

BARÓMETRO DE BIENESTAR LABORAL

**ESTRATEGIA VALENCIANA DE SALUD Y
BIENESTAR LABORAL**



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	5
3. METODOLOGÍA	7
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS: BLOQUES TEMÁTICOS	13
5. CONCLUSIONES	73
6. BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL BIENESTAR	92
7. BENCHMARKING	97
8. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS	99

1. PRESENTACIÓN

1.1. Contexto y justificación del Barómetro

La Confederación Empresarial de la Comunitat Valenciana (CEV), en su compromiso por fomentar entornos laborales saludables, productivos y competitivos, impulsa la primera edición del **Barómetro de Bienestar Laboral de la Comunitat Valenciana**. El proyecto nace de la necesidad de disponer de información sistemática y actualizada sobre cómo las empresas valencianas están abordando el bienestar laboral desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales y de la gestión de personas.

En los últimos años, los riesgos psicosociales, la conciliación y la igualdad se han consolidado como factores críticos de competitividad, atracción y retención del talento. Al mismo tiempo, las empresas se enfrentan a cambios acelerados vinculados a la digitalización, nuevas formas de organización del trabajo y contextos económicos inciertos, que pueden incrementar el estrés, la sobrecarga y la inseguridad percibida.

En este contexto, el Barómetro se plantea como una **herramienta de diagnóstico y apoyo a la toma de decisiones**, orientada a conocer qué están haciendo las empresas, qué dificultades encuentran y qué oportunidades existen para reforzar la cultura preventiva y el bienestar laboral en la Comunitat Valenciana.

1.2. Marco institucional y estratégico (CEV y EVSBBL 2025-2029)

El Barómetro se enmarca en la colaboración entre la CEV y las instituciones responsables de la **Estrategia Valenciana de Seguridad, Salud y Bienestar Laboral (EVSBBL) 2025-2029**, que sitúa a las personas en el centro de la prevención y apuesta por integrar la seguridad, la salud y el bienestar en la gestión ordinaria de las organizaciones.

Además, el proyecto se alinea con el marco normativo nacional y europeo en prevención de riesgos laborales, en particular:

A nivel estatal, con la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo (EESST) 2023-2027. Esta hoja de ruta, más allá del marco normativo de la Ley 31/1995, sitúa entre sus ejes prioritarios la protección de los problemas psicológicos y el bienestar psicológico, la integración efectiva de la perspectiva de

género (especialmente en los sectores más feminizados) y la anticipación y gestión de los riesgos nuevos y emergentes asociados a la digitalización.

- A nivel europeo, conecta con la **Directiva Marco 89/391/CEE**, sobre la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo, y con el **Marco Estratégico de la UE en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo 2021-2027**, que refuerza la atención al bienestar psicológico, a los riesgos psicosociales y a los cambios en la organización del trabajo.

En este contexto, el Barómetro proporciona evidencia empírica desde la óptica de las empresas sobre tres ámbitos prioritarios de la EVSBB (promoción de la salud, riesgos psicosociales y perspectiva de género), y contribuye al seguimiento práctico de cómo se están implementando en la Comunitat Valenciana las obligaciones y recomendaciones derivadas de este marco normativo europeo, estatal y autonómico.

1.3. Finalidad del Barómetro de Bienestar Laboral de la Comunitat Valenciana

La finalidad del Barómetro es **diseñar y ejecutar una herramienta estable, replicable y útil** para la CEV y sus empresas asociadas que permita:

- Disponer de un **diagnóstico integral y periódico** sobre las políticas, prácticas y percepciones en materia de bienestar laboral en las empresas de la Comunitat Valenciana.
- Identificar **fortalezas, debilidades y áreas de mejora** en la promoción de la salud, la gestión de riesgos psicosociales y la integración de la perspectiva de género en la PRL.
- Detectar e impulsar **buenas prácticas empresariales** que puedan servir de referencia a otras organizaciones.
- Formular **recomendaciones estratégicas y operativas** para la CEV, las empresas y los agentes institucionales implicados, alineadas con los objetivos de la EVSBB 2025-2029 y con los marcos europeo y español de seguridad y salud en el trabajo.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. Objetivo general

El objetivo general del Barómetro de Bienestar Laboral de la Comunitat Valenciana es:

Diseñar y ejecutar la primera edición de un instrumento de diagnóstico integral y replicable que permita analizar cómo las empresas valencianas gestionan el bienestar laboral —con especial atención a la promoción de la salud, los riesgos psicosociales y la perspectiva de género—, y generar recomendaciones para la mejora continua de sus políticas y prácticas.

2.2. Objetivos específicos

Los principales objetivos específicos del estudio son:

1. **Diseñar una metodología robusta y replicable** para la medición del bienestar laboral, basada en la combinación de técnicas cuantitativas (encuesta a empresas) y cualitativas (entrevistas en profundidad).
2. **Evaluar las políticas, programas y recursos** que las empresas destinan a la **promoción de la salud en el trabajo** (Línea 7 EVSBB), incluyendo acciones de salud física y mental, prevención de adicciones, hábitos saludables y programas de bienestar.
3. Analizar las **estrategias y herramientas de gestión de los riesgos psicosociales** (Línea 8 EVSBB), en aspectos como carga de trabajo, estrés, tecnoestrés, clima laboral, liderazgo, comunicación interna, violencia y acoso.
4. Examinar el grado de **integración de la perspectiva de género en la PRL** (Línea 10 EVSBB), considerando diferencias de impacto por género, existencia de medidas específicas, prevención del acoso sexual y por razón de sexo, y políticas de conciliación y corresponsabilidad.
5. **Caracterizar el absentismo y la rotación** desde la óptica empresarial, identificando factores organizativos, psicosociales y personales que pueden estar influyendo en estos fenómenos.
6. **Identificar buenas prácticas y experiencias de éxito** en bienestar laboral dentro del tejido empresarial valenciano, tanto en términos de diseño de políticas como de resultados percibidos.

7. **Elaborar un Informe Final** que incluya resumen ejecutivo, ficha metodológica, resultados agregados, un benchmarking básico, conclusiones y recomendaciones, así como materiales de difusión adaptados a diferentes públicos (empresas, agentes sociales, administración).

2.3. Relación con las Líneas de Actuación de la EVSBB (L7, L8 y L10)

El diseño del Barómetro está directamente alineado con tres Líneas de Actuación prioritarias de la EVSBB 2025-2029:

- Línea de Actuación 7. Promoción de la Salud en el Trabajo
 - El Barómetro analiza políticas y programas de promoción de la salud, su impacto percibido en el absentismo y el tipo de iniciativas implantadas (programas de vida saludable, apoyo psicológico, actividad física, etc.).
- Línea de Actuación 8. Gestión de Riesgos Psicosociales
 - El estudio explora métodos de evaluación psicosocial, principales factores de riesgo, estresores, burnout, renuncia silenciosa, gestión del acoso y violencia, así como el papel de los servicios de prevención y la negociación colectiva en este ámbito.
- Línea de Actuación 10. Perspectiva de Género en la PRL
- El cuestionario y las entrevistas incorporan la dimensión de género al analizar brechas en la afectación por problemas psicológicos, colectivos vulnerables, existencia de planes de igualdad, medidas de conciliación y protocolos frente al acoso, en línea con lo previsto por la EVSBB.

De este modo, el Barómetro se configura como una **herramienta operativa de seguimiento y apoyo** a la implementación de la EVSBB en el tejido empresarial valenciano.

3. METODOLOGÍA

3.1. Ámbito de Estudio

- Ámbito material: En este estudio se ha abordado el diseño y ejecución del Barómetro de Bienestar Laboral
- Ámbito territorial: La Comunidad Valenciana: Alicante, Castellón y Valencia
- Ámbito sectorial: Todos los sectores más representativos de la economía de la Comunidad
- Ámbito temporal: El estudio se ha realizado en los meses de julio a noviembre de 2025

3.2. Contenido

El diseño del cuestionario y de las entrevistas se ha organizado en torno a varias **dimensiones clave** del bienestar laboral:

- **Promoción de la salud en el trabajo**
Se analizan las políticas y programas de **promoción de la salud física y mental**: hábitos saludables, actividad física, alimentación, pausas activas, apoyo psicológico, prevención de adicciones, campañas de sensibilización, etc. También se explora el grado de sistematicidad de estas acciones y su relación con el absentismo y el compromiso de la plantilla.
- **Gestión de riesgos psicosociales**
Se estudia cómo las empresas **evalúan y gestionan** factores como la carga y ritmo de trabajo, la autonomía, la claridad de roles, el clima laboral, el estrés, el tecnoestrés, la exposición a conflicto, violencia o acoso, así como el papel del liderazgo y la comunicación interna. Se recoge si existen evaluaciones específicas de riesgos psicosociales, planes de acción y seguimiento.
- **Perspectiva de género en PRL**
Esta dimensión analiza hasta qué punto la **prevención de riesgos laborales integra la perspectiva de género**: análisis diferenciado de riesgos por sexo, existencia de planes de igualdad, medidas de conciliación y corresponsabilidad, protocolos frente al acoso sexual y por razón de sexo, y consideración de colectivos especialmente vulnerables.

- **Absentismo y rotación**
Se explora cómo las empresas **miden, analizan e interpretan el absentismo** (justificado, injustificado, por contingencia común o profesional) y la rotación de personal. Se indaga en los motivos principales que los identifican y en la relación percibida entre absentismo, clima laboral, **bienestar psicológico** y organización del trabajo.
- **Liderazgo y cultura preventiva**
Se analiza el papel del **liderazgo** (dirección, mandos intermedios) en la construcción de una **cultura preventiva** y de bienestar: prioridad asignada al tema, ejemplo que se da desde la alta dirección, participación de la plantilla, comunicación, reconocimiento, etc.
- **Modalidad organizativa de la prevención**
Se recoge cómo las empresas organizan la **prevención de riesgos laborales** (servicio propio, ajeno, mancomunado, trabajador designado, etc.) y hasta qué punto la prevención, incluyendo la psicosocial, está integrada en la gestión de personas y en las decisiones estratégicas de la empresa.

3.3. Enfoque descriptivo y no inferencial

El Barómetro permite conocer con detalle la realidad y las tendencias de las empresas participantes, pero sus resultados no deben interpretarse como cifras extrapolables estadísticamente al conjunto de empresas de la Comunitat Valenciana, sino como una fotografía cualitativamente rica y orientativa.

La finalidad es ofrecer una base sólida para la reflexión y la toma de decisiones, más que producir estimaciones cuantitativas extrapolables.

Muestreo intencional/dirigido

La selección de empresas es **intencional**: se invita a participar a organizaciones que, por su actividad, tamaño o posicionamiento, pueden aportar información relevante sobre la gestión del bienestar laboral.

Este enfoque facilita incorporar **casos significativos y buenas prácticas**, pero implica asumir que la muestra no es probabilística y, por tanto, los resultados deben leerse como **orientativos y cualitativamente representativos**, no como una encuesta estadística de amplio alcance.

Modelo de triangulación (cuantitativo + cualitativo)

La metodología combina:

- Una **encuesta online** (componente cuantitativa) que ofrece datos estructurados, comparables y fácilmente sintetizables en gráficos y tablas.
- **Entrevistas en profundidad** (componente cualitativo) que permiten contextualizar los datos, entender matices, identificar barreras y recoger ejemplos de buenas prácticas.

La **triangulación** consiste en poner en diálogo ambos tipos de información: ver si lo que dicen los porcentajes coincide con lo que relatan las personas entrevistadas, detectar convergencias y también posibles contradicciones que ayuden a interpretar mejor la realidad.

3.4. Técnicas de investigación

Investigación documental

Se ha realizado una revisión de:

- La Solicitud Privada de Ofertas y la Propuesta Técnica del Barómetro.
- La Estrategia Valenciana de Seguridad, Salud y Bienestar Laboral 2025–2029 y otros documentos estratégicos autonómicos
- Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027
- A nivel europeo (UE): Marco Estratégico de la Unión Europea en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo 2021-2027
- Informes, barómetros y estudios recientes sobre bienestar laboral, riesgos psicosociales y absentismo.

Esta revisión permite **situar el estudio** en el contexto normativo y estratégico vigente y definir las dimensiones clave del análisis.

Encuesta online a empresas

Se ha elaborado un cuestionario para la recogida de información adecuado a los objetivos del estudio, de manera que podamos obtener de manera sistemática y ordenada información.

El cuestionario incluirá diversos tipos de preguntas en función del tipo de respuesta:

- Preguntas cerradas: únicamente existen dos opciones de respuesta
- Preguntas categorizadas: presentan una serie de categorías entre las que el encuestado debe elegir.
- Preguntas abiertas: No establecen ningún tipo de respuesta, dejando ésta a la libre opinión del encuestado.

Universo: Empresas representativas de las actividades económicas con mayor peso en la economía de la Comunitat Valenciana

Target a encuestar: Directores/as de Recursos Humanos, Directores de Relaciones Laborales, Directores Comerciales, marketing, logística, etc o cualquier otro perfil que disponga de una visión amplia del sector/actividad económica en las empresas seleccionadas.

Recogida de los datos: Cuestionario on line.

Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad, en el marco del **Barómetro de Bienestar Laboral de la Comunitat Valenciana**, se plantean como la técnica más adecuada para profundizar en la visión de determinados informantes clave (personas directivas, responsables de RR. HH., representantes sindicales, entidades sectoriales, etc.), que por su posición ocupan un lugar privilegiado para comprender cómo se está gestionando el bienestar laboral en las empresas valencianas.

A través de un **protocolo de entrevista semiestructurada**, aplicado a distintos colectivos y figuras especialmente informadas, se obtendrá información cualitativa que permita entender con más detalle las políticas, prácticas y percepciones en torno a la promoción de la salud, la gestión de los riesgos psicosociales y la integración de la perspectiva de género en la PRL.

Objetivo: Esta investigación cualitativa tiene como finalidad **complementar los resultados cuantitativos de la encuesta online a empresas** y la revisión documental,

ampliando el análisis de la situación actual del bienestar laboral en la Comunitat Valenciana: cómo están respondiendo las organizaciones a la evolución del entorno, qué carencias y necesidades detectan, y cuáles son los frenos y oportunidades para avanzar hacia modelos de trabajo más saludables, inclusivos y sostenibles.

Se han realizado las siguientes entrevistas

Perfiles de Personas Entrevistadas	Número
Empresas Sector Industrial	1
Empresas Sector Alimentación	1
Empresas Sector Sanidad	2
Empresas Sector Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC / Tecnología / IT).	1
Organizaciones Empresariales	8
Empresa con modelo innovador y avanzado de bienestar laboral	1
Institución Pública	1
Mutua	1
Organizaciones Sindicales	1
Experto/a académico en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	1
Experto/a en Bienestar Laboral y Organización del Trabajo	1
Experta/o en Perspectiva de Género e Igualdad en el Ámbito Laboral	1
Total	20

Procedimiento de triangulación de resultados

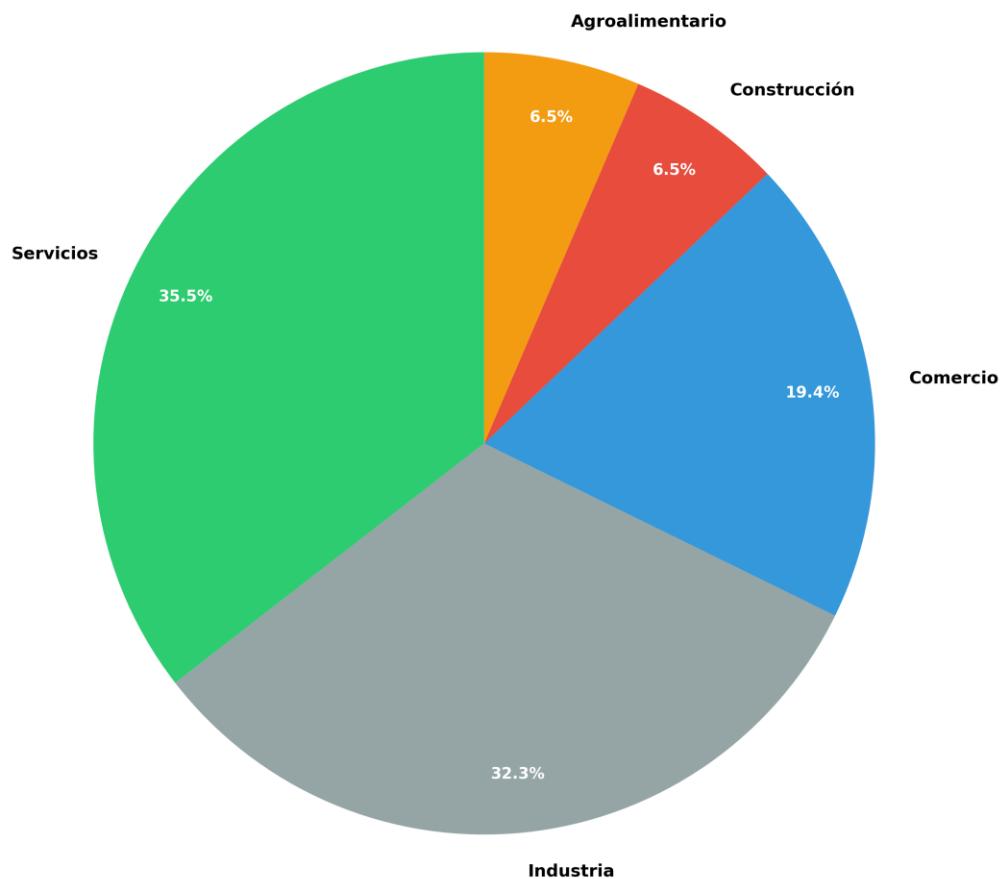
La triangulación se realiza en varias fases sencillas:

1. **Análisis separado** de los datos de encuesta (porcentajes, patrones, cruces básicos) y de las entrevistas (temas recurrentes, ejemplos, citas significativas).
2. Comparación de resultados:
 - Qué temas aparecen reforzados tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo.
 - Qué aspectos aparecen en las entrevistas pero no se reflejan tanto en los cuestionarios (o al revés).
3. **Síntesis integrada** en el informe: los resultados cuantitativos se presentan con gráficos y tablas, y se complementan con **relatos, ejemplos y matices** procedentes de las entrevistas.
4. **Derivación de conclusiones y recomendaciones**, apoyando cada mensaje clave en la combinación de ambos tipos de evidencia.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS: BLOQUES TEMÁTICOS

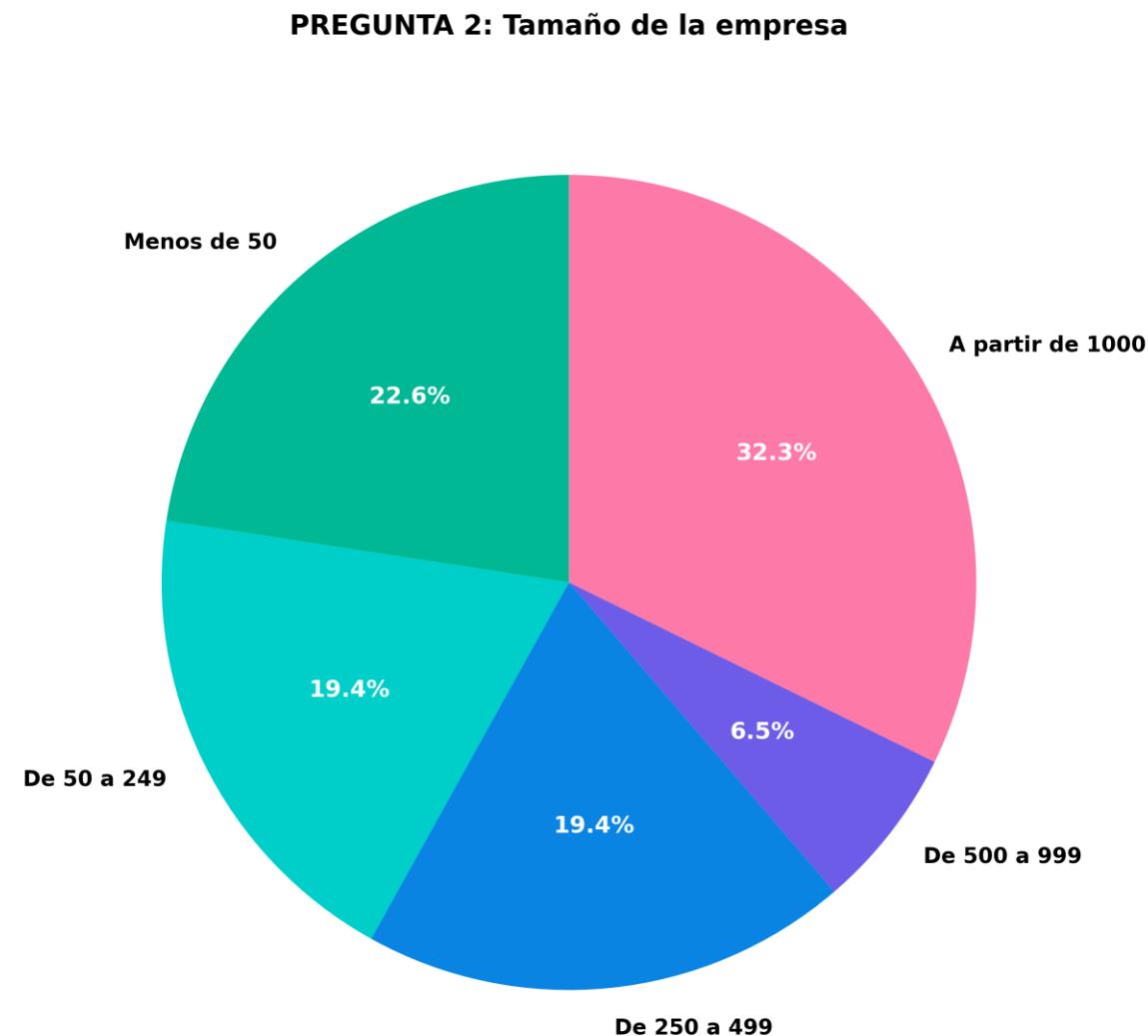
BLOQUE A: DATOS DE LA EMPRESA Y ESTRUCTURA PREVENTIVA

Pregunta 1: Sector al que pertenece la empresa



Los resultados muestran una distribución sectorial diversa entre las empresas participantes. El sector con mayor representación es "Servicios" con un 35,5%, seguido de cerca por "Industria" con un 32,3%, "Comercio" representa el 19,4% de las empresas. Los sectores menos representados son "Construcción" y "Agroalimentario", cada uno con un 6,5%.

Pregunta 2: Tamaño de la empresa

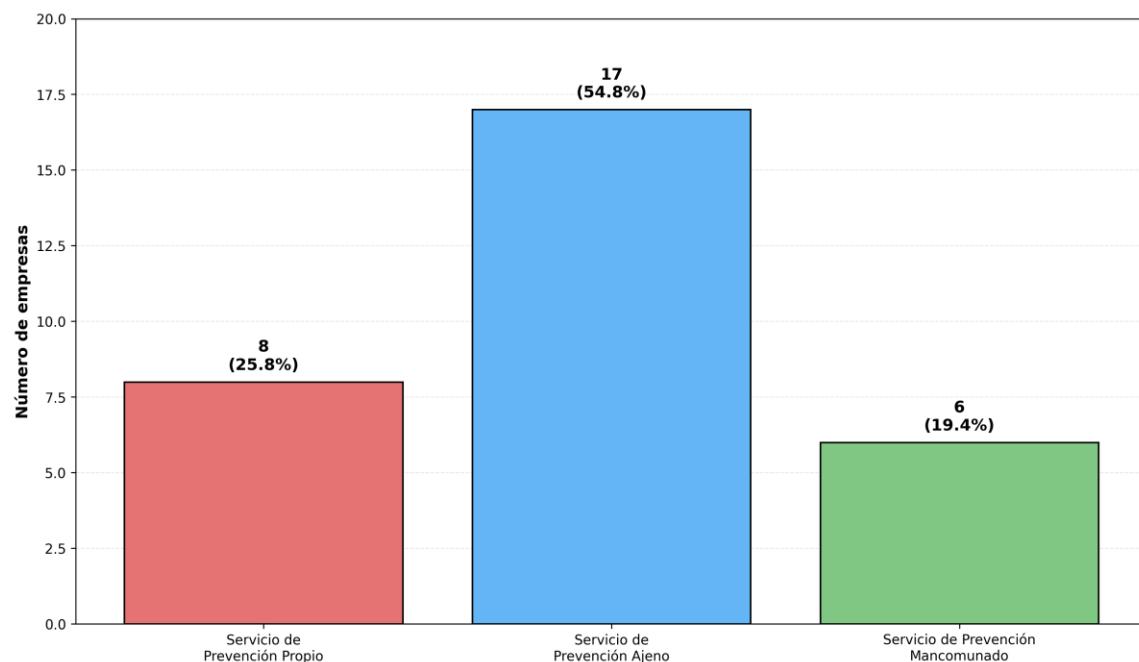


El análisis del tamaño empresarial revela una muestra equilibrada con predominio de grandes corporaciones. Las empresas de más de 1000 empleados representan el segmento más numeroso (32,3%), seguidas por las pequeñas empresas de menos de 50 trabajadores (22,6%). Las empresas medianas entre 50-249 y 250-499 empleados tienen una representación idéntica del 19,4% cada una. El segmento menos representado son las empresas de 500-999 empleados con un 6,5%. Esta distribución es positiva para el barómetro, ya que permite obtener perspectivas tanto de grandes organizaciones con estructuras complejas como de empresas más pequeñas, ofreciendo una visión comprehensiva del bienestar laboral en diferentes contextos organizacionales.

Pregunta 3: Provincia

Las empresas participantes se distribuyen principalmente en las tres provincias de la Comunitat Valenciana: Valencia, Alicante y Castellón, reflejando la diversidad territorial de la región y su tejido empresarial.

Pregunta 4: Modalidad organizativa del servicio de prevención de riesgos laborales

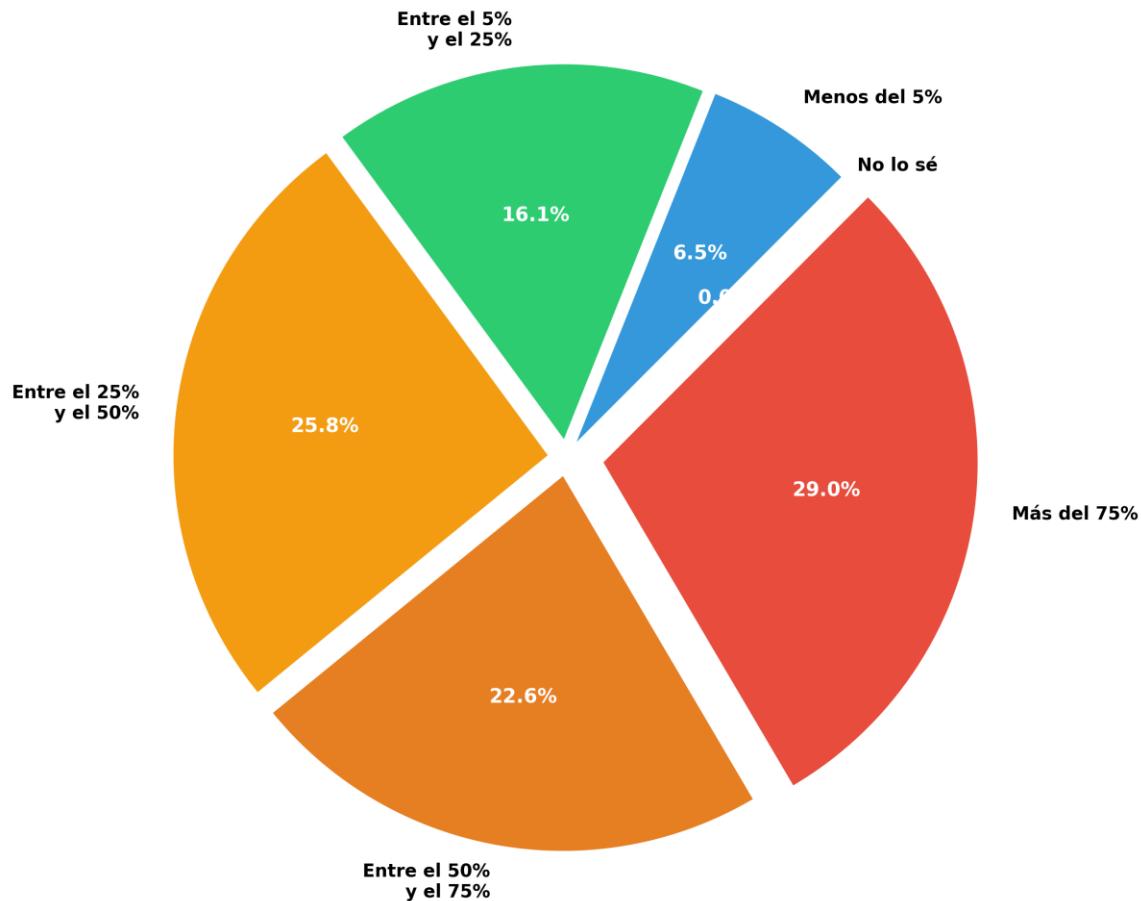


La estructura de prevención de riesgos laborales muestra que el Servicio de Prevención Ajeno es la modalidad predominante con un 54,8%, lo que indica que más de la mitad de las empresas externalizan esta función crítica. El Servicio de Prevención Propio representa

el 25,8%, generalmente asociado a empresas de mayor tamaño con recursos para mantener equipos internos. Los Servicios de Prevención Mancomunados alcanzan el 19,4%, una opción intermedia que permite compartir recursos entre empresas. Resulta llamativo que ninguna empresa reportó utilizar trabajadores designados ni modelos híbridos, lo que sugiere una profesionalización consolidada de la función preventiva en las organizaciones participantes, aunque también puede indicar las limitaciones y complejidad que supone la gestión integral de la prevención de riesgos laborales.

