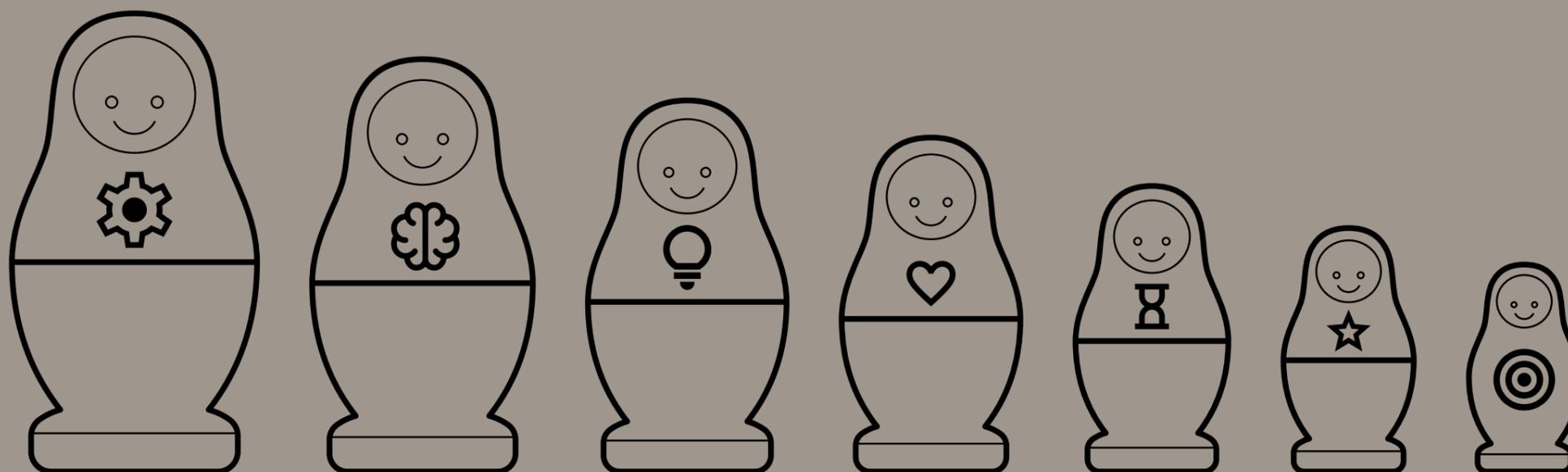


# LA SALUD GENERACIONAL

en el marco del bienestar laboral y su relación  
con el riesgo psicosocial



Edita:

**Foment**  
del Treball Nacional

Con el apoyo de:

a la feina **cap risc**

 **Generalitat**  
de Catalunya

**Edita y elabora:**  
Foment del Treball Nacional

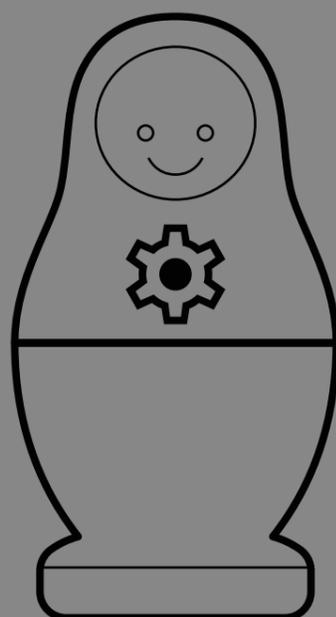
**Con el apoyo de:**  
Generalitat de Catalunya

**Con la colaboración de:**  
Geseme

# CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	6
3. MARCO TEÓRICO Y DEFINICIÓN DE CONCEPTOS CLAVE	9
4. METODOLOGÍA	12
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	13
I. RESULTADOS CUANTITATIVOS	13
II. ANÁLISIS RESPUESTAS POR GENERACIONES	13
III. ANÁLISIS RESPUESTAS POR VARIABLE DE GÉNERO	14
IV. ANÁLISIS DE RESPUESTA POR SECTOR	16
V. ANÁLISIS POR TIPO DE CONTRATO	17
VI. ANÁLISIS DE RESPUESTAS POR MODALIDAD DE TRABAJO	17
VII. ANÁLISIS DE DATOS: CRUCE DE VARIABLES	19
i. CARGA DE TRABAJO, APOYO DE SUPERIORES Y RECURSOS DISPONIBLES	19
ii. FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN + RECURSOS DE CONCILIACIÓN DISPONIBLES	21
iii. RECONOCIMIENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO	25
VIII. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO	26
IX. RESULTADOS CUALITATIVOS	26
6. BUENAS PRÁCTICAS Y PROPUESTAS DE MEJORA	30
7. CONCLUSIONES	32
8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y HOJA DE RUTA	37
9. BIBLIOGRAFÍA	40

# INTRODUCCIÓN



En la actualidad, es frecuente que los lugares de trabajo cuenten con trabajadores de hasta cinco generaciones diferentes. Cada una con una mirada similar, pero diferente, respecto al modo de enfrentar el trabajo, los valores, las expectativas y la proyección de futuro. Frente a estas perspectivas, la coexistencia intergeneracional se presenta como una oportunidad única de aprendizaje y desarrollo in situ, pero, a la vez, como un desafío en términos de cohesión, comunicación y tendencias de justicia organizacional.

Es importante comprender estos matices para poder adaptarse a las diferentes necesidades y formas de trabajo. El objetivo a la vista será generar una sinergia positiva entre los diferentes grupos; impulsar el cuidado y el estado de bienestar en las diferentes personas que trabajan en equipo dentro de las organizaciones.

Según los datos del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y otros organismos internacionales como la OMS, las condiciones sobre cómo se siente una persona en su trabajo se encuentran entre las primeras causas de malestar para la salud y el bienestar de quienes allí trabajan. A estos factores, también conocidos como riesgos psicosociales, cuando no son adecuadamente abordados, le siguen problemas de salud mental que afectan al individuo, el absentismo laboral o una alta rotación de personal. Todo ello perjudica no solo a los trabajadores sino también a las actividades empresariales y a la propia continuidad en el futuro de las organizaciones.

Desde la conceptualización del “burnout» como fenómeno ocupacional por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la relevancia del síndrome de desgaste profesional ha experimentado un incremento sostenido. En la actualidad, se posiciona como un riesgo psicosocial de primer orden a prevenir, especialmente en trabajadores con mayor edad y antigüedad en la organización.

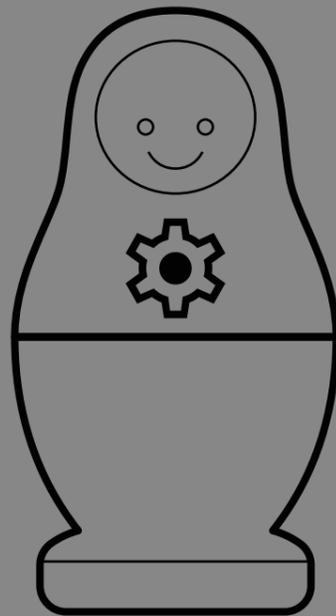
Paralelamente, los conflictos intergeneracionales, el desajuste de expectativas y las inequidades percibidas entre grupos de diferentes generaciones, pueden operar como aceleradores de dicho desgaste. Esta dinámica se acentúa en entornos laborales caracterizados por altas demandas o con una preparación insuficiente para la gestión de la diversidad.

En contraposición, la diversidad generacional gestionada estratégicamente constituye una fuente primordial de innovación, resiliencia organizacional y capacidad de adaptación a entornos volátiles. La integración del capital experiencial y las redes de contacto de las generaciones más veteranas, junto a las competencias digitales emergentes, las nuevas perspectivas creativas en la gestión del trabajo, el énfasis en la sostenibilidad y la valoración del equilibrio vida-trabajo de las generaciones más jóvenes, transformará a las empresas en organizaciones con mayor capacidad competitiva y adaptativa. Una correcta administración de esta coexistencia generacional fortalece la cohesión grupal, optimiza el clima laboral y fortalece la salud de la organización.

Todo esto es coherente con el Marco estratégico europeo de seguridad y salud en el trabajo, y también está alineado con el plan estratégico nacional que pone el énfasis en integrar medidas, acciones y políticas que ayuden a gestionar el cambio a consecuencia de la transición demográfica que estamos viviendo.

Alcanzar y consolidar estos beneficios inherentes a una coexistencia intergeneracional funcional requiere una comprensión profunda de las necesidades, expectativas y fortalezas diferenciales que coexisten en la organización. Implica, asimismo, la promoción activa de la colaboración y la creación de un entorno inclusivo, equitativo y psicológicamente seguro. Esto demanda un esfuerzo coordinado que va más allá de los departamentos de Recursos Humanos y gestión. Requiere también de la involucración activa de líderes y trabajadores en la cocreación de ideas, acciones y políticas de cohesión intergeneracional.

El estudio de las interacciones generacionales en el trabajo, su vinculación con el bienestar y la influencia de los factores psicosociales adquiere una relevancia crítica en el contexto del envejecimiento poblacional y la prolongación de la vida laboral. La expectativa de trayectorias laborales más extensas urge a las organizaciones a adaptar sus políticas y prácticas para la integración efectiva y sostenida de trabajadores de diversas edades. Esto exige un enfoque proactivo en la prevención de riesgos psicosociales, el diseño de entornos inclusivos y la promoción del bienestar intergeneracional.



# JUSTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO

El presente estudio se distingue por su enfoque analítico, abordando la interrelación de tres constructos fundamentales: convivencia intergeneracional, bienestar laboral y la influencia de los factores psicosociales sobre ambos. Gran parte de la investigación precedente ha tendido a analizar estas variables de forma aislada, obviando las sinergias y efectos de interacción. Esta revisión busca aportar una comprensión holística y ofrecer propuestas de intervención basadas en la evidencia para diversos contextos organizacionales.

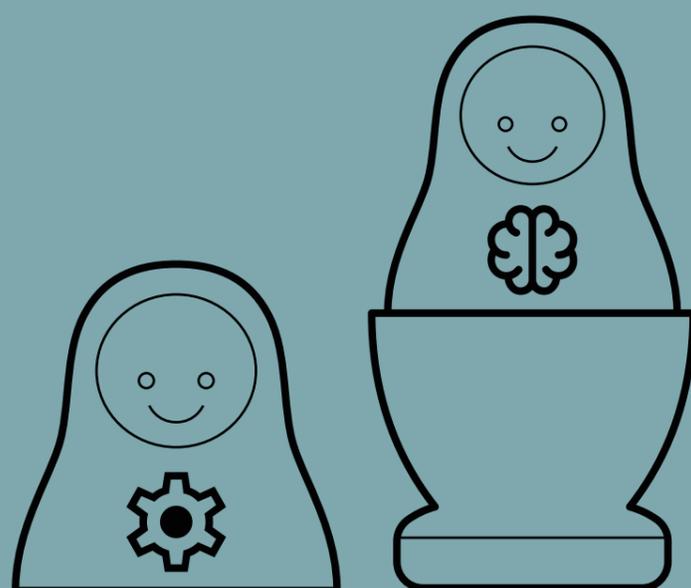
La observación de la convivencia intergeneracional desde la óptica del bienestar psicosocial no es meramente deseable, sino imperativa para el desarrollo de organizaciones saludables, sostenibles y socialmente responsables.

