

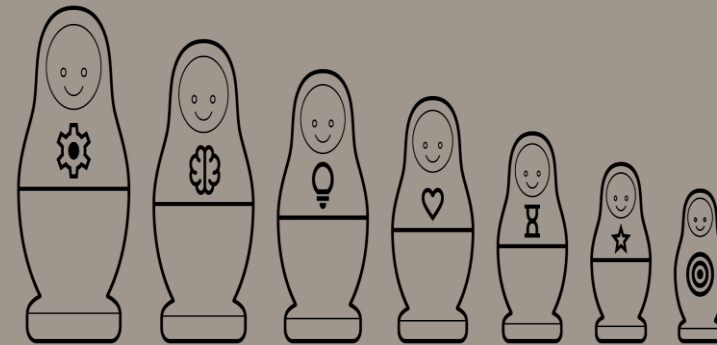
# SALUD GENERACIONAL

Bienestar laboral y riesgo psicosocial  
Una lectura práctica para empresas de cualquier  
sector y tamaño

PRL  
pr.foment.com

## LA SALUD GENERACIONAL

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



Organiza:

**Foment**  
del Treball Nacional

Con el apoyo de:

a la feina **cap risc**

**Generalitat**  
de Catalunya

Organitza:

**Foment**  
del Treball Nacional

**XXV ANYS**  
de PRL  
Oficina de Prevenció de Riscos Laborals

a la feina

**cap risc**

**Generalitat**  
de Catalunya

**Geseme** SALUD LABORAL  
Y PREVENCIÓN

Amb el suport de:

Amb la col·laboració de:

# La pregunta empresarial no es “qué generación tengo”

sino qué condiciones estoy creando para que trabajen bien juntas

La diversidad generacional no es un tema de etiquetas. Es una cuestión de productividad, salud, compromiso y continuidad del negocio.

4

Generaciones pueden convivir en un mismo lugar de trabajo

270

Respuestas válidas del cuestionario

3

Ejes del estudio: convivencia, bienestar y riesgo psicosocial

# Tres piezas de una misma ecuación

Convivencia intergeneracional + bienestar + factores psicosociales

## Convivencia intergeneracional

Valores, experiencia, comunicación y expectativas diferentes.

## Bienestar laboral

Cómo se siente la persona física, mental y socialmente en relación con el trabajo.

## Riesgo psicosocial

Organización, contenido del trabajo, apoyo, autonomía, reconocimiento y carga.

**Cuando la organización no ajusta recursos, flexibilidad, apoyo y reconocimiento, la diferencia generacional deja de ser diversidad y se convierte en tensión.**

# Qué se hizo: una mirada mixta

Cuestionario, entrevistas y grupos de discusión

27

preguntas en el cuestionario ad-hoc

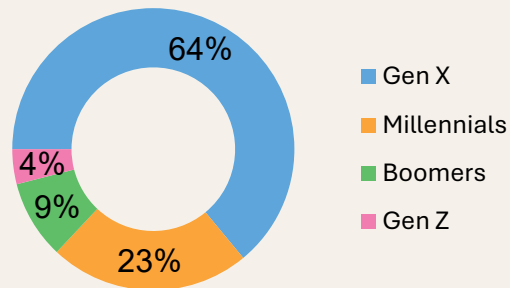
5

variables de segmentación

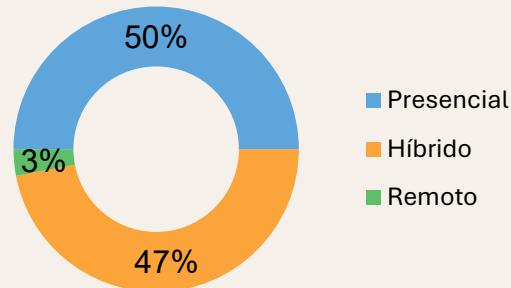
270

respuestas válidas

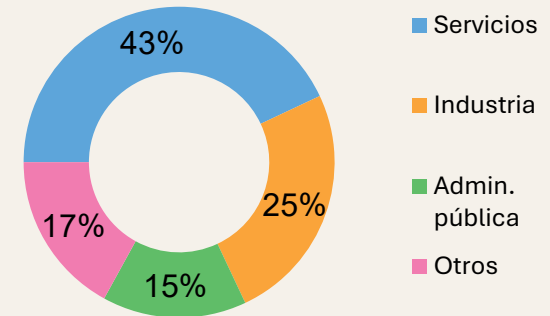
Segmentación usada: edad, género, sector, modalidad contractual y modalidad de trabajo.