BLOQUE B: PERCEPCIÓN Y REALIDAD DEL BIENESTAR LABORAL

PREGUNTA 5: Porcentaje de ocupaciones con alto componente emocional



Los datos revelan una realidad laboral con importante carga emocional en las organizaciones estudiadas. El 29,0% de las empresas indica que más del 75% de sus

ocupaciones involucran alto componente emocional, mientras que un 22,6% sitúa este porcentaje entre el 50-75%. En conjunto, más del 77% de las empresas tienen al menos una cuarta parte de sus puestos con carga emocional significativa. Solo el 6,5% de las organizaciones declara tener menos del 5% de ocupaciones con este tipo de demandas. Estos resultados subrayan la importancia creciente de las competencias emocionales y relacionales en el mundo laboral actual, especialmente en sectores de servicios, atención al cliente y cuidados, lo que implica mayor necesidad de formación específica y medidas preventivas frente a riesgos psicosociales.

Entrevistas:

Los datos de la encuesta muestran un tejido productivo con una presencia muy elevada de puestos emocionalmente exigentes: En más de tres cuartas partes de las empresas, al menos una parte relevante de los puestos implica gestionar emociones propias y ajenas, trato directo con personas usuarias o clientes y situaciones potencialmente conflictivas.

Las entrevistas cualitativas confirman esta centralidad de lo emocional y ayudan a entender cómo se vive en el día a día. Desde diferentes sectores se subraya que la combinación de picos de trabajo, estacionalidad y atención al público convierte al componente emocional en un factor crítico:

"Por otro lado, tenemos un gran reto en el ámbito del bienestar laboral que sigue siendo el absentismo laboral. Esto afecta directamente, no solo a la parte de costes de la empresa, sino que afecta al bienestar laboral de los equipos de trabajo. Como factores de bienestar laboral, yo creo que en este sector hay dos grandes bloques: por un lado, todo lo que tiene que ver con la organización del trabajo y, por otro, los factores emocionales, especialmente los que puedan suponer todo lo vinculado con la estacionalidad. Tal vez uno de los factores que también más pueden afectar es precisamente esa estacionalidad y ese funcionamiento casi 24/7, con turnos, fines de semana y festivos, que son los elementos que más condicionan también esos riesgos de bienestar social."

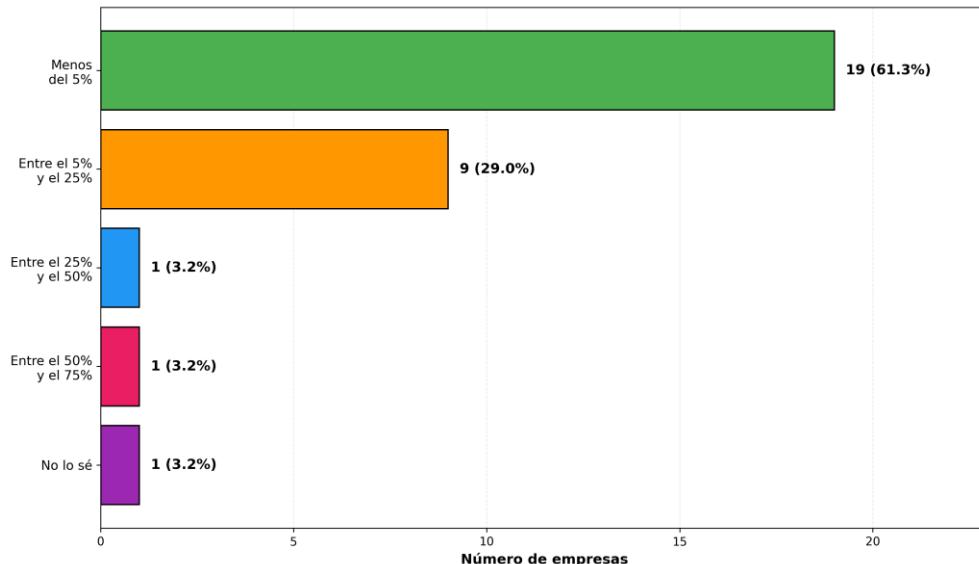
Asociación Empresarial

En otros sectores aun siendo un ámbito muy físico, se reconoce el peso de la relación con el cliente en los subsectores comerciales y de servicios:

"En todo lo que es la parte de comercio, hay mucha atención al público y, bueno, pues quizás los psicosociales, cuando hay atención al público, yo creo que adquieran especial importancia, porque luego en cuanto al tema de condiciones de trabajo y demás, es un sector que está bastante bien. Pero el trato con el cliente, las reclamaciones, las prisas... eso es lo que más desgasta al personal."

Asociación Empresarial

Pregunta 6: Porcentaje de personas trabajadoras afectadas por trastornos psicológicos



Los resultados muestran una incidencia relativamente controlada de trastornos psicológicos reportados. El 61,3% de las empresas estima que menos del 5% de su plantilla se ha visto afectada por ansiedad, depresión o estrés postraumático en el último año. Un 29,0% sitúa esta afectación entre el 5-25%, mientras que solo el 3,2% reporta porcentajes entre 25-50% y entre 50-75% respectivamente. Es significativo que el 3,2% de las empresas reconoce no disponer de información al respecto, lo que evidencia una carencia en los sistemas de seguimiento. Aunque las cifras parecen alentadoras, es importante considerar

el posible subregistro de estos problemas psicológicos, ya que muchos trabajadores pueden no reportar estos trastornos por estigma social o temor a consecuencias laborales, lo que sugiere que las cifras reales podrían ser superiores.

Entrevistas:

A nivel cuantitativo, la mayoría de empresas declara una incidencia aparentemente baja de trastornos psicológicos. Sin embargo, las entrevistas apuntan claramente a un posible infraregistro y a una preocupación creciente por el bienestar psicológico. La persona experta en absentismo y salud laboral utiliza el absentismo como "termómetro" de lo que está ocurriendo:

"El absentismo es termómetro de la salud... pero también de la motivación. Cuando miras los datos en detalle ves que no todo el mundo falta igual: el 16 % de las personas que repiten bajas concentran más del 70 % de las bajas en España. Eso quiere decir que hay colectivos especialmente vulnerables, muchas veces en puestos con mucha presión o poca calidad de empleo. Y cuando uno está de baja pierde capital humano... el trabajo puede ser parte de la recuperación, especialmente en bienestar psicológico, si hay un entorno de apoyo y buenas relaciones laborales."

Experta en Bienestar Laboral

.El principal reto es la mejora de bienestar psicológico de las personas trabajadoras, especialmente en los sectores con mayor temporalidad, exigencia física y presión organizativa. Debemos centrarnos en programas específicos de apoyo psicológico y de promoción del bienestar psicológico, porque el problema está ahí y va a más, aunque muchas veces no se recoja en los partes de baja con ese nombre"

Asociación Empresarial

Algunos sectores describen un escenario donde el impacto de la pandemia sigue presente:

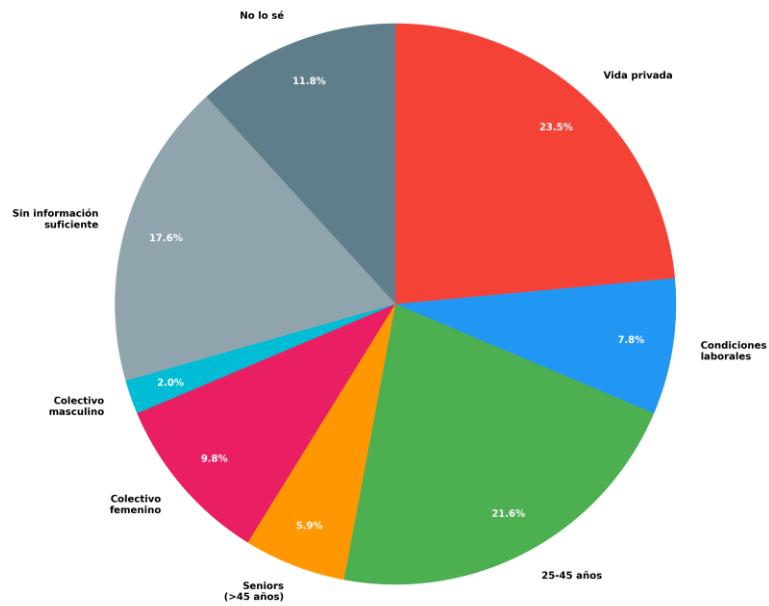
"Sí, además se ha visto, que en el sector se ha generado una especie de estrés post-traumático, casi, casi, después del periodo de pandemia. La gente viene muy tocada, con mucha carga acumulada, y eso se traduce en más problemas de ansiedad, de desmotivación y de bajas, aunque muchas no se etiqueten como problemas psicológicos."

Asociación Empresarial

"Las mujeres tienen más absentismo que los hombres... especialmente en la parte de problemas psicológicos. Están más expuestas a acoso, a dobles jornadas y a la carga de cuidados, y eso acaba pasando factura. Los datos que tenemos de la red pública y de las mutuas muestran que las mujeres jóvenes son las más afectadas por problemas psicológicos y absentismo asociado."

Experta en Igualdad

Pregunta 7: Características de las bajas laborales por bienestar psicológico



El análisis de las bajas por problemas psicológicos revela patrones complejos y multifactoriales. Un 38,7% de las empresas considera que estas bajas tienen que ver principalmente con aspectos de la vida privada, mientras que solo el 12,9% las atribuye principalmente a condiciones laborales. Respecto al perfil demográfico, el 35,5% indica que afectan más a trabajadores entre 25-45 años, un 16,1% al colectivo femenino, un 9,7%

a seniors mayores de 45 años, y solo un 3,2% al colectivo masculino. Sin embargo, es altamente significativo que el 29,0% no dispone de información suficiente y el 19,4% declara directamente no saberlo, lo que suma un 48,4% de empresas sin datos fiables. Esta carencia de información sistemática dificulta la implementación de estrategias preventivas efectivas y señala la necesidad urgente de mejorar los sistemas de registro y análisis de las causas de absentismo relacionadas con problemas psicológicos.

ENTREVISTAS

En el bienestar psicológico influyen muchos factores y es muy difícil separar lo personal de lo laboral. Pero sí sabemos, por toda la literatura y por los datos, que la precariedad, el bajo control sobre el trabajo, la baja probabilidad de promoción, la falta de apoyo social o la imposibilidad de conciliar tienen un impacto directo en la aparición y en la repetición de bajas. Si solo miramos la parte 'privada' del problema nos estamos dejando fuera la mitad de la foto.

"La organización del trabajo por obra implica picos intensos, plazos ajustados y desplazamientos frecuentes. La presión por los plazos, la movilidad geográfica y la temporalidad son causantes de estrés, fatiga y absentismo. La incertidumbre sobre la continuidad laboral provoca estrés, ansiedad y sensación de inseguridad económica. Tras la pandemia, los trabajadores valoran más su bienestar físico y mental para aceptar o continuar en un empleo... y se han detectado mayores niveles de agotamiento y absentismo."

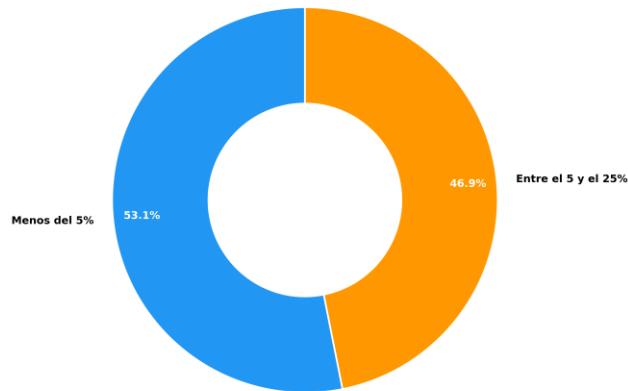
Asociación Empresarial

"Estamos hablando de un sector que funciona prácticamente 24-7, con turnos partidos, trabajo en festivos y fines de semana, y un trato con el cliente cada vez más exigente. Todo eso genera mucho desgaste emocional. Vemos cómo el absentismo crece y se sitúa en niveles muy altos, en torno al 8 %, y buena parte está relacionado con problemas psicológicos y con la sensación de que la vida personal queda totalmente subordinada al trabajo."

Asociación Empresarial

BLOQUE C: INDICADORES CUANTITATIVOS Y MÉTRICAS

Pregunta 8: Porcentaje de rotación voluntaria y absentismo



Los niveles de rotación voluntaria y absentismo se mantienen en rangos moderados en la mayoría de empresas participantes. El 54,8% reporta tasas entre el 5-25%, mientras que el 45,2% mantiene niveles inferiores al 5%. Es especialmente destacable que ninguna empresa reporta tasas superiores al 25%, lo que sugiere una situación relativamente estable en términos de retención de talento y asistencia laboral. Estos datos podrían interpretarse de manera positiva, indicando que las condiciones laborales básicas son satisfactorias. Sin embargo, también es importante considerar que en contextos de mercado laboral poco dinámico o en sectores con limitadas alternativas de empleo, las bajas tasas de rotación no necesariamente reflejan altos niveles de satisfacción laboral, sino posiblemente falta de opciones. El análisis cualitativo de las causas detrás de estos números resultaría fundamental para una interpretación más precisa.

ENTREVISTAS

Las entrevistas sectoriales coinciden en señalar que, detrás de estas cifras moderadas, el **absentismo** se ha consolidado como uno de los grandes retos de gestión del bienestar,

*"El absentismo ha pasado del **3 % casi al 9 %** Los nuevos marcos regulatorios han facilitado que el trabajador pueda justificar bajas con mayor facilidad, pero también estamos viendo más casos de depresión y problemas psicológicos. . Un trabajador contento es una empresa contenta; no es todo salario económico, el **salario emocional es clave** para captar y retener talento."*

Asociación Empresarial

Las **empresas industriales** aportan una visión muy similar. Una gran compañía señala:

*"A nivel interno, el **absentismo laboral sí que se nos ha subido** en los últimos años. Lo hemos notado especialmente en determinadas áreas y colectivos. Por eso hemos puesto en marcha **planes de retorno al trabajo**: cuando una persona está de baja más de un año hacemos una entrevista, una valoración con el servicio médico y adaptamos su puesto de trabajo a sus nuevas funciones. El objetivo es que la reincorporación sea realista y que no vuelva a caer en una baja larga al poco tiempo."*

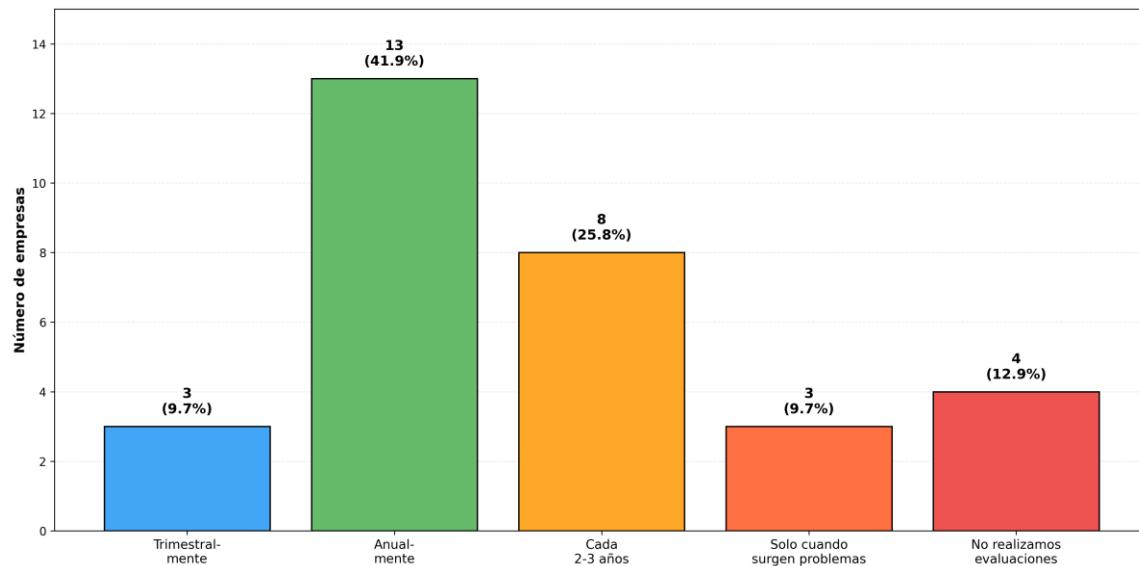
Empresa

En una gran empresa describe el impacto de las políticas de contratación a través de ETT en la rotación y el clima interno:

*"Uno de los problemas más significativos que nos afectó fue la **alta rotación de personal** vinculada a la contratación a través de ETT. Había que formar constantemente a gente nueva y la carga de trabajo recaía sobre la plantilla fija. Eso generaba tensiones internas, sensación de injusticia y falta de compromiso. Al final decidimos **suprimir la contratación por ETT** y volver a un modelo de contratación directa para estabilizar la plantilla y mejorar el clima"*

Empresa

Pregunta 9: Frecuencia de evaluación formal del bienestar laboral



La frecuencia de evaluación formal del bienestar laboral presenta un panorama heterogéneo. La evaluación anual es la práctica más común con un 41,9%, seguida por evaluaciones cada 2-3 años con un 25,8%. Las evaluaciones trimestrales alcanzan solo el 9,7%, al igual que aquellas realizadas únicamente cuando surgen problemas específicos (9,7%). Preocupantemente, el 12,9% de las empresas no realiza evaluaciones formales. Ninguna empresa reporta realizar evaluaciones mensuales o semestrales. Estos resultados sugieren que, si bien existe cierta conciencia sobre la importancia del seguimiento del bienestar laboral, la mayoría de las organizaciones no ha establecido sistemas de monitorización continua. La predominancia de evaluaciones anuales o bienales limita la capacidad de detección temprana de problemas y la implementación ágil de medidas correctivas, lo que representa una oportunidad de mejora significativa.

ENTREVISTAS

Las entrevistas institucionales y empresariales confirman que, más allá de la frecuencia, el reto está en la **calidad y el uso de las evaluaciones**. Desde el ámbito de la inspección y la prevención pública se insiste en que no basta con cumplir el expediente:

*"Si queremos abordar también el bienestar laboral, el grado de cumplimiento por parte de las empresas de las **evaluaciones de riesgo psicosocial** sería otro indicador muy interesante. Pero no se trata solo de decir: 'hemos hecho la evaluación'. La cuestión clave es qué pasa después: **qué actuaciones se van a hacer en la empresa**. El grado de cumplimiento de las medidas que derivan de esa evaluación es lo que realmente nos dice si se está gestionando el bienestar o solo se está rellenando un papel."*

Institución Pública

La **experta en absentismo y bienestar laboral** plantea algo similar desde la investigación aplicada, poniendo el foco en los indicadores que deberían formar parte de un barómetro y en la necesidad de incorporar la perspectiva de género:

*"No sirve con tener una foto suelta cada dos o tres años. Para un barómetro regional necesitamos datos sobre **tipo de contrato, condiciones de conciliación, evaluación de riesgos psicosociales, características del puesto, salario y precariedad**. El absentismo es un indicador muy potente, pero hay que mirarlo junto con la calidad del empleo y con quién está faltando. Y, muy importante, la **evaluación de riesgos psicosociales debe incorporar la perspectiva de género**, porque sabemos que las mujeres sufren más acoso y más problemas psicológicos, y que las mujeres jóvenes concentran muchas de las bajas por problemas psicológicos."*

Experta en Absentismo y Bienestar laboral

Las **asociaciones empresariales** también subrayan la necesidad de herramientas mejores y más ágiles:

*"El principal reto está en **dotar a las empresas de herramientas ágiles y fiables** que permitan valorar de forma real y eficaz el bienestar laboral. Cuando estos problemas no se detectan en tiempo y forma, **el impacto en la productividad es brutal**. Muchas empresas hacen alguna encuesta cada cierto tiempo, pero necesitan sistemas que les permitan seguir la evolución, comparar áreas, ver qué funciona y qué no."*

Asociación Empresarial

En el plano empresarial, una gran compañía industrial explica que, aunque las evaluaciones formales salen bien, eso no significa que el problema esté resuelto:

*"Utilizamos herramientas formales como el método SICO 4.0 para evaluar riesgos psicosociales y la última evaluación dio resultados bastante positivos, incluso sorprendió a la parte sindical. Pero eso no quiere decir que no haya retos: por ejemplo, el indicador de participación/supervisión salió peor, y eso nos obliga a trabajar más el **papel del mando intermedio y la comunicación**. La evaluación es útil si nos obliga a mover ficha; si no, se queda en un informe más."*

Empresa

Las **mutuas colaboradoras** añaden otra pieza clave: la limitación de los sistemas de información actuales, centrados en el momento de la baja pero no en lo que ocurre después:

*"Nosotros trabajamos con **incidencia, duración y recaídas**, pero no recibimos datos sistemáticos de lo que pasa después de la reincorporación. Las empresas pueden ver sus datos comparados con su sector y con España, pero falta una visión de **qué medidas se ponen en marcha** y cómo impactan en la evolución del bienestar. Sin ese seguimiento, es difícil aprender de lo que funciona y de lo que no."*

Mutua

Finalmente, varias entrevistas insisten en que la cultura preventiva sigue muy centrada en lo físico y en el cumplimiento documental. Una gran empresa industrial lo resume así:

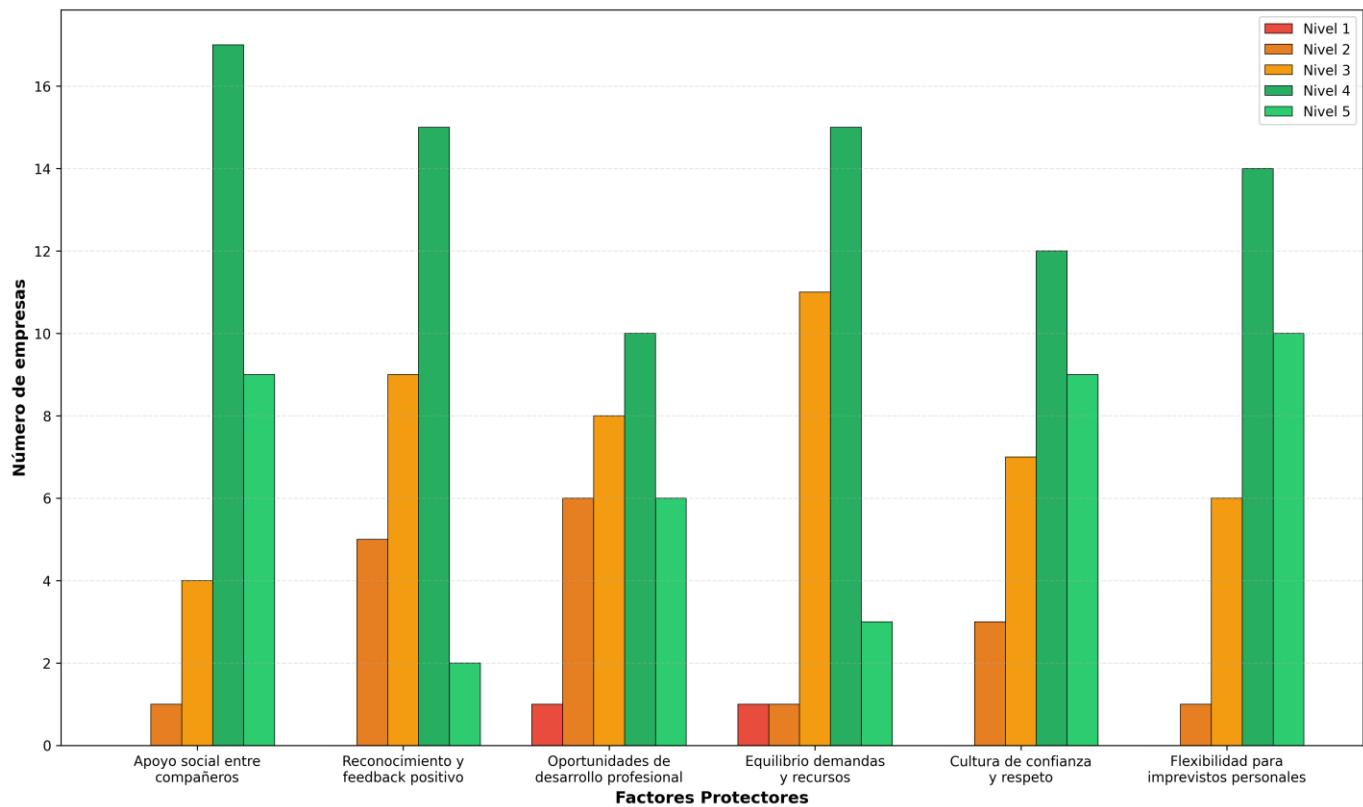
*"El tema de la prevención de riesgos laborales debe ser una prioridad, pero **con sentido común**. Hay que implicar a toda la plantilla para que vean la prevención como un beneficio y no como una obligación. Si la evaluación se vive como un trámite, nadie la toma en serio y los datos no sirven para mejorar nada."*

Empresa

BLOQUE D: FACTORES PROTECTORES Y RECURSOS ORGANIZACIONALES

Pregunta 10: Presencia de factores protectores en la organización

PREGUNTA 10: Presencia de factores protectores en la organización
(1: Presencia muy baja - 5: Presencia muy alta)



El análisis de factores protectores revela fortalezas y áreas de mejora diferenciadas. El "apoyo social entre compañeros" obtiene las valoraciones más altas, con un 54,8% calificándolo en nivel 4 y un 29,0% en nivel 5, lo que sugiere un buen clima de colaboración. La "flexibilidad para gestionar imprevistos personales" también recibe valoraciones positivas (45,2% nivel 4, 32,3% nivel 5). Sin embargo, el "reconocimiento y feedback positivo regular" muestra debilidad: solo el 6,5% lo valora en nivel 5 y un 16,1% en nivel 2, indicando déficits importantes en la gestión del reconocimiento. Las "oportunidades claras de desarrollo profesional" presentan distribución dispersa, con

valoraciones desde nivel 1 (3,2%) hasta nivel 5 (19,4%), sugiriendo disparidad entre organizaciones. El "equilibrio entre demandas y recursos" concentra valoraciones en niveles 3-4 (84,9% combinado), lo que indica una situación aceptable pero mejorable.

ENTREVISTAS

Las entrevistas confirman que algunos de estos factores protectores, especialmente la **cultura de confianza, la flexibilidad y el salario emocional**, se perciben como palancas clave de bienestar y retención.

Muchas compañías ya están apostando por medidas concretas de bienestar y conciliación:

*"El 25 % de nuestras empresas ya tienen implantadas acciones de vida saludable, deporte, yoga, pilates o menús equilibrados y la prioridad para los próximos años se resume en una palabra: **conciliación**."*

Empresa

Las grandes empresas que han desarrollado programas integrales de bienestar describen modelos de recursos organizativos muy alineados con los factores protectores de la encuesta.

