

qtal

qtal.digital



El bienestar como sistema

LA ORGANIZACIÓN QUE SE MIDE A SÍ MISMA:
DEL BIENESTAR INTANGIBLE A LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

No 2. Abril - Mayo 2026

Qtal es una revista digital mensual publicada por Ideas & Facts, con sede en Miami, Florida, Estados Unidos.

Sitio web oficial:

<https://qtal.digital>

ISSN: 3071-284X

Derechos de autor

© 2026 Ideas & Facts. Todos los derechos reservados.

Todo el contenido publicado en Qtal, incluyendo textos, artículos, imágenes, gráficos, diseño, logotipos y materiales descargables, está protegido por las leyes de propiedad intelectual y derechos de autor aplicables.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida, transmitida, almacenada o utilizada de ninguna forma sin autorización previa por escrito de Ideas & Facts, excepto en el caso de citas breves utilizadas con fines informativos, críticos, educativos o de reseña, siempre que se cite la fuente.

Uso del contenido

Los lectores pueden compartir enlaces a los artículos publicados en Qtal.digital y citar fragmentos breves con atribución clara a la revista Qtal.

No está permitido reproducir artículos completos sin autorización previa ni copiar o redistribuir la edición en PDF con fines comerciales sin el consentimiento expreso de la editorial.

Opiniones y responsabilidad

Las opiniones expresadas en los artículos pertenecen exclusivamente a sus autores y no reflejan necesariamente la posición editorial de Qtal ni de la empresa editora Ideas & Facts.

Diseño gráfico y maquetación

Windows Channel

Desarrollo y producción digital

Windows Channel

Contacto

Ideas & Facts

Miami, Florida, Estados Unidos

Correo electrónico:

info@qtal.digital

qtal

TABLA DE CONTENIDOS










04 QTAL DIGITAL

Nosotros

05 EDITORIAL

Del bienestar intangible a la inteligencia organizacional.

08 ARTICULOS DESTACADOS

- 09  Del dato al cuidado: cómo el bienestar se convierte en conocimiento organizacional.
- 13  Sin bienestar emocional no hay aprendizaje: la base invisible de las organizaciones que evolucionan.
- 17  El bienestar ya no es opcional: lo que dicen los datos de las principales organizaciones internacionales.
- 23  El bienestar no es igual para todos: una mirada sectorial para entender y actuar en las organizaciones.
- 28  Del dato a la acción: cómo debería abordarse el bienestar organizacional en un hospital.
- 33  Del dato a la acción: cómo debería abordarse el bienestar organizacional en un hospital.
- 38  La organización de la gestión del bienestar.
- 43  De las iniciativas a los sistemas: la evolución de las plataformas de bienestar organizacional.
- 49  El Futuro del bienestar, el conocimiento y la gestión empresarial: La organización que se mide a sí misma.

qtal

Revista digital mensual publicada por **Ideas & Facts**, con sede en Miami, Florida, Estados Unidos.

Aviso Legal:

Prohibida la reproducción total o parcial de textos, dibujos, gráficos o fotografías de esta publicación, cualquiera que sea el medio de reproducción utilizado, sin autorización previa y expresa de "Qtal Digital".



QTAL DIGITAL

Somos una comunidad profesional que impulsa una revista digital especializada en gestión del conocimiento en las organizaciones.

Este proyecto nace de la iniciativa de profesionales independientes con experiencia en estrategia, desarrollo organizativo, cultura y aprendizaje colectivo.

Nos une la convicción de que el conocimiento es el principal activo de las organizaciones y que su gestión requiere una mirada global e integradora. La revista es un espacio de análisis, reflexión y conversación. Integramos perspectivas operativas, estratégicas, humanas y sociales para comprender el conocimiento no solo como información, sino como experiencia organizada que genera capacidad colectiva sostenible.

No representamos a una institución ni a una única corriente de pensamiento. Apostamos por el diálogo profesional, el rigor conceptual y la conexión entre práctica y reflexión. Este es un espacio abierto a quienes entienden que gestionar conocimiento es gestionar futuro.

qtal

DEL BIENESTAR INTANGIBLE · A LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL



El bienestar no se administra.

Se siente, se escucha,

se convierte en

inteligencia.

DEL BIENESTAR INTANGIBLE A LA LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

DURANTE MUCHO TIEMPO, EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL HA OCUPADO UN LUGAR AMBIGUO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. SE HA RECONOCIDO SU IMPORTANCIA, SE HAN IMPULSADO INICIATIVAS Y SE HAN DESARROLLADO PROGRAMAS, PERO EN MUCHOS CASOS HA PERMANECIDO EN UN TERRITORIO DIFUSO: EL DE LO INTANGIBLE, LO DIFÍCIL DE MEDIR Y LO COMPLEJO DE GESTIONAR.

S

in embargo, algo está cambiando. La acumulación de evidencia (desde estudios globales hasta datos concretos en Latinoamérica) muestra con claridad que el bienestar no es un elemento accesorio, sino una variable estructural. Impacta en la productividad, en la calidad de las decisiones, en la capacidad de aprendizaje y, en última instancia, en la sostenibilidad de las organizaciones.

El bienestar ya no es una cuestión de sensibilidad. Es una cuestión de inteligencia organizacional.

Este número nace precisamente de esa transición: del bienestar entendido como iniciativa al bienestar entendido como sistema.

UN RECORRIDO PARA ENTENDER, ESTRUCTURAR Y ACTUAR

Los artículos que componen esta edición no son piezas aisladas. Forman un recorrido intencional que busca responder a una pregunta central: **¿cómo pueden las organizaciones entender, medir y gestionar su bienestar de forma real y efectiva?**

Portada

El punto de partida es conceptual. En el artículo de apertura se plantea el bienestar como eje de la organización, vinculado directamente con el conocimiento y la capacidad de aprendizaje. No se trata solo de estar mejor, sino de funcionar mejor.

A partir de ahí, se amplía la mirada con evidencia. El análisis de estudios de consultoras, organismos internacionales y centros de investigación muestra que el impacto del bienestar no es una hipótesis, sino un hecho respaldado por datos.

El siguiente paso es contextualizar. El análisis sectorial pone de manifiesto que el bienestar no se vive igual en todos los entornos, mientras que el recorrido por Latinoamérica evidencia que, aunque los contextos varían, el desafío es común: altos niveles de estrés, burnout y desgaste emocional.