Generaciones



Modalidad de trabajo



Sector

Fuente: Guía "La salud generacional en el marco del bienestar laboral y su relación con el riesgo psicosocial".

# Primer hallazgo: la edad por sí sola explica poco

Todas las generaciones conviven con niveles de estrés similares



La etiqueta generacional no predice automáticamente bienestar o estrés. Lo que marca la diferencia es **cómo se combinan demanda, recursos, apoyo y reconocimiento.**



No diseñar políticas “para jóvenes” o “para seniors”, sino medidas adaptables al ciclo vital y a la realidad del trabajo.

# La carga se tolera mejor cuando hay apoyo y recursos

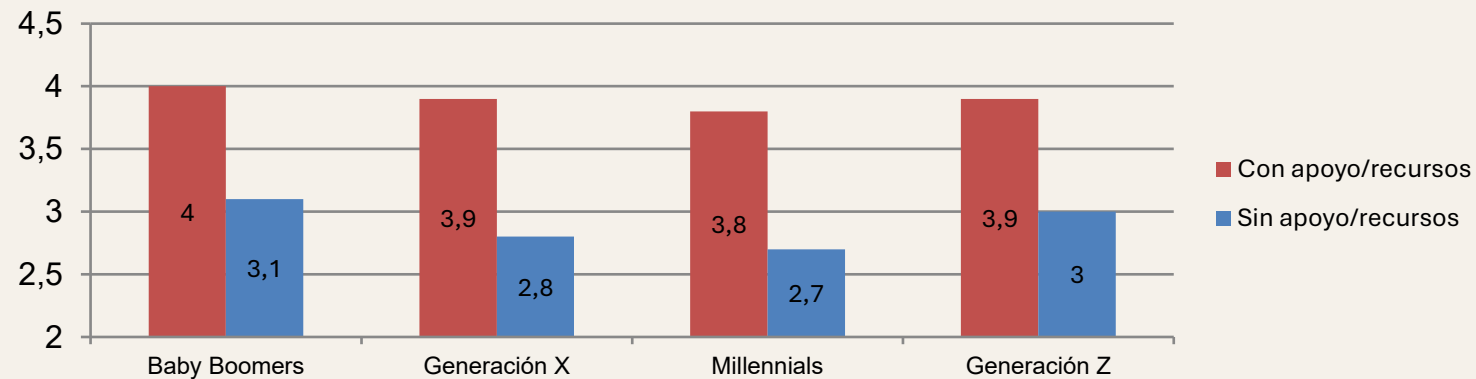
El modelo práctico: demandas altas + recursos bajos = desgaste