Asimismo, el análisis de la percepción que las distintas generaciones de trabajadores tienen sobre los factores psicosociales presentes en sus entornos laborales, y su correlación con el desgaste profesional, ofrecerá una perspectiva inclusiva y fundamentada para la formulación de políticas eficaces de acogida y convivencia intergeneracional.

Dada la creciente necesidad de que las empresas obtengan, de manera eficaz e informada, ideas que contribuyan a la gestión efectiva de la diversidad generacional, el análisis de la coexistencia de grupos de edades diferentes en el mundo corporativo, los elementos que favorecen la colaboración de los trabajadores, y los muchos otros aspectos psicológicos relacionados con el afrontamiento del estrés se ha vuelto sumamente relevante. Así, el propósito general de este informe se centra en analizar las percepciones de las personas que conviven en las organizaciones, y con ello plantear propuestas de intervención para la coexistencia intergeneracional efectiva en cualquier empresa. Como se desprende del capítulo introductorio, este nuevo panorama supone un gran desafío, pero también hay que reconocer sus posibilidades si se abordan adecuadamente.

Para la consecución de estos fines, se ha procedido a una revisión de literatura científica, técnica y normativa pertinente a la convivencia intergeneracional en el ámbito laboral, con especial énfasis en los elementos que inciden en el bienestar psicológico de los trabajadores. Dicho análisis se ha complementado con la recopilación de datos empíricos mediante la administración de un cuestionario estandarizado, la realización de entrevistas semiestructuradas y sesiones en grupos de discusión que incluyen trabajadores de las diferentes generaciones presentes en el tejido laboral actual. Estos instrumentos permiten explorar en profundidad y contrastar las percepciones generacionales sobre las políticas y prácticas organizacionales orientadas a la convivencia intergeneracional, y cómo estas se relacionan con sus experiencias de bienestar laboral.

El análisis cruzado de los datos obtenidos permitirá la identificación de patrones, tensiones y oportunidades en la gestión de la diversidad generacional. El objetivo último es ofrecer recomendaciones prácticas para el diseño de entornos laborales más inclusivos, cooperativos y resilientes, donde las políticas de bienestar tengan un alcance universal. Adicionalmente, se busca contribuir a la prevención de riesgos psicosociales y a la promoción de la salud mental en el trabajo.



De forma específica, la investigación persigue los siguientes objetivos:

- o Describir las características sociodemográficas y las diferencias más relevantes entre los grupos generacionales presentes en el entorno laboral actual.
- o Identificar los principales factores psicosociales que modulan la calidad de la convivencia intergeneracional.
- o Explorar los mecanismos mediante los cuales dicha convivencia puede favorecer o dificultar el bienestar laboral.
- o Sistematizar experiencias, buenas prácticas y propuestas de intervención documentadas en la literatura y emergentes de los testimonios de los participantes.

Dado que el concepto de bienestar laboral es un constructo individual sujeto a una serie de influencias socioculturales, tal y como se ha aludido anteriormente, se busca conocer impresiones acerca de la percepción que los participantes tienen sobre bienestar físico y psicológico, los factores, elementos o circunstancias que contribuyen a ese estado, y qué elementos de riesgo psicosocial influyen en esta percepción. Adicionalmente, es necesario confrontarlo con las herramientas y hábitos saludables que los participantes desarrollan como estrategia de afrontamiento individual del estrés para comprobar el riesgo de afecto sobre el bienestar laboral percibido.

Teniendo como punto de partida la teoría de demandas-recursos (Demerouti et al., 2001) que sostiene que el bienestar laboral resulta del equilibrio entre exigencias laborales y recursos disponibles, se asume, como parte de las hipótesis de trabajo, que cada variable de la segmentación planteada en el estudio influye en esa ecuación desde ángulos distintos.

La configuración socioeconómica determina en gran medida este primer paso de la investigación. Por ello, previo a la interpretación y la proposición de medidas concretas, es necesario situar y testar la influencia de ciertos aspectos sociales y económicos sobre los grupos de edad. Es muy importante comprobar si alguno de estos elementos es determinante y en qué medida para la configuración de un estado pleno de bienestar laboral.

A priori, y dando por cierta esta posible influencia socioeconómica, la generación determinaría expectativas, el género marcaría roles socioculturales, el sector definiría el contexto productivo, la modalidad contractual condicionaría seguridad y beneficios, y la modalidad de trabajo afectaría a la autonomía y apoyo social.

De este modo, una primera hipótesis a confirmar, desde el punto de vista de la edad, es que las generaciones más jóvenes (Gen Z, Millennials) **elevan sus exigencias de flexibilidad y propósito**, lo que podría traducirse en niveles de bienestar menores si la organización no satisface dichas expectativas. En las generaciones más senior (Baby Boomers, Generación X) la prioridad no se centra en cuestiones como la flexibilidad horaria pero sí en parámetros de **seguridad del empleo y compromiso con el trabajo**. Siempre teniendo en consideración que todos los elementos están presentes en el momento de equilibrar el bienestar; la prioridad de unos sobre otros es lo que puede marcar las verdaderas diferencias entre edades.

Cuánto condiciona la perspectiva de género se plantea del siguiente modo; debido principalmente a las cargas de cuidado y posibles techos de cristal, sobre todo en sectores eminentemente masculinizados, las mujeres pueden presentar niveles más bajos de bienestar. Es importante fijarse en este aspecto para comprobar como la asunción y percepción del rol de género influye a la hora de diseñar e implementar medidas con una adecuada visión equitativa de género.

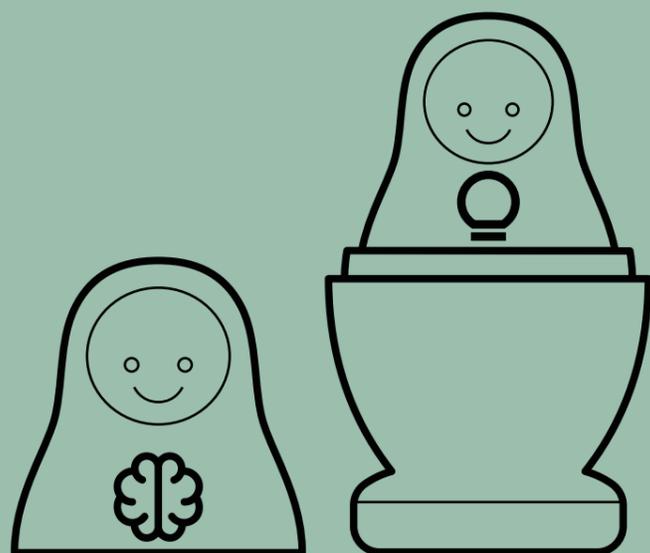
En lo que respecta al sector, la influencia que puede ejercer este factor en su relación con el bienestar de los trabajadores radica, por ejemplo, en cuestiones relacionadas con la intensidad en las relaciones con clientes o en la producción. Está comprobado que un alto ritmo y una elevada carga de trabajo correlacionan con altos niveles de estrés. La actividad desarrollada en algunos sectores se ve impregnada de un estado prolongado de acción intensa, largas jornadas laborales, duras negociaciones, etc. y ello impacta poderosamente sobre los trabajadores.

Otra de las variables importantes se refiere a la modalidad contractual. Las personas bajo un contrato temporal o régimen autónomo experimentan un menor bienestar por la inseguridad y la falta de beneficios, mientras que los contratos indefinidos actúan como factor protector.

Por último, la flexibilidad horaria se propone como un aspecto determinante sobre la perspectiva del bienestar. La autonomía y el contacto social que permite una modalidad de trabajo híbrida maximiza la percepción de bienestar, mientras que aquellos empleos que se realizan 100% en remoto mejoran el equilibrio entre vida personal y laboral. En el lado negativo, puede empeorar el sentimiento de pertenencia a un grupo u organización viéndose reducido el apoyo social y el contacto con sus compañeros de equipo. La modalidad completamente presencial, presenta un escenario donde el contacto personal favorece un soporte rápido, pero mucha menos flexibilidad en cuanto a la conciliación.

Desde esta perspectiva, el estudio pretende visibilizar los desafíos inherentes a la convivencia intergeneracional, al tiempo que proponer herramientas y estrategias que contribuyan a la mejora de la salud organizacional y el bienestar integral de todos los trabajadores, independientemente de su adscripción generacional.

# MARCO TEÓRICO Y DEFINICIÓN DE CONCEPTOS CLAVE



El concepto de Convivencia Intergeneracional presenta escasas divergencias doctrinales. Generalmente, se describe aludiendo a las oportunidades y retos que supone la coexistencia y colaboración de individuos de diferentes generaciones dentro de una organización. Esto implica la confluencia de diversas sensibilidades, valores, expectativas, necesidades y modos de entender el trabajo, así como en las formas de comunicación. Según Ventura-Merkel y Lidoff, la intergeneracionalidad empresarial supone un «intercambio mutuo de habilidades, conocimientos o experiencias». En un informe sobre este asunto, llevado a cabo en 2024 (Fundación SERES y Merck) se define como «una herramienta estratégica para conectar talentos diversos en las organizaciones, promoviendo la colaboración entre generaciones y aprovechando la diversidad de conocimientos y experiencias para impulsar la innovación y la competitividad.» El denominador común de estas definiciones es el aprovechamiento sinérgico de las potencialidades y la promoción de la solidaridad intergeneracional por encima de las dificultades inherentes.

Se han identificado diversas generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z), si bien los límites cronológicos son algo difusos. Más allá de la delimitación de rangos de edad, resulta crucial entenderlas como producto de influencias contextuales (económicas, sociales, tecnológicas) distintivas.

La nota técnica de prevención número NTP 1176 relativa a Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud establece que «una generación (o un tramo de edad) comparte características comunes fruto de una trayectoria vital y profesional compartida y de un proceso histórico y cultural común, que vincula a sus integrantes» lo que debería constituir un punto de partida para el desarrollo de iniciativas inclusivas.

Resulta lógico, por tanto, que personas con diferentes sensibilidades fruto de un paquete de influencias socioculturales, configuren un concepto diferenciado sobre qué es el bienestar laboral.

En su objetivo de ofrecer una definición general, pero donde tengan cabida las diferentes sensibilidades y conceptos individuales, el bienestar laboral, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), es el «estado de completo bienestar físico, mental y social en relación con el trabajo». Esta concepción holística incluye tácitamente aspectos del entorno y las condiciones laborales, trascendiendo la mera ausencia de enfermedad o lesión profesional. Configura un estado general de satisfacción, salud física y psicológica, y calidad de vida laboral. Sin embargo, ha de entenderse que la percepción y el acento sobre qué situaciones marcan el bienestar laboral es una construcción individual que se verá afectada por los anteriormente mencionados elementos de influencia social e históricos, sin olvidar el recorrido vital y laboral de cada una de las personas.

El tercer elemento que resulta una variable ineludible a la hora de entender la percepción final de algo tan amplio e individual como el bienestar laboral, son los llamados factores de riesgo psicosocial.

En concreto, los factores psicosociales en el ámbito laboral, conforme al Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), son *«aquellas condiciones presentes en una situación laboral y relacionadas con la organización y el contenido del trabajo, la realización de la tarea, y que tienen influencia sobre el bienestar o la salud del trabajador»*. La OMS los considera *«aspectos del diseño del trabajo, la organización y la gestión, así como su contexto social, que tienen el potencial de causar daño psicológico o físico»*. La OIT, en línea similar, incluye la percepción e integración del trabajador: *«Las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo»*.

