

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión del Talento Humano

Diseño de un Programa de Bienestar Laboral para una empresa de consumo masivo en la ciudad de Quito

Diana Estefanía Ramírez Romero

Tutora: María Fernanda Leiva Iturralde

Quito, 2025




Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Diana Estefanía Ramírez Romero, autora del trabajo intitulado “Diseño de un Programa de Bienestar Laboral para una empresa de consumo masivo en la ciudad de Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 24 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

18 de noviembre de 2025

Firma:  _____

Resumen

El bienestar laboral es un elemento esencial del ámbito del talento humano, así como, del desempeño de una organización. Hace referencia a las condiciones físicas, psicológicas, sociales e incluso financieras que impactan la calidad de vida de los empleados en las empresas. Estas condiciones, que juntas se definen como *bienestar integral*, son cada vez más requeridas por los trabajadores, debido a las exigencias que suponen los modelos de trabajo actuales y al ritmo de vida acelerado. Por tal motivo, es un deber fundamental de la gestión del talento humano garantizar y fomentar ambientes de trabajo saludables, que vayan más allá de un mero cumplimiento de las normas básicas de Salud y Seguridad Ocupacional exigidas por la ley de cada país.

El bienestar laboral debe ser visto como una estrategia clave de las organizaciones, que no solo incrementa la satisfacción de los trabajadores, sino que también influye de manera positiva en la productividad y el compromiso con la empresa, dado que, un alto grado de bienestar laboral se relaciona también con una reducción de la rotación del personal, menos ausentismos, disminución de bajas por enfermedad y un ambiente de trabajo positivo. Las compañías con elevados niveles de bienestar poseen una ventaja competitiva y mantienen una alta retención de talentos valiosos. Hoy en día, numerosas compañías han iniciado la puesta en marcha de tácticas y programas que fomentan el bienestar de sus empleados, reconociendo su relevancia para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

En consecuencia, poner en práctica herramientas que mejoren la calidad de vida laboral, es ventajoso tanto para los empleados como para las compañías en general, entendiendo que el bienestar laboral es una responsabilidad de las organizaciones en primera instancia. Este documento examina las teorías, factores y estrategias más relevantes vinculados al bienestar laboral, proporcionando una visión completa de su influencia en las organizaciones y en la vida de los empleados.

Palabras clave: bienestar laboral, calidad de vida en el trabajo, consumo masivo, análisis de necesidades, entornos laborales seguros y saludables

En memoria de mi querido papá, César Ramírez Mendoza, que con su serenidad y sabiduría me enseñó el valor de las pequeñas cosas, en especial, el amor por el conocimiento. Este trabajo es un tributo a su legado, que permanecerá siempre en mi corazón.

A mi madre Marlene que con su amor, dulzura y dedicación es el ejemplo que me motiva a ser una mejor persona y profesional cada día.

A mis hermanos César A. y Giuliana, que siempre me animan con consejos y bromas para seguir adelante.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la Mgs. Fer Leiva, por su guía, paciencia y las valiosas correcciones que fueron cruciales para el desarrollo de esta investigación. Su apoyo fue fundamental para la culminación de este proyecto.

Gracias a mi compañera y amiga Mayte G. y a mi jefe Óscar A. por su generosidad al compartir sus conocimientos y años de experiencia, quienes hicieron esta investigación más agradable y enriquecedora.

Gracias a mi perrihijo, Brunito, mi sombra leal y el mejor terapeuta. Su presencia me brindó consuelo en los momentos más difíciles. Gracias por tus largas caminatas, tus lamidas reconfortantes y por recordarme el valor de la lealtad y el amor incondicional.

Finalmente, gracias a todos los que, directa o indirectamente, contribuyeron a la realización de este trabajo. Su ayuda y apoyo han sido invaluable.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Marco teórico.....	17
1. Entornos laborales seguros y saludables.....	17
1.1. Relación con la productividad y el bienestar laboral.....	19
1.2. Factores que influyen en el bienestar laboral.....	20
1.3. Importancia del bienestar laboral en el siglo XXI.....	21
1.4. Efectos post pandemia: retos y oportunidades futuras.....	21
2. Bienestar laboral.....	23
2.1. Bienestar y necesidades: modelos y teorías.....	25
2.2. Bienestar laboral en empresas de consumo masivo.....	28
2.3. El papel de los líderes en la promoción del bienestar laboral.....	30
Capítulo segundo: Datos de la organización.....	31
1. Misión y Visión.....	31
2. Valores institucionales y sostenibilidad.....	32
3. Organigrama.....	33
4. Estrategia de negocio.....	34
4.1. Necesidad de bienestar.....	34
Capítulo tercero: Marco metodológico.....	37
1. Alcance de la investigación.....	37
2. Diseño de la investigación.....	37
3. Población y muestra.....	38
4. Recolección de la información.....	39
5. Procesamiento de datos.....	41
5.1. Análisis de resultados.....	41
5.1.1. Resultados de la encuesta: análisis descriptivo.....	42
5.1.2. Resultados de las entrevistas: análisis de contenido.....	46
5.2. Resultados generales.....	50
Capítulo cuarto: Diseño del programa de bienestar laboral.....	53
1. Introducción.....	53
2. Objetivos.....	54

2.1. Objetivo general.....	54
2.2. Objetivos específicos.....	54
3. Marco legal.....	54
4. Beneficiarios.....	56
5. Contenido del programa.....	56
5.1. Eje físico: cuida tu cuerpo.....	56
5.2. Eje mental: fortalece tu mente y entiende tus emociones.....	58
5.3. Eje social: conecta y colabora.....	60
5.4. Eje financiero: hacia la estabilidad económica.....	62
6. Entidades de apoyo y convenios de cooperación.....	63
6.1. Personal técnico o equipo de trabajo requerido.....	63
7. Plan de comunicación del programa.....	64
8. Monitoreo y evaluación.....	65
9. Sostenibilidad del programa.....	68
Conclusiones.....	71
Obras citadas.....	73
Anexos.....	77
Anexo 1: Termómetro de bienestar laboral.....	77
Anexo 2: Plan de comunicación del proyecto en la empresa.....	85
Anexo 3: Resultados de la encuesta.....	87
Anexo 4: Entrevista a directivos: perspectiva sobre el bienestar laboral.....	102
Anexo 5: Resultados de entrevistas a directivos.....	104
Anexo 6: Cuadro de resultados generales.....	114

Figuras y tablas

Figura 1. Las 5 fases de la pirámide de Maslow.....	25
Figura 2. Modelo de espacio laboral saludable de la OMS: avenidas de influencia, proceso y principios centrales.....	28
Figura 3. Los cimientos de la sostenibilidad y la creación de valor compartido.....	33
Figura 4. Grado de bienestar físico.....	43
Figura 5. Grado de bienestar mental.....	44
Figura 6. Grado de bienestar social.....	45
Figura 7. Grado de bienestar financiero.....	46
Figura 8. Grado de bienestar laboral general.....	51
Tabla 1. Los diez principios de la actividad empresarial.....	32
Tabla 2. Muestreo aleatorio estratificado.....	38
Tabla 3. Resultados de bienestar físico.....	42
Tabla 4. Resultados de bienestar mental.....	43
Tabla 5. Resultados de bienestar social.....	44
Tabla 6. Resultados de bienestar financiero.....	45
Tabla 7. Análisis de contenido de entrevistas a directivos.....	47
Tabla 8. Categorías emergentes de las entrevistas.....	49
Tabla 9. Resultados generales de bienestar.....	50
Tabla 10. Canales de comunicación para el programa de bienestar laboral.....	65
Tabla 11. Cronograma del programa de bienestar laboral.....	66
Tabla 12. Variación de indicadores para el programa de bienestar laboral.....	67
Tabla 13. Presupuesto del programa de bienestar laboral.....	68

Introducción

El bienestar y la salud son un deber, de otra
manera no podríamos mantener nuestra mente fuerte y
clara.
Buda Gautama

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un programa de bienestar laboral, para una empresa multinacional de consumo masivo, partiendo de la identificación y análisis de sus necesidades o expectativas, mejorando así, la calidad de vida de los colaboradores dentro de la organización. Donde el problema de investigación, se basa en la determinación de estas necesidades de bienestar, mismas que no están siendo cubiertas en su totalidad, mediante los beneficios que ofrece la empresa.

En el primer capítulo se realizó un abordaje sobre las nuevas tendencias de organizaciones seguras y saludables, en especial post pandemia, y como ha sido su evolución tanto a nivel global como regional, para posteriormente aterrizarlo a Ecuador y al ámbito del consumo masivo específicamente. Además, se detallaron varios modelos y teorías motivacionales relacionadas al bienestar, que son de gran utilidad para entender el comportamiento humano en el ambiente laboral, así como, para diseñar un programa de bienestar integral.

En el segundo capítulo, se examinó a la empresa de consumo masivo sujeto de estudio, para definir los beneficiarios del programa en primera instancia y determinar la necesidad de bienestar acorde a su estrategia de negocio. Luego, en el tercer capítulo, se recolectó la información mediante las herramientas de encuesta y entrevista, para el posterior análisis de los resultados y el diseño del programa. Se concluyó que la percepción de bienestar general, tanto de los empleados como de los directivos coincide en la mayoría de los ítems investigados. En particular, se evidenció que los ejes con *menor grado de bienestar* son el *mental* y el *financiero*, a los cuáles se les puso especial atención al momento de diseñar el programa de bienestar laboral. Así mismo, el bienestar general percibido es del 49 %, demostrando un nivel de bienestar general *medio bajo* debido a la carga de trabajo, donde los entrevistados la calificaron como acelerada, de alto volumen, repetitiva y de mucha presión, características bien conocidas en el ámbito de las empresas de consumo masivo.

Para finalizar con el capítulo cuarto, el diseño del programa de bienestar laboral, donde se estableció que el programa conste de cuatro ejes, basados en el Modelo de entornos laborales saludables de la OMS, y que juntos, forman parte del bienestar laboral integral: *bienestar físico*, *bienestar mental*, *bienestar social* y *bienestar financiero* –como aporte adicional al modelo-. Dentro de cada apartado, se propusieron un número de actividades a poner en práctica para mejorar la calidad de vida de los colaboradores dentro de la compañía, al igual que, la comunicación del proyecto, monitoreo y evaluación, presupuesto referencial, sostenibilidad a largo plazo, entre otros.

Es importante mencionar que el aporte de esta investigación pretende mejorar la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo y no corresponde a un diagnóstico de clima laboral. El programa de bienestar laboral servirá de apoyo para una futura ejecución, pues es común que surjan dudas de cómo y en qué casos es aplicable este tipo de planes; así como, sus áreas de intervención acorde al tipo de población dentro de la compañía. Además, se espera que en un futuro se pueda aplicar a otras empresas de consumo masivo.

Capítulo primero

Marco teórico

La salud no lo es todo pero sin ella, todo lo demás es nada.
Arthur Schopenhauer

1. Entornos laborales seguros y saludables

Acorde a la Organización Mundial de la Salud (2010, 14) “un entorno laboral seguro y saludable es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad.” Este concepto, que ha evolucionado con el tiempo, no hace referencia únicamente al aspecto físico del lugar de trabajo, se refiere a un ambiente laboral donde se protege y promueve la salud en todos sus aspectos, es decir, el fomento de un balance entre la vida personal y profesional, una cultura organizacional positiva, factores psicosociales adecuados, un empleo justo, entre otros.

Por otro lado, la Oficina Regional de la OMS para las Américas, dentro de su *Plan Regional* para mejorar la salud y seguridad de los trabajadores, propone las *tres P*, *prevención* – fortaleciendo la habilidad de los gobiernos para prever los riesgos y peligros en el entorno laboral, *promoción* –en el reajuste de leyes y reglamentos sobre la salud de los empleados y su calidad de vida- y *protección* –desplegando mejores programas y servicios de salud para los trabajadores. (Organización Mundial de la Salud 2010)

Así mismo, un ambiente laboral saludable es aquel donde empleados y líderes cooperan en un proceso constante de mejora para asegurar la salud, protección y bienestar de los trabajadores, así como la sostenibilidad del entorno laboral. También cabe señalar, que un elemento clave para medir si una organización es segura y saludable es la manera en que esta funciona y logra sus objetivos, es decir, si es próspera, ya que la salud de una empresa está directamente relacionada con la salud de sus empleados.

De ahí la importancia de mencionar *conceptos clave* relacionados con estos entornos:

- Seguridad en el trabajo: Se enfoca en la prevención de riesgos y disminución de accidentes laborales mediante normativas, protocolos y equipamiento adecuado.

- Salud ocupacional: Abarca la protección, el fomento de la salud y la prevención de enfermedades profesionales tanto del aspecto físico, mental como social de los trabajadores; abordando riesgos ergonómicos y psicosociales (Organización Internacional del Trabajo 2024).
- Factores psicosociales: Se refiere a las condiciones laborales que impactan en la salud de las personas mediante procesos psicológicos y fisiológicos. Incluyen elementos como la carga laboral, el tipo de liderazgo, salario justo, balance vida-trabajo, la autonomía y el reconocimiento (Equipo técnico de trabajo decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana 2013).
- Clima organizacional: Es la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, esta imagen se forma a partir de diversos factores, como los estilos de liderazgo, los vínculos sociales, la filosofía empresarial, las condiciones laborales, entre otros.
- Bienestar laboral: Es el estado físico, psicológico y social de los trabajadores en su entorno de trabajo; así como la promoción de iniciativas y políticas que favorezcan el mayor grado de calidad de vida de los empleados en todas las ocupaciones (Organización Panamericana de la Salud 2009).

Es importante mencionar que, aunque los conceptos de clima organizacional y bienestar laboral se pueden influenciar mutuamente, es decir, el bienestar de los trabajadores puede impactar el clima laboral, así como el clima organizacional positivo puede aumentar el bienestar, ambos divergen en su tratamiento, el bienestar laboral, busca ante todo, el incremento de calidad de vida de los trabajadores mediante varias iniciativas y herramientas, mientras que, el clima laboral, es una evaluación de la manera en que los empleados perciben el ambiente y la compañía.

Por último, no se puede hablar de entornos seguros y saludables si el Estado, como principal ente rector, no garantiza y exige las condiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo, así como, los contextos que promuevan un adecuado bienestar laboral y el acceso a un *empleo justo*.

- Empleo justo: Es la práctica de contratar a personas basándose exclusivamente en sus habilidades, sin considerar raza, color de piel, sexo, género, edad, nacionalidad, creencias religiosas o discapacidad. Además, la (Organización Internacional del Trabajo s.f.) lo describe como la posibilidad de obtener un

trabajo productivo donde se perciba un salario digno -acorde a la experiencia, habilidades y formación de cada persona-, así como, la libertad de asociación y para que los individuos expresen sus opiniones, la seguridad en el ámbito laboral, el acceso a la seguridad social, así como, oportunidades más amplias de desarrollo personal e integración. Así mismo, el (Observatorio del trabajo justo Fairwork s.f.) incluye como característica fundamental el aspecto contractual del empleo, es decir, contratos justos que establezcan términos y condiciones claros y accesibles para los trabajadores, mismos que estén sujetos a la ley local.

1.1. Relación con la productividad y el bienestar laboral

La productividad laboral es una medida de la *eficiencia* con la que se utilizan los recursos de una empresa para producir bienes y servicios. Esta se define como una relación entre los *resultados* –bienes o servicios producidos por un trabajador- y los *recursos* –tierra, capital, trabajo, tiempo, tecnología, etc.- que se emplearon para conseguir esa producción (UNIR 2022).

Entre los factores que más afectan la productividad se encuentran: realizar tareas sin los conocimientos, destrezas y capacitación apropiada, carecer de herramientas, equipos y materiales en óptimas condiciones, percibir salarios inferiores que no corresponden a la carga laboral o responsabilidad del puesto de trabajo, clima laboral negativo, *micromanagement* –micro gestión- que se enfoca en un control excesivo de las tareas y ocasiona desmotivación personal e insatisfacción en el trabajo, ausencia de salud tanto física como mental, escasos incentivos y recompensas, poco balance entre la vida profesional y personal, falta de descanso y sueño adecuados.

En definitiva, una mayor productividad no solo se refleja en un aumento de la eficacia para la generación de productos o servicios, sino también en un mejor entorno de trabajo, condiciones más propicias, equilibrio entre la vida personal y laboral y un incremento en la satisfacción del trabajador (Santander Universidades 2022). De ahí su importancia, ya que la búsqueda por aumentar el rendimiento de una empresa, va más allá de los beneficios económicos –mayor ganancia y crecimiento, generación de empleo, menores costos para los consumidores, mejores salarios, etc.-, dado que la productividad también se relaciona con el bienestar en el trabajo.

Estos espacios, donde un empleado *productivo* se percibe más satisfecho y motivado, mejorando así su bienestar general, es lo que promueve un entorno laboral más

positivo y, en consecuencia, más feliz. Por tal motivo, la productividad y el bienestar laboral están estrechamente relacionados.

1.2. Factores que influyen en el bienestar laboral

Como se había especificado en el primer apartado, el bienestar laboral es el *corazón* de un entorno laboral seguro y saludable, pues se refiere a un *estado de completo bienestar* tanto físico, mental como social de un trabajador en su puesto de trabajo. Motivo por el cual, de ahora en adelante, nos referiremos específicamente al bienestar laboral de manera puntual.

En relación con los factores que lo influyen, existen diversos aspectos, aparte de la productividad, que determinan el bienestar de los trabajadores. Entre los más relevantes se encuentran:

- Factores legales y regulatorios: Se refiere a las condiciones mínimas de salud y seguridad ocupacional exigidas por ley, como la prevención de riesgos laborales, normas de ergonomía, protocolos de emergencia, respuesta ante accidentes, entre otros.
- Factores organizacionales: Es el compromiso que adquiere la empresa con el bienestar laboral, la seguridad y la salud, mismo que forma parte de su cultura empresarial. A su vez, el estilo de liderazgo representa un factor importante, pues las decisiones de los directivos influyen directamente en el bienestar de los empleados.
- Factores psicosociales: Son las condiciones laborales que impactan en la calidad de vida de los trabajadores, entre la cuales tenemos: las relaciones interpersonales con compañeros y supervisores, la conciliación entre la vida personal y laboral, confianza para comunicarse abiertamente, respaldo mental y emocional, sentido de propósito, etc.
- Factores financieros: La estabilidad económica es un punto clave para el bienestar de los empleados, no contar con los recursos suficientes o adecuados puede generar ansiedad, frustración y desmotivación. Además, puede existir insatisfacción si el trabajador percibe que su remuneración no es acorde a la carga laboral, la experiencia, y preparación requerida para el puesto que desempeña.

En suma, identificar y gestionar estos factores de manera integral es fundamental para garantizar un ambiente laboral seguro y saludable.

1.3. Importancia del bienestar laboral en el siglo XXI

Para comprender mejor, la importancia que adquiere el bienestar laboral en la actualidad se debe tomar en cuenta el ritmo acelerado de la vida moderna, donde nuestro tiempo se distribuye, idealmente, de 7 a 8 horas para dormir, 8 horas para el hogar, los estudios, la vida social, el deporte, entre otros, y 8 horas para el trabajo; siendo este último crucial, pues de ello depende nuestro sustento y al cuál muchas veces le dedicamos más horas de lo mencionado. Como resultado, los empleados están replanteándose la percepción y el valor que tienen del trabajo, especialmente sobre como fomentan las empresas su bienestar en el espacio laboral.

La transformación digital ha facilitado ejercer nuestras labores desde cualquier lugar, factor que conlleva sus ventajas, pero a su vez, influye de manera negativa generando una *hiperconexión* laboral, sensación de aislamiento y desvinculación de la empresa, entre otras, de ahí surge la aspiración de realizar tareas significativas, y trabajar para organizaciones con ética empresarial, donde podamos desarrollarnos tanto profesional como personalmente, algo que va más allá de una retribución económica.

En conclusión, el bienestar laboral ha adquirido una importancia cada vez mayor, pues no se trata de un simple cumplimiento de normas técnicas de salud y seguridad ocupacional, o de realizar eventos aislados de integración entre compañeros, el *bienestar laboral del Siglo XXI* debe promover una verdadera calidad de vida dentro de las organizaciones, considerando que los modelos de trabajo deben ajustarse a la Cuarta Revolución Industrial que estamos viviendo y a los cambios sociales que esta conlleva. Esta nueva perspectiva debe formar parte del plan de incentivos de las empresas, pues es fundamental para mejorar su clima organizacional, la productividad, la retención del talento y su reputación corporativa.

1.4. Efectos post pandemia: retos y oportunidades futuras

Indudablemente, la pandemia provocada por el COVID-19 generó un efecto devastador en todo el planeta, así lo manifestó Claudia Coenjaerts, directora regional de OIT para América Latina y el Caribe, en el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, dos años después de su inicio: “El lugar de trabajo ya nunca será el mismo, la pandemia ha cambiado las reglas de juego” (Organización Internacional del Trabajo 2022, párr. 5). Afirmación totalmente cierta, pues la emergencia sanitaria trajo consigo muchos cambios sociales y económicos que derivaron en nuevos modelos de trabajo que aún siguen vigentes.

Aparte de los fallecimientos, el colapso de los sistemas de salud y el cierre de empresas, los efectos en el bienestar de los trabajadores no se hicieron esperar, especialmente por el cambio de la modalidad de trabajo, como el aumento del teletrabajo, modelos híbridos y en algunos casos totalmente remotos; si bien, esto provocó mayor flexibilidad de horarios, al mismo tiempo generó retos en la desconexión laboral y limitación de espacios. Es importante mencionar el caso particular de los trabajos 100 % remotos, que aumentaron considerablemente como consecuencia de la pandemia, acorde con las Naciones Unidas (2022, párr. 13) “[...] el trabajo remoto aumentó en Europa de 11 % a 48 % [...] [así mismo] Los organismos citan un análisis que indica que el trabajo a distancia seguirá creciendo y calcula que el 34 % de los trabajos en Estados Unidos [...] podrían hacerse de forma remota”. Esto tiene implicaciones sociales interesantes, pues los trabajadores podrían experimentar sensación de aislamiento y soledad por la falta de interacción social, que a su vez, ocasiona disminución del sentido de pertenencia. En definitiva, el reto que plantea esta nueva forma de trabajar es el desarrollo de programas de bienestar digital, enfocados a empleados remotos.

Por otra parte, se produjo un aumento del estrés y la ansiedad, ocasionando *burnout* en los trabajadores debido a la incertidumbre y la carga laboral excesiva. Según Sierra et al. (2023) el teletrabajo agravó estos problemas a causa de los conflictos laborales, el exceso de responsabilidades y el aislamiento social, así por ejemplo, el 65 % de los empleados investigados, experimentaron episodios de estrés graves, provocando una disminución en la productividad y su bienestar. Esto llevó a implementar medidas de apoyo psicológico en las empresas, así como, el reconocimiento de la necesidad de bienestar mental de los trabajadores, efecto que hoy en día se ha normalizado, incrementando la demanda de planes de atención psicológica y *mindfulness*.

Otro efecto que dejó la pandemia es la transformación de la cultura organizacional, enfocada especialmente al rol que desempeñan los líderes enfrentando la creciente desmotivación laboral, debido a la reducción del teletrabajo, el estancamiento de los sueldos y la inflación, factor que ha reducido el poder adquisitivo de los trabajadores. Acorde con El País (2025) un estudio realizado en 2023 en España, indica que el 20 % de los trabajadores afirmaba sentirse frustrado a diario apenas llegaba al entorno laboral, así mismo, a nivel del continente europeo el 14 % compartió la misma sensación de desmotivación. Esta nueva realidad laboral post pandemia, ha obligado a los empleados a replantearse sus prioridades respecto al trabajo, no solo al tiempo que destinan al mismo como se detalló anteriormente, sino también sobre los beneficios

flexibles que ofrecen las empresas, pues en la actualidad no todo lo cubre la retribución monetaria. En este sentido el papel de los líderes es primordial, deben practicar la escucha activa a los empleados y sus problemas, en concreto, es importante contar con una comunicación transparente y empática, que atienda las necesidades emocionales de sus equipos, para adoptar políticas más inclusivas, centradas en el bienestar del empleado, y reconociendo la diversidad de sus circunstancias personales.

Todavía cabe señalar la prioridad que se ha dado a la salud y seguridad después de la pandemia, pues se reforzaron las medidas sanitarias, estableciendo rigurosos protocolos de higiene y seguridad en los lugares de trabajo presenciales para evitar contagios, medidas que se mantienen hasta la actualidad. Del mismo modo, la inversión en beneficios vinculados a la salud aumentó, incluyendo el acceso a seguros médicos privados, servicios de salud mental, membresías de gimnasio, charlas de nutrición, actividades y retos físicos, etc. También se promovieron prácticas ergonómicas para empleados en teletrabajo, como la adopción de sillas especiales, pantallas y mouse entre otros, así como la delimitación de espacios destinados al trabajo, reconociendo la importancia de un entorno físico adecuado, prácticas que deben mantenerse y ser fortalecidas.

En conclusión, si algo nos enseñó la pandemia, es que no podemos continuar con los mismos modelos de trabajo, el efecto del contagio hizo que un sinnúmero de personas exija más de sus empleos y creen consciencia sobre el deterioro que ocasionan las empresas a sus empleados, especialmente cuando no se realiza una buena administración del talento. Así lo demostró la *Gran Renuncia*, que tuvo lugar en Estados Unidos el año 2021, cuando se comenzó a retornar a las oficinas tras el final de la primera serie de restricciones, fenómeno social mediante el cual se produjo una renuncia masiva de aproximadamente 12 millones de personas en todas las industrias y funciones (Gamarra 2025). Este acontecimiento, parte de un nuevo modo de ver la vida tras lo sufrido durante la pandemia, donde la conciliación laboral – familiar y el bienestar pasa a ser lo más importante para las personas, así como las empresas que lo garantizan.

2. Bienestar laboral

El bienestar laboral es un concepto multidimensional que abarca el estado físico, psicológico y social de los trabajadores en su entorno de trabajo, este conjunto de condiciones determina la calidad de vida de los empleados dentro de la empresa, por lo

que se relaciona directamente con la satisfacción laboral, la productividad y el balance vida-trabajo.

Investigaciones recientes amplían esta definición al integrar de manera explícita la salud mental como componente central de un desempeño sostenible. En esta línea, Lancman et al. (2024) sostienen que el trabajo puede actuar simultáneamente como fuente de realización o de sufrimiento psíquico, dependiendo de cómo se organicen las tareas, el reconocimiento y el apoyo social dentro de la empresa. Asimismo, Bhoir y Sinha (2024) subrayan que las prácticas de recursos humanos cumplen un rol decisivo en la creación de contextos que habiliten experiencias positivas, seguridad psicológica y sentido de pertenencia.

En este sentido, la evidencia empírica reciente demuestra que factores organizacionales como la cultura, las relaciones interpersonales y el equilibrio vida-trabajo se vinculan de forma directa con indicadores de salud mental, compromiso y permanencia. Marck et al. (2024), al estudiar culturas organizacionales identifican que entornos con liderazgo de apoyo, claridad de rol y comunidades colaborativas presentan menores niveles de agotamiento y mayor bienestar general.

Desde esta perspectiva, otra dimensión del bienestar laboral es el aspecto económico de los colaboradores, donde la autoeficacia financiera influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, evidenciando que quienes perciben mayor bienestar financiero tienen mejor satisfacción y desempeño laboral (Aguilar Ham, Beltrán Godoy y Gaxiola Laso 2024). En consecuencia, las iniciativas empresariales orientadas a fortalecer conocimientos financieros, ahorro y planificación pueden traducirse en mayor tranquilidad psicológica, motivación y productividad.

De ahí que, integrar el bienestar financiero dentro de las políticas de bienestar laboral, implica reconocer que la experiencia del trabajador está influida por factores que trascienden el espacio físico del trabajo. Así lo expresa Byung-Chul Han (2010) en su obra *La sociedad del cansancio*, que analiza como la cultura del trabajo constante y la optimización personal, han llevado a la sociedad a una autoexplotación del individuo, donde las autoexigencias permanentes han derivado en un agotamiento del alma, en el cual no hay tiempo para el descanso, la conexión con el otro, y mucho menos, para un momento de reflexión o aburrimiento.

Esta perspectiva permite entender el bienestar laboral como un fenómeno dinámico, resultado de la interacción entre características individuales -propias del entorno del colaborador-, diseño del trabajo y cultura organizacional. En consecuencia,

promover bienestar implica actuar tanto sobre el aspecto individual, sobre los riesgos físicos y psicosociales, así como, sobre los recursos que potencian la motivación y el sentido de pertenencia.

2.1. Bienestar y necesidades: modelos y teorías

Como se detalló en el párrafo anterior, los términos *bienestar* y *necesidades* van de la mano, para ser más específicos, el bienestar laboral se relaciona con el grado de satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo, satisfacción que se logra solo si existe la posibilidad de cubrir las necesidades personales de los trabajadores, a través de su labor, dentro de la organización.

Partiendo de este hecho, es importante analizar ciertas teorías sobre el bienestar y las necesidades, siendo una de las más reconocidas la de Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, que en 1943 propuso una jerarquía de las necesidades humanas –*A Theory of Human Motivation*–, misma que se representa generalmente como una pirámide de cinco niveles, donde las necesidades más básicas –fisiológicas– se encuentran en la base y las más elevadas –autorrealización– en la cúspide (Figura 1).



Figura 1. Las 5 fases de la pirámide de Maslow
Fuente y elaboración: Instituto Europeo de Postgrado (2019)

En concreto, Maslow propone que las motivaciones y las conductas del ser humano varían acorde al nivel de la pirámide en la que se encuentra, es decir, una vez satisfechas las necesidades más básicas se pasará a otras necesidades más evolucionadas,

subiendo así de nivel en la pirámide. En consecuencia, la teoría de Maslow es de gran utilidad para entender la relación entre bienestar laboral y la satisfacción de las necesidades dentro del ámbito organizacional, puesto que, no podemos hablar de trabajadores motivados o comprometidos si sus necesidades como salario justo, condiciones laborales adecuadas, atmósfera de trabajo amigable, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, entre otras no están cubiertas.

