels diversos components de l'organització esmorteix l'efecte de l'estrès i exerceix un poder de reforç de la sensació de benestar. Per això, es va realitzar una anàlisi en l'encreuament d'aquestes dues variables, on combinacions més importants plantegen que alguns factors psicosocials tenen un efecte sobre el benestar, per exemple, la càrrega de treball, el suport del líder i els recursos disponibles.

Quina és la percepció de la càrrega de treball sobre les generacions i el suport que reben per a superar-la suposa revisar quina valoració fa cada generació d'aquesta en termes d'alta/adequada. Al mateix temps, quina possible relació té el suport brindat pels seus líders per a manejar aquesta càrrega.

En altres paraules, conèixer si comptar amb els recursos adequats ajuda a esmorteir l'impacte de la càrrega.

GENERACIÓ	Càrrega de treball	Neutre	No rebo suport	Una mica de suport	Més suport	Suficient suport
B. Boomers	NO	8.3%	4.2%	12.5%	0.0%	12.5%
B. Boomers	SI	12.5%	0.0%	8.3%	0.0%	41.7%
Gen X	NO	10.9%	1.1%	18.4%	0.0%	17.2%
Gen X	SI	6.3%	2.9%	9.8%	2.3%	31.0%
Gen Z	NO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%
Gen Z	SI	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	80.0%
Millennials	NO	11.3%	0.0%	19.4%	0.0%	19.4%
Millennials	SI	0.0%	3.2%	8.1%	1.6%	37.1%

El més destacat de l'anàlisi és que en totes les generacions, els qui reben suficient suport i consideren adequada la seva càrrega, són també els qui més sovint diuen tenir recursos adequats.

Entre els Millennials i Generació X, hi ha una proporció important de persones que no consideren adequada la seva càrrega, reben poc o una mica de suport, i diuen no tenir recursos adequats.

En la Generació Z, el 80% declara tenir recursos adequats quan també reben suport suficient, la qual cosa mostra una alta alineació positiva. La generació Boomers tenen respostes més dividides, encara que destaquen els qui sí que tenen recursos i suport, quan consideren adequada la seva càrrega.

Millennials i Gen X són els grups que més combinen percepció negativa de càrrega amb falta de suport. Gen Z i Baby Boomers tenen una experiència més positiva en totes dues dimensions, encara que en el cas de Baby Boomers hi ha més diversitat de resposta.

En totes les generacions, els majors nivells de benestar mitjà (≥ 4) s'observen quan es considera la càrrega adequada, es rep suficient suport i es disposa de recursos adequats. Així, com una primera conclusió de l'anàlisi global és evident que s'estableix una relació directa entre comptar amb suport de superiors i comptar amb recursos disponibles i un estat major de benestar. Quan les persones no tenen recursos, encara que tinguin suport, el benestar baixa significativament; per exemple, els Millennials amb càrrega adequada, una mica de suport, però sense recursos la valoració de benestar mitjà cau al 2.50. El mateix succeeix amb la Gen X, que arriba al 2.88 amb els mateixos condicionants.

Quan la combinació suposa que les persones perceben poc o cap suport i no disposar de recursos resulta en una valoració molt baixa de l'experiència de benestar. Les combinacions on hi ha percepció de càrrega no adequada, poc o nul suport, i sense recursos mostren els nivells més baixos de benestar (≤ 3).

Per generacions, els Gen X o Millennials amb càrrega no adequada i sense suport: 2.70 a 2.93. Són els grups on el benestar es veu més afectat quan falta suport o recursos. La Generació Z manté valors alts de benestar fins i tot amb poques dades (≈ 3.88), sempre que hi hagi recursos i suport. Els Baby Boomers mantenen el valor del benestar estable (≈ 4) en la majoria de les combinacions amb suport adequat.

En conclusió, la percepció de suport sembla ser un factor moderador de l'impacte de la càrrega de treball; fins i tot si la càrrega és alta, rebre suport millora l'experiència. Existeix una relació clara: els qui consideren la seva càrrega adequada tendeixen a sentir també més suport per part de superiors o equip, i comptar amb més recursos.

ii. *Flexibilitat i conciliació + recursos de conciliació disponibles*

Juntament amb la càrrega de treball, la conciliació de la vida personal i laboral és un element per a considerar quan es parla de benestar laboral. Es tracta d'un dels riscos psicosocials més comuns en la seva relació amb l'estrès. Aquelles persones que no senten la possibilitat de compatibilitzar dificultats en el seu context personal amb el desenvolupament professional experimenten un major estrès.

La rellevància de l'edat sobre aquest binomi es detalla en aquesta taula:

GENERACIÓ	n	Benestar mitjà	Benestar Positiu (4-5)	Flexibilitat mitjana	Recursos mitjana
B Boomers	24	3,83	71 %	3,88	3,92
Gen X	174	3,52	60 %	3,63	3,70
Millennials	62	3,50	60 %	3,44	3,69
Gen Z*	10	3,80	80 %	3,80	4,00

Les persones que compten amb suficient flexibilitat puntuen molt semblant als qui consideren que l'empresa els ofereix recursos de conciliació. Quan una cosa està bé, amb freqüència l'altra també ho està. Aquesta convergència indica que, en la pràctica, la flexibilitat es viu com un recurs de conciliació.

Tant la flexibilitat com els recursos mostren una correlació positiva amb el benestar global en el treball, encara que per si sols no són determinants per a definir com se senten els treballadors.

Els qui diuen que la seva generació és «important, però no prioritària» obtenen les millors mitjanes de flexibilitat (3,7/5) i benestar (3,6/5). En canvi, les persones que «no estan segures» presenten els valors més baixos. Això suggereix que tenir una opinió que no és indiferent o portada a la seva màxima prioritat s’associa a una millor experiència laboral.

Respecte a les diferències intergeneracionals en relació amb l’articulació del temps de treball, el grup més veterà és el que major convergència mostra en la relació entre benestar, la flexibilitat i els recursos disponibles en l’empresa, mentre que, en altres generacions com els Millennials, aquesta relació és important però no és tan marcada com en la generació Boomer.

En aquesta anàlisi particular sobre la flexibilitat s’inclou la revisió de la modalitat de treball com una mesura indirecta que afecta l’autonomia decisonal sobre el temps de treball. De fet, aquesta és una de les mesures estrella de les organitzacions a l’hora d’afavorir la flexibilitat horària.