Puede comprobarse la proximidad conceptual de estas instituciones en el momento de definir y señalar tanto el foco como las consecuencias de la no atención sobre el posible daño que estos puedan ejercer sobre una persona.

Cada vez más frecuentemente, la investigación enfatiza la justicia organizacional, la autonomía funcional y decisional, y el sentido de propósito como factores psicosociales de gran influencia al margen de otros más generalizados y de consenso técnico.

A este respecto, pertenecer a un grupo de edad supone verse influenciado por valores, competencias, percepciones y estilos de afrontamiento que *«pueden suponer exposiciones diferenciadas»* en interacción con las condiciones de trabajo suponiendo distintos grados de vulnerabilidad frente al estrés y al desgaste profesional.

Este desgaste profesional (burnout), resultante de la exposición diferenciada, pero generalmente crónica, a factores psicosociales adversos es un estado de agotamiento emocional, despersonalización (o cinismo y distanciamiento mental del trabajo) y reducida realización personal/profesional. Se asocia a contextos organizacionales con elevadas demandas y escasos recursos (reconocimiento, apoyo, control). La Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) lo caracteriza por: *«sentimientos de agotamiento, mayor distanciamiento mental del trabajo (implicando negativismo o cinismo) y reducción de la eficacia profesional»*. Toda intervención preventiva eficaz requiere la identificación y actuación sobre los factores psicosociales subyacentes.

Las transformaciones demográficas y sociales han reconfigurado la fuerza laboral, resultando en una coexistencia multigeneracional. El incremento de la esperanza de vida y la consiguiente prolongación de la vida laboral implican que individuos de diversas edades colaboren, aportando un espectro amplio de habilidades, competencias, conocimientos y valores. Parece lógico pensar que la prolongación de la vida laboral redundará en un agotamiento físico y mental por exposición a factores psicosociales en constante cambio y evolución hacia una mayor complejidad en los procesos.

De un modo casi estereotipado, se plantea desde varios estudios que cada generación presenta ventajas diferenciales: los Baby Boomers (cultura del esfuerzo, lealtad institucional), la Generación X (adaptabilidad, equilibrio vida-trabajo), los Millennials (propósito, flexibilidad, desarrollo continuo) y la Generación Z (competencia tecnológica, perspectiva disruptiva). Esta heterogeneidad es una potencial palanca de innovación si se gestiona adecuadamente; en caso contrario, se exacerba el riesgo de conflictos intergeneracionales (escaso reconocimiento mutuo, desconexión en equipos multigeneracionales). La implementación de medidas organizacionales que fomenten un entorno respetuoso y promuevan la colaboración y el aprendizaje mutuo es crucial.

La literatura científica converge en señalar la convivencia intergeneracional positiva como un factor protector frente al desgaste profesional. La promoción activa por parte de la organización de políticas de integración, coexistencia y, fundamentalmente, de identidad grupal y pertenencia, genera cohesión y resiliencia. Una omisión de estas políticas o un liderazgo insensible a las diferencias generacionales impactará negativamente en el clima laboral y el bienestar.

La percepción de inequidad, los estereotipos negativos, los efectos de la globalización y la digitalización (que pueden intensificar el estrés y la inseguridad laboral) son obstáculos significativos. Las diferencias en la adopción y uso de herramientas digitales también pueden generar fricciones.

Comprender la influencia de estos factores en el bienestar laboral es esencial para diseñar intervenciones eficaces y adaptadas. Una gestión proactiva de estas dinámicas fortalece el capital social interno y previene el burnout. Es fundamental la adopción estratégica por parte de las organizaciones de políticas de convivencia intergeneracional.

Esto incluye acciones orientadas a la sensibilización sobre la diversidad generacional, formación en competencias intergeneracionales, rediseño de políticas de gestión de personas (reconocimiento, desarrollo de carrera, feedback) e implementación de prácticas colaborativas que fomenten el intercambio de conocimientos y la mentoría bidireccional. Este enfoque estratégico debe integrarse con los sistemas de prevención de riesgos psicosociales, identificando necesidades específicas de los diferentes grupos de edad. La implementación de políticas uniformes sobre diversidad generacional, sin considerar estas especificidades, limitará su eficacia en la promoción de una convivencia armónica.

# METODOLOGÍA

Con el objetivo de comprender cómo se construye y experimenta el bienestar laboral entre las distintas generaciones que conviven hoy en el mercado de trabajo, se diseñó una estrategia de investigación mixta. Se diseñó un cuestionario ad-hoc con el que se recogería información relevante de un número elevado de personas. A continuación, se realizaron varias entrevistas individuales con el objetivo de contrastar y profundizar en el contenido del cuestionario. Por último, se realizaron grupos de discusión mixtos para consolidar ideas y aportaciones comunes más creativas. En estas sesiones, se reunió a grupos de 6 personas pertenecientes a los diferentes grupos de edad objeto de este estudio.

El cuestionario se diseñó con 27 preguntas, dentro de las cuales se incluían cinco preguntas de identificación y segmentación de grupos. El resto del cuestionario incluía diez ítems multiopción de escala Likert, nueve preguntas multiopción con dos posibles opciones, y dos preguntas con tres opciones a elegir. Adicionalmente se incluyó una pregunta abierta para conocer la importancia que los participantes conceden a la modalidad de trabajo sobre el bienestar percibido.

Así, siendo el objeto de interés del estudio analizar las posibles influencias que los riesgos psicosociales ejercen sobre el bienestar laboral desde una perspectiva intergeneracional, se incluyeron entre las variables de segmentación, como posibles unidades de análisis, aquellas características que podrían ser más determinantes a la hora de encontrar diferencias sustanciales.

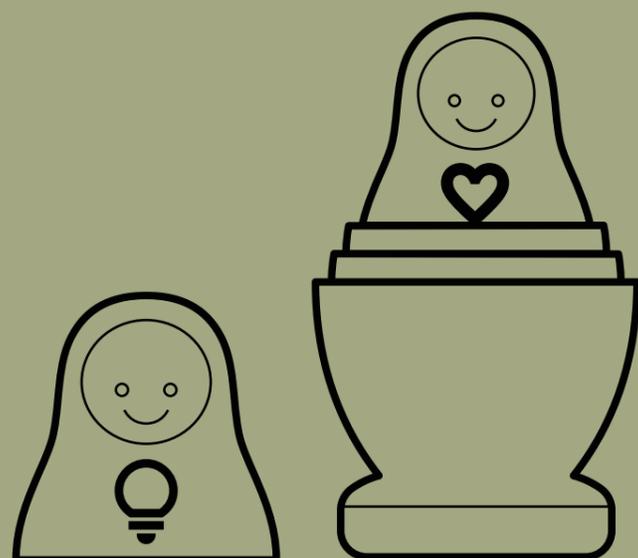
Se establecieron segmentos de población encuestada según cinco ejes considerados críticos para el fenómeno estudiado. Los grupos en los que se dividió la muestra son los siguientes:

- o GRUPO DE EDAD
- o GÉNERO
- o SECTOR LABORAL
- o MODALIDAD CONTRACTUAL
- o MODALIDAD DE TRABAJO

Paralelamente, se llevaron a cabo entrevistas a personas trabajadoras de empresas de diversos sectores cuya base está en Cataluña. El perfil de las personas entrevistadas se ajustó a los perfiles seleccionados para el objeto del estudio, quedando representadas todas las generaciones, sectores laborales, modalidad de trabajo y paridad en género.

Los mismos criterios de selección se utilizaron para generar los agregados de personas que participaron en la última fase de contraste, los grupos de discusión.

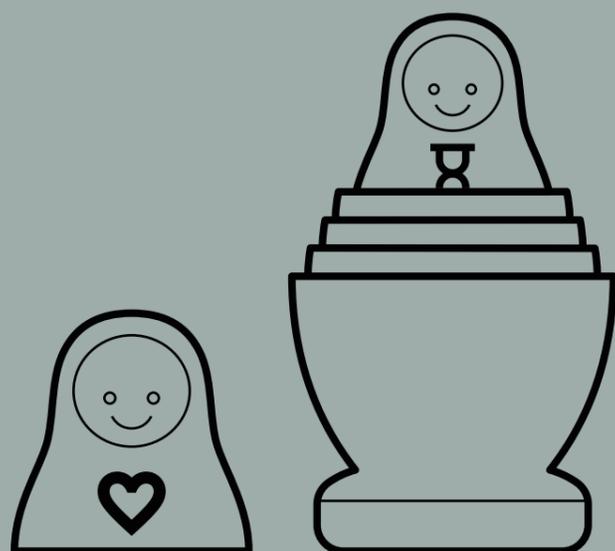
Esta encuesta obtuvo 270 respuestas válidas. Resultando este tamaño muestral suficiente para realizar inferencias con un nivel de confianza alto a nivel global.



# ANÁLISIS DE RESULTADOS

## I. RESULTADOS CUANTITATIVOS

Al finalizar el plazo de recogida cuantitativa de datos, se contabilizaron un total de 270 respuestas válidas que se distribuyeron del siguiente modo:



### GRUPO

Generación	Boomers 9%	Gen X 64%	Millennials 23%	Gen Z 4%
Género	Mujeres 59%	Hombres 41%	Otros <1%	-
Sector	Industria 25%	Servicios 43%	Admin. Públicas 15%	Otros 17%
Tipo de contrato	Indefinido 94%	Temporal 4%	Autónomo <1%	Otros <1%
Mod. Trabajo	Presencial 50%	Híbrido 47%	Remoto 3%	-

Es muy importante señalar que los datos relativos a la Generación Z deben tomarse con mucha prudencia al acumularse un número de respuestas bajo que no permite hacer inferencias claras.

## II. ANÁLISIS RESPUESTAS POR GENERACIONES

El primer dato relevante para comprobar las hipótesis de trabajo es considerar el nivel de bienestar que perciben las personas y su relación con el estrés. Esta es una manifestación más reconocible de la interacción de los individuos con los factores psicosociales.

Las respuestas obtenidas son las siguientes:

Cohorte	n	Bienestar	Estrés	Agotamiento	Motivación
BB	24	<b>3,83</b>	3,33	2,80	<b>3,83</b>
Gen X	174	3,52	3,37	<b>2,85</b>	3,53
Gen Y	62	3,50	<b>3,47</b>	2,78	3,44
Gen Z	10	3,80	3,30	2,63	3,80

Las dos generaciones más exteriores son quienes muestran una percepción subjetiva más alta del bienestar y motivación en el trabajo. Ambas puntuaciones se comportan de manera muy correlacionada. La valoración de la motivación manifestada es alta para todas las edades. Como dato destacado, el grupo de Baby Boomers alcanzan una mayor satisfacción y motivación.

Todas las franjas de edad han indicado un impacto alto del estrés, con muy poca variación entre ellas; una de las posibles consecuencias del efecto del estrés sobre las personas es el estado de agotamiento, y en este aspecto la frecuencia del estrés sobre las personas, es intermedia en todas las edades con poca variación entre sí.

Se puede concluir que, con la muestra de trabajo, la variable generación no es una gran predictora de los niveles subjetivos de bienestar, como tampoco lo es un elemento de protección ante el estrés.