Por otro lado, Mihaly Csíkszentmihályi, psicólogo húngaro, planteó la teoría del *Flow* –Fluir- en 1990, como un estado psicológico de desempeño óptimo donde la realización de las tareas *fluye* sin mayor esfuerzo y la persona experimenta una sensación de regocijo al realizar algo que le apasiona; esta *experiencia óptima* sucede cuando la persona se involucra completamente en la tarea, la cual le resulta fácil de ejecutar por más compleja que esta sea, perdiendo la noción del tiempo y de los estímulos externos, alcanzando así un *armonía interna* donde su labor va más allá de lo esperado, y se transforma en algo significativo y gratificante (Csikszentmihalyi 2004). En el caso particular del talento humano, esta teoría sugiere que el bienestar laboral puede incrementarse cuando los trabajadores llegan a ese estado de *flow*, esto es, un nivel ideal entre retos y habilidades en sus tareas, lo que produce satisfacción y motivación inherente.

Así mismo, existen diferentes modelos de bienestar que son muy útiles al momento de identificar las necesidades de los trabajadores, uno de ellos es el Modelo de Demandas y Recursos Laborales JD-R -*Job Demands-Resources Model*-, creado a principios de los 2 000 por Arnold Bakker y Evangelia Demerouti (2013) donde plantea que “el bienestar de los empleados depende de un equilibrio entre las *demandas de trabajo* y los *recursos laborales*”, siendo los primeros aquellos elementos que exigen una constancia mental o física, lo cual provoca un desgaste a nivel fisiológico o psíquico — carga de trabajo, presión en plazos de entrega, complejidad de las tareas, demandas emocionales e interpersonales, etc— mientras que los *recursos*, se definen como aquellos atributos de la labor que resultan efectivos para alcanzar metas, disminuir las exigencias laborales, promover el aprendizaje y el desarrollo personal –autonomía, claridad del rol, liderazgo, etc.- (Bakker y Demerouti 2013). En este sentido, el Modelo JD-R resulta muy valioso para determinar el bienestar laboral, ya que puede utilizarse para analizar los factores de riesgo de los trabajadores, identificar las *demandas laborales* específicas, así como evaluar la disponibilidad y efectividad de los *recursos*.

Por otra parte, el Modelo de la OMS para un entorno laboral saludable, de 2010, postula que un completo estado de bienestar debe basarse en cuatro *avenidas de influencia*:

1. *El entorno físico del trabajo*: se refiere a las condiciones materiales y ambientales del espacio laboral, donde es esencial prevenir accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales. Sus aspectos clave incluyen la salud y seguridad ocupacional, ergonomía, diseño de espacios, calidad del ambiente.
2. *El entorno psicosocial del trabajo*: se centra en los aspectos sociales y organizacionales del trabajo que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los empleados, entre sus elementos importantes se encuentra la cultura empresarial, la organización del trabajo, las relaciones laborales, el desarrollo profesional y el balance entre vida y trabajo.
3. *Los recursos personales de salud en el espacio de trabajo*: se enfoca en generar ambientes donde se promuevan la salud individual y la prevención de enfermedades relacionadas con el trabajo, esta avenida abarca iniciativas y programas para impulsar estilos de vida saludables entre los empleados y afrontar riesgos específicos para la salud en el lugar de trabajo.
4. *La participación de la empresa en la comunidad*: reconoce la importancia de la conexión entre el lugar de trabajo, los empleados y la comunidad en general. Las organizaciones pueden influir positivamente en la salud y el bienestar mediante la participación en iniciativas comunitarias, así como el aporte de conocimientos y recursos, considerando siempre el impacto de sus operaciones en el entorno social (Organización Mundial de la Salud 2010).

En este sentido, las cuatro avenidas en su conjunto hacen posible el bienestar integral dentro del ámbito laboral, dado que no son entidades aisladas o separadas, cada una se intercepta e interactúa con las demás como se puede observar en la Figura 2.

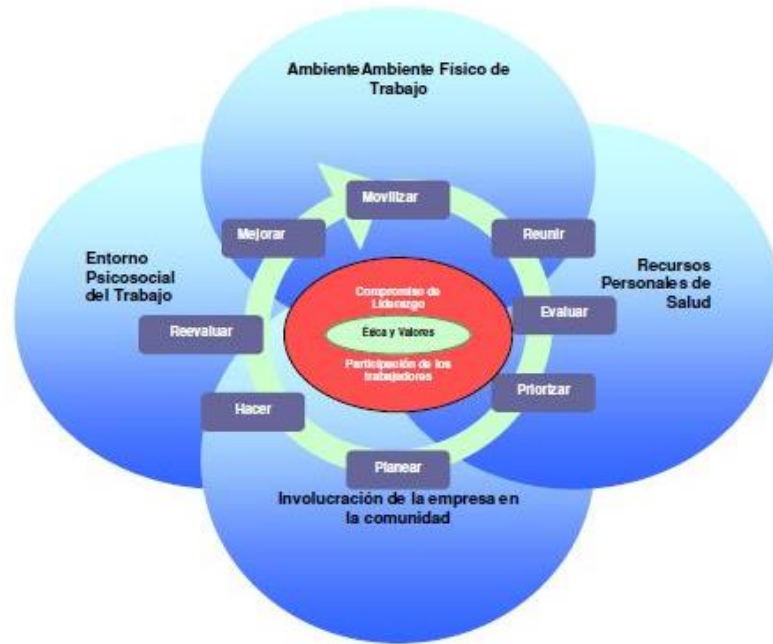


Figura 2. Modelo de espacio laboral saludable de la OMS: avenidas de influencia, proceso y principios centrales

Fuente: Organización Mundial de la Salud (2010)

Es importante mencionar que existen varias teorías motivacionales, así como, modelos de bienestar laboral que tratan de precisar las necesidades y conductas del ser humano en el puesto de trabajo, sin embargo nos hemos centrado en las más relevantes para la presente investigación.

2.2. Bienestar laboral en empresas de consumo masivo

Las empresas de consumo masivo son aquellas que producen y distribuyen productos envasados de alta demanda, de consumo inmediato y cotidiano, por lo cual se compran con frecuencia, son fáciles de encontrar y su precio es relativamente bajo (Mejía 2020). Estas empresas se enfocan en la fabricación de grandes volúmenes de productos de consumo diario, como alimentos, bebidas, productos de higiene personal y productos de limpieza, así como, la distribución eficiente de un amplio portafolio que satisfacen diferentes segmentos de compradores.

Además, el mercado del consumo masivo se caracteriza por una fuerte competencia con varias empresas luchando por captar la atención e interés de los consumidores, una publicidad y marketing intenso que incluye promociones y descuentos para fidelizar clientes hacia las diferentes marcas que ofertan, la innovación en productos y embalajes para mejorar la calidad y eficiencia, así como, una experiencia de compra fácil, rápida, segura y personal tanto en tiendas físicas como en línea.

Como resultado el ambiente organizacional de este tipo de empresas está marcado por:

- *Ritmo acelerado y competencia* donde los empleados suelen trabajar bajo presión para cumplir metas de producción, ventas o distribución, por lo que el bienestar laboral debe estar enfocado en la gestión del estrés, la prevención del burnout, pausas activas y apoyo psicológico.
- *Horarios rotativos y trabajo por turnos* que son muy comunes en fábricas, almacenes o puntos de venta con horarios extendidos o irregulares, en atención a lo cual, se debe considerar la conciliación vida-trabajo, horarios escalonados o flexibles, turnos rotativos humanizados, respeto de las horas de descanso y tiempo de sueño adecuado.
- *Diversidad de roles y perfiles* que van desde operarios de planta, personal de almacén, vendedores, hasta equipos de marketing y administración, de ahí que un programa de bienestar debe ser inclusivo y ofrecer opciones relevantes para cada grupo.
- *Alto enfoque en la salud y seguridad ocupacional* debido a su naturaleza de producción y distribución. De ahí su importancia, especialmente para roles que implican esfuerzo físico -operarios, personal de almacén, reponedores, etc.-, donde el bienestar laboral debe integrarse estrechamente con las políticas de seguridad y salud mediante programas de ergonomía, nutrición, actividad física entre otros.
- *Reconocimiento y motivación* como parte de la cultura organizacional, especialmente en entornos de alto volumen y trabajo repetitivo, donde el reconocimiento del esfuerzo y la motivación son esenciales para el compromiso y el sentido de pertenencia.

En definitiva, las empresas de consumo masivo son un pilar fundamental en la economía, ya que satisfacen las necesidades básicas de la población y contribuyen a la creación de empleo; por tanto, el reto que enfrentan los profesionales del talento humano es la integración del bienestar al trabajo diario y a la cultura organizacional, fomentando la participación activa de todos sus miembros, sin que esto signifique la pérdida de su competitividad e innovación en el mercado.

2.3. El papel de los líderes en la promoción del bienestar laboral

El liderazgo es crucial dentro del ámbito organizacional, no solo para la gestión de equipos y el cumplimiento de objetivos, sino también para la promoción de espacios laborales seguros y saludables que garanticen el bienestar integral de los empleados. En este sentido, es importante mencionar que el compromiso de un equipo es atribuible al rol que desempeña el líder, es decir, si los dirigentes están desconectados de su labor sus equipos también lo estarán, según Gallup (2024) el compromiso de los gerentes cayó del 30 % al 27 % a nivel global en 2024, así mismo, el 75 % de las renuncias se atribuyeron a un liderazgo deficiente según el estudio, de ahí su importancia.

Dado que las decisiones de los líderes influyen directamente en el ambiente y en la cultura organizacional, es importante contar con un liderazgo positivo que involucre el bienestar laboral dentro de sus actividades como el *fomento de la conciliación vida-trabajo*, la *promoción de hábitos saludables* –ejercicio, alimentación, manejo del estrés, etc.-, la *creación de entornos seguros* donde exista una comunicación abierta, respeto, colaboración, retroalimentación constructiva, reconocimiento, entre otros, así como el *empoderamiento de los empleados* brindándoles autonomía para tomar decisiones, que los hagan sentirse motivados y comprometidos con el éxito de la organización (Pathak 2024).

En definitiva, los líderes y gerentes de área deben formar parte activa de los programas de bienestar laboral, fomentando el diálogo sobre el mismo dentro de sus equipos para identificar y comunicar necesidades específicas, apoyando abiertamente las iniciativas de bienestar y participando en ellas, sirviendo así como modelos a seguir y transmitiendo que estos valores e iniciativas son parte integral de la empresa; este enfoque mejora la productividad y el compromiso de los empleados, pues, cuando una empresa prioriza el bienestar laboral desde sus jefes inmediatos, genera un ambiente en el que los colaboradores se sienten valorados, protegidos y motivados para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Capítulo segundo

Datos de la organización

La única forma de hacer un gran trabajo es
amar lo que haces.
Steve Jobs

La empresa de consumo masivo, sujeto de la presente investigación, se dedica a la producción de alimentos y bebidas a nivel mundial, tiene más de 150 años de antigüedad, se fundó en Suiza donde actualmente opera su casa matriz, cuenta con sedes en más de 100 países alrededor del mundo y llegó al Ecuador en el año 1950, donde inició la comercialización de sus productos mediante una empresa local con sede en Guayaquil. Empezó operaciones de manera formal en el país con uno de sus productos estrella, fórmula láctea en polvo para infantes, iniciándose así la importación de otros productos de su catálogo de cafés, leches de repostería, sopas y salsas.

En 1960 se convirtió en agente consignatario de la empresa suiza para Ecuador, con la importación de chocolates y caramelos, ampliando su portafolio de productos, esto facilitó la expansión de la compañía que abrió bodegas y oficinas en Quito para cubrir la demanda nacional. Como resultado, en 1970 se inicia la fabricación de varios productos en Ecuador –en adelante la llamaremos La Empresa–.

Actualmente La Empresa cuenta con 3 fábricas en Ecuador, 2 fincas experimentales, 2 oficinas administrativas, una en Guayaquil y otra en Quito –como Oficina Central- y varios puntos de transferencia a nivel nacional. Posee 10 unidades de negocio para administrar de manera eficiente su variedad de marcas, de productos alimenticios de consumo humano, así como, de alimento para mascotas, por lo cual tiene más de 2 500 empleados bajo relación de dependencia.

1. Misión y visión

La misión de La Empresa es superar las expectativas de salud, nutrición y bienestar de los consumidores y clientes a través de sus productos, servicios y marcas, mejorando la calidad de vida para el planeta, las comunidades y las personas.

Su visión es ser la empresa de alimentos y bebidas más respetada y confiable, líder mundial en nutrición, salud y bienestar para sus empleados, proveedores, clientes y consumidores.

2. Valores institucionales y sostenibilidad

La Empresa basa su operación en 10 *principios corporativos* –valores institucionales- que están agrupados en 5 ejes:

Tabla 1

Los diez principios de actividad empresarial

Consumidores	1. Nutrición, salud y bienestar
	2. Garantía de calidad y seguridad en los productos
	3. Comunicación con el consumidor
Derechos humanos y prácticas laborales	4. Derechos humanos en nuestra actividad empresarial
Nuestro personal	5. Liderazgo y responsabilidad personal
	6. Seguridad y salud en el trabajo
Proveedores y clientes	7. Relaciones con proveedores y clientes
	8. Agricultura y desarrollo rural
El medio ambiente	9. Sostenibilidad medioambiental
	10. El agua

Fuente: Principios Corporativos Empresariales de La Empresa (2010)

Es importante mencionar que cada eje posee sus propias políticas, normas y procedimientos, mismos que son universales para todas sus filiales, y están basados en convenios internacionales. La unión de estos principios se llama *creación de valor compartido*, visto como el modo de hacer negocios de La Empresa, donde se crea valor no solo para los accionistas sino para la sociedad, esto conforma los cimientos de todas las actividades de La Empresa.

Como se puede observar en la Figura 3, el cumplimiento de los *Principios Corporativos Empresariales* son la base donde se fundamenta el compromiso de La Empresa para ser *sostenible* desde una perspectiva ambiental, así como, crear valor compartido mediante actividades que beneficien a todos los involucrados dentro de su operación.



Figura 3. Los cimientos de la sostenibilidad y la creación de valor compartido
Fuente: Principios Corporativos Empresariales de La Empresa (2010)

3. Organigrama

Al ser una multinacional, La Empresa está liderada en primera instancia por un director ejecutivo y miembros del directorio, quienes toman decisiones y determinan las directrices a escala global, desde su casa matriz en Vevey, Suiza. Así mismo, para garantizar una gestión eficiente de sus todas sus sedes a nivel mundial, existen varias direcciones regionales que sirven de apoyo en casos puntuales, fomentando así la cooperación entre mercados; para el caso de Ecuador, su líder de región es el mercado de México.

Aunque los mercados deben alinearse con las disposiciones regionales y globales, La Empresa tiene como fundamento ser descentralizada, por lo que el organigrama local y la estructura se ajustan a las circunstancias, políticas y leyes del mercado donde opera. En el caso de Ecuador, La Empresa consta de un presidente –*Market Head*– y un consejo directivo como mandos superiores, el consejo está conformado por los vicepresidentes de área y los directores de negocios o marcas, a esta línea le reportan las jefaturas correspondientes, subgerencias, supervisores, gerentes de fábrica y líderes de equipo de ser el caso, seguidos del personal auxiliar administrativo, técnico y operativo como parte final del organigrama.

Es importante mencionar que al tener un portafolio tan amplio de marcas, se cuenta con varias unidades de negocio, mismas que funcionan de manera independiente, con un presupuesto propio que se controla y audita periódicamente. Como resultado, La Empresa maneja rigurosos procesos de selección de personal, bajo normas técnicas tanto

internas como externas, que garanticen la transparencia de los procesos; con esto se busca fomentar la DEI -diversidad, equidad e inclusión- en especial en temas de género, donde la política es contratar por igual, 50 % hombres y 50 % mujeres.

Como se detalló anteriormente, La Empresa cuenta con varias dependencias a nivel nacional, siendo las más importantes las ubicadas en Quito, Guayaquil y Cayambe, donde el personal se encuentra distribuido en *área técnica*, con 1 621 empleados en sus tres fábricas y, *área administrativa y logística* con 1 274 colaboradores en oficinas, centros de distribución y puntos de transferencia.

4. Estrategia de negocio

La estrategia de negocio de la empresa comprende 6 puntos: medio ambiente, sociedad, transformación digital, bienestar, competencia y volver a crecer, dos de los cuales están alineados al ámbito del talento humano:

2. *Sociedad*: comprende los esfuerzos por mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, alentando así la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible 2030 de las Naciones Unidas.

4. *Bienestar*: trata sobre la vida laboral dentro de la compañía, fundamentada en el respeto como valor primordial, y las acciones destinadas a lograr el mayor grado de satisfacción de los colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

Dichos ejes han sido establecidos como prioridades del negocio durante los últimos 2 años y el objetivo actual es darle fuerza mediante un programa formal; para lo cual la empresa cuenta con la política de recursos humanos, que detalla las directrices, normas y procedimientos a seguir para el diseño y ejecución de nuevos planes o prácticas. Es importante mencionar que La Empresa ejerce operaciones a escala global, por tal motivo la esencia de dicha Política es flexible y se ajusta a la dinámica y operación del país donde se encuentra.

4.1. Necesidad de bienestar

La Empresa, mediante el Departamento de Recursos Humanos, cuenta con varios beneficios y planes para los colaboradores, entre los cuales se encuentran el plan de salud y seguridad ocupacional –normativo por ley- que contempla la dotación de ropa de trabajo y de protección personal, chequeos médicos anuales, simulacros de emergencias y capacitaciones sobre riesgos laborales y psicosociales, así como, beneficios propios de la compañía tales como seguro médico privado, descuentos en productos, jornada híbrida y

flexible –solo administrativos-, asociación de empleados, promoción de igualdad de género, alimentación postnatal, capacitaciones mediante plataforma virtual, acceso a préstamos, entre otros. Además existen iniciativas de vinculación con la comunidad, específicamente de grupos vulnerables, como la inclusión de jóvenes con capacidades especiales a la fuerza de trabajo, mediante la Fundación El Triángulo, así como, la empleabilidad y apoyo a emprendimientos de jóvenes a través de proyectos, mismos que forman parte de la memoria de sostenibilidad. Aun así, existe una desconexión del plan de sostenibilidad con los beneficios ofertados, pues no se ha contemplado un mapeo integral de las necesidades de los colaboradores, que atienda el aspecto personal, familiar, económico y psicosocial.

Siendo más específicos, La Empresa brinda varios beneficios que se han actualizado con el tiempo, acorde a la identificación de necesidades puntuales de los colaboradores. Sin embargo, no existe una política detallada de los mismos, así como una planificación, estructura y continuidad. En muchos casos, debido al tamaño de la organización, el alto número de colaboradores, así como, la ubicación de las distintas localidades, se dificulta la comunicación de los beneficios actuales lo que provoca un escaso acceso a los mismos; por tal motivo, la labor del Departamento de Recursos Humanos no es visible para todos los empleados.

En este sentido, Trabajo Social en conjunto con el área de Desarrollo Organizacional, así como, Salud, Seguridad y Ambiente han identificado ciertas problemáticas relacionadas a la calidad de vida de los colaboradores, mismas que se han manifestado a lo largo de la crisis energética de 2024 y por la creciente inseguridad a nivel nacional. Como resultado, estas *necesidades* de los empleados no están siendo contempladas dentro de los beneficios o planes que ofrece La Empresa, por lo cual requieren ser considerados en un programa de bienestar integral.

De ahí que, la presente investigación busca recopilar las necesidades de los colaboradores en lo que se refiere a calidad de vida, salud física y mental, finanzas personales, etc., para diseñar así un programa de bienestar laboral, que permita fomentar un entorno laboral seguro y saludable en La Empresa, al mismo tiempo que refuerza la marca empleadora y se contribuye al logro de los ODS¹ como parte de la estrategia de negocio y de sostenibilidad.

¹ Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Capítulo tercero

Marco metodológico

Somos lo que hacemos cada día. La excelencia, entonces, no es un acto sino un hábito.
Aristóteles

1. Alcance de la investigación

Como se detalló en el capítulo anterior, La Empresa, al ser una multinacional de consumo masivo, cuenta con una plantilla de empleados considerable, 2 895 para ser exactos, donde el personal se encuentra distribuido en *área técnica*, con 1 621 empleados en sus tres fábricas y, *área administrativa y logística* con 1 274 colaboradores en oficinas, centros de distribución y puntos de transferencia. Por lo cual, a pedido de La Empresa, se ha definido como grupo objetivo de la presente investigación, al *área administrativa y logística* que serán los beneficiarios del programa en primera instancia.

En este sentido, el presente estudio busca analizar e identificar las *necesidades o expectativas* de los empleados, información a partir de la cual, se realizará el diseño de un programa de bienestar laboral, mismo que permita mejorar la calidad de vida de los colaboradores dentro de la compañía.

El programa de bienestar servirá de apoyo para una futura ejecución, pues es común que surjan dudas de cómo y en qué casos es aplicable este tipo de planes, así como, sus áreas de intervención acorde al tipo de población dentro de la compañía. Así mismo, se espera que en un futuro se pueda aplicar a otras empresas de consumo masivo.

2. Diseño de la investigación

La presente investigación es cuantitativa, de tipo descriptiva, pues el objetivo es analizar e identificar las *necesidades o expectativas* de los colaboradores, mediante la recolección de datos dentro de la organización. Para recopilar la información se aplicarán métodos como encuestas y entrevistas a los empleados de La Empresa, mismos que respetan las proporciones de los empleados, tanto del área al que pertenecen como al grupo etario. A partir de la información recopilada se realizará el análisis de datos respectivo, la interpretación de dichos resultados permitirá tener un panorama real para el desarrollo de un programa de bienestar laboral; así como, una futura implementación

que pueda formar parte de la estrategia de la compañía y permita motivar a los trabajadores.

3. Población y muestra

Acorde a lo expuesto en el primer apartado del presente capítulo, la población sujeto de estudio es el *área administrativa y logística* de La Empresa, con 1 274 colaboradores en oficinas, centros de distribución y puntos de transferencia, al mes de junio de 2 025. Dado que se trata de una investigación sobre bienestar laboral, se considera relevante contar con la participación de todos los grupos etarios –clasificación por edad- de la organización, por lo cual se ha dividido en subpoblaciones, para reflejar de mejor manera las necesidades de los empleados, ya que los intereses y necesidades varían acorde a cada rango de edad. En este sentido se ha escogido el muestreo aleatorio estratificado, aplicando el siguiente cálculo:

$$Muestra = \left(\frac{\text{Total de la población de cada grupo etario}}{\text{Total de colaboradores de La Empresa}} \right) \text{Población de cada grupo etario}$$

Al ser aplicado a cada subpoblación, como se observa en la Tabla 2, permite reflejar los siguientes resultados:

Tabla 2
Muestreo aleatorio estratificado

No.	Grupo etario	Población 2025	Muestra	Fórmula
1	De 18 a 25 años	204	33	204/1274=0,16
2	De 26 a 30 años	319	80	319/1274=0,25
3	De 31 a 40 años	573	258	573/1274=0,45
4	Más de 41 años	178	25	178/1274=0,16
TOTAL		1274	396	

Fuente: Informe de People Analytics de La Empresa (2025)
Elaboración propia

Por consiguiente, se contará con la participación total de 396 colaboradores en el proyecto de investigación.

Es importante mencionar que se aplicó una *encuesta piloto* al equipo de Recursos Humanos de La Empresa, previo al lanzamiento oficial del proyecto, para identificar preguntas confusas o la ausencia de alguna temática importante que no se abordó.

4. Recolección de la información

Los instrumentos de recopilación de datos utilizados en la presente investigación fueron dos:

1. *Encuesta*: con preguntas de escala de Likert de 5 puntos y estructurada en base a 4 ejes –*físico, mental, social y financiero*–, este diseño responde en primera instancia, al Modelo de la OMS para un entorno laboral saludable y a sus avenidas de influencia específicamente, donde se creyó pertinente incluir también el aspecto financiero, tomando como referencia la metodología de AON –firma global de servicios profesionales y consultora de capital humano– que establece un modelo de *wellbeing* integral, enfocado en *cuatro pilares fundamentales*: físico, emocional, social y *financiero*, siendo este último de gran importancia, ya que el rendimiento, la rotación y la moral laboral pueden verse afectados por el estrés financiero. La reducción de este estrés, aumenta el bienestar y la eficacia laboral, lo que resulta en una productividad y compromiso más altos (AON Publicaciones 2026). El enfoque de AON vincula el bienestar con la estrategia de negocio, integrándose con diversidad, equidad e inclusión -DE&I-, así como, con criterios de sostenibilidad.

De ahí que, en los últimos años, el bienestar financiero ha ganado relevancia como dimensión esencial del bienestar integral en el trabajo. La literatura señala que la preocupación por las finanzas personales constituye una fuente significativa de distracción cognitiva, estrés emocional y disminución del rendimiento. Aguilar Ham, Beltrán Godoy y Gaxiola Laso (2024) evidencian que mayores niveles de autoeficacia y bienestar financiero se asocian con una mejor satisfacción laboral, reforzando la idea de que la estabilidad económica percibida favorece actitudes positivas hacia la organización.

Asimismo, estudios globales de consultoras como Mercer (2023) muestran que la capacidad de cubrir gastos mensuales y enfrentar imprevistos se ha convertido en una prioridad para los empleados, quienes valoran cada vez más a las organizaciones que contribuyen activamente a su seguridad económica.

Por otro lado, Carpio (1974), citando a Marx, sustenta que no solo el bienestar financiero, sino también el emocional y el social, radica en las condiciones materiales y laborales, donde la raíz de la infelicidad -alienación- está condicionada por las bases económicas desiguales, que generan angustia y desequilibrio; proponiendo a su vez, la transformación de las estructuras económicas y la superación de la explotación para generar libertad, comunidad y autorrealización. En este sentido, no se puede hablar de bienestar laboral integral sin incluir el aspecto financiero como pilar fundamental del

programa, pues las condiciones económicas y materiales de los colaboradores son una fuente de bienestar o malestar. Puesto que, un trabajador que *no llega a fin de mes*, que mantiene una deuda con el banco impagable y que no tiene los recursos económicos suficientes para mantener su hogar, difícilmente tendrá un rendimiento favorable en su puesto de trabajo. Por tal motivo, las organizaciones juegan un papel fundamental al brindar a los colaboradores herramientas de educación financiera, que les permitan manejar de una manera adecuada sus finanzas personales.

Así mismo, se tomó como referencia para el planteamiento de las preguntas, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales JD-R de Bakker y Demerouti, considerando que las *demandas laborales* son la *causa raíz* que genera ciertas *necesidades o expectativas* en los empleados, lo cual permite su correcta identificación.

La encuesta se denominó *Termómetro de bienestar laboral* (Anexo 1), que contó con un plan de comunicación de 3 fases mediante correos institucionales: *expectativa* -donde se presentó los detalles del proyecto, el tipo de participación y los pasos a seguir-, *aplicación* -envío de la encuesta a los colaboradores escogidos mediante el muestreo-, *recordatorio* -para los empleados que no completaron la encuesta o tuvieron inconvenientes en el momento de llenarla- (Anexo 2). El plan tuvo lugar durante 2 semanas, del 7 al 21 de julio, mismo que contó con el apoyo y la aprobación de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y de Recursos Humanos respectivamente.

2. *Entrevista*: realizada a 4 gerencias acorde a la población seleccionada para la presente investigación -*área administrativa y logística* de La Empresa-. Dos entrevistas fueron virtuales -Gerentes de logística y de Ventas regional respectivamente- y dos de manera presencial, iniciando con el Gerente de relaciones laborales, considerando que es el área que lidera las actividades de bienestar y trabajo social, así mismo, se contó con la participación de la Gerente administrativa pieza clave al momento de realizar eventos corporativos en cuanto a presupuestos, proveedores, permisos y seguridad, que a su vez, forma parte de la Vicepresidencia técnica, área a la que pertenece Salud, Seguridad y Ambiente *SHE*, socio estratégico de cualquier programa de bienestar laboral.

La entrevista tuvo como objetivo recopilar la visión de los directivos acerca del bienestar de sus equipos directos, enfocándose en los ejes físico, mental, social y financiero antes mencionados (Anexo 4). Además, las preguntas adicionales dieron la oportunidad para profundizar en ciertas preocupaciones de las gerencias, en cuanto a las necesidades de su personal, así como, en las acciones que deben implementarse para lograr un programa de bienestar laboral exitoso. Las entrevistas se realizaron del 21 de

julio al 1 de agosto del presente año, en este sentido, los directivos que participaron mostraron una excelente apertura y predisposición durante el desarrollo de la presente investigación.

Cabe destacar que se garantizó la confidencialidad de los colaboradores en todo momento, así como, el anonimato en sus respuestas, tanto en el proceso de la encuesta como de la entrevista. De igual manera, la encargada del proyecto estuvo presente constantemente para resolver las inquietudes que se presentaron durante el transcurso de la investigación dentro de La Empresa.

5. Procesamiento de datos

Una vez finalizada la fase de recolección de la información, se procedió con el análisis de los datos obtenidos, para identificar las áreas de intervención y la elaboración del programa de bienestar laboral.

5.1. Análisis de resultados

En el presente segmento se detallan los resultados obtenidos en cuanto a datos sociodemográficos como género, edad y área a la que pertenecen los colaboradores, así como, el análisis de las encuestas y entrevistas, aplicadas acorde al Modelo de la OMS para un entorno laboral saludable.

Datos sociodemográficos

La investigación contó con la participación de 396 empleados, donde 269 colaboradores corresponden al género masculino, abarcando el 68 % de la muestra, y 127 trabajadoras del género femenino cubriendo el 32 % de las respuestas.