Carga de trabajo ↓

Apoyo del mando ↓

Recursos reales ↓

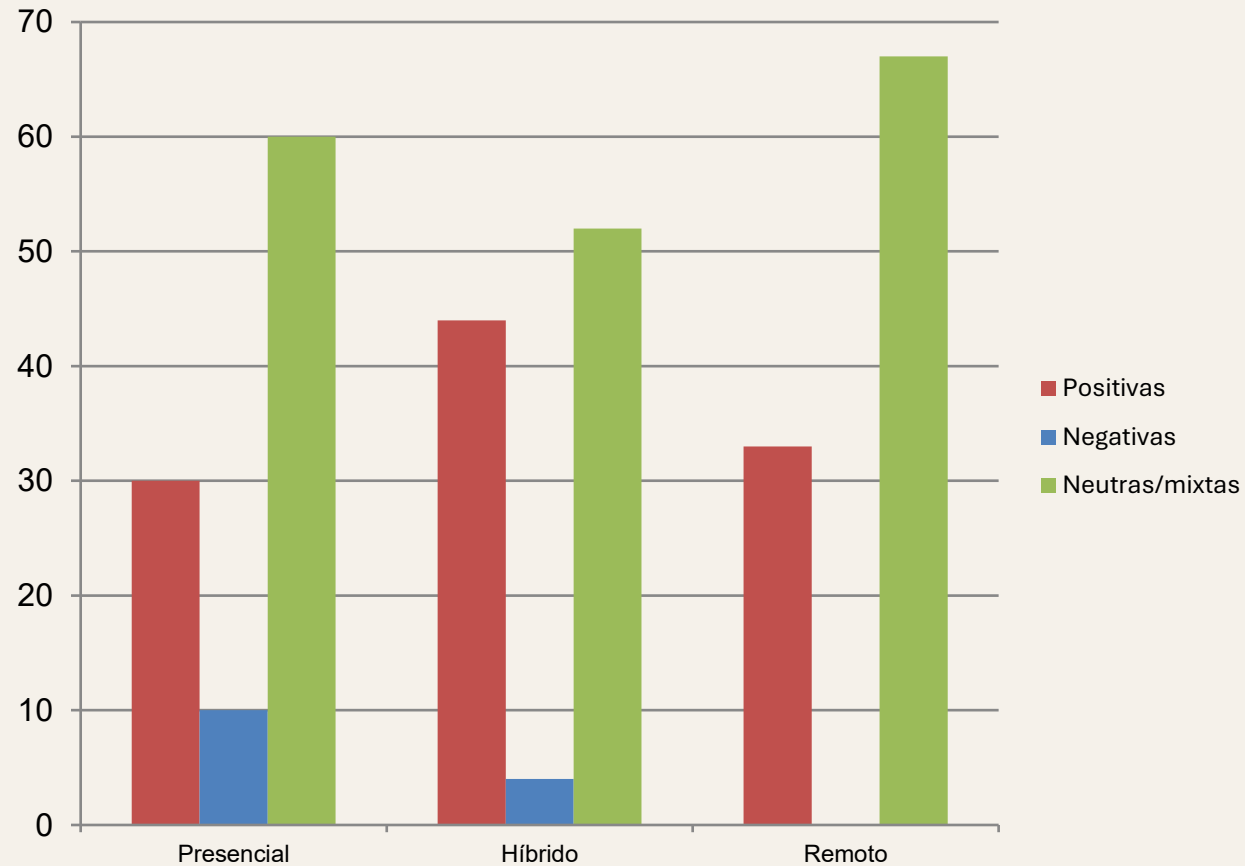
Cuando la carga no es adecuada y además falta apoyo y/o recursos, el bienestar cae de forma clara, especialmente en Gen X y Millennials.



Fuente: Guía "La salud generacional en el marco del bienestar laboral y su relación con el riesgo psicosocial".