Una compañía del sector sanitario explica que su programa de bienestar se apoya en varios pilares (físico, emocional, social, sostenible y financiero) y que se trabaja de forma explícita la cohesión y el apoyo entre equipos:

*"Llevamos muchísimos años estableciendo políticas de bienestar que empezaron con tres pilares —físico, psíquico y social— y ahora hemos incorporado también la **sostenibilidad** y el pilar **financiero**, porque las preocupaciones económicas también influyen en el bienestar."*

*"En el pilar psicológico tenemos sesiones de **mindfulness**, muchas sesiones de **coaching** para gestionar cargas de trabajo y estrés, y en el pilar social hacemos actividades con las familias y acciones de **team building** que refuerzan el sentimiento de equipo."*

Empresa

Otras empresas industriales, vinculan claramente el clima de apoyo y la cultura de confianza con su identidad de empresa familiar: "*El liderazgo cercano y accesible de la familia propietaria es un pilar fundamental para el clima laboral positivo, fomentando un fuerte sentimiento de pertenencia y la idea de que la empresa 'cuida' de las personas.*"

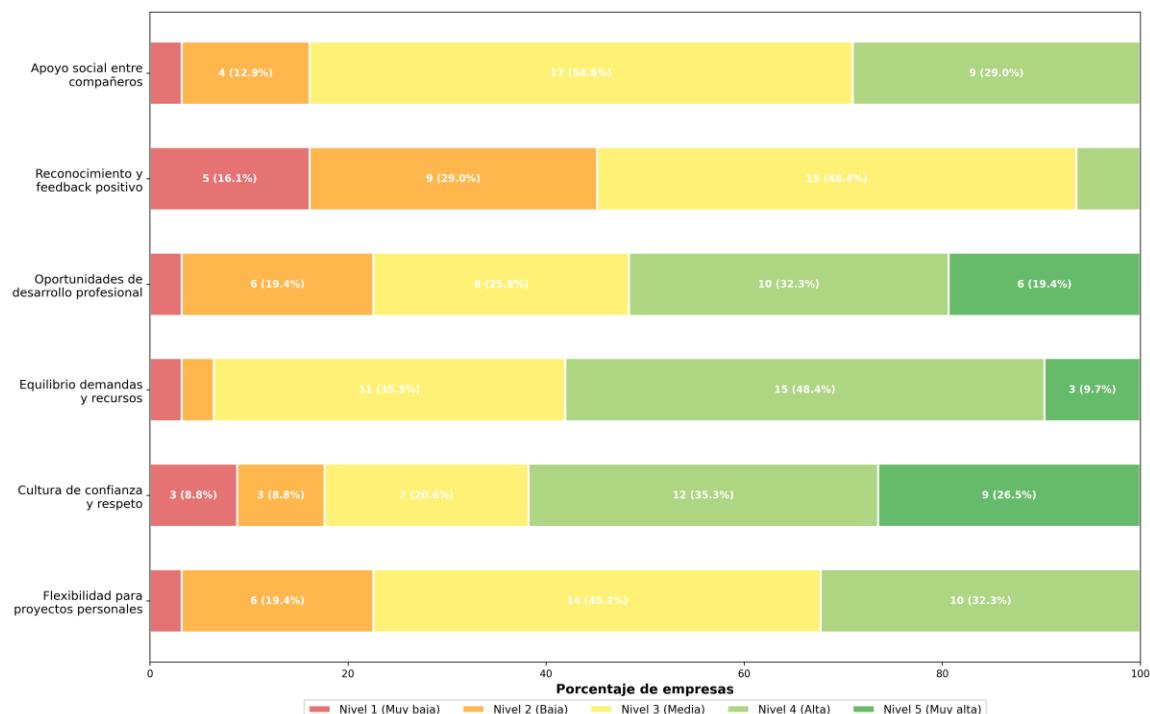
Empresa

Desde el ámbito experto se insiste también en el valor de la **escucha activa y la confianza** como base de los factores protectores. Una persona experta en bienestar laboral destaca que las prácticas más efectivas son las que parten de un diseño inclusivo y relacional:

*"Para mí las prácticas más efectivas son las que parten de la **escucha activa** y de un diseño inclusivo. Me encantan los programas de **mentoría inversa entre generaciones**, donde la persona joven ayuda en tendencias y tecnología y la más veterana aporta cultura y valores internos."*

Experta en Bienestar Laboral

Pregunta 11: Iniciativas de bienestar implementadas



La implementación de iniciativas de bienestar muestra desigualdades significativas. Los "horarios flexibles o jornada comprimida" lideran con un 58,1% de implementación, reflejando la adopción de medidas de conciliación. Las "encuestas regulares de clima laboral" alcanzan el 51,6%, evidenciando interés por conocer la opinión de los empleados. Los "programas de reconocimiento de empleados" tienen menor penetración (29,0%), aunque un 19,4% está en desarrollo. El "programa de mentoring o coaching interno" es la iniciativa menos extendida con solo 22,6% de implementación, mientras que el 67,7% de las empresas no lo tiene y apenas un 9,7% está desarrollándolo. Estos datos sugieren que las organizaciones priorizan medidas de flexibilidad y diagnóstico sobre iniciativas de desarrollo y acompañamiento, posiblemente por consideraciones de coste-beneficio o por desconocimiento del valor del mentoring y coaching como herramientas de bienestar y retención.

ENTREVISTAS

Las entrevistas confirman que las **medidas de conciliación y flexibilidad** son percibidas como el núcleo de las políticas de bienestar, pero también que existe un amplio margen de mejora en programas estructurados de acompañamiento (mentoring, coaching, envejecimiento activo).

Desde una asociación sectorial se insiste en la necesidad de ir más allá del horario estándar y adaptar la organización del tiempo de trabajo a la vida de las personas:

*"Si tuviera que resumirlo en una palabra: **conciliación**. Es necesario romper rutinas y dar **flexibilidad real**: entrada flexible, adaptación a horarios escolares, soluciones compartidas. En los próximos años veremos incluso **colegios dentro de empresas** para gestionar avisos climáticos o cierres de colegios."*

Asociación Empresarial

En este mismo sector se detallan buenas prácticas de bienestar que van mucho más allá de lo básico:

*"Fomentar el **salario emocional**: conciliación, gimnasio en la empresa, menús saludables, fisioterapia, teletrabajo razonado (...) promover culturas que vinculen bienestar y productividad."*

Asociación Empresarial

Las grandes empresas sanitarias aportan ejemplos de programas estructurados que combinan formación, acompañamiento y participación. *"Tenemos un programa específico para personas mayores de 50 años, con acciones en esos pilares de bienestar para preparar esa nueva etapa de vida."* **Empresa**

Desde el ámbito de las **mutuas de accidentes de trabajo** también se identifican iniciativas clave, tanto en formación como en apoyo psicológico y acompañamiento a las empresas:

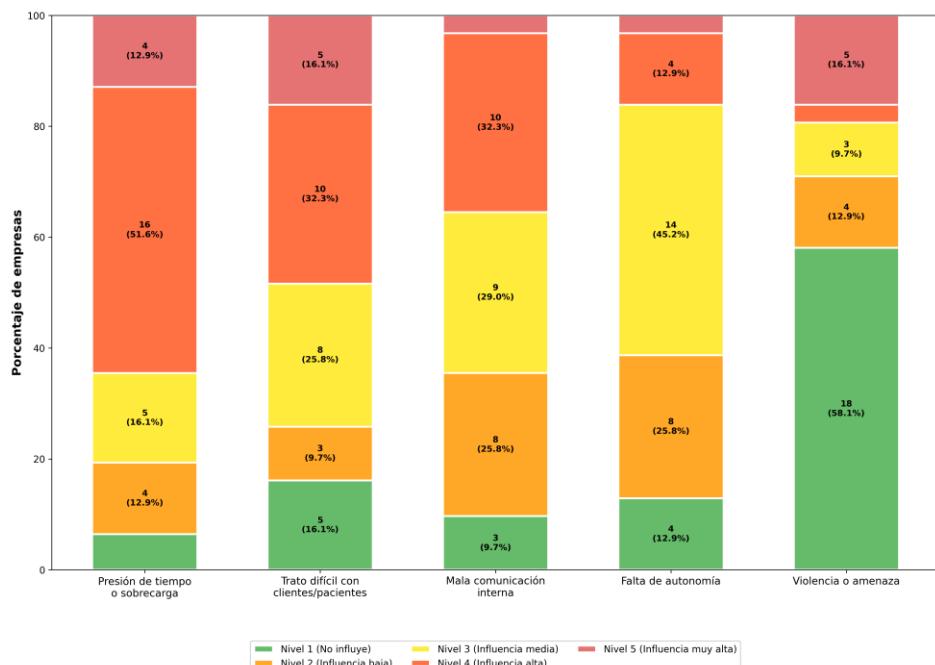
*"Tenemos una **estrategia social** con una línea muy potente en bienestar psicológico, programas de formación para trabajadores de empresas mutualistas, promoción de hábitos saludables y actuaciones específicas en emergencias, como durante la DANA, con apoyo psicológico individual y grupal para afectados."*

*"Los proyectos de **empresa saludable** requieren continuidad y estructura interna. Nosotros podemos asesorar, pero las empresas deben creer en ello y verlo como una **inversión a largo plazo**, no como una moda."*

Mutua

BLOQUE E: VALORACIÓN DE FACTORES CLAVE

Pregunta 12: Influencia negativa de factores en el bienestar psicológico



Los factores de riesgo psicosocial muestran diferentes niveles de impacto percibido. La "presión de tiempo o sobrecarga de trabajo" es identificada como el factor más influyente, con un 51,6% valorándolo en nivel 4 y un 12,9% en nivel 5. El "trato difícil con clientes, pacientes, proveedores" y la "inseguridad laboral" reciben valoraciones moderadas-altas (32,3% nivel 4, 16,1% nivel 5). La "mala comunicación o cooperación interna" se valora significativamente en niveles 3-4 (61,3% combinado). La "falta de autonomía" muestra valoraciones concentradas en nivel 3 (45,2%), sugiriendo impacto moderado. Destacablemente, la "violencia o amenaza de violencia" recibe un 58,1% en nivel 1, indicando que no es percibida como factor relevante en la mayoría de organizaciones, aunque un 16,1% la valora en nivel 5, señalando contextos específicos donde sí representa un problema grave que requiere atención prioritaria.

ENTREVISTAS

La encuesta confirma que los factores con mayor impacto percibido en el bienestar psicológico son la carga de trabajo, la presión de tiempos y el trato con clientes, seguidos de la turnicidad y la incertidumbre laboral. Las entrevistas coinciden en que la combinación de picos de actividad, exigencias físicas y demandas emocionales genera estrés y ansiedad de forma muy clara, especialmente en sectores industriales y de servicios.

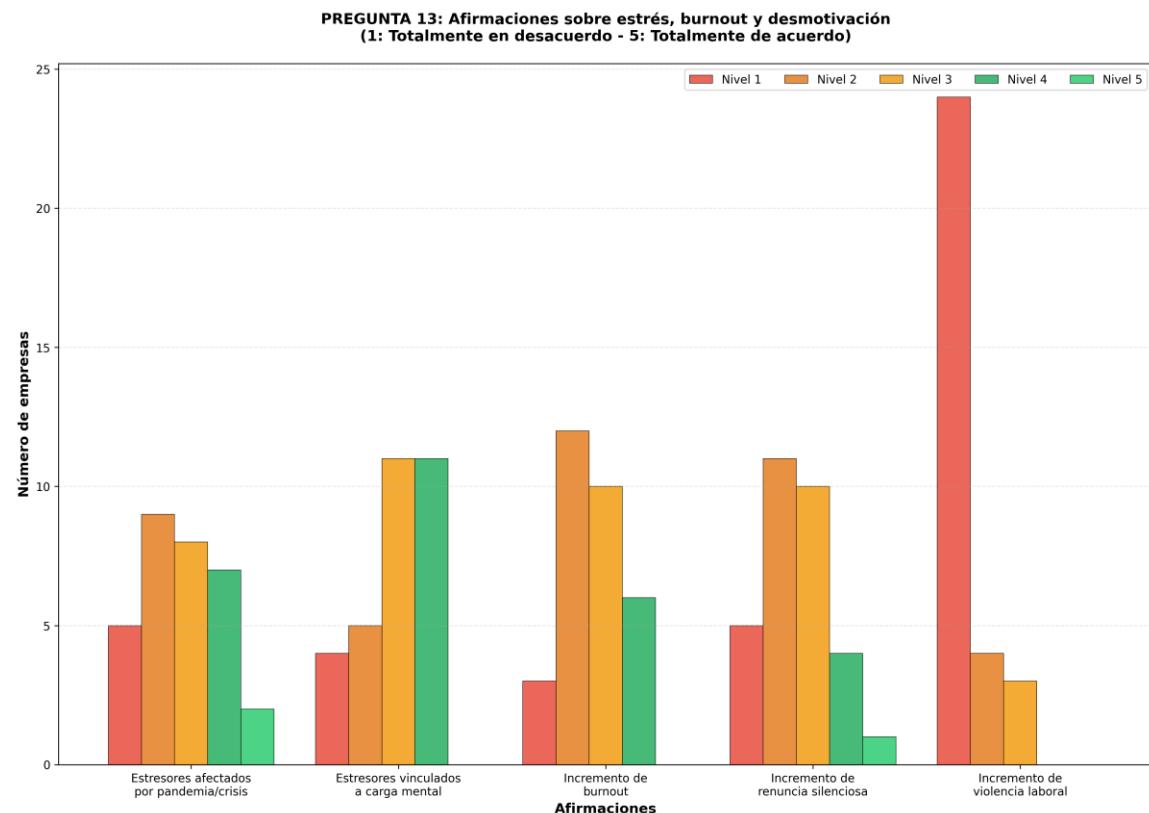
"Los principales riesgos psicosociales están ligados a la carga de trabajo, la incertidumbre laboral, la movilidad geográfica, los plazos ajustados y la presión física y mental. La combinación de todos estos elementos acaba generando mucho estrés y ansiedad en el sector."

Asociación Empresarial

"En la parte más de industria el riesgo psicosocial principal es la carga de trabajo. Luego está la turnicidad, que altera bastante los bior ritmos y afecta al estrés, y en las empresas de servicios quizá el estrés del trato al público, porque ya sabemos que el trato con el cliente a veces puede ser complicado."

Mutua

Pregunta 13: Afirmaciones sobre estrés, burnout y desmotivación



Las percepciones sobre estrés, burnout y desmotivación revelan tendencias preocupantes. Respecto al origen de los estresores, las opiniones están divididas: el 25,8% lo atribuye moderadamente (nivel 3) tanto a pandemia/crisis económica como a condiciones laborales, mientras que un 29,0% está en desacuerdo (nivel 2) con que sean factores externos. La vinculación de estresores con "carga mental" recibe valoraciones equilibradas en niveles 3-4 (35,5% cada uno). Sobre el incremento de "burnout", el 38,7% está en desacuerdo (nivel 2), aunque un 19,4% lo percibe (nivel 4). La "renuncia silenciosa" muestra distribución similar: 35,5% en desacuerdo (nivel 2), 32,3% neutral (nivel 3). Significativamente, el 77,4% rechaza rotundamente (nivel 1) que la violencia laboral haya aumentado, con apenas 9,7% en nivel 3. Estos datos sugieren que, aunque existen problemas de carga mental, la mayoría de empresas no percibe incrementos dramáticos en burnout o violencia.

ENTREVISTAS

Los resultados cuantitativos muestran que, aunque no se percibe un aumento "explosivo" del burnout, sí se reconoce una carga mental elevada y más casos de estrés y ansiedad. Las entrevistas refuerzan esta percepción: el absentismo por problemas psicológicos va en aumento y se subraya el papel de la organización del trabajo, la comunicación y el liderazgo en la aparición de estrés crónico y desmotivación.

"Desde hace años se ve que la sobrecarga de trabajo asociada a los plazos de ejecución es, generalmente, el factor psicosocial que más influye en la salud. Uno de cada dos encuestados en la Unión Europea menciona este factor. Después aparecen la escasa comunicación o cooperación, la falta de autonomía, la inseguridad laboral... es decir, un conjunto de demandas que, si no se equilibran, derivan en estrés crónico y burnout."

Experto en bienestar Laboral

"Desde la pandemia se ha notado un cambio en la adaptación de puestos, de turnos, de relaciones. La gente venía con mucha carga de estrés casi postraumático y eso se ha traducido en más bajas por problemas psicológicos. El absentismo va en tendencia de incremento constante y en este sector ya se identificaba casi un 8 % de absentismo en los últimos datos."

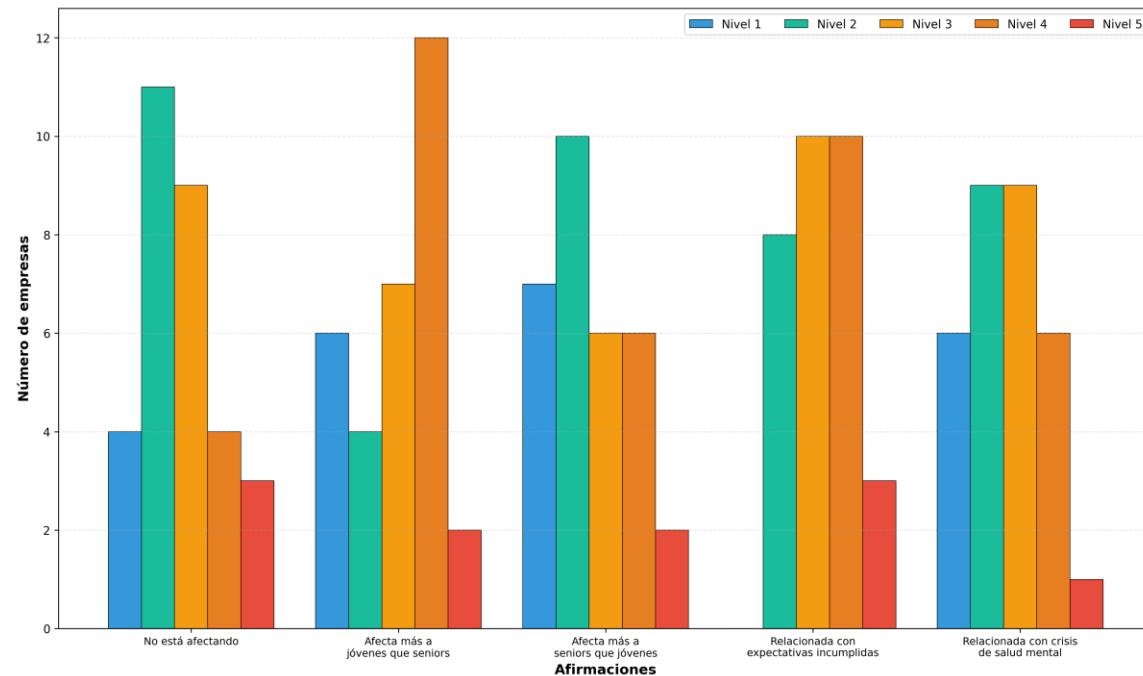
Empresa

"El absentismo funciona como termómetro de salud y motivación. Hay toda una gama de grises muy influída por las condiciones laborales, el clima, el liderazgo y las necesidades personales. Vemos diferencias generacionales, altas demandas laborales y un papel crítico del liderazgo intermedio en la detección y prevención del burnout y del desenganche."

Experta en Bienestar Laboral

Pregunta 14: Afirmaciones sobre la renuncia silenciosa

PREGUNTA 14: Afirmaciones sobre la "renuncia silenciosa"
 (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)



El fenómeno de la "renuncia silenciosa" presenta valoraciones matizadas. Sobre su prevalencia, las opiniones están fragmentadas: un 35,5% en nivel 2 considera que no está afectando significativamente, mientras que el 29,0% mantiene posición neutral (nivel 3) y un 22,6% indica afectación moderada-alta (niveles 4-5 combinados). Respecto a perfiles demográficos, el 38,7% (nivel 4) considera que afecta más a trabajadores jóvenes que a seniors, aunque un 41,8% está en desacuerdo o neutral (niveles 1-3). La afectación a seniors recibe valoraciones bajas (22,6% nivel 1, 32,3% nivel 2). Crucialmente, el 64,6% valora en niveles 3-4 que está "relacionada con expectativas incumplidas" (salario, condiciones), señalando esta como causa principal. La conexión con "crisis de bienestar psicológico pospandémica" recibe valoraciones distribuidas uniformemente (29,0% niveles 2-3-4 cada), sugiriendo opiniones divididas sobre este vínculo causal.

ENTREVISTAS

La encuesta apunta a que la renuncia silenciosa está presente pero no es todavía masiva, con especial incidencia en personas jóvenes y vinculada a expectativas incumplidas. Las

entrevistas describen dificultades crecientes para cubrir puestos, rotación temprana y un desenganche que se relaciona tanto con la calidad del empleo como con factores personales y externos al trabajo.

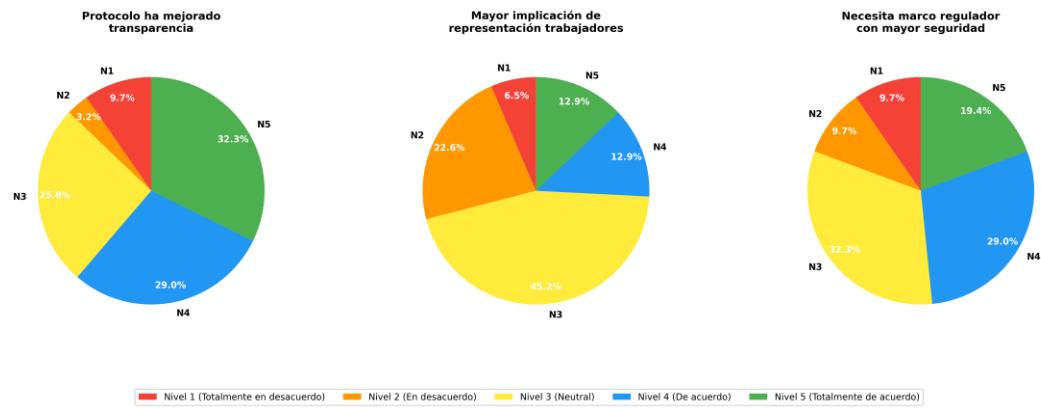
"Se está viendo que la gente se marcha de los trabajos, no acepta determinados puestos o no dura en ellos. Hay mucha más oferta laboral que demanda, o mejor dicho, no se cubren las ofertas. Eso nos lleva a hablar de falta de compromiso, de expectativas y de cómo algunos perfiles, especialmente jóvenes, ya no aceptan ciertas condiciones que antes eran asumidas sin más."

Asociación empresarial

"Cada vez se ven más bajas por depresión, pero muchas veces vienen de problemas externos al trabajo. En paralelo, estamos viendo que no es todo salario económico; el salario emocional es clave para captar y retener talento. Si la empresa no cuida esa parte —flexibilidad, conciliación, sentido del trabajo—, al final la gente se queda físicamente, pero se desconecta.

Asociación Empresarial

Pregunta 15: Afirmaciones sobre el acoso laboral



Las valoraciones sobre gestión del acoso laboral reflejan reconocimiento de avances pero también necesidades pendientes. La "implantación de protocolos de acoso" recibe valoraciones mayoritariamente positivas: 61,3% la valora en niveles 4-5 (29,0% y 32,3% respectivamente), indicando que ha mejorado transparencia y sensibilidad, aunque un 25,8% mantiene posición neutral. Sobre la "implicación de representación de

"trabajadores", las valoraciones se concentran en nivel 3 (45,2%), sugiriendo que existe pero puede reforzarse, mientras que un 22,6% la considera insuficiente (nivel 2) y solo un 25,8% la valora alta (niveles 4-5). La "necesidad de marco regulador" recibe valoraciones moderadas-altas: 48,4% en niveles 4-5, con un 32,3% neutral. Estos resultados indican que, si bien los protocolos han generado mejoras, persiste demanda de mayor participación sindical y mayor claridad normativa que proporcione seguridad jurídica a todas las partes implicadas.

ENTREVISTAS:

La encuesta refleja una implantación bastante extendida de protocolos de acoso, aunque con margen de mejora en la participación de la representación de las personas trabajadoras y en la claridad del marco normativo. Las entrevistas confirman que los protocolos existen en muchas empresas, pero alertan sobre su uso formalista y sobre la necesidad de integrar la perspectiva de género de forma real en la prevención y gestión de estos riesgos.

"En nuestro servicio de prevención, todas las empresas que trabajan con nosotros tienen su protocolo de acoso. Luego, las empresas de cierto tamaño sí hacen evaluaciones de riesgo psicosocial, pero estamos hablando de más de 100 trabajadores. Una empresa de 20 o 50 no suele pedir una evaluación psicosocial salvo que se lo exija la Inspección. Protocolos de acoso sí los tienen todas; evaluaciones psicosociales, solo las grandes."

Mutua

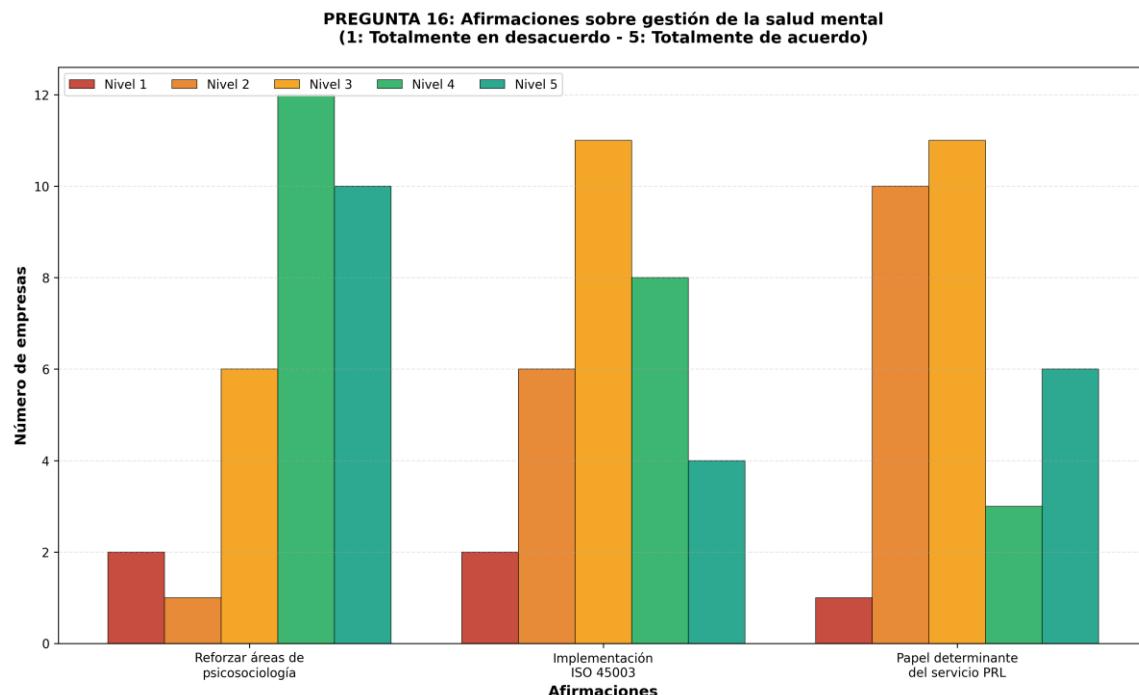
"A nivel estatal se están desarrollando notas técnicas de prevención sobre violencia sexual y acoso por razón de sexo en el ámbito laboral y un documento de identificación y evaluación de riesgos con perspectiva de género. El objetivo es dotar a las empresas de herramientas, estrategias y protocolos específicos para abordar estos riesgos y sensibilizar sobre la importancia del bienestar psicológico y erradicar el estigma."

Institución Pública

"Hace falta una incorporación sistemática de la perspectiva de género en todas las fases de la prevención: adaptar las evaluaciones de riesgo, recopilar datos desagregados por sexo, garantizar igualdad en el acceso a formación y promoción, integrar medidas reales de conciliación y, por supuesto, integrar los protocolos de acoso laboral y sexual en la gestión preventiva, no tratarlos como documentos aislados."

Experta en Igualdad

Pregunta 16: Afirmaciones sobre gestión del bienestar psicológico



Las valoraciones sobre gestión de bienestar psicológico revelan consenso sobre necesidad de fortalecimiento. El "refuerzo de áreas de psicosociología" recibe valoraciones altas: 71,0% en niveles 4-5 (38,7% y 32,3% respectivamente), evidenciando reconocimiento generalizado de su importancia futura. La "implantación de ISO 45003" muestra valoraciones más distribuidas, concentradas en niveles 3-4 (61,3% combinado), sugiriendo interés moderado aunque no prioritario, posiblemente por desconocimiento de sus beneficios o por percepción de complejidad. Sobre el "papel del servicio de prevención de riesgos laborales", las opiniones están divididas: un 32,3% lo valora bajo (nivel 2), el 35,5% neutral (nivel 3), y solo un 29,1% alto (niveles 4-5). Esta dispersión sugiere experiencias heterogéneas según la capacidad y enfoque de cada servicio preventivo, señalando una oportunidad de mejora significativa en la orientación de estos servicios hacia el bienestar psicológico más allá de la prevención tradicional de riesgos físicos.

ENTREVISTA

En la encuesta se observa un amplio consenso sobre la necesidad de reforzar las áreas de psicosociología y un interés moderado por estándares como la ISO 45003, aunque el papel

de los servicios de prevención se valora de forma desigual. Las entrevistas muestran ejemplos avanzados de empresas y mutuas que abordan el bienestar psicológico de forma estructurada, pero también evidencian que la mayoría de organizaciones aún no evalúan ni gestionan adecuadamente los riesgos psicosociales.

"Contamos con un área específica de bienestar psicológico dentro de Prevención, con técnicos especializados en Psicosociología Aplicada. Ofrecemos talleres y formaciones en bienestar psicológico, campañas divulgativas y asesoramiento a las empresas mutualistas. Pero los proyectos de bienestar requieren continuidad y estructura interna en las empresas; nosotros podemos acompañar, no implantar. El bienestar psicológico es especialmente crítico en la Comunidad Valenciana por el impacto de episodios como la DANA, que han dejado un daño emocional que todavía permanece."

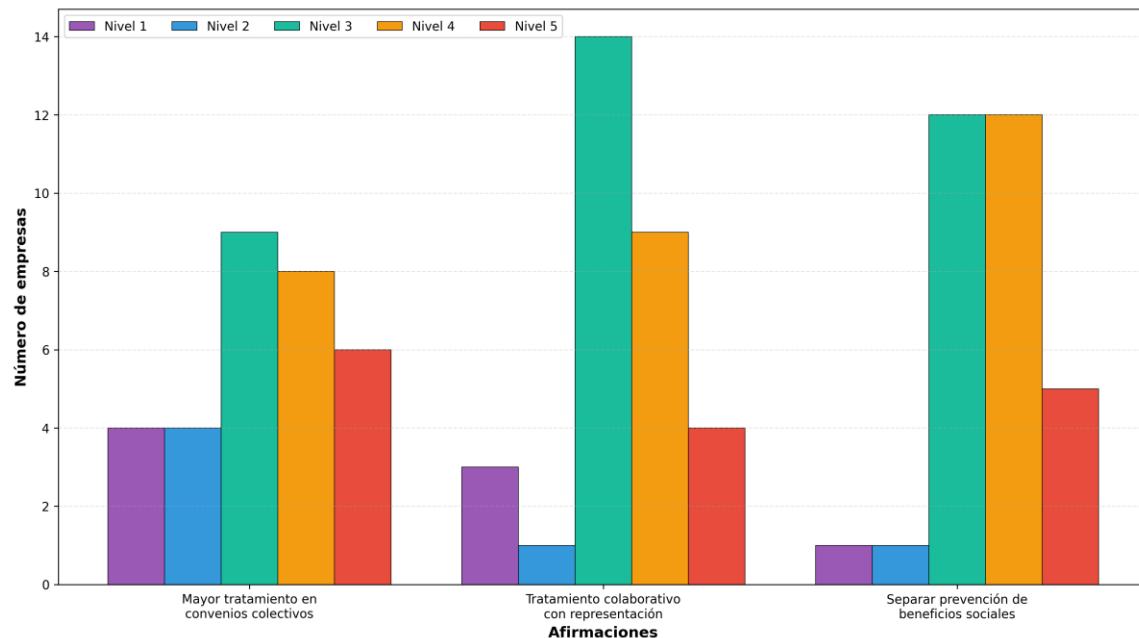
Mutua

"En un estudio vimos que en el 67 % de las empresas que visitábamos ni siquiera se había contemplado el riesgo psicosocial y en un 16 % se había hecho de forma muy insuficiente. Es decir, en el 83 % de las empresas este tema no había calado y solo en un 17 % se había evaluado medianamente bien. Con este punto de partida, hablar de modelos avanzados como la ISO 45003 es complicado: antes hace falta cultura preventiva y una integración real de la psicosociología."