Dins del qüestionari s’inclouïa una pregunta oberta per a conèixer si la modalitat de treball era una variable condicionant.

Per al seu estudi i comprensió, es va realitzar una categorització dels termes més utilitzats en les respostes. Es va definir un criteri de valor (positiu/neutre/negatiu) per a establir un ventall de polaritat. Per a això es va seguir el següent marc de cribratge sobre la base dels termes que els participants utilitzaven per a descriure les seves experiències:

POLARITAT	Principals expressions
Positiva	flexibilitat, conciliar/concilia, millora/millorar, beneficia, afavoreix, còmode/còmoda, satisfacció/satisfet, content, motivador, benestar, «m’agrada», «estic bé», «em va bé», estalvi (temps/cost), eficiència, productiu, positiu
Negativa	estrès/estressant, esgotador/esgotada, difícil/dificulta, «no permet» + conciliar, rigidesa/rigorós, sobrecàrrega, mal/dolent, pitjor/empitjora, insatisfacció, descontentament, problema, pèrdua/perdo (temps), cansament, aïllament, «no m’agrada», negatiu
Neutres / mixtes	neutre, indiferent, normal, correcte, adequat, «no afecta», «igual», «depèn», «ni bé ni malament», poc/poca (influència), limitat/limitada, acceptable

Es van obtenir els resultats següents sobre el percentatge de respostes positives, neutres o negatives, associades a la modalitat de treball:

MODALITAT	Positives	Negatives	Neutres / mixtes
Presencial	30 %	10 %	60 %
Híbrid	44 %	4 %	52 %
Remot	33 %	0 %	67 %

Una vegada establertes les categories, es van recopilar el nombre d’ocasions que les persones incloïen en les seves respostes els termes seleccionats.

En la categoria positiva la taula d’esments és la següent, ordenada de més a menys ocasions:

CATEGORIA	Esments	Exemples
Impacte positiu general	65	«Afecta positivament.» «Em facilita el benestar laboral bastant.»
Conciliació / flexibilitat	55	«Em dona flexibilitat, la qual cosa agraeixo.» «Afavoreix la conciliació familiar.»
Impacte positiu general	8	«Necessito remot per a concentrar-me millor.»

Per a les respostes neutres, o que no suposen un gradient clar de preferència, la taula és la següent:

CATEGORIA	Esments	Exemples
Sense categoria específica	92	Respostes molt breus o ambigües («Poc», «Correcte», etc.).
Neutral / sense efecte	39	«No m’afecta.» «Ho considero adequat, sense més.»
Entorn físic / ergonomia	12	«A casa la llum és agradable; a l’oficina em molesta.»

Les respostes negatives es van distribuir del següent mode:

CATEGORIA	Esments	Exemples
Conexió social / aïllament	21	«Trobo a faltar als companys treballant en remot.»
Valoració negativa general	17	«No permet conciliar.» «No tinc benestar laboral.»
Temps / desplaçament	17	«Presencial: perdo molt temps en els trajectes.»
Salut mental / estrès	8	«Jornades massa llargues i esgotadores.»

Dins de les modalitats de treball és el format híbrid és el que reuneix més comentaris positius. La combinació d'aquells avantatges del teletreball com l'estalvi de temps i l'autonomia sense perdre la interacció social fa que sigui l'opció més atractiva per als treballadors de totes les franges d'edat.

El major benefici percebut és la flexibilitat per a conciliar vida personal i laboral; quan falta, els judicis sobre benestar i elements presents en la situació laboral es negativitzen.

El treball presencial aglutina el menor percentatge de valoracions positives on les principals queixes giren sobretot entorn del temps de desplaçament i la rigidesa horària.

A la vista de les dades obtingudes en aquesta revisió creuada de variables relacionades amb el risc de no poder conciliar es confirma que la versió híbrida és l'opció més equilibrada on convergeix una percepció d'autonomia temporal, juntament amb la satisfacció de la necessitat de socialització amb membres de l'equip. Aquesta és l'opció que més fidelitza als treballadors en conjugar tots dos vessants.

La presencialitat intensifica les relacions socials en el treball, però difumina la sensació de control sobre el temps. Aquesta opció és la preferida per persones que requereixen d'un contacte més directe amb els seus iguals i comandaments de referència.

També es confirma que l'activitat remota és una opció desitjable enfront de la presencialitat, però compta amb els seus punts febles que giren entorn als punts ja esmentats de necessitat d'associació, reforç de relacions i vinculació amb el grup.

iii. *Reconeixement, desenvolupament i compromís*

El compromís s’ha assenyalat en nombroses ocasions com un dels principals elements de diferenciació entre les diferents franges d’edat. Es pot rastrejar en estudis previs i literatura tècnica, una relació directa entre el compromís i el reconeixement i opcions de desenvolupament.

Resulta lògic plantejar-se que, a priori i tal com s’ha esmentat amb anterioritat, les generacions més sènior puguin haver generat un arrelament més fort amb l’organització per diferents vies, una d’elles que puguin haver aconseguit rols més alts dins de l’estructura.

Pel seu costat, en les franges d’edat més júnior, aquest compromís ve condicionat per les possibilitats i opcions que una organització pugui oferir en el curt/mitjà termini.

Així, es va realitzar un encreuament d’aquestes variables per a conèixer i comprovar si existeix aquesta correlació entre elles. De resultes d’aquesta revisió s’han obtingut les següents dades:

GENERACIÓ	n	Benestar mitjà	Oportunitats de desenvolupament	Reconeixement	Compromís	Víncle «Sí»
Baby B.	24	3,83	2,92	3,29	4,12	88%
Gen X	174	3,52	2,93	3,10	3,66	71%
Millennials	62	3,50	3,03	3,02	3,71	76%
Generació Z	10	3,80	3,70	3,30	3,90	90%

Els Baby Boomers mantenen el millor binomi *benestar + compromís* (4,12) i un alt vincle afectiu (88%), malgrat puntuar més baix en oportunitats de desenvolupament. Els integrants de la Generació Z combinen el percentatge més alt de benestar positiu (80%) amb els millors valors en desenvolupament i compromís; l’empresa sembla cobrir bé les seves expectatives inicials. En els segments d’edat intermedis, els components de la Generació X concentren la major plantilla i el nivell més baix de reconeixement (3,10) i vincle (71%) amb el que aquesta es converteix en una palanca crítica per a millorar el clima general. Amb resultats similars a la Generació X, els Millennials igualen en benestar, però superen lleugerament en desenvolupament (3,03) i vincle (76%); el reconeixement seria per a aquesta cohort un possible disparador de millora.