Por otro lado, el grupo etario con mayor número de respuestas fue el rango de 31 a 40 años, con 258 colaboradores, seguido por el grupo de 26 a 30 años, con 80 empleados, para continuar con 33 trabajadores que se encuentran entre los 18 a 25 años, y, finalmente 25 colaboradores sobre los 41 años.

Otro rasgo importante fue la participación de las distintas áreas de La Empresa, donde se destacó el equipo de Ventas y Comercial con 139 empleados, así como, el grupo de Logística con 110 colaboradores obteniendo el mayor número de respuestas respectivamente, seguidos del resto de áreas que contaron con menos encuestados. En este sentido, y acorde a los datos citados, se escogió las gerencias a ser entrevistadas.

Es importante mencionar que existió una excelente predisposición hacia la presente investigación por parte de los empleados, por lo cual se contó con el 100 % de participación, considerándose todas las respuestas de los encuestados.

5.1.1. Resultados de la encuesta: análisis descriptivo

Como se mencionó anteriormente, la encuesta aplicada a los colaboradores de La Empresa, se nombró *Termómetro de bienestar laboral*, misma que fue estructurada en base a 4 ejes –físico, mental, social y financiero-, respondiendo al Modelo de la OMS para un entorno laboral saludable y a sus avenidas de influencia específicamente, donde se creyó oportuno incluir también el aspecto financiero, acorde a lo expuesto en el apartado recolección de la información. A continuación, se detallan los resultados obtenidos y el análisis de cada eje:

Eje físico

En este apartado de la encuesta se abordaron aspectos como el ejercicio, la nutrición, el descanso y la salud en general. Con la información antes descrita (Anexo 3) se realizó una consolidación de resultados del eje físico como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3
Resultados de bienestar físico

		EJE FÍSICO				TOTAL
Niveles	Grado de frecuencia	Preg. No. 1 E.Fís.	Preg. No. 2 E.Fís.	Preg. No. 3 E.Fís.	Preg. No. 4 E.Fís.	4 preguntas
		No. Empleados				No. Respuestas
5	Siempre	48	75	24	321	467
4	Casi siempre	99	131	115	44	388
3	Algunas veces	210	95	166	16	487
2	Muy pocas veces	24	59	55	12	150
1	Nunca	16	36	36	4	91
	TOTAL	396	396	396	396	1584

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

En este sentido, el eje físico es el que cuenta con mayor grado de bienestar, 54 % específicamente, abarcando las respuestas positivas entre *Siempre* y *Casi Siempre*, seguido de 31 % de respuestas en el nivel *Algunas veces*, frecuencia considerada como neutra y de tendencia negativa, en particular porque los empleados no han querido dar malas opiniones, y 15 % de respuesta negativas entre *Muy pocas veces* y *Nunca*. El grado de bienestar físico se observa en la Figura 4.

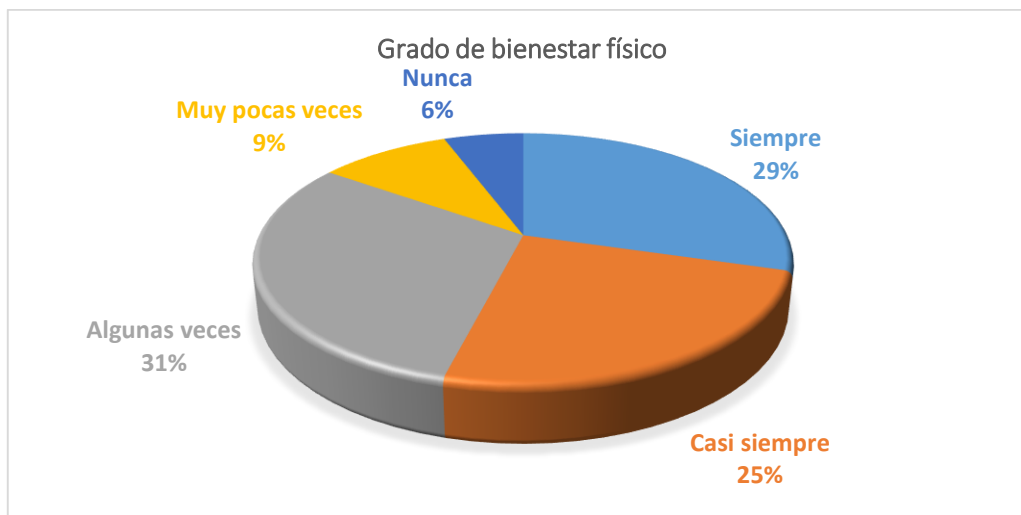


Figura 4. Grado de bienestar físico

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

Eje mental

En esta sección se indagó sobre el manejo del estrés, la conciliación laboral, el aspecto emocional y la motivación. En base a los datos obtenidos (Anexo 3), se procedió con el análisis y síntesis de la información del eje mental, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Resultados de bienestar mental

		EJE MENTAL										TOTAL
Niveles	Grado de frecuencia	Niveles	Grado de frecuencia	Preg. No. 1 EMI.	Preg. No. 2 EM	Preg. No. 3 EM. I.	Preg. No. 4 EM	Preg. No. 5 EM	Preg. No. 6 EM	Preg. No. 7 EM	Preg. No. 8 EM	8 preguntas
		Invertido	Invertido	No. Empleados								
5	Siempre	1	Nunca	20	48	24	71	91	51	131	87	523
4	Casi siempre	2	Muy pocas veces	36	139	44	154	111	166	174	91	915
3	Algunas veces	3	Algunas veces	154	158	111	127	95	79	63	150	939
2	Muy pocas veces	4	Casi siempre	131	40	131	32	71	67	24	48	543
1	Nunca	5	Siempre	55	12	87	12	28	32	4	20	249
TOTAL				396	396	396	396	396	396	396	396	3168

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase anexo 1 y 3)

Es importante mencionar que se invirtieron las respuestas con frecuencia negativa de la encuesta, para garantizar así la fidelidad de los datos. En el caso del eje mental, prevalecieron los resultados negativos, siendo el eje con menor grado de bienestar, llegando apenas al 45 % de respuestas positivas entre *Siempre* y *Casi Siempre*, y donde las frecuencias negativas sumaron un 55 % entre *Algunas veces*, *Muy pocas veces* y *Nunca* –tomando en cuenta el nivel *Algunas veces* como neutral y de tendencia negativa, como se detalló en el eje anterior-. El grado de bienestar mental se puede apreciar en la Figura 5.

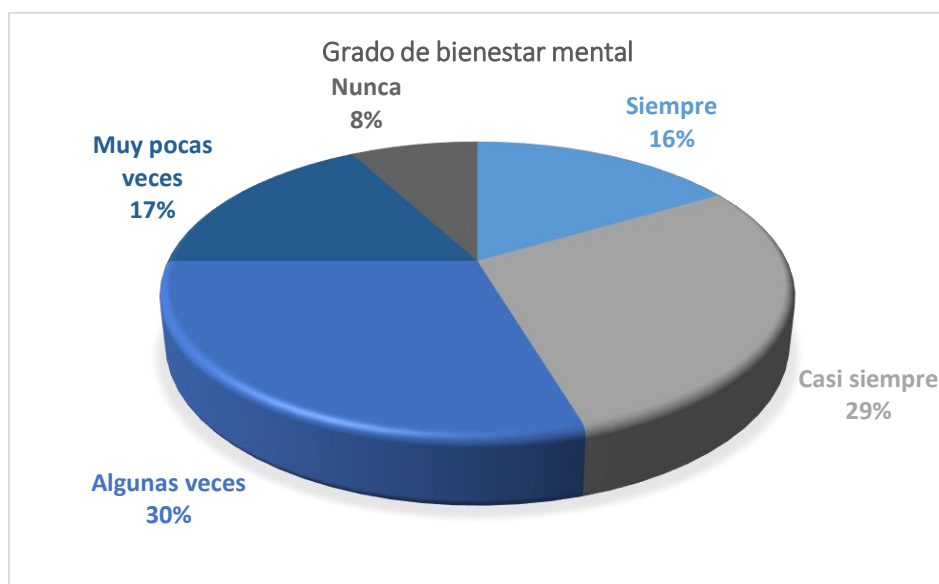


Figura 5. Grado de bienestar mental

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

Eje social

En el eje social se preguntó sobre las relaciones laborales, familiares e interpersonales, para contar así con un panorama completo del ambiente que rodea a los empleados, y a su vez, comprender sus expectativas sobre el mismo. A partir de la información obtenida (Anexo 3), se resumieron los principales datos del eje social, como se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5
Resultados de bienestar social

		EJE SOCIAL											TOTAL
Niveles	Grado de frecuencia	Niveles	Grado de frecuencia	Preg. No. 1 ES	Preg. No. 2 ES	Preg. No. 3 ES	Preg. No. 4 ES	Preg. No. 5 ES	Preg. No. 6 ESI	Preg. No. 7 ES	Preg. No. 8 ES	Preg. No. 9 ESI	9 preguntas
		Invertido	Invertido	No. Empleados									
5	Siempre	1	Nunca	154	75	154	234	123	59	20	24	16	859
4	Casi siempre	2	Muy pocas veces	158	83	154	115	103	83	75	83	63	919
3	Algunas veces	3	Algunas veces	48	170	55	34	103	135	150	135	135	965
2	Muy pocas veces	4	Casi siempre	28	48	28	12	55	95	123	119	147	653
1	Nunca	5	Siempre	8	20	4	2	12	24	28	36	36	169
	TOTAL			396	396	396	396	396	396	396	396	396	3564

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase anexo 1 y 3)

En relación con esta sección, se puede evidenciar una paridad entre los resultados positivos y negativos, siendo 50 % las respuestas favorables *Siempre* y *Casi siempre*, y 50 % las respuestas en contra *Algunas veces*, *Muy pocas veces* y *Nunca*, como indica la Figura 6 el grado de bienestar social es del 50 %.

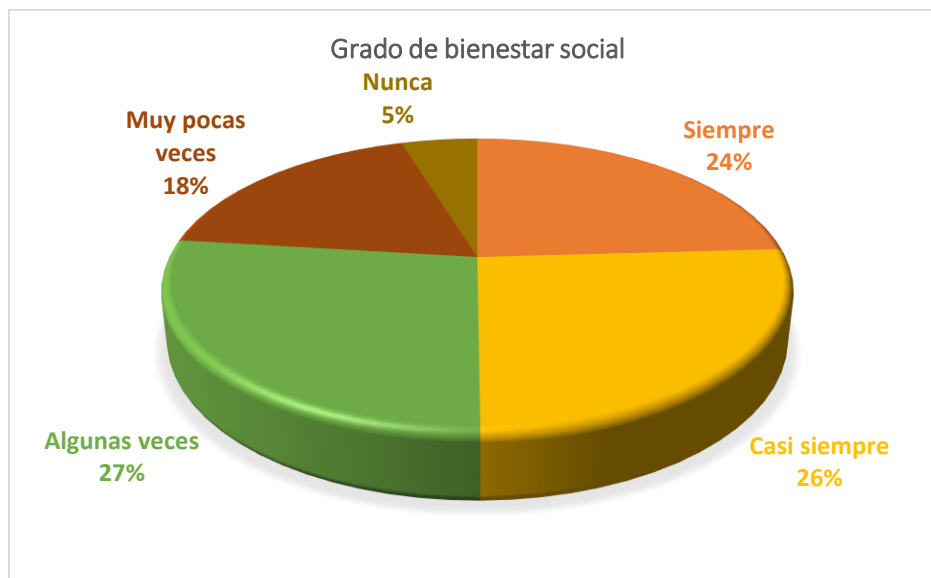


Figura 6. Grado de bienestar social

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

Eje financiero

En éste eje se trataron aspectos de la compensación total, como la remuneración monetaria y el salario emocional, donde se abordaron temas relacionados a las necesidades de los colaboradores como deudas, gastos inesperados, ahorros e inversiones, así como, flexibilidad de horarios, capacitaciones, subsidios de alimentación y transporte, etc. Una vez analizada y consolidada la información del eje financiero (Anexo 3), se muestran los siguientes hallazgos en la Tabla 6.

Tabla 6
Resultados de bienestar financiero

		EJE FINANCIERO					TOTAL		
Niveles	Grado de frecuencia	Niveles	Grado de frecuencia	Preg. No. 1 E.Fin.	Preg. No. 2 E.Fin.I.	Preg. No. 3 E.Fin.	Preg. No. 4 E.Fin.	Preg. No. 5 E.Fin.	5 preguntas
		Invertido	Invertido	No. Empleados					No. Respuestas
5	Siempre	1	Nunca	75	28	28	91	135	356
4	Casi siempre	2	Muy pocas veces	131	83	139	107	150	610
3	Algunas veces	3	Algunas veces	95	147	135	162	67	606
2	Muy pocas veces	4	Casi siempre	63	103	79	28	32	305
1	Nunca	5	Siempre	32	36	16	8	12	103
	TOTAL			396	396	396	396	396	1980

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

En este sentido, el eje financiero tiene un grado de bienestar medio bajo de 49 % -solo superado por el eje mental-, los resultados negativos son del 51 % entre *Algunas veces*, *Muy pocas veces* y *Nunca*, complementándose con 49 % de respuestas positivas, entre *Siempre* y *Casi Siempre*. Se puede observar el grado de bienestar financiero en la Figura 7.

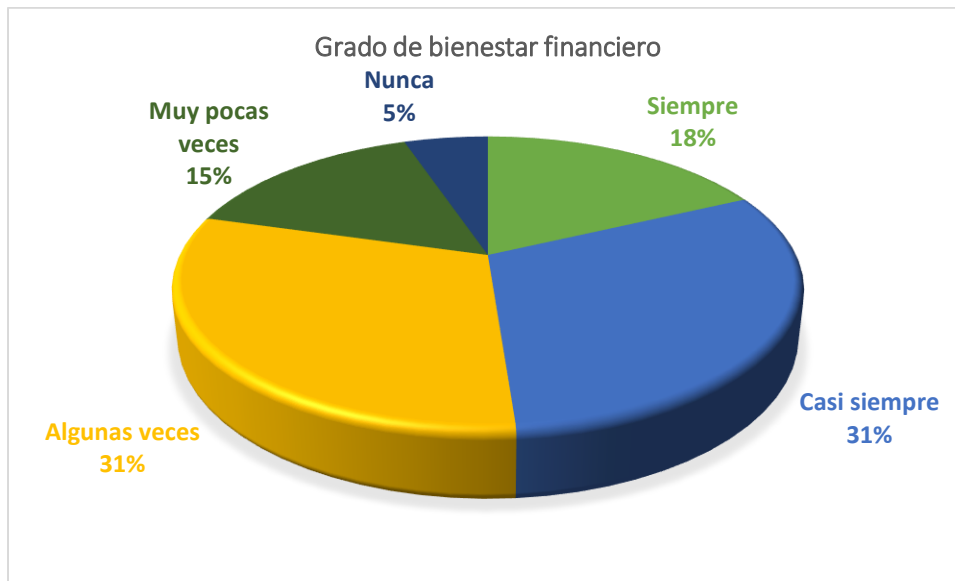


Figura 7. Grado de bienestar financiero

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

Conviene mencionar, que los empleados se mostraron reacios a seleccionar actividades de apoyo para el eje financiero, donde el 5 % de los encuestados indicaron que no les gustaría recibir ningún soporte o recurso, a pesar del bajo grado de bienestar del eje en mención.

5.1.2. Resultados de las entrevistas: análisis de contenido

Como se explicó previamente, se realizaron 4 entrevistas a directivos de La Empresa, acorde a las áreas que contaron con mayor porcentaje de participación dentro de la presente investigación, y cuyas opiniones son cruciales al momento de diseñar un programa de bienestar.

En el Anexo 5 se detallan los resultados de las entrevistas, realizadas a las gerencias.

Análisis de contenido

Acorde con Riba Campos (2022) el análisis de contenido es una técnica de investigación utilizada para describir sistemáticamente textos, imágenes, vídeos u otros medios de la comunicación, con el fin de identificar patrones y temas, buscando así recurrencias en el contenido que permitan comprender mejor el mensaje y su contexto. Se trata de un proceso riguroso que facilita convertir datos cualitativos en cuantitativos, analizando significados subyacentes y las intenciones del autor.

La presente investigación, utilizó la técnica detallada anteriormente, para descomponer y describir el material de las entrevistas en unidades significativas –palabras clave-, identificando patrones comunes y recurrencias, que luego puedan agruparse por categorías específicas –emergentes-, proporcionando así una comprensión más profunda y representativa de los datos, la información obtenida se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7
Análisis de contenido de entrevistas a directivos

Gerencia Logística	Gerencia de Ventas Regional	Gerencia de Relaciones Laborales	Gerencia Administrativa
Trabajo físico exigente	Trabajo físico exigente	Desgaste físico	Trabajo sedentario
Pausas activas: mindfulness, recreación	Programas de salud preventivos	Bajo rendimiento	Desgaste físico
Chequeos médicos in situ	Pausas activas: mindfulness, recreación	Ausentismo	Bajo rendimiento
Ergonomía	Charlas de nutrición	Programas de salud preventivos	Ausentismo
Áreas de descanso bien equipadas	Chequeos médicos periódicos	Ergonomía	Programas de salud preventivos
Cuidado diario	Desgaste físico	Pausas activas: mindfulness, recreación	Chequeos médicos in situ
	Horarios irregulares	Chequeos médicos in situ	Pausas activas: mindfulness, recreación
		Alimentación saludable: cafeterías	Alimentación saludable: cafeterías
		Charlas de nutrición	
		Convenios: gimnasios, nutrición, fisioterapia.	
Estrés elevado	Estrés elevado	Volumen de trabajo alto	Estrés elevado
Normalización del trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión
Desgaste emocional	Manejo de quejas y rechazo	Estrés elevado	Trabajo acelerado
Ausentismo	Trabajo acelerado	Preocupaciones personales	Volumen de trabajo alto
Apoyo psicológico confidencial	Sensación de aislamiento	Desgaste emocional	Trabajo repetitivo
Cargas de trabajo realistas	Balance vida-trabajo	Ausentismo	Resolución de problemas inesperados
Comunicación clara y constante	Jornadas extendidas	Problemas de convivencia	Desgaste emocional
Flexibilidad de horarios	Desgaste emocional	Trabajo acelerado	Hiperconexión laboral
Liderazgo cercano	Reconocimientos	Normalización del trabajo bajo presión	Optimización de procesos: inversión en software
	Comunicación abierta	Comunicación abierta	Flexibilidad de horarios
	Capacitaciones	Liderazgo cercano	Comunicación transparente
	Talleres: manejo de estrés, autocuidado y resiliencia	Talleres: gestión emocional a líderes	Liderazgo cercano
	Apoyo psicológico confidencial	Derecho a la desconexión laboral	Apoyo psicológico confidencial

	Liderazgo cercano	Apoyo psicológico confidencial	Balance vida-trabajo
	Derecho a la desconexión laboral	Flexibilidad de horarios	
Trabajo colaborativo	Equipo disperso geográficamente	Trabajo colaborativo	Trabajo colaborativo
Actividades de integración	Equipos sólidos y solidarios	Ambiente de confianza: seguro e inclusivo	Falta de profundidad relaciones de equipo
Reconocimiento público	Falta de interacción cara a cara	Actividades de integración	Equipos solo transaccionales
Ambiente de confianza	Actividades de integración presenciales	Cuidado mutuo: momentos difíciles	Tiempos cortos de integración
Inclusión en proyectos transversales	Comunicación interna ágil	Reconocimiento público	Actividades de integración presenciales
Sensación de aislamiento	Proyectos colaborativos	Espacios de participación	Celebraciones cotidianas: cumpleaños, logros, etc.
	Mentorías	Celebraciones cotidianas: cumpleaños, logros, etc.	Mentorías
		Políticas de convivencia claras	
Situación económica vulnerable	Bajo rendimiento	Situación económica vulnerable	Bajo rendimiento - motivación
Bajo rendimiento - motivación	Situación económica vulnerable	Turnos extras	Situación económica vulnerable
Turnos extras	Deserción laboral: rotación	Falta de compromiso	Falta de compromiso
Desgaste físico	Compensación y beneficios competitivos	Deserción laboral: rotación	Deserción laboral: rotación
Educación financiera	Comisiones claras y alcanzables	Educación financiera	Convenios instituciones financieras: préstamos
Préstamos internos	Seguro de vida diferenciado: ventas	Convenios instituciones financieras: préstamos	Convenios comercios: descuentos
Convenios instituciones financieras: préstamos	Fondos de cesantía y jubilación adicionales	Asesoría financiera personalizada	Educación financiera
	Educación financiera		Fondos de cesantía y jubilación adicionales
	Asesoría financiera personalizada		
	Crecimiento y desarrollo profesional		
		Talleres: manejo de estrés, autocuidado y resiliencia	Optimización de procesos: inversión en software
		Cambio malas prácticas organizacionales	Modalidad de trabajo híbrida: 50-50

Fuente: A partir de los resultados de entrevistas a directivos 2025 (véase Anexo 5)

A partir de la información expuesta, se realizó el proceso de clasificación de datos acorde a su factor común y recurrencia, también llamado categorías emergentes, mismas

que se agruparon acorde a los 4 ejes de intervención –físico, mental, social y financiero– como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8
Categorías emergentes de las entrevistas

	Categorías emergentes
Eje físico	<p>Desgaste físico</p> <p>Bajo rendimiento</p> <p>Ausentismo</p> <p>Pausas activas: mindfulness, recreación</p> <p>Programas de salud preventivos</p> <p>Chequeos médicos in situ</p> <p>Charlas de nutrición</p> <p>Alimentación saludable: cafeterías</p> <p>Áreas de descanso bien equipadas</p> <p>Convenios: gimnasios, nutrición, fisioterapia</p>
Eje mental	<p>Estrés elevado</p> <p>Trabajo: bajo presión, acelerado, de alto volumen y repetitivo</p> <p>Desgaste emocional</p> <p>Problemas de convivencia</p> <p>Apoyo psicológico confidencial</p> <p>Talleres: manejo de estrés, autocuidado y resiliencia</p> <p>Talleres: gestión emocional a líderes</p> <p>Comunicación abierta y constante</p> <p>Liderazgo cercano y empático</p> <p>Flexibilidad de horarios</p> <p>Derecho a la desconexión laboral</p> <p>Capacitaciones</p>
Eje social	<p>Trabajo colaborativo</p> <p>Equipo disperso geográficamente</p> <p>Sensación de aislamiento</p> <p>Equipos solo transaccionales: falta de profundidad en relaciones</p> <p>Actividades de integración presenciales</p> <p>Programa de reconocimiento público</p> <p>Proyectos colaborativos transversales</p> <p>Mentorías</p> <p>Sistemas de comunicación interna ágiles</p> <p>Ambiente de confianza: seguro e inclusivo</p> <p>Políticas de convivencia claras</p> <p>Celebraciones cotidianas: cumpleaños, logros, etc.</p> <p>Cuidado mutuo: momentos difíciles</p>
Eje financiero	<p>Situación económica vulnerable</p> <p>Turnos extras excesivos</p> <p>Deserción laboral: rotación</p>

	Compensación y beneficios competitivos Comisiones claras y alcanzables Seguro de vida diferenciado: ventas Fondos de cesantía y jubilación adicionales Convenios instituciones financieras: préstamos Convenios comercios: descuentos Educación financiera Asesoría financiera personalizada Planes de carrera: crecimiento y desarrollo profesional
Adicionales	Optimización de procesos: inversión en software Modalidad de trabajo híbrida: 50-50 Cambio malas prácticas organizacionales

Fuente: A partir de los resultados de entrevistas a directivos 2025 (véase Anexo 5)

Cabe destacar como hallazgo interesante de la investigación, que los factores como desgaste físico y emocional, bajo rendimiento y ausentismo fueron mencionados por todos los directivos entrevistados, en especial en las preguntas relacionadas a los ejes físico, mental y financiero. Esta información, así como la detallada en la tabla antes expuesta será de gran utilidad para diseñar un programa de bienestar integral.

5.2. Resultados generales

Después de analizarse toda la información recolectada, tanto de las encuestas como de las entrevistas, se puede afirmar que la percepción de bienestar general, tanto de los empleados como de los directivos de área coincide en la mayoría de los ítems investigados. En particular, los resultados de la encuesta, así como, los de las entrevistas a los directivos, comparten que los ejes con *menor grado de bienestar* son el *mental* y el *financiero*, ejes a los cuáles se debe poner especial atención al momento de diseñar el programa de bienestar laboral. Así mismo, el malestar evidenciado en estos ejes afecta el bienestar general percibido, pues causa desgaste físico y emocional, que a su vez se traduce en bajo rendimiento y ausentismo de los colaboradores, como ya se mencionó en el apartado anterior. Los hallazgos se pueden observar en la Tabla 9 y en la Figura 8, obtenidos del *Cuadro de resultados generales* (Anexo 6).

Tabla 9
Resultados generales de bienestar

		TOTAL
Niveles	Grado de frecuencia	26 preguntas No. Respuestas
5	Siempre	2205

4	Casi siempre	2831
3	Algunas veces	2996
2	Muy pocas veces	1651
1	Nunca	612
	TOTAL	10296

Fuente: A partir de los datos de los resultados generales (véase Anexo 6)

El análisis general se realizó a 26 preguntas, donde 5 tenían frecuencia negativa, por lo cual, se invirtieron las respuestas para garantizar la fidelidad de los datos, contando así con 10 296 respuestas. A partir de esta información se pudo evidenciar que el 51 % de respuestas son negativas, abarcando los ítems *Algunas veces*, *Muy pocas veces* y *Nunca*, donde el nivel *Algunas veces* se considera como neutral y de tendencia negativa, ya que esta calificación se otorga muchas veces por compromiso o temor y para evitar malas opiniones. Por otro lado, 49 % de respuestas fueron positivas entre *Siempre* y *Casi siempre*, evidenciándose un nivel de bienestar general medio bajo (Figura 8).



Figura 8. Grado de bienestar laboral general

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1 y 3)

En este sentido, los hallazgos más relevantes de esta investigación tienen que ver con la carga de trabajo, donde todos los entrevistados la calificaron como acelerada, de alto volumen, repetitiva y de mucha presión, características bien conocidas en el ámbito de las empresas de consumo masivo. Tanto los empleados, como los directivos, son conscientes que ésta dinámica de trabajo deriva en malas prácticas organizacionales, que generan desgaste crónico, como la sobrecarga, la comunicación poco clara y la falta de tiempo para el autocuidado, traduciéndose en un bajo grado de bienestar. De ahí que, el desafío se centra en transformar las malas prácticas, con programas de bienestar integral,

así como, un cambio de mentalidad sobre cómo se percibe el trabajo por parte de los líderes, no se puede normalizar que el estrés sea parte del trabajo, y si, lastimosamente lo es en este giro de negocio, se debe atender las causas y no solo los síntomas. Por esa razón se necesitan herramientas, que ayuden a que los colaboradores no se sientan sobrepasados, pues éste es un problema que no se resuelve con un solo beneficio, sino con un conjunto de acciones, que no solo estén orientadas a la resiliencia y el autocuidado personal, sino que responsabilicen a La Empresa y al Estado, en primera instancia, como principales promotores de bienestar y cuidado diario de los empleados.

Capítulo cuarto

Diseño del programa de bienestar laboral

Tenemos dos vidas. La segunda empieza cuando nos damos cuenta de que solo tenemos una.
Confucio

1. Introducción

Durante la presente investigación, se abordó la *necesidad de bienestar* de La Empresa sujeto de estudio, donde se mencionó que, aunque se ofrecen ciertos beneficios e incentivos para sus colaboradores, estos no cubren ciertas exigencias y problemáticas que se vienen presentando en la organización, así como, a lo largo de la crisis energética de 2024 y por la creciente inseguridad a nivel nacional. Considerando como punto principal que, no se ha profundizado sobre las necesidades integrales del personal, mismas que atiendan el aspecto personal, familiar, económico y psicosocial.

Por otro lado, se señaló también, la falta de una política o documento detallado sobre los beneficios existentes, así como su planificación, estructura y continuidad. Puesto que, debido al tamaño de la organización, el alto número de colaboradores, así como la ubicación de las distintas localidades, se dificulta la comunicación de los beneficios actuales lo que provoca un escaso acceso a los mismos; de ahí que, la labor del Departamento de Recursos Humanos no es visible para todos los empleados.

Como resultado, estas *necesidades o expectativas* de los empleados no estaban siendo contempladas dentro de los beneficios o planes que ofrece La Empresa, por lo cual se realizó un levantamiento de información sobre las mismas, estos datos fueron de gran utilidad para el diseño del presente programa de bienestar laboral.

En este sentido, el programa aborda principalmente las actividades a realizarse – específicamente las seleccionadas por el personal durante la aplicación de la encuesta-, con 12 eventos al año para ser exactos, donde se detalla cada uno acorde a su eje de intervención. Además, el programa contará con un objetivo para su aplicación, un marco legal de sustento, los beneficiarios, las entidades de apoyo y cooperación que ayudarán en la ejecución de las actividades, el plan de comunicación del proyecto, así como, el monitoreo y evaluación que permita medir su efectividad, para finalizar con la sostenibilidad del programa.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Introducir nuevos procedimientos de bienestar en La Empresa, en los ámbitos físico, mental, social y financiero para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, siguiendo el diseño del Programa de Bienestar Laboral.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar actividades recreativas e inclusivas que permitan integrar los 4 ejes – físico, mental, social y financiero - de los colaboradores con la vida diaria en La Empresa.
- Ofrecer a los colaboradores descuentos en productos y servicios, membresías especiales y atención diferenciada con comercios e instituciones mediante convenios corporativos.
- Otorgar incentivos adicionales, no monetarios, como regalos de bienvenida, cumpleaños y fechas especiales, así como, días u horas libres, horarios flexibles, modalidad híbrida y viernes de verano acorde a cada población de La Empresa.