Institución Pública

Pregunta 17: Afirmaciones sobre negociación colectiva

PREGUNTA 17: Afirmaciones sobre negociación colectiva
(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)



Las valoraciones sobre negociación colectiva y salud psicológica muestran apoyo moderado-alto a mayor tratamiento. El "mayor tratamiento en convenios colectivos" recibe 45,2% de valoraciones en niveles 4-5 (25,8% y 19,4%), aunque un 29,0% mantiene posición neutral, sugiriendo que si bien existe consenso sobre su importancia, quizá no se percibe como urgente prioritario. El "tratamiento colaborativo con representación de trabajadores" concentra el 45,2% en nivel 3 (neutral), con 41,9% en niveles 4-5, indicando apertura a mayor colaboración sin ser mayoritariamente demandada. La "separación de aspectos obligatorios de prevención y beneficios sociales" recibe valoraciones distribuidas equilibradamente en niveles 3-4 (38,7% cada), sugiriendo que existe lógica en esta diferenciación pero sin consenso claro. Estos resultados indican que el diálogo social sobre salud psicológica está madurando, pero aún requiere mayor concreción y compromiso de todas las partes para traducirse en mejoras tangibles en los convenios.

ENTREVISTAS

Los resultados cuantitativos apuntan a un apoyo moderado-alto a que la salud psicológica tenga un mayor tratamiento en la negociación colectiva, aunque todavía se percibe como

un ámbito en construcción. Las entrevistas muestran que en algunos sectores ya se han incorporado igualdad, acoso y conciliación, pero con fuertes diferencias entre empresas grandes y pymes y con amplio margen para integrar de forma sistemática los riesgos psicosociales y el bienestar en los convenios.

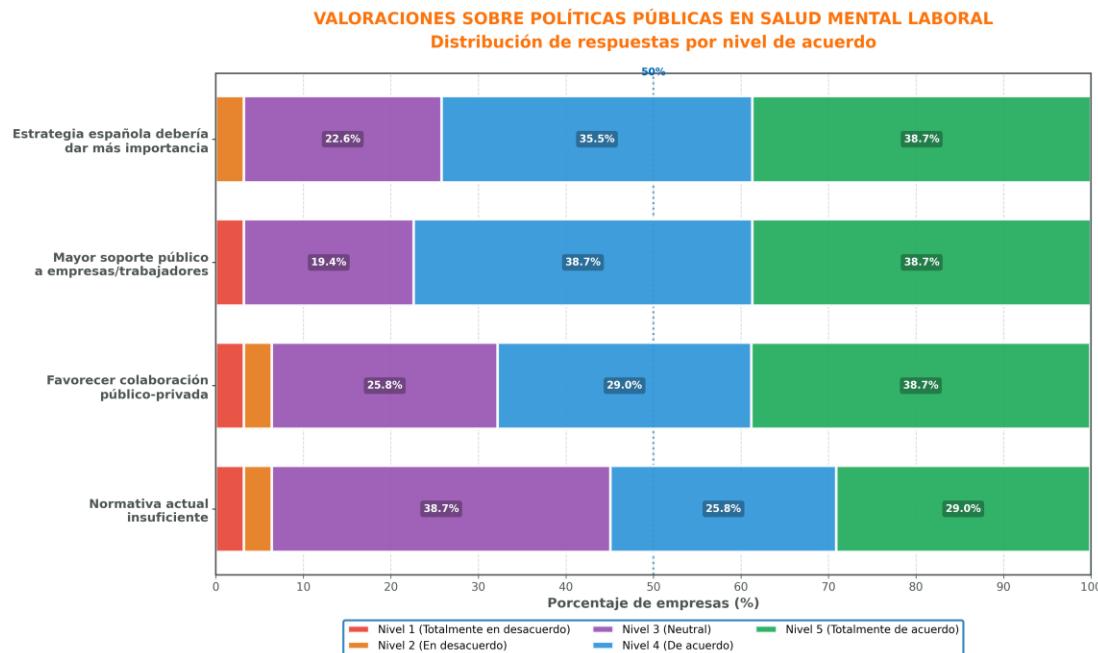
"Cuando yo estaba en el supermercado, lo que más reclamábamos era participar en las evaluaciones de riesgo. Queríamos acompañar al técnico cuando venía, enterarnos de los accidentes, tener información. En las empresas con delegados de prevención es más fácil, pero en las pymes habría que ver cómo garantizar que alguien represente a la plantilla. Si impulsas una evaluación de riesgos psicosociales, la plantilla tiene que participar: son quienes mejor conocen el trabajo y eso es básico para que luego las medidas se acepten."

Representante sindical

"Se han desarrollado planes de igualdad, protocolos de prevención del acoso y de riesgos psicosociales, medidas de conciliación, flexibilización de horarios, permisos retribuidos, programas de formación y planes de carrera. Todo esto se ha articulado en el marco de la colaboración con la Administración y los agentes sociales, pero todavía falta trasladarlo de verdad a las empresas más pequeñas y consolidarlo en la negociación colectiva."

Asociación empresarial

Pregunta 18: Afirmaciones sobre políticas públicas



Las valoraciones sobre políticas públicas evidencian demanda clara de mayor intervención estatal. El "mayor soporte público a empresas y trabajadores" recibe apoyo masivo: 77,4% en niveles 4-5 (38,7% cada uno), con apenas 19,4% neutral y solo 3,2% en desacuerdo, reflejando consenso excepcional sobre necesidad de mayor respaldo institucional. La "insuficiencia del marco normativo actual" recibe 54,8% de valoraciones en niveles 4-5, aunque un 38,7% mantiene posición neutral. La "colaboración público-privada" obtiene valoraciones altas: 67,7% en niveles 4-5 (29,0% y 38,7%), evidenciando apertura a modelos de cooperación. Significativamente, la "estrategia española de bienestar psicológico" recibe críticas: 74,2% valora en niveles 4-5 que debería haber dado más importancia a salud laboral, señalando una carencia percibida. Estos datos configuran un mandato claro hacia los poderes públicos para desarrollar políticas más robustas, recursos específicos y coordinación efectiva entre stakeholders.

Entrevistas

La encuesta muestra una demanda clara de mayor soporte público a empresas y personas trabajadoras, así como la percepción de que el marco normativo actual resulta insuficiente y de que la estrategia estatal de bienestar psicológico ha prestado poca atención a la

dimensión laboral. Las entrevistas coinciden en la necesidad de políticas más robustas, mejor coordinación entre actores y una priorización de la prevención básica frente a iniciativas de bienestar meramente cosméticas.

"El principal reto en bienestar laboral en la Comunitat Valenciana es la mejora del bienestar psicológico de las personas trabajadoras, especialmente en sectores con temporalidad, exigencia física y presión organizativa. La Generalitat ya reconoce el bienestar psicológico como prioridad transversal, pero necesitamos programas específicos de apoyo psicológico y condiciones de trabajo estables, seguras y compatibles con la vida personal. Todo ello requiere una implementación más efectiva y coordinada entre empresas, administración y agentes sociales."

Asociación Empresarial

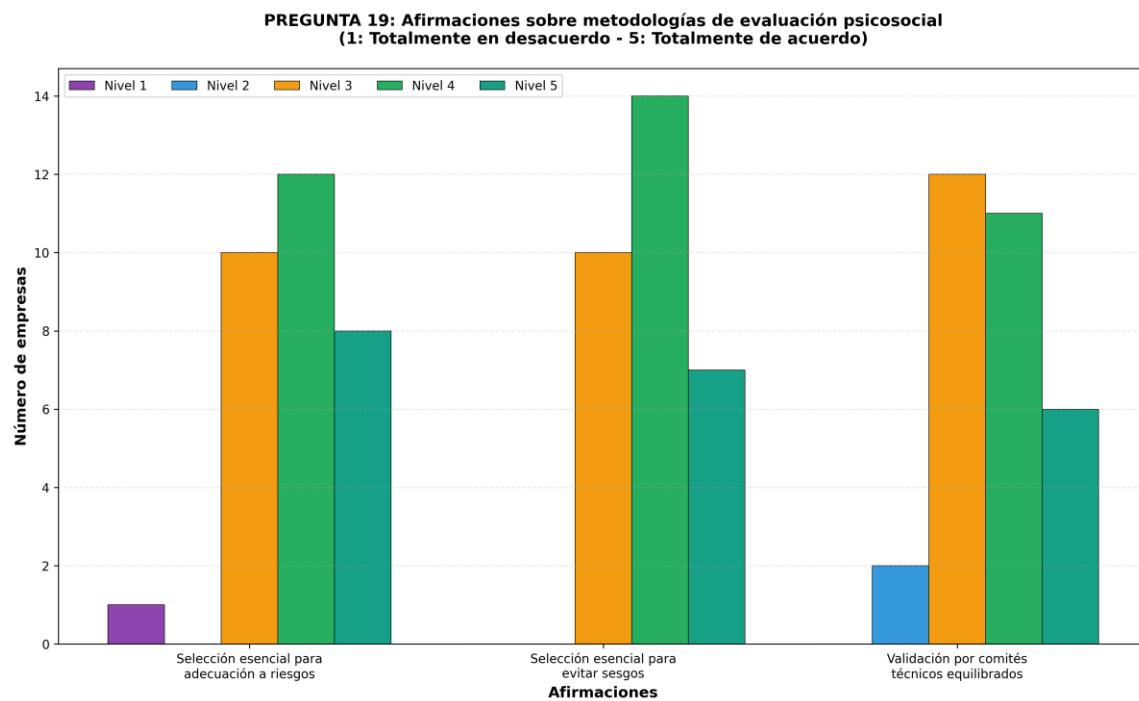
"Las pymes tienen mucha dificultad incluso para el mero cumplimiento de la Ley de Prevención. Nosotros lo tenemos clarísimo: no tiene sentido que una empresa se plantea hacer cosas de bienestar laboral o mindfulness si no tiene resuelta medianamente bien la prevención de riesgos laborales. Si se hace al revés, parece más una campaña de marketing. Yo, como trabajador, me sentiría estafado si me ofrecen apoyo psicológico mientras mi trabajo diario me puede accidentar en cualquier momento."

Organismo público

"Las empresas no pueden actuar correctamente si no conocen las causas reales de las bajas y no existe una conexión entre mutuas, inspección y servicios de prevención. Hay un problema en la conexión entre inspección sanitaria, mutuas y empresa. Los datos son poder, pero no los tenemos. Sin datos compartidos y sin coordinación, es muy difícil diseñar políticas públicas eficaces en bienestar psicológico laboral."

Experta en igualdad

Pregunta 19: Afirmaciones sobre metodologías de evaluación psicosocial



Las valoraciones sobre metodologías de evaluación psicosocial muestran reconocimiento de su importancia crítica. La "selección adecuada de metodologías" recibe valoraciones altas: 64,5% en niveles 4-5 (38,7% y 25,8%), con un 32,3% neutral, evidenciando consenso sobre la necesidad de adaptar los instrumentos a cada contexto organizacional. La "selección para evitar sesgos" obtiene valoraciones similarmente altas: 67,8% en niveles 4-5 (45,2% y 22,6%), reflejando preocupación por la objetividad y equidad de las evaluaciones. La "validación por comités técnicos equilibrados" recibe 54,9% de valoraciones en niveles 4-5 (35,5% y 19,4%), con 38,7% neutral, sugiriendo apertura a mecanismos de validación aunque quizá con menos urgencia percibida. Estos resultados indican madurez en la comprensión de que las metodologías no son neutrales y requieren rigor técnico, adaptación contextual y legitimación mediante participación equilibrada de diferentes actores, elementos esenciales para garantizar aceptación y efectividad.

Entrevistas

En la encuesta se reconoce la importancia de seleccionar adecuadamente las metodologías, evitar sesgos y validar los instrumentos con comités técnicos equilibrados. Sin embargo, las entrevistas evidencian que en muchas empresas ni siquiera se evalúan

los riesgos psicosociales o se hace de forma insuficiente, y que existen carencias tanto en la calidad de las herramientas como en la ejecución de los planes de acción derivados.

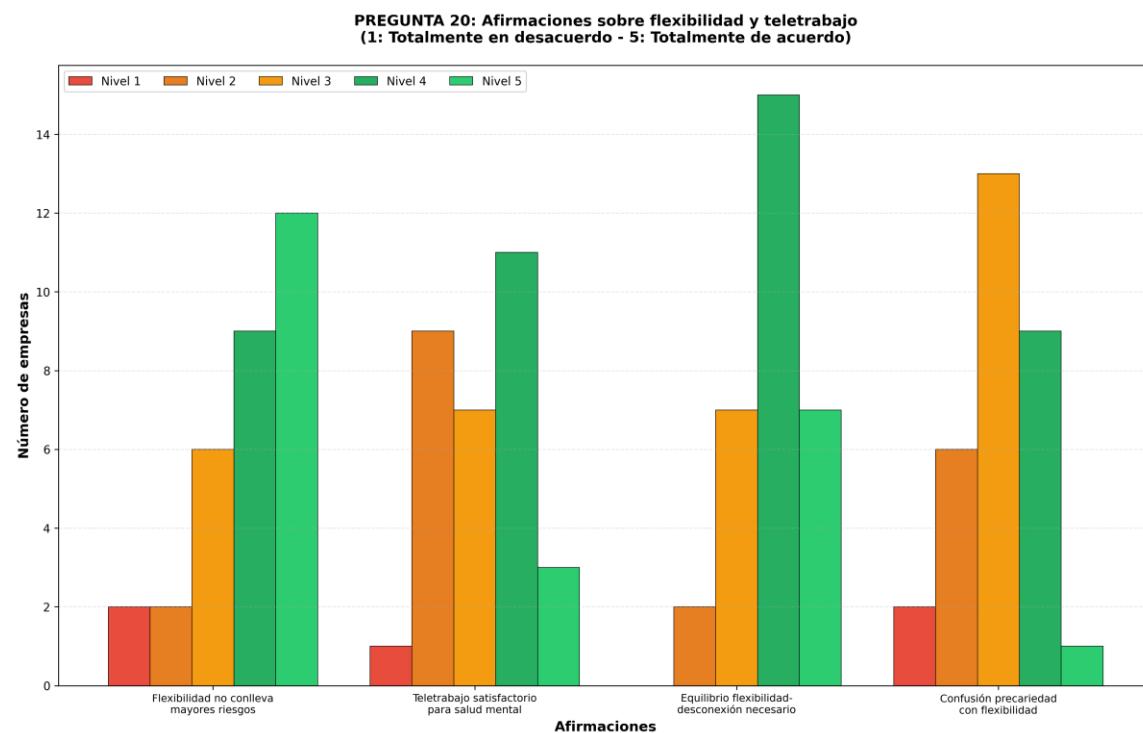
"Si queremos abordar el bienestar laboral, un indicador interesante sería el grado de cumplimiento de las evaluaciones de riesgo psicosocial y, sobre todo, la calidad de esas evaluaciones. Otra cosa clave es el grado de cumplimiento de las acciones derivadas: una cosa es decir 'esta empresa ya ha hecho su evaluación psicosocial' y otra es preguntar qué se va a hacer con los resultados, qué actuaciones se van a implementar y qué conclusiones han sacado."

Institución Pública

"Siempre hemos dicho que no hay demasiadas herramientas. Hay cuestionarios muy genéricos que rellenas, vuelcas los datos y salen porcentajes, pero falta herramienta más fina, más adaptada. Incluso los propios técnicos necesitamos más formación para poder hacer bien estas evaluaciones; estamos muy perdidos ahí. No es solo el método, es también la capacidad técnica para utilizarlo e interpretar lo que sale."

Profesional de prevención de riesgos laborales

Pregunta 20: Afirmaciones sobre flexibilidad y teletrabajo



Las valoraciones sobre flexibilidad y teletrabajo presentan perspectivas matizadas. Sobre si "la flexibilidad no conlleva mayores riesgos psicosociales", el 67,7% valora positivamente esta afirmación en niveles 4-5 (29,0% y 38,7%), aunque un 19,4% mantiene neutralidad, sugiriendo que la mayoría considera que flexibilidad, bien gestionada, no implica riesgos adicionales. Sin embargo, la "experiencia del teletrabajo post-confinamiento" recibe valoraciones distribuidas: 35,5% en nivel 4 positivo, pero 29,0% en nivel 2 negativo y 22,6% neutral, reflejando experiencias heterogéneas. La "necesidad de equilibrio entre flexibilidad y desconexión" obtiene apoyo mayoritario: 71,0% en niveles 4-5 (48,4% y 22,6%), evidenciando preocupación por los límites. La "confusión entre precariedad y flexibilidad" recibe 41,9% en nivel 3, sugiriendo que efectivamente puede existir esta confusión conceptual. Estos datos indican que el teletrabajo requiere marcos normativos claros para maximizar beneficios minimizando riesgos.

Entrevistas:

La encuesta señala que la flexibilidad, bien diseñada, no se percibe como un riesgo psicosocial adicional y que existe un amplio acuerdo sobre la necesidad de equilibrarla con el derecho a la desconexión. Las entrevistas matizan que el impacto del teletrabajo y de la flexibilidad depende de cómo se gestionen, de las posibilidades reales de cada sector y de la capacidad de liderazgo para evitar inequidades y sobrecargas.

"El teletrabajo no es positivo ni negativo por sí mismo; depende de cómo se gestione. Para que sea sostenible hacen falta competencias digitales y de liderazgo virtual, un diseño planificado del trabajo, evitar injusticias entre quienes pueden y no pueden teletrabajar y prevenir el aislamiento social. La flexibilidad bien diseñada suele tener efectos positivos, pero cuando se confunde con precariedad —inseguridad, bajos salarios, jornadas excesivas— los efectos en salud son claramente negativos."

Experta en bienestar laboral

"Postpandemia sí que hemos observado que el teletrabajo se ha normalizado bastante, pero casi exclusivamente en áreas de administración. En comercio presencial y en industria no es viable teletrabajar. En administración, en cambio, muchas empresas han tenido que establecer protocolos internos de teletrabajo, porque ha venido para quedarse al menos en formato híbrido"

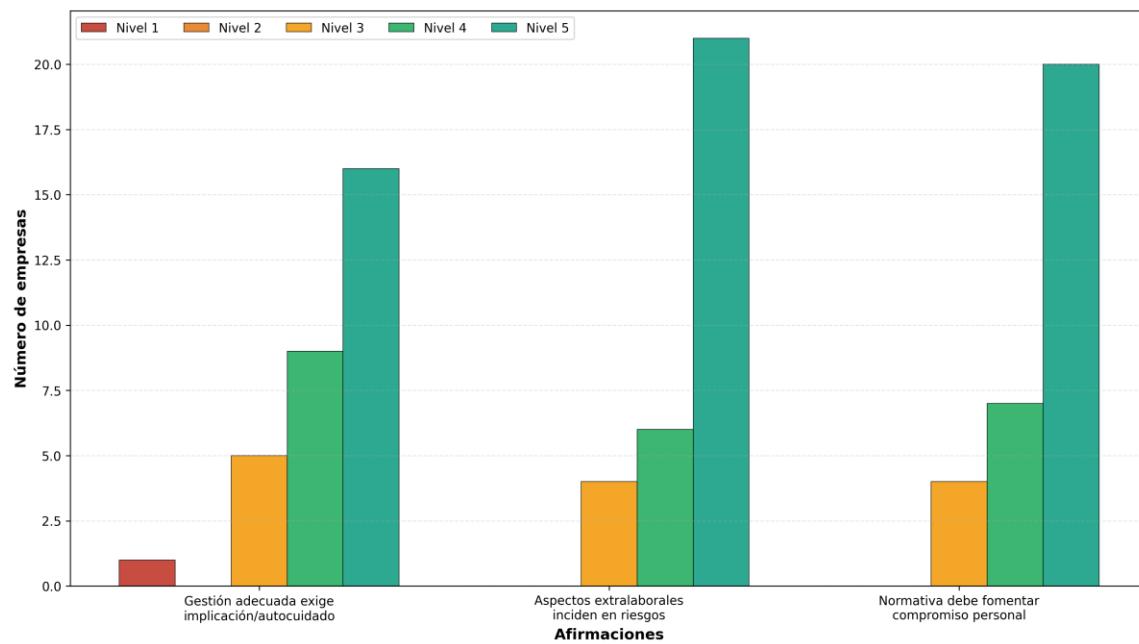
Mutua

"Nuestro modelo de trabajo es presencial, pero damos mucha flexibilidad de horarios. El problema del teletrabajo son las garantías de seguridad para los clientes, no la voluntad de cuidar a las personas. Se trata de encontrar un equilibrio entre la flexibilidad que piden las plantillas y las exigencias técnicas y de seguridad del negocio."

Empresa

Pregunta 21: Afirmaciones sobre el rol del trabajador/a

**PREGUNTA 21: Afirmaciones sobre el rol del trabajador/a
(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**



Las valoraciones sobre el rol del trabajador en su bienestar psicológico obtienen consensos excepcionales. La "implicación y autocuidado de trabajadores" recibe apoyo masivo: 80,6% en niveles 4-5 (29,0% y 51,6%), reflejando reconocimiento de que el bienestar psicológico requiere compromiso personal activo además de condiciones organizacionales adecuadas. Los "aspectos extralaborales" (consumo de drogas, conflictos privados) obtienen el consenso más alto: 87,1% en niveles 4-5 (19,4% y 67,7%), evidenciando aceptación de que factores de vida personal impactan inevitablemente en riesgos psicosociales laborales. El "fomento normativo del compromiso personal" recibe 87,1% de valoraciones en niveles 4-5 (22,6% y 64,5%), sugiriendo demanda de marcos regulatorios que promuevan responsabilidad compartida.

Entrevistas:

La encuesta recoge un consenso muy amplio sobre la importancia del autocuidado, el peso de los factores extralaborales y la necesidad de marcos que fomenten el compromiso personal con el propio bienestar psicológico. Las entrevistas apuntan a una lógica de responsabilidad compartida, en la que los hábitos de vida, las condiciones de vivienda y las cargas familiares influyen decisivamente en el bienestar y en la aparición de bajas.

"Los hábitos saludables deberían tenerlos todas las personas en todas las empresas, porque si tú estás bien, trabajas bien. Comer mejor, hacer más deporte, descansar... eso no es solo cosa de la empresa, también es responsabilidad de cada persona. Las empresas pueden promover campañas, pero el cambio de hábitos lo tiene que hacer cada uno."

Asociación empresarial

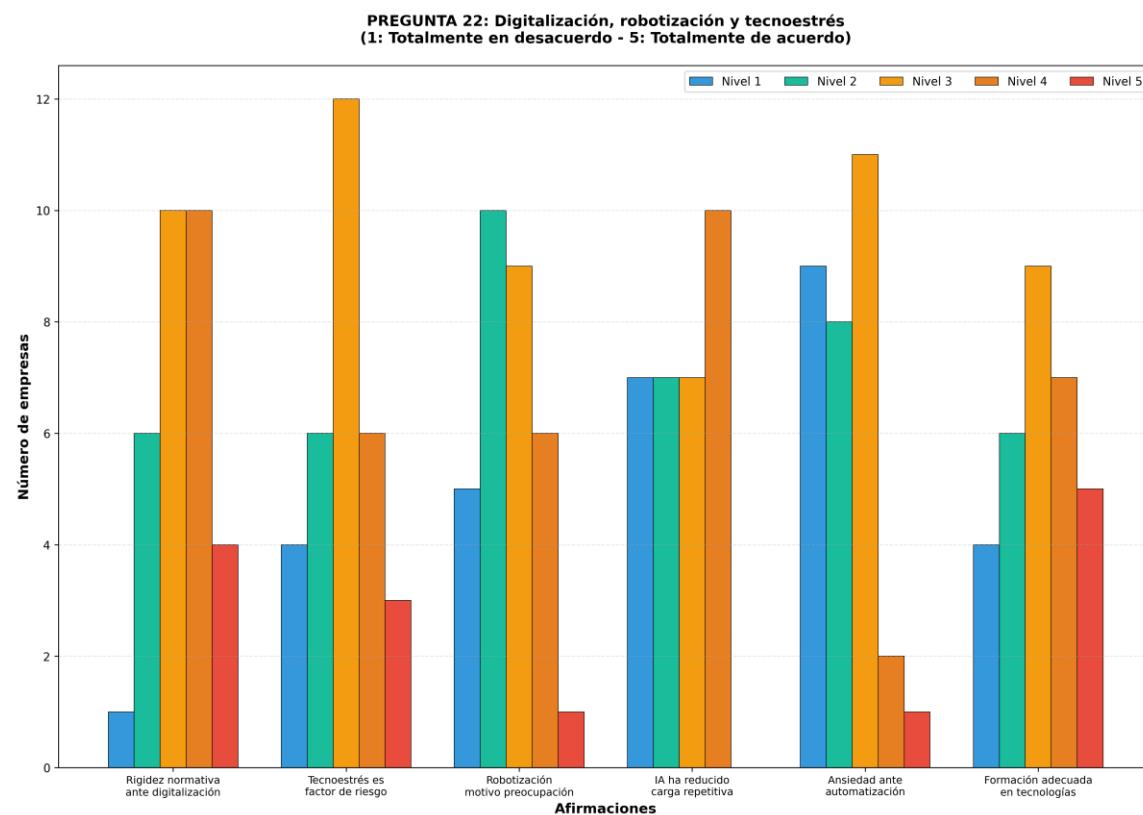
"Cada vez se ven más bajas por depresión, pero muchas veces vienen de problemas externos al trabajo. A veces no es el trabajo lo que te llevas a casa; ahora es la casa lo que te llevas al trabajo. Conflictos personales, situación de vivienda, cargas familiares... todo eso se mete en la mochila y acaba impactando en el desempeño y en las bajas."

Asociación Empresarial

"Hay que tener en cuenta factores personales, culturales y laborales. Hay personas que, por factores biológicos o psicológicos —perfeccionismo, baja autoestima—, son más susceptibles al estrés. Y luego está el contexto cultural del 'si quieres, puedes', que hace que la gente crea que todo depende de ellos y, cuando no llegan, experimentan frustración y, en última instancia, depresión. No todo es la organización: el trabajador también tiene su propia vulnerabilidad y su responsabilidad en el autocuidado."

Experto en bienestar laboral

Pregunta 22: Digitalización, robotización y tecnoestrés



Las valoraciones sobre digitalización y tecnoestrés muestran preocupaciones emergentes. La "rigidez normativa ante digitalización" recibe valoraciones moderadas-altas: 45,2% en niveles 4-5, con 32,3% neutral. El "tecnoestrés como factor de riesgo actual" presenta valoraciones distribuidas: 29,1% en niveles 4-5, pero 32,3% en niveles 1-2. Las "consecuencias de robotización" reciben valoraciones bajas: 51,4% en niveles 1-2. Significativamente, ninguna empresa valora en nivel 5 que "la IA ha reducido carga repetitiva", con 32,3% en nivel 4 pero 45,2% en niveles 1-2. La "ansiedad ante automatización" recibe valoraciones bajas: 54,8% en niveles 1-2. La "formación en nuevas tecnologías" muestra dispersión. Estos datos sugieren transición digital incipiente con impactos aún limitados pero crecientes.

Entrevistas:

Los datos cuantitativos muestran percepciones aún moderadas sobre el tecnoestrés y los efectos de la automatización, pero las entrevistas advierten de que la hiperconectividad,

la intensificación cognitiva y la convivencia con la IA serán riesgos crecientes si no se acompañan de rediseño del trabajo y formación continua.

"Entre los riesgos psicosociales emergentes para 2025–2026 destacan el tecnoestrés y la falta de desconexión, junto con un conflicto trabajo–vida cada vez más complejo. La digitalización y la intensificación del trabajo aumentan la sobrecarga cognitiva y la multitarea, de modo que es clave rediseñar el trabajo de forma participativa para evitar resistencia al cambio y problemas psicológicos."

Experta en absentismo y calidad del empleo

"La implantación del teletrabajo y de las plataformas digitales está generando nuevas exigencias: hiperconectividad, disponibilidad permanente, sobrecarga informativa, monitorización tecnológica, trabajo en solitario, aislamiento. Sabemos que estos factores están incrementando la prevalencia de trastornos como la ansiedad, la depresión y el burnout. La digitalización no solo transforma la forma de trabajar, sino también los riesgos que hay que gestionar."