# Flexibilidad: no es un beneficio blando

Es un recurso preventivo que afecta al bienestar y a la retención

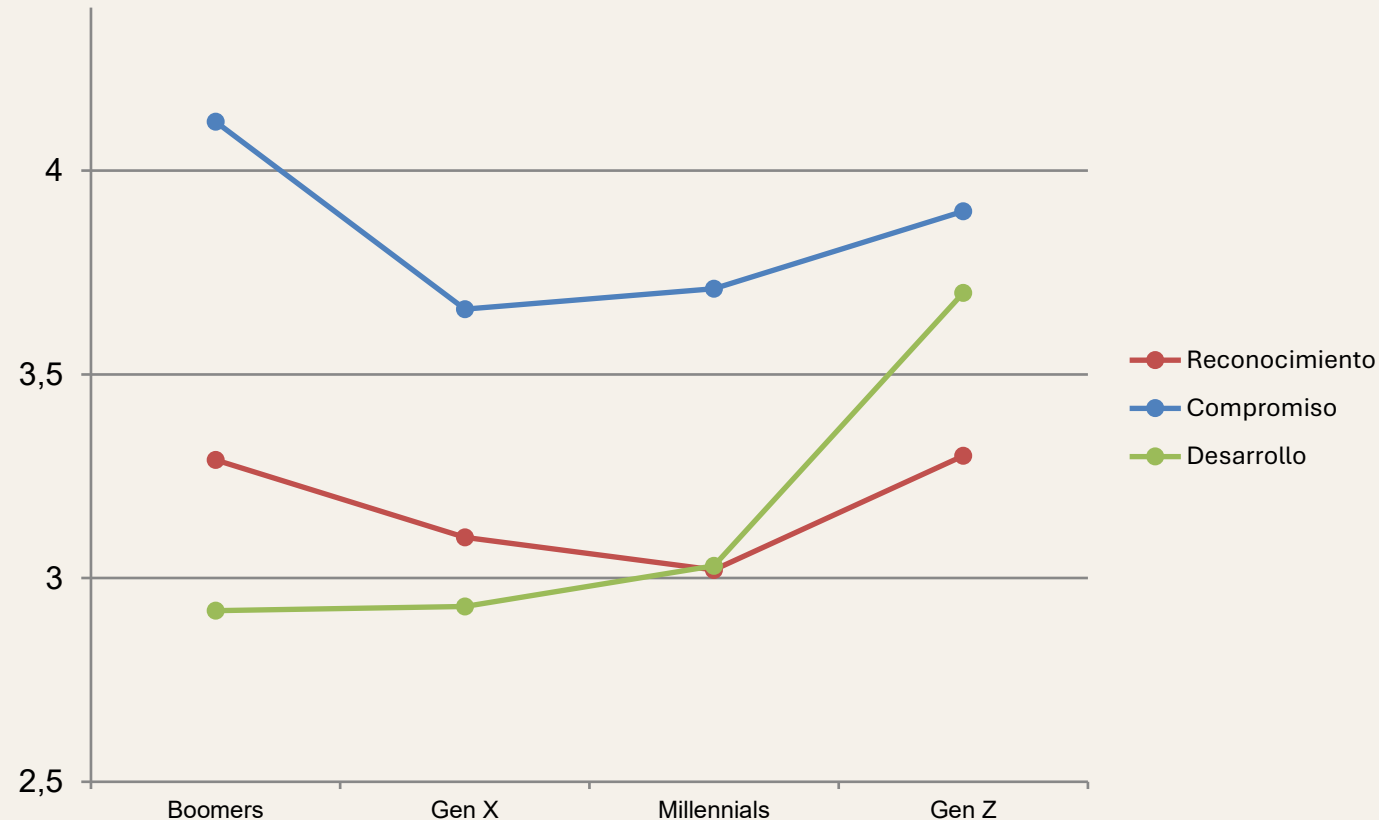


*“El híbrido combina autonomía, conciliación y vínculo social: por eso aparece como la opción más equilibrada.”*

- La presencialidad aporta contacto, pero puede intensificar rigidez y desplazamientos.
- El remoto protege conciliación, pero puede debilitar pertenencia.