DE LA EVIDENCIA A LA PRÁCTICA. PERO ENTENDER NO ES SUFICIENTE.

Por eso, el número incorpora un caso tipo en el ámbito hospitalario que ilustra cómo debería abordarse el bienestar de forma estructurada:



desde la medición del estado emocional hasta la construcción de un mapa organizacional y la implementación de intervenciones específicas.

Este caso introduce una idea clave que atraviesa toda la revista: **no se puede gestionar lo que no se mide.**

Y, más aún: **no se puede transformar lo que no se entiende en contexto.**

HERRAMIENTAS, GOBERNANZA Y SISTEMA. A PARTIR DE AQUÍ, EL FOCO SE DESPLAZA HACIA EL "CÓMO".

El análisis de las plataformas de bienestar muestra la evolución del mercado: desde soluciones centradas en el individuo hasta sistemas más complejos.

que buscan integrar medición, análisis y acción. Este recorrido pone de relieve una conclusión clara: el bienestar no se resuelve con herramientas aisladas, sino con sistemas coherentes.

En paralelo, se aborda uno de los aspectos más críticos y menos desarrollados: la gobernanza. Quién es responsable, cómo se distribuyen los roles y cómo se articulan áreas como clima laboral, recursos humanos y liderazgo operativo.

Aquí emerge otra idea central: **el bienestar no depende de un área, depende de un sistema de responsabilidades bien definido.**

LA ORGANIZACIÓN QUE SE ENTIENDE A SÍ MISMA



EL NÚMERO CULMINA CON UNA REFLEXIÓN DE FUTURO:

La evolución hacia organizaciones capaces de medirse a sí mismas, no solo en términos operativos, sino también en su dimensión emocional y relacional.

En este nuevo paradigma:

- El estado emocional se convierte en dato.
- Las relaciones informales adquieren relevancia.
- Y el bienestar pasa a ser una fuente de conocimiento organizacional.

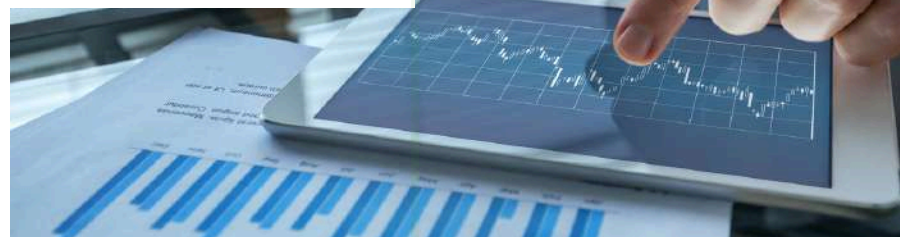
Las organizaciones dejan de reaccionar... para empezar a anticipar.

UNA IDEA QUE CONECTA TODO

Si hubiera que resumir el hilo conductor de este número en una sola idea, sería esta: **el bienestar deja de ser intangible cuando se mide, se entiende y se gestiona como sistema.**

Este cambio no es menor. Implica una nueva forma de mirar la organización:

- Más consciente.
- Más integrada.
- Más capaz de aprender de sí misma.



UNA INVITACIÓN

Este número no pretende ofrecer respuestas cerradas, sino abrir una nueva forma de pensar.

Una forma en la que el bienestar:

- No es un complemento.
- No es un programa.
- No es una tendencia.

Es una capacidad organizacional.

La capacidad de entender cómo funcionan las personas, cómo se relacionan y cómo eso impacta en todo lo demás. Porque en un entorno cada vez más complejo, hay una certeza que empieza a consolidarse: **las organizaciones que mejor se entienden a sí mismas serán las que mejor evolucionen.**

Dato

Cuidado

Conocimiento.

El dato sin cuidado es ruido.

El cuidado sin dato es intuición.

Juntos, se vuelven conocimiento.



DEL DATO AL CUIDADO: CÓMO EL BIENESTAR SE CONVIERTE EN CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

En los últimos años, el bienestar ha pasado de ser un concepto periférico en las organizaciones a convertirse en un eje estratégico. Sin embargo, muchas empresas aún lo gestionan como una suma de iniciativas aisladas (programas, beneficios o acciones puntuales) sin integrarlo en su sistema de conocimiento.

La verdadera transformación ocurre cuando el bienestar deja de ser una intuición y se convierte en **información estructurada, interpretada y accionable**. Es en ese momento cuando el bienestar evoluciona: deja de ser una preocupación y se convierte en conocimiento organizacional.

CUANDO EL BIENESTAR SE MIDE, EMPIEZA A ENTENDERSE

El primer paso hacia esta transformación es la medición. Pero no cualquier medición. Durante años, las organizaciones han recurrido a encuestas de

clima o satisfacción que, si bien aportan valor, ofrecen una visión parcial, estática y muchas veces tardía. Hoy, sin embargo, emergen nuevas formas de capturar el pulso emocional de las organizaciones de manera continua, objetiva y cuantificable.

En este contexto, tecnologías como **Canary Speech** introducen un avance significativo: la posibilidad de **medir cuantitativamente el estado emocional a partir del análisis de la voz**.

A través de inteligencia artificial, este sistema evalúa variables como el tono, la entonación o el ritmo del habla para identificar indicadores de estrés, fatiga o bienestar.

Esto supone un cambio de paradigma. Por primera vez, dimensiones tradicionalmente consideradas subjetivas (como las emociones) **pueden ser traducidas en datos medibles, comparables y evolutivos en el tiempo.**

Porque la realidad es clara: **no se puede gestionar lo que no se comprende, y no se puede comprender lo que no se mide adecuadamente.**

DEL DATO AL INSIGHT: CONSTRUIR CONOCIMIENTO

Pero medir no es suficiente.

El verdadero valor emerge cuando los datos se interpretan, se contextualizan y se convierten en conocimiento útil para la organización. Aquí es donde muchas iniciativas de bienestar se quedan cortas: generan datos, pero no necesariamente comprensión.



La incorporación de datos emocionales cuantitativos permite dar un salto cualitativo: pasar de percepciones generales a evidencia concreta sobre cómo se sienten las personas y cómo evoluciona ese estado en el tiempo.