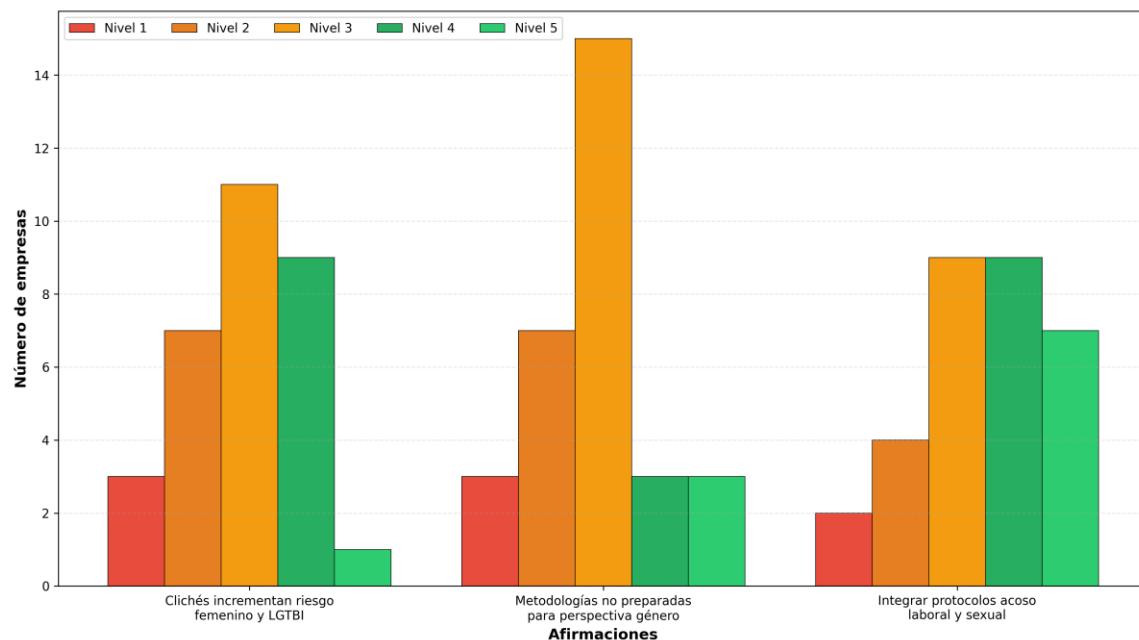
Organismo Público

"Vamos hacia un escenario donde la formación continua en nuevas tecnologías va a ser crítica. La inteligencia artificial va a ser casi tu compañera de trabajo, como si la tuvieras al lado. Eso exige saber trabajar en colaboración con la tecnología, con competencias como la resolución de problemas, la resiliencia, el pensamiento crítico... Si no cuidamos esa parte, el riesgo es que la gente se sienta desbordada y aparezca el tecnoestrés."

Empresa

Pregunta 23: Afirmaciones sobre perspectiva de género

**PREGUNTA 23: Afirmaciones sobre perspectiva de género
(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**



Las valoraciones sobre perspectiva de género revelan conciencia moderada. Sobre si "clichés y roles incrementan riesgo en colectivo femenino y LGTBI", las valoraciones se concentran en nivel 3 (35,5%), con 32,2% en niveles 4-5. La "preparación de metodologías para gestión con perspectiva de género" recibe 48,4% en nivel 3 (neutral), indicando percepción de déficit metodológico significativo. La "integración de protocolos de acoso laboral y sexual" obtiene valoraciones más altas: 51,6% en niveles 4-5. Estos resultados evidencian que la perspectiva de género en bienestar psicológico laboral está en fase inicial de incorporación, con reconocimiento conceptual creciente pero traducción limitada a metodologías y prácticas efectivas.

Entrevistas:

La encuesta revela una conciencia moderada sobre el impacto de la perspectiva de género en los riesgos psicosociales, con mejores valoraciones en protocolos de acoso que en metodologías específicas. Las entrevistas muestran que la igualdad se percibe a menudo como una obligación documental, especialmente en pymes y sectores muy masculinizados, y subrayan la necesidad de integrar realmente el enfoque de género en la prevención, la gobernanza y la gestión del talento.

"Hace falta una incorporación sistemática de la perspectiva de género en todas las fases de la prevención. Adaptar las evaluaciones de riesgo, recopilar datos desagregados, garantizar igualdad en el acceso a formación y promoción e integrar medidas de conciliación reales. Y, además, asegurar la participación efectiva de las mujeres en la gobernanza sectorial. Sin eso, la perspectiva de género se queda en el discurso."

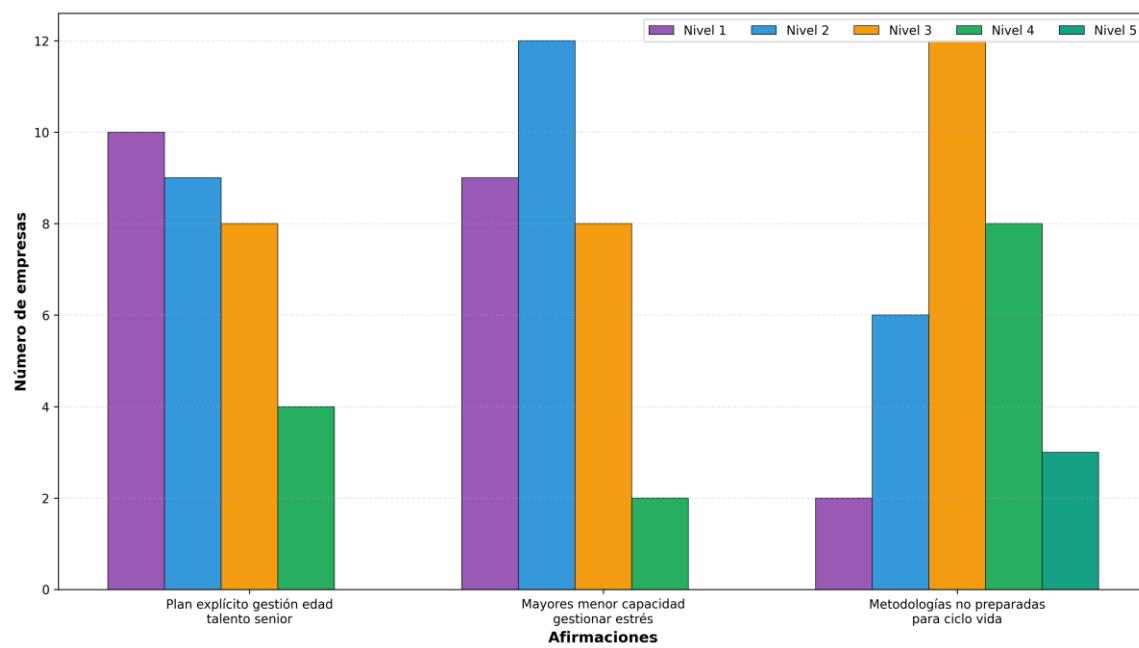
Experta en Igualdad

"Las pymes perciben la igualdad como una obligación documental, no como un elemento estratégico de bienestar. El plan de igualdad debe trabajarse desde la base y ser cultura real de la empresa. Hay un problema en la conexión entre actores y en la falta de datos. Igualdad y bienestar son ámbitos inseparables: si queremos fidelizar talento en un contexto de escasez, hay que poner en el centro a las personas y su bienestar."

Experta en igualdad y absentismo

Pregunta 24: Afirmaciones sobre gestión de la edad

PREGUNTA 24: Afirmaciones sobre gestión de la edad
(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)



Las valoraciones sobre gestión de la edad revelan importantes carencias. La existencia de "planes explícitos de gestión de edad" recibe valoraciones mayoritariamente negativas: 61,3% en niveles 1-2, indicando que esta práctica es excepcional. Positivamente, el 67,7% rechaza que "personas mayores tengan menor capacidad para gestionar estrés", desmintiendo estereotipos edadistas. Sobre "preparación de metodologías para gestión del ciclo de vida", las valoraciones se concentran en niveles 2-3 (58,1% combinado), señalando déficit metodológico. Estos resultados evidencian que, si bien existe conciencia de que edad no implica menor capacidad, las organizaciones carecen de estrategias sistemáticas para aprovechar y retener talento senior.

Entrevistas:

La encuesta evidencia una clara falta de planes explícitos de gestión de la edad, aunque se rechazan los estereotipos que asocian mayor edad con menor capacidad para gestionar el estrés. También se señalan déficits en metodologías para abordar el ciclo de vida laboral. Las entrevistas coinciden: se reconoce la necesidad de programas de envejecimiento activo y de adaptación de puestos, pero las empresas aún están "despistadas" y solo algunas organizaciones identifican sistemáticamente a las personas mayores como colectivo vulnerable.

"Me encantan los programas de envejecimiento activo y saludable, pero la realidad es que muchas empresas están un poco despistadas con ese tema. Falta una estrategia clara para trabajar la diversidad generacional y acompañar los últimos años de carrera profesional."

Experta en bienestar laboral

"Hay colectivos que requieren acciones específicas: jóvenes, mujeres, autónomos y mayores de 55 años según sus necesidades concretas. Las mujeres jóvenes son las más afectadas por absentismo por problemas psicológicos, pero el grupo de mayores también necesita medidas adaptadas para poder mantenerse en el empleo sin sobrecarga."

Experta en bienestar laboral

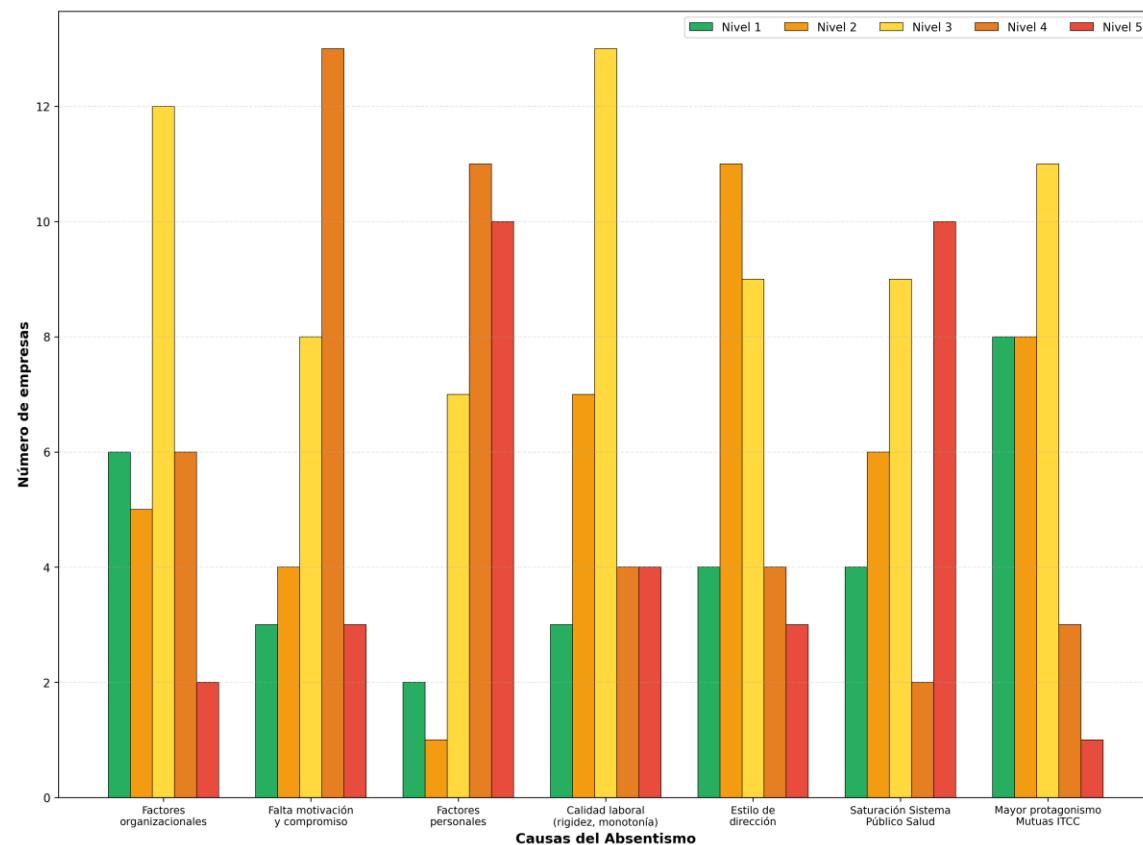
"Los colectivos más vulnerables son las personas de mayor edad, sobre todo a nivel físico, especialmente en trabajos de manipulaciones y turnos. Con plantillas envejecidas hay que pensar muy bien cómo se adaptan los puestos y cómo se organiza el trabajo para no disparar el riesgo de lesión y desgaste."

Empresa

BLOQUE F: ANÁLISIS DEL ABSENTISMO

Pregunta 25: Causas subyacentes del absentismo

PREGUNTA 25: Causas subyacentes del absentismo
(1: No subyace - 5: Subyace por completo)



El análisis multicausal del absentismo revela patrones complejos. Los "factores personales" reciben valoraciones altas: 67,8% en niveles 4-5, señalados como causa principal. Los "factores de motivación y compromiso" obtienen 51,6% en niveles 4-5. Los "factores organizacionales" muestran distribución equilibrada. Significativamente, la "saturación del Sistema Público de Salud" recibe 32,3% en nivel 5 máximo, señalando preocupación por factores externos. Estos resultados indican multicausalidad con predominio de factores personales, aunque con importante componente organizacional y sistémico.

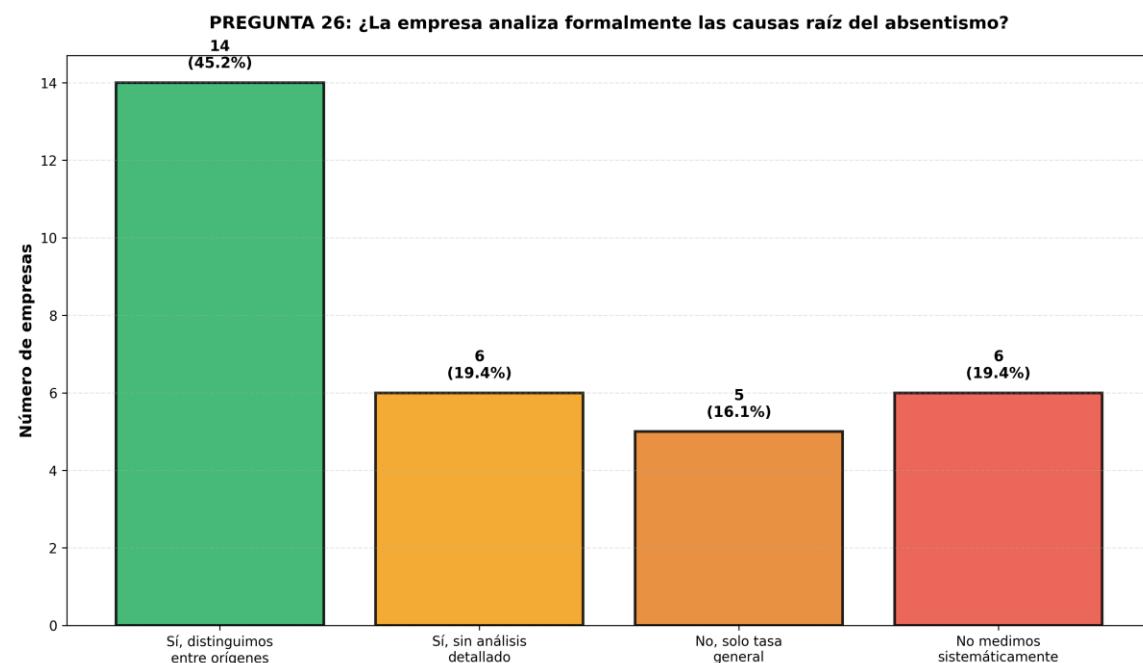
ENTREVISTAS

La encuesta muestra un absentismo claramente multicausal, donde destacan los factores personales y de salud, pero también la motivación/compromiso y elementos organizativos (carga, plazos, turnos). Las entrevistas refuerzan esta visión: se apunta a la presión por plazos y movilidad, a la calidad del empleo y a la influencia de la vida personal, además de recordar que la mayor parte del absentismo se concentra en contingencias comunes.

"60 y muchos por 100 del absentismo que hemos detectado de media se debe a lo que conocemos como contingencias comunes, es decir, bajas por enfermedad común u otras situaciones no ligadas directamente a un accidente de trabajo. El absentismo por accidente o enfermedad profesional es una parte mucho más pequeña."

Asociación Empresarial

Pregunta 26: Análisis formal de causas raíz del absentismo



El análisis de causas de absentismo presenta prácticas heterogéneas. Un alentador 45,2% de empresas distingue formalmente entre origen común, profesional y psicosocial. Sin embargo, el 19,4% realiza análisis sin detalle de causas. Preocupantemente, el 16,1% solo mide tasa general sin analizar causas, mientras que otro 19,4% no mide sistemáticamente.

En conjunto, el 54,8% de empresas no realiza análisis detallado o no mide sistemáticamente, lo que representa una carencia crítica. Estos resultados señalan una oportunidad significativa de mejora en sistemas de información y análisis.

ENTREVISTAS

Los datos cuantitativos evidencian una gran heterogeneidad: solo una parte de las empresas distingue formalmente entre origen común, profesional y psicosocial; más de la mitad no realiza análisis detallado o ni siquiera mide de forma sistemática. Las entrevistas confirman esta carencia: se subraya la falta de claridad sobre qué es exactamente absentismo, la ausencia de datos fiables y la débil conexión entre empresas, mutuas e inspección para entender bien las causas.

"Lo que habría que tener claro es qué es absentismo, porque muchas veces se meten en el mismo saco cosas que no lo son. No es lo mismo una baja médica que un permiso retribuido o una ausencia pactada. Si no definimos bien qué consideramos absentismo, es muy difícil analizar sus causas y tomar decisiones acertadas."

Experta en bienestar laboral

"Las empresas no pueden actuar correctamente si no conocen las causas reales de las bajas y no existe una conexión entre mutuas, inspección y servicios de prevención. Muchas veces solo se mira el porcentaje global y ya está. Los datos son poder, pero no los tenemos o no se comparten de forma adecuada para poder trabajar con ellos."

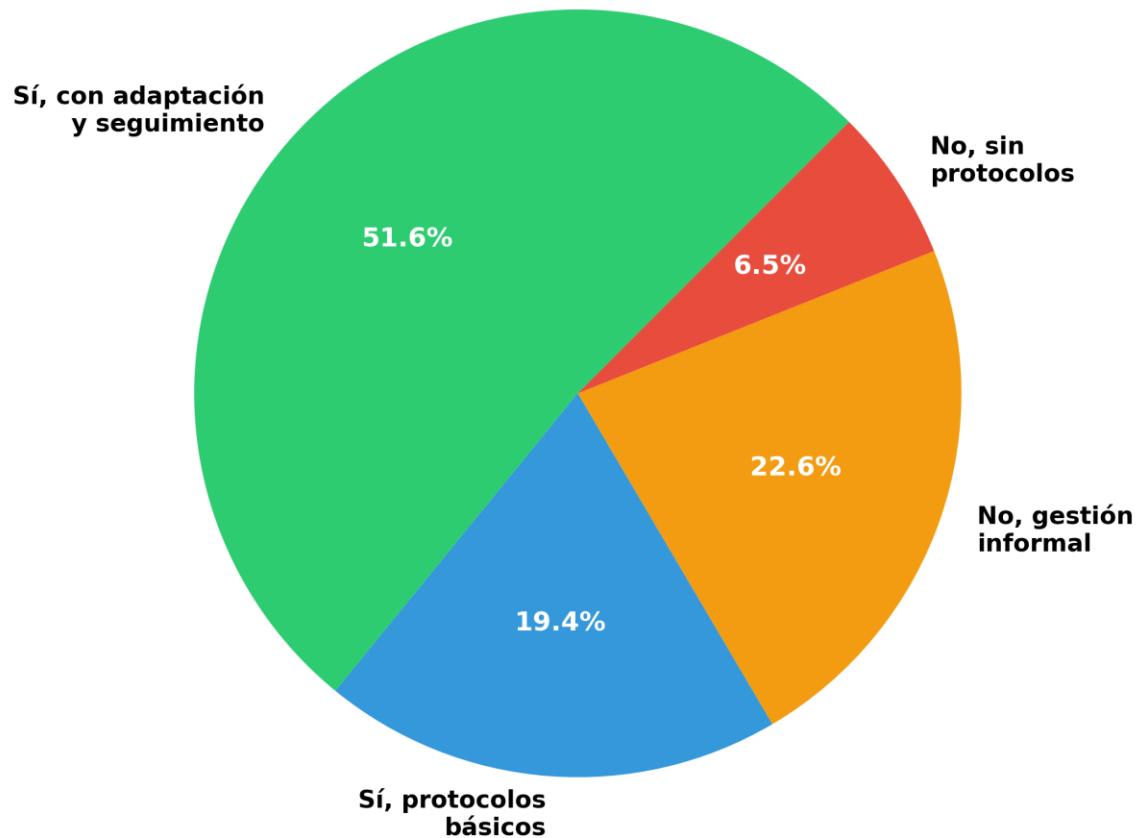
Experta en igualdad

"Las empresas tienen acceso a la aplicación 'CyberMutua', donde pueden consultar la incidencia y la duración de las bajas, la comparativa con su sector y con el conjunto de España. Sin embargo, no disponemos de indicadores posteriores a la reincorporación porque las empresas no nos suministran ese feedback. Trabajamos con incidencia, duración y recaídas, pero nos falta información sobre qué pasa después."

Mutua

Pregunta 27: Planes formales para reincorporación tras bajas

**PREGUNTA 27: Planes formales para reincorporación
tras bajas de larga duración**



Los protocolos de reincorporación muestran implantación mayoritaria. El 51,6% cuenta con planes que incluyen adaptación de puesto y seguimiento. Un 19,4% dispone de protocolos básicos sin adaptación específica. Sin embargo, el 22,6% gestiona las reincorporaciones de manera informal, mientras que el 6,5% carece completamente de protocolos. Estos resultados son relativamente positivos: el 71,0% tiene algún tipo de protocolo formal.

ENTREVISTAS

La encuesta ofrece un resultado relativamente positivo: la mayoría declara tener algún protocolo formal de reincorporación, con adaptación de puesto y seguimiento, aunque aún persiste una proporción relevante de empresas que lo gestiona de forma informal o sin procedimiento. Las entrevistas muestran experiencias en las que se combinan adaptaciones de tareas, jornadas progresivas y coordinación médico–empresa, pero también se reconoce margen de mejora y falta de indicadores sobre el éxito de estos planes.

"La legislación ha cambiado, pero seguimos trabajando en mejorar la reincorporación. No se trata solo de dar el alta, sino de pensar cómo vuelve la persona: adaptar tareas, ajustar horarios, plantear una reincorporación progresiva... La idea es evitar recaídas y que la persona pueda mantenerse en el puesto en buenas condiciones."

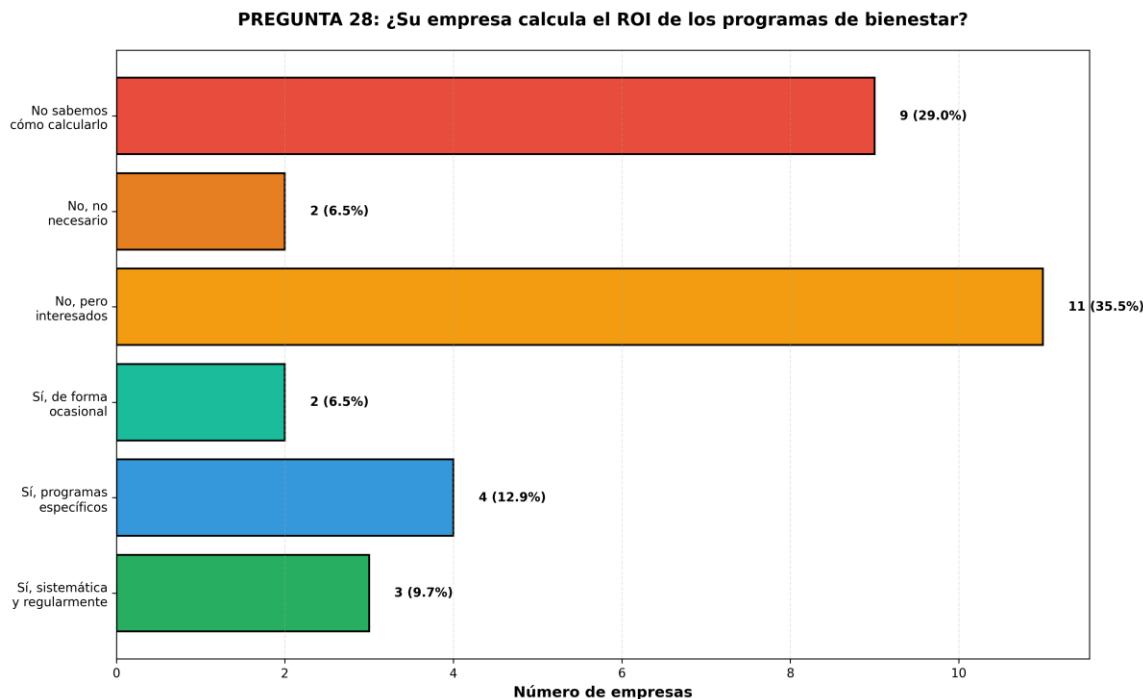
Empresa

"Adaptación del puesto (tareas, jornada, progresiva reincorporación). El médico debe conocer las tareas para valorar si puede reincorporarse y en qué condiciones. Si no sabemos qué hace realmente la persona en su puesto, es muy difícil proponer adaptaciones sensatas que eviten agravar el problema de salud que originó la baja."

Mutua

BLOQUE G: MEDICIÓN DE IMPACTO

Pregunta 28: Cálculo del ROI de los programas de bienestar



La medición del **ROI*** de programas de bienestar presenta déficits significativos. Solo el 9,7% calcula ROI sistemáticamente. En conjunto, apenas el 29,1% realiza algún tipo de cálculo de ROI. Significativamente, el 35,5% declara interés en hacerlo pero no lo hace, señalando reconocimiento de su valor pero carencia de capacidades. El 29,0% no sabe cómo calcularlo, evidenciando déficit de competencias técnicas. Estos resultados son críticos: sin medición de impacto, las inversiones en bienestar carecen de justificación basada en evidencia.

*El ROI es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión. Calcula cuánto beneficio se obtiene con relación al dinero invertido. En este caso aquí el retorno es el dinero que la empresa ahorra o gana gracias a tener empleados sanos, felices y productivos.

ENTREVISTA

La encuesta refleja que muy pocas empresas calculan de forma sistemática el ROI de sus programas de bienestar y que una parte importante reconoce su interés pero carece de herramientas y conocimientos para hacerlo. Las entrevistas refuerzan esta idea: se percibe la **medición** como el gran reto pendiente y se subraya que, cuando no se evalúa a tiempo el impacto del malestar, las consecuencias en productividad y reemplazo de talento son muy elevadas. Solo algunas organizaciones avanzadas declaran medir de forma sistemática absentismo, rotación y clima como indicadores de retorno.

"El principal reto está en dotar a las empresas de herramientas ágiles y fiables que permitan valorar de forma real y eficaz el bienestar laboral."

Asociación empresarial

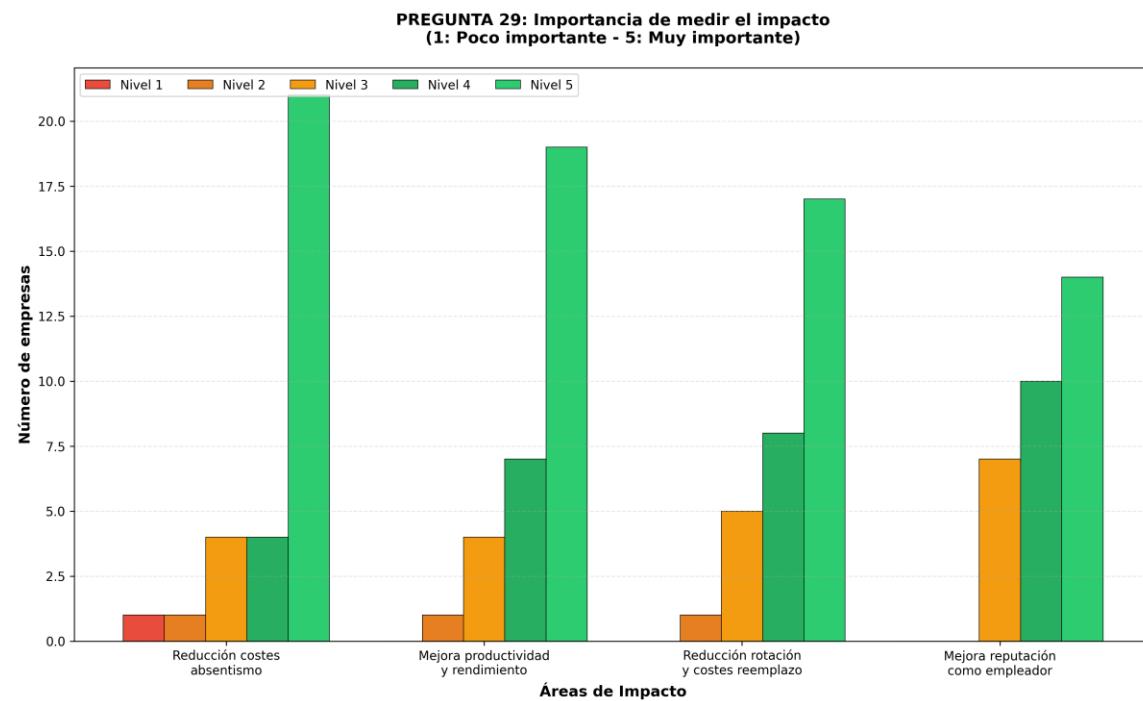
"Cuando estos problemas no se detectan en tiempo y forma, el impacto en la productividad es brutal."