Dels resultats obtinguts podem establir que reconèixer els assoliments i reforçar el sentit de pertinença són les palanques amb major impacte en el benestar per a totes les franges d’edat. Això manté coherència amb la hipòtesi inicial.

VIII. PRINCIPALS CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI QUANTITATIVA

La motivació d'incloure una segmentació diferenciada era comprovar i confirmar hipòtesis inicials basades en l'evidència d'anàlisi i estudis anteriors. D'aquesta manera es podrien plantejar unes certes mesures de protecció davant el risc adaptades a una multiplicitat de variables.

No obstant això, per si mateix, cap de les variables individuals de segmentació ofereix una explicació contundent de les possibles diferències en valoració que les persones realitzen. No semblen ser rellevants a l'hora d'establir previsions basades en cap dels criteris plantejats. Igualment, sí que existeixen matisos que es poden rastrejar en el moment d'analitzar i creuar la informació obtinguda.

Els punts més remarcables de la revisió quantitativa es poden resumir en els següents:

- o Estat general de benestar en els últims 6 mesos alt 3.52 sobre 5.
- o Poques diferències intergeneracionals en estat de benestar.
- o Totes les cohorts es veuen impactades per l'estrès.
- o Altíssima correlació entre flexibilitat-recursos-benestar. (+0.75).
- o La perspectiva de gènere és important però no determinant.
- o La modalitat híbrida és l'opció que més equilibri ofereix.

IX. RESULTATS QUALITATIUS

Dins de la fase d'anàlisi per a l'elaboració de conclusions, la metodologia plantejada es va dissenyar incloent un guió de preguntes com a base per a la realització d'entrevistes individuals.

La necessitat d'aquestes entrevistes radica a efectuar un contrast de la informació quantitativa, que en alguns casos podria semblar poc concloent. L'encreuament d'unitats d'influència i els matisos descoberts requerien un pas més enllà. Transformar les dades numèriques concrecions més específiques, confirmar les troballes trobades i concloure en la proposta d'idees i polítiques de millora que s'acosten més a les necessitats de les persones.

Van participar en aquestes entrevistes persones nascudes entre els anys 1965 i 2001; totes elles van ser triades mantenint la intenció inicial d'aconseguir un equilibri entre les diferents variables que es van incloure en la mostra quantitativa. Per tant, es mantenia la diversitat original quant a gènere, sector, etc.

Aquestes entrevistes van tenir una durada variable on s'abordaven tots els temes objectiu d'aquest estudi.

i. Anàlisi d'entrevistes individuals

La incògnita inicial per a resoldre mitjançant aquestes entrevistes era clara: conèixer quins són aquells elements que per als treballadors consoliden l'estat de benestar; si aquests són compartits entre les diferents generacions,

i si aquests són consistents amb la informació recollida per mitjà del qüestionari. Era clar que s’havia de comprovar si existia coherència amb el trobat en la fase anterior.

De la revisió i anàlisi de les entrevistes es comprova que els cinc factors més repetits com a essencials són:

- o Ambient laboral.
- o Lideratge.
- o Reconeixement i pla de carrera.
- o Conciliació i flexibilitat horària.
- o Retribució justa.

Totes aquestes necessitats destaquen per la seva transversalitat, sent identificades per totes les generacions com els pilars del seu benestar laboral.

Tenint en compte que el 62% de les persones que van respondre a l’enquesta valoraven com bo o molt bo el seu estat de benestar en els últims 6 mesos, les conclusions globals que es podrien extreure després d’analtzar els resultats quantitatius es resumeixen en la següent taula, i se certifica una consistència amb les conclusions obtingudes en les entrevistes:

ASPECTE AVALUAT	% respostes positives	Possible impacte
Cultura inclusiva i respecte	89 %	Clima relacional fort
Bones relacions amb companys	87 %	Xarxes de suport informal consolidades
Recursos físics (ergonomia/pauses)	81 %	Preocupació corporativa per salut física
Propòsit en el treball	74 %	La majoria troba sentit al que fa
Vinculació emocional amb l’empresa	74 %	Afecte i pertinença elevats
Equilibri vida-treball	74 %	Reflecteix polítiques de conciliació acceptables
Compromís amb valors corporatius	63 %	Adhesió moderada
Motivació intrínseca	63 %	Repte - motivació encara millorable
Desenvolupament professional adequat	38 %	Escassetat de trajectòries clares
Reconeixement assoliments	36 %	Falta de feedback positiu sistemàtic
Suport formal (caps/equip)	54 %	Meitat de la plantilla ho troba a faltar
Desconnexió emocional	52 %	Han arribat a sentir-se «desendollats»

Les diferents persones que han participat en aquesta fase d'entrevistes han insistit a marcar el clima humà i la col·laboració com el factor clau per sobre d'uns altres. El bon **ambient de treball** s'erigeix com un element irrenunciable a l'hora d'avaluar positivament el benestar.

Nombroses persones incideixen a establir el bon ambient i les bones relacions interpersonals en els seus llocs de treball com a contrapès davant altres aspectes marcats com a incòmodes, per exemple, la càrrega de treball o les llargues jornades laborals. Aquesta conclusió està alineada amb la valoració de les dades de l'enquesta, on la cultura inclusiva i les relacions interpersonals obtenen valoracions més positives.

Un altre element transversal que resulta crucial per a sentir benestar en el treball és la figura del líder. L'impacte del **lideratge** té una elevada importància per a tots els grups. No obstant això, de l'anàlisi de les entrevistes es desprèn que és més acusat per als integrants del grup de generació Z i Millennials.

Són nombrosos els exemples on es detallen conseqüències i reaccions negatives davant un exercici de lideratge que acaben per generar major conflictivitat interpersonal i elevar el nivell de pressió sobre la càrrega. Aquests dos rangs d'edat tenen menys probabilitats d'ocupar posicions amb rol de líder pel condicionant de l'experiència i l'antiguitat. S'ha d'interpretar aquest fet com una certificació que aquests dos grups ocupen posicions subordinades.

Davant aquesta realitat, el lideratge és molt determinant per a concretar el seu concepte de benestar. Un lideratge col·laboratiu i facilitador amb persones que s'acaben d'incorporar a una organització és sinònim d'aprenentatge i desenvolupament.