3. Marco legal

La Organización Mundial de la Salud (2023, párr. 3), en relación con la salud y bienestar señala que:

Todas las personas tienen derecho al más alto nivel posible de salud física y mental. Los países tienen la obligación legal de formular y aplicar leyes y políticas que garanticen el acceso universal a unos servicios de salud de calidad y aborden las causas profundas de las disparidades en materia de salud, incluidas la pobreza, la estigmatización y la discriminación.

Respecto al ámbito del talento humano, estas obligaciones, se consideran como los esfuerzos para asegurar un ambiente de trabajo sano y seguro para todos los empleados. Esto implica prevenir accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, proteger la salud física y mental de los trabajadores, y promover su bienestar general. Teniendo en cuenta que, un ambiente laboral saludable es “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (Organización Mundial de la Salud 2010, 14).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo OIT, mediante su convenio núm. 187, sobre el *marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo*, establece que “Todo Miembro deberá promover e impulsar, en todos los niveles pertinentes, el derecho de los trabajadores a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable” (Organización Internacional del Trabajo 2006, párr. 23). Además, la OIT expresa que estos ambientes son un principio y derecho fundamental para el trabajo decente.

En este sentido, los países miembros de la OIT deben adoptar leyes y regulaciones nacionales, que reflejen los principios y normas internacionales instituidas por la misma en materia de seguridad y salud en el trabajo. En el caso ecuatoriano, el numeral 5 del artículo 326 de la Constitución de la República establece que: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Ecuador 2008, art.326).

Así mismo, el Código del Trabajo, en su Título IV, *De los riesgos del trabajo*, dispone los principios generales de la relación laboral, incluyendo la obligación de los empleadores a proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Con especial atención en la elaboración de un Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores: “En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de 10 trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Trabajo, por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un Reglamento de Seguridad y Salud, el mismo que será renovado cada dos años” (Ecuador 2005, art. 434).

Este reglamento específico de seguridad y salud de los trabajadores, junto con acuerdos ministeriales, establece normas detalladas para la prevención de riesgos laborales.

En este marco, es importante mencionar, lo dispuesto en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de La Empresa, donde “Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar” (La Empresa 2023). Por otro lado, el artículo 26 del presente reglamento enuncia: “La medicina del trabajo debe enfocarse fundamentalmente hacia la prevención, más que hacia el tratamiento, ya que los accidentes y enfermedades del trabajo son frecuentemente irreversibles y progresivos, por lo que el Servicio Médico de la empresa ejecutará en su mayoría programas en materia de medicina preventiva [...]” (La Empresa 2023).

Además, en su apartado *Riesgo Psicosocial*, artículo 102, señala lo siguiente:

f. La Empresa mantendrá la motivación en sus empleados, propiciando el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, incentivando las funciones que induzcan el desarrollo de su creatividad. Fomentando el sentido de pertenencia en sus colaboradores.

g. Para La Empresa el bien que más le importa es la gente, por lo que evitará problemas de relación entre compañeros, fomentará la responsabilidad en el trabajo, administrará con equidad las recompensas, promoverá la comunicación, y no permitirá el acoso en ninguna de sus figuras (La Empresa 2023).

De ahí que, estas buenas prácticas marcan la pauta para el diseño del presente programa de bienestar laboral.

4. Beneficiarios

Como se mencionó en apartados anteriores, La Empresa, al ser una multinacional de consumo masivo, cuenta con una plantilla de empleados considerable, donde el personal se encuentra distribuido en *área técnica*, conformada por sus tres fábricas y, *área administrativa y logística* con colaboradores en oficinas, centros de distribución y puntos de transferencia. Por lo cual, a pedido de La Empresa, se ha definido como beneficiarios del programa en primera instancia, al *área administrativa y logística*. Todos los empleados que, bajo cualquier forma, brinden sus servicios en La Empresa y área antes descrita, ya sea con contrato fijo, emergente, de prestación de servicios técnicos especializados o servicios profesionales, son beneficiarios del programa de bienestar.

5. Contenido del programa

En este apartado se detallan los 4 ejes de intervención -físico, mental, social y financiero- donde se especifican las actividades planteadas para atender las necesidades o expectativas de los colaboradores, a partir de los resultados obtenidos en la investigación. Es importante mencionar, que las iniciativas descritas en el presente programa se suman a los beneficios actuales de la compañía, desarrollando así una propuesta formal y completa de bienestar, misma que contempla todos los beneficios ofertados -previos y futuros-, donde también se creyó pertinente potenciar o mejorar los ya existentes, como el *Plan de flexibilidad horaria*, los regalos por fechas especiales y los convenios corporativos.

5.1. Eje físico: cuida tu cuerpo

La libertad y la salud se asemejan: su verdadero valor se conoce cuando nos faltan.

Dentro del eje físico se detallan las actividades, escogidas por los colaboradores durante la aplicación del *Termómetro de bienestar laboral*, mismas que se enumeran a continuación:

- Charlas sobre nutrición: Que ofrezcan información y herramientas prácticas para mejorar los hábitos alimenticios de los colaboradores. Se realizarán 6 charlas a lo largo del año, acorde a los siguientes temas:
 - Alimentación saludable y consciente: principios básicos de una dieta equilibrada.
 - Lectura de etiquetas nutricionales: entender la información nutricional de los alimentos para tomar decisiones informadas.
 - Organización y planificación de comidas: consejos para preparar comidas saludables en casa y llevarlas al trabajo, con énfasis en *batch cooking* – cocina por lotes o grandes cantidades-.
 - Manejo de antojos y alimentación emocional: estrategias para identificar y controlar comidas innecesarias.
 - Nutrición para diferentes etapas de la vida y situaciones: ajustar la alimentación a las necesidades específicas de cada persona, como la nutrición deportiva y los suplementos, durante las vacaciones, por una condición médica, embarazo y lactancia, etc.
 - Talleres de cocina saludable: demostraciones prácticas de recetas saludables y fáciles de preparar.

Estas charlas tendrán dos modalidades, presenciales y virtuales para llegar a todos los empleados beneficiarios del programa, mismas que tendrán lugar en la cocina experimental de La Empresa.

En este marco, los colaboradores también se mostraron interesados por la siguiente actividad:

- *Actividades y retos físicos -coaching nutricional y ejercicios-*: Se realizará una convocatoria para participar en el programa, donde los colaboradores seleccionados serán aquellos que necesiten un mayor acompañamiento en nutrición y control de peso. La actividad comprenderá una valoración inicial completa, diseño del plan nutricional según las necesidades de cada empleado,

desarrollo de hábitos saludables, seguimiento periódico para evaluar el progreso, ajustar las estrategias y asegurar la efectividad del programa, así como, el informe final de resultados y premiación.

Como parte complementaria de esta actividad, se organizarán pausas activas especiales, 4 en el año, con la guía de entrenadores capacitados como bailoterapia, aeróbicos, funcional y yoga.

Por otro lado, se destacaron como actividades importantes las carreras o maratones corporativas, mismas que serán de dos tipos:

- *Carrera 5k*: La inscripción estará abierta para los colaboradores y sus familiares, donde pueden participar corredores de 18 años en adelante.
- *Perrotón*: Carrera para perros y sus dueños, el evento estará enfocado en promover la adopción responsable y en la concientización del bienestar animal. La inscripción estará disponible para los empleados y sus familias.

En el caso de ambas carreras, la inscripción incluirá camiseta, medalla, chip, y kit de los patrocinadores. Cada carrera tendrá lugar una vez al año.

Para finalizar este eje, es importante mencionar que se realizarán convenios corporativos con gimnasios, centros de nutrición y fisioterapia que ofrezcan descuentos a los colaboradores.

5.2. Eje mental: fortalece tu mente y entiende tus emociones

No conozco más que una libertad y es la
libertad de la mente.
Antoine de Saint-Exupery

En el caso del eje mental se destacaron las siguientes iniciativas:

- *Charlas y talleres sobre salud mental*: Para promover el bienestar psicológico y emocional de los empleados. Se realizarán 2 charlas y 3 talleres durante el año, que constarán del siguiente contenido:
 - Charla Impacto de la salud mental en el trabajo: concientiza sobre el aumento de licencias médicas por salud mental, su impacto en la calidad de vida de las personas, y cómo las empresas pueden abordar estos problemas.
 - Taller Manejo del estrés y la ansiedad: proporciona consejos prácticos para identificar y manejar el estrés y la ansiedad en el trabajo, incluyendo técnicas de relajación y estrategias de afrontamiento.

- Taller Autocuidado y resiliencia: enfocado en la importancia de priorizar la salud mental y física del empleado, incorporando hábitos de autocuidado y estableciendo límites saludables, así como, el fortalecimiento de la capacidad de adaptación y recuperación ante situaciones adversas.
- Charla Importancia de la comunicación abierta sobre salud mental: orientado a la necesidad de crear un ambiente donde los empleados se sientan seguros para hablar sobre sus problemas de salud mental y buscar ayuda.
- Taller Gestión emocional a líderes: brinda estrategias que promuevan el liderazgo cercano, la escucha activa y libre de prejuicios, desde la empatía.

Estas charlas y talleres tendrán dos modalidades, presencial y virtual para llegar a todos los empleados beneficiarios del programa y, a su vez, ofrecer más cercanía con La Empresa.

En esta línea, también se valoró como importante la siguiente actividad:

- *Soporte psicológico confidencial*: Se hará una invitación, mediante inscripción, para beneficiarse de 3 atenciones gratuitas de psicología-virtual o presencial-, con la posibilidad de obtener descuento para continuar con las atenciones, por medio del seguro privado de la empresa. Las atenciones tendrán lugar durante un mes.
- *Descuentos especiales en atención psicológica*: Para aquellos empleados que no tuvieron la oportunidad de participar de las atenciones gratuitas, se les ofrecerá atención a un precio diferenciado, mediante un convenio empresarial, a través del seguro privado.

Además de las actividades mencionadas, se tomó en cuenta lo sugerido por los directivos en relación con la conciliación laboral y familiar de los colaboradores, como estrategia para mejorar el bienestar mental, donde se ha establecido un *Plan de flexibilidad horaria* acorde al siguiente detalle:

Área administrativa

- Horarios flexibles: no hay horarios estrictos de ingreso y salida mientras se cumplan las 8 horas laborables. El rango de ingreso a oficinas será de 7h30 a 9h30 y de salida 16h30 a 18h30.
- Modalidad híbrida: 3 días en oficina y 2 en casa.
- Early Friday: Salida anticipada los viernes durante todo el año. Se cumplirán 6 horas laborales acorde a lo descrito en el primer ítem de este plan. Es

importante mencionar que se llegará a un acuerdo con los líderes de equipo, para hacer respetar el horario reducido y los empleados puedan gozar de este beneficio.

- Día libre el día del cumpleaños sin cargo a vacaciones.

Área logística

Los empleados en centros de distribución y puntos de transferencia contarán con los siguientes incentivos:

- Horas libres: 16 horas libres al año, que pueden ser utilizadas acorde a la necesidad de los colaboradores. No podrán tomarse más de 4 horas seguidas.
- Día libre logístico: 3 días libres al año para el área logística de La Empresa.
- Subsidio de guardería.

Cabe señalar que, ambas áreas, *administrativa y logística* contarán con el siguiente incentivo:

- 30 días adicionales de maternidad y 15 días adicionales de paternidad.
- Leches maternas gratis presentando la prescripción médica.
- Suplementos vitamínicos durante el embarazo, bajo la presentación de receta del médico tratante.

5.3. Eje social: conecta y colabora

No hay medicina que cure lo que no cura la
felicidad.
Gabriel García Márquez

Con respecto al eje social, las actividades más votadas, fueron las siguientes:

- *Un día en el trabajo de mi papá / mamá*: Evento que tendrá lugar 1 vez al año, el mes de octubre por las festividades de Halloween y Día de los difuntos, donde los niños y los colaboradores podrán asistir disfrazados, habrá estaciones de dulces organizadas por cada área de La Empresa, que estarán decoradas bajo un tema, los niños recorrerán las instalaciones pidiendo dulces y podrán tomarse fotos. El recorrido termina en la cocina experimental, con la decoración de guaguas de pan. Habrá premio al mejor disfraz de los niños y a la mejor decoración, disfraz grupal y organización de área. La asistencia de los niños será bajo inscripción, a partir de los 6 años de edad, con cupos limitados.

Es importante mencionar que, se realizará un evento similar en los centros de distribución y puntos de transferencia.

- *Día de oficina Pet Friendly*: El objetivo de esta actividad es que los colaboradores puedan compartir con su mascota mientras trabajan. Se realizará 1 vez al año, en el mes de julio, bajo inscripción de la mascota, con cupos limitados, en el cual participarán solo perros, a partir de un año de edad. La actividad tendrá lugar en el último piso de oficinas de La Empresa, el día viernes de jornada reducida. Se entregará un kit de bienvenida para la mascota, que incluirá una credencial corporativa de identificación, habrá estaciones de hidratación y baño seco, además, podrán tomarse fotos en la zona adopciones y en los lugares decorados acorde a la ocasión.

Para el caso de los colaboradores que se quedaron fuera de la inscripción, se les entregará un portarretrato con la foto y el nombre de su mascota, aplica para dueños de gatos también.

- *Voluntariado*: Actividad orientada a vincularse con la comunidad, realizando acciones que fomenten el progreso social en beneficio de los más vulnerables. Involucra a los empleados en acciones colaborativas que les dan felicidad al ayudar a otros y, simultáneamente, aumenta los valores corporativos y humanos de La Empresa. Contará con 3 eventos diferentes al año:
 - Reforestación: limpieza y siembra de árboles en zonas afectadas por incendios o en ecosistemas afectados por la contaminación.
 - Banco de alimentos: donación de alimentos y soporte en su clasificación, limpieza y almacenaje.
 - Refugio de animales: donación de comida y camas, limpieza y mantenimiento del albergue, aseo y cuidado de los animales, etc.

En este sentido, el voluntariado ofrece doble beneficio a las empresas, pues, por un lado fortalece la Responsabilidad Social Corporativa RSC, al mismo tiempo que sirve como especie de *Team Building* para los equipos, que tienen la oportunidad de conocerse mejor y compartir fuera de la oficina.

Aparte de estas iniciativas, se tendrán los siguientes incentivos adicionales, no monetarios:

- Regalos fechas especiales: kit de bienvenida nuevos colaboradores, cumpleaños –solo para el área logística-, años de servicio, kit por nacimiento de hijos.

- Convenios corporativos: se negociarán descuentos en útiles escolares, instituciones educativas de segundo, tercer y cuarto nivel, cursos de idiomas, academias de baile, hospedajes, tienda de mascotas, atención veterinaria.

5.4. Eje financiero: hacia la estabilidad económica

La salud es la mayor posesión. La alegría es
el mayor tesoro. La confianza es el mayor amigo.
Lao Tse

Para finalizar con el eje financiero, las siguientes iniciativas, fueron las más relevantes para los colaboradores:

- *Charlas de educación financiera*: Busca generar cultura financiera en los colaboradores. Se dictarán 3 charlas en el año acorde al siguiente contenido:
 - Finanzas personales y familiares: busca crear conciencia sobre buenas prácticas financieras, así como, los beneficios derivados de las mismas. Brindando estrategias para la gestión eficiente de los ingresos y los gastos.
 - Ahorro e inversiones: consejos prácticos sobre ahorro e inversiones inteligentes, eliminando la creencia de necesitar grandes cantidades de dinero para construir patrimonio.
 - Planificación financiera –corto y largo plazo-: ofrece técnicas para la organización de las finanzas, que permitan hacer crecer el capital a partir de los ingresos actuales.
- *Coaching de planificación financiera*: Actividad enfocada en brindar asesoría financiera personalizada a los colaboradores. En el cual, se realizará una convocatoria para participar en el programa, donde los empleados seleccionados serán aquellos que necesiten un mayor soporte en la planificación de presupuesto, ahorro y manejo de deudas. La actividad comprenderá una valoración inicial, diseño de un plan financiero acorde a la situación económica de cada empleado, desarrollo de buenas prácticas financieras, seguimiento periódico para evaluar el progreso del pago de deudas, ajustar las estrategias y asegurar la efectividad del programa, así como, un informe final de resultados y premiación.
- *Taller | Como aprovechar mejor los beneficios corporativos*: Busca dar a conocer a los empleados, todos los beneficios no monetarios que brinda La

Empresa. En concreto, el seguro médico privado, los préstamos y planes de ahorro disponibles mediante la Asociación de Empleados, los descuentos y gratuidad de productos dependiendo el caso, los subsidios acorde al área que pertenece cada empleado, los convenios corporativos y los horarios flexibles. Este taller tendrá lugar dos veces al año, además, se dictará como inducción para los nuevos colaboradores.

También cabe señalar, que se negociará con el proveedor actual, un seguro de vida diferenciado para la fuerza de ventas, tomando en cuenta la sugerencia de los directivos durante las entrevistas. Considerando que, los colaboradores están más expuestos a riesgos y accidentes por la naturaleza de su trabajo.

Por otro lado, se realizarán convenios corporativos con instituciones financieras – bancos y cooperativas de ahorro y crédito- para el acceso a préstamos con una menor tasa de interés, así como, convenios con concesionarios de vehículos, para un descuento adicional en la compra de estos.

6. Entidades de apoyo y convenios de cooperación

Para lograr un programa de bienestar laboral efectivo, se contará con la participación de proveedores especializados para cada eje de intervención, como conferencistas, profesionales y personal técnico calificado, tanto externo como interno, que ofrecerán talleres, charlas y asesoría a los colaboradores.

En este sentido, se tendrá el apoyo de todo el Departamento de Recursos Humanos, específicamente en lo que se refiere a la organización de los eventos antes mencionados. Además, el resto de las áreas y líneas de negocio de La Empresa, brindarán su colaboración para el desarrollo exitoso del programa, tanto a nivel operativo, así como, con el auspicio de las actividades mediante productos, respaldo de la marca asignada, material publicitario, regalos promocionales, etc.

También cabe señalar, que se realizarán convenios de cooperación con entidades externas, como el Banco de alimentos de Quito, municipios, albergues de mascotas, instituciones financieras, centros médicos, establecimientos comerciales, etc., que permitan el acceso a los incentivos mencionados en este programa.

6.1. Personal técnico o equipo de trabajo requerido

Como resultado, de lo expuesto en el diseño del programa de bienestar laboral, se considera necesario añadir dentro del equipo de Recursos Humanos, un

Especialista/Coordinador de Bienestar, dedicado exclusivamente a la gestión del programa, que además, forme parte del Comité de salud y seguridad en el trabajo, para fomentar la participación y la comunicación, y servir como canal de retroalimentación de los empleados.

7. Plan de comunicación del programa

Con el fin de garantizar una comunicación efectiva y transparente sobre el Programa de Bienestar Laboral, se contará con el apoyo del Departamento de Asuntos Corporativos y Comunicaciones, misma que establece como puntos específicos:

- Informar sobre los objetivos, componentes y beneficios del programa a toda la población beneficiaria.
- Concientizar acerca de la cultura de bienestar, destacando la importancia del cuidado físico, mental, social y financiero de los colaboradores.
- Motivar la participación activa de los empleados en todas las actividades.
- Generar confianza mediante una comunicación bidireccional que promueva un ambiente de apertura y retroalimentación.

Acorde a lo expuesto, el plan se desarrollará en 3 fases:

Fase 1. Lanzamiento

- La presentación formal se realizará en la convención nacional, a inicios del año, donde se comparte la estrategia de negocio para el año en curso.
- Envío de correo electrónico masivo de anuncio del programa.
- Publicación de un banner y sección en la intranet.
- Creación de un video promocional para exhibirlo en las carteleras digitales de las áreas comunes.
- Presentación del programa en las reuniones del consejo directivo por parte de la vicepresidenta de Recursos Humanos.

Fase 2. Acompañamiento

- Envío de boletines informativos quincenales.
- Realización de los primeros talleres y actividades.
- Informar sobre las próximas actividades a ejecutarse, en las reuniones semanales de consejo directivo, por parte de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.
- Publicación de testimonios de participantes.

Fase 3. Evaluación y ajuste

- Envío de encuestas de satisfacción.
- Análisis de métricas de participación.
- Ajuste de los mensajes y canales según la retroalimentación.

Canales de comunicación

Se utilizarán diversos canales para asegurar que los mensajes lleguen a la mayor cantidad de empleados posible, acorde a lo detallado en la Tabla 10.

Tabla 10

Canales de comunicación para el programa de bienestar laboral

Canal de comunicación	Tipo de mensaje	Frecuencia sugerida
Correo electrónico masivo	Anuncios formales, calendario de eventos, recordatorios.	Semanal o quincenal
Intranet/Portal del Empleado	Banner promocional, sección dedicada al programa, galería de fotos.	Permanente
Carteleras digitales	Vídeos, mensajes visuales impactantes, información de eventos en áreas comunes.	Mensual
Reuniones de Equipo	Participación de los gerentes para promover el programa.	Puntual
Redes Sociales Internas	Contenido interactivo, encuestas, testimonios de empleados.	Diario

Fuente: A partir de los datos del Plan de comunicación para el Programa de bienestar laboral. Departamento de Asuntos Corporativos y Comunicaciones

Es importante mencionar que, el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de alinear y monitorear junto con el Departamento de Asuntos Corporativos y Comunicaciones, la difusión del programa a todos los colaboradores.

8. Monitoreo y evaluación

El monitoreo del presente programa de bienestar se realizará mediante la ejecución del cronograma de actividades e iniciativas propuestas, mismo que será presentado para aprobación al comité de dirección de La Empresa, previo conformidad de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, acorde a lo detallado en la Tabla 11 :

Tabla 11
Cronograma del programa de bienestar laboral

No.	EJE	TIPO DE INCENTIVO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	FÍSICO	Charla	Alimentación saludable y consciente																																																
2			Lectura de etiquetas nutricionales																																																
3			Organización y planificación de comidas																																																
4			Manejo de antojos y alimentación emocional																																																
5			Nutrición para diferentes etapas de la vida y situaciones																																																
6			Talleres de cocina saludable																																																
7		Coaching	Actividades y retos físicos -coaching nutricional y ejercicios																																																
8			Bailoterapia																																																
9		Pausas activas	Aeróbicos																																																
10			Funcional																																																
11			Yoga																																																
12		Evento	Carrera 5k																																																
13			Perrotón																																																
14	MENTAL	Charla	Impacto de la salud mental en el trabajo																																																
15		Taller	Manejo del estrés y la ansiedad																																																
16			Autocuidado y resiliencia																																																
17		Charla	Importancia de la comunicación abierta sobre salud mental																																																
18		Taller	Gestión emocional a líderes																																																
19		Coaching	Soporte psicológico confidencial																																																
20	SOCIAL	Evento	Un día en el trabajo de mi papá / mamá																																																
21			Día de oficina Pet Friendly																																																
22		Voluntariado	Reforestación																																																
23			Banco de alimentos																																																
24		Refugio de animales																																																	
25	FINANCIERO	Charla	Finanzas personales y familiares																																																
26			Ahorro e inversiones																																																
27			Planificación financiera –corto y largo plazo																																																
28		Coaching	Planificación financiera personalizada																																																
29	Taller	Como aprovechar mejor los beneficios corporativos																																																	

Fuente: A partir de los datos del Programa de bienestar laboral (2025)

La ejecución exitosa del cronograma antes descrito incluirá los correos electrónicos masivos, enviados a todo el personal semanalmente, las convocatorias, con sus respectivos listados de inscripción en las actividades, la publicación en la intranet, en las carteleras virtuales y redes sociales internas de La Empresa de fotos, videos y testimonios de los empleados que participaron en los eventos, charlas, talleres, etc., mismas que servirán como evidencias de lo realizado.

Por otro lado, los convenios corporativos, así como, el *Plan de flexibilidad horaria*, antes mencionados, estarán publicados en la Plataforma de autoservicio de Recursos Humanos de La Empresa, una vez hayan sido negociados con los proveedores y aprobados por el comité de dirección.

En este sentido, se estableció como *plazo de ejecución* del presente programa, un año calendario, es decir, 360 días a partir de su aprobación.

Por otra parte, para evaluar la efectividad del programa, se establecieron las siguientes métricas:

- Participación en los eventos: Porcentaje de empleados que asisten a los talleres y actividades.
- Encuestas de satisfacción: Puntuación general de cada actividad del programa.
- Variación del porcentaje de *rotación, ausentismo y accidentes laborales*, mismos que a la fecha de la presente investigación son:
 - Rotación: 32 %
 - Ausentismo: 8,5 %
 - Accidentes laborales reportados: 9 con un índice de frecuencia de 2,11

Cabe señalar que se contrastará la variación de estos indicadores, una vez se haya ejecutado el primer año del programa de bienestar laboral, acorde al siguiente detalle (Tabla 12):

Tabla 12
Variación de indicadores para el programa de bienestar laboral

Indicador	Tipo	Fórmula	Frecuencia	Vicepresidencia	Área responsable
Rotación	Eficiencia	$R = \frac{\text{empleados salientes del periodo}}{(\text{empleados al inicio del periodo} + \text{empleados al final del periodo})/2} * 100$	Anual	Recursos Humanos	Talento
Ausentismo	Conductual	$A = \frac{\text{total horas o días no trabajados}}{\text{total horas o días planificados de trabajo}} * 100$	Mensual	Recursos Humanos	Relaciones Laborales
Accidentes laborales	Frecuencia	$ALIF = \frac{(\text{No. total accidentes con baja} * 200\ 000)}{\text{No. total de horas trabajadas}}$	Anual	Técnica	Salud, Seguridad y Ambiente SHE

Fuente: A partir de los datos de People Analytics de La Empresa (2025)

Los instrumentos antes descritos, permitirán conocer los resultados alcanzados, así como, la precepción de los colaboradores respecto al programa.

9. Sostenibilidad del programa

Para asegurar que los resultados del Programa de bienestar laboral sean duraderos y satisfagan las necesidades de los colaboradores, este proyecto se enfocará, ante todo, en promover el mayor grado de bienestar –físico, mental, social y financiero- acorde a lo expresado por la Organización Mundial de la Salud (2010) en su Modelo de entornos laborales saludables. Además, se tendrá en cuenta las 3 dimensiones de la sostenibilidad –ambiental, social y económica- durante su ejecución, minimizando el impacto ambiental mediante el uso de materiales ecológicos y reciclados, promoviendo el bienestar social – objetivo principal del presente proyecto-, y garantizando la viabilidad económica del programa acorde al siguiente presupuesto referencial, que se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13
Presupuesto del programa de bienestar laboral

N.º	Eje	Tipo de incentivo	Actividad	Periodicidad / Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Físico	Charla	Alimentación saludable y consciente	1	\$ 150,00	\$ 150,00
2			Lectura de etiquetas nutricionales	1	\$ 150,00	\$ 150,00
3			Organización y planificación de comidas	1	\$ 150,00	\$ 150,00
4			Manejo de antojos y alimentación emocional	1	\$ 150,00	\$ 150,00
5			Nutrición para diferentes etapas de la vida y situaciones	1	\$ 150,00	\$ 150,00
6			Talleres de cocina saludable	1	\$ 200,00	\$ 200,00
7		Coaching	Actividades y retos físicos -coaching nutricional y ejercicios	10	\$ 200,00	\$ 2 000,00
8		Pausas activas	Bailoterapia	1	\$ 80,00	\$ 80,00
9			Aeróbicos	1	\$ 80,00	\$ 80,00
10			Funcional	1	\$ 90,00	\$ 90,00
11			Yoga	1	\$ 100,00	\$ 100,00
12			Evento	Carrera 5k	1	\$ 2 000,00
13		Perrotón		1	\$ 2 000,00	\$ 2.000,00
14	Mental	Charla	Impacto de la salud mental en el trabajo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
15		Taller	Manejo del estrés y la ansiedad	1	\$ 400,00	\$ 400,00
16			Autocuidado y resiliencia	1	\$ 400,00	\$ 400,00

17		Charla	Importancia de la comunicación abierta sobre salud mental	1	\$ 150,00	\$ 150,00
18		Taller	Gestión emocional a líderes	1	\$ 450,00	\$ 450,00
19		Coaching	Soporte psicológico confidencial	400	\$ 45,00	\$ 18 000,00
20	Social	Evento	Un día en el trabajo de mi papá / mamá	1	\$ 1 500,00	\$ 1 500,00
21			Día de oficina Pet Friendly	1	\$ 1 500,00	\$ 1 500,00
22		Voluntariado	Reforestación	1	\$ 800,00	\$ 800,00
23			Banco de alimentos	1	\$ 1 000,00	\$ 1 000,00
24			Refugio de animales	1	\$ 900,00	\$ 900,00
25	Financiero	Charla	Finanzas personales y familiares	1	\$ 150,00	\$ 150,00
26			Ahorro e inversiones	1	\$ 150,00	\$ 150,00
27			Planificación financiera – corto y largo plazo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
28		Coaching	Planificación financiera personalizada	11	\$ 200,00	\$ 2 200,00
29		Taller	Como aprovechar mejor los beneficios corporativos	2	\$ 0,00	\$ 0,00
Total presupuesto referencial						\$ 35 200,00

Fuente: A partir de los datos de las proformas y los costos de proveedores locales de servicios de bienestar (2025)

El presente presupuesto fue elaborado en función de valores referenciales de mercado, tomando en cuenta los costos promedio de proveedores locales de charlas, talleres, *coaching*, pausas activas guiadas, eventos corporativos y actividades de voluntariado. Los montos asignados responden a estimaciones prudentes y realistas, de acuerdo con el tipo de actividad, la duración y los recursos requeridos, sin representar aún una contratación formal. Es importante señalar que dichos valores pueden variar en función de factores como la negociación con proveedores, el número de participantes efectivos, la modalidad de ejecución -presencial o virtual-, así como, la utilización de recursos internos de la empresa. Por lo tanto, este presupuesto debe ser considerado como una referencia orientadora que permita dimensionar la inversión necesaria para la implementación y sostenibilidad del programa, asegurando su viabilidad y contribuyendo al bienestar integral de los colaboradores.