Asociación empresarial

"Sí, lo medimos todo. Medimos el absentismo por centro de trabajo, por sección y por tipo de ausencia. También medimos la rotación y el clima laboral, pero con la dificultad de que en nuestro sector la rotación siempre es alta."

Empresa

Pregunta 29: Importancia de medir el impacto



Las valoraciones sobre importancia de medición revelan prioridades claras. La "reducción de costes por absentismo" obtiene el consenso más alto: 80,6% en niveles 4-5, reflejando que el impacto económico directo es la métrica más valorada. La "mejora en productividad y rendimiento" recibe 83,9% en niveles 4-5. La "reducción de rotación y costes de reemplazo" obtiene 80,6% en niveles 4-5. La "mejora en reputación como empleador" recibe valoraciones algo menores: 77,5% en niveles 4-5. Estos resultados configuran enfoque predominantemente económico-operativo en la medición.

ENTREVISTAS.

Los resultados cuantitativos muestran que las empresas dan máxima importancia a medir el impacto del bienestar en **productividad, absentismo y rotación**, mientras que la reputación como empleador aparece en un segundo plano. Las entrevistas coinciden: se insiste en que el bienestar no es un "extra", sino una condición para sostener resultados económicos, y que sin indicadores claros (absentismo, rotación, clima, etc.) es difícil justificar inversiones. También se vincula la medición del impacto con la capacidad de atraer y retener talento a través del salario emocional.

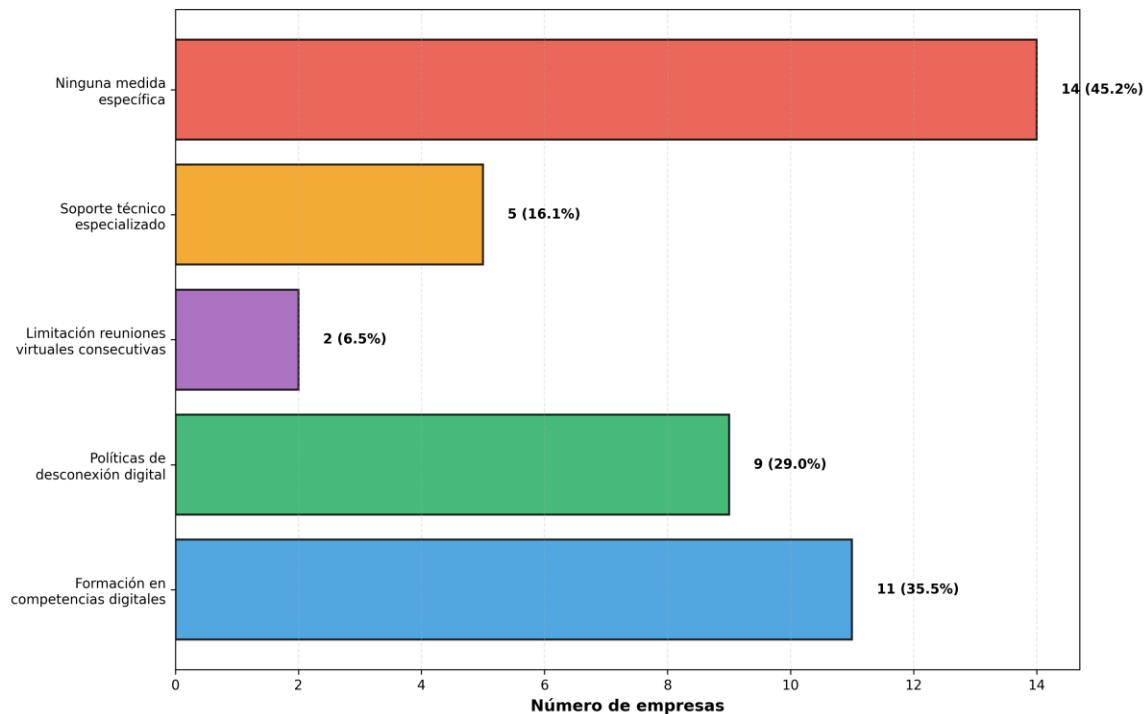
"El bienestar no es un extra: es un requisito para sostener la productividad."
Experta en bienestar laboral

"Sin medición adecuada del bienestar, la productividad se resiente gravemente."
Experta en bienestar laboral y prevención

BLOQUE H: TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DEL TECNOESTRÉS

Pregunta 30: Medidas específicas para gestionar el tecnoestrés

PREGUNTA 30: Medidas específicas implementadas para gestionar el tecnoestrés



La gestión del tecnoestrés muestra implementación limitada. Preocupantemente, el 45,2% de empresas declara no tener ninguna medida específica. Entre las medidas implementadas, la "formación en competencias digitales" lidera con 35,5%, seguida por "políticas de desconexión digital" con 29,0%. El "soporte técnico especializado" alcanza solo 16,1%, mientras que la "limitación de reuniones virtuales consecutivas" es la menos extendida con apenas 6,5%. Estos resultados son preocupantes considerando la creciente digitalización del trabajo.

ENTREVISTAS

La encuesta muestra que casi la mitad de las empresas no tiene ninguna medida específica frente al tecnoestrés y que, cuando existen, se concentran en formación digital y algunas políticas de desconexión. En las entrevistas se insiste en que el problema no es la tecnología en sí, sino **cómo se gestiona** (teletrabajo, liderazgo, reglas de uso, etc.), y se señalan como claves la adquisición de competencias digitalizadas, el diseño planificado del trabajo y la prevención del aislamiento.

"El teletrabajo no es ni una cosa negativa ni una cosa positiva... depende de cómo se va a gestionar."

Experta en bienestar laboral

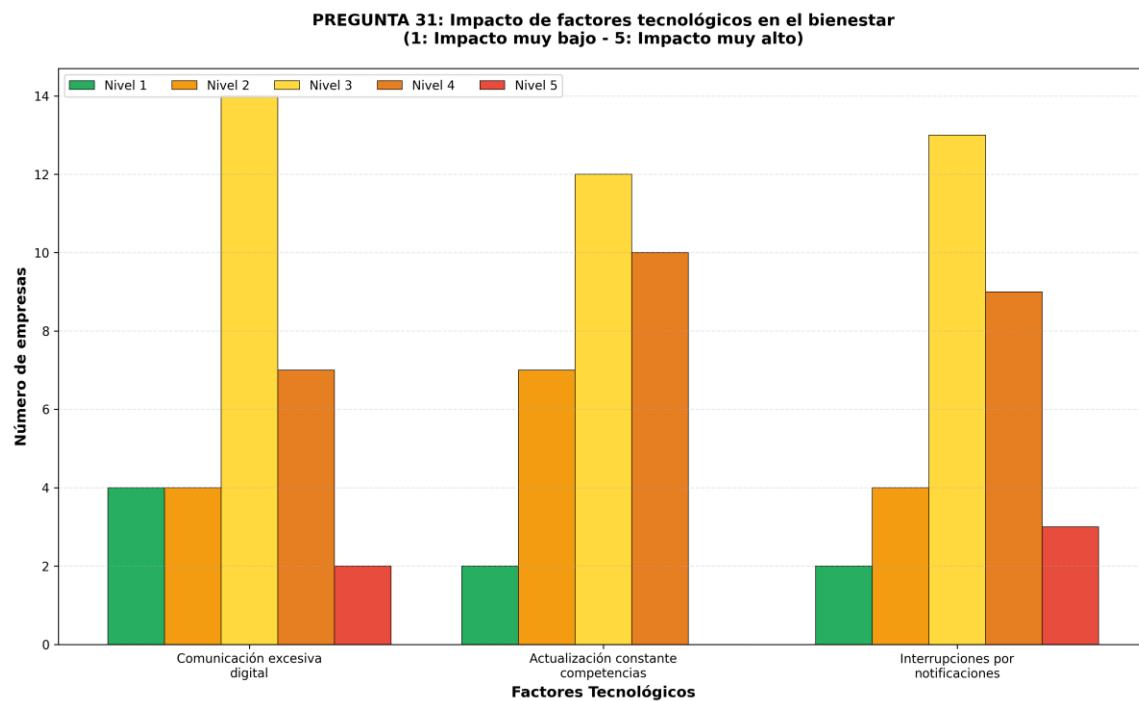
"Adecuado desarrollo de competencias digitalizadas (liderazgo virtual, comunicación digital, gestión de equipos virtuales). Diseño planificado del trabajo. Evitar injusticias entre colectivos que pueden o no teletrabajar. Prevención de aislamiento social."

Experta en bienestar laboral

"Tecnoestrés y falta de desconexión. Conflicto trabajo–vida, cada vez más complejo. Estos deben considerarse riesgos psicosociales emergentes."

Experta en bienestar laboral

Pregunta 31: Impacto de factores tecnológicos en el bienestar



El impacto de factores tecnológicos muestra valoraciones moderadas. La "comunicación excesiva por medios digitales" recibe valoraciones concentradas en nivel 3 (45,2%), con 29,1% en niveles 4-5. La "necesidad de actualización constante de competencias digitales" presenta valoraciones similares: 38,7% en nivel 3, 32,3% en nivel 4. Las "interrupciones por notificaciones digitales" obtienen 41,9% en nivel 3 y 38,7% en niveles 4-5. Ninguno de los factores recibe valoraciones masivas en nivel 5, sugiriendo que el tecnoestrés, aunque presente, no alcanza niveles críticos generalizados.

ENTREVISTAS

Los resultados cuantitativos indican que la comunicación digital excesiva, las interrupciones por notificaciones y la actualización constante de competencias generan un impacto moderado en el bienestar, más como "ruido de fondo" que como crisis aguda. Las entrevistas lo matizan: se habla de presión digital desigual por género, de intensificación cognitiva asociada a la digitalización y de la necesidad de rediseñar el trabajo para evitar que la hiperconectividad se convierta en fuente crónica de estrés.

"Las mujeres experimentan mayor presión digital y necesidad de... disponibilidad constante, lo que incrementa el riesgo de tecnoestrés. Veo a los hombres relajados y a las mujeres con

el teléfono en la mano. Tenemos ese concepto de que debemos estar siempre operativas."
Experta en igualdad

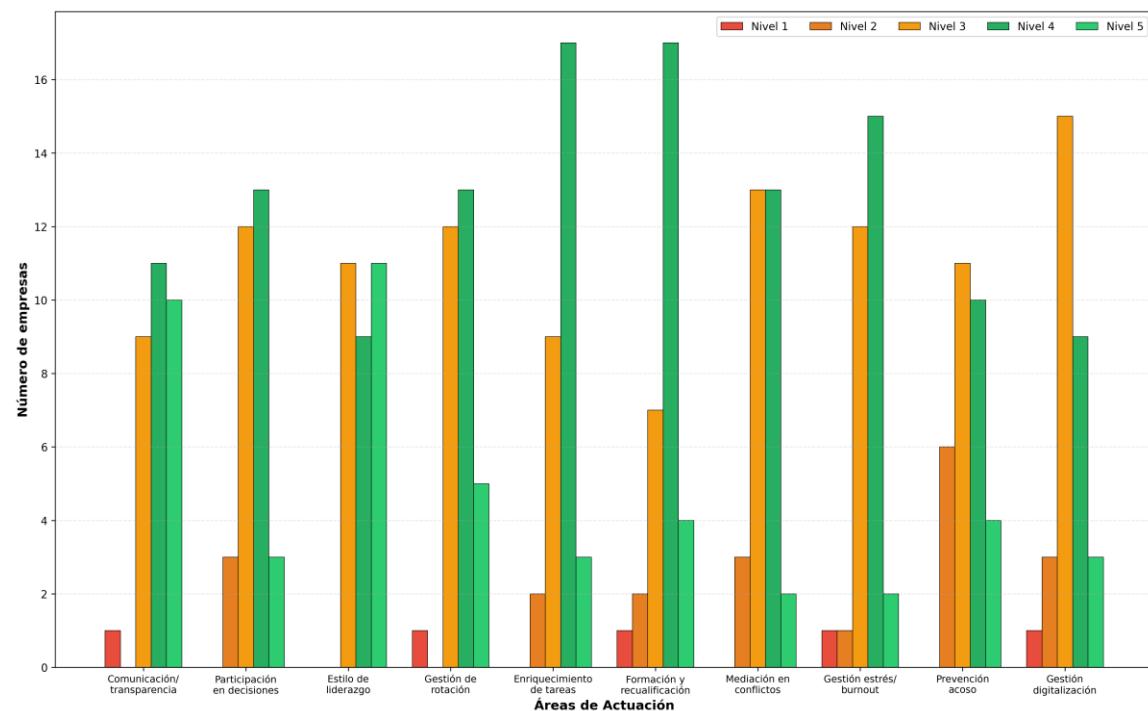
"Digitalización e intensificación del trabajo. Aumentan ciertas demandas (sobrecarga cognitiva, multitarea). Es clave rediseñar el trabajo de forma participativa para evitar resistencia al cambio."

Experta en bienestar laboral

BLOQUE I: ÁREAS DE ACTUACIÓN Y MEDIDAS IMPLEMENTADAS

Pregunta 32: Relevancia de áreas de actuación para mejorar bienestar

**PREGUNTA 32: Relevancia de áreas de actuación para mejorar bienestar
(1: Nada relevante - 5: Totalmente relevante)**



Las valoraciones sobre áreas de actuación prioritarias revelan un mapa estratégico claro. El "enriquecimiento de tareas" y la "formación y recualificación" emergen como más relevantes: 64,5% y 67,7% respectivamente en niveles 4-5. El "estilo de liderazgo" recibe 64,5% en niveles 4-5, confirmando su centralidad. La "gestión de estrés, carga mental y burnout" obtiene 54,8% en niveles 4-5. El "tipo de comunicación/transparencia" recibe 67,8% en niveles 4-5. Estos resultados configuran agenda centrada en desarrollo

profesional, liderazgo de calidad y comunicación efectiva como pilares del bienestar organizacional.

ENTREVISTAS:

La encuesta sitúa como ejes prioritarios el desarrollo profesional (formación, recualificación, enriquecimiento de tareas), el estilo de liderazgo, la comunicación interna y la gestión del estrés/burnout. Las entrevistas lo confirman: se insiste en un enfoque holístico de bienestar donde cultura, liderazgo, comunicación y desarrollo de competencias se refuerzan mutuamente.

"En el marco de bienestar laboral se integran tres dimensiones: la física, ligada a la PRL clásica; la psicológica o emocional, que se centra en la prevención de riesgos psicosociales, estrés, ansiedad, carga mental...; y la social u organizacional, que incluye factores como la cultura de empresa, el liderazgo y la comunicación."

Organismo público

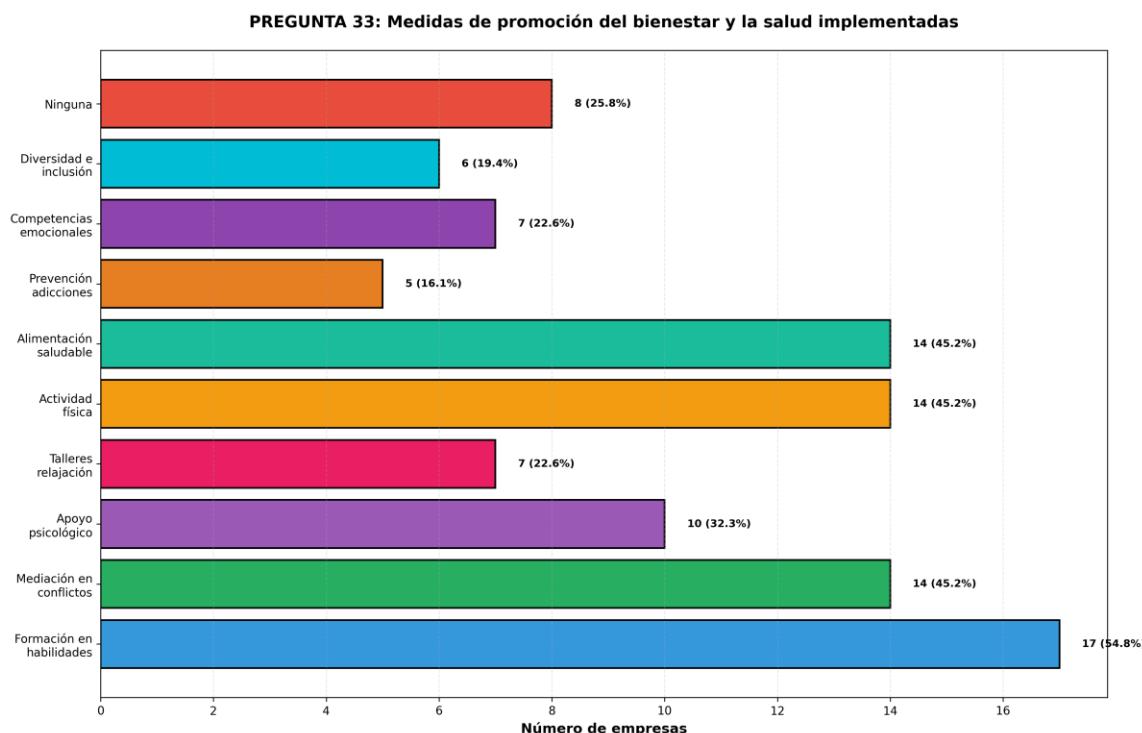
"Para fomentar el liderazgo saludable lo más importante es la información y la formación. Aquí se fomenta muchísimo: estamos perfectamente comunicados e informados y, además, hemos impulsado talleres de comunicación para jefaturas y mandos intermedios, porque la forma de comunicar condiciona mucho el clima y el bienestar del equipo."

Empresa sector sanitario

"Las nuevas generaciones no solo buscan un empleo, sino una experiencia laboral alineada con su identidad y con sus valores. Valoran mucho el equilibrio vida personal–vida profesional, la cultura laboral saludable y también las tecnologías y la organización del trabajo que les permitan ser eficientes. Al final, todo está relacionado: tiempos, flexibilidad, propósito y cómo se lideran los equipos."

Empresa

Pregunta 33: Medidas de promoción del bienestar implementadas



La implementación de medidas de promoción del bienestar presenta un panorama diverso. La "formación en habilidades" lidera con 54,8%. Los "sistemas de mediación en conflictos", "programas de actividad física" y "políticas de alimentación saludable" empatan en 45,2% cada uno. El "apoyo psicológico profesional" alcanza 32,3%. Los "talleres de relajación/mindfulness" y "programas de competencias emocionales" alcanzan solo 22,6% cada uno. Significativamente, el 25,8% no tiene ninguna medida implementada. Estos resultados indican que, si bien existe actividad considerable, persiste segmento importante sin iniciativas.

ENTREVISTAS

Los resultados cuantitativos muestran un abanico de iniciativas (formación en habilidades, mediación de conflictos, actividad física, alimentación saludable, apoyo psicológico...), pero también un 25,8 % de empresas sin ninguna medida. Las entrevistas ilustran este mapa con ejemplos concretos de programas de deporte, alimentación saludable, apoyo psicológico y talleres emocionales, sobre todo en empresas medianas/grandes y sectores organizados.

*"En los últimos años ha aumentado la implantación de programas de **fomento del deporte en la empresa**, hábitos de vida saludable, **comedores con menús equilibrados y adaptados a intolerancias**, y actividades como **yoga, pilates o incluso fisioterapia en la empresa**. Aproximadamente un 25 % de las empresas asociadas ya incorporan este tipo de iniciativas, una cifra creciente."*

Asociación empresarial

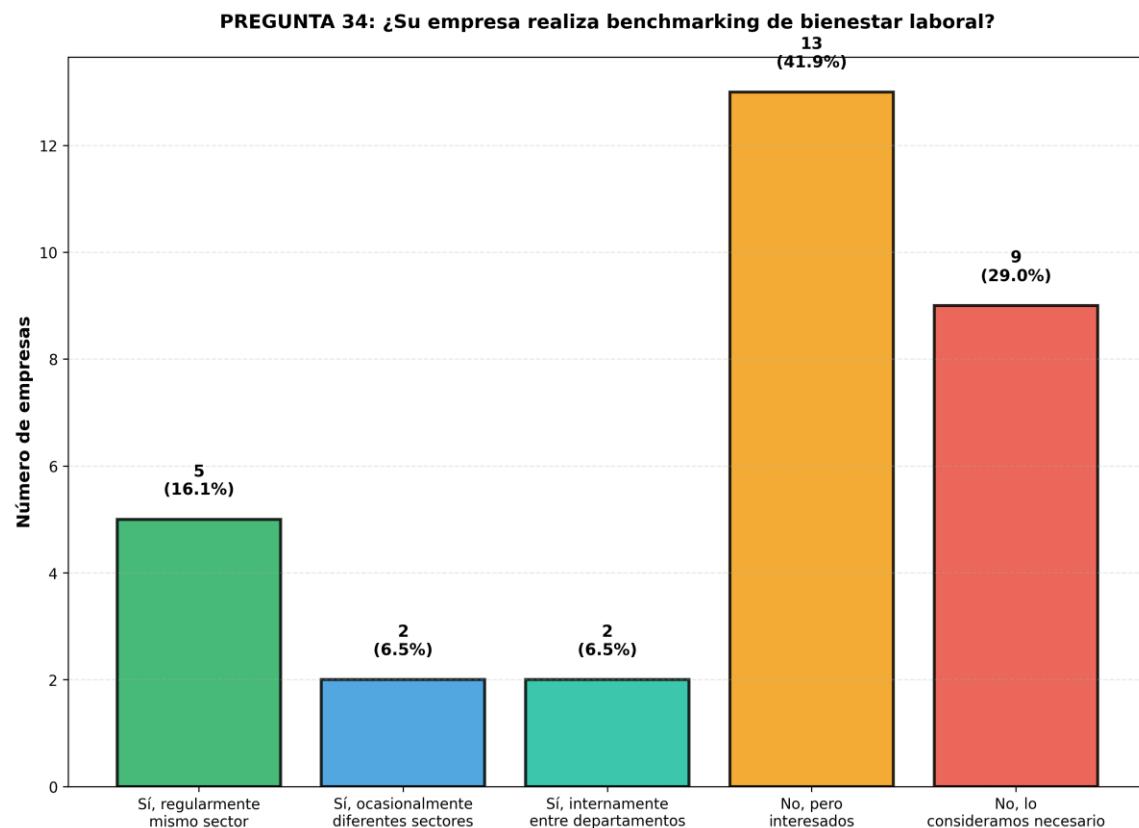
"

*"Tenemos bastantes iniciativas: todos los años hacemos hasta **cuatro talleres para evitar el estrés**, que tocan burnout y temas emocionales y tienen mucha aceptación. Además, contamos con **seguro médico privado para toda la plantilla** y fomentamos mucho la parte de **Wellness** de la aplicación del seguro, donde hay un montón de recursos relacionados con bienestar."*

Empresa

BLOQUE J: COLABORACIÓN Y BENCHMARKING

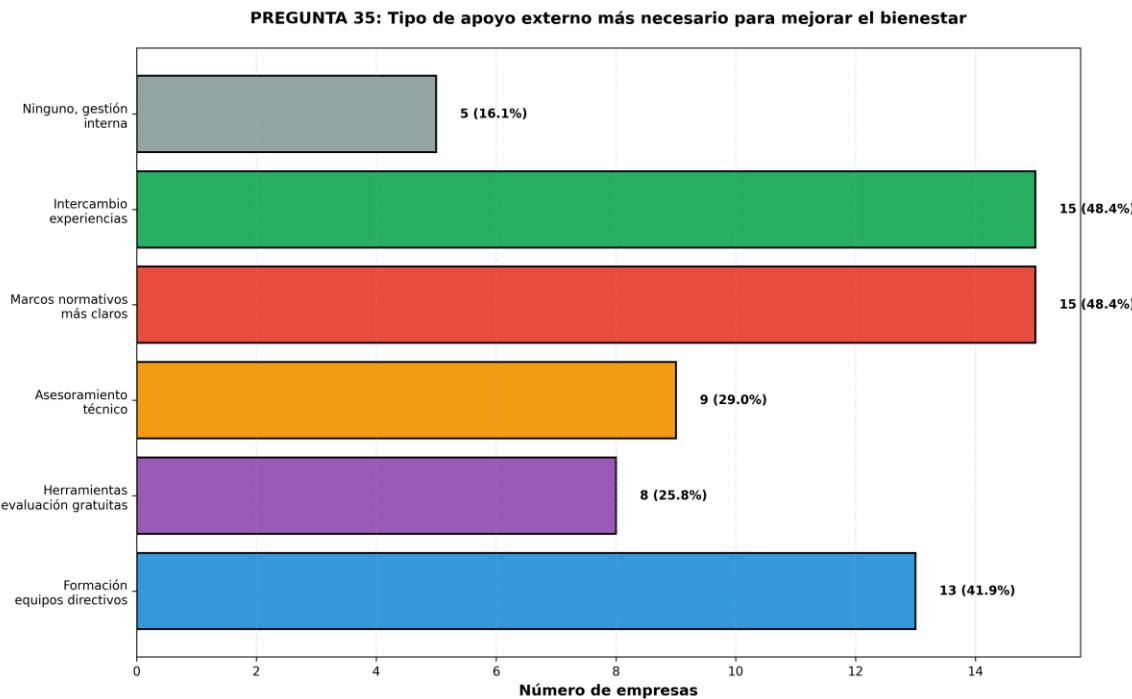
Pregunta 34: Benchmarking de bienestar laboral



Las prácticas de **benchmarking*** en bienestar laboral son limitadas. Solo el 16,1% realiza benchmarking regularmente con empresas del mismo sector. En conjunto, apenas el 29,1% practica alguna forma de benchmarking. Sin embargo, destaca que el 41,9% declara interés en hacerlo, señalando reconocimiento de su valor pero carencia actual de prácticas. El 29,0% considera que no es necesario. Estos resultados evidencian oportunidad significativa: el benchmarking permite identificar mejores prácticas.

- **Benchmarking.** Es el proceso de comparar los procesos, prácticas y resultados de una empresa con los de otras empresas líderes del sector para identificar mejores prácticas y áreas de mejora.

Pregunta 35: Tipo de apoyo externo más necesario



Las necesidades de apoyo externo configuran una agenda clara. Los "marcos normativos más claros" y el "intercambio de experiencias con otras empresas" lideran empatados con 48,4%. La "formación especializada para equipos directivos" alcanza 41,9%. El "asesoramiento técnico especializado" obtiene 29,0%. Las "herramientas de evaluación validadas y gratuitas" reciben 25,8%. Solo el 16,1% considera que gestiona internamente todas sus necesidades. Estos resultados configuran ecosistema de necesidades que requiere respuesta coordinada de múltiples actores.

ENTREVISTAS

Las necesidades de apoyo externo configuran una agenda muy nítida. Los resultados de la encuesta sitúan en primer plano la demanda de *marcos normativos más claros* y de *intercambio de experiencias con otras empresas*. En conjunto, las empresas no piden tanto más obligaciones, sino orientación práctica, espacios de aprendizaje mutuo y apoyo experto para aterrizar el bienestar en medidas concretas.

"El principal reto está en dotar a las empresas de herramientas...permitan valorar de forma real y eficaz el bienestar laboral."

Asociación

Empresarial

"La CEV debería de adoptar un papel estratégico y central como coordinador de buenas prácticas en materia de bienestar laboral, fomentando que las empresas avancen de forma estructural y compartan a su vez los resultados obtenidos."

Asociación de Empresarial

"A través de la mutua y las asociaciones empresariales, se organizan la difusión de información interna con cartelería y a través de los delegados de prevención."

Empresa

5. CONCLUSIONES

BLOQUE B- CARGA EMOCIONAL Y BIENESTAR PSICOLÓGICO

- La mayoría de las empresas tiene una **alta carga emocional en sus ocupaciones** (más del 50 % de los puestos en casi la mitad de las organizaciones), especialmente en servicios, hostelería, turismo y atención al público.
- La **incidencia de trastornos psicológicos** parece baja en los datos (mayoría sitúa menos del 5 % de la plantilla), pero las entrevistas apuntan a un **crecimiento claro de problemas de ansiedad, estrés y burnout** y a un probable **infraregistro/infraidentificación de factores de riesgo**.
- Casi la mitad de las empresas **no dispone de información clara** sobre las bajas
- ; la cultura preventiva sigue más centrada en lo físico que en lo psicosocial.
- Muchas organizaciones **atribuyen las bajas a la vida privada**, mientras que los testimonios expertos y sectoriales ponen el foco en **factores organizativos**: carga y ritmo de trabajo, turnos, temporalidad, trato con público, cambios constantes y dificultades de conciliación.
- La perspectiva de género es clave: las entrevistas señalan que las mujeres, especialmente jóvenes, concentran más problemas psicológicos y absentismo, por su mayor exposición a acoso y dobles jornadas.
- Conjunto de evidencias apunta a la necesidad de evaluar de forma sistemática los riesgos psicosociales, mejorar los sistemas de registro de bajas por problemas psicológicos e integrar la perspectiva de género y sectorial en las políticas de bienestar.

BLOQUE C. INDICADORES CUANTITATIVOS Y MÉTRICAS

- Los datos de la encuesta apuntan a niveles moderados de rotación voluntaria y absentismo (entre el 5 % y el 25 % o incluso por debajo del 5 %), pero las entrevistas con determinados sectores señalan incrementos claros, con tasas que en algunos casos se acercan al 8–9 %, lo que indica que las medias del Barómetro suavizan realidades muy tensionadas en determinados ámbitos.
- El absentismo se interpreta de forma creciente como un “termómetro” de salud y motivación: detrás de los porcentajes globales se observan colectivos que concentran muchas bajas, vinculadas a factores organizativos como carga y ritmo

de trabajo, estacionalidad, turnos, inseguridad laboral, dificultades de conciliación y trato permanente con el público.