La **conciliació i l'horari flexible** és també una condició indispensable per a totes les generacions, cadascuna sota la seva pròpia necessitat i motivació. Quan no existeix una flexibilitat horària que permeti a les persones acudir a una cita mèdica o gestionar uns certs imprevistos sorgits en el seu vessant personal, aquesta sensació de benestar es dilueix. Per al grup d'edat més jove, la flexibilitat en l'horari és sinònim d'empresa humana, i per tant es converteix en una organització desitjable, sent en moltes ocasions, un factor de retenció del talent.

El **desenvolupament de carrera** i el reconeixement al treball realitzat és un altre punt on es dona suport al benestar laboral. Quan no existeixen polítiques o itineraris clars de desenvolupament de les persones, sol ser un factor de risc psicosocial i així s'indica en diverses intervencions. Això és remarcable per a aquelles persones que s'incorporen al mercat laboral. La necessitat de veure's reconeguts, valorats, i que això repercuteixi en el seu estatus dins de l'organització com a pont cap a una justícia retributiva equiparable a la seva aportació i categoria.

Aquest últim també és un tema de preocupació per a totes les franges d'edat; quan no existeix un equilibri entre la categoria funcional i la categoria formal comporta un major desgast i un descens en la motivació a l'hora d'afrontar nous reptes i generar implicació i proactivitat en els participants. En moltes ocasions aquesta falta de balanç se supleix amb una certa resignació, col·locant el focus sobre l'aprenentatge, l'adquisició d'experiència (Gen-Z) o en la seguretat en el treball quan parlem de generacions més sènior (Baby Boomers).

Aquests dos últims són noves troballes no identificats en la fase quantitativa, on sembla que aquests elements estan menys presents en les respostes, com a afavoridors del benestar.

En el costat negatiu del binomi benestar/estrès les entrevistes remarquen situacions que ja s'identifiquen en l'anàlisi quantitativa, confirmant els majors estressors per a un treballador.

El principal estressor per sobre de tots ells, que al seu torn és assenyalat per totes les generacions com el més present i que major impacte té sobre el benestar, és la **sobrecàrrega de treball** i els terminis irrealistes.

Moltes persones fan referència a unes certes situacions que són incontrolables per a la pròpia empresa (terminis de lliurament imposats per clients, citacions a jutjats, etc.) es converteixen en focus permanents d'estrès. Aquestes persones assumeixen com un condicionant de la situació laboral aquests terminis que no depenen de la pròpia organització, aprenent a conviure amb això de manera resilient.

La falta de **claredat de rol**, objectius poc clars i definits i el **lideratge tòxic** és un altre dels elements més esmentats quan es descriuen els estressors més presents en el lloc de treball. Es troben exemples en tots els grups d'edat. El desequilibri que es pot produir quan la persona que ostenta el lideratge no realitza una anàlisi adequada de les situacions de treball. La claredat en les comandes és important.

L'**estil del líder** es posiciona com una possible gran preocupació. Quan l'estil de comandament s'acosta més al de supervisió i control genera un clima de desconfiança difícilment superable de manera individual. Es requereix d'estratègies de maneig i afrontament individuals, al costat de la mediació amb el comandament per a corregir uns certs missatges i comportaments. Fins i tot per als individus dins de la Generació-Z, és essencial que es compleixin unes normes elementals i bàsiques de bon tracte i cordialitat.

Quan el líder falla en alguna d'aquests aspectes, suposa elevar el risc psicosocial per als treballadors incrementant-se el descontentament i la desconfiança cap a la figura de comandament.

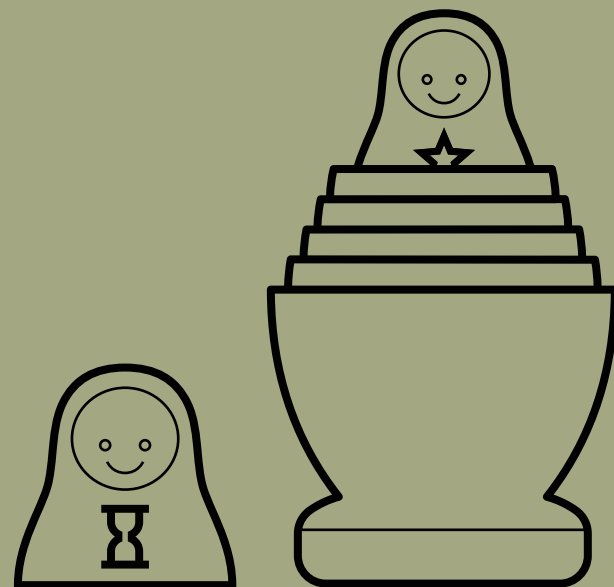
També de manera transversal la **desconnexió digital** s'ha convertit en un focus important de descontentament per a tots. La sensació de romandre connectat i estar disponible després de la jornada regular de treball s'interpreta com un estressor que afecta a totes les bandes d'edat. Els exemples que s'han referit en aquesta fase d'entrevista no varien substancialment i es relacionen de forma molt directa amb terminis de lliurament massa curts o amb errors humans derivats de la sobrecàrrega laboral.

Diferencialment, tant per a Millennials com per a Gen-Z, les barreres d'entrada en les organitzacions en termes d'experiència exigida o formació aportada pel candidat tenen molt pes sobre la pressió indirecta que suporten els individus de menor edat. Això té també la seva extensió una vegada incorporats a l'entitat, quan es produeix una infravaloració de la categoria professional. Aquests episodis erosionen de manera ràpida la capacitat de compromís que generen els treballadors més joves si la categoria és infravalorada persistentment, i no es corregeix en un període de temps raonable.

Per tant, la generació Z eleva dues tensions de manera més diferenciada que altres grups: la infravaloració formal quant a enquadrament salarial, categoria per sota de les seves funcions d'una banda, i polítiques acompanyades de mesures de desenvolupament més transparents i adequades.

En síntesi, les entrevistes han donat consistència a la idea que la convivència intergeneracional ofereix un gran potencial d'aprenentatge mutu i riquesa de perspectives, però exigeix lideratge sensible per a salvar bretxes de comunicació, tecnologia i expectatives de benestar. Al mateix temps han ajudat a confirmar amb major claredat que benestar i estrès estan directament interconnectats de manera inversa; la sensació benestar es redueix quan la tensió augmenta.