Transformar datos en conocimiento implica:

- Identificar tendencias y correlaciones.
- Comprender causas, no solo síntomas.
- Anticipar riesgos antes de que se materialicen.
- Traducir información en decisiones.

En este punto, el bienestar deja de ser un indicador más y pasa a formar parte del sistema de inteligencia organizacional.

EL MAPA EMOCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando el bienestar se mide y se interpreta correctamente, permite construir algo especialmente valioso: un **mapa emocional de la organización.**

Gracias a tecnologías como Canary Speech, y su integración en la plataforma de bienestar desarrollada por Windows Channel, este mapa deja de ser una representación subjetiva y se convierte en una herramienta basada en datos cuantitativos que permite:

- Identificar niveles de estrés por equipos o áreas.
- Detectar cambios emocionales a lo largo del tiempo.
- Comparar situaciones antes y después de intervenciones.
- Anticipar posibles riesgos psicosociales.

Se trata de una nueva capa de conocimiento que complementa los datos

tradicionales de negocio, aportando una visión más completa, dinámica y humana de la organización.

DEL CONOCIMIENTO A LA ACCIÓN.

El conocimiento solo tiene valor si se traduce en acción. Una organización que entiende su realidad emocional —y además puede medirla con precisión— está en condiciones de:

- Diseñar intervenciones más precisas.
- Priorizar iniciativas con mayor impacto.
- Activar programas alineados con necesidades reales.
- Evaluar de forma objetiva la efectividad de sus acciones.

Aquí es donde el bienestar deja de ser reactivo y se vuelve estratégico.

No se trata de “hacer más cosas”, sino de **hacer las correctas, en el momento adecuado y con sentido, apoyándose en datos reales.**

ORGANIZACIONES QUE SIENTEN, APRENDEN

Existe una relación directa entre bienestar y aprendizaje



organizacional. Las organizaciones que desarrollan la capacidad de escuchar, medir, interpretar y actuar sobre el estado emocional de sus equipos no solo cuidan mejor a las personas: **aprenden más rápido.**

Aprenden porque:

- Detectan antes los problemas.
- Ajustan sus decisiones con mayor agilidad.
- Generan entornos de confianza donde el conocimiento fluye.
- Convierten la experiencia en aprendizaje colectivo.

En este sentido, el bienestar no es solo un resultado, sino un **motor de aprendizaje continuo basado en evidencia.**

UNA NUEVA MIRADA: EL BIENESTAR COMO SISTEMA DE CONOCIMIENTO

Estamos entrando en una nueva etapa en la gestión organizacional.



Una etapa en la que el bienestar deja de ser un ámbito aislado para integrarse en el núcleo del funcionamiento de la empresa.

Las organizaciones más avanzadas ya no se preguntan únicamente cómo están sus resultados, sino también cómo están sus personas y, cada vez más, **qué dicen los datos sobre ello.**

Porque en última instancia, **toda organización es un sistema de conocimiento construido sobre la experiencia humana.**

Y en ese sistema, el bienestar no es accesorio.

Es medible.
Es inteligencia.
Es estrategia.



Ninguna organización
aprende más rápido
que la velocidad
a la que sus personas
se sienten seguras.

Bajo estrés crónico, el cortisol
inhibe la consolidación de memoria.

McEwen · Sapolsky



SIN BIENESTAR EMOCIONAL NO HAY APRENDIZAJE

LA BASE INVISIBLE DE LAS ORGANIZACIONES QUE EVOLUCIONAN

En la economía del conocimiento, aprender rápido es una ventaja competitiva. Las organizaciones invierten en formación, plataformas, metodologías ágiles y gestión del conocimiento con un objetivo claro: adaptarse mejor y evolucionar más rápido.

Sin embargo, existe un factor silencioso que condiciona todo ese esfuerzo y que con frecuencia se pasa por alto: **el estado emocional de las personas.**

Porque, en realidad, ninguna organización aprende si quienes la forman no están en condiciones emocionales de hacerlo.

EL APRENDIZAJE ES UN PROCESO EMOCIONAL

Durante mucho tiempo, el aprendizaje se ha entendido

como un proceso puramente cognitivo. Sin embargo, la neurociencia ha demostrado que aprender implica mucho más que procesar información: implica emoción.

Cuando una persona experimenta estrés, ansiedad o fatiga, su cerebro activa mecanismos de defensa que reducen la capacidad de atención, memoria y pensamiento creativo. En estos estados, el aprendizaje se ralentiza o, directamente, se bloquea.

Por el contrario, en entornos

emocionalmente positivos:

- Aumenta la capacidad de concentración.
- Mejora la retención de información.
- Se potencia la creatividad.
- Se facilita la toma de decisiones.

Aprender no depende solo de lo que se enseña, sino de cómo se sienten quienes aprenden.

EL CASO DE LOS HOSPITALES: APRENDER BAJO PRESIÓN

Pocos entornos ilustran mejor esta realidad que el sanitario.

En hospitales, el aprendizaje no es opcional: es crítico. Nuevos protocolos, tecnologías, tratamientos o situaciones clínicas requieren actualización constante. Sin embargo, estos entornos están también entre los más exigentes emocionalmente.

Cuando los profesionales sanitarios trabajan en condiciones de alta presión, fatiga o estrés:

- Disminuye la capacidad de asimilar nuevos protocolos.
- Aumenta la probabilidad de error.
- Se reduce la comunicación efectiva entre equipos

Por ejemplo, en situaciones de sobrecarga asistencial, es

frecuente que los cambios en procedimientos no se integren correctamente, no por falta de capacidad técnica, sino por saturación emocional.

En cambio, hospitales que trabajan activamente el bienestar emocional:

- Generan espacios de apoyo entre profesionales.
- Facilitan pausas y gestión del estrés.
- Promueven entornos de confianza.

Logran que:

- El conocimiento fluya mejor entre equipos.
- Los aprendizajes se integren más rápidamente.
- Se reduzcan errores y se mejore la calidad asistencial.

En sanidad, el bienestar no solo impacta en el profesional: impacta directamente en el paciente.

EL CASO DE LA EMPRESA: APRENDER O QUEDARSE ATRÁS

En el ámbito empresarial, el desafío es distinto, pero la lógica es la misma.



LAS EMPRESAS VIVEN EN UN ENTORNO DE CAMBIO CONSTANTE: TRANSFORMACIÓN DIGITAL, NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO, ADAPTACIÓN AL MERCADO.