- Las dinámicas de rotación y estabilidad también muestran diferencias importantes: algunas empresas han reducido la rotación apostando por plantillas más estables, mientras que en otros casos las bajas tasas de rotación pueden reflejar más bien la falta de alternativas laborales reales que un alto nivel de satisfacción y bienestar.
- En relación con la evaluación formal del bienestar, la mayoría de las empresas se sitúa en lógicas anuales o cada 2-3 años y más de una de cada diez no realiza evaluaciones sistemáticas, lo que evidencia que el seguimiento del bienestar laboral sigue siendo mayoritariamente episódico y con escasa capacidad de detección temprana.
- Las entrevistas con organismos preventivos, mutuas y expertos muestran que el problema no es solo de frecuencia, sino de profundidad: muchas evaluaciones de riesgos psicosociales se viven como un trámite documental, sin indicadores finos, sin desagregación por género, edad o tipo de contrato y sin un control real del grado de implantación de las medidas acordadas.
- En conjunto, la evidencia del Bloque C apunta a la necesidad de evolucionar hacia sistemas de indicadores más robustos, desagregados y continuos que conecten rotación y absentismo con condiciones de trabajo concretas, permitan identificar colectivos y sectores de mayor riesgo y garanticen que las evaluaciones se traduzcan en planes de acción y seguimiento efectivos en materia de bienestar laboral.

BLOQUE D- FACTORES PROTECTORES

- Las empresas declaran niveles elevados de apoyo social entre compañeros y una buena flexibilidad para gestionar imprevistos personales, lo que apunta a un clima relacional razonablemente positivo y a un uso extendido de medidas básicas de conciliación.
- Las entrevistas confirman que la flexibilidad horaria, la confianza y el "salario emocional" (conciliación, entornos agradables, cercanía de la dirección) se han convertido en palancas centrales de bienestar y de retención, especialmente en sectores y empresas con cultura participativa o de carácter familiar.
- El reconocimiento y el feedback positivo regular aparecen como uno de los puntos más débiles: los datos cuantitativos muestran valoraciones bajas y las entrevistas señalan que el agradecimiento estructurado, la celebración de logros y el

reconocimiento del esfuerzo siguen siendo prácticas poco sistematizadas y muy dependientes del estilo de cada mando.

- Las oportunidades claras de desarrollo profesional y los programas formales de *mentoring*, *coaching* interno o envejecimiento activo son aún muy minoritarios y desiguales: coexisten experiencias avanzadas (programas de bienestar integrales, mentorías intergeneracionales, proyectos de empresa saludable) con un amplio grupo de organizaciones que no dispone de estos recursos.
- El análisis conjunto sugiere que el tejido empresarial de la Comunitat Valenciana ha avanzado en factores protectores “de base” (apoyo entre iguales, cierta flexibilidad, encuestas de clima), pero tiene una asignatura pendiente en recursos organizativos de alto valor añadido —reconocimiento, desarrollo, mentoring, liderazgo cuidador— que conviertan el bienestar laboral en una estrategia estructural y no solo en un conjunto de medidas puntuales.

BLOQUE E – FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

El Bloque E muestra un consenso amplio sobre qué factores están detrás del bienestar y del malestar psicológico en las empresas de la Comunitat Valenciana, pero también una brecha importante entre la sensibilización creciente y la gestión efectiva de estos riesgos.

En conjunto, de la triangulación encuesta–entrevistas se desprende que:

- La organización del trabajo es el núcleo del problema (y de la solución). La sobrecarga, los plazos ajustados, los picos de actividad, la turnicidad y el trato con clientes se sitúan como factores de riesgo centrales. La violencia explícita es minoritaria y muy sectorial, pero la “violencia organizativa” (falta de tiempo, demandas contradictorias, mala coordinación) se normaliza y alimenta estrés crónico y desgaste emocional.
- Estrés, burnout y desmotivación están presentes, pero muchas veces “enmascarados”.
Las empresas no perciben un estallido generalizado de burnout, pero sí identifican más bajas por ansiedad, depresión y malestar psicológico. El absentismo actúa como un “termómetro silencioso” de clima y de bienestar psicológico, especialmente en contextos de alta demanda y liderazgo poco preparado para gestionar emociones y conflictos.

- La “renuncia silenciosa” es real en determinados colectivos, sobre todo jóvenes. No es todavía un fenómeno masivo, pero aparece ligada a expectativas incumplidas (salario, desarrollo, conciliación) y a la abundancia de ofertas en algunos sectores. La gente permanece físicamente, pero se desengancha psicológicamente cuando no percibe reconocimiento, sentido ni condiciones dignas.
- En acoso y violencia, la norma ha avanzado más que la práctica. La mayoría de empresas declara tener protocolos de acoso y planes de igualdad, pero la evaluación de riesgos psicosociales sigue siendo residual y la perspectiva de género suele quedarse en el plano documental. Se detecta un salto claro entre las grandes organizaciones más estructuradas y las pymes, donde la implantación es mínima o puramente formal.
- La gestión del bienestar psicológico es muy desigual: casos avanzados frente a una mayoría rezagada. Conviven empresas que evalúan con metodologías específicas (como ISTAS21), adaptan puestos y cuentan con servicios sanitarios implicados, con una mayoría donde ni siquiera se reconoce el riesgo psicosocial o se hace de forma insuficiente. Mutuas y organismos técnicos subrayan la necesidad de pasar de la sensibilización a la acción sostenida, y de construir cultura preventiva antes de “vender” bienestar.
- La negociación colectiva empieza a incorporar bienestar, pero aún no lo coloca en el centro. En algunos sectores ya aparecen cláusulas sobre igualdad, conciliación, protocolos de acoso o ciertas flexibilidades de turnos, pero en general el bienestar psicológico y los riesgos psicosociales no están plenamente integrados en los convenios. Falta participación real de la representación de las personas trabajadoras en las evaluaciones e implementación de medidas.
- Se percibe un mandato claro hacia las políticas públicas. Empresas y agentes sociales reclaman más soporte público, mejor coordinación entre mutuas, inspección y servicios de prevención, y un marco normativo que facilite abordar de verdad el bienestar psicológico laboral. Al mismo tiempo, se insiste en que no tiene sentido promover “wellness” si la prevención básica (seguridad, carga, tiempos, estabilidad) no está resuelta.
- Las metodologías de evaluación psicosocial son un punto crítico y, hoy por hoy, un cuello de botella. Se reconoce la necesidad de seleccionar bien las herramientas, evitar sesgos y validar los instrumentos, pero la realidad es que muchas organizaciones ni evalúan, ni ejecutan los planes de acción derivados, ni cuentan con capacidades técnicas

suficientes. La calidad de las evaluaciones y el cumplimiento de las medidas correctoras son, ahora mismo, el gran agujero negro.

- Flexibilidad y teletrabajo se perciben como oportunidad, no como amenaza... si se gestionan bien.

La mayoría considera que la flexibilidad no aumenta por sí misma los riesgos psicosociales y apoya que se combine con derecho a la desconexión. Pero las experiencias son muy distintas según sector: en industria y comercio presencial apenas hay margen para teletrabajar, mientras que en actividades administrativas se consolida el modelo híbrido. El riesgo no está en la herramienta, sino en confundir flexibilidad con precariedad.

- El bienestar psicológico se entiende cada vez más como responsabilidad compartida.

La muestra reconoce el papel del autocuidado y de los factores extralaborales (vivienda, conflictos personales, cargas familiares), pero sin eximir a las organizaciones de su responsabilidad en el diseño del trabajo y las condiciones. La idea de que "igualdad, bienestar y talento van de la mano" empieza a calar, especialmente en contextos de dificultad para atraer perfiles.

- Digitalización, tecnoestrés e IA son riesgos emergentes que aún se subestiman. Aunque en la encuesta el impacto todavía se valora como moderado, las entrevistas anticipan que la hiperconectividad, la monitorización, la sobrecarga informativa y la convivencia con la IA incrementarán la carga mental si no se acompañan de rediseño participativo del trabajo, formación continua y liderazgo adaptado a entornos digitales.
- Género y edad se identifican como vectores clave de vulnerabilidad, pero poco gestionados.

Se reconoce que mujeres, jóvenes (especialmente mujeres jóvenes), personas migrantes y personas mayores de 55 años soportan riesgos específicos (precariedad, brechas de carrera, estereotipos, desgaste físico), pero apenas existen metodologías ni planes estructurados para abordar la perspectiva de género ni la gestión de la edad a lo largo del ciclo laboral.

- Las personas autónomas constituyen un colectivo especialmente vulnerable y desatendido en materia de bienestar laboral. El trabajo autónomo presenta características específicas que incrementan la exposición a riesgos psicosociales: aislamiento profesional, ausencia de estructuras de apoyo social en el entorno laboral, incertidumbre económica permanente, dificultad para desconectar del trabajo, sobrecarga derivada de la gestión integral

del negocio y escaso acceso a servicios de prevención de riesgos laborales. Las entrevistas señalan que los autónomos carecen, en la mayoría de los casos, de evaluaciones de riesgos psicosociales, de protocolos de actuación ante el estrés o el burnout y de recursos de apoyo psicológico. La conciliación de la vida personal y profesional resulta especialmente difícil en este colectivo, donde la frontera entre trabajo y vida privada tiende a difuminarse. Además, la falta de representación colectiva y la dispersión del colectivo dificultan el desarrollo de políticas específicas de bienestar. Se requieren actuaciones adaptadas a la realidad del trabajo autónomo: herramientas de autoevaluación psicosocial, programas de apoyo psicológico accesibles, fomento de redes de apoyo entre profesionales autónomos y sensibilización sobre la importancia del autocuidado y la desconexión.

En síntesis, el Bloque E dibuja un sistema preventivo en transición: el bienestar psicológico y los riesgos psicosociales han entrado en la agenda, pero todavía dominan la fragmentación, el formalismo y las grandes diferencias entre organizaciones pioneras y la mayoría del tejido empresarial. El salto pendiente no es tanto de conciencia como de implementación sistemática, con foco en organización del trabajo, calidad de las evaluaciones, participación real de las personas y atención específica a género y edad.

BLOQUE F- ABSENTISMO Y REINCORPORACIÓN

El Bloque F confirma que el absentismo en las empresas participantes es un fenómeno **claramente multicausal**, donde se entrecruzan factores personales, organizativos y del propio sistema de protección social. Al mismo tiempo, pone de relieve importantes **debilidades en la medición y análisis de causas**, así como un desarrollo aún desigual de los protocolos de reincorporación.

De la triangulación encuesta–entrevistas se desprende que:

- Predominan los factores personales y de salud, pero no actúan solos. Las empresas señalan mayoritariamente los factores personales como causa subyacente del absentismo (salud física y mental, situación familiar, problemas extralaborales). Las entrevistas añaden que la mayor parte del absentismo se concentra en contingencias comunes, no en accidentes laborales, lo que refuerza la idea de que la vida personal y el contexto social pesan tanto o más que el propio trabajo.

- El componente organizativo es decisivo, aunque a veces se infravalora. Junto a los factores personales aparecen con fuerza la carga de trabajo, los plazos ajustados, la movilidad, la turnicidad, la calidad del empleo y el clima de relaciones. El absentismo se describe como un "termómetro" de salud y motivación: cuando las condiciones organizativas son percibidas como injustas o inasumibles, aumentan las ausencias, las bajas prolongadas y la rotación.
 - También influye el entorno sistémico: saturación del sistema público de salud. La encuesta otorga puntuaciones altas a la "saturación del Sistema Público de Salud" como causa del absentismo. Las entrevistas lo matizan: los tiempos de espera, la dificultad para acceder a determinadas especialidades o a recursos de bienestar psicológico y la fragmentación de la información agravan tanto la duración de las bajas como la capacidad de las empresas para gestionarlas adecuadamente.
 - La medición y el análisis de causas son claramente insuficientes. Más de la mitad de las empresas no realiza análisis detallado de causas o directamente no mide el absentismo de forma sistemática. Los testimonios confirman que a menudo solo se mira un porcentaje global, sin distinguir tipo de contingencia ni explorar causas raíz. Además, no existe una definición compartida de qué se considera absentismo (bajas médicas, permisos retribuidos, ausencias pactadas, etc.), lo que dificulta la comparabilidad y el diseño de acciones.
 - Falta conexión entre empresas, mutuas, servicios de prevención e inspección. Las mutuas disponen de información relevante sobre incidencia, duración y recaídas, pero señalan que no reciben feedback de lo que ocurre tras la reincorporación. A su vez, las empresas reclaman más claridad en los datos y más coordinación entre sistema sanitario, mutuas e inspección. Esta desconexión limita la capacidad para entender bien el fenómeno y diseñar políticas eficaces.
 - Los protocolos de reincorporación avanzan, pero con mucha heterogeneidad. La mayoría de las empresas declara contar con algún tipo de protocolo de reincorporación, y en muchos casos se contemplan adaptaciones de tareas, ajustes de jornada o reincorporaciones progresivas. Sin embargo, todavía hay un porcentaje relevante de organizaciones que gestiona las vueltas al trabajo de forma informal, sin criterios definidos ni seguimiento, y prácticamente no existen indicadores sobre la calidad real de esas reincorporaciones.
 - La gestión de la reincorporación sigue centrada en el alta médica, más que en el "después".
- Las entrevistas ponen de relieve que el foco suele estar en la decisión de alta y no tanto en cómo se acompaña a la persona en su retorno: si el puesto se ha

adaptado, si se han corregido los factores que originaron la baja o si hay riesgo de recaída. Esto es especialmente crítico en bajas de origen psicosocial y en colectivos vulnerables (mayores de 55 años, personas con trabajos físicos exigentes, etc.).

- El absentismo se consolida como indicador clave de bienestar laboral y de calidad del empleo.

Más allá del coste económico, el bloque F muestra que el absentismo sintetiza el impacto combinado de la salud física, el bienestar psicológico, las condiciones de trabajo, la estabilidad contractual y el contexto social. Trabajarlo solo desde la óptica del control o la sanción resulta claramente insuficiente; se requiere un enfoque preventivo e integral alineado con la EVSBBL (L7 y L8).

EL BIENESTAR LABORAL NO REDUCE EL ABSENTISMO

En conjunto, el análisis cualitativo revela una conclusión nítida: **las medidas de bienestar laboral mejoran el entorno, pero no actúan como palanca eficaz para disminuir el absentismo.**

Las entrevistas realizadas a empresas, organizaciones empresariales, administraciones públicas, mutuas colaboradoras y personas expertas coinciden en un mensaje muy claro: **la puesta en marcha de programas e iniciativas de bienestar laboral no se está traduciendo, en la práctica, en una disminución del absentismo.** De hecho, la mayoría de interlocutores señalan que, aun habiéndose intensificado las acciones de bienestar en los últimos años, las tasas de absentismo se mantienen elevadas o siguen una tendencia creciente.

En los diferentes testimonios aparece un patrón común: muchas organizaciones han ampliado su enfoque más allá de la prevención de riesgos "clásica" e incorporan campañas de salud, apoyo emocional, promoción de hábitos saludables, medidas de conciliación, flexibilidad, adaptación de puestos o

intervenciones sobre riesgos psicosociales. Sin embargo, cuando se analizan los datos internos o la información sectorial disponible, **no se observa una correlación clara entre mayor despliegue de programas de bienestar y reducción del absentismo**. En varios casos, las personas entrevistadas señalan explícitamente que el absentismo “se ha subido” o presenta una “tendencia de incremento constante”, pese a ese esfuerzo adicional en bienestar.

Esta aparente desconexión se explica porque el absentismo es descrito de forma reiterada como un fenómeno **profundamente multicausal**. Las personas expertas lo definen como un “termómetro de salud y motivación” que refleja simultáneamente las condiciones laborales, el clima laboral y la organización del trabajo, pero también factores personales, familiares y sociales. Se subraya que no basta con actuar sobre el bienestar entendido como “programas” si no se interviene al mismo tiempo sobre elementos estructurales como la calidad del empleo (estabilidad, salario, carga y ritmo de trabajo, posibilidades de desarrollo), el modelo de liderazgo, la planificación de turnos y horarios, la gestión del retorno tras la incapacidad temporal o la coordinación entre los distintos agentes del proceso de baja.

Otro elemento que aparece con fuerza en las entrevistas es el **cambio generacional en la relación con el trabajo**. Varios testimonios coinciden en que el mayor peso del absentismo no se concentra en las franjas de mayor edad, sino en grupos de personas relativamente jóvenes. Este patrón se relaciona con nuevas expectativas respecto al equilibrio vida-trabajo, la tolerancia al estrés, el sentido del empleo y la disponibilidad a aceptar determinadas condiciones. Desde esta óptica, el absentismo no se interpreta solo como un problema de salud o de clima, sino también como expresión de un contrato psicológico distinto entre personas trabajadoras y organizaciones.

Las entrevistas también apuntan al peso de **factores extralaborales y de contexto** que escapan al radio de acción directo de los programas de bienestar de la empresa: dificultades de vivienda, costes de vida, problemas de transporte y desplazamiento al centro de trabajo, presión social y cambios en los estilos de vida. En algunos casos, se menciona que estos condicionantes pueden acabar influyendo en la decisión de no acudir al trabajo o en la prolongación de

determinadas situaciones de baja, incluso cuando la organización está haciendo esfuerzos en materia de bienestar laboral.

En paralelo, las personas entrevistadas señalan **limitaciones importantes en la gestión de la información y en la coordinación institucional**. Se menciona la falta de datos desagregados y útiles sobre las causas reales del absentismo, la desconexión entre empresas, mutuas, servicios de prevención y sistemas sanitarios, y las dificultades para hacer un seguimiento sistemático del retorno al trabajo y de las recaídas. Esta falta de información impide, en muchos casos, evaluar con rigor el impacto real de las iniciativas de bienestar sobre el absentismo y ajustar las intervenciones en función de la evidencia.

Desde el punto de vista de las organizaciones, el absentismo se percibe como un **reto estratégico** que afecta tanto a los costes como al funcionamiento de los equipos: dificulta la planificación, carga de trabajo a las personas presentes y tensiona el clima laboral. Al mismo tiempo, la mayoría de actores reconoce que las respuestas han sido, en gran medida, parciales: se han desarrollado acciones de bienestar relevantes, pero sin integrar plenamente el enfoque en la estrategia de personas, en el diseño del trabajo y en la mejora de la calidad del empleo.

En síntesis, la lectura conjunta de las entrevistas permite formular varias conclusiones generales:

- **No se observa una relación directa ni automática entre la implantación de programas de bienestar y la reducción del absentismo.**
- **El absentismo es un indicador complejo y multicausal**, donde confluyen condiciones de trabajo, clima, liderazgo, calidad de empleo, factores personales y contexto social.
- **Las iniciativas de bienestar mejoran el ambiente laboral, la percepción de apoyo y, en algunos casos, la productividad, pero resultan insuficientes por sí solas para modificar la tendencia del absentismo** si no van acompañadas de cambios organizativos más profundos y de una mejor coordinación con el sistema de protección social y sanitario.

- **Los cambios generacionales y los factores extralaborales introducen nuevas dinámicas de ausencia** que no pueden abordarse únicamente desde la empresa ni con herramientas tradicionales de gestión.

Desde esta evidencia cualitativa, el bienestar laboral se configura, por tanto, como **condición necesaria pero no suficiente** para reducir el absentismo. Es un pilar esencial para construir organizaciones saludables y sostenibles, pero su impacto sobre las tasas de ausencia solo se materializa cuando se integra en un enfoque más amplio de calidad de empleo, rediseño del trabajo, liderazgo saludable, conciliación real y mejora del sistema de gestión de la incapacidad temporal.

BLOQUE H- DIGITALIZACIÓN Y TECNOESTRÉS

El Bloque H confirma que la digitalización ya está afectando al bienestar laboral, pero las respuestas organizativas aún son parciales y, en muchos casos, inexistentes. El tecnoestrés aparece como **riesgo emergente**: está presente, crece, pero todavía no se gestiona con la misma seriedad que otros riesgos psicosociales.

De la triangulación encuesta–entrevistas se desprende que:

- La mayoría de empresas no tiene una estrategia específica frente al tecnoestrés. Casi la mitad declara no haber implantado ninguna medida concreta; cuando existen, se centran sobre todo en formación en competencias digitales y, en menor medida, en políticas de desconexión digital. Son pocas las organizaciones que actúan sobre aspectos más finos (gestión de reuniones virtuales, reglas de comunicación, soporte especializado, rediseño del trabajo remoto).
- La tecnología no es el problema: lo es la forma de gestionarla. Las entrevistas insisten en que el teletrabajo y las herramientas digitales no son “buenas” ni “malas” por sí mismas: su impacto depende de cómo se organizan horarios, objetivos, liderazgo y canales de comunicación. Cuando no hay reglas

claras, la digitalización tiende a traducirse en hiperconectividad, disponibilidad permanente y solapamiento trabajo-vida, caldo de cultivo del tecnoestrés.

- Se consolida un “ruido de fondo” de tecnoestrés moderado pero creciente. La encuesta sitúa factores como la comunicación digital excesiva, las notificaciones constantes y la actualización continua de competencias en niveles intermedios (impacto moderado). No se perciben aún como crisis aguda, pero las entrevistas alertan de que son **demandas en aumento** que intensifican la carga cognitiva y la multitarea, especialmente en puestos administrativos, técnicos y de oficina.
- La digitalización amplifica desigualdades y riesgo de brechas internas. El impacto tecnológico no es homogéneo:
 - por sector (oficinas hiperconectadas frente a puestos presenciales sin posibilidad de teletrabajo),
 - por posición jerárquica (mandos intermedios atrapados entre presión por resultados y atención constante por canales digitales),
 - y por **género**, con testimonios que apuntan a una mayor presión de disponibilidad y conectividad en mujeres. Esto genera percepciones de **injusticia** y puede agravar tensiones en clima y compromiso.
- Falta un enfoque preventivo integral sobre la desconexión. Aunque algunas empresas han empezado a formular políticas de desconexión, todavía son poco conocidas, poco interiorizadas o difíciles de aplicar en entornos donde la cultura de la urgencia domina. La gestión del tecnoestrés se sigue viendo más como tema individual (“saber desconectar”) que como una responsabilidad organizativa ligada al diseño del trabajo.
- El liderazgo digital es el gran ausente. Las entrevistas recalcan la necesidad de competencias de liderazgo virtual: definir tiempos y canales, evitar reuniones innecesarias, dosificar la carga de mensajes, poner límites explícitos a los horarios de respuesta y cuidar el vínculo en equipos híbridos. En la práctica, muchas jefaturas han replicado el modelo presencial en el entorno digital, trasladando la presión y sumándole ruido tecnológico.
- El tecnoestrés no está plenamente integrado en la gestión de riesgos psicosociales. Aunque se reconoce como riesgo emergente, rara vez se evalúa con herramientas específicas ni se incluye de forma sistemática en las evaluaciones psicosociales. Se trata más como un tema “moda” ligado al teletrabajo que como **un riesgo estructural** relacionado con la organización del tiempo, la carga mental y la cultura de disponibilidad permanente.

En síntesis, el Bloque H muestra que la digitalización del trabajo está generando nuevas formas de demanda psicosocial (hiperconectividad, interrupciones constantes, presión por actualizarse) mientras la mayoría de empresas sigue sin desarrollar políticas y herramientas específicas para gestionarlas. El reto inmediato es pasar de ver el tecnoestrés como algo difuso e individual a abordarlo como un riesgo organizativo, con medidas concretas: diseño de puestos y flujos de comunicación, formación y liderazgo digital, límites claros a la disponibilidad y evaluación específica en el marco de la prevención de riesgos psicosociales.

BLOQUE I-ÁREAS DE ACTUACIÓN Y MEDIDAS IMPLEMENTADAS

El Bloque I dibuja bastante bien **por dónde creen las empresas que hay que ir** para mejorar el bienestar... y hasta dónde están llegando realmente.

De la triangulación encuesta–entrevistas se desprende que:

- **Existe una agenda estratégica bastante clara sobre “qué importa”.**
Las empresas señalan como prioritarios el **enriquecimiento de tareas, la formación y recualificación, el estilo de liderazgo, la gestión del estrés/carga mental** y la **comunicación/transparencia**. Es decir: desarrollo profesional, liderazgo de calidad y buena comunicación como pilares del bienestar organizacional.
- **Liderazgo, cultura y comunicación se consolidan como núcleo del bienestar.**
En las entrevistas se repite la idea de que el bienestar no es solo “salud física”, sino también **cultura, liderazgo y clima**: cómo se informa, cómo se reconoce el trabajo, cómo se gestionan los equipos y los conflictos. Los mandos intermedios aparecen como actores clave: pueden ser motores de bienestar o, al revés, generadores de malestar.
- **La formación se ve como palanca transversal.**
Formación en habilidades directivas, comunicación, competencias emocionales, gestión del estrés, recualificación y upskilling aparecen como medidas centrales. Se entiende que sin desarrollo competencial (tanto técnico como “soft”), es difícil sostener cambios en organización del trabajo, liderazgo y bienestar.
- **Las medidas implantadas son variadas, pero con un grado de madurez muy desigual.**

El mapa de iniciativas incluye:

- formación en habilidades,
 - sistemas de mediación de conflictos,
 - programas de actividad física y deporte,
 - políticas de alimentación saludable,
 - seguros médicos y programas de "wellness",
 - talleres de estrés/burnout y algunas acciones de apoyo psicológico.
- Sin embargo, **un 25,8 % de empresas no tiene ninguna medida**, lo que revela una brecha clara entre el discurso favorable al bienestar y la acción efectiva.
- **Predominan las actuaciones "periféricas" frente a los cambios estructurales.**
Muchas medidas se sitúan en el terreno de los **hábitos saludables** (deporte, alimentación, talleres puntuales), mientras que las transformaciones más profundas —en organización del trabajo, rediseño de puestos, revisión de cargas, participación en las decisiones— aparecen menos desarrolladas. Se corre el riesgo de que el bienestar se asocie a "extras" y no a cómo se trabaja en el día a día.
 - **El tamaño y el sector marcan diferencias nítidas.**
Las entrevistas reflejan que las empresas grandes y las de sectores más organizados (químico, sanitario, industrial estructurado, construcción a través de sus federaciones...) tienen más probabilidad de contar con **programas formales y continuados**. En muchas pymes, en cambio, las iniciativas son puntuales o inexistentes y dependen mucho de la sensibilidad personal del empresario/a.
 - **El apoyo psicológico profesional sigue infraimplantado.**
Aunque gana espacio, solo una minoría dispone de **servicios profesionales de apoyo psicológico** estructurados (internos o externos). Lo más frecuente son talleres puntuales o recursos genéricos, lo que deja un hueco importante entre la creciente demanda de atención al bienestar psicológico y la oferta real de apoyo.
 - **Hay convergencia entre lo que se considera prioritario y lo que piden los casos "avanzados".**
Las organizaciones que más han desarrollado programas de bienestar coinciden con los resultados de la encuesta: ponen el foco en **liderazgo saludable, comunicación de calidad, formación, participación y gestión del estrés**, integrando las acciones en la estrategia de personas y en la prevención de riesgos.

En síntesis, el Bloque I muestra que el tejido empresarial tiene bastante clara la **dirección de la brújula** (desarrollo, liderazgo, comunicación, gestión del estrés), pero la **intensidad y profundidad de las medidas** es todavía muy desigual. El reto principal no es tanto inventar nuevas actividades, sino **pasar de acciones aisladas a políticas integradas de**

bienestar, conectadas con la PRL, el desarrollo del talento y la gestión del cambio organizativo.

BLOQUE J- BENCHMARKING

- **Bajo nivel de benchmarking efectivo, pero alto interés latente.** Solo una minoría de empresas realiza benchmarking sistemático en bienestar laboral (apenas un 29,1 % realiza alguna forma y solo un 16,1 % de manera regular), pero un 41,9 % manifiesta interés en hacerlo. Hay, por tanto, una brecha clara entre el valor que se le reconoce y las prácticas reales.
- **Oportunidad estratégica para impulsar comunidades de aprendizaje.** El hecho de que casi un tercio considere que el benchmarking “no es necesario” convive con un grupo amplio que quiere empezar a compararse. Esto indica margen para sensibilizar y demostrar, con ejemplos concretos, cómo el intercambio de experiencias permite identificar y aterrizar mejores prácticas en bienestar laboral.
- **Agenda nítida de apoyo externo: claridad normativa y espacios de intercambio.** Las empresas priorizan, casi al mismo nivel, disponer de marcos normativos más claros y de foros estables para compartir experiencias con otras organizaciones. No demandan tanto nuevas obligaciones como orientación práctica, referencias y acompañamiento para traducir el bienestar en medidas operativas.
- **Necesidad de fortalecer capacidades directivas y soporte técnico.** La formación especializada para equipos directivos, el asesoramiento técnico y el acceso a herramientas de evaluación validadas y gratuitas se sitúan como apoyos clave. Las empresas reclaman instrumentos concretos que les permitan medir de forma rigurosa el bienestar y tomar decisiones basadas en datos.
- **Rol tractor de las organizaciones empresariales.** Las entrevistas apuntan a que la CEV debería asumir un papel estratégico como coordinadora de buenas prácticas y nodo de referencia en bienestar laboral, articulando junto con mutuas y asociaciones empresariales los canales de difusión, los recursos técnicos y los espacios de aprendizaje compartido.