BONES PRÀCTIQUES I PROPOSTES DE MILLORA



L'avanç social i empresarial és imparable. Els canvis que gradualment s'han anat consolidant en la societat, i en particular en la sofisticació organitzacional han generat paral·lelament uns certs riscos en empreses i individus. La transformació demogràfica, la major complexitat de les operacions i l'avanç tecnològic suposa una major especialització funcional i competencial, un reciclatge constant i una adaptació permanent.

Davant aquesta perspectiva, s'obre la necessitat d'estar preparat per a assumir el repte de compassar el creixement empresarial juntament amb l'individual. Les companyies han anat madurant durant aquests canvis per a ajustar-se a aquest equilibri.

Com a resultat d'això, al llarg de l'estudi s'han recollit algunes mesures i polítiques d'acoblament entre organització i persones procedents dels diferents grups de treball participants. No totes són valorades com a ideals per a tots els grups d'edat, i amb freqüència, les accions assenyalades tenen un impacte molt general i indirecte sobre els treballadors, trobant-se a faltar una major orientació cap a una perspectiva generacional.

S'han dividit aquestes «bones pràctiques» sobre els eixos de benestar identificats al llarg d'aquest estudi, per estar més vinculats a les, també, necessitats identificades per als participants.

Aquesta divisió es mostra sobre: flexibilitat i conciliació, lideratge, seguretat en l'ocupació i ambient laboral.

o FLEXIBILITAT I CONCILIACIÓ

- Modalitat de treball híbrida. Inclou teletreball entre 1 i 3 dies en setmanes de cinc jornades.
- Jornades flexibles. Inclou l'entrada entre les 7 i les 9.am. amb sortida concorde.
- Setmana laboral de 4 jornades.
- Flexibilitat per a permisos i absències no previstes sense tràmits enutjosos.
- Polítiques i protocols consolidats de desconexió digital.

o **LIDERATGE:**

- Reunions 1-to-1 quinzenals amb pauta fixa (escolta, recursos, feedback).
- KPI de càrrega equilibrada: ràtio tasques/persona revisada mensualment amb el líder.
- Formació en lideratge inclusiu: empatia, gestió de conflictes i reconeixement.
- Plans de carrera, formació i reconeixement explícit per part del comandament. Dins de les polítiques de People/RH.
- Canal Speak-Up / denúncies a nivell grup i local per a reportar conductes tòxiques.

o **AMBIENT LABORAL**

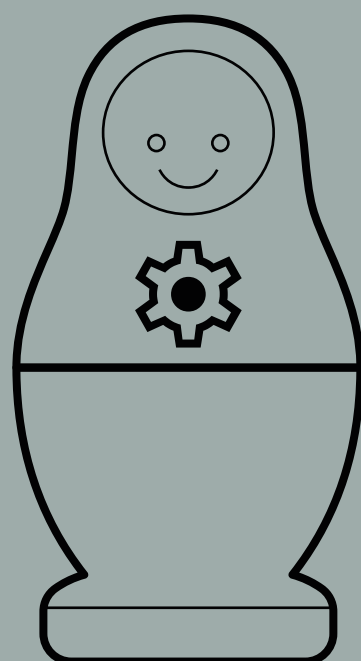
- Team-building periòdic i reunions d'equip setmanals per a alinear tasques i emocions.
- Valors corporatius coherents i tolerància 0 a comportaments violents verbals.
- Plataforma de benestar (psicològica, assessoria legal), recordatoris de beneficis.
- Cultura col·laborativa i suport entre companys per a evitar dependre d'equips i lideratges negativitzats.

o **SEGURITAT EN L'OCUPACIÓ**

- Revisió de bandes salarials per a alinear categoria amb funció real. Pràctica esmentada com a existent en algunes filials, No implementada a nivell global.
- Movilitat horitzontal remunerada i opcions de reskilling dins de l'empresa.
- Pla de carrera formal amb trajectòries i criteris d'ascens coneguts i transparents.

Les pràctiques que més impacten en el benestar i la reducció de l'estrès combinen flexibilitat real (teletreball, horaris elàstics), lideratge protector (canals de queixa i acció contra toxicitat), un ambient segur i participatiu (team-building, valors coherents, recursos de salut mental) i garanties de desenvolupament i estabilitat (pla de carrera, mobilitat interna). Totes aporten beneficis transversals, però la seva **acceptació i expectativa** varien segons la generació: Gen Z les dona per suposades i marxa si no les veu; Gen X-Boomers les agraeixen perquè abans no existien i alleugen la seva càrrega actual.

CONCLUSIONS



El concepte de benestar, com s'ha assenyalat prèviament, és compartit a mode general. Acceptant i prenent com a referència la pròpia definició de l'OMS, els individus configuren un estat satisfactori de benestar al voltant d'una sèrie de components que es veuen influïts per un recorregut vital/laboral i altres factors contextuais i històrics. Al mateix temps, s'identifiquen aspectes que comprometen l'experiència de benestar en les diferents generacions, encara que aquests, també són compartits en la seva majoria.

Gran part de les persones confirma un estat de benestar durant els últims sis mesos; el 62% ho qualifica com Bo o molt bo. Amb diferències entre generacions, el sentiment positiu és predominant durant el període de 6 mesos. Són les dues generacions més en els extrems (Boomers i Gen Z) els qui experimenten major satisfacció laboral.

Varis són els elements fonamentals que reforcen la idea col·lectiva de benestar. Totes les cohorts generacionals han identificat com a claus en el benestar les **relacions interpersonals de qualitat**, les **polítiques de conciliació**, la **seguretat en l'ocupació**, i la **qualitat del lideratge**.

En l'altre costat, els factors de major risc per a la satisfacció dels treballadors són: l'**escàs reconeixement del treball ben realitzat**, les **pocues oportunitats de desenvolupament de carrera**, **suport directiu insuficient**, el **lideratge pobrament exercit**, i **terminis inassumibles en molts casos** vinculats de manera directa amb la flexibilitat i la conciliació.

La qualitat de les relacions interpersonals en el treball es valora molt positivament. Principalment els ambients laborals on el clima és positiu, flexible i les relacions interpersonals són adequades i constructives. Especialment es ressalten les relacions verticals, amb comandaments o líders, com les més determinants.