# Reconocimiento y desarrollo: la palanca transversal

Importa a todas las edades, aunque por motivos distintos



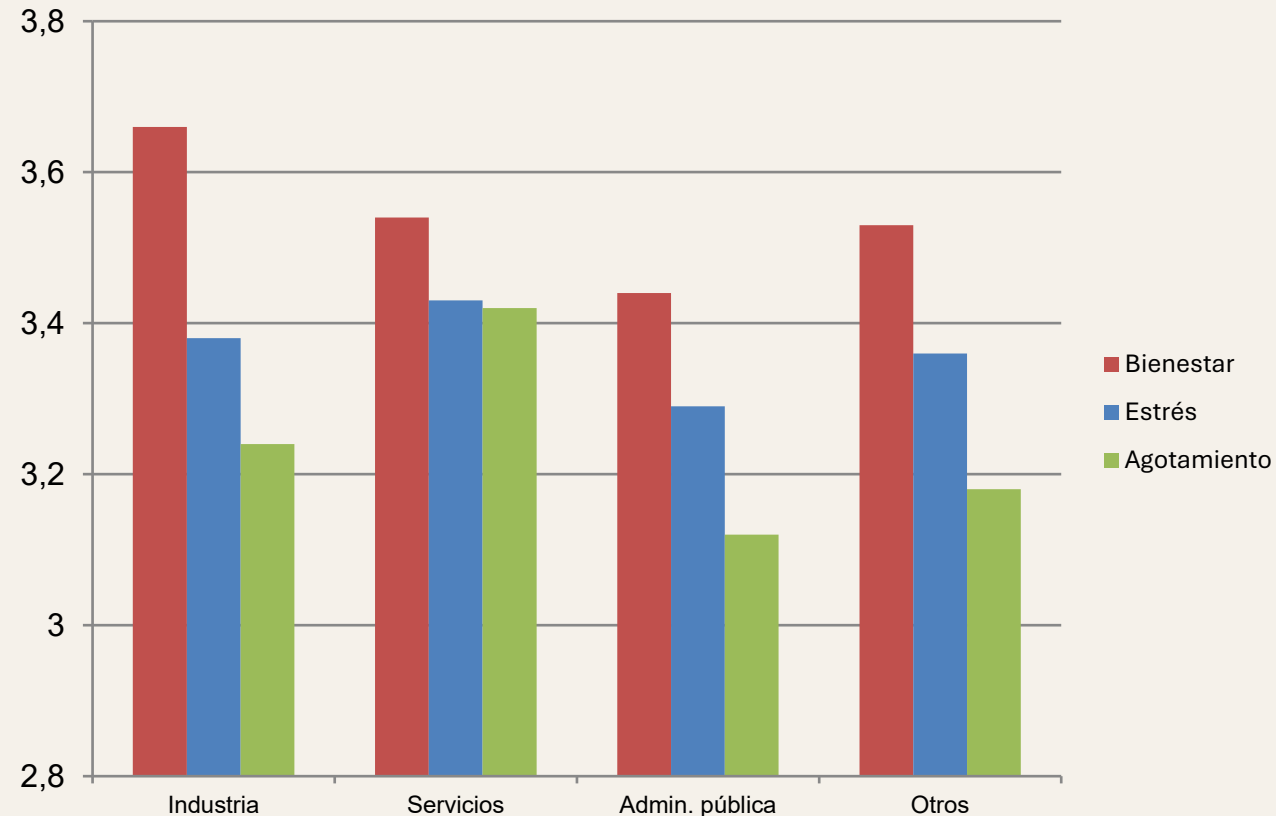
El reconocimiento bajo actúa como “ruido de fondo”: no siempre se verbaliza como riesgo, pero erosiona pertenencia y compromiso.

## Aplicación directa

- Feedback útil y frecuente.
- Carreras menos lineales y más transparentes.
- Transferencia de conocimiento entre generaciones.

# Matices por sector y género: útiles, pero no deterministas

Sirven para ajustar, no para encasillar



Servicios concentra más estrés y agotamiento. Industria muestra mejores resultados globales. Administración pública presenta menor bienestar y motivación.

La variable género muestra pequeñas diferencias: las mujeres declaran algo más de estrés y agotamiento, pero la explicación vuelve a estar en condiciones y recursos.

# Lo cualitativo aterriza los datos

Cuatro tensiones que aparecen en empresas de cualquier tamaño

## Expectativas

Qué se entiende por compromiso, esfuerzo o disponibilidad.

## Justicia

Percepción de trato, oportunidades y reparto de cargas.

## Comunicación

Canales, estilos y velocidad de respuesta.

## Salud mental

Del afrontamiento individual a una responsabilidad organizativa.

La convivencia intergeneracional positiva funciona como factor protector: genera identidad, pertenencia y aprendizaje mutuo.

# Buenas prácticas: pasar de “beneficios” a sistema

Las medidas aisladas ayudan; las políticas coherentes transforman

- Sensibilización en diversidad generacional sin estereotipos.
- Liderazgo entrenado para gestionar expectativas, apoyo y feedback.
- Mentoring bidireccional: experiencia senior + competencias digitales junior.
- Políticas de flexibilidad adaptadas al ciclo vital.
- Evaluación psicosocial incorporando edad, antigüedad y modalidad de trabajo.