Recomendaciones adicionales

Se debe tomar en cuenta el rol de líderes y gerentes de área, pues son fundamentales para la implementación, efectividad y alcance del programa de bienestar.

Es vital que promuevan activamente el bienestar en sus equipos, sirvan como modelos a seguir, identifiquen y comuniquen las necesidades específicas del equipo y apoyen la participación de sus colaboradores en las iniciativas. En este sentido, se debe reforzar la importancia del programa con los líderes, así como, la disponibilidad de tiempo para participar de las actividades propuestas en equipo, ya que, durante la presente investigación, muchos de los colaboradores manifestaron que *no servían de nada tantos beneficios e iniciativas, si no tienen tiempo, ni energía para asistir a las mismas*.

Por otro lado, se debe analizar que el bienestar laboral no es solo un programa, sino una parte integral de la cultura de la empresa, entendiéndose que, una cultura que valora a sus empleados fomenta la conciliación y promueve un ambiente de respeto y apoyo es clave. Además, al ser un programa cuyo propósito principal es integrar las necesidades o expectativas tanto laborales y personales del trabajador, así como, las psicosociales, éste se vincula fuertemente al sentido de pertenencia del empleado, al observar que La Empresa se preocupa por su bienestar integral. Por tal motivo, es una herramienta útil no solo para la gestión de la compensación total sino también como estrategia de sostenibilidad para las empresas.

Conclusiones

Lo que más me sorprende del hombre occidental es que pierden la salud para ganar dinero, después, pierden el dinero para recuperar la salud. Y por estar pensando ansiosamente en el futuro, no disfrutan el presente, por lo que no viven ni en el presente ni en el futuro. Viven como si no tuviesen que morir nunca y mueren como si nunca hubieran vivido.
Dalai Lama

Después de un minucioso análisis, los resultados de esta investigación revelan que el nivel de bienestar laboral percibido por los colaboradores se encuentra en un rango medio bajo, con un 49 % de respuestas positivas sobre el mismo, poniendo de manifiesto que una proporción significativa de los empleados no experimenta plenamente las condiciones necesarias para su bienestar integral.

De ahí que, todos los entrevistados calificaran la carga de trabajo como acelerada, de alto volumen, repetitiva y de mucha presión. Donde, tanto los empleados, como los directivos, son conscientes que ésta dinámica de trabajo deriva en malas prácticas organizacionales, que generan desgaste crónico, como la sobrecarga, la comunicación poco clara y la falta de tiempo para el autocuidado, traduciéndose en un bajo grado de bienestar.

Asimismo, se identificó que la falta de tiempo disponible, para participar en las iniciativas y beneficios ofrecidos, constituye una de las principales barreras para alcanzar un impacto efectivo. Este hecho, pone de manifiesto que, el dilema del bienestar en las organizaciones responde a un problema estructural, donde por un lado, se exige eficiencia y productividad a cualquier costo, normalizando el trabajo acelerado y bajo presión, así como, estar disponible 24/7, pero al mismo tiempo, se pide a los colaboradores que fomenten el autocuidado y la resiliencia en un modelo donde no hay espacio para un minuto de descanso ni desconexión del ámbito laboral.

El programa de bienestar presentado se diseñó acorde a las necesidades de los colaboradores, estableciendo como puntos claves la flexibilidad y accesibilidad, de manera que, se adapten mejor a las jornadas laborales y a las realidades operativas de los empleados. Esto permitirá mejorar la calidad de vida dentro de la empresa, reflejándose en los indicadores de rotación, ausentismo y accidentes laborales. Además, servirá de apoyo para una futura ejecución, pues es común que surjan dudas de cómo y en qué casos

es aplicable este tipo de planes, así como, sus áreas de intervención acorde al tipo de población dentro de la compañía. Así mismo, se espera que en un futuro se pueda aplicar a otras empresas de consumo masivo y se extienda también a la población de fábricas.

En consecuencia, se concluye que, más allá de la cantidad o diversidad de beneficios existentes, el verdadero éxito de un programa de bienestar radicará en su pertinencia, oportunidad y alineación con las necesidades y tiempos de quienes conforman la organización. Pues, el desafío del presente programa de bienestar laboral se centra en transformar las malas prácticas, así como, un cambio de mentalidad sobre cómo se percibe el trabajo por parte de los líderes, no se puede normalizar que el estrés sea parte del trabajo, y si lastimosamente lo es, en este giro de negocio, se debe atender las causas y no solo los síntomas. Solo así será posible fortalecer la cultura de bienestar y consolidar un entorno laboral saludable, equilibrado y sostenible en el tiempo.

Obras citadas

- Aguilar Ham, P., Beltrán Godoy, J. H., & Gaxiola Laso, S. R. 2024. "Autoeficacia financiera, bienestar financiero y satisfacción laboral de empleados del sector metalmeccánico". *Revista Venezolana de Gerencia*. 29 (106): 491-510. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.3>
- AON. 2026. "Transforma el bienestar financiero y marca la diferencia en tu organización". *AON Publicaciones*. Acceso el 3 de febrero. [https://www.aon.com/puertorico/publicaciones/wellbeing2-\(2\)#:~:text=%C2%A1Transforma%20el%20bienestar%20financiero%20y%20marca%20la,el%2059%2C64%25%20de%20los%20colaboradores%20tiene%20un](https://www.aon.com/puertorico/publicaciones/wellbeing2-(2)#:~:text=%C2%A1Transforma%20el%20bienestar%20financiero%20y%20marca%20la,el%2059%2C64%25%20de%20los%20colaboradores%20tiene%20un)
- Bakker, Arnold B., y Evangelia Demerouti. 2013. "Job demands-resources model". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*: 37-64.
- Bhoir, Monika, y Sinha, Vinita. 2024. "Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research". *Future Business Journal*. 10 (95): 50-62. DOI: https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-024-00382-w?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article
- Carpio, Adolfo P. 1974. *Principios de filosofía. Una introducción a su problemática*. Buenos Aires: Glauco.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 2004. "Flow, the secret to happiness". Conferencia de TED Talks. https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_to_happiness
- Ecuador. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- . 2005. *Código del Trabajo*. Registro Oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre.
- El País. 2025. "La clave para combatir la desmotivación laboral: escuchar, escuchar y escuchar". *El País*, 12 de marzo. <https://elpais.com/suscripciones/profesional/2025-03-12/la-clave-para-combatir-la-desmotivacion-laboral-escuchar-escuchar-y-escuchar.html>

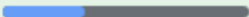
- Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana. 2013. "La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género". *Hoja Informativa OIT*, 21 de octubre. <https://www.ilo.org/es/publications/la-organizacion-del-trabajo-y-los-riesgos-psicosociales-una-mirada-de>
- Gallup. 2024. "Workplace: State of the Global Workplace." *Gallup*. Acceso el 19 de mayo. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gamarra, Greta. 2025. "La gran renuncia: de qué se trata el fenómeno y ¿puede darse en España?". *Factorial Talent Management*. 8 de febrero. <https://factorial.es/blog/la-gran-renuncia-espana/#:~:text=en%20este%20art%C3%ADculo,-,Qu%C3%A9%20es%20la%20gran%20renuncia,reporta%20el%20medio%20Business%20Insider>.
- Han, Byung-Chul. 2010. *La sociedad del cansancio*. Berlín: Herder.
- La Empresa. 2023. "Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo". 29 de enero.
- Lancman, S., Pinto Bueno de Campos Bicudo, S., da Silva Rodrigues, D., et al. 2024. "Mental Health and Work: A Systematic Review of the Concept". *Healthcare*. 12 (23): 23-77. DOI: https://www.mdpi.com/2227-9032/12/23/2377?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article
- Marck, C. H., Ayton, D., Steward, T., et al. 2024. "The workplace culture, mental health and wellbeing of early- and mid-career health academics". *BMC Public Health*. 24(1): 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18556-0>
- Medina Ariza, Mateo. 2025. "Burnout, el síndrome que está afectando a los empleados en el mundo". *Pacto Global Colombia Noticias*. Acceso el 26 de agosto. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/burnout-el-sindrome-que-esta-afectando-a-los-empleados-en-el-mundo.html#:~:text=%E2%80%9CEn%20junio%20de%202021%2C%20el,la%20n%C3%B3mina%E2%80%9D%2C%20revel%C3%B3%20Gallup>.
- Mejía, Carlos. 2020. "Estructuras de Distribución de Consumo Masivo, Aplicaciones y Efectos en los Sectores Económicos. Casos Exitosos Colombianos". Monografía de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Barranquilla. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/39280>

- Mercer. 2023. "Inside Employees' Minds Survey: Financial Well-Being insights". *Mercer*. Acceso el 10 de febrero. <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/>
- Naciones Unidas. 2022. "El teletrabajo es positivo para la salud física y mental cuando se organiza y cuenta con el equipo adecuado". *ONU Noticias*, 2 de febrero. <https://news.un.org/es/story/2022/02/1503482#:~:text=Entre%20los%20beneficios%20destacan%20una,la%20transformaci%C3%B3n%20digital%20del%20trabajo.>
- Observatorio del trabajo justo. 2025. "Principios". *Fairwork*. Acceso el 9 de marzo. https://fairwork.translate.google/en/fw/principles/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Contratos%20justos,los%20trabajadores%20en%20la%20plataforma.
- Organización Internacional del Trabajo. 2024. "Seguridad y salud en el trabajo". *ILO Library*. 17 de julio. [https://libguides.ilo.org/occupational-safety-and-health-es#:~:text=La%20seguridad%20y%20salud%20en,23\).](https://libguides.ilo.org/occupational-safety-and-health-es#:~:text=La%20seguridad%20y%20salud%20en,23).)
- . 2006. "C187 - Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo (núm. 187)". *NORMLEX Information System on International Labour Standards*, 15 de junio. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312332#:~:text=Art%C3%ADculo%203-1.,de%20trabajo%20seguro%20y%20saludable.
- . 2025. "Trabajo decente". *OIT Temas y sectores*. Acceso el 9 de marzo. <https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente#:~:text=Significa%20la%20oportunidad%20de%20acceder,organicen%20y%20participen%20en%20las>
- . 2022. "OIT: Tras la pandemia se requiere una nueva cultura de seguridad y salud en el trabajo". *OIT Noticias*, 28 de abril. <https://www.ilo.org/es/resource/news/oit-tras-la-pandemia-se-requiere-una-nueva-cultura-de-seguridad-y-salud-en>
- Organización Mundial de la Salud. 2023. "Derechos Humanos". *OMS Centro de prensa*, 1 de diciembre. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/human-rights-and->

Anexos

Anexo 1: Termómetro de bienestar laboral

<div data-bbox="224 438 1086 965"><h2>Termómetro de Bienestar Laboral</h2><p>¡Le damos la bienvenida al Ter. Termómetro de Bienestar Laboral!</p><p>¡Estamos felices de contar con su participación!</p><p>Este cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción y necesidades en relación con su bienestar en el ámbito laboral y personal. Su participación es voluntaria y la información que proporcione será tratada de forma confidencial y utilizada únicamente para el diseño de un Programa de Bienestar Laboral.</p><p>¡Gracias por su tiempo y colaboración!</p></div> <div data-bbox="224 981 1086 1077"><p>Siguiete Borrar formulario</p></div>	<div data-bbox="1176 430 2049 981"><h3>Instrucciones</h3><p>A continuación encontrará 4 secciones donde deberá responder cada una de las preguntas que ahí se encuentran, usando una escala de 5 criterios de evaluación:</p><ul style="list-style-type: none">5= Siempre4= Casi siempre3= Algunas veces2= Muy pocas veces1= Nunca<p>También encontrará una pregunta de opción múltiple al final de cada sección donde puede compartir sus intereses.</p><p>Por favor, lea cada pregunta y seleccione la opción que mejor le represente.</p></div> <div data-bbox="1176 997 2049 1077"><p>Atrás Siguiete Borrar formulario</p></div>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Datos generales	¿En qué área o departamento trabaja? *														
Género * <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino	<input type="radio"/> Ventas y Comercial <input type="radio"/> Comunicaciones y Marketing <input type="radio"/> Administración <input type="radio"/> Finanzas <input type="radio"/> Recursos Humanos <input type="radio"/> Logística <input type="radio"/> Otro: _____														
¿Cuál es su rango de edad? * <input type="radio"/> De 18 a 25 años <input type="radio"/> De 26 a 30 años <input type="radio"/> De 31 a 40 años <input type="radio"/> Más de 41 años	Queremos saber su estado de ánimo antes de realizar la encuesta. Este sentimiento es personal y no está relacionado frente a como se siente en su trabajo. <table border="0"><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td> </td></tr><tr><td>Muy triste</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>Muy feliz</td></tr></table>		1	2	3	4	5		Muy triste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy feliz
	1	2	3	4	5										
Muy triste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy feliz									
¿Cuál es su antigüedad en la empresa? * <input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> 1 - 3 años <input type="radio"/> 4 - 7 años <input type="radio"/> 8 - 12 años <input type="radio"/> Más de 12 años	Atrás Siguiete  Página 3 de 9 Borrar formulario														

EJE FÍSICO

Encontrará preguntas con 5 opciones de respuesta:

1= Nunca 2= Muy pocas veces 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

1. EJERCICIO: ¿Tiene tiempo para realizar actividad física (ej. caminar rápido, correr, nadar, ir al gimnasio)?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

2. NUTRICIÓN: ¿Cuida de sus hábitos alimenticios en general? ¿Come sano y balanceado, a las horas adecuadas?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

3. DESCANSO: ¿Puede dormir de 6 a 8 horas seguidas y sentir un total descanso entre semana?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

4. SALUD: ¿Mantiene controles médicos al menos una vez al año, para verificar su estado de salud?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

5. ¿Qué tipo de actividades o recursos relacionados con el bienestar físico le gustaría que la empresa ofreciera? (Puede marcar hasta 3 opciones).

- Charlas sobre nutrición
- Carreras: 5K y Perrotón
- Actividades y retos físicos: coaching nutricional y ejercicios
- App de Bienestar
- Clases: aeróbicos, bailoterapia, funcional, etc.
- Ninguna

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

EJE MENTAL

Encontrará preguntas con 5 opciones de respuesta:

1= Nunca 2= Muy pocas veces 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

1. MANEJO DE ESTRÉS: ¿Con qué frecuencia siente estrés, ansiedad o preocupación relacionada con sus responsabilidades laborales y plazos de entrega?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

2. MANEJO DE ESTRÉS: ¿Se siente apoyad@ por la empresa y por su equipo para manejar la presión laboral y el estrés?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

3. CONCILIACIÓN: ¿Trabaja más de 40 horas a la semana (ej. atiende requerimientos del trabajo fuera de tu horario laboral)?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

4. CONCILIACIÓN: ¿Tiene tiempo para realizar otras actividades después de su jornada laboral que le permitan desconectar del trabajo?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

5. EMOCIONES: ¿Considera que su trabajo actual aporta de manera positiva al manejo de sus emociones?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

6. EMOCIONES: ¿Siente que su trabajo actual le permite mantener un equilibrio en su salud integral (mente, cuerpo y emociones)?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

7. MOTIVACIÓN: ¿Las funciones que desempeña actualmente le motivan?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

8. MOTIVACIÓN: ¿Considera que la empresa promueve un ambiente donde se puede hablar abiertamente sobre la salud mental sin estigma?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

9. ¿Qué tipo de actividades o recursos relacionados con el bienestar mental le gustaría que la empresa ofreciera? (Puede marcar hasta 3 opciones).

- Charlas sobre salud mental
- Soporte psicológico confidencial
- Talleres y coaching: manejo del estrés, conversaciones y momentos difíciles, habilidades blandas, etc.
- Descuentos especiales en atención psicológica
- Clases de meditación, yoga, reiki, arte terapia, etc
- Ninguna

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

EJE SOCIAL

Encontrará preguntas con 5 opciones de respuesta:

1= Nunca 2= Muy pocas veces 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

1. RELACIÓN LABORAL: ¿Siento que mi trabajo es importante dentro de la estructura de mi organización?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

2. RELACIÓN LABORAL: ¿Considera que sus compañeros de trabajo y superiores le brindan apoyo cuando lo necesita?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

3. RELACIÓN LABORAL: ¿Mantengo en mi trabajo buenas relaciones con mis compañeros?

1 2 3 4 5
Nunca Siempre

4. RELACIÓN LABORAL: ¿Considera que la empresa fomenta la diversidad y la inclusión, y que todos se sienten valorados y respetados?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

5. RELACIÓN FAMILIAR: ¿Me siento apoyad@ por mi familia en mi desarrollo profesional?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

6. RELACIÓN FAMILIAR: ¿Considero que mis problemas en el trabajo afectan mis relaciones familiares?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

7. RELACIONES INTERPERSONALES: ¿Con qué frecuencia participa en actividades sociales o de integración organizadas por la empresa o su equipo?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

8. RELACIONES INTERPERSONALES: ¿Considero que existe un balance adecuado entre mi vida personal y mi vida laboral?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

9. RELACIONES INTERPERSONALES: ¿Considero que el estrés afecta mis relaciones interpersonales?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

10. ¿Qué tipo de iniciativas sociales le gustaría que la empresa promoviera para fortalecer las relaciones y el sentido de comunidad?
 (Puede marcar hasta 3 opciones)

- Un día en el trabajo de mi papá / mamá
- Día de oficina Pet Friendly
- Voluntariado: reforestación, ayuda en refugios, etc.
- Formación de clubes: lectura, senderismo, ciclismo, etc.
- Talleres de mentoría o coaching entre compañeros
- Ninguna

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

EJE FINANCIERO

Encontrará preguntas con 5 opciones de respuesta:

1= Nunca 2= Muy pocas veces 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

1. REMUNERACIÓN: ¿Considera que su compensación total (salario, beneficios, bonificaciones) corresponde al cargo que ocupa dentro de la empresa y a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

2. REMUNERACIÓN: ¿Con qué frecuencia siente preocupación o estrés por su situación financiera personal (ej. deudas, gastos inesperados, ahorro)?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

3. REMUNERACIÓN: ¿Se siente con suficiente conocimiento y herramientas para administrar sus finanzas personales (ej. presupuesto, ahorro, inversión)?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

4. SALARIO EMOCIONAL: ¿Considero que en mi trabajo existen recompensas no monetarias (ej. horarios flexibles, capacitaciones, seguro médico, servicio de transporte, subsidio almuerzo y guardería, etc.)?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

5. SALARIO EMOCIONAL: ¿El reconocimiento no monetario genera lealtad con mi empresa?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

6. ¿Qué tipo de apoyo o recursos relacionados con el bienestar financiero le gustaría que la empresa ofreciera? (Puedes marcar hasta 3 opciones).

- Escuela de Educación Financiera
- Charlas: finanzas personales y familiares, ahorro e inversiones
- Coaching de planificación financiera: presupuesto, ahorro, manejo de deudas, etc.
- Descuentos o convenios con entidades financieras
- Taller: Como aprovechar mejor los beneficios corporativos
- Ninguna

<p>Sugerencias adicionales</p> <p>¿Hay algún otro aspecto de su bienestar que considere importante y que no se haya abordado en este cuestionario?</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>Atrás Siguiete Borrar formulario</p>	<p>¡Muchísimas gracias por su tiempo y sus valiosas respuestas! Su opinión es fundamental para construir un ambiente seguro y saludable que genere un impacto positivo en la vida de todos.</p> <p>Atrás Enviar Borrar formulario</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 2: Plan de comunicación del proyecto en La Empresa

Fase 1: *Expectativa*

¡SE PARTE DEL PRIMER ESTUDIO DE BIENESTAR LABORAL!

Queremos invitarte a ser protagonista del 1er. Estudio de BienESTar Laboral
Tu opinión es importante para diseñar un programa que nos brinde +BienESTar

¡Estamos felices de contar contigo en esta experiencial!

Tu participación nos llena de entusiasmo y refuerza el propósito de **poner en el centro a las personas y buscar el bienestar integral en nuestra empresa.**

✉ **¿Qué sigue?**

En los próximos días recibirás un correo con el asunto: **"Termómetro de Bienestar Laboral"**

Desde ese mensaje podrás acceder a la encuesta para completar tu participación oficial en el estudio.

🔒 **Importante:** Solo las personas que recibieron el correo podrán responder a la encuesta, ya que buscamos garantizar la calidad y representatividad de los datos.


Gracias nuevamente por tu compromiso con el bienESTar de nuestra empresa.
¡Muy pronto seguimos con novedades!

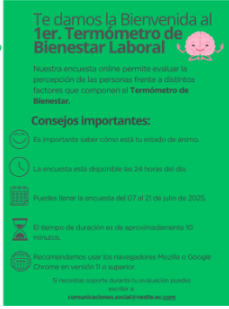
Fase 2: *Aplicación*

Termómetro de Bienestar Laboral

¡Estamos felices de contar con tu participación, como parte del proyecto para diseñar un **programa de bienESTar laboral** que mejore la calidad de vida en nuestra empresa!

🔍 Sigue las instrucciones para llenar la encuesta 🔍





🔍 Para ingresar a la evaluación **haz click en el botón "Ir a la encuesta"** 🔍

RECUERDA: Si tienes alguna duda o inconveniente puedes comunicarte con el Departamento de Recursos Humanos, Área de Relaciones Laborales.

Fase 3: Recordatorio

Recordatorio Termómetro de Bienestar Laboral

¡Tu opinión es importante para fortalecernos!

Si aún no has llenado el Termómetro de Bienestar Laboral, éste es tu momento de hacerlo



Para ingresar a la evaluación haz click en el botón "Ir a la encuesta"

Recuerda que al responder de forma honesta y transparente ayudarás al desarrollo de todos.