Todas las generaciones se concentran mayoritariamente en las categorías «4 – Bueno» y «3 – Neutro». Baby Boomers y Gen Z presentan la mayor proporción conjunta de valoraciones altas («4» + «5»), pero la diferencia no es estadísticamente sólida. Mientras que Gen X y Millennials exhiben porcentajes ligeramente mayores en los niveles «2 – Malo» y «3 – Neutro», pero siguen un patrón muy similar al resto de grupos.

### III. ANÁLISIS RESPUESTAS POR VARIABLE DE GÉNERO

La población de personas que registraron respuesta en el cuestionario se distribuye como sigue:

GÉNERO	Mujeres	Hombres	Otros	-
N= 270	59%	41%	<1%	-

Para esta segunda variable la distribución por género y grupo de edad deja los siguientes porcentajes de respuesta:

GENERACIÓN	Hombre	Mujer	Pref. no decir	Total
Baby Boomers (1946-64)	41,7%	58,3%	0%	100%
Generación 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 reparto de valoraciones de las personas que respondieron al cuestionario, teniendo en cuenta una distribución segmentada por género es la que sigue:

GÉNERO	n	Bienestar	Estrés	Agotamiento	Motivación
Hombre	109	<b>3.62</b>	3.26	3.21	<b>3.61</b>
Mujer	160	3.51	<b>3.48</b>	<b>3.34</b>	3.50
Prefiero no decirlo	1	3.00	3.00	3.00	4.00

Es importante destacar, como principales diferencias, que los hombres presentan una mayor frecuencia de valoración muy alta «5» y menor de baja «2»; por el contrario, las mujeres concentran sus respuestas de manera más frecuente en los valores medios: neutro «3» y bueno «4».

Con esta muestra, el género apenas muestra señales de influencia sobre el bienestar percibido en el trabajo. Aunque los hombres declaran ligeramente más bienestar y motivación, la magnitud del efecto es muy baja y no significativa. El impacto del estrés y el agotamiento parece que influye más a las mujeres, aunque sigue existiendo una ligera diferencia no determinante.

## IV. ANÁLISIS DE RESPUESTA POR SECTOR

El análisis del sector y su influencia sobre los puntos encuestados refleja también pocas diferencias que, estadísticamente, puedan tomarse como relevantes para tomar decisiones. Los datos son los siguientes:

SECTOR	Industria	Servicios	Admin. Públicas	Otros
N= 270	25%	43%	15%	17%

El reparto de valoraciones de los elementos de análisis, distribuido por sector se presenta en esta tabla:

SECTOR	n	Bienestar	Estrés	Agotamiento	Motivación
Admin. pública	41	3.44	3.29	3.12	3.34
Industria	68	<b>3.66</b>	3.38	3.24	<b>3.72</b>
Otro	45	3.53	3.36	3.18	3.47
Servicios	116	3.54	<b>3.43</b>	<b>3.42</b>	3.54

La industria destaca como el entorno con mejores resultados globales; es el sector con mayor bienestar y motivación, donde estrés y agotamiento están presentes, pero en niveles intermedios. La administración pública muestra la peor puntuación en bienestar y la más baja en motivación.

Aunque el estrés no es el valor más alto, sí hay una percepción general más gris del entorno laboral. El sector servicios presenta los niveles más altos de agotamiento y el mayor nivel de estrés. A pesar de eso, los niveles de bienestar y motivación se mantienen en valores medio-altos.

En lo relativo a «Otros sectores», no es posible determinar a qué sectores pertenecen los trabajadores que han registrado su respuesta; aun así, los datos son intermedios y apenas ofrecen información de gran utilidad para el estudio, si bien es importante tener en cuenta estas respuestas para su respectivo cruce con otras variables.

## V. ANÁLISIS POR TIPO DE CONTRATO

La modalidad contractual, a priori, se identificaba hipotéticamente como una posible variable que influye de manera significativa en la percepción de seguridad y protección de los trabajadores. Ambos factores psicosociales que, con frecuencia, suponen una gran fuente de preocupación para los trabajadores en las franjas más senior del abanico de edades.

Sin embargo, dada la distribución de valoraciones mostrada a continuación, no ofrece información que pueda entenderse como útil ya que el 94% de las respuestas pertenecen a personas cuya relación contractual con su empresa es indefinida y no temporal. Por ello, no se pueden extraer conclusiones comparativas con los datos obtenidos:

TIPO DE CONTRATO	Indefinido	Temporal	Autónomo	Otros
N= 270	94%	4%	<1%	<1%

## VI. ANÁLISIS DE RESPUESTAS POR MODALIDAD DE TRABAJO

La modalidad de trabajo es la última de las variables incluidas en la segmentación de la población. El reparto de respuestas se ha distribuido del siguiente modo:

MOD. TRABAJO	Presencial	Híbrido	Remoto	-
N= 270	50%	47%	3%	-

La tabla de valoraciones sobre los principales elementos de análisis en esta fase recoge estos resultados:

MODALIDAD	n	Bienestar	Estrés	Agotamiento	Motivación
Híbrido	127	3.64	3.38	3.27	<b>3.66</b>
Presencial	134	3.46	3.38	3.31	3.45
Remoto	9	<b>3.78</b>	<b>3.56</b>	<b>3.33</b>	3.33

La modalidad híbrida es la más equilibrada: alto bienestar, estrés medio y buen nivel de motivación. Representa el mejor balance general entre rendimiento emocional y conexión con el trabajo. Combinar presencia física con autonomía da buenos resultados en cuanto a percepción subjetiva del trabajo.

La modalidad presencial tiene el nivel más bajo de bienestar y motivación, aunque no es el peor en agotamiento. El estrés es similar a otros modos de trabajo, lo que puede indicar que el problema no es la carga, sino la percepción de control o libertad.

Los resultados de la modalidad «remoto» no son estadísticamente concluyentes por el bajo número de respuestas registradas. Esto también es un reflejo de la frecuencia con la que esta modalidad laboral está presente en las organizaciones representadas, siendo el formato menos habitual de trabajo.

La disección por grupos de edad, mantenido como influyente la variable del modo de trabajo refleja los datos de esta tabla:

MODALIDAD	Generación	n	Bienestar	Estrés	Agotamiento	Motivación
Híbrido	B.B.	10	<b>3.90</b>	3.20	3.10	3.90
Híbrido	Generación X	83	3.57	3.37	3.25	3.57
Híbrido	Millennials	29	3.72	3.48	<b>3.45</b>	3.83
Híbrido	Generación Z	5	3.80	3.20	2.80	3.80
Presencial	B.B.	13	3.85	3.46	3.23	<b>3.92</b>
Presencial	Generación X	84	3.45	3.32	3.29	3.48
Presencial	Millennials	32	3.28	<b>3.50</b>	3.44	3.12
Presencial	Generación Z	5	3.80	3.40	3.00	3.80
Remoto	B.B.	1	3.00	3.00	3.00	2.00
Remoto	Generación X	7	3.86	3.86	3.57	3.71
Remoto	Millennials	1	4.00	2.00	2.00	2.00

El cruce de modo de trabajo y género presenta los siguientes datos:

MODALIDAD	Género	n	Bienestar	Estrés	Agotamiento	Motivación
Híbrido	Mujer	74	3.58	3.53	3.45	3.53
Híbrido	Hombre	53	3.72	3.17	3.00	<b>3.85</b>
Presencial	Mujer	82	3.45	3.52	3.41	3.42
Presencial	Hombre	52	3.48	3.17	3.17	3.50
Remoto	Mujer	4	3.75	<b>3.75</b>	<b>3.50</b>	3.00
Remoto	Hombre	5	<b>3.80</b>	3.40	3.20	3.60

## VII. ANÁLISIS DE DATOS: CRUCE DE VARIABLES

El siguiente paso consiste en comprobar si existe correlación y de qué modo, algunos factores psicosociales influyen sobre la percepción subjetiva del bienestar y el estrés experimentado por los trabajadores, se realizaron una serie de cruces de variables que se consideran críticos.

### *i. Carga de trabajo, apoyo de superiores y recursos disponibles*

El marco de referencia inicial, la teoría de demandas-recursos (Demerouti et al., 2001) plantea que ante circunstancias laborales que incrementan la tensión por falta de recursos, el apoyo recibido por los diversos componentes de la organización amortigua el efecto del estrés y ejerce un poder de refuerzo de la sensación de bienestar. Por ello, se realizó un análisis en el cruce de estas dos variables, donde combinaciones más importantes plantean que algunos factores psicosociales tienen un efecto sobre el bienestar, por ejemplo, la carga de trabajo, el apoyo del líder y los recursos disponibles.

Cuál es la percepción de la carga de trabajo sobre las generaciones y el apoyo que reciben para superarla supone revisar qué valoración hace cada generación de esta en términos de alta/adecuada. Al mismo tiempo, qué posible relación tiene el apoyo brindado por sus líderes para manejar esa carga.

En otras palabras, conocer si contar con los recursos adecuados ayuda a amortiguar el impacto de la carga.

GENERACIÓN	Carga de trabajo	Neutro	No recibo apoyo	Algo de apoyo	Más apoyo	Suficiente apoyo
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%

Lo más destacado del análisis es que en todas las generaciones, quienes reciben suficiente apoyo y consideran adecuada su carga, son también quienes más frecuentemente dicen tener recursos adecuados.

Entre los Millennials y Generación X, hay una proporción importante de personas que no consideran adecuada su carga, reciben poco o algo de apoyo, y dicen no tener recursos adecuados.

En la Generación Z, el 80% declara tener recursos adecuados cuando también reciben apoyo suficiente, lo que muestra una alta alineación positiva. La generación Boomers tienen respuestas más divididas, aunque destacan quienes sí tienen recursos y apoyo, cuando consideran adecuada su carga.

Millennials y Gen X son los grupos que más combinan percepción negativa de carga con falta de apoyo. Gen Z y Baby Boomers tienen una experiencia más positiva en ambas dimensiones, aunque en el caso de Baby Boomers hay más diversidad de respuesta.

En todas las generaciones, los mayores niveles de bienestar medio ( $\geq 4$ ) se observan cuando se considera la carga adecuada, se recibe suficiente apoyo y se dispone de recursos adecuados. Así, como una primera conclusión del análisis global es evidente que se establece una relación directa entre contar con apoyo de superiores y contar con recursos disponibles y un estado mayor de bienestar. Cuando las personas no tienen recursos, aunque tengan apoyo, el bienestar baja significativamente; por ejemplo, los Millennials con carga adecuada, algo de apoyo, pero sin recursos la valoración de bienestar medio cae al 2.50. Lo mismo sucede con la Gen X, que llega al 2.88 con los mismos condicionantes.

Cuando la combinación supone que las personas perciben poco o ningún apoyo y no disponer de recursos resulta en una valoración muy baja de la experiencia de bienestar. Las combinaciones donde hay percepción de carga no adecuada, poco o nulo apoyo, y sin recursos muestran los niveles más bajos de bienestar ( $\leq 3$ ).

Por generaciones, los Gen X o Millennials con carga no adecuada y sin apoyo: 2.70 a 2.93. Son los grupos donde el bienestar se ve más afectado cuando falta apoyo o recursos. La Generación Z mantiene valores altos de bienestar incluso con pocos datos ( $\approx 3.88$ ), siempre que haya recursos y apoyo. Los Baby Boomers mantienen el valor del bienestar estable ( $\approx 4$ ) en la mayoría de las combinaciones con apoyo adecuado.