Aprofundint en les intervencions individuals, es constata que l'ambient de treball és l'indicador més ponderat i a més està molt vinculat a la preferència mostrada per una modalitat de treball mixta, molt per sobre d'altres possibilitats. Les persones estan disposades a resistir condicions menys agradables quan la sensació de col·laboració, participació i pertinença a un grup és positiva.

Un segon punt fonamental que defineix amb molta precisió els elements positius que afavoreixen la sensació de benestar, apunta a l'equilibri vida laboral/vida personal. Això suposa posar el focus clarament en la flexibilitat, i en la conciliació personal. Ajustar-se a una exigència laboral en termes de càrrega, i a uns estrictes horaris establerts per l'organització suposen potents fonts de disconfort per a les persones participants. Quan hi ha absència de flexibilitat, els judicis negatius afloren. Es confirma que hi ha una preocupació per comptar amb l'autonomia de disposar d'un temps per a atendre imprevistos de la vida personal.

El binomi **flexibilitat/conciliació** és un factor amb gran rellevància per a totes les generacions a excepció de la generació més senyor (Boomers) que, encara que ho assenyalen com una cosa important, ho releguen a un segon pla per darrere del compromís. La importància de la conciliació descendeix a mesura que s'avança en l'edat, augmentant el pes d'altres factors.

Això indica un gradual canvi generacional, on es comprova que el grup de Gen-Z, per exemple, no està disposada a sacrificar aquest equilibri a canvi d'un major salari, encara que aquest últim és una font de desmotivació generalitzada per a ells. Prefereixen cobrar menys a canvi de mantenir uns certs nivells de flexibilitat horària.

En l'altre costat, per motivacions diferents, els Millennials i Gen-X, que han anat adquirint responsabilitats vinculades a un projecte personal (família, adquisició d'habitatge, etc.), consideren important que les organitzacions treballin en mesures de conciliació per a compassar tots dos recorreguts, personal i laboral. Les persones més sènior doten un valor significatiu a la conciliació, no obstant això, diluïdes o resoltes les responsabilitats familiars, estan molt més interessats a sentir-se inclosos i necessaris dins de les organitzacions.

És la qualitat del **lideratge** altre dels més acusats factors de risc psicosocial per a les persones participants. Un lideratge deficient (controlador o amb baixa intel·ligència emocional) és la font d'estrès més citada. Vinculat a la figura del líder, l'ambigüitat de rol i comunicació pobre afecten a tots, però els integrants del grup Gen-Z el viuen com falta de col·laboració.

Se situa a la figura del líder en el centre de la tensió, bé com a facilitadors o protectors davant condicions de treball adverses. La necessitat de sentir-se recolzat i secundat pel comandament és conseqüència directa d'estrès quan no es percep o no compleix amb l'expectativa. Per aquest motiu, aquells líders que deleguen i distribueixen la càrrega de treball d'una forma més equitativa, que organitzen els equips amb intel·ligència emocional, respecten els temps de treball i les formes, són molt valorats.

La cadena de comandament es vigila per les diferents generacions d'un mode diferent. Per part de la generació Boomer, quan no ostenten aquests rols, esperen d'aquesta figura una inclusió que no els discrimini, que mantingui viu el compromís adquirit durant la seva carrera, que valori l'experiència i la contribució d'aquestes persones.

No obstant això, existeix una divergència generacional en altres elements que es vinculen al benestar laboral. Les generacions centrals (Gen-X i Millennials) assenyalen com a desitjables aquells entorns que cuiden la salut emocional i psicològica de les persones. L'al·lusió directa al líder és òbvia.

El focus per a la generació X i Millennials, està més centrada en la gestió emocional i comprensió de les necessitats que grups d'altres franges d'edat. Aquestes generacions apunten a la salut mental com una prioritat. El suport que necessiten es concreta en ajuda física i intel·lectual, però també en la comprensió de la no linealitat de les emocions provocades per les condicions laborals adverses.

El reconeixement informal i continuat també s'inclou dins de les necessitats d'aquestes persones. La falta de polítiques de reforç redunda en desconexió i despersonalització. El sentiment d'equilibri entre l'esforç i recompensa no ha de desajustar-se ja que és un motor motivacional important per a treballadors amb llarga experiència, però encara amb recorregut dins de l'organització.

La generació més jove necessita líders que siguin capaços de reconèixer la seva vàlua i esforç i que no els deixin enrere. Sent un impuls central per a ells el desenvolupament de carrera, el risc de caure en l'immobilisme genera moltes tensions en les persones de la Gen-Z. Quan el líder no és capaç d'atendre aquesta necessitat, no està complint correctament amb la pluralitat de necessitats.

Referent a la **seguretat** com un quart factor de risc psicosocial i al mateix temps un reforçador del benestar, la seguretat que ofereixen organitzacions robustes, configurades sobre una cultura orientada a cura del talent, són molt ben valorades per aquelles persones que pertanyen a companyies amb aquesta visió. Aquest aspecte és assenyalat com una aspiració per a aquelles persones que no veuen polítiques de cura cap al treballador dins de les seves organitzacions.

Aquest concepte de seguretat es construeix de manera lleugerament diferent entre grups d'edat. Per a la generació més sènior es consolida sobre la reciprocitat, buscant col·locar en un primer pla la seva aportació i experiència per sobre de les seves febleses i aconseguint amb això no veure's sotmesos a una incertesa per potencials desvinculacions unilaterals.

La generació més jove elabora un concepte molt més lligat a les seves expectatives de desenvolupament; on percebin que el constant aprenentatge i assumpció responsabilitats més complexes es vegi compensada retributivament i en un reconeixement de categoria. La certesa que aquest camí és real i és assolible.

Les generacions centrals vehiculen la seguretat en el treball des d'un punt de vista de la preocupació per l'individu tingut en compte com a tal i no com una unitat productiva. La seguretat en termes de cura física i mental és el més prioritari per a aquestes persones.