Todo exige aprendizaje continuo. Sin embargo, en organizaciones donde el clima emocional está deteriorado:

- Los empleados participan menos en procesos formativos.
- Existe resistencia al cambio.
- Se evita compartir conocimiento.
- El error se penaliza, en lugar de aprovecharse.

Un ejemplo claro es el de equipos en procesos de transformación digital.

Cuando estos procesos se implementan en entornos de alta presión o incertidumbre las personas tienden a bloquearse, rechazar nuevas herramientas o “volver a lo conocido”.

No es un problema de capacidad. Es un problema emocional.

Por el contrario, en empresas que cuidan el bienestar:

- se fomenta la curiosidad
- se permite experimentar sin miedo
- se acompaña el cambio con comunicación y apoyo

El aprendizaje ocurre de forma mucho más natural.

Las organizaciones no se transforman porque introducen tecnología, sino porque sus personas están en condiciones de aprender y adaptarse.

MEDIR PARA APRENDER: EL PAPEL DEL ESTADO EMOCIONAL

Si el aprendizaje depende del estado emocional, surge una pregunta clave:

¿cómo pueden las

las organizaciones entender y gestionar ese estado de forma efectiva?

Aquí es donde la medición vuelve a ser determinante.

Hoy, gracias a tecnologías como el análisis de voz mediante inteligencia artificial, es posible **capturar indicadores emocionales de forma continua y cuantificable**, aportando información real sobre cómo están las personas en su día a día.

Esto permite a las organizaciones:

- identificar momentos críticos de estrés o fatiga
- detectar áreas donde el aprendizaje puede verse comprometido
- adaptar los procesos formativos al contexto emocional
- anticipar riesgos antes de que impacten en el desempeño

No se trata solo de formar mejor, sino de formar en el momento y condiciones adecuadas.

EL CÍRCULO VIRTUOSO: BIENESTAR Y APRENDIZAJE SE RETROALIMENTAN

La relación entre bienestar y aprendizaje no es lineal, sino bidireccional:

Por un lado, el bienestar facilita el aprendizaje

Por otro, el aprendizaje genera bienestar..

Cuando las personas sienten que crecen, que desarrollan nuevas capacidades y que avanzan profesionalmente, aumenta su motivación, su compromiso y su satisfacción.

Esto genera un círculo virtuoso: más bienestar → más aprendizaje → más desarrollo → más bienestar.

DEL APRENDIZAJE FORMAL AL APRENDIZAJE VIVIDO

El aprendizaje ya no ocurre solo en cursos o programas formales, sino en la experiencia diaria.

Conversaciones, reuniones, feedback, proyectos... todo es aprendizaje.

Y en todos esos espacios, el estado emocional sigue siendo determinante.

Por eso, las organizaciones más avanzadas:

- Cuidan la calidad de las interacciones.
- Promueven conversaciones abiertas.

- Generan espacios de reflexión.
- Facilitan entornos donde las personas puedan expresarse.

El aprendizaje real ocurre en el día a día, y ese día a día es profundamente emocional.

UNA NUEVA CLAVE ESTRATÉGICA

Si aprender es clave para competir, y el bienestar emocional es clave para aprender, la conclusión es clara:

El bienestar emocional es un activo estratégico para el aprendizaje organizacional.

No es un complemento.

No es un beneficio adicional.

Es una condición necesaria.

Porque en última instancia, **no aprende la organización: aprenden las personas.**

Y las personas aprenden mejor cuando están bien.

COSTO GLOBAL ANUAL

US\$ 1B

un billón de dólares · en productividad perdida

Lo que la depresión y la ansiedad
le cuestan cada año a la economía
mundial del trabajo.

FUENTE · ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

EL BIENESTAR YA NO ES OPCIONAL

EL BIENESTAR YA NO ES OPCIONAL LO QUE DICEN LOS DATOS DE LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

En los últimos años, el bienestar organizacional ha dejado de ser una iniciativa complementaria para convertirse en una prioridad estratégica. No es una intuición ni una moda pasajera: es una realidad respaldada por datos consistentes provenientes de algunas de las principales consultoras y organismos internacionales.

Desde Gallup hasta la Organización Mundial de la Salud, pasando por Deloitte, McKinsey o Harvard Business Review, el mensaje es claro y convergente: **el bienestar impacta directamente en la productividad, el aprendizaje y la sostenibilidad de las organizaciones.**

Y, cada vez más, este consenso se amplía con nuevas evidencias procedentes de organizaciones como Accenture, CIPD o Forrester, así como de análisis regionales en Latinoamérica-

GALLUP: EL BIENESTAR IMPULSA RESULTADOS MEDIBLES

Gallup lleva más de dos décadas analizando el compromiso y bienestar laboral a nivel global.



Sus informes “State of the Global Workplace” se han convertido en referencia.

Algunos datos clave:

- Equipos con alto engagement logran un 21% más de rentabilidad (Gallup, 2023)
- Reducción del 41% en absentismo (Gallup)
- Reducción del 59% en

rotación en entornos de alta rotación (Gallup)

Además, Gallup ha identificado que solo alrededor del **23% de los empleados a nivel global están comprometidos (Gallup, 2023)**, lo que implica una enorme oportunidad de mejora.

Ejemplo:

Empresas que han trabajado sistemáticamente el bienestar y el engagement (como organizaciones del sector retail y financiero analizadas por Gallup) han logrado mejoras sostenidas en productividad y satisfacción del cliente.

Insight clave:

El bienestar no es solo percepción: tiene impacto directo en métricas de negocio.

OMS Y LA EVIDENCIA ECONÓMICA DEL BIENESTAR

La Organización Mundial de la Salud (OMS), junto con la OIT, ha puesto cifras contundentes sobre el impacto del bienestar mental.

- **12.000 millones de días de trabajo perdidos al año (OMS, 2022)**
- Coste estimado de **1 billón de dólares en productividad (OMS, 2022)**

Pero además, la OMS destaca algo fundamental: Por cada dólar invertido en salud mental en el trabajo, hay un retorno de aproximadamente **4 dólares en mejora de salud y productividad**

Ejemplo:

Programas de apoyo psicológico en entornos corporativos (analizados por la OMS en múltiples países) han demostrado reducir bajas laborales y mejorar el rendimiento.