En conclusión, la percepción de apoyo parece ser un factor moderador del impacto de la carga de trabajo; incluso si la carga es alta, recibir apoyo mejora la experiencia. Existe una relación clara: quienes consideran su carga adecuada tienden a sentir también más apoyo por parte de superiores o equipo, y contar con más recursos.

### ii. Flexibilidad y conciliación + recursos de conciliación disponibles

Junto con la carga de trabajo, la conciliación de la vida personal y laboral es un elemento para considerar cuando se habla de bienestar laboral. Se trata de uno de los riesgos psicosociales más comunes en su relación con el estrés. Aquellas personas que no sienten la posibilidad de compatibilizar dificultades en su contexto personal con el desarrollo profesional experimentan un mayor estrés.

La relevancia de la edad sobre este binomio se detalla en esta tabla:

GENERACIÓN	n	Bienestar medio	Bienestar Positivo (4-5)	Flexibilidad media	Recursos media
B Boomers	24	<b>3,83</b>	<b>71 %</b>	<b>3,88</b>	<b>3,92</b>
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	<b>4,00</b>

Las personas que cuentan con suficiente flexibilidad puntúan muy parecido a quienes consideran que la empresa les ofrece recursos de conciliación. Cuando una cosa está bien, con frecuencia la otra también lo está. Esa convergencia indica que, en la práctica, la flexibilidad se vive como un recurso de conciliación.

Tanto la flexibilidad como los recursos muestran una correlación positiva con el bienestar global en el trabajo, aunque por si solos no son determinantes para definir cómo se sienten los trabajadores.

Quienes dicen que su generación es «importante, pero no prioritaria» obtienen las mejores medias de flexibilidad (3,7/5) y bienestar (3,6/5). En cambio, las personas que «no están seguras» presentan los valores más bajos. Esto sugiere que tener una opinión que no es indiferente o llevada a su máxima prioridad se asocia a una mejor experiencia laboral.

Con respecto a las diferencias intergeneracionales en relación con la articulación del tiempo de trabajo, el grupo más veterano es el que mayor convergencia muestra en la relación entre bienestar, la flexibilidad y los recursos disponibles en la empresa, mientras que, en otras generaciones como los Millennials, esta relación es importante pero no es tan marcada como en la generación Boomer.

En este análisis particular sobre la flexibilidad se incluye la revisión de la modalidad de trabajo como una medida indirecta que afecta a la autonomía decisional sobre el tiempo de trabajo. De hecho, esta es una de las medidas estrella de las organizaciones a la hora de favorecer la flexibilidad horaria.

Dentro del cuestionario se incluía una pregunta abierta para conocer si la modalidad de trabajo era una variable condicionante.

Para su estudio y comprensión, se realizó una categorización de los términos más utilizados en las respuestas. Se definió un criterio de valor (positivo/neutro/negativo) para establecer un abanico de polaridad. Para ello se siguió el siguiente marco de cribado en base a los términos que los participantes utilizaban para describir sus experiencias:

POLARIDAD	Principales expresiones
Positiva	flexibilidad, conciliar/concilia, mejora/mejorar, beneficia, favorece, cómodo/cómoda, satisfacción/satisfecho, contento, motivador, bienestar, «me gusta», «estoy bien», «me va bien», ahorro (tiempo/coste), eficiencia, productivo, positivo
Negativa	estrés/estresante, agotador/agotada, difícil/dificulta, «no permite» + conciliar, rigidez/riguroso, sobrecarga, mal/malo, peor/empeora, insatisfacción, descontento, problema, pérdida/pierdo (tiempo), cansancio, aislamiento, «no me gusta», negativo
Neutral / mixta	neutro, indiferente, normal, correcto, adecuado, «no afecta», «igual», «depende», «ni bien ni mal», poco/poca (influencia), limitado/limitada, aceptable

Se obtuvieron los resultados siguientes sobre el porcentaje de respuestas positivas, neutras o negativas, asociadas a la modalidad de trabajo:

MODALIDAD	Positivas	Negativas	Neutras / mixtas
Presencial	30 %	10 %	60 %
Híbrido	44 %	4 %	52 %
Remoto	33 %	0 %	67 %

Una vez establecidas las categorías, se recopilaron el número de ocasiones que las personas incluían en sus respuestas los términos seleccionados.

En la categoría positiva la tabla de menciones es la siguiente, ordenada de más a menos ocasiones:

CATEGORÍA	Menciones	Ejemplos
Impacto positivo general	65	«Afecta positivamente.» «Me facilita el bienestar laboral bastante.»
Conciliación / flexibilidad	55	«Me da flexibilidad, lo cual agradezco.» «Favorece la conciliación familiar.»
Productividad / concentración	8	«Necesito remoto para concentrarme mejor.»

Para las respuestas neutras, o que no suponen un gradiente claro de preferencia, la tabla es la siguiente:

CATEGORÍA	Menciones	Ejemplos
Sin categoría específica	92	Respuestas muy breves o ambiguas («Poco», «Correcto», etc.).
Neutral / sin efecto	39	«No me afecta.» «Lo considero adecuado, sin más.»
Entorno físico / ergonomía	12	«En casa la luz es agradable; en la oficina me molesta.»

Las respuestas negativas se distribuyeron del siguiente modo:

CATEGORÍA	Menciones	Ejemplos típicos
Conexión social / aislamiento	21	«Echo de menos a los compañeros trabajando en remoto.»
Valoración negativa general	17	«No permite conciliar.» «No tengo bienestar laboral.»
Tiempo / desplazamiento	17	«Presencial: pierdo mucho tiempo en los trayectos.»
Salud mental / estrés	8	«Jornadas demasiado largas y agotadoras.»

Dentro de las modalidades de trabajo es el formato híbrido es el que reúne más comentarios positivos. La combinación de aquellas ventajas del teletrabajo como el ahorro de tiempo y la autonomía sin perder la interacción social hace que sea la opción más atractiva para los trabajadores de todas las franjas de edad.

El mayor beneficio percibido es la flexibilidad para conciliar vida personal y laboral; cuando falta, los juicios sobre bienestar y elementos presentes en la situación laboral se negativizan.

El trabajo presencial aglutina el menor porcentaje de valoraciones positivas donde las principales quejas giran sobre todo en torno al tiempo de desplazamiento y la rigidez horaria.

A la vista de los datos obtenidos en esta revisión cruzada de variables relacionadas con el riesgo de no poder conciliar se confirma que la versión híbrida es la opción más equilibrada donde converge una percepción de autonomía temporal, junto con la satisfacción de la necesidad de socialización con miembros del equipo. Esta es la opción que más fideliza a los trabajadores al conjugar ambas vertientes.

La presencialidad intensifica las relaciones sociales en el trabajo, pero difumina la sensación de control sobre el tiempo. Esta opción es la preferida por personas que requieren de un contacto más directo con sus iguales y mandos de referencia.

También se confirma que la actividad remota es una opción deseable frente a la presencialidad, pero cuenta con sus puntos débiles que giran entorno a los puntos ya mencionados de necesidad de asociación, refuerzo de relaciones y vinculación con el grupo.

### iii. Reconocimiento, desarrollo y compromiso

El compromiso se ha señalado en numerosas ocasiones como uno de los principales elementos de diferenciación entre las diferentes franjas de edad. Se puede rastrear en estudios previos y literatura técnica, una relación directa entre el compromiso y el reconocimiento y opciones de desarrollo.

Resulta lógico plantearse que, a priori y tal como se ha mencionado con anterioridad, las generaciones más senior puedan haber generado un arraigo más fuerte con la organización por diferentes vías, una de ellas que puedan haber alcanzado roles más altos dentro de la estructura.

Por su lado, en las franjas de edad más junior, este compromiso viene condicionado por las posibilidades y opciones que una organización pueda ofrecer en el corto/medio plazo.

Así, se realizó un cruce de estas variables para conocer y comprobar si existe esa correlación entre ellas. Como resultados de esta revisión se han obtenido los siguientes datos:

GENERACIÓN	n	Bienestar medio	Oportunidades de desarrollo	Reconocimiento	Compromiso	Vínculo «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%
Generación Z	10	3,80	3,70	3,30	3,90	90%

Los Baby Boomers mantienen el mejor binomio *bienestar + compromiso* (4,12) y un alto vínculo afectivo (88 %), a pesar de puntuar más bajo en oportunidades de desarrollo. Los integrantes de la Generación Z combinan el porcentaje más alto de bienestar positivo (80 %) con los mejores valores en desarrollo y compromiso; la empresa parece cubrir bien sus expectativas iniciales. En los segmentos de edad intermedios, los componentes de la Generación X concentran la mayor plantilla y el nivel más bajo de reconocimiento (3,10) y vínculo (71 %) con lo que esta se convierte en una palanca crítica para mejorar el clima general. Con resultados similares a la Generación X, los Millennials igualan en bienestar, pero superan ligeramente en desarrollo (3,03) y vínculo (76 %); el reconocimiento sería para esta cohorte un posible disparador de mejora.

De los resultados obtenidos podemos establecer que reconocer los logros y reforzar el sentido de pertenencia son las palancas con mayor impacto en el bienestar para todas las franjas de edad. Esto mantiene coherencia con la hipótesis inicial.

## VIII. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

La motivación de incluir una segmentación diferenciada era comprobar y confirmar hipótesis iniciales basadas en la evidencia de análisis y estudios anteriores. De este modo se podrían plantear ciertas medidas de protección ante el riesgo adaptadas a una multiplicidad de variables.

Sin embargo, por sí mismo, ninguna de las variables individuales de segmentación ofrece una explicación contundente de las posibles diferencias en valoración que las personas realizan. No parecen ser relevantes a la hora de establecer predicciones basadas en ninguno de los criterios planteados. Igualmente, sí existen matices que se pueden rastrear en el momento de analizar y cruzar la información obtenida.

Los puntos más remarcables de la revisión cuantitativa se pueden resumir en los siguientes:

- o Estado general de bienestar en los últimos 6 meses alto 3.52 sobre 5.
- o Pocas diferencias intergeneracionales en estado de bienestar.
- o Todas las cohortes se ven impactadas por el estrés.
- o Altísima correlación entre flexibilidad-recursos-bienestar. (+0.75)
- o La perspectiva de género es importante pero no determinante.
- o La modalidad híbrida es la opción que más equilibrio ofrece.

## IX. RESULTADOS CUALITATIVOS

Dentro de la fase de análisis para la elaboración de conclusiones, la metodología planteada se diseñó incluyendo un guion de preguntas como base para la realización de entrevistas individuales.

La necesidad de estas entrevistas radica en efectuar un contraste de la información cuantitativa, que en algunos casos podría parecer poco concluyente. El cruce de unidades de influencia y los matices descubiertos requerían un paso más allá. Transformar los datos numéricos concreciones más específicas, confirmar los hallazgos encontrados y concluir en la propuesta de ideas y políticas de mejora que se acercan más a las necesidades de las personas.

Participaron en estas entrevistas personas nacidas entre los años 1965 y 2001; todas ellas fueron escogidas manteniendo la intención inicial de lograr un equilibrio entre las diferentes variables que se incluyeron en la muestra cuantitativa. Por lo tanto, se mantenía la diversidad original en cuanto a género, sector, etc.

Estas entrevistas tuvieron una duración variable donde se abordaban todos los temas objetivo de este estudio.