Anexo 3: Resultados de la encuesta

Eje físico

Pregunta N.º 1

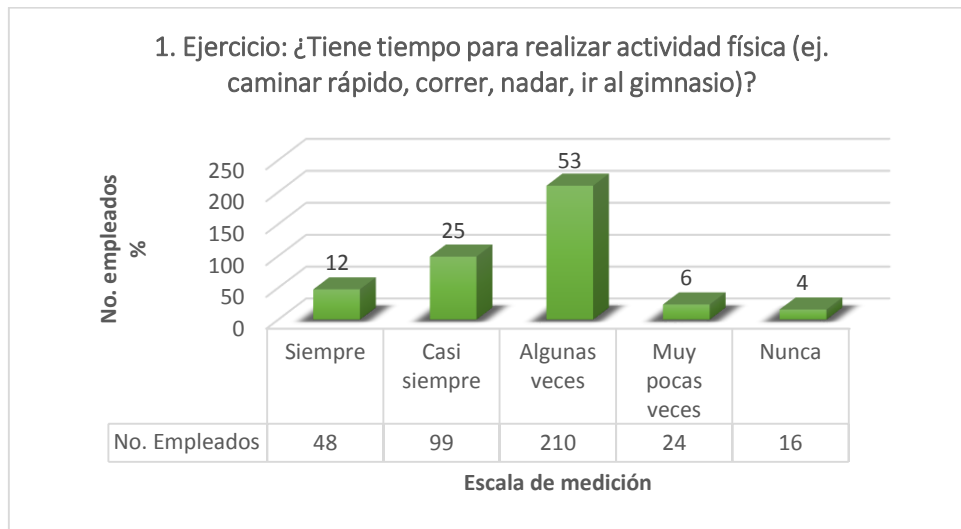


Figura A.1. Grado de bienestar físico. Pregunta 1

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 2

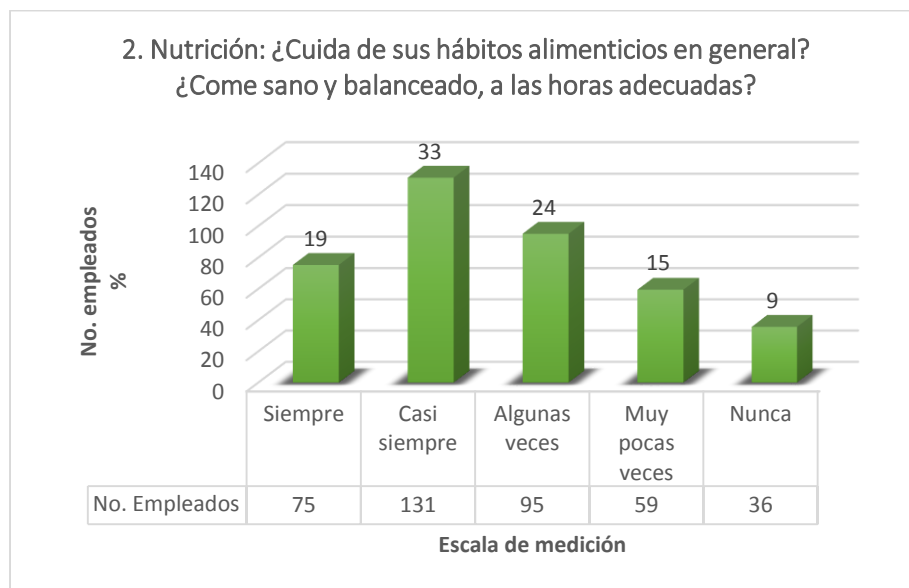


Figura A.2. Grado de bienestar físico. Pregunta 2

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 3

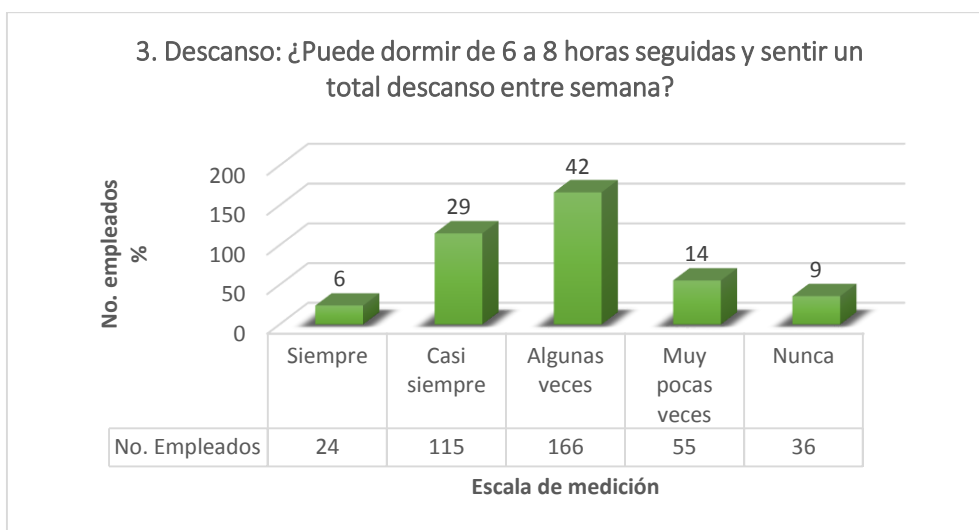


Figura A.3. Grado de bienestar físico. Pregunta 3

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 4

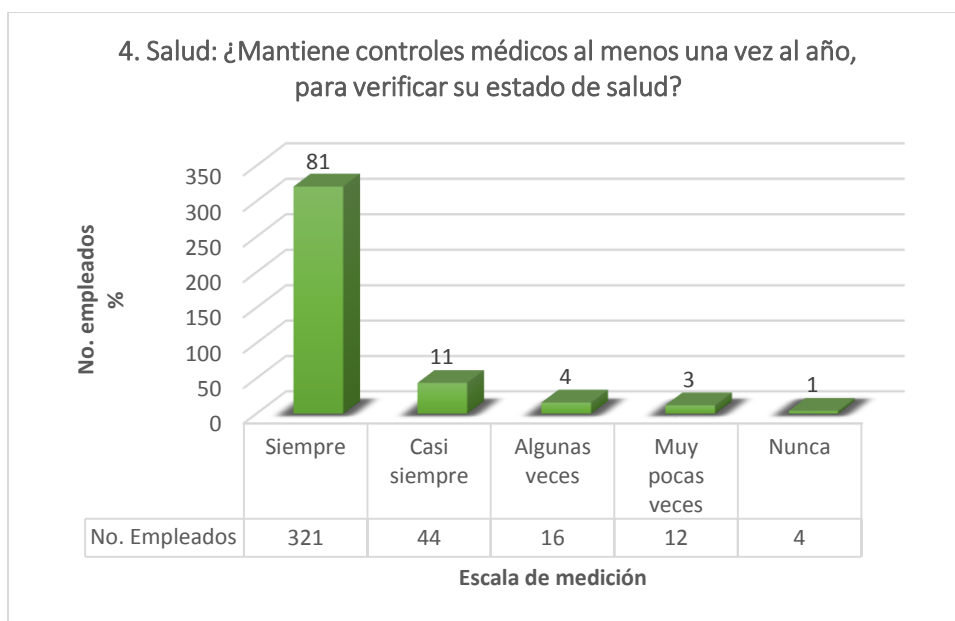


Figura A.4. Grado de bienestar físico. Pregunta 4

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 5

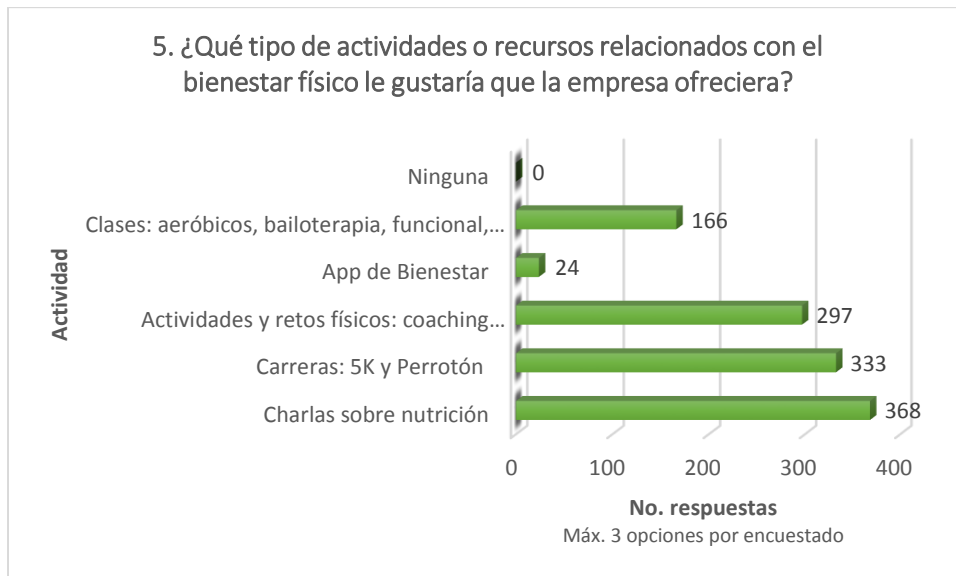


Figura A.5. Resultado de actividades eje físico

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Eje mental

Pregunta N.º 1

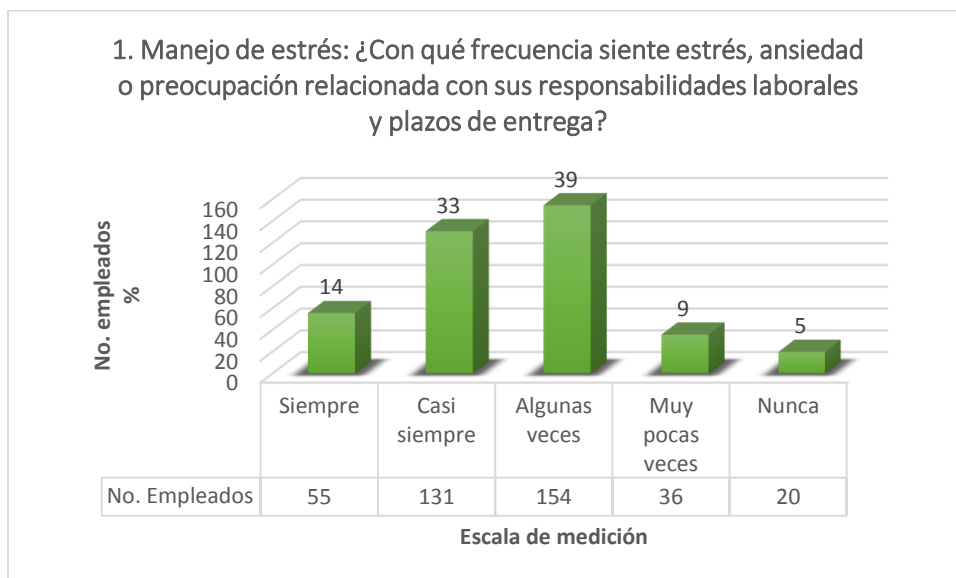


Figura A.6. Grado de bienestar mental. Pregunta 1

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 2

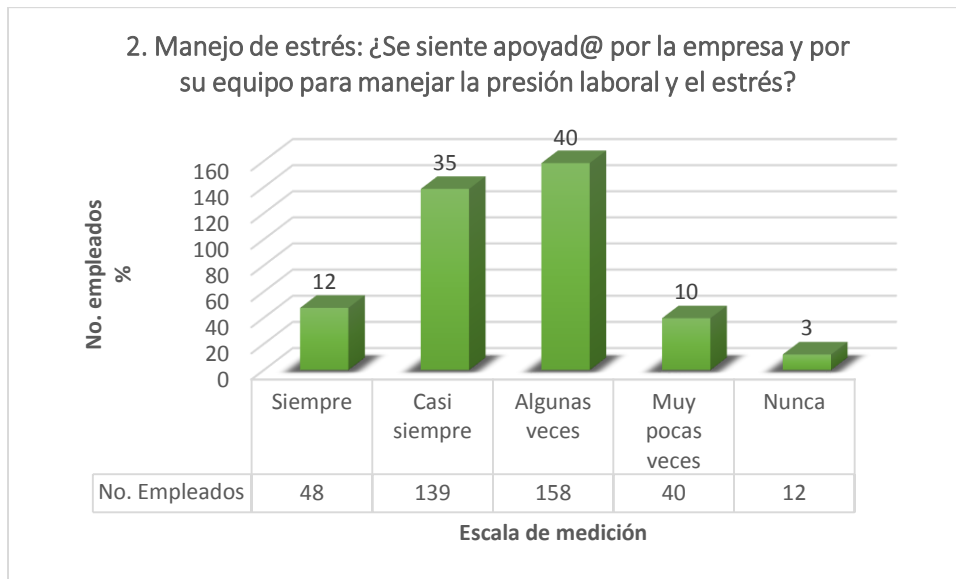


Figura A.7. Grado de bienestar mental. Pregunta 2

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 3

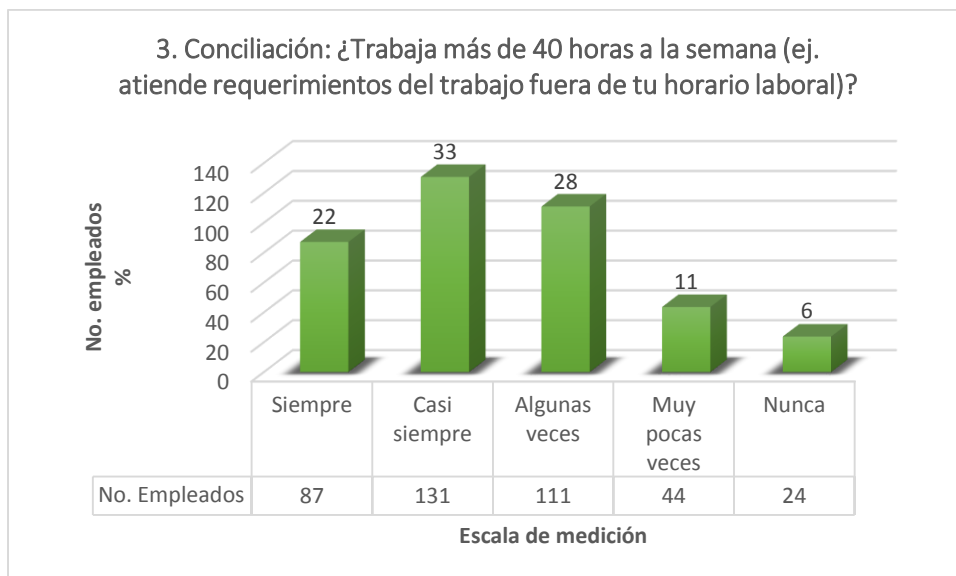


Figura A.8. Grado de bienestar mental. Pregunta 3

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 4

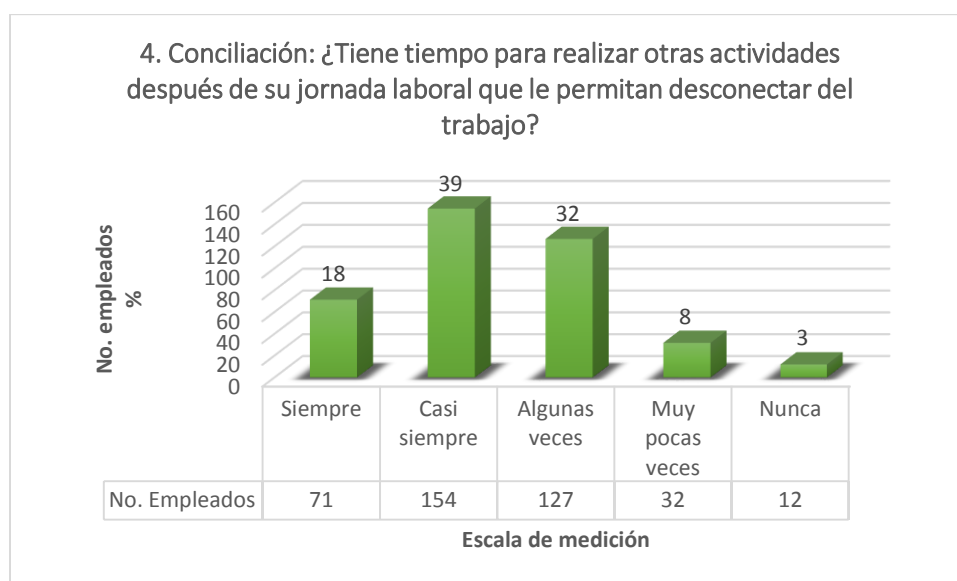


Figura A.9. Grado de bienestar mental. Pregunta 4

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 5

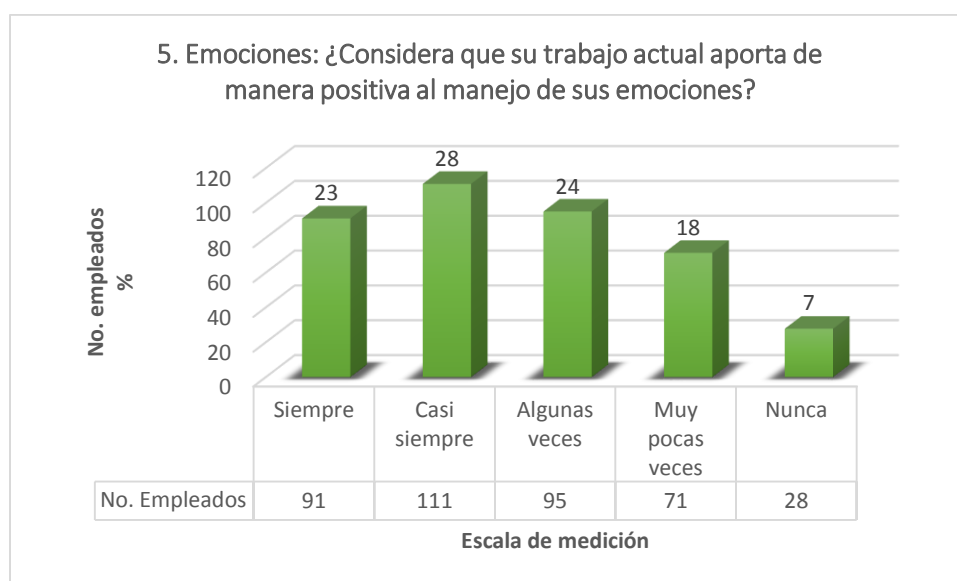


Figura A.10. Grado de bienestar mental. Pregunta 5

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 6

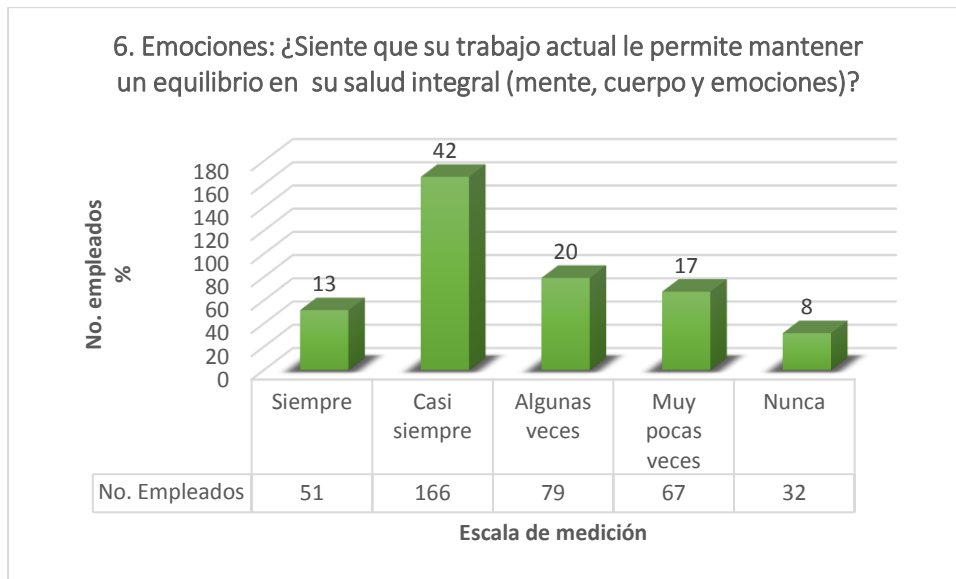


Figura A.11. Grado de bienestar mental. Pregunta 6

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 7

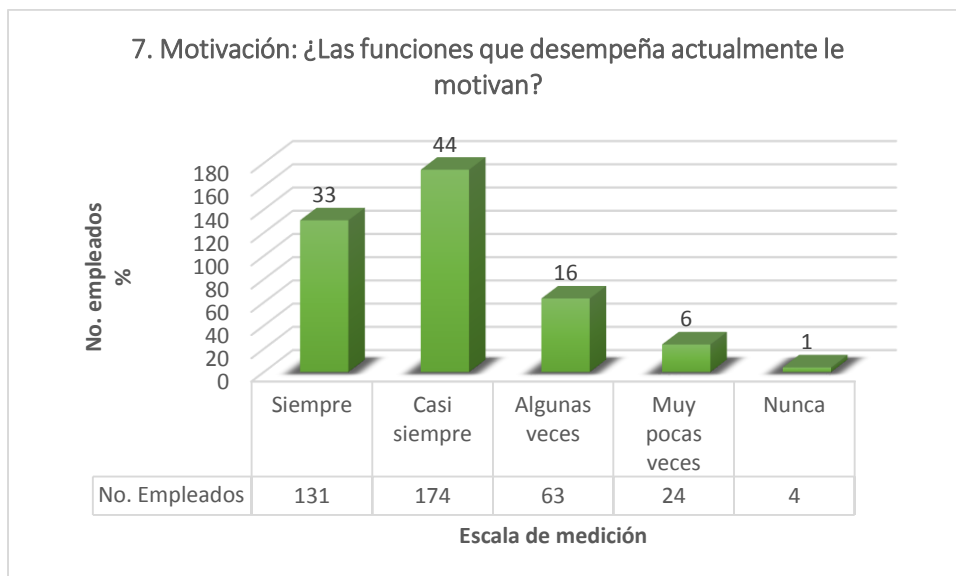


Figura A.12. Grado de bienestar mental. Pregunta 7

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 8

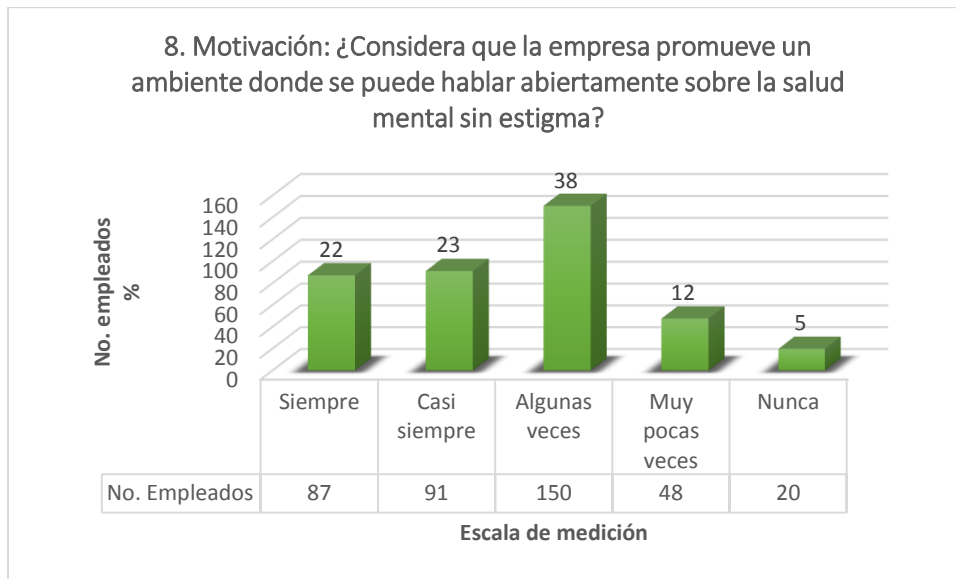


Figura A.13. Grado de bienestar mental. Pregunta 8

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 9

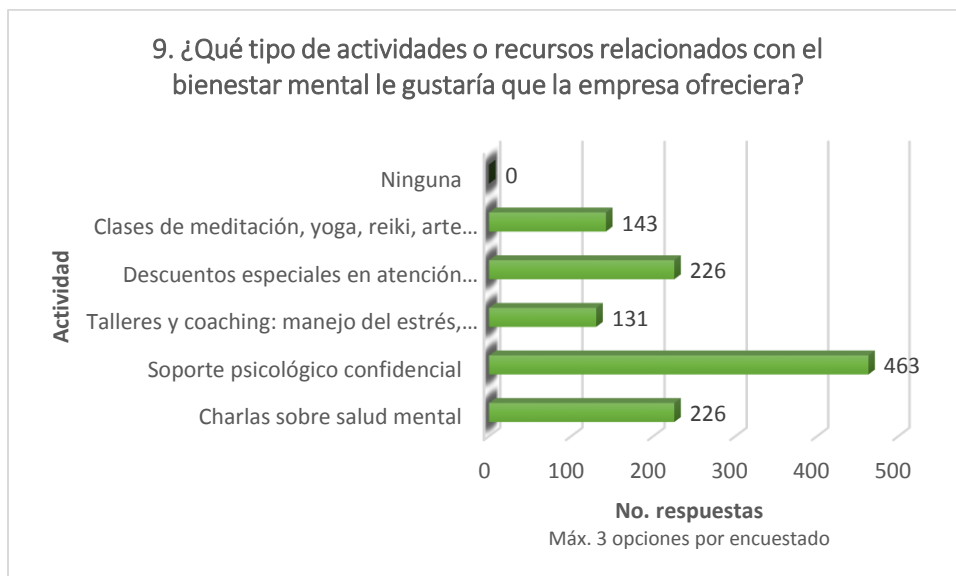


Figura A.14. Resultado de actividades eje mental

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Eje social

Pregunta N.º 1



Figura A.15. Grado de bienestar social. Pregunta 1

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 2

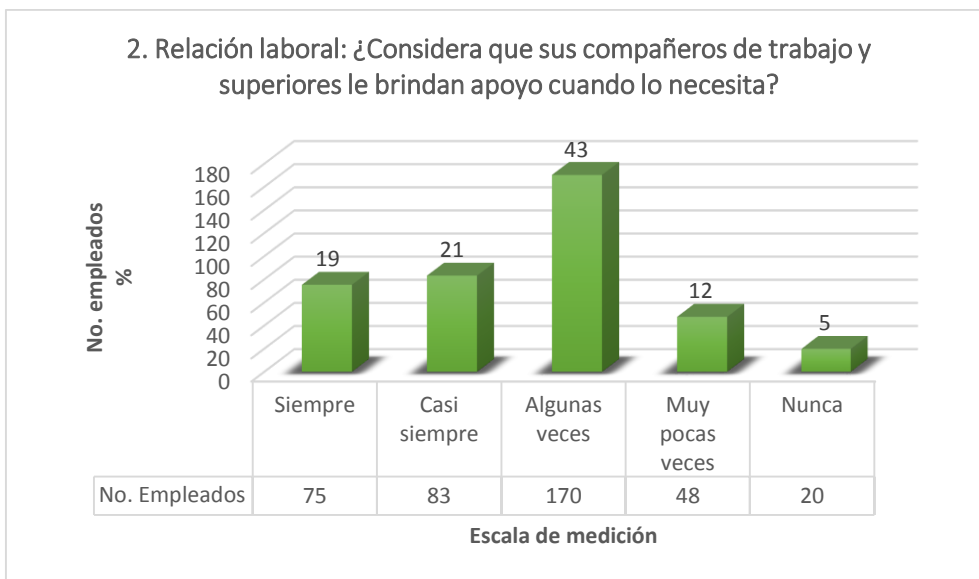


Figura A.16. Grado de bienestar social. Pregunta 2

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 3

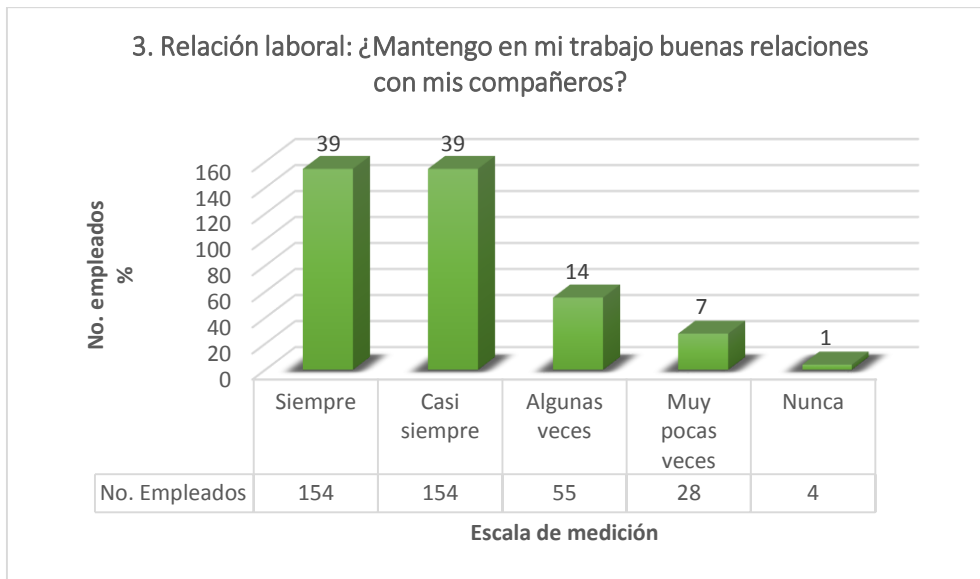


Figura A.17. Grado de bienestar social. Pregunta 3

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 4

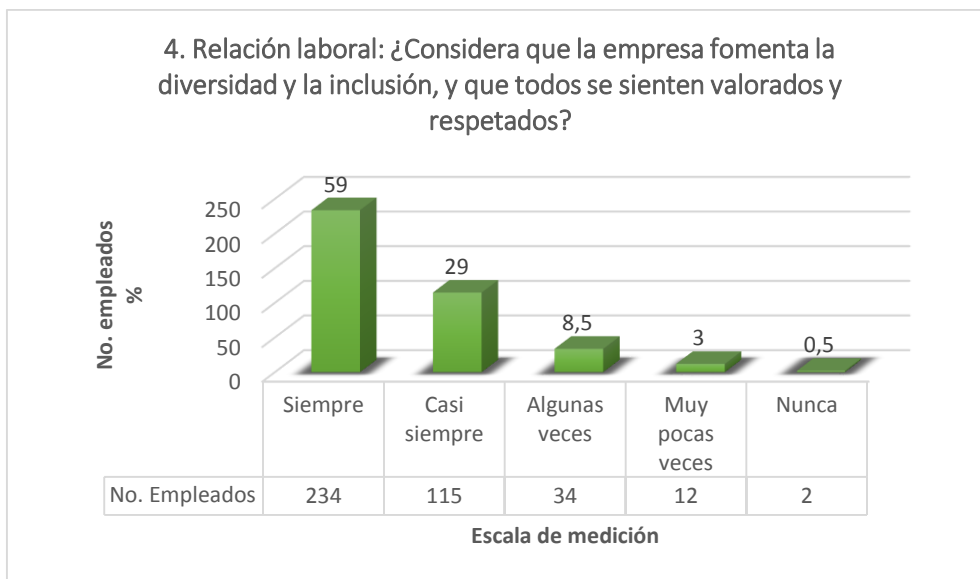


Figura A.18. Grado de bienestar social. Pregunta 4

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 5

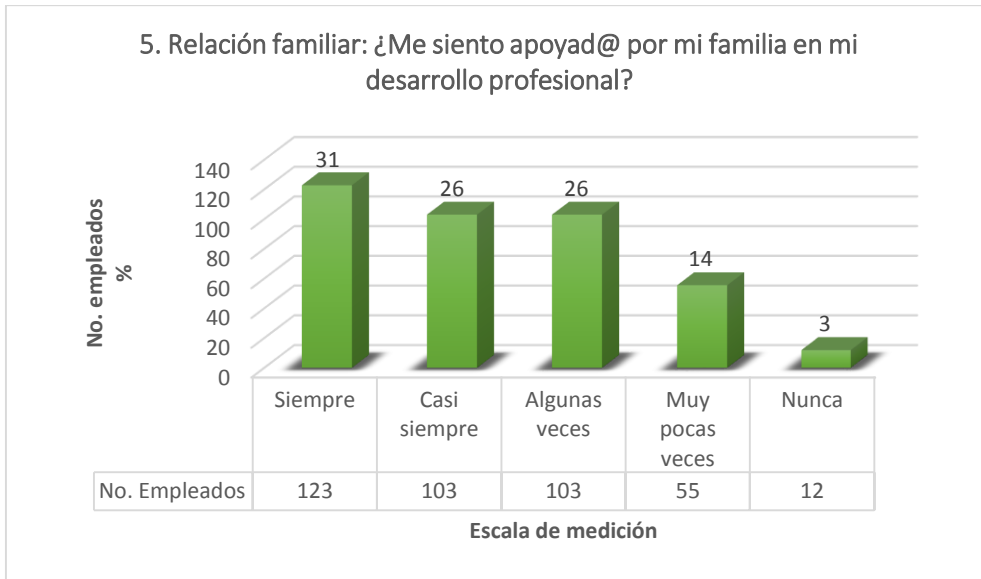


Figura A.19. Grado de bienestar social. Pregunta 5

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 6

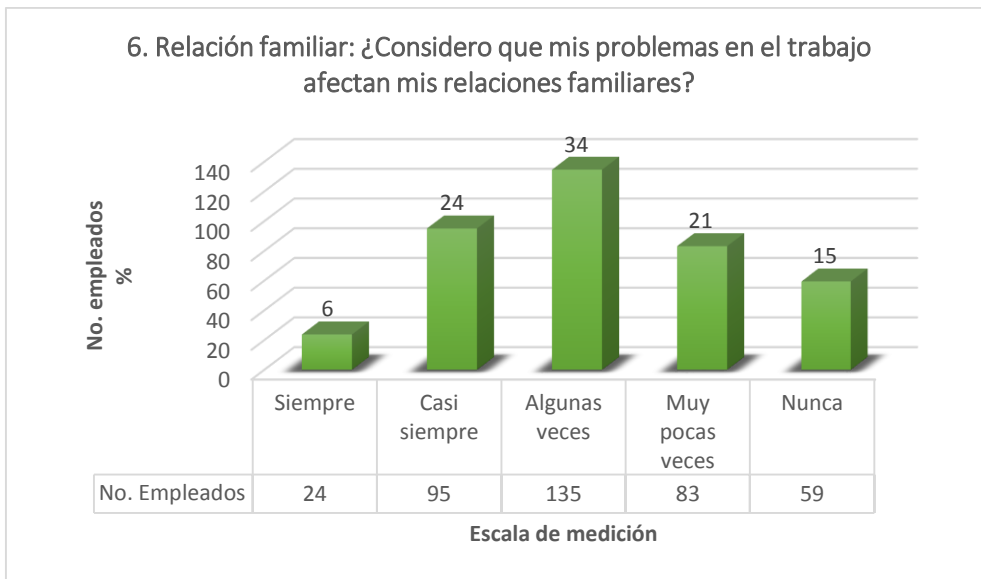


Figura A.20. Grado de bienestar social. Pregunta 6

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 7

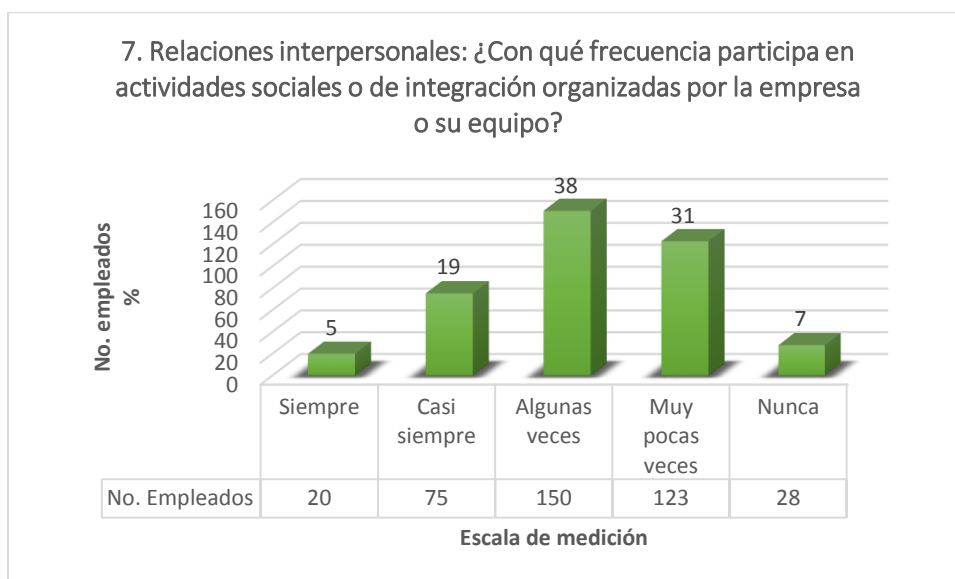


Figura A.21. Grado de bienestar social. Pregunta 7

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 8

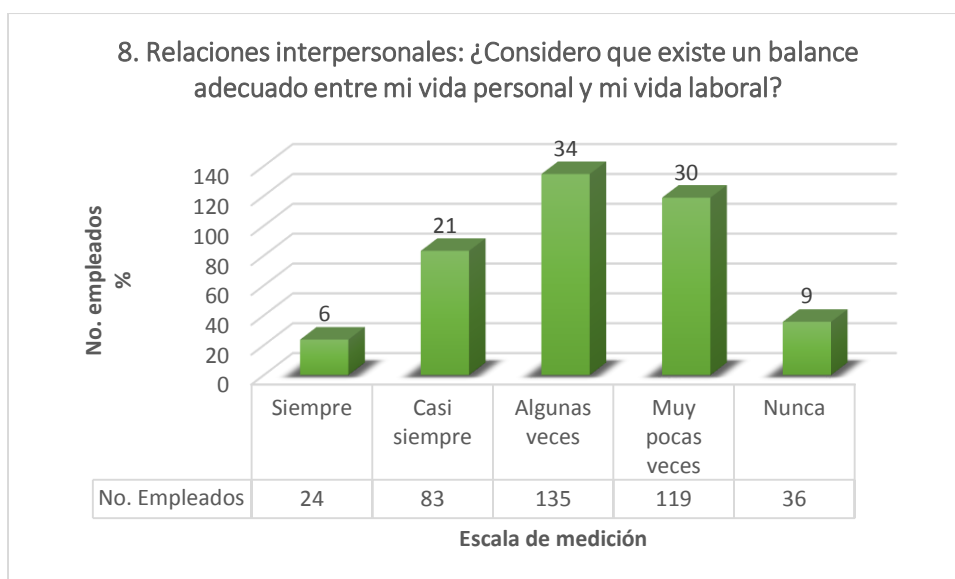


Figura A.22. Grado de bienestar social. Pregunta 8

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 9

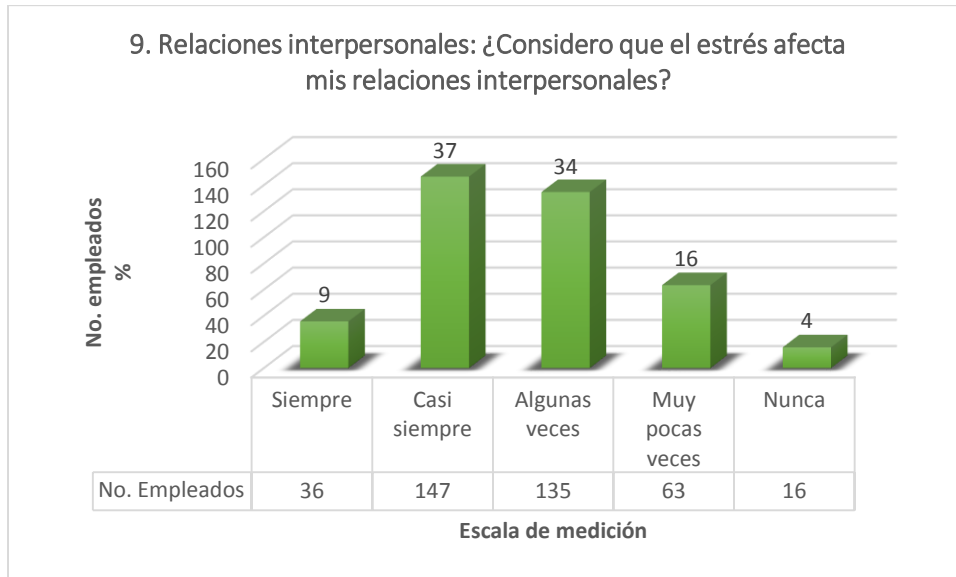


Figura A.23. Grado de bienestar social. Pregunta 9

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 10

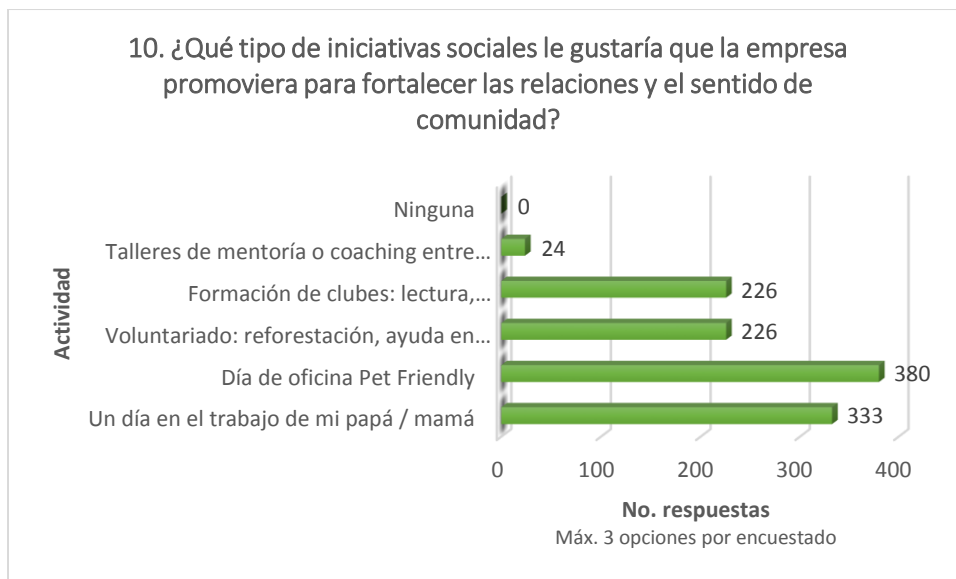


Figura A.24. Resultado de actividades eje social

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

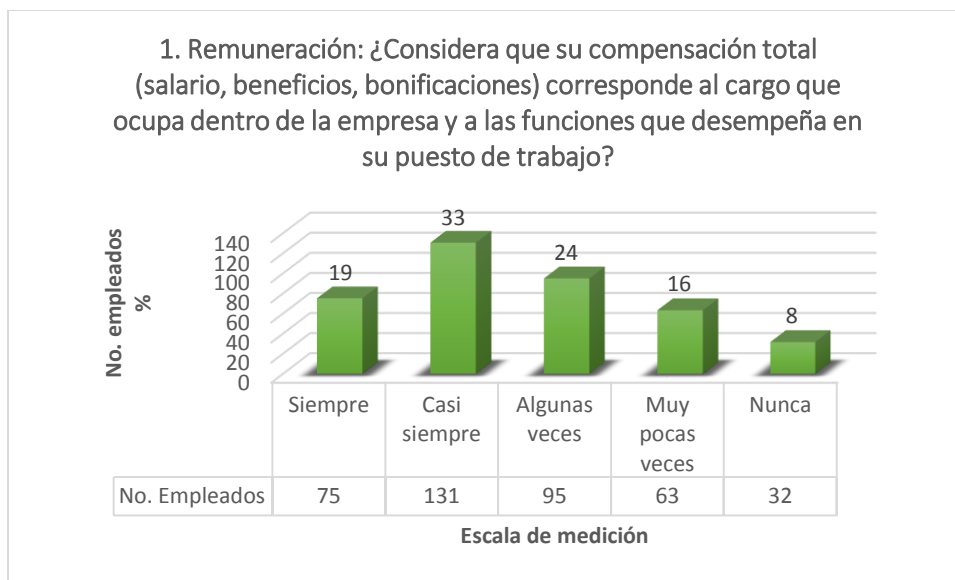
Eje financiero**Pregunta N.º 1**

Figura A.25. Grado de bienestar financiero. Pregunta 1

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

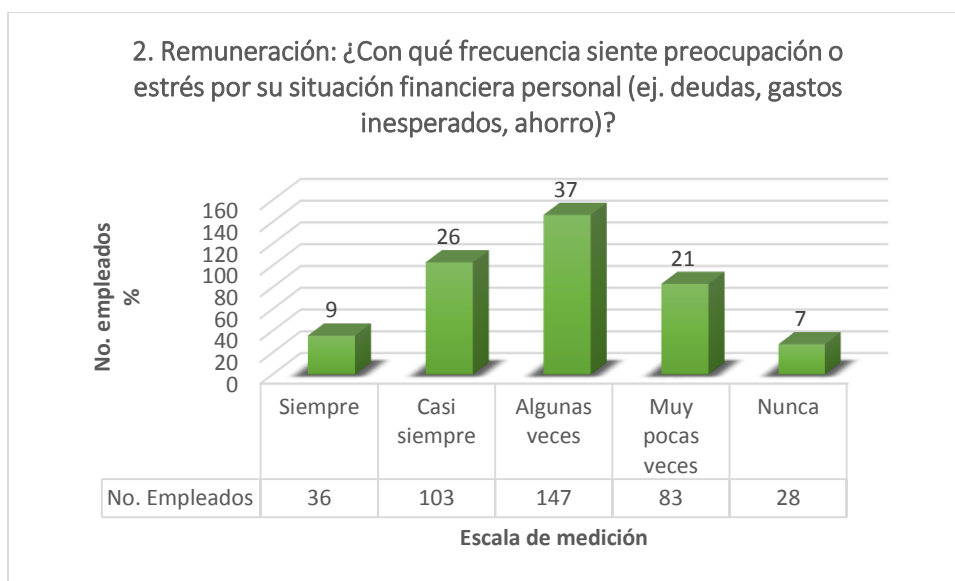
Pregunta N.º 2

Figura A.26. Grado de bienestar financiero. Pregunta 2

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 3

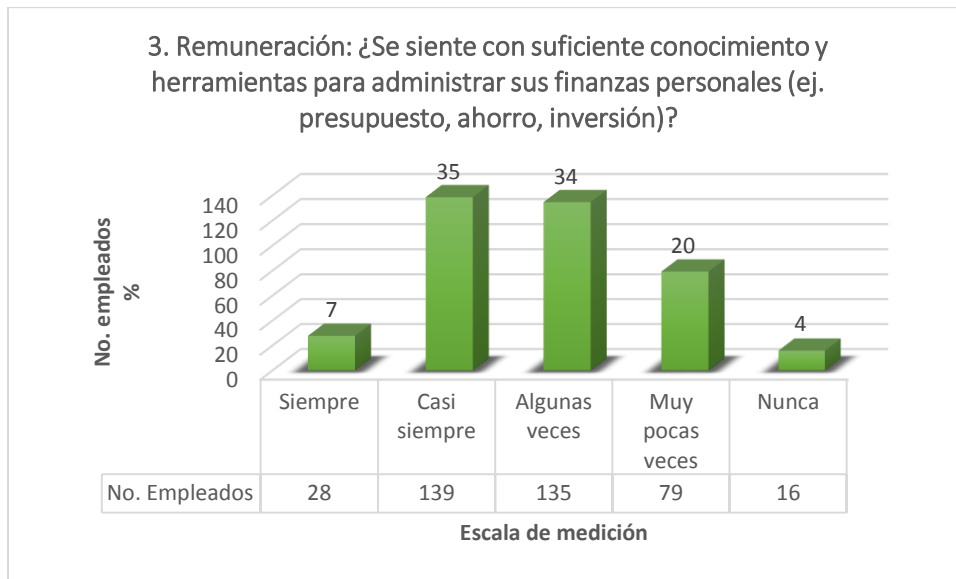


Figura A.27. Grado de bienestar financiero. Pregunta 3

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 4

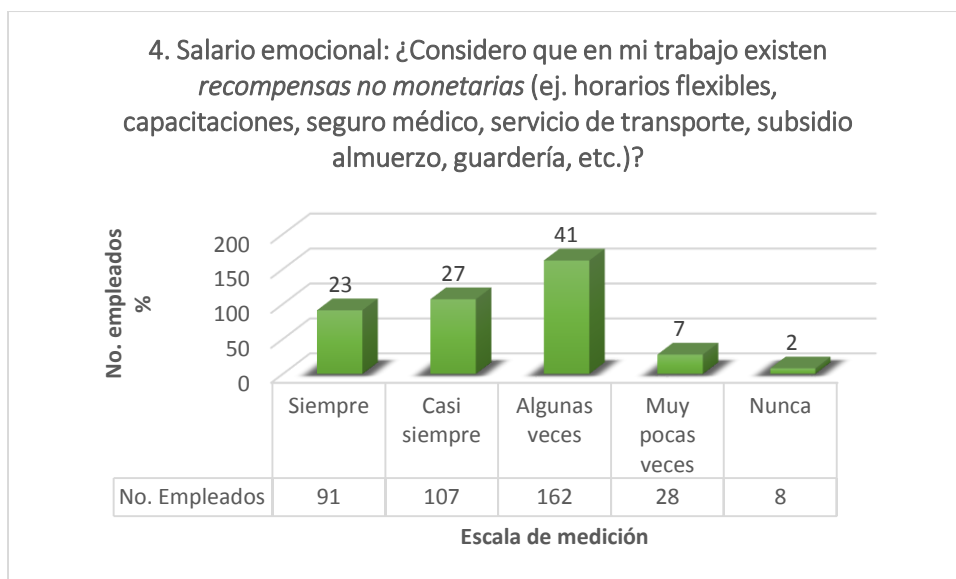


Figura A.28. Grado de bienestar financiero. Pregunta 4

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 5

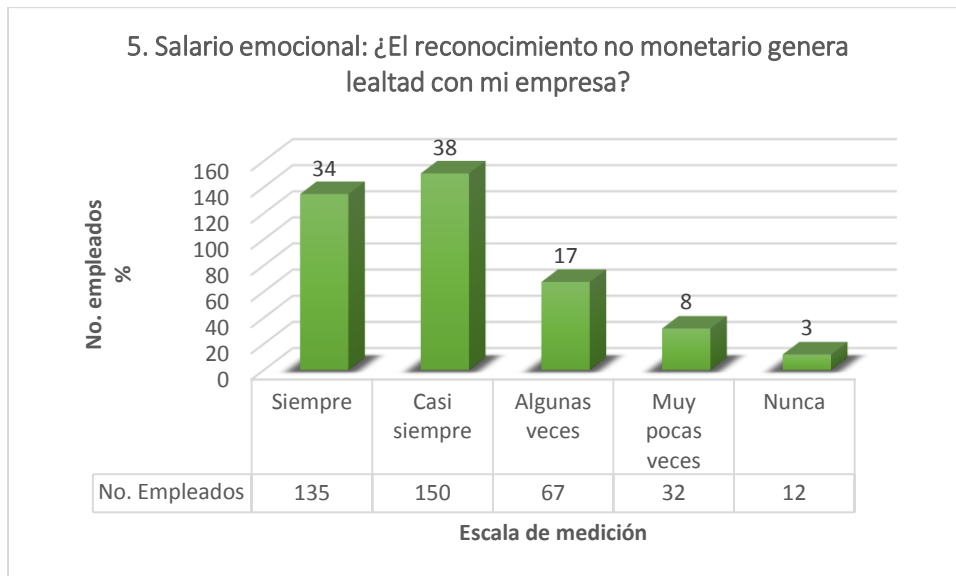


Figura A.29. Grado de bienestar financiero. Pregunta 5

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Pregunta N.º 6

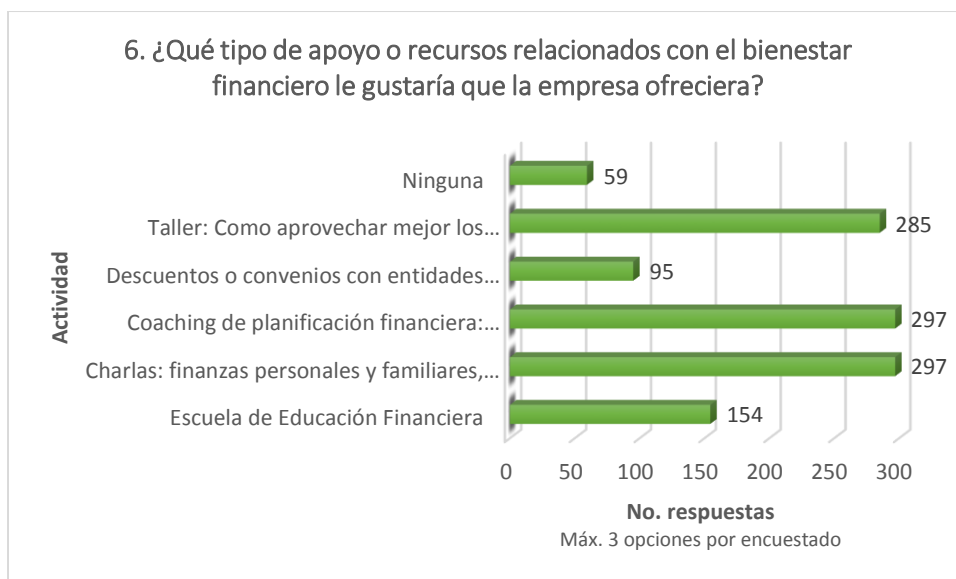


Figura A.30. Resultado de actividades eje financiero

Fuente: A partir de los datos del Termómetro de bienestar laboral 2025 (véase Anexo 1)

Anexo 4: Entrevista a directivos: perspectiva sobre el bienestar laboral

Fecha:

Entrevistado:

Modalidad:

Eje Físico

1. Desde su perspectiva, ¿cómo cree que el bienestar físico de sus colaboradores directos influye en su rendimiento y compromiso con la empresa?
 2. ¿Qué iniciativas o recursos considera que son más valorados por sus equipos para promover su salud física?
-

Eje Mental

3. En relación con el bienestar mental, ¿cómo describiría el nivel de estrés o presión que percibe en sus equipos?
 4. ¿Qué estrategias o apoyo cree que son más efectivos para ayudar a sus colaboradores a manejar la carga de trabajo y mantener un equilibrio emocional?
-

Eje Social

5. Respecto al bienestar social, ¿cómo describiría la dinámica de las relaciones interpersonales dentro de su equipo directo?
 6. ¿Qué acciones o ambientes fomentan la colaboración, el sentido de pertenencia y el apoyo entre sus colaboradores?
-

Eje Financiero

7. En cuanto al bienestar financiero, ¿cómo cree que la situación económica de sus colaboradores impacta su desempeño y motivación en el trabajo?
 8. ¿Qué iniciativas o beneficios relacionados con las finanzas personales considera que serían más relevantes para sus equipos?
-

Preguntas Adicionales (Perspectiva general y acciones)

9. Considerando los cuatro ejes (físico, mental, social y financiero), ¿cuál cree que es el mayor desafío en este momento para el bienestar integral de sus colaboradores directos?

10. Si pudiera implementar una o dos acciones concretas para mejorar el bienestar de sus equipos en la empresa, ¿cuáles serían y por qué?

Anexo 5: Resultados de entrevistas a directivos

PREGUNTAS	ENTREVISTADOS			
	Gerencia Logística	Gerencia de Ventas Regional	Gerencia de Relaciones Laborales	Gerencia Administrativa
EJE FÍSICO				
<p>1. Desde su perspectiva, ¿cómo cree que el bienestar físico de sus colaboradores directos influye en su rendimiento y compromiso con la empresa?</p>	<p>Desde mi perspectiva, el bienestar físico de los colaboradores tiene un impacto directo y significativo en su rendimiento y compromiso. En el área de logística, el trabajo puede ser físicamente exigente, especialmente para los operarios de bodega, montacarguistas, choferes y personal de carga y descarga. Si un colaborador no se siente bien físicamente —por ejemplo, si tiene dolores musculares, fatiga constante o condiciones médicas no tratadas— es muy probable que su productividad disminuya, que cometa errores o incluso que tenga más ausentismo. Además, cuando la empresa promueve buenos hábitos de salud, como pausas activas, revisiones médicas periódicas, alimentación saludable en el comedor, o incluso programas de ergonomía, eso genera una percepción positiva en el equipo. Los colaboradores sienten que la empresa se preocupa por ellos, y eso fortalece su vínculo emocional con la organización.</p>	<p>Te diría que el bienestar físico de mi equipo es absolutamente fundamental. El día de un vendedor en campo es exigente: manejar largas distancias, caminar, cargar material, estar de pie en negociaciones, a veces bajo climas extremos. Si no está bien físicamente su energía baja drásticamente. Y la energía es clave en ventas, porque tiene mejor resistencia para cumplir la ruta diaria, es más ágil mentalmente para resolver problemas con clientes y, en general, tiene una actitud más positiva. La falta de bienestar físico, por otro lado, se traduce directamente un menor rendimiento en ventas. Además, cuando alguien se siente bien físicamente, es más probable que esté comprometido. Ve a la empresa como un lugar que se preocupa por su gente. Si un vendedor se siente cuidado, no solo rinde más, sino que también es más leal y está menos propenso a ausentarse por enfermedad, lo que impacta directamente en la continuidad de las operaciones y en el logro de los objetivos de la región. Para mí, es un pilar básico del éxito.</p>	<p>Desde mi punto de vista, el bienestar físico es fundamental para lograr un rendimiento sostenido. Cuando no te sientes bien físicamente, tienes alguna dolencia, no dormiste bien o no tuviste la oportunidad de alimentarte bien por salir al apuro de tu casa, todo esto repercute directamente en el trabajo diario. Estás más irritable, no estas enfocado en las tareas, ni estás de ánimo para compartir con tu equipo. Nosotros trabajamos con gente y siempre debemos cuidar de brindar una atención personalizada pero sobre todo cálida, si tu salud física se encuentra deteriorada vas a hacer lo mínimo; por eso es tan importante cuidar el bienestar físico. En este estado, se es más propenso a cometer errores porque no estás al 100%. Esto aumenta el ausentismo y baja la productividad, generando una carga laboral adicional para sus compañeros. Por el contrario, si la empresa se preocupa por la salud de sus empleados, especialmente en la prevención de enfermedades, habrá un mayor compromiso con la empresa.</p>	<p>Como Gerencia Administrativa, el bienestar físico de mis colaboradores tiene una influencia directa. Nuestro trabajo es mayormente sedentario, frente a una computadora, y muy enfocado en la precisión, el análisis de datos y la gestión de procesos. Un colaborador con buen estado físico es mucho más productivo y preciso. Al contrario la falta de actividad física, una mala alimentación o un descanso deficiente no solo generan fatiga, sino que también afectan la concentración y la agudeza mental. Si un analista está lidiando con dolor de cabeza o molestias en la espalda por una mala postura, es más propenso a cometer errores en un informe financiero o a perder el foco en una tarea crítica. Además, el bienestar físico se relaciona directamente con el absentismo. Un equipo saludable tiene menos días de baja por enfermedad, lo que asegura la continuidad de los procesos. Mi departamento, al ser el engranaje central de la empresa, no puede permitirse interrupciones. Cada ausencia genera una carga adicional para el resto del equipo, afectando la moral y la eficiencia.</p>