Insight clave:

El bienestar no solo tiene impacto humano, sino retorno económico directo.

DELOITTE: LA GRAN PRIORIDAD... AÚN NO RESUELTA

Deloitte, en su informe “Global Human Capital Trends”, sitúa el bienestar como uno de los principales retos organizacionales.

- Más del **80% de las empresas consideran el bienestar una prioridad estratégica (Deloitte, 2023)**
- Sin embargo, **menos del 50% se sienten preparadas para gestionarlo eficazmente**

Además, Deloitte identifica un cambio relevante: El bienestar ya no se limita a salud física o beneficios, sino que incluye:

- Salud Mental.
- Propósito.
- Equilibrio emocional.
- Experiencia del empleado.

Ejemplo:

Empresas analizadas por Deloitte que han integrado bienestar en su cultura (especialmente en sectores tecnológicos) muestran mayores niveles de innovación y retención de talento.

Insight clave:

Existe una brecha entre la intención estratégica y la capacidad real de implementación.

MCKINSEY: BURNOUT Y DESCONEXIÓN COMO RIESGO EMPRESARIAL

McKinsey ha analizado en profundidad el fenómeno del burnout y su impacto en las organizaciones.

En uno de sus estudios globales:

- Cerca del **50% de los empleados reportan síntomas de burnout (McKinsey, 2022)**.
- En algunos sectores, esta cifra supera el 60%.

Además, McKinsey identifica que:

- Los empleados con burnout tienen **4 veces más probabilidad de abandonar la organización**
- Presentan menor capacidad de aprendizaje y adaptación.

Ejemplo:

En empresas en procesos de transformación digital, McKinsey ha observado que el burnout reduce significativamente la



Insight clave:

Sin bienestar, la transformación organizacional se ralentiza o fracasa.

HARVARD BUSINESS REVIEW: EL VÍNCULO CON EL APRENDIZAJE Y LA CULTURA

Harvard Business Review ha profundizado en el impacto del bienestar en el aprendizaje organizacional y la cultura.

Algunas conclusiones relevantes:

- Los entornos con alta **seguridad psicológica** tienen mayor capacidad de innovación.
- Los equipos donde las personas se sienten seguras cometen más errores... pero aprenden más rápido.

Ejemplo clásico:

El proyecto Aristotle de Google (analizado y difundido ampliamente por HBR) demostró que el factor más importante en equipos de alto rendimiento no era el talento individual, sino la **seguridad psicológica**.

Insight clave:

El bienestar emocional es la base de la colaboración y el aprendizaje colectivo.

ACCENTURE: BIENESTAR COMO CULTURA ORGANIZACIONAL Y PALANCA DE RENDIMIENTO

Accenture amplía esta visión al conectar bienestar con cultura, desempeño y aprendizaje continuo.

Según sus análisis:

- **Más del 90% de las personas han sido impactadas por problemas de salud mental directa o indirectamente (Accenture).**
- En culturas organizacionales que priorizan el bienestar, los empleados son hasta 4 veces más

propensos a afirmar que su trabajo mejora su salud mental (Accenture).

Accenture propone un modelo basado en tres pilares:

- Recuperación (gestión del estrés y descanso).
- Apoyo (entornos psicológicamente seguros).
- Renovación (crecimiento y desarrollo continuo).

Ejemplo:

En grandes organizaciones globales, Accenture ha observado que programas integrados de bienestar (combinando tecnología, apoyo psicológico y desarrollo profesional) generan mejoras simultáneas en engagement, aprendizaje y rendimiento.

Insight clave:

El bienestar no es un programa aislado, es una capacidad organizacional integrada en la cultura.

CIPD: LA PARADOJA DEL BIENESTAR MODERNO

El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) aporta una visión crítica:

- 76% de las organizaciones reportan

- **ausencias por estrés (CIPD, 2023)**
- La salud mental es la principal causa de baja prolongada

Y, sin embargo: cada vez hay más iniciativas de bienestar... pero los problemas aumentan.

Insight clave:

No basta con ofrecer programas: hay que transformar el sistema organizacional.

FORRESTER Y EL AUGE DEL “HUMAN-CENTERED ORGANIZATION”

Firmas como Forrester destacan una tendencia clara: el paso hacia organizaciones centradas en las personas.

En este modelo:

- El bienestar se integra en la experiencia del empleado.
- Se mide de forma continua.
- Se conecta con resultados de negocio.

Ejemplo:

Empresas de servicios que han invertido en bienestar (según Forrester) han mejorado indicadores como satisfacción del cliente (NPS) y fidelización.

Insight clave:

El bienestar deja de ser un programa para convertirse en un sistema.

LATINOAMÉRICA: UNA REALIDAD CRECIENTE Y MENOS VISIBILIZADA

Aunque hay menos estudios estructurados que en EE.UU. o Europa, los datos regionales apuntan en la misma dirección:

- Altos niveles de estrés laboral asociados a:
 - informalidad
 - inseguridad laboral
 - sobrecarga de trabajo
- Creciente preocupación por la salud mental tras la pandemia.
- Aumento de iniciativas de bienestar en grandes empresas y multinacionales.



Ejemplo:

Empresas en sectores como banca, telecomunicaciones y energía en Latinoamérica están comenzando a incorporar programas estructurados de bienestar, especialmente en grandes corporaciones.

Insight clave:

Latinoamérica no es ajena al problema, pero está en una fase más temprana de medición y gestión.

COLOMBIA: SEÑALES DESDE LOS DATOS (DANE Y ENTORNO LABORAL)

En el caso de Colombia, los datos institucionales y del entorno laboral muestran tendencias alineadas con el contexto global:

- Incremento de problemas de salud mental tras la pandemia.
- Impacto del estrés laboral asociado a condiciones económicas y organizativas.
- Relación directa entre condiciones de trabajo y bienestar psicológico.

El DANE, aunque no mide el bienestar organizacional de forma directa, sí refleja cómo las condiciones laborales influyen en la salud, la productividad y la calidad de vida.

Ejemplo:

Sectores con alta presión operativa muestran mayores niveles de desgaste emocional, lo que impacta en desempeño y estabilidad laboral.

Insight clave:

El bienestar ya es un tema emergente en la agenda empresarial y social en Colombia.