### *i. Análisis de entrevistas individuales*

La incógnita inicial para resolver mediante estas entrevistas era clara: conocer cuáles son aquellos elementos que para los trabajadores cimentan el estado de bienestar; si estos son compartidos entre las diferentes generaciones,

y si estos son consistentes con la información recogida por medio del cuestionario. Era claro que se debía comprobar si existía coherencia con lo encontrado en la fase anterior.

De la revisión y análisis de las entrevistas se comprueba que los cinco factores más repetidos como esenciales son:

- o Ambiente laboral.
- o Liderazgo.
- o Reconocimiento y plan de carrera.
- o Conciliación y flexibilidad horaria.
- o Retribución justa.

Todas estas necesidades destacan por su transversalidad, siendo identificadas por todas las generaciones como los pilares de su bienestar laboral.

Teniendo en cuenta que el 62% de las personas que respondieron a la encuesta valoraban como bueno o muy bueno su estado de bienestar en los últimos 6 meses, las conclusiones globales que se podrían extraer tras analizar los resultados cuantitativos se resumen en la siguiente tabla, y se certifica una consistencia con las conclusiones obtenidas en las entrevistas:

ASPECTO EVALUADO	% respuestas positivas	Posible impacto
Cultura inclusiva y respeto	89 %	Clima relacional fuerte
Buenas relaciones con compañeros	87 %	Redes de apoyo informal consolidadas
Recursos físicos (ergonomía/pausas)	81 %	Preocupación corporativa por salud física
Propósito en el trabajo	74 %	La mayoría encuentra sentido a lo que hace
Vinculación emocional con la empresa	74 %	Afecto y pertenencia elevados
Equilibrio vida-trabajo	74 %	Refleja políticas de conciliación aceptables
Compromiso con valores corporativos	63 %	Adhesión moderada
Motivación intrínseca	63 %	Reto - motivación todavía mejorable
Desarrollo profesional adecuado	38 %	Escasez de trayectorias claras
Reconocimiento logros	36 %	Falta de feedback positivo sistemático
Apoyo formal (jefes/equipo)	54 %	Mitad de la plantilla lo echa en falta
Desconexión emocional	52 %	Han llegado a sentirse «desenchufados»

Las diferentes personas que han participado en esta fase de entrevistas han insistido en marcar el clima humano y la colaboración como el factor clave por encima de otros. El buen **ambiente de trabajo** se erige como un elemento irrenunciable a la hora de evaluar positivamente el bienestar.

Numerosas personas inciden en establecer el buen ambiente y las buenas relaciones interpersonales en sus lugares de trabajo como contrapeso ante otros aspectos marcados como incómodos, por ejemplo, la carga de trabajo o las largas jornadas laborales. Esta conclusión está alineada con la valoración de los datos de la encuesta, donde la cultura inclusiva y las relaciones interpersonales obtienen valoraciones más positivas.

Otro elemento transversal qué resulta crucial para sentir bienestar en el trabajo es la figura del líder. El impacto del **liderazgo** tiene una elevada importancia para todos los grupos. Sin embargo, del análisis de las entrevistas se desprende que es más acusado para los integrantes del grupo de generación Z y Millennials.

Son numerosos los ejemplos donde se detallan consecuencias y reacciones negativas ante un ejercicio de liderazgo que terminan por generar mayor conflictividad interpersonal y elevar el nivel de presión sobre la carga. Estos dos rangos de edad tienen menos probabilidades de ocupar posiciones con rol de líder por el condicionante de la experiencia y la antigüedad. Se debe interpretar este hecho como una certificación de que estos dos grupos ocupan posiciones subordinadas.

Ante esta realidad, el liderazgo es muy determinante para concretar su concepto de bienestar. Un liderazgo colaborativo y facilitador con personas que se acaban de incorporar a una organización es sinónimo de aprendizaje y desarrollo.

La **conciliación y el horario flexible** es también una condición indispensable para todas las generaciones, cada una bajo su propia necesidad y motivación. Cuando no existe una flexibilidad horaria que permita a las personas acudir a una cita médica o gestionar ciertos imprevistos surgidos en su vertiente personal, esta sensación de bienestar se diluye. Para el grupo de edad más joven, la flexibilidad en el horario es sinónimo de empresa humana, y por lo tanto se convierte en una organización deseable, siendo en muchas ocasiones, un factor de retención del talento.

El **desarrollo de carrera y el reconocimiento** al trabajo realizado es otro punto donde se apoya el bienestar laboral. Cuando no existen políticas o itinerarios claros de desarrollo de las personas, suele ser un factor de riesgo psicosocial y así se indica en varias intervenciones. Esto es remarcable para aquellas personas que se incorporan al mercado laboral. La necesidad de verse reconocidos, valorados, y que ello repercuta en su estatus dentro de la organización como puente hacia una justicia retributiva equiparable a su aportación y categoría.

Este último también es un tema de preocupación para todas las franjas de edad; cuando no existe un equilibrio entre la categoría funcional y la categoría formal conlleva un mayor desgaste y un descenso en la motivación a la hora de afrontar nuevos retos y generar implicación y proactividad en los participantes. En muchas ocasiones esta falta de balance se suple con cierta resignación, colocando el foco sobre el aprendizaje, la adquisición de experiencia (Gen-Z) o en la seguridad en el trabajo cuando hablamos de generaciones más senior (Baby Boomers).

Estos dos últimos son nuevos hallazgos no identificados en la fase cuantitativa, donde parece que estos elementos están menos presentes en las respuestas, como favorecedores del bienestar.

En el lado negativo del binomio bienestar/estrés las entrevistas remarcan situaciones que ya se identifican en el análisis cuantitativo, confirmando los mayores estresores para un trabajador.

El principal estresor por encima de todos ellos, que a su vez es señalado por todas las generaciones como el más presente y que mayor impacto tiene sobre el bienestar, es la **sobrecarga de trabajo** y los plazos irreales.

Muchas personas hacen referencia a ciertas situaciones que son incontrolables para la propia empresa (plazos de entrega impuestos por clientes, citaciones a juzgados, etc.) se convierten en focos permanentes de estrés. Estas personas asumen como un condicionante de la situación laboral estos plazos que no dependen de la propia organización, aprendiendo a convivir con ello de manera resiliente.

La falta de **claridad de rol**, objetivos poco claros y definidos y el **liderazgo tóxico** es otro de los elementos más mencionados cuando se describen los estresores más presentes en el lugar de trabajo. Se encuentran ejemplos en todos los grupos de edad. El desequilibrio que se puede producir cuando la persona que ostenta el liderazgo no realiza un análisis adecuado de las situaciones de trabajo. La claridad en las comandas es importante.

El **estilo del líder** se posiciona como una posible gran preocupación. Cuando el estilo de mando se acerca más al de supervisión y control genera un clima de desconfianza difícilmente superable de manera individual. Se requiere de estrategias de manejo y afrontamiento individuales, junto a la mediación con el mando para corregir ciertos mensajes y comportamientos. Incluso para los individuos dentro de la Generación-Z, es esencial que se cumplan unas normas elementales y básicas de buen trato y cordialidad.

Cuando el líder falla en alguna de estos aspectos, supone elevar el riesgo psicosocial para los trabajadores incrementándose el descontento y la desconfianza hacia la figura de mando.

También de forma transversal la **desconexión digital** se ha convertido en un foco importante de descontento para todos. La sensación de permanecer conectado y estar disponible tras la jornada regular de trabajo se interpreta como un estresor que afecta a todas las bandas de edad. Los ejemplos que se han referido en esta fase de entrevista no varían sustancialmente y se relacionan de forma muy directa con plazos de entrega demasiado cortos o con errores humanos derivados de la sobrecarga laboral.

Diferencialmente, tanto para Millennials como para Gen-Z, las barreras de entrada en las organizaciones en términos de experiencia exigida o formación aportada por el candidato tienen mucho peso sobre la presión indirecta que soportan los individuos de menor edad. Esto tiene también su extensión una vez incorporados a la entidad, cuando se produce una infravaloración de la categoría profesional. Estos episodios erosionan de manera rápida la capacidad de compromiso que generan los trabajadores más jóvenes si la categoría es infravalorada persistentemente, y no se corrige en un periodo de tiempo razonable.

Por lo tanto, la generación Z eleva dos tensiones de manera más diferenciada que otros grupos: la infravaloración formal en cuanto a encuadre salarial, categoría por debajo de sus funciones por un lado, y políticas acompañadas de medidas de desarrollo más transparentes y adecuadas.

En síntesis, las entrevistas han dado consistencia a la idea de que la convivencia intergeneracional ofrece un gran potencial de aprendizaje mutuo y riqueza de perspectivas, pero exige liderazgo sensible para salvar brechas de comunicación, tecnología y expectativas de bienestar. Al mismo tiempo han ayudado a confirmar con mayor claridad que bienestar y estrés están directamente interconectados de forma inversa; la sensación bienestar se reduce cuando la tensión aumenta.

# BUENAS PRÁCTICAS Y PROPUESTAS DE MEJORA

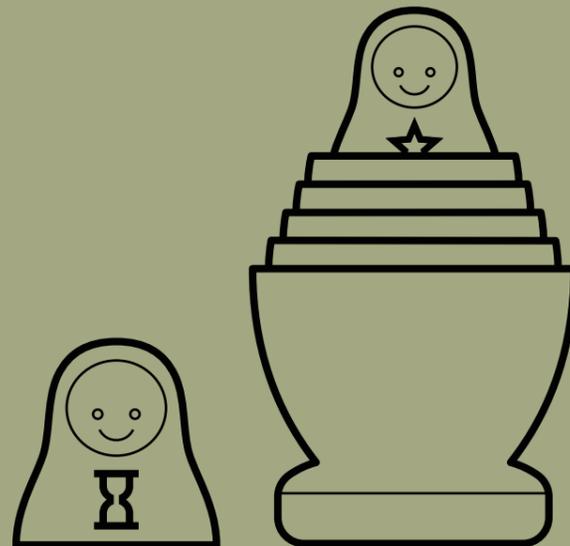
El avance social y empresarial es imparable. Los cambios que paulatinamente se han ido consolidando en la sociedad, y en particular en la sofisticación organizacional han generado paralelamente ciertos riesgos en empresas e individuos. La transformación demográfica, la mayor complejidad de las operaciones y el avance tecnológico supone una mayor especialización funcional y competencial, un reciclaje constante y una adaptación permanente.

Ante esta perspectiva, se abre la necesidad de estar preparado para asumir el reto de acompañar el crecimiento empresarial junto con el individual. Las compañías han ido madurando durante estos cambios para ajustarse a este equilibrio.

Como resultado de ello, a lo largo del estudio se han recogido algunas medidas y políticas de acoplamiento entre organización y personas procedentes de los distintos grupos de trabajo participantes. No todas son valoradas como ideales para todos los grupos de edad, y con frecuencia, las acciones señaladas tienen un impacto muy general e indirecto sobre los trabajadores, echándose en falta una mayor orientación hacia una perspectiva generacional.

Se han dividido estas «buenas prácticas» sobre los ejes de bienestar identificados a lo largo de este estudio, por estar más vinculados a las, también, necesidades identificadas para los participantes.

Esta división se muestra sobre: flexibilidad y conciliación, liderazgo, seguridad en el empleo y ambiente laboral.