Un altre aspecte per a detenir-se és la percepció que tots els grups tenen sobre la convivència de diferents generacions en una mateixa organització. No hi ha grans descobriments en el moment de comprendre la complexitat que això suposa. Tant els avantatges que s'assenyalen com els reptes que encara s'identifiquen són substancialment els mateixos per a tots i es resumeixen en els següents punts:

PRINCIPALS AVANTATGES

- o **Transferència d'experiència i know-how.** Les persones joves valoren aprendre per observació dels coneixements de persones amb més experiència. Aquestes mateixes persones que porten més anys reconeixen que la seva trajectòria aporta context i criteri tècnic a l'equip. La mentoria inversa i actualització digital també és un gran avantatge percebut. La mateixa mescla permet que els perfils sènior puguin continuar aprenent d'eines i tendències que dominen les generacions recents.
- o **Diversitat de perspectives per a resoldre problemes.** Conviure amb persones que han viscut «èpoques diferents» amplia la mirada i genera solucions més creatives. Basat en una comunicació comprensiva i constructiva, la combinació d'experiència, motivació i coneixement de noves tendències afavoreix la creació de solucions innovadores, més enriquides i amb major projecció cap al futur, però amb un suport més realista.
- o **Cohesió quan hi ha cultura d'equip.** Les activitats socials faciliten que majors i joves «formin equip» i retenguin talent. El treball en equips formats per membres de franges d'edat diferents ajuda a cohesionar als grups sobre la base de la col·laboració i coneixement personal.
- o **Major sensibilitat global al benestar.** L'entrada de generacions que prioritzen la salut mental i la conciliació empeny a l'empresa a modernitzar polítiques i beneficia a tot el col·lectiu. La generació més sènior considera el

panorama actual com a «impensable» fa uns anys, a conseqüència d'un concepte del treball més manual i fidelitzat sobre la base de la resistència.

PRINCIPALS REPTES

- o **Estils de comunicació i autoritat contraposats.** Alguns sènior són identificats amb uns certs sentiment i conductes de prepotència, alhora que despleguen poca intel·ligència emocional.
- o **Bretxa digital i formes de treball.** Processos cada vegada més tecnològics poden estressar als qui encara estan adaptant-se al salt tecnològic. S'evidencia una disparitat que encara es percep en uns certs llocs de treball i sobretot en algunes activitats professionals.
- o **Expectatives distintes sobre benestar i recompenses.** Les generacions recents negocien flexibilitat i temps lliure des de l'inici; les anteriors es van educar per a prioritzar poder adquisitiu. Visions divergents sobre salut mental fan que part del personal pròxim a la jubilació vegi el servei de psicologia amb poca utilitat, alguna cosa que frustra a perfils Z que ho consideren essencial.
- o **Cost de formar i retenir nous perfils.** En pimes on el cost de formació d'una persona, a vegades és difícilment assumible, suposa una font de pèrdua de talent.

En conclusió, no es pot confirmar que hi hagi grans diferències quant als components essencials d'una percepció positiva de l'estat de benestar laboral. El bon ambient de treball, la flexibilitat horària, el lideratge equilibrat i la sensació de cura són elements identificats per tots els grups. Aquesta troballa és consistent en totes les fases de l'estudi.

Cal assenyalar que existeixen matisos intergeneracionals no crucials. No obstant això, encara que aquests no permeten concloure que les diferències siguin oposades o suposin una gran divergència a causa de l'edat, en nombroses ocasions les desviacions poden explicar-se per la situació personal de l'individu i estaria més relacionada amb una contextualització que amb una tendència grupal. L'al·lusió directa als estils i eines d'afrontament que es construeixen al llarg de la vida de les persones no pot obviar-se. Tot això implica que existeix una relació indirecta entre edat i benestar.

En el cas concret del focus sobre la salut mental dels individus, la finestra oberta per la generació X referent a això, facilita que posteriors generacions disposin d'una sensibilitat diferent i una proactivitat cap a l'autocura. No s'ha de desconnectar aquest aspecte d'un recorregut social i grupal que ha anat obrint-se camí en el temps, exigint a les organitzacions a madurar sobre això.

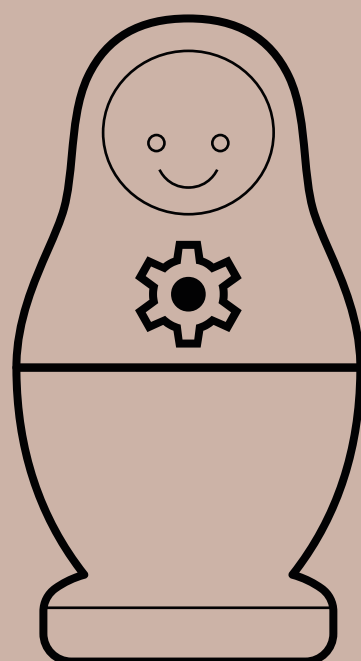
Són, en molts casos, els individus els qui han de generar en solitari i de manera individual mecanismes d'afrontament de situacions límit. En aquesta anàlisi s'ha assenyalat com les noves generacions eleven la necessitat de vigilar de manera conjunta i conscient la salut mental. Entenen aquestes persones que l'abordatge de la salut mental (de manera preventiva o reactiva) és una labor en conjunt de tota l'organització.

La relació de benestar i risc psicosocial és molt clara. Aquells factors que no coincideixen amb l'expectativa del treballador (mesures de conciliació, ajust salarial, etc.) a la llarga suposen avanços cap a la desmotivació, l'estrès

i l'apatia. Tots ells són cara i creu d'una mateixa moneda. El benestar és una dimensió dual modulada en funció de l'impacte i exposició a l'estrès i que pot tenir un desenvolupament negatiu en les persones. Quan les polítiques de protecció del treballador no cobreixen les expectatives i tampoc evolucionen en el temps generen desgast professional.

Les empreses que no actualitzen les mesures d'atenció i cura als treballadors augmenten la probabilitat de sotmetre als seus empleats a un risc psicosocial més enllà dels marges assumits com a normals.

PROPOSTA D'INTERVENCIÓ I FULL DE RUTA



Amb el propòsit de crear un entorn laboral on Baby Boomers, Generació X, Millennials i Generació Z col·laborin de manera positiva, segura i productiva, és necessari configurar mesures i polítiques que ajudin a gestionar la diversitat generacional i elevin els nivells de compromís, tal com s'apunta al llarg d'aquest estudi.

La següent proposta pretén avançar en profunditat per a aconseguir les següents metes, i punts estratègics:

- o Equitat intergeneracional. La plena integració de les persones atenent la seva diversitat generacional.
- o Flexibilitat adaptada al cicle vital de les persones com a contenció al desgast professional.
- o Un lideratge equilibrat; líders formats per a gestionar talent divers sense caure en els estereotips.
- o Potenciar la mentoria inversa i l'aprenentatge bidireccional. Aprofitar les fortaleeses de tots els membres de l'organització.