5.1 RESUMEN CONCLUSIONES

BLOQUE B. Carga emocional y bienestar psicológico

- Alta carga emocional en los puestos, sobre todo en servicios, hostelería y atención al público.
- Los datos minimizan la incidencia de problemas psicológicos, las entrevistas hablan de aumento claro de ansiedad, estrés y burnout.
- Casi la mitad de las empresas no tiene datos claros de bajas por problemas psicosociales : la prevención sigue centrada en lo físico.
- Las empresas miran a la vida privada, pero los testimonios señalan causas organizativas (carga, turnos, temporalidad, trato con público, conciliación).
- El bienestar psicológico de las mujeres jóvenes emerge como foco crítico de riesgo y absentismo.
- Prioridad: evaluar sistemáticamente los riesgos psicosociales y mejorar el registro de bajas con enfoque de género y sectorial.

BLOQUE C. Indicadores y métricas

- Rotación y absentismo parecen moderados en las medias, pero esconden sectores con tasas muy tensionadas.
- El absentismo se consolida como "termómetro" de salud, motivación y calidad de las condiciones de trabajo.
- Las bajas tasas de rotación no siempre significan bienestar: a veces reflejan falta de alternativas reales.
- La evaluación del bienestar es episódica: ciclos anuales o bianuales y un porcentaje que ni siquiera evalúa.
- Muchas evaluaciones psicosociales son un trámite: poco detalle, sin desagregación y con escaso seguimiento de medidas.
- Hace falta un sistema robusto y continuo de indicadores que conecte datos de rotación y absentismo con planes de acción efectivos.

BLOQUE D. Factores protectores

- Buen apoyo entre compañeros y flexibilidad básica para imprevistos: el "suelo" del bienestar está presente.
- La flexibilidad, la confianza y el "salario emocional" se convierten en palancas clave de bienestar y retención.
- El reconocimiento y el feedback positivo son el gran talón de Aquiles de las organizaciones.
- Las oportunidades de desarrollo, mentoring y envejecimiento activo siguen siendo minoritarias y muy desiguales entre empresas.
- Reto pendiente: pasar de factores protectores básicos a recursos organizativos de alto valor (reconocimiento, desarrollo, liderazgo cuidador).

BLOQUE E. Factores de riesgo psicosocial

- La organización del trabajo es el núcleo del bienestar y del malestar (sobrecarga, plazos, turnos, trato con clientes).
- Estrés, burnout y desmotivación existen, pero muchas veces quedan enmascarados en bajas y absentismo.
- La "renuncia silenciosa" aparece en colectivos jóvenes cuando fallan salario, desarrollo y conciliación.
- En acoso e igualdad hay más avance normativo que cambio real en la práctica diaria, especialmente en pymes.
- Gran desigualdad en la gestión del bienestar psicológico: pocas empresas avanzadas frente a una mayoría rezagada.
- La negociación colectiva empieza a incorporar bienestar, pero todavía no lo sitúa en el centro.
- Las políticas públicas se perciben como clave para impulsar de verdad el bienestar psicológico laboral.
- Las metodologías de evaluación psicosocial son un cuello de botella: ni se usan de forma generalizada ni se ejecutan los planes derivados.
- Flexibilidad y teletrabajo son oportunidad si se gestionan bien; riesgo si se confunden con precariedad y disponibilidad permanente.

- Género y edad se identifican como vectores críticos de vulnerabilidad, pero apenas se gestionan de forma estructurada.
- Las personas autónomas representan un colectivo especialmente vulnerable: aislamiento, incertidumbre económica, dificultad para desconectar y escaso acceso a recursos de prevención y apoyo psicológico.
- El sistema preventivo está en transición: el reto ya no es la conciencia, sino la implementación sistemática con foco en organización del trabajo y participación.

- **BLOQUE F. Absentismo y reincorporación**

- El absentismo es un fenómeno multicausal donde se cruzan factores personales, organizativos y del sistema de salud.
- La saturación del sistema público de salud prolonga bajas y complica la gestión empresarial del absentismo.
- Se mide poco y mal: abundan los porcentajes globales y escasea el análisis de causas raíz.
- Falta coordinación real entre empresas, mutuas, prevención e inspección para entender y abordar el fenómeno.
- Los protocolos de reincorporación existen, pero con una aplicación muy desigual y a menudo informal.
- La atención se centra en el alta médica, no en cómo se vuelve ni en cómo evitar recaídas, especialmente en casos psicosociales
- El absentismo se consolida como indicador clave de bienestar laboral y calidad del empleo, que exige un enfoque preventivo e integral.
- El despliegue de programas de bienestar laboral no se traduce en una reducción clara del absentismo: las tasas se mantienen elevadas o en crecimiento.
- El absentismo es un fenómeno multicausal donde confluyen factores personales, psicosociales, organizativos y del sistema de incapacidad temporal.
- Una parte relevante de las bajas responde a problemas de salud y circunstancias extralaborales que desbordan el alcance de las políticas de bienestar de la empresa.
- Los factores organizativos estructurales (carga y ritmo de trabajo, turnos, estacionalidad, movilidad, temporalidad, calidad del empleo) continúan actuando como motores principales del absentismo.
- Cambios normativos, saturación del sistema sanitario y descoordinación entre agentes de la IT condicionan la duración de las bajas y dificultan su gestión.

- El bienestar laboral mejora el clima laboral, la satisfacción y el atractivo de las empresas, pero es condición necesaria y no suficiente para reducir el absentismo si no va acompañado de cambios organizativos y sistémicos más amplio

BLOQUE H. Digitalización, tecnoestrés e IA

- La digitalización ya impacta en el bienestar, pero la mayoría de empresas carece de estrategia frente al tecnoestrés.
- Las medidas existentes son parciales y se centran sobre todo en formación digital y alguna política de desconexión.
- El problema no es la tecnología, sino cómo se gestionan horarios, objetivos, liderazgo y canales de comunicación.
- Se consolida un “ruido de fondo” de tecnoestrés moderado pero claramente creciente.
- La digitalización amplifica desigualdades por sector, nivel jerárquico y género, generando percepciones de injusticia interna.
- Falta un enfoque preventivo integral de la desconexión: se tiende a responsabilizar al individuo más que a la organización.
- El liderazgo digital es el gran ausente: se replica el modelo presencial añadiendo ruido tecnológico.
- El tecnoestrés aún no se integra de forma sistemática en las evaluaciones de riesgos psicosociales.
- Reto clave: tratar el tecnoestrés como riesgo organizativo estructural y no como cuestión individual o “de moda”.

BLOQUE I. Medidas de mejora y agenda de bienestar

- Las empresas tienen bastante clara la agenda: desarrollo, liderazgo, gestión del estrés y buena comunicación.
- Liderazgo, cultura y comunicación se consolidan como núcleo del bienestar organizacional.
- La formación se entiende como palanca transversal para cambiar liderazgo, organización del trabajo y gestión del estrés.
- Existe un mapa amplio de iniciativas, pero una de cada cuatro empresas no tiene ninguna medida implantada.

- Predominan las actuaciones periféricas (hábitos saludables, talleres puntuales) frente a los cambios estructurales en organización del trabajo.
- El tamaño y el sector marcan fuertes diferencias en el grado de desarrollo de los programas de bienestar.
- El apoyo psicológico profesional sigue infraimplantado y no cubre la demanda potencial.
- Los casos más avanzados confirman la dirección: liderazgo saludable, participación, comunicación de calidad y gestión del estrés integrados en la estrategia de personas.
- Desafío central: pasar de acciones aisladas a políticas integradas de bienestar, vinculadas a PRL, talento y cambio organizativo.

BLOQUE J. Medidas de mejora y agenda de bienestar

- El benchmarking en bienestar laboral es todavía minoritario: menos de un tercio de las empresas lo practica y solo una pequeña parte de forma regular.
- Existe, sin embargo, un interés latente elevado: muchas organizaciones reconocen su utilidad y manifiestan intención de iniciarla a corto plazo.
- Se dibuja una agenda clara de apoyo externo: demanda de marcos normativos más claros y de espacios de intercambio de experiencias entre empresas. Las empresas piden, sobre todo, orientación práctica: formación para los equipos directivos, asesoramiento técnico y herramientas de evaluación validadas y accesibles
- Las entrevistas señalan el papel tractor que pueden asumir las asociaciones empresariales, coordinando buenas prácticas y generando comunidades de aprendizaje en bienestar laboral.

6. BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL BIENESTAR

6.1 Buenas prácticas en la gestión del bienestar laboral

A partir de la triangulación entre los datos de la encuesta y las entrevistas en profundidad se identifican un conjunto de prácticas que destacan por su coherencia estratégica, su grado de estructuración y su potencial de transferencia a otras organizaciones del tejido

empresarial valenciano. Estas buenas prácticas se agrupan en varios modelos de referencia.

Programas integrales de bienestar con varios pilares

Descripción

Algunas empresas, especialmente del sector sanitario y de alimentación, han evolucionado desde acciones aisladas hacia programas integrales de bienestar con varios pilares claramente definidos (físico, psicológico, social, sostenible y financiero).

Estos programas comparten varios rasgos:

- **Marco explícito de bienestar** integrado en la política de PRL y en la estrategia corporativa (no como "extra" voluntarista).
- Definición de **pilares de actuación** (salud física, bienestar psicológico, relaciones sociales, sostenibilidad, bienestar financiero) con acciones específicas en cada uno.
- **Memoria o reporte anual** de bienestar donde se sistematizan las acciones realizadas y los indicadores de seguimiento.

Un ejemplo significativo es el programa de una gran compañía sanitaria que ha pasado de tres pilares clásicos (físico, psíquico, social) a incorporar también la sostenibilidad y el bienestar financiero, con actividades de mindfulness, coaching para gestión del estrés y actividades sociales con las familias.

En el ámbito industrial-alimentario, el "Plan Life" integra fisioterapia subvencionada, programas de alimentación saludable, club deportivo interno, psicóloga en plantilla, herramientas de comunicación interna y espacios de participación directa (asambleas, buzones de sugerencias).

Flexibilidad y conciliación como eje de bienestar

La flexibilidad emerge como núcleo de las políticas de bienestar, especialmente en sectores con fuertes condicionantes horarios (turnos, estacionalidad, atención continuada).

Las buenas prácticas identificadas incluyen:

- **Horarios flexibles de entrada y salida** y adaptación a horarios escolares.
- Uso razonado del **teletrabajo e híbridos**, evitando tanto el “todo presencial” como el “todo remoto” para preservar cohesión y bienestar.
- Ajuste de calendarios y turnos en sectores 24/7 para mejorar la conciliación (por ejemplo, en hostelería y turismo se están revisando turnicidades y descansos para reducir el impacto psicosocial).
- Propuestas innovadoras como habilitar **espacios para hijos/as en la empresa** en días de alerta climática o cierres de colegios, como forma de apoyo a las familias.

En conjunto, estas medidas se conciben como **salario emocional**, clave para la captación y retención de talento, especialmente en perfiles jóvenes.

.

Promoción de la salud física y hábitos de vida saludable

Descripción

En varios sectores (químico, industrial, servicios) se observan programas consolidados de promoción de la salud que van más allá de la prevención clásica de riesgos físicos:

- **Programas deportivos** internos: creación de clubs deportivos, participación en carreras populares, retos de actividad física y convenios con gimnasios.
- **Instalaciones y servicios en la propia empresa**: gimnasio interno, fisioterapia en la empresa a coste reducido, duchas y vestuarios para fomentar el ejercicio.
- **Comedores y menús saludables**, con opciones adaptadas a intolerancias y programas puntuales de asesoría nutricional.
- Actividades de **yoga, pilates y talleres de hábitos saludables**, que se perciben como puerta de entrada a estilos de vida más sanos.

Las asociaciones sectoriales señalan que en torno a una de cada cuatro empresas de ciertos sectores ya ha incorporado estas iniciativas, con tendencia claramente creciente.

Gestión avanzada del bienestar psicológico

Más allá de la mera referencia al bienestar psicológico, se identifican experiencias avanzadas en el acompañamiento psicológico:

- **Mutua con estrategia social específica en bienestar psicológico**, que desarrolla talleres de mindfulness y gestión del estrés para empresas mutualistas, campañas de sensibilización y apoyo psicológico individual y grupal en situaciones de emergencia (por ejemplo, durante la DANA).
- Empresas que han incorporado **psicología interna** (psicóloga en plantilla disponible para la totalidad de la plantilla) y que canalizan recursos adicionales mediante la “zona wellness” de sus seguros de salud.
- Protocolos de reincorporación tras bajas de larga duración con medidas de **adaptación del puesto y seguimiento estructurado**, presentes en más de la mitad de las empresas encuestadas.

Estas prácticas entienden el bienestar psicológico como un eje transversal, vinculado a la carga de trabajo, a la conciliación y a la estabilidad laboral, y no solo como un problema individual.

Liderazgo saludable, comunicación y participación

Descripción

Los ejemplos de empresas con mejor clima y menores tensiones psicosociales comparten un patrón claro de **liderazgo saludable**:

- Formación específica en **comunicación para jefaturas y mandos intermedios**, con foco en cómo la forma de comunicar impacta en el clima de equipo.
- Cultura de **información transparente y permanente**, con apps internas, redes sociales corporativas y boletines mensuales de indicadores clave.
- Prácticas de **escucha activa estructurada**, como asambleas periódicas, buzones de sugerencias anónimos y encuestas regulares de clima laboral, que en la encuesta alcanzan penetraciones superiores al 50 %.
- Experiencias innovadoras como la **mentoría inversa entre generaciones**, donde personas jóvenes aportan conocimiento en tecnología y tendencias, y las personas veteranas transfieren cultura y valores internos.

En empresas familiares industriales se subraya el papel del **liderazgo cercano de la propiedad**, que refuerza el sentimiento de pertenencia y la percepción de que la empresa “cuida” a las personas.

Integración de la perspectiva de género e igualdad

Aunque con desigualdades entre sectores, se identifican buenas prácticas relevantes:

- **Planes de igualdad en vigor** complementados con flexibilidad horaria y teletrabajo, orientados a mejorar la conciliación y a evitar brechas de género en bienestar.
- Sectores con **alta presencia femenina** y tradición de igualdad, donde no se detectan brechas salariales significativas, pero sí se trabaja la prevención de riesgos específicos (maternidad, embarazo, lactancia).
- Desarrollo y actualización de **protocolos de acoso** y violencia, integrados en la PRL y con apoyo de organismos técnicos que incorporan perspectiva de género en las guías y metodologías.

Estas prácticas avanzan hacia una visión en la que el género no se limita a cumplir requisitos formales, sino que se integra en el análisis de riesgos, en la organización del tiempo de trabajo y en el diseño de apoyos específicos.

Servicios de prevención propios con fuerte componente asistencial

En algunos sectores industriales se consideran buena práctica:

- La existencia de **servicios de prevención propios con servicio médico y de enfermería** muy implicados en el día a día de la salud de los trabajadores.
- El **seguimiento individualizado de personas vulnerables** (mayor edad, trabajos físicos intensos, reincorporaciones tras baja), lo que permite detectar precozmente problemas y ajustar tareas.

Estas prácticas convierten al servicio de prevención y a la vigilancia de la salud en **agentes activos de bienestar**, no solo en garantes de cumplimiento normativo.

Campañas sectoriales y difusión estructurada de buenas prácticas

Por último, se aprecian experiencias valiosas en **difusión y aprendizaje sectorial**:

- Campañas específicas de prevención y bienestar (por ejemplo, en transporte) con vídeos, materiales divulgativos y publicación periódica de contenidos sobre estrés, descanso y hábitos saludables.
- Jornadas sectoriales como "Safety Day", foros de RRHH y encuentros empresariales en los que se comparten casos reales y herramientas.
- Uso de mutuas y asociaciones empresariales (CEV, ASCER, asociaciones sectoriales) como **plataformas de intercambio de buenas prácticas**.

7. BENCHMARKING

* *El benchmarking es la comparación sistemática con otras organizaciones para identificar buenas prácticas*

7.1. Cultura preventiva y riesgos psicosociales

Qué dicen los datos del Barómetro

- Las empresas dan mucha importancia al bienestar y a los riesgos psicosociales.
- La evaluación de riesgos psicosociales existe, pero no es sistemática: más presente en grandes empresas que en pymes.
- Aún hay empresas que no hacen ninguna evaluación específica de bienestar o bienestar psicológico.

Comparación con España / Europa (visión sintética)

- Estamos **en línea con la media española**: mucha más sensibilidad que hace unos años, pero aplicación irregular.
- Europa marca el camino hacia evaluaciones periódicas y de calidad, con planes de acción claros; ahí todavía tenemos margen de mejora.

7.2. Carga emocional del trabajo y bienestar psicológico

Qué dicen los datos del Barómetro

- En la mayoría de las empresas, una parte importante de los puestos tiene **alta carga emocional** (trato con público, situaciones difíciles, tensión...).
- Las empresas declaran **poca incidencia de trastornos psicológicos**, pero las entrevistas hablan de más ansiedad, estrés y burnout de lo que reflejan las cifras oficiales.
- Falta información clara y sistemática sobre bajas por problemas psicosociales, en muchas organizaciones.

Comparación con España / Europa

- La situación es **similar a la que describen los estudios europeos**:
 - Aumentan la sobrecarga, el estrés y los problemas psicosociales.
 - El absentismo por causas psíquicas se concentra en determinados colectivos.
- La Comunitat Valenciana **no es una excepción**: comparte los mismos retos que el conjunto de España.

7.3. Igualdad, perspectiva de género y colectivos vulnerables

Qué dicen los datos del Barómetro

- Se reconoce que hay colectivos más expuestos:
 - Mujeres (especialmente jóvenes).
 - Personas jóvenes en general.
 - Personas mayores de 55 años.
 - Personas autónomas.
- Existen planes de igualdad y protocolos, pero su aplicación real es desigual, sobre todo en pymes.

Comparación con España / Europa

- El marco normativo (igualdad, acoso, enfoque de género en PRL) es **similar en toda España**.
- La Comunitat Valenciana está en una **fase intermedia**:
 - Hay avances en papel (planes, protocolos).
 - Falta integrar de forma sistemática la perspectiva de género en la evaluación de riesgos, los indicadores y las medidas de mejora.

Flexibilidad, teletrabajo y digitalización

Qué dicen los datos del Barómetro

- Las empresas valoran la **flexibilidad** como un factor clave de bienestar (horarios, conciliación, teletrabajo).
- No se percibe el teletrabajo como un riesgo en sí mismo, sino como algo que hay que **gestionar bien** (límites, desconexión, equidad entre puestos).
- El **tecnoestrés** se empieza a identificar, pero pocas empresas tienen medidas específicas.

Comparación con España / Europa

- La visión es muy parecida a la que reflejan los estudios internacionales:
 - El teletrabajo no es bueno ni malo por sí mismo; depende de cómo se organice.
 - La hiperconectividad y la sobrecarga digital son riesgos emergentes.
- En tecnoestrés, la Comunitat Valenciana está como la mayoría del país: **conciencia creciente, gestión todavía muy incipiente**.

8. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS

A partir de los resultados del Barómetro, de la triangulación encuesta–entrevistas y del marco de la EVSBBL 2025-2029 (especialmente en promoción de la salud, riesgos psicosociales y perspectiva de género), se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas a la CEV y a las empresas de la Comunitat Valenciana.

8.1. Recomendaciones estratégicas para las Organizaciones Empresariales y el Sistema Preventivo Valenciano.

1. Consolidar el Barómetro como observatorio estable de bienestar laboral (EVSBBL L7, L8 y L10)

- Mantener el Barómetro con periodicidad bianual, ampliando progresivamente la base de empresas y sectores.
- Incorporar indicadores alineados con la EVSBBL (promoción de la salud, riesgos psicosociales, igualdad y género) y con los marcos europeo y estatal.
- Utilizar los resultados para alimentar los instrumentos de seguimiento de la estrategia autonómica y la planificación anual de acciones de la CEV.

2. Impulsar una "Agenda Valenciana de Bienestar Laboral"

- Protagonismo de las Mutuas en el Sistema Público de Salud: que ayuden a recuperar la salud de los trabajadores en los procesos de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes, a través de la derivación de procesos desde los centros de salud que por una creciente saturación dilatan diagnósticos, operaciones quirúrgicas, tratamientos, rehabilitaciones, finalmente, propuestas de altas
- Promover, junto con INVASSAT, mutuas, servicios de prevención y agentes sociales, una agenda compartida centrada en el bienestar psicológico como prioridad número uno para la Comunitat Valenciana.
- Priorizar sectores con alta temporalidad, exigencia física y presión organizativa (construcción, hostelería, transporte, sanidad, etc.).
- Diseñar programas de apoyo psicológico, prevención del estrés y manejo de cargas de trabajo que puedan ser replicados por las empresas.

3. Programa específico de apoyo a pymes en bienestar y riesgos psicosociales

- Crear, en colaboración con asociaciones sectoriales y servicios de prevención, un programa de acompañamiento para pymes que integre:
 - Modelos sencillos de evaluación psicosocial y de bienestar.
 - Plantillas de planes de acción básicos.
 - Asesoramiento "ligero" (itinerarios cortos, sesiones grupales, materiales autoguiados).

Priorizar pymes sin estructura propia de RRHH o PRL, donde hoy predominan enfoques formales o inexistentes en bienestar.

4. Repositorio valenciano de buenas prácticas y materiales sectoriales

- Sistematizar las buenas prácticas identificadas en el Barómetro (programas integrales, Plan Life, flexibilidad, bienestar psicológico, liderazgo saludable, etc.) en fichas breves por empresa/sector.
- Desarrollar guías y materiales sectoriales (construcción, alimentación, sanidad, TIC, transporte...) en colaboración con federaciones y asociaciones, siguiendo ejemplos ya existentes en PRL.
- Publicar estos recursos en un espacio digital de CEV, vinculado a la EVSBBL, y difundirlos mediante jornadas breves y muy prácticas.

5. Itinerarios formativos estratégicos en liderazgo, igualdad y riesgos psicosociales

- Diseñar, con universidades y entidades especializadas, itinerarios formativos para:
 - Alta dirección y perfiles de RRHH (estrategia de bienestar, políticas de conciliación, indicadores).
 - Mandos intermedios (liderazgo saludable, gestión de equipos, comunicación, enfoque de género).
 - Servicios de prevención (evaluación psicosocial de calidad, perspectiva de género, tecnoestrés).

Utilizar formatos combinados: sesiones presenciales breves, webinars y píldoras online.

6. Mejora de datos e indicadores compartidos de bienestar y bienestar psicológico laboral

- Impulsar acuerdos con mutuas y administración para disponer de información agregada (por sector, tamaño, género, edad) sobre absentismo y bajas por causas psíquicas, respetando la confidencialidad.
- Incorporar indicadores de evaluación psicosocial, cumplimiento de medidas y presencia de factores protectores en los cuadros de mando de la EVSBBL.
- Usar estos datos para orientar campañas, priorizar sectores y evaluar el impacto de las políticas.

8.2. Recomendaciones operativas para las empresas de la Comunitat Valenciana

8.2.1. Nivel básico: “mínimos imprescindibles” (especialmente para pymes)

1. Integrar bienestar y bienestar psicológico en la prevención básica, no como añadido

- Realizar al menos una **evaluación de riesgos psicosociales** con herramienta validada y comprensible, aunque sea sencilla.
- Definir un **plan de acción** con pocas medidas claras (3–5), con responsables y plazos.
- Revisarlo, como mínimo, cada 2–3 años o cuando haya cambios importantes en la organización.

2. Designar claramente quién lidera el bienestar en la empresa

- En pymes, vincular el tema al propio empresario/a o a una persona de confianza, apoyándose en el servicio de prevención.
- En empresas medianas, vincularlo a RRHH o a una figura responsable de personas.

3. Activar 2–3 medidas de alto impacto y bajo coste

- Formación básica a mandos en: comunicación, gestión de conflictos, liderazgo respetuoso.
- Canal de escucha sencillo (buzón físico o digital, reuniones periódicas de equipo con espacio para bienestar).
- Alguna medida visible de conciliación/flexibilidad (adaptación puntual de horarios, cierta banda de entrada/salida, gestión de imprevistos personales).

8.2.2. Nivel intermedio: empresas con estructura básica de RRHH/PRL

4. Diseñar un Plan de Bienestar Laboral a 2–3 años

- Poner en un solo documento lo que la empresa ya hace (formación, deporte, seguro médico, conciliación) y fijar objetivos concretos en las tres dimensiones del Barómetro: promoción de la salud, riesgos psicosociales y perspectiva de género.
- Incluir un **cuadro sencillo de indicadores**: absentismo, rotación, resultados de encuestas de clima, uso de servicios de apoyo, etc.

5. Reforzar la gestión del bienestar psicológico

- Establecer acuerdos con mutuas o proveedores externos para disponer de apoyo psicológico (talleres, atención individual, recursos online).
- Definir protocolos de **reincorporación tras bajas largas** (entrevista de retorno, ajuste temporal de tareas, seguimiento).
- Formar a mandos en detección temprana de señales de malestar y en cómo derivar adecuadamente.

6. Integrar de forma real la perspectiva de género y la gestión de la edad

- Analizar datos internos desagregados por sexo y edad (absentismo, rotación, acceso a formación, promociones).
- Revisar turnos, horarios, cargas y puestos para evitar impactos desproporcionados sobre mujeres, personas jóvenes y mayores de 55 años.
- Actualizar e integrar los protocolos de acoso en la gestión preventiva (no solo como documentos formales).

8.2.3. Nivel avanzado: empresas tractoras y de referencia

1. Desplegar programas integrales de bienestar (modelo “empresa saludable”)

- Articular programas que integren salud física, mental, social/organizacional, sostenibilidad y bienestar financiero, con un branding propio (ej. Plan Life, programas corporativos de bienestar).
- “Incorporar en los informes de sostenibilidad de la empresa datos concretos sobre bienestar laboral y bienestar psicológico (participación en programas, absentismo, clima, etc.), utilizando indicadores compatibles con los objetivos y líneas de la EVSBL.”

2. Innovar en conciliación, flexibilidad y organización del trabajo

- Desarrollar modelos híbridos de trabajo allí donde sea posible, con reglas claras de desconexión y equidad entre puestos.
- Explorar soluciones creativas para emergencias climáticas o cierres de colegios (por ejemplo, acuerdos con recursos comunitarios o espacios puntuales para hijos/as), especialmente en empresas grandes.
- Experimentar con nuevas fórmulas de horarios, rotación de turnos y rediseño de puestos para reducir la carga física y mental.

3. Laboratorios de innovación” en bienestar para el ecosistema empresarial

- Colaborar con CEV, INVASSAT y universidades en proyectos piloto sobre tecnoestrés, envejecimiento activo, bienestar psicológico post-emergencias (DANA) y modelos de liderazgo saludable.
- Compartir resultados y aprendizajes en jornadas y grupos de trabajo sectoriales, potenciando el efecto tractor sobre pymes.

8.2.4. Recomendaciones transversales para todas las empresas

1. Reforzar la participación y el diálogo social en bienestar laboral

- Involucrar a la representación de las personas trabajadoras en la evaluación de riesgos psicosociales, la definición de medidas y el seguimiento.
- Crear comités o grupos internos de bienestar donde participen diferentes perfiles y áreas.

2. Poner el foco en liderazgo, comunicación y clima

- Incorporar la evaluación del estilo de liderazgo y de la comunicación interna como parte de las encuestas de clima y las evaluaciones de desempeño.
- Acompañar a mandos intermedios con formación continuada, espacios de intercambio y apoyo en la gestión de equipos.

3. Implantar un ciclo de mejora continua del bienestar

- Definir un pequeño cuadro de mando de bienestar (3–6 indicadores clave) y revisarlo cada año en comité de dirección.

- Comunicar a la plantilla qué se ha medido, qué se ha detectado y qué se va a hacer, cerrando el círculo entre diagnóstico, decisión y acción.

En conjunto, este primer Barómetro de Bienestar Laboral de la Comunitat Valenciana ofrece una fotografía sólida y matizada del estado actual del bienestar en las empresas participantes: muestra avances claros en sensibilización y en despliegue de medidas, pero también brechas importantes en organización del trabajo, gestión psicosocial, perspectiva de género y cultura preventiva. El estudio confirma que el bienestar laboral ya no es un tema periférico, sino un factor estratégico ligado a la productividad, la atracción y fidelización del talento y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos empresariales.

Desde un enfoque descriptivo y no inferencial, y con una metodología que combina encuesta cuantitativa y entrevistas cualitativas, el Barómetro sienta una base de conocimiento rigurosa sobre la que seguir construyendo. Los resultados permiten identificar patrones, buenas prácticas emergentes y una agenda de cambios realista: integrar el bienestar en la estrategia de personas, reforzar el liderazgo saludable, mejorar la gestión de cargas y tiempos de trabajo, avanzar en igualdad efectiva y contar con sistemas de datos más completos sobre bienestar psicológico y factores psicosociales.

Las entrevistas subrayan, además, el papel clave de las asociaciones empresariales como agentes tractores: promoviendo marcos de referencia compartidos, generando espacios de intercambio y aprendizaje entre empresas y alineando estas dinámicas con los objetivos de la Estrategia Valenciana de Seguridad, Salud y Bienestar Laboral 2025–2029. Más que un punto final, este Barómetro se concibe como un punto de partida: una línea base para futuras ediciones que permita medir la evolución, acompañar a las empresas en su recorrido y consolidar la Comunitat Valenciana como un territorio de referencia en bienestar laboral y calidad del empleo.