## o FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN

- Modalidad de trabajo híbrida. Incluye teletrabajo entre 1 y 3 días en semanas de cinco jornadas.
- Jornadas flexibles. Incluye la entrada entre las 7 y las 9.am. con salida acorde.
- Semana laboral de 4 jornadas.
- Flexibilidad para permisos y ausencias no previstas sin trámites engorrosos.
- Políticas y protocolos consolidados de desconexión digital.

**o LIDERAZGO:**

- Reuniones 1-to-1 quincenales con pauta fija (escucha, recursos, feedback).
- KPI de carga equilibrada: ratio tareas/persona revisada mensualmente con el líder.
- Formación en liderazgo inclusivo: empatía, gestión de conflictos y reconocimiento.
- Planes de carrera, formación y reconocimiento explícito por parte del mando. Dentro de las políticas de People/RRHH.
- Canal Speak-Up / denuncias a nivel grupo y local para reportar conductas tóxicas.

**o AMBIENTE LABORAL**

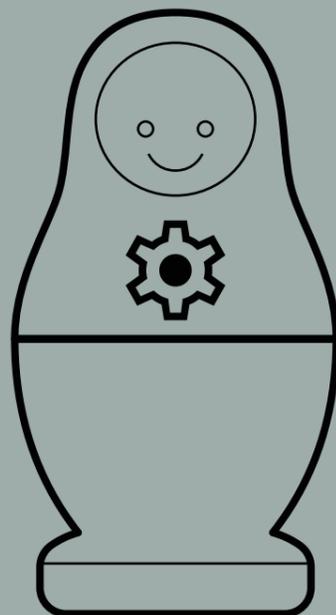
- Team-building periódico y reuniones de equipo semanales para alinear tareas y emociones.
- Valores corporativos coherentes y tolerancia 0 a comportamientos violentos verbales.
- Plataforma de bienestar (psicológica, asesoría legal), recordatorios de beneficios.
- Cultura colaborativa y apoyo entre compañeros para evitar depender de equipos y liderazgos negativizados.

**o SEGURIDAD EN EL EMPLEO**

- Revisión de bandas salariales para alinear categoría con función real. Práctica mencionada como existente en algunas filiales, No implementada a nivel global.
- Movilidad horizontal remunerada y opciones de reskilling dentro de la empresa.
- Plan de carrera formal con trayectorias y criterios de ascenso conocidos y transparentes.

Las prácticas que más impactan en el bienestar y la reducción del estrés combinan flexibilidad real (teletrabajo, horarios elásticos), liderazgo protector (canales de queja y acción contra toxicidad), un ambiente seguro y participativo (team-building, valores coherentes, recursos de salud mental) y garantías de desarrollo y estabilidad (plan de carrera, movilidad interna). Todas aportan beneficios transversales, pero su **aceptación y expectativa** varían según la generación: Gen Z las da por supuestas y se marcha si no las ve; Gen X-Boomers las agradecen porque antes no existían y alivian su carga actual.

# CONCLUSIONES



El concepto de bienestar, como se ha señalado previamente, es compartido a modo general. Aceptando y tomando como referencia la propia definición de la OMS, los individuos configuran un estado satisfactorio de bienestar alrededor de una serie de componentes que se ven influidos por un recorrido vital/laboral y otros factores contextuales e históricos. Al mismo tiempo, se identifican aspectos que comprometen la experiencia de bienestar en las diferentes generaciones, aunque estos, también son compartidos en su mayoría.

Gran parte de las personas confirma un estado de bienestar durante los últimos seis meses; el 62% lo califica como bueno o muy bueno. Con diferencias entre generaciones, el sentimiento positivo es predominante durante el periodo de 6 meses. Son las dos generaciones más en los extremos (Boomers y Gen Z) quienes experimentan mayor satisfacción laboral.

Varios son los elementos fundamentales que refuerzan la idea colectiva de bienestar. Todas las cohortes generacionales han identificado como claves en el bienestar las **relaciones interpersonales de calidad**, las **políticas de conciliación**, la **seguridad en el empleo**, y la **calidad del liderazgo**.

En el otro lado, los factores de mayor riesgo para la satisfacción de los trabajadores son: el **escaso reconocimiento del trabajo bien realizado**, las **pocas oportunidades de desarrollo de carrera**, **apoyo directivo insuficiente**, el **liderazgo pobremente desempeñado**, y **plazos inasumibles** en muchos casos vinculados de manera directa con la flexibilidad y la conciliación.

La calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo se valora muy positivamente. Principalmente los ambientes laborales donde el clima es positivo, flexible y las relaciones interpersonales son adecuadas y constructivas. Especialmente se resaltan las relaciones verticales, con mandos o líderes, como las más determinantes.

Profundizando en las intervenciones individuales, se constata que el ambiente de trabajo es el indicador más ponderado y además está muy vinculado a la preferencia mostrada por una modalidad de trabajo mixta, muy por encima de otras posibilidades. Las personas están dispuestas a resistir condiciones menos agradables cuando la sensación de colaboración, participación y pertenencia a un grupo es positiva.

Un segundo punto fundamental que define con mucha precisión los elementos positivos que favorecen la sensación de bienestar, apunta al equilibrio vida laboral/vida personal. Esto supone poner el foco claramente en la flexibilidad, y en la conciliación personal. Ajustarse a una exigencia laboral en términos de carga, y a unos estrictos horarios establecidos por la organización suponen potentes fuentes de disconfort para las personas participantes. Cuando hay ausencia de flexibilidad, los juicios negativos afloran. Se confirma que hay una preocupación por contar con la autonomía de disponer de un tiempo para atender imprevistos de la vida personal.

El binomio **flexibilidad/conciliación** es un factor con gran relevancia para todas las generaciones a excepción de la generación más senior (Boomers) que, aunque lo señalan como algo importante, lo relegan a un segundo plano por detrás del compromiso. La importancia de la conciliación desciende a medida que se avanza en la edad, aumentando el peso de otros factores.

Esto indica un gradual cambio generacional, donde se comprueba que el grupo de Gen-Z, por ejemplo, no está dispuesta a sacrificar este equilibrio a cambio de un mayor salario, aunque este último es una fuente de desmotivación generalizada para ellos. Prefieren cobrar menos a cambio de mantener ciertos niveles de flexibilidad horaria.

En el otro lado, por motivaciones diferentes, los Millennials y Gen-X, que han ido adquiriendo responsabilidades vinculadas a un proyecto personal (familia, adquisición de vivienda, etc.), consideran importante que las organizaciones trabajen en medidas de conciliación para acompañar ambos recorridos, personal y laboral. Las personas más senior dotan un valor significativo a la conciliación, sin embargo, diluidas o resueltas las responsabilidades familiares, están mucho más interesados en sentirse incluidos y necesarios dentro de las organizaciones.

Es la calidad del **liderazgo** otro de los más acusados factores de riesgo psicosocial para las personas participantes. Un liderazgo deficiente (controlador o con baja inteligencia emocional) es la fuente de estrés más citada. Vinculado a la figura del líder, la ambigüedad de rol y comunicación pobre afectan a todos, pero los integrantes del grupo Gen-Z lo viven como falta de colaboración.

Se sitúa a la figura del líder en el centro de la tensión, bien como facilitadores o protectores ante condiciones de trabajo adversas. La necesidad de sentirse respaldado y apoyado por el mando es consecuencia directa de estrés cuando no se percibe o no cumple con la expectativa. Por este motivo, aquellos líderes que delegan y distribuyen la carga de trabajo de una forma más equitativa, que organizan los equipos con inteligencia emocional, respetan los tiempos de trabajo y las formas, son muy valorados.

La cadena de mando se vigila por las diferentes generaciones de un modo diferente. Por parte de la generación Boomer, cuando no ostentan estos roles, esperan de esta figura una inclusión que no les discrimine, que mantenga vivo el compromiso adquirido durante su carrera, que valore la experiencia y la contribución de estas personas.

Sin embargo, existe una divergencia generacional en otros elementos que se vinculan al bienestar laboral. Las generaciones centrales (Gen-X y Millennials) señalan como deseables aquellos entornos que cuidan la salud emocional y psicológica de las personas. La alusión directa al líder es obvia.

El foco para la generación X y Millennials, está más centrada en la gestión emocional y comprensión de las necesidades que grupos de otras franjas de edad. Estas generaciones apuntan a la salud mental como una prioridad. El apoyo que necesitan se concreta en ayuda física e intelectual, pero también en la comprensión de la no linealidad de las emociones provocadas por las condiciones laborales adversas.

El reconocimiento informal y continuado también se incluye dentro de las necesidades de estas personas. La falta de políticas de refuerzo redundan en desconexión y despersonalización. El sentimiento de equilibrio entre el esfuerzo y recompensa no debe desajustarse puesto que es un motor motivacional importante para trabajadores con larga experiencia, pero aún con recorrido dentro de la organización.

La generación más joven necesita líderes que sean capaces de reconocer su valía y esfuerzo y que no les dejen atrás. Siendo un impulso central para ellos el desarrollo de carrera, el riesgo de caer en el inmovilismo genera muchas tensiones en las personas de la Gen-Z. Cuando el líder no es capaz de atender a esta necesidad, no está cumpliendo correctamente con la pluralidad de necesidades.

Al respecto de la **seguridad** como un cuarto factor de riesgo psicosocial y al mismo tiempo un reforzador del bienestar, la seguridad que ofrecen organizaciones robustas, configuradas sobre una cultura orientada al cuidado del talento, son muy bien valoradas por aquellas personas que pertenecen a compañías con esta visión. Este aspecto es señalado como una aspiración para aquellas personas que no ven políticas de cuidado hacia el trabajador dentro de sus organizaciones.

Este concepto de seguridad se construye de manera ligeramente diferente entre grupos de edad. Para la generación más senior se cimenta sobre la reciprocidad, buscando colocar en un primer plano su aportación y experiencia por encima de sus debilidades y logrando con ello no verse sometidos a una incertidumbre por potenciales desvinculaciones unilaterales.

La generación más joven elabora un concepto mucho más ligado a sus expectativas de desarrollo; donde perciban que el constante aprendizaje y asunción responsabilidades más complejas se vea compensada retributivamente y en un reconocimiento de categoría. La certeza de que ese camino es real y es alcanzable.

Las generaciones centrales vehiculan la seguridad en el trabajo desde un punto de vista de la preocupación por el individuo tenido en cuenta como tal y no como una unidad productiva. La seguridad en términos de cuidado físico y mental es lo más prioritario para estas personas.