UN PATRÓN COMÚN: MEDIR MEJOR PARA DECIDIR MEJOR

A pesar de la solidez de los datos, todas estas organizaciones coinciden en un reto clave: **la necesidad de mejorar la medición del bienestar**

Problemas identificados:

- Dependencia excesiva de encuestas.
- Falta de datos continuos.
- Dificultad para anticipar problemas.

Por ello, emerge una nueva generación de soluciones que permiten:

- Medir el estado emocional de forma continua.
- Incorporar datos objetivos,
- Construir indicadores comparables y evolutivos,

Insight clave:

El futuro del bienestar pasa por hacerlo medible, gestionable y accionable.

DEL CONSENSO GLOBAL A LA URGENCIA ORGANIZACIONAL

El análisis de estas fuentes muestra una convergencia clara:

- El bienestar impacta en resultados.
- El bienestar condiciona el aprendizaje.
- El bienestar afecta a la retención y el compromiso.
- El bienestar tiene retorno económico.

Y, sin embargo, muchas organizaciones aún no han dado el paso hacia una gestión estructurada.

DE TENDENCIA A NECESIDAD CRÍTICA

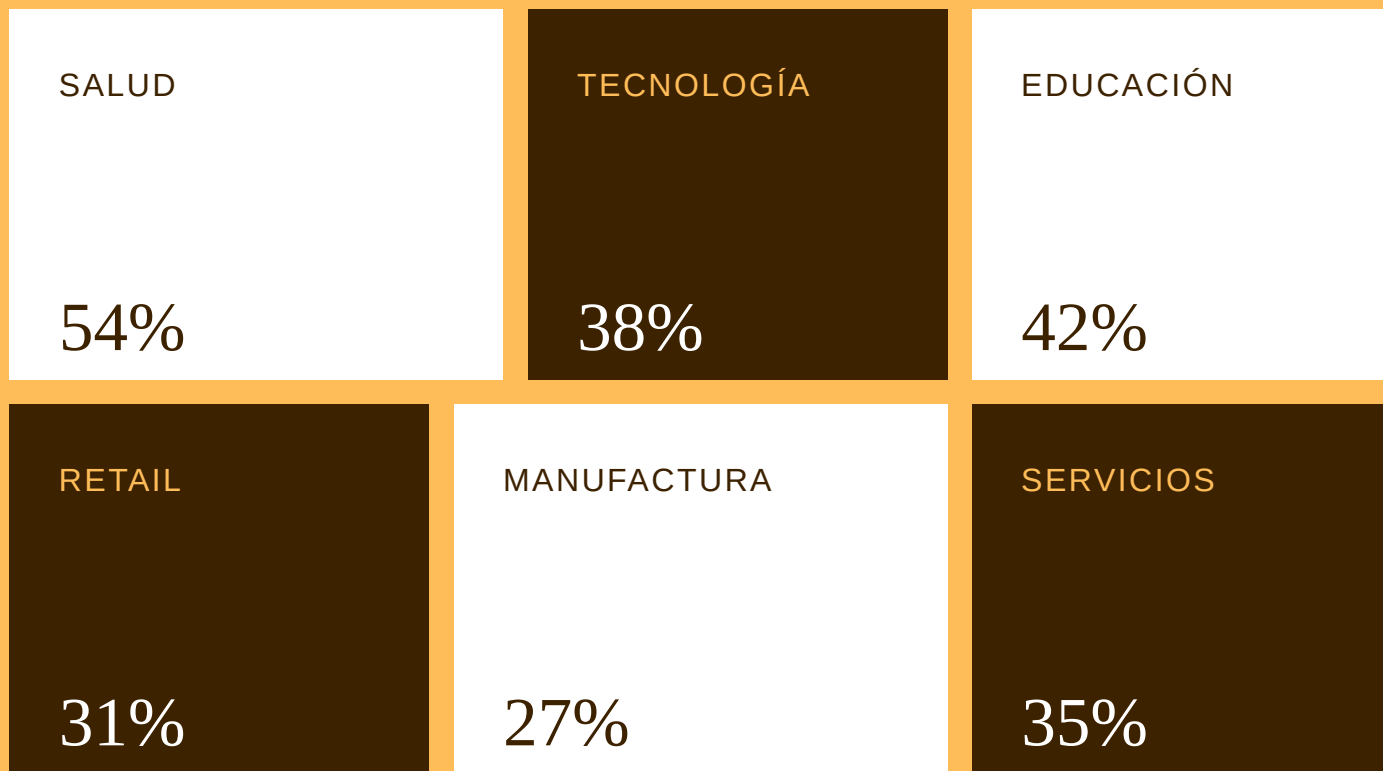
Lo que antes era diferencial, hoy es imprescindible.

Las organizaciones que lideran este cambio no son necesariamente las que más invierten, sino las que mejor entienden que el bienestar:

- no es intangible
- no es subjetivo
- no es accesorio

Es un sistema que se puede medir, analizar y gestionar.

Porque en un entorno donde la capacidad de aprender y adaptarse define la competitividad, hay una certeza creciente: **no hay organizaciones inteligentes sin organizaciones saludables.**



% DE COLABORADORES QUE REPORTAN BURNOUT · DATOS ILUSTRATIVOS

Un sector, un riesgo. *Una persona, un ritmo.*

El burnout puede variar fuertemente entre sectores.
Ningún plan de bienestar debería ser el mismo para todos.

EL BIENESTAR NO ES IGUAL PARA TODOS

UNA MIRADA SECTORIAL PARA ENTENDER Y ACTUAR EN LAS ORGANIZACIONES

Hablar de bienestar organizacional en términos generales es, cada vez más, insuficiente. A medida que las organizaciones avanzan en su comprensión del impacto del bienestar sobre el rendimiento, el aprendizaje y la sostenibilidad, emerge una evidencia clave: el bienestar no es homogéneo. No se vive igual en todos los contextos ni responde a las mismas dinámicas.



Si algo muestran los datos globales (desde Gallup hasta McKinsey) es que el bienestar influye directamente en los resultados. Equipos con alto engagement pueden alcanzar hasta un **21% más de rentabilidad (Gallup, 2023)**, mientras que cerca del **50% de los empleados reporta síntomas de burnout (McKinsey, 2022)**. Sin embargo, estas cifras adquieren matices muy distintos cuando se observan desde la realidad concreta de cada sector.