Aquest programa esquematitzat estableix un full de ruta per a diagnosticar, dissenyar, implementar i avaluar polítiques i pràctiques que fomentin la convivència productiva i saludable entre persones de totes les edats. Ha de prendre's com un suggeriment adaptable a les particularitats de cada organització. En funció dels seus recursos tècnics i econòmics, aquesta proposta modular s'ajusta a tots els entorns organitzacionals de qualsevol sector.

Aquest programa compta amb cinc fases a contemplar: llançament, diagnòstic, disseny, implementació i avaluació.

1. LLANÇAMENT:

Es tracta del moment inicial on es constituirà el grup de treball que durà a terme el desenvolupament del programa. Seran els encarregats de posar en marxa les accions previstes en cadascun dels estadis.

S'ha de definir al detall el projecte per a establir temps de disseny, desenvolupament, implementació i avaluació d'aquest.

Una vegada constituït el grup de treball, la primera acció serà la comunicació interna a mode presentació de la comissió, missió, objectius i intencions del pla.

A continuació, s'han de realitzar les següents accions per al coneixement del context real:

- a. Observatori del cens. Digitalització i compilació de dades de la població treballadora sobre la base d'una segmentació per edat i antiguitat.
- b. Indicadors de dades per edat. Establir els KPI inicials considerant aquells factors crítics: rotació, absentisme, accidents, compliment, etc.
- c. Avaluació de riscos amb perspectiva d'edat. En l'anàlisi general de riscos laborals, és clau incloure la dimensió edat i subratllar la rellevància dels riscos psicosocials, l'expressió i les conseqüències dels quals varien al llarg del cicle vital.

2. OBSERVATORI DE SALUT DE LA PLANTILLA

- d. Enquestes periòdiques de salut i clima laboral. Realitzar qüestionaris breus amb periodicitat anual, semestral si els índexs de rotació i absentisme són elevats, per a mesurar diversos paràmetres la seva evolució, mesurar la línia base i el possible impacte dels canvis en les persones treballadores.
- e. Memòries de vigilància de la salut. Amb l'objectiu de detectar precoçment factors de fragilitat i proposar intervencions, realitzar exàmens de salut i identificar tendències de patologies.

3. DIAGNÒSTIC DE LA COMPANYIA

- f. Polítiques actuals de RH. Revisió de polítiques de reclutament, compensació, desenvolupament, flexibilitat i retir. Remarcant possibles objectius d'ajust. La millor eina serà realitzar benchmark amb organitzacions del sector.

4. DISSENY I IMPLEMENTACIÓ DE MESURES

- g. Polítiques de contractació i impuls del talent. Establir objectius de contingents mínims en la incorporació de candidats.
- h. Polítiques de compensació i flexibilitat. Crear paquets modulars amb beneficis ajustats a l'etapa vital.
- i. Polítiques de formació i desenvolupament.
 - i. Formació a comandaments. Cursos i tallers orientats a la gestió inclusiva de la diversitat, amb especial èmfasi en l'edat.
 - ii. Formació adaptada a l'edat i lloc. Tallers i micro-learning per a personal més júnior i actualització tecnològica per a més sèniors, ajustable al desenvolupament i creixement funcional de les persones treballadores. Cursos i tallers de reciclatge funcional i també en preparació per al retir adaptats al creixement de la plantilla.

- j. Polítiques de participació. Dissenyar i implementar iniciatives de col·laboració grupal mixta en edats. Activitats socials (carreres, convivències, teambuilding intergeneracional, mentoria inversa, etc.).
- k. Plans de transició a la jubilació. Activitats i contingut orientat a la gestió sostenible de la incorporació a la jubilació. Assessoria financera, psicològica, coaching emocional i físic.
- l. Cultura de la salut.
 - i. Vigilància i promoció en funció de l'edat de la plantilla. Programes específics d'ergonomia, vigilància de la salut segons edat.
 - ii. Programes multieix: salut física, benestar emocional, benestar social. Activitats com: reptes d'activitat, fisioteràpia en planta. Benestar emocional: mindfulness, assistència psicològica 24/7. Benestar social: voluntariat corporatiu, clubs esportius.

5. SEGUIMENT I AVALUACIÓ DELS PROGRAMES

L'avaluació i paràmetres de satisfacció s'obtenen de les dades obtingudes en enquestes de clima i satisfacció. També qüestionaris d'avaluació específics de cada acció implementada.

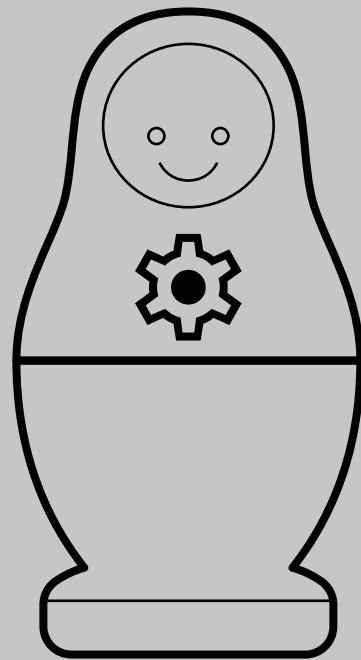
És important establir KPI realistes i mesurables de manera objectiva. Nivells de engagement adequats, rotació coherent amb el nou disseny de polítiques de retenció de talent, nivells d'absentisme, etc.

Per a establir posteriors conclusions sobre la base de les comparatives de ràtios, és recomanable fer avaluacions de cada acció passat un temps prudencial (aproximadament 6 mesos des de la seva implantació) assegurant-se que existeix un alt grau de penetració en la plantilla.

Altres modalitats d'avaluació poden passar per l'auditoria externa sempre que s'hagin fixat uns objectius per a la conclusió de la seva viabilitat o no.

Després de l'anàlisi d'eficiència dels programes i polítiques, es fa necessari el redisseny d'aquelles accions ineficaces.

BIBLIOGRAFIA



Ventura-Merkel, C., & Lidoff, L. (1983). Community planning for intergenerational programming (Vol. VIII). National Council on Aging, Inc

Fundación SERES & Merck (2024). Colaboración intergeneracional: conectar el talento para una empresa más fuerte.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2022). Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales. INSST.

Organización Mundial de la Salud. (1988). Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Ginebra: OMS.

Organización Internacional del Trabajo. (1984). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. OIT.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2023). Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud: Acciones clave (Notas Técnicas de Prevención, NTP 1176).