Otro aspecto para detenerse es la percepción que todos los grupos tienen sobre la convivencia de diferentes generaciones en una misma organización. No hay grandes descubrimientos en el momento de comprender la complejidad que esto supone. Tanto las ventajas que se señalan como los retos que aún se identifican son sustancialmente los mismos para todos y se resumen en los siguientes puntos:

#### PRINCIPALES VENTAJAS

- o **Transferencia de experiencia y know-how.** Las personas jóvenes valoran aprender por observación de los conocimientos de personas con más experiencia. Estas mismas personas que llevan más años reconocen que su trayectoria aporta contexto y criterio técnico al equipo. El mentoring inverso y actualización digital también es una gran ventaja percibida. La misma mezcla permite que los perfiles senior puedan seguir aprendiendo de herramientas y tendencias que dominan las generaciones recientes.
- o **Diversidad de perspectivas para resolver problemas.** Convivir con personas que han vivido «épocas diferentes» amplía la mirada y genera soluciones más creativas. Basado en una comunicación comprensiva y constructiva, la combinación de experiencia, motivación y conocimiento de nuevas tendencias favorece la creación de soluciones innovadoras, más enriquecidas y con mayor proyección hacia el futuro, pero con un soporte más realista.
- o **Cohesión cuando hay cultura de equipo.** Las actividades sociales facilitan que mayores y jóvenes «formen equipo» y retengan talento. El trabajo en equipos formados por miembros de franjas de edad diferentes ayuda a cohesionar a los grupos en base a la colaboración y conocimiento personal.
- o **Mayor sensibilidad global al bienestar.** La entrada de generaciones que priorizan la salud mental y la conciliación empuja a la empresa a modernizar políticas y beneficia a todo el colectivo. La generación más senior con-

sidera el panorama actual como «impensable» hace unos años, como consecuencia de un concepto del trabajo más manual y fidelizado en base a la resistencia.

### PRINCIPALES RETOS

- o **Estilos de comunicación y autoridad contrapuestos.** Algunos sénior son identificados con ciertos sentimientos y conductas de prepotencia, a la vez que despliegan poca inteligencia emocional.
- o **Brecha digital y formas de trabajo.** Procesos cada vez más tecnológicos pueden estresar a quienes aún están adaptándose al salto tecnológico. Se evidencia una disparidad que todavía se percibe en ciertos lugares de trabajo y sobre todo en algunas actividades profesionales.
- o **Expectativas distintas sobre bienestar y recompensas.** Las generaciones recientes negocian flexibilidad y tiempo libre desde el inicio; las anteriores se educaron para priorizar poder adquisitivo. Visiones divergentes sobre salud mental hacen que parte del personal cercano a la jubilación vea el servicio de psicología con poca utilidad, algo que frustra a perfiles Z que lo consideran esencial.
- o **Coste de formar y retener nuevos perfiles.** En pymes donde el coste de formación de una persona, en ocasiones es difícilmente asumible, supone una fuente de pérdida de talento.

En conclusión, no se puede confirmar que haya grandes diferencias en cuanto a los componentes esenciales de una percepción positiva del estado de bienestar laboral. El buen ambiente de trabajo, la flexibilidad horaria, el liderazgo equilibrado y la sensación de cuidado son elementos identificados por todos los grupos. Este hallazgo es consistente en todas las fases del estudio.

Cabe señalar que existen matices intergeneracionales no cruciales. Sin embargo, aunque estos no permiten concluir que las diferencias sean opuestas o supongan una gran divergencia debido a la edad, en numerosas ocasiones las desviaciones pueden explicarse por la situación personal del individuo y estaría más relacionada con una contextualización que con una tendencia grupal. La alusión directa a los estilos y herramientas de afrontamiento que se construyen a lo largo de la vida de las personas no puede obviarse. Todo ello implica que existe una relación indirecta entre edad y bienestar.

En el caso concreto del foco sobre la salud mental de los individuos, la ventana abierta por la generación X a este respecto, facilita que posteriores generaciones dispongan de una sensibilidad diferente y una proactividad hacia el autocuidado. No se debe desconectar este aspecto de un recorrido social y grupal que ha ido abriéndose camino en el tiempo, exigiendo a las organizaciones a madurar sobre ello.

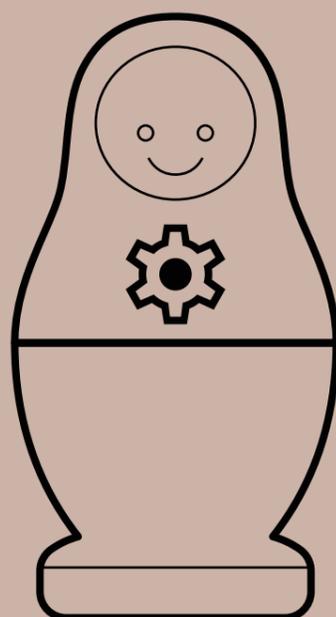
Son, en muchos casos, los individuos quienes deben generar en solitario y de manera individual mecanismos de afrontamiento de situaciones límite. En este análisis se ha señalado cómo las nuevas generaciones elevan la necesidad de vigilar de manera conjunta y consciente la salud mental. Entienden estas personas que el abordaje de la salud mental (de forma preventiva o reactiva) es una labor en conjunto de toda la organización.

La relación de bienestar y riesgo psicosocial es muy clara. Aquellos factores que no coinciden con la expectativa del trabajador (medidas de conciliación, ajuste salarial, etc.) a la larga suponen avances hacia la desmotivación, el es-

trés y la apatía. Todos ellos son cara y cruz de una misma moneda. El bienestar es una dimensión dual modulada en función del impacto y exposición al estrés y que puede tener un desarrollo negativo en las personas. Cuando las políticas de protección del trabajador no cubren las expectativas y tampoco evolucionan en el tiempo generan desgaste profesional.

Las empresas que no actualizan las medidas de atención y cuidado a los trabajadores aumentan la probabilidad de someter a sus empleados a un riesgo psicosocial más allá de los márgenes asumidos como normales.

# PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y HOJA DE RUTA



Con el propósito de crear un entorno laboral donde Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z colaboren de forma positiva, segura y productiva, es necesario configurar medidas y políticas que ayuden a gestionar la diversidad generacional y eleven los niveles de compromiso, tal y como se apunta a lo largo de este estudio.

La siguiente propuesta pretende avanzar en profundidad para alcanzar las siguientes metas, y puntos estratégicos:

- o Equidad intergeneracional. La plena integración de las personas atendiendo a su diversidad generacional.
- o Flexibilidad adaptada al ciclo vital de las personas como contención al desgaste profesional.
- o Un liderazgo equilibrado; líderes formados para gestionar talento diverso sin caer en los estereotipos.
- o Potenciar el mentoring inverso y el aprendizaje bidireccional. Aprovechar las fortalezas de todos los miembros de la organización.

Este programa esquematizado establece una hoja de ruta para diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas que fomenten la convivencia productiva y saludable entre personas de todas las edades. Debe tomarse como una sugerencia adaptable a las particularidades de cada organización. En función de sus recursos técnicos y económicos, esta propuesta modular se ajusta a todos los entornos organizacionales de cualquier sector.

Este programa cuenta con cinco fases a contemplar: lanzamiento, diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.

## 1. LANZAMIENTO:

Se trata del momento inicial donde se constituirá el grupo de trabajo que llevará a cabo el desarrollo del programa. Serán los encargados de poner en marcha las acciones previstas en cada uno de los estadios.

Se debe definir al detalle el proyecto para establecer tiempos de diseño, desarrollo, implementación y evaluación de este.

Una vez constituido el grupo de trabajo, la primera acción será la comunicación interna a modo presentación de la comisión, misión, objetivos e intenciones del plan.

A continuación, se deben realizar las siguientes acciones para el conocimiento del contexto real:

- a. Observatorio del censo. Digitalización y compilación de datos de la población trabajadora en base a una segmentación por edad y antigüedad.
- b. Indicadores de datos por edad. Establecer los KPI iniciales considerando aquellos factores críticos: rotación, absentismo, accidentes, desempeño, etc.
- c. Evaluación de riesgos con perspectiva de edad. En el análisis general de riesgos laborales, es clave incluir la dimensión edad y subrayar la relevancia de los riesgos psicosociales, cuya expresión y consecuencias varían a lo largo del ciclo vital.

## **2. OBSERVATORIO DE SALUD DE LA PLANTILLA**

- d. Encuestas periódicas de salud y clima laboral. Realizar cuestionarios breves con periodicidad anual, semestral si los índices de rotación y absentismo son elevados, para medir diversos parámetros su evolución, medir la línea base y el posible impacto de los cambios en las personas trabajadoras.
- e. Memorias de vigilancia de la salud. Con el objetivo de detectar precozmente factores de fragilidad y proponer intervenciones, realizar exámenes de salud e identificar tendencias de patologías.

## **3. DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA**

- f. Políticas actuales de RRHH. Revisión de políticas de reclutamiento, compensación, desarrollo, flexibilidad y retiro. Remarcar posibles objetivos de ajuste. La mejor herramienta será realizar benchmark con organizaciones del sector.

## **4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS**

- g. Políticas de contratación e impulso del talento. Establecer objetivos de cupos mínimos en la incorporación de candidatos.
- h. Políticas de compensación y flexibilidad. Crear paquetes modulares con beneficios ajustados a la etapa vital.
- i. Políticas de formación y desarrollo.
  - i. Formación a mandos. Cursos y talleres orientados a la gestión inclusiva de la diversidad, con especial énfasis en la edad.
  - ii. Formación adaptada a la edad y puesto. Talleres y micro-learning para personal más junior y actualización tecnológica para más seniors, ajustable al desarrollo y crecimiento funcional de las personas trabajadoras. Cursos y talleres de reciclaje funcional y también en preparación para el retiro adaptados al crecimiento de la plantilla.

- j. Políticas de participación. Diseñar e implementar iniciativas de colaboración grupal mixta en edades. Actividades sociales (carreras, convivencias, teambuilding intergeneracional, mentoría inversa, etc.).
- k. Planes de transición a la jubilación. Actividades y contenido orientado a la gestión sostenible de la incorporación a la jubilación. Asesoría financiera, psicológica, coaching emocional y físico.
- l. Cultura de la salud.
  - i. Vigilancia y promoción en función de la edad de la plantilla. Programas específicos de ergonomía, vigilancia de la salud según edad.
  - ii. Programas multiteje: salud física, bienestar emocional, bienestar social. Actividades como: retos de actividad, fisioterapia en planta. Bienestar emocional: mindfulness, asistencia psicológica 24/7. Bienestar social: voluntariado corporativo, clubes deportivos.

## 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS

La evaluación y parámetros de satisfacción se obtienen de los datos obtenidos en encuestas de clima y satisfacción. También cuestionarios de evaluación específicos de cada acción implementada.

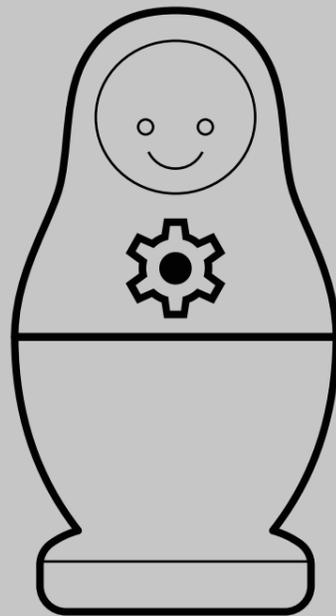
Es importante establecer KPI realistas y medibles de manera objetiva. Niveles de engagement adecuados, rotación coherente con el nuevo diseño de políticas de retención de talento, niveles de absentismo, etc.

Para establecer posteriores conclusiones en base a las comparativas de ratios, es recomendable hacer evaluaciones de cada acción pasado un tiempo prudencial (aproximadamente 6 meses desde su implantación) asegurándose de que existe un alto grado de penetración en la plantilla.

Otras modalidades de evaluación pueden pasar por la auditoría externa siempre que se hayan fijado unos objetivos para la conclusión de su viabilidad o no.

Tras el análisis de eficiencia de los programas y políticas, se hace necesario el rediseño de aquellas acciones ineficaces.

# BIBLIOGRAFÍA



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).