Entender estas diferencias no es solo un ejercicio analítico: es una condición

necesaria para diseñar estrategias efectivas.

SALUD: CUANDO EL BIENESTAR IMPACTA EN LA VIDA

El sector sanitario representa probablemente el entorno más crítico en términos de bienestar organizacional. Aquí, los factores de riesgo son intensos y constantes: alta carga emocional derivada del contacto con el sufrimiento, jornadas prolongadas, turnos rotativos y toma de decisiones bajo presión.

Este contexto genera

niveles elevados de desgaste. Estudios internacionales sitúan el burnout en profesionales sanitarios por encima del **60% en determinados entornos (OMS, McKinsey)**. El impacto organizacional es directo: aumento del error clínico, dificultades en la integración de nuevos protocolos y deterioro del trabajo en equipo.

Pero, sobre todo, el efecto trasciende la organización: afecta a la calidad asistencial. Un profesional emocionalmente saturado no solo aprende peor, sino que también decide en

peores condiciones.

Por ello, las claves de actuación en este sector pasan por incorporar sistemas de monitorización continua del estado emocional, generar espacios estructurados de apoyo entre profesionales y desarrollar programas específicos de prevención del burnout. No se trata solo de intervenir cuando el problema aparece, sino de anticiparlo.

EDUCACIÓN: EL BIENESTAR COMO CONDICIÓN DEL APRENDIZAJE

En el ámbito educativo, el bienestar se sitúa en el centro del proceso. Los principales factores de riesgo afectan especialmente al profesorado: sobrecarga administrativa, presión por resultados, cambios constantes en metodologías y una alta exigencia emocional en la relación con los estudiantes.

Este desgaste tiene consecuencias organizacionales claras: reducción de la innovación pedagógica, pérdida de motivación docente y deterioro de la calidad del aprendizaje. Cuando el docente no está bien, el

sistema educativo pierde capacidad de adaptación.

El impacto es doble, ya que no solo afecta a quien enseña, sino también a quien aprende. Entornos emocionalmente tensos reducen la participación, la curiosidad y la capacidad de los estudiantes para incorporar conocimiento.

Las claves de actuación en este sector pasan por integrar el bienestar como parte del modelo educativo: reducir cargas innecesarias, fomentar espacios colaborativos entre docentes y generar culturas escolares donde el cuidado emocional forme parte del proceso de enseñanza.

LOGÍSTICA: BIENESTAR, SEGURIDAD Y EFICIENCIA OPERATIVA

En sectores como la logística, los factores de riesgo están asociados a la exigencia operativa: ritmos de trabajo intensos, turnos prolongados, tareas repetitivas y escasa autonomía en muchos roles.

Este contexto genera fatiga acumulada, que se traduce en impactos organizacionales muy concretos: incremento de errores operativos, mayor probabilidad de accidentes laborales y altos niveles de rotación.

En este caso, el bienestar está directamente vinculado a la eficiencia. No es un elemento intangible, sino un factor crítico de desempeño.

Las organizaciones más avanzadas están abordando este reto mediante la

gestión activa de la fatiga, la mejora de las condiciones de trabajo y el refuerzo del reconocimiento del empleado. Pequeñas mejoras en estos ámbitos pueden tener un impacto significativo en la seguridad y la productividad.

SECTOR FINANCIERO: LA PRESIÓN COGNITIVA Y EMOCIONAL

En el sector financiero, los factores de riesgo son menos visibles, pero igualmente intensos. La presión por resultados, la responsabilidad en la toma de decisiones y la carga cognitiva constante generan niveles elevados de estrés.

Según McKinsey, en sectores intensivos en conocimiento el burnout afecta a cerca del **50% de los profesionales**, lo que impacta directamente en la calidad de las decisiones y en la retención del talento.

El impacto organizacional se manifiesta en decisiones menos efectivas bajo presión, pérdida de talento clave y menor capacidad de adaptación en entornos de cambio.

Las claves de actuación pasan por gestionar la carga

mental, promover culturas más sostenibles y desarrollar estilos de liderazgo que integren la dimensión emocional. Introducir espacios de pausa, reflexión y desconexión no es una concesión, sino una inversión en la calidad del desempeño.

EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS: CERCANÍA Y VULNERABILIDAD

En empresas medianas y pequeñas, los factores de riesgo suelen estar ligados a la falta de estructura: recursos limitados, dependencia de pocas personas y mezcla constante de roles.

Este contexto hace que el impacto organizacional del bienestar sea inmediato. Un conflicto no gestionado o un liderazgo inadecuado puede afectar a toda la organización. La vulnerabilidad es mayor, pero también lo es la capacidad de reacción.

Los datos globales, como el **23% de empleados comprometidos a nivel mundial (Gallup, 2023)**, reflejan una realidad que también se da en este tipo de organizaciones, aunque con dinámicas más cercanas.

Aquí, las claves de actuación



no pasan necesariamente por grandes programas, sino por prácticas consistentes: liderazgo cercano, comunicación abierta y capacidad de detectar tensiones de forma temprana. La proximidad es una ventaja competitiva si se sabe utilizar.

UN PATRÓN COMÚN: DEL RIESGO AL IMPACTO

A pesar de las diferencias entre sectores, el análisis revela una constante: los factores de riesgo —ya sean emocionales, físicos o cognitivos— terminan traducándose en impactos organizacionales similares.

Errores, menor aprendizaje, pérdida de talento, reducción del rendimiento o deterioro del clima son manifestaciones distintas de un mismo fenómeno: el deterioro del bienestar.

Y, sin embargo, las respuestas siguen siendo, en muchos casos, genéricas.



HACIA UN BIENESTAR CONTEXTUAL, MEDIBLE Y ACCIONABLE

El verdadero avance en bienestar organizacional no consiste en hacer más, sino en hacer mejor. Y hacerlo mejor implica comprender el contexto específico de cada organización.

Las estrategias más efectivas son aquellas que:

- identifican los factores de riesgo propios de cada sector
- comprenden su impacto en el desempeño
- y diseñan intervenciones adaptadas

Cada vez más, este proceso se apoya en datos que permiten entender el estado emocional de forma más precisa y anticipar problemas antes de que se materialicen.

Porque si algo demuestra la evidencia es que el bienestar no es un concepto abstracto. Es una variable concreta, medible y directamente vinculada al rendimiento.