Lo importante no es tener muchas iniciativas, sino conectarlas: PRL, RRHH, formación, comunicación, vigilancia de la salud y datos de negocio.

Idea clave

Un plan generacional debe poder medirse: absentismo, rotación, clima, accidentes, desempeño y participación.

# Hoja de ruta propuesta

Cinco fases adaptables a cualquier organización



La ventaja de este enfoque: no exige el mismo punto de partida a una microempresa que a una gran compañía. Lo modular permite empezar pequeño y crecer con datos.

# Qué puede hacer una empresa desde mañana

Tres niveles de entrada según madurez y recursos

## Básico

### Preguntar y ordenar

Mapa de edades y antigüedad ·  
revisión de cargas · 3 preguntas de  
clima · una reunión de mandos.

## Intermedio

### Priorizar y pilotar

Indicadores por edad · formación a  
mandos · piloto de flexibilidad ·  
mentoring entre perfiles.

## Avanzado

### Integrar y medir

Plan de empresa saludable ·  
evaluación psicosocial con  
segmentación · KPIs y revisión  
semestral.

**Regla práctica: empezar por lo que duele y por lo que se puede cambiar. Las mejores medidas pierden fuerza si no tienen responsables, plazos y seguimiento.**

# Tres decisiones clave

1

## Dejar de gestionar por estereotipos

La edad importa, pero no explica todo.

2

## Mirar la ecuación completa

Demandas, apoyo, recursos, flexibilidad y reconocimiento.

3

## Convertir bienestar en gestión

Diagnóstico, medidas, KPIs y revisión.

*“La diversidad generacional bien gestionada no es un problema de convivencia: es una ventaja competitiva.”*

Fuente: Guía “La salud generacional en el marco del bienestar laboral y su relación con el riesgo psicosocial”.

Organitza:

Amb el suport de:

Amb la col·laboració de:

**Foment**  
del Treball Nacional

**XXV ANYS**  
de PRL  
Oficina de Prevenció de Riscos Laborals

a la feina

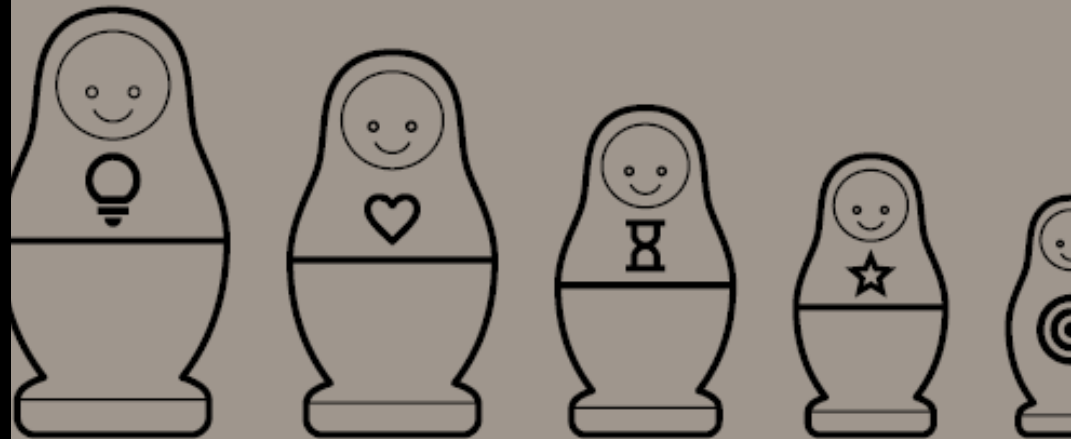


 **Generalitat**  
de Catalunya

 **Geseme** SALUD LABORAL  
Y PREVENCIÓN

# D GENERACIONAL

el bienestar laboral y su relación  
n el riesgo psicosocial



# MUCHAS GRACIAS