<p>2. ¿Qué iniciativas o recursos considera que son más valorados por sus equipos para promover su salud física?</p>	<p>En mi experiencia, los colaboradores valoran mucho aquellas iniciativas que tienen un impacto tangible en su día a día. Por ejemplo, los chequeos médicos periódicos en planta son muy bien recibidos, sobre todo porque muchos de ellos no tienen tiempo o recursos para atenderse por su cuenta. También han valorado bastante los talleres de ergonomía, especialmente los que ayudan a mejorar posturas al levantar peso o usar maquinaria.</p> <p>Otra iniciativa que ha tenido buena acogida es la implementación de pausas activas dirigidas durante los turnos. Al principio hubo algo de resistencia por temas de tiempo, pero ahora son vistas como un momento necesario para estirarse, despejar la mente y prevenir lesiones.</p> <p>Finalmente, contar con equipos de protección personal adecuados y en buen estado, así como áreas de descanso limpias y ventiladas, también influye mucho. Más allá de programas grandes, son estos detalles del día a día los que generan una cultura de cuidado físico real.</p>	<p>Pensando en mi equipo de ventas, que está tan en movimiento, las iniciativas que más valoran y que considero más efectivas son aquellas que se ajustan a su ritmo y necesidades.</p> <p>En primer lugar, te diría que el acceso a programas de bienestar preventivo es clave. Por ejemplo, algo tan simple como campañas de vacunación estacional (gripe, etc.) organizadas por la empresa, o incluso jornadas de chequeos médicos básicos, son muy valoradas. Esto les evita tener que buscar por su cuenta y les da tranquilidad.</p> <p>Segundo, y no menos importante, son los recursos que les ayudan a manejar el estrés físico derivado del trabajo en campo. Esto incluye desde programas que fomenten pausas activas o ejercicios de estiramiento –parece básico pero es fundamental cuando pasas horas en un vehículo o de pie– hasta charlas o talleres sobre nutrición práctica para personas con horarios irregulares. Muchos de ellos comen en la calle, y darles herramientas para elegir mejor o preparar algo sencillo es muy apreciado.</p>	<p>En nuestra área, el trabajo es sedentario, por eso las iniciativas más valoradas y efectivas son aquellas que combaten precisamente los riesgos de ese estilo de vida como la ergonomía en el lugar de trabajo -un dolor de espalda crónico o el síndrome del túnel carpiano pueden ser devastadores para la productividad-, las pausas activas y promoción de la movilidad, fomentando descansos cortos y regulares para estirarse o caminar es crucial.</p> <p>Además, el acceso a programas de bienestar va más allá de un simple seguro médico. Nos referimos a convenios con gimnasios, nutricionistas o fisioterapeutas a precios preferenciales. También, campañas de salud preventiva (vacunación, chequeos de presión o glucosa) directamente en la oficina son muy apreciadas por su conveniencia.</p> <p>Otra es brindar opciones de alimentación saludable en la cafetería o en las máquinas expendedoras, así como talleres sobre nutrición que ayuden a mitigar los efectos de estar sentado la mayor parte del día.</p>	<p>Las iniciativas más valoradas suelen ser aquellas que responden a necesidades reales del día a día y que son accesibles para todos los niveles de la organización.</p> <p>Por ejemplo, los controles médicos preventivos en sitio son muy bien recibidos, porque permiten a los colaboradores tener un seguimiento de su salud sin tener que salir de su jornada laboral o gastar recursos adicionales. También valoran mucho las pausas activas dirigidas, sobre todo en áreas con tareas repetitivas.</p> <p>Por último, hemos notado un alto interés en los programas de alimentación saludable, como menús equilibrados en el comedor o campañas de nutrición.</p>
EJE MENTAL				

<p>3. En relación con el bienestar mental, ¿cómo describiría el nivel de estrés o presión que percibe en sus equipos?</p>	<p>El nivel de estrés en el área logística suele ser alto, especialmente en temporadas de alta demanda, como campañas promocionales o cierre de mes. Hay presión por cumplir con los tiempos de entrega, manejar imprevistos como retrasos de transporte o faltantes de inventario, y todo eso recae directamente sobre los equipos operativos y de supervisión.</p> <p>En general, noto que muchos colaboradores trabajan con un nivel constante de tensión, lo cual puede volverse normalizado, pero no por eso deja de ser preocupante. Algunos lo manejan bien, pero en otros se empieza a notar en su actitud: están más irritables, más callados o incluso han tenido crisis de ansiedad o ausencias repetidas. Creo que hay una necesidad creciente de acompañamiento emocional, no solo en casos extremos. El estrés es parte del trabajo, sí, pero necesitamos herramientas para que no los sobrepase.</p>	<p>En cuanto al nivel de estrés o presión en mis equipos, lo describiría como elevado y constante. Es inherente al rol del vendedor en consumo masivo. Ellos manejan presión por objetivos donde siempre hay una cuota mensual que cumplir, por eso la presión por "cerrar la venta" es diaria; además manejan los reclamos y el rechazo constantemente, eso requiere mucha resiliencia.</p> <p>Aparte, el ritmo de trabajo es acelerado, con rutas largas y tiempo limitado para visitar a muchos clientes en el día. También enfrentan problemas logísticos y de inventario, donde la responsabilidad es de logística, pero al momento de entregar productos la falla recae sobre ellos que dan la cara al cliente.</p> <p>Por otro lado, muchos me han comentado que se sienten aislados del equipo central, en especial los DSD, que pasan mucho tiempo solos en sus vehículos o visitando puntos de venta. Finalmente el equilibrio vida-trabajo es otro factor de estrés para ellos, los horarios no siempre son fijos, y a veces deben extender sus jornadas para cerrar un negocio o solucionar un problema. Esto impacta su vida personal, veo a muchos de mis vendedores con ansiedad, frustración y agotamiento mental, se nota en el cambio de humor y la paciencia, a veces, incluso en la comunicación. Es un factor que monitoreo muy de cerca porque puede afectar directamente la persistencia y la actitud positiva, que son vitales en ventas.</p>	<p>El nivel de estrés que percibimos en los equipos ha aumentado en los últimos años, y no solo por la carga de trabajo. Hoy en día el estrés proviene de múltiples fuentes: exigencias operativas, cambios organizacionales, presión por resultados, e incluso factores personales y familiares que los colaboradores traen consigo al entorno laboral.</p> <p>En general, los líderes de equipos reportan que el estrés se manifiesta de diferentes formas: agotamiento emocional, irritabilidad, baja concentración, y en algunos casos, ausentismo o problemas de convivencia. Esto es más notorio en las áreas que trabajan con plazos ajustados.</p> <p>También notamos que hay una cierta normalización del estrés, es decir, se acepta como parte del trabajo, lo que hace más difícil identificar cuándo ya ha pasado a ser un problema serio. Desde Bienestar, tratamos de mantener canales de escucha activa y de detectar estos focos antes de que escalen, pero aún hay camino por recorrer para que los equipos puedan hablar de salud mental con total apertura y sin estigmas.</p>	<p>En relación al nivel de estrés y presión, lo describiría como alto, mi equipo lidia con una presión constante y silenciosa, principalmente se derivada de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plazos de entrega y exactitud: Manejamos procesos financieros, reportes de gestión, y pagos a proveedores. Los plazos son innegociables y los errores pueden tener consecuencias graves para la empresa. La presión por la precisión y el cumplimiento puntual es diaria. • Volumen de trabajo: Los equipos administrativos suelen ser pequeños, pero el flujo de trabajo es enorme y no se detiene. Esto genera una sensación de estar siempre "contra el reloj". • Naturaleza repetitiva y detallada del trabajo: Aunque es esencial, la repetición de tareas puede ser mentalmente agotadora y, si no se gestiona bien, conduce al aburrimiento y al desgaste. • Problemas inesperados: Un fallo en un sistema, un error de conciliación o un problema con un proveedor pueden surgir en cualquier momento y requieren una resolución inmediata, lo que interrumpe el flujo normal y genera picos de estrés. <p>Percibo este estrés en mis equipos a través de la falta de concentración en algunos momentos, la irritabilidad ocasional y la dificultad para "desconectarse" al final del día. Se debe entender que el estrés no siempre viene de grandes crisis, sino de la acumulación de pequeñas presiones diarias.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. ¿Qué estrategias o apoyo cree que son más efectivos para ayudar a sus colaboradores a manejar la carga de trabajo y mantener un equilibrio emocional?

Una de las estrategias que considero más efectivas es la planificación realista de cargas de trabajo. Cuando el equipo siente que los objetivos son alcanzables y que hay una buena distribución de tareas, el nivel de ansiedad baja considerablemente. También ayuda mucho la comunicación clara y constante, especialmente en momentos de cambio o crisis. Si las personas saben qué esperar y se sienten escuchadas, enfrentan mejor el estrés. Otro aspecto clave es la flexibilidad. En logística es difícil aplicar el teletrabajo, pero hemos implementado ciertas medidas como turnos rotativos mejor organizados o días libres compensatorios. Eso les permite tener espacio para sus asuntos personales y descansar. Además, el acceso a programas de apoyo psicológico, aunque sea por medio de una línea externa o asesoría breve, sería muy útil. Algunos colaboradores no se sienten cómodos hablando con su jefe directo sobre lo que les pasa, pero si saben que pueden buscar ayuda profesional de forma confidencial, se sienten más respaldados. Y no menos importante, el liderazgo cercano. Cuando los supervisores están atentos a cómo está cada persona y no solo al cumplimiento de tareas, eso marca una gran diferencia.

Una es fomentar una comunicación abierta, por lo que realizamos reuniones semanales donde dedicamos un espacio para que expresen sus preocupaciones. La idea es que se sientan escuchados y sepan que no están solos. También procuramos tener reconocimientos de sus logros, grandes y pequeños. El mundo de las ventas puede ser ingrato si solo se enfoca en la venta no realizada. Por eso celebramos los cierres difíciles y los clientes nuevos. El reconocimiento público en una reunión puede hacer una gran diferencia en su estado de ánimo. Además, intentamos proporcionar capacitación continua no solo en técnicas de venta, sino también en habilidades blandas, como manejo de objeciones o resolución de conflictos con clientes. Lo más importante para mí es brindarles soporte práctico y herramientas para la gestión de estrés. Me gustaría que se brinden programas de asesoramiento psicológico confidencial –aunque a veces cuesta que lo usen por el estigma-, así como talleres sobre técnicas de manejo de estrés y resiliencia. Finalmente, aunque es un desafío logístico, promovemos los espacios de desconexión e insistimos en la importancia de respetar sus tiempos de descanso y sus días libres. Iniciando conmigo, trato de predicar con el ejemplo.

Hay varias estrategias que hemos identificado como efectivas, siempre y cuando estén bien adaptadas al contexto de cada área. La primera es la formación en gestión emocional para líderes, ya que ellos son el primer canal de contención. Un jefe que sabe cómo escuchar, contener y orientar sin juzgar, puede marcar la diferencia en cómo su equipo vive la presión diaria. Aquí me parece importante mencionar lo que te comentaba en la pregunta anterior, la normalización del estrés; porque el líder es el que da la pauta a su equipo de cómo se maneja el trabajo y los plazos, ellos deben ser los primeros en promover espacios de desconexión laboral y respetar los horarios de trabajo. También es muy valioso contar con un programa de asistencia psicológica confidencial. En nuestro caso contamos con el área de Trabajo Social, que da contención emocional en casos de emergencia, pero debemos ir más allá. Como tener una línea externa que ofrezca atención profesional gratuita, hemos notado que los colaboradores no quieren compartir ciertos temas personales con un colaborador directo de la empresa. Otra estrategia clave es la flexibilidad, incluso dentro de los límites que impone una operación como la nuestra. Ajustes en turnos, permisos puntuales o medidas que permitan a los colaboradores atender situaciones personales sin perjudicar su estabilidad laboral, son muy valorados y alivian tensiones.

Según mi experiencia las estrategias más efectivas se centran en la flexibilidad y el soporte de los líderes. Te menciono algunas: • Optimización de procesos y herramientas: Gran parte del estrés administrativo viene del trabajo repetitivo y de la ineficiencia. Invertir en software, automatización de tareas y procesos más claros libera tiempo y reduce la frustración. • Flexibilidad de horarios: El modelo de trabajo en oficina es bueno, pero también puede ser rígido. Permitir, cuando es posible, un esquema de trabajo híbrido o una flexibilidad de horario para atender citas personales o familiares, le da a mi equipo una sensación de control sobre su tiempo. • Comunicación transparente: Mantener una comunicación abierta sobre los objetivos del departamento y los desafíos que enfrentamos es clave. Cuando mi equipo entiende el "porqué" de su trabajo, se siente más conectado y menos agobiado. Además, soy muy consciente de la importancia de validar sus esfuerzos y de ofrecer apoyo cuando se sienten abrumados, sin juzgar. • Acceso a recursos de salud mental: Como Gerente, no soy experta en salud mental, por lo que es crucial que la empresa ofrezca acceso confidencial a profesionales. Esto puede ser a través de una línea de asistencia 24/7 o de sesiones de terapia pagadas por la empresa.

EJE SOCIAL				
<p>5. Respecto al bienestar social, ¿cómo describiría la dinámica de las relaciones interpersonales dentro de su equipo directo?</p>	<p>Diría que en general la dinámica dentro del equipo es colaborativa, aunque también hay momentos de tensión, sobre todo cuando se trabaja bajo presión. En logística, la operación requiere mucha coordinación entre diferentes turnos, funciones y niveles jerárquicos, así que las relaciones interpersonales son clave para que todo fluya.</p> <p>He notado que cuando hay confianza entre compañeros, el trabajo sale más rápido y con menos errores. Sin embargo, también pueden surgir conflictos, muchas veces por malos entendidos o diferencias en estilos de comunicación. En algunos casos, los supervisores han tenido que mediar para resolver fricciones.</p> <p>Algo que ayuda mucho a mejorar las relaciones es cuando se organizan actividades fuera del entorno operativo, como almuerzos de equipo, dinámicas de integración o reconocimientos grupales. Aunque no siempre es fácil encontrar tiempo, cuando se logra, el ambiente mejora bastante. Creo que hay espacio para seguir fortaleciendo el compañerismo, sobre todo en momentos de alta rotación o cuando se integran personas nuevas al equipo.</p>	<p>Yo describiría la dinámica de las relaciones interpersonales dentro de mi equipo directo como generalmente sólida y de apoyo, pero con un desafío inherente a la dispersión geográfica. Nuestros vendedores están en diferentes zonas, y no siempre coinciden físicamente.</p> <p>Lo positivo es que, a pesar de la distancia, existe un fuerte sentido de camaradería y solidaridad. Se conocen los desafíos del día a día; entienden la presión, los "no" de los clientes, las largas horas. Esto crea un vínculo especial. Cuando uno tiene un problema con un cliente o necesita un dato de otra zona, el apoyo suele ser inmediato. Hay mucha disposición a compartir buenas prácticas y a celebrar los éxitos ajenos. Por ejemplo, si alguien cierra un negocio grande, el resto del equipo lo felicita genuinamente.</p> <p>Para mí, el desafío principal es la interacción limitada en persona. Gran parte de la comunicación se da por teléfono o chat, lo cual es eficiente, pero no reemplaza el contacto cara a cara. A veces, esta falta de interacción física puede dificultar la construcción de relaciones más profundas o la resolución de pequeños roces que, en persona, se solucionarían más rápido.</p>	<p>Dentro de mi equipo directo, la dinámica es bastante positiva. Hemos trabajado intencionalmente en construir un ambiente de respeto, colaboración y confianza, y eso se refleja en la forma en que nos comunicamos y resolvemos los desacuerdos.</p> <p>Por supuesto, no estamos exentos de tensiones, especialmente cuando hay presión por resultados o plazos ajustados. Sin embargo, tratamos de que los conflictos se aborden de forma abierta y constructiva, sin que se acumulen.</p> <p>También valoramos mucho los espacios de diálogo informal, como cafés de equipo o pequeñas celebraciones, que ayudan a reforzar el vínculo humano más allá de lo laboral. Creo firmemente que el bienestar social comienza con un liderazgo empático, que modela conductas de escucha, inclusión y cuidado mutuo.</p> <p>En general, considero que una buena dinámica interpersonal no se da por casualidad, sino que es el resultado de un trabajo constante y coherente desde la cultura interna.</p>	<p>Las relaciones interpersonales mi área son muy interesantes, ya que la colaboración es la esencia de nuestro trabajo diario.</p> <p>Describiría la dinámica de mi equipo como altamente colaborativa y, en general, armoniosa, pero con un reto importante en la profundidad de las relaciones. Al trabajar en procesos interconectados, la comunicación entre miembros es constante. Un reporte de un analista de costos depende de la información del equipo de cuentas por pagar, que a su vez se basa en los datos de compras. Esto crea una interdependencia natural que fomenta la cooperación y el apoyo mutuo para cumplir con los plazos.</p> <p>Hay un sentido de comunidad y pertenencia porque todos entendemos el valor de nuestro trabajo y cómo contribuye al funcionamiento de toda la empresa. Nos vemos como un engranaje vital en la maquinaria. Si alguien se ausenta, el resto del equipo se organiza para cubrir su trabajo, lo que refuerza los lazos de apoyo.</p> <p>Sin embargo, el desafío es que, dado el enfoque en la tarea y la naturaleza a veces repetitiva del trabajo, las interacciones suelen ser transaccionales y orientadas a la tarea. La presión por los plazos a menudo limita los momentos para una conversación más personal o para fortalecer los lazos de amistad. La comunicación es eficiente, pero no siempre profunda.</p>

6. ¿Qué acciones o ambientes fomentan la colaboración, el sentido de pertenencia y el apoyo entre sus colaboradores?

<p>Hay varias acciones que han demostrado ser efectivas para fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia. Una de las más importantes es reconocer públicamente el esfuerzo del equipo, no solo los resultados. Cuando un supervisor destaca, por ejemplo, cómo se apoyaron entre turnos para resolver un problema o cómo alguien dio un paso extra para ayudar a un compañero, eso refuerza el espíritu de equipo. También hemos visto buenos resultados cuando se promueve un ambiente de confianza psicológica, donde las personas se sienten cómodas para hablar, hacer preguntas o proponer ideas sin miedo a ser juzgadas. Eso se logra con líderes cercanos, que escuchan y que dan el ejemplo. Por último, creo que los espacios de diálogo entre áreas también fomentan pertenencia, porque muchas veces los equipos logísticos se sienten “invisibles” o aislados. Cuando se los incluye en reuniones, decisiones o proyectos transversales, se genera un mayor compromiso y orgullo de ser parte de la organización.</p>	<p>Las acciones y ambientes que considero más efectivos son:• Reuniones de equipo presenciales periódicas: Aunque no sean tan frecuentes -una vez al mes o cada dos meses-, estas reuniones son oro. No solo revisamos resultados, sino que fomentamos la interacción informal. Organizamos almuerzos, actividades de integración o incluso un café antes de la jornada. Ver las caras, compartir anécdotas del día a día, y reír juntos construye lazos que ninguna videollamada puede reemplazar• Grupos de comunicación interna bien gestionados: Tenemos grupos de WhatsApp o Teams donde, más allá de lo laboral, se permite y fomenta compartir éxitos, pedir consejos, o incluso desahogarse de forma constructiva. Como líder, me aseguro de que el tono sea positivo y de apoyo, también celebro públicamente a quienes ayudan a otros. Esto crea una red de soporte constante. • Proyectos o desafíos colaborativos: Aunque el rol de ventas es individual, buscamos oportunidades para que trabajen en conjunto. Por ejemplo, si hay una activación especial en un punto de venta grande, asignamos a dos o tres vendedores para que trabajen juntos. Esto impulsa la interacción y el trabajo en equipo, y refuerza el concepto de que el éxito de uno es el éxito de todos. • Cuando entra un vendedor nuevo, busco que uno de los más experimentados lo "apadrine". No es una relación formal de jerarquía, sino de acompañamiento y guía.</p>	<p>Una de las acciones más efectivas para fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia es reconocer el aporte de cada persona, no solo por los resultados, sino también por la forma en que contribuyen al equipo. El reconocimiento genuino —ya sea de parte del líder o entre compañeros— fortalece el vínculo colectivo. También funcionan muy bien los espacios de participación, como comités de bienestar, brigadas o grupos de mejora. Cuando los colaboradores sienten que pueden proponer ideas, tomar decisiones y ver resultados concretos, su compromiso con la empresa aumenta notablemente. Desde el punto de vista del ambiente, es fundamental que haya un entorno inclusivo, seguro y libre de discriminación, donde todos puedan ser ellos mismos y sentirse parte del equipo, sin importar su rol, género o antigüedad. Esto lo reforzamos a través de campañas de sensibilización, capacitaciones y políticas claras de convivencia. Algo que no debemos subestimar son los pequeños gestos cotidianos, como celebrar cumpleaños, compartir logros o acompañarse en momentos difíciles, tienen un gran impacto en el sentido de comunidad dentro del equipo.</p>	<p>Para que mi equipo establezca relaciones a un nivel más humano, me enfoco en crear espacios y momentos que rompan con la rutina. Normalmente promuevo las siguientes actividades:• Reuniones de equipo más cercanas: Reservamos 5 o 10 minutos al inicio de las reuniones para un "check-in" rápido. En este espacio, cada uno puede compartir algo personal, como qué hicieron el fin de semana o un logro fuera del trabajo. Esto ayuda a que nos veamos como personas y no solo como colegas. También, celebrar los cumpleaños y aniversarios de la empresa de cada miembro es una tradición que valoran mucho. • Actividades de integración fuera de la oficina: Al menos una vez al trimestre, organizamos una actividad fuera del horario laboral. Puede ser algo sencillo como un almuerzo o incluso un juego de mesa después del trabajo. • Mentoría entre pares: Animo a los miembros del equipo más experimentados a guiar y apoyar a los nuevos. Esto no solo acelera la curva de aprendizaje, sino que también crea lazos de confianza y respeto mutuo.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

EJE FINANCIERO				
<p>7. En cuanto al bienestar financiero, ¿cómo cree que la situación económica de sus colaboradores impacta su desempeño y motivación en el trabajo?</p>	<p>La situación económica personal de los colaboradores tiene un impacto directo en su desempeño y motivación. Muchos de ellos tienen cargas familiares fuertes, deudas o están en situaciones de vulnerabilidad, y eso evidentemente afecta su estado emocional y su capacidad de concentración en el trabajo. Cuando un colaborador está preocupado por no llegar a fin de mes, por pagar la escuela de sus hijos o por cubrir necesidades básicas, se nota en su actitud: está más distraído, irritable, o incluso ausente mentalmente. En algunos casos hemos visto personas que buscan turnos extra o hacen esfuerzos excesivos para ganar más, lo que a largo plazo también genera desgaste físico y emocional. Creo que es un tema del que se habla poco en el entorno laboral, pero que influye muchísimo. Si no se toma en cuenta el contexto económico del colaborador, se corre el riesgo de exigirle más de lo que realmente puede dar.</p>	<p>Desde mi perspectiva en el área de ventas, la situación económica de mis colaboradores impacta de manera directa en su desempeño y motivación. Un vendedor que está constantemente preocupado por sus finanzas personales no puede rendir al máximo. Es como si tuviera una mochila llena de piedras en la espalda mientras intenta correr. Cuando un colaborador tiene estrés por el dinero, su concentración disminuye. Su mente está dividida entre el objetivo de venta y la preocupación por pagar la renta, las colegiaturas o una deuda. Esto se traduce en menos foco durante las negociaciones, errores en los pedidos o simplemente una falta de energía para ir la milla extra. Además, el estrés financiero puede generar frustración y desmotivación. Si sienten que, a pesar de su esfuerzo, sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas o para dar estabilidad a sus familias, es natural que su compromiso disminuya. Pueden empezar a buscar otras oportunidades laborales que les ofrezcan una mejor compensación o simplemente caer en un estado de apatía que afecta su interacción con el cliente y su cierre de ventas.</p>	<p>La situación económica de los colaboradores tiene un impacto profundo, aunque muchas veces silencioso, en su desempeño y motivación. Cuando una persona está atravesando dificultades financieras, lo más probable es que llegue al trabajo con altos niveles de preocupación, ansiedad e incluso frustración, lo que afecta directamente su capacidad de concentración, su energía y su actitud. También hemos visto que algunos colaboradores toman decisiones laborales basadas en la necesidad económica inmediata —por ejemplo, buscar horas extras de forma excesiva, aceptar préstamos informales o incursionar en otras actividades fuera de la empresa— lo que a la larga puede generar más agotamiento y riesgo de rotación. En términos de motivación, cuando los ingresos no alcanzan para cubrir las necesidades básicas o no se perciben como injustos en relación con el esfuerzo, es difícil mantener un compromiso genuino con la organización, por más programas de bienestar que existan. Por eso, creemos que el bienestar financiero debe ser parte integral de la estrategia de bienestar, abordándolo desde una perspectiva de prevención, formación y acompañamiento, no solo desde lo salarial.</p>	<p>En cuanto al bienestar financiero, considero que la situación económica de mis colaboradores tiene un impacto directo en su desempeño. En un rol administrativo, donde se requiere de gran concentración y precisión, las preocupaciones financieras actúan como una distracción constante. Cuando un colaborador está estresado por sus finanzas personales, su mente se divide. En lugar de estar completamente enfocado en un análisis o en la conciliación de cuentas, una parte de su atención está en el pago de deudas, en los gastos inesperados o en cómo llegar a fin de mes. Esto puede llevar a errores de cálculo, a una menor productividad y a la pérdida de atención al detalle, que es tan crucial en mi departamento. Además, el estrés financiero afecta directamente la motivación. Si un empleado siente que su sueldo no es suficiente para brindarle seguridad a su familia, es probable que se sienta desmotivado y que su compromiso con la empresa disminuya. Esto puede llevarlo a buscar activamente otras oportunidades laborales que le ofrezcan una mejor compensación.</p>

8. ¿Qué iniciativas o beneficios relacionados con las finanzas personales considera que serían más relevantes para sus equipos?

<p>Creo que hay varias iniciativas que serían muy valiosas para el equipo. En primer lugar, talleres o asesorías sobre educación financiera. Muchos colaboradores no tienen una planificación clara de sus ingresos y gastos, y terminan sobre endeudados sin saber cómo manejarlo. Si se les brindara orientación práctica sobre cómo administrar su dinero, ahorrar o evitar créditos abusivos, sería de gran ayuda.</p> <p>Otra iniciativa que considero muy relevante es el acceso a préstamos internos con condiciones justas, o alianzas con cooperativas confiables. En varias ocasiones, los colaboradores han recurrido a prestamistas informales con tasas altísimas, lo que termina generando aún más estrés financiero.</p> <p>Y finalmente, creo que ofrecer anticipos de sueldo planificados, en casos de emergencia o necesidad puntual, puede ser un alivio importante, siempre que se maneje con responsabilidad.</p>	<p>Basándome en lo que percibo de mis equipos de ventas y dada la realidad económica actual, las iniciativas o beneficios relacionados con las finanzas personales que considero más relevantes y que tendrían mayor impacto son aquellas que ofrecen seguridad, estabilidad y oportunidades de crecimiento a largo plazo. Deben existir salarios competitivos y esquemas de comisiones claras y alcanzables, beneficios adicionales a la seguridad social y de ley, además del seguro médico que si tenemos, debemos contar un seguro de vida especial para la fuerza de ventas –dado el contexto de inseguridad constante actual-, así como, un fondo de cesantía o planes de jubilación, que aportan una tranquilidad inmensa.</p> <p>Además, sería interesante que brinden programas de educación financiera y asesoría, ya que muchos de nuestros colaboradores no han tenido acceso a una educación sólida en finanzas personales. Es más, si la empresa pudiera incluso ofrecer acceso a asesoría financiera personalizada, eso les daría herramientas para tomar mejores decisiones y sentir más control sobre su futuro económico.</p> <p>Por último, me parece importante dar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, sé que no es directamente un beneficio financiero, pero la posibilidad de ascender o de mejorar sus habilidades para acceder a roles mejor remunerados dentro de la empresa es un poderoso incentivo.</p>	<p>En mi experiencia, las iniciativas más relevantes son aquellas que combinan educación financiera, apoyo concreto y acceso a herramientas seguras.</p> <p>En primer lugar, considero clave ofrecer talleres prácticos sobre finanzas personales, que aborden temas como administración del sueldo, ahorro, manejo de deudas, y planificación a corto y largo plazo. Muchas veces, el desconocimiento lleva a tomar decisiones que empeoran la situación financiera.</p> <p>Otro beneficio muy valorado es el acceso a préstamos internos o convenios con instituciones financieras confiables, que ofrezcan condiciones justas y transparentes.</p> <p>También hemos recibido buena acogida con acciones como los convenios con supermercados y farmacias para el descuento de nuestros productos. No son soluciones definitivas, pero alivian el gasto mensual y generan percepción de apoyo.</p> <p>Algo que queremos explorar, justamente con el plan de bienestar que estás trabajando, es el acompañamiento financiero individualizado, para aquellos casos más complejos, siempre con confidencialidad y enfoque educativo. A veces, un par de sesiones bien orientadas pueden marcar la diferencia en la tranquilidad de una persona.</p>	<p>Dada la naturaleza de mi equipo, que valora la estabilidad y la planificación, las iniciativas o beneficios que considero más relevantes son aquellas que ofrecen seguridad y herramientas para el futuro, como programas de educación financiera y ahorro que brinden talleres sobre cómo gestionar un presupuesto familiar, cómo ahorrar de manera efectiva y, crucialmente, cómo invertir de forma segura.</p> <p>También considero importante contar con beneficios y descuentos con instituciones financieras para ofrecer préstamos con tasas preferenciales o con comercios para obtener descuentos exclusivos. Esto alivia el peso de las compras importantes y les da una sensación tangible de que la empresa se preocupa por su bienestar económico.</p> <p>Como punto final creo que son importantes los planes de ahorro para el retiro, aunque parezca un beneficio a largo plazo, iniciar un programa de ahorro para la jubilación independiente del IESS -incluso con una pequeña contribución de la empresa- sería increíblemente valorado. Les da una gran tranquilidad saber que están construyendo un futuro seguro, lo cual reduce la ansiedad y aumenta la lealtad.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Preguntas Adicionales (perspectiva general)				
<p>9. Considerando los cuatro ejes (físico, mental, social y financiero), ¿cuál cree que es el mayor desafío en este momento para el bienestar integral de sus colaboradores directos?</p>	<p>Si tuviera que identificar el mayor desafío en este momento para el bienestar integral de mis colaboradores, diría que es el manejo del estrés y la carga emocional, que está muy vinculado tanto al eje mental como al financiero. La presión por cumplir metas, la incertidumbre económica que muchos viven fuera del trabajo, y la constante necesidad de estar alerta en un ambiente operativo demandante, generan un desgaste que no siempre se detecta a tiempo. Esto repercute en la salud física, en las relaciones interpersonales y en la motivación general. Aunque la empresa ha avanzado en iniciativas para el bienestar físico y social, siento que necesitamos reforzar el acompañamiento en salud mental y en apoyo financiero, con programas integrales que atiendan estas causas de raíz y no solo los síntomas.</p>	<p>Considero que el mayor desafío en este momento para el bienestar de mi equipo es el Eje Mental, específicamente el manejo del estrés y la presión constante, y cómo esto repercute en su equilibrio vida-trabajo. Si bien el bienestar físico y financiero son bases críticas y siempre hay áreas de mejora, creo que la empresa ya ofrece un marco decente en esos aspectos (seguros, sueldos competitivos, etc.). En cuanto al eje social, aunque la distancia es un reto, la camaradería natural de la fuerza de ventas ayuda mucho a sobrellevarlo. Sin embargo, el agotamiento mental y emocional es una amenaza silenciosa y persistente. La naturaleza del rol del vendedor en consumo masivo, con la presión por resultados, las largas jornadas, el manejo de objeciones y la dispersión, genera una carga mental que, si no se gestiona bien, termina afectando todo lo demás: La "desconexión" es un lujo difícil de conseguir, y la línea entre la vida laboral y personal se difumina constantemente. Este desgaste mental, si no se aborda de forma proactiva, es lo que considero que tiene el mayor potencial de generar rotación, bajar la productividad y, en última instancia, impactar la calidad de vida de mis equipos a largo plazo. Es un problema complejo porque no se resuelve con un solo beneficio, sino con un conjunto de acciones que promuevan la resiliencia y el cuidado de la salud mental.</p>	<p>En este momento, el mayor desafío para el bienestar integral es lograr un equilibrio sostenible entre la exigencia operativa y el cuidado personal, especialmente en los ejes mental y financiero, que están fuertemente interrelacionados. Por un lado, tenemos entornos que demandan agilidad, adaptación constante y resultados inmediatos, lo que genera altos niveles de presión. Por otro, muchos colaboradores enfrentan situaciones económicas y personales complejas fuera del trabajo, que les suman una carga emocional adicional. Esto genera una especie de "fatiga acumulada": están físicamente presentes, pero emocionalmente agotados. Y aunque hay buenas iniciativas en marcha, el ritmo del negocio muchas veces impide que puedan acceder o aprovechar plenamente esas acciones de bienestar. Creo que el desafío es doble: por un lado, fortalecer los recursos internos de las personas (resiliencia, educación financiera, hábitos saludables), y por otro, transformar ciertas prácticas organizacionales que generan desgaste crónico, como la sobrecarga, la comunicación poco clara o la falta de tiempo para el autocuidado.</p>	<p>Considerando los cuatro ejes, creo que el mayor desafío para el bienestar integral del área es el Eje Mental, específicamente la gestión de la presión constante por la precisión y los plazos, que impacta directamente en el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, la presión por la perfección y la cantidad de trabajo acumulada genera un desgaste mental que se manifiesta en un estrés mental sostenido, esto lleva a descuidar la salud física, a adoptar malas posturas o a comer de manera poco saludable, lo que se traduce en fatiga y malestar. Por otro lado, cuando están agotados mentalmente, los empleados suelen aislarse, prefiriendo no socializar con el equipo para poder "desconectar" completamente. A eso se suma una menor concentración en el trabajo, lo que podría resultar en errores que afecten los procesos. Si no gestionamos el estrés y la carga mental de manera efectiva, las iniciativas en los otros ejes se vuelven menos eficientes. Abordar este desafío es la clave para un bienestar integral para mi equipo.</p>

<p>10. Si pudiera implementar una o dos acciones concretas para mejorar el bienestar de sus equipos en la empresa, ¿cuáles serían y por qué?</p>	<p>Acorde al día a día de mi equipo, serían las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa integral de apoyo en salud mental, que incluya desde capacitaciones para detectar señales de estrés o ansiedad, hasta acceso a asesoría psicológica profesional y espacios de desahogo. Creo que es un área que está muy desatendida y que impacta transversalmente en el rendimiento, la convivencia y la satisfacción laboral. • Educación financiera y facilidades económicas responsables, como talleres de finanzas personales, acceso a préstamos justos y anticipos de sueldo planificados. Esto ayudaría a reducir una fuente muy importante de preocupación de los colaboradores, mejorando su tranquilidad y concentración en el trabajo. 	<p>He compartido varias acciones o iniciativas durante la entrevista, pero me quedaría con dos en especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Gestión de estrés y resiliencia enfocado en roles de campo: Como te mencioné, el mayor desafío que percibo es el estrés y la presión mental constante. Un programa estructurado, diseñado específicamente para la realidad de los vendedores en campo (que no pueden sentarse 3 horas en un taller en la oficina), sería invaluable. Esto incluiría sesiones cortas y prácticas (presenciales o virtuales) sobre técnicas de relajación, manejo de la frustración y comunicación asertiva. • Asesoría Financiera Personalizada, con foco en prevención de deudas: El estrés financiero es una carga pesada que distrae y desmotiva. Más allá de un buen salario, mis equipos necesitan herramientas para gestionar mejor sus ingresos. Ofrecer sesiones de asesoría financiera individualizada les permitiría aprender a presupuestar, ahorrar y, crucialmente, manejar y prevenir el sobreendeudamiento, que es un problema común. Reducir la incertidumbre económica y darles control sobre sus finanzas liberaría una gran cantidad de energía mental. 	<p>Bueno, creo que las más importantes serían:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un programa integral de bienestar mental, que combine formación para líderes en gestión emocional, acceso a apoyo psicológico profesional confidencial, y actividades regulares que promuevan la resiliencia y el autocuidado. Esto ayudaría a reducir el estrés crónico y mejorar la calidad de vida laboral. 2. Implementación de un plan de educación financiera robusto, que incluya talleres prácticos, asesorías personalizadas y facilidades de acceso a beneficios económicos responsables, como préstamos internos o convenios con instituciones confiables. Esta acción contribuiría a aliviar una fuente importante de preocupación y ansiedad para los colaboradores. <p>Estas dos acciones, se enfocan en necesidades profundas y transversales de todas las áreas de la empresa, que tendrían un impacto significativo, no solo en la salud y bienestar de los colaboradores, sino también en la productividad y el clima organizacional.</p>	<p>Yo me enfocaría en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en software de optimización de procesos y automatización de tareas repetitivas, ya que gran parte del estrés mental en mi equipo proviene de la presión de los plazos y del enorme volumen de trabajo repetitivo y manual. Esto les permitiría enfocarse en tareas más estratégicas, creativas y de mayor valor para la empresa, así reducen la sensación de estar "siempre contra el tiempo" y se evita el <i>burnout</i>. • Modelos de trabajo híbridos y más flexibles, tu sabes que el bienestar integral depende de un equilibrio saludable entre la vida laboral y la personal. Aunque ya tenemos un modelo parecido, sería ideal que el tiempo en oficina y en el hogar sea 50-50, y lo más importante, que se respeten los días en casa. Esto les daría una mayor autonomía y control sobre su tiempo, así como, atender responsabilidades personales o familiares sin generar estrés adicional. Obviamente, siempre y cuando se cumplan los objetivos.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