CONCLUSIÓN

El bienestar organizacional ha dejado de ser una cuestión de sensibilidad para convertirse en una cuestión de inteligencia.

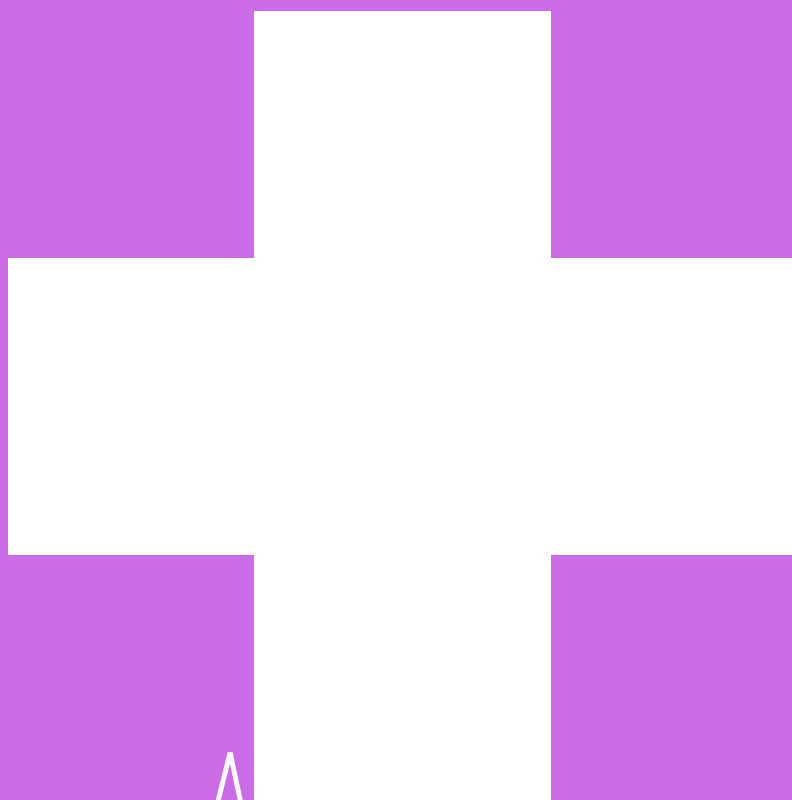
Pero esa inteligencia solo es útil si es contextual.

Las organizaciones que avanzan no son las que replican modelos, sino las que entienden sus propios factores de riesgo, comprenden su impacto y actúan con criterio.

Porque, en última instancia, no existe un único bienestar organizacional. Existen tantos como contextos en los que las personas trabajan, aprenden y deciden.

Y solo cuando se comprende esa diversidad, el bienestar deja de ser un concepto... y empieza a generar impacto real.





En un hospital, cuidar al que cuida
no es un acto de empatía:
es un protocolo de seguridad del paciente.



DEL DATO A LA ACCIÓN:

CÓMO DEBERÍA ABORDARSE EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL

En el sector sanitario, el bienestar organizacional no es una opción, sino una condición para garantizar la calidad asistencial. Sin embargo, en la mayoría de los hospitales, su gestión sigue siendo reactiva, fragmentada y basada en percepciones más que en evidencia.

La pregunta clave ya no es si el bienestar es importante, sino:
¿cómo debería gestionarse de forma estructurada, continua y basada en datos?

A continuación, se propone un modelo de referencia que ilustra cómo un hospital podría abordar el bienestar de manera integral, combinando medición, análisis y acción.

1. EL PUNTO DE PARTIDA: HACER VISIBLE LO INVISIBLE

El primer paso en cualquier estrategia efectiva de bienestar es comprender la

realidad emocional de la organización.

En un hospital, los factores de riesgo son conocidos:

- Alta carga emocional.
- Presión asistencial.
- Turnos prolongados.
- Exposición continua al estrés.

Sin embargo, lo que suele faltar es la capacidad de

medir cómo estos factores impactan realmente en los profesionales, en tiempo real.

Aquí es donde entra un cambio clave: pasar de la percepción a la medición objetiva.

2. INCORPORAR LA MEDICIÓN CONTINUA DEL ESTADO EMOCIONAL

Un modelo avanzado integraría tecnologías como el análisis de voz mediante inteligencia artificial —por ejemplo, sistemas como Canary Speech— para capturar indicadores emocionales de forma continua y no invasiva.

Este tipo de tecnología permite:

- analizar patrones vocales (tono, ritmo, entonación)
- identificar niveles de estrés, fatiga o carga emocional
- generar datos cuantitativos sobre el estado emocional

El valor no está solo en medir, sino en hacerlo:

- de forma continua (no puntual)
- objetiva (no solo declarativa)
- contextualizada (por equipos, turnos o servicios)

Por primera vez, el hospital puede traducir emociones en datos.

3. CONSTRUIR EL MAPA EMOCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de estos datos, el siguiente paso es generar un mapa emocional del hospital.

Este mapa permitiría visualizar:

- Qué servicios presentan mayor nivel de estrés.



- En qué momentos se producen picos de carga emocional.
- Cómo evoluciona el bienestar a lo largo del tiempo.
- Qué equipos están en situación de mayor riesgo.

• Este nivel de análisis transforma completamente la gestión.

El bienestar deja de ser una percepción general y se convierte en una realidad medible, segmentada y dinámica.

4. INTERPRETAR: DEL DATO AL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

El dato, por sí solo, no es suficiente. Es necesario interpretarlo.

Un modelo eficaz incluiría:

- Cuadros de mando accesibles para dirección y mandos intermedios.
- Identificación de patrones y correlaciones.
- Análisis de causas (no solo síntomas).

Por ejemplo:

- Detectar que determinados picos de estrés coinciden con cambios de turno.
- Identificar que ciertos equipos presentan desgaste asociado a dinámicas de liderazgo.
- Observar diferencias entre áreas clínicas y administrativas.

Aquí es donde el bienestar se convierte en conocimiento organizacional.

5. DISEÑAR INTERVENCIONES ESPECÍFICAS Y CONTEXTUALIZADAS

Una vez comprendida la realidad, el siguiente paso es actuar.

Pero no de forma genérica.

El gran cambio de este modelo es que las intervenciones se diseñan a partir de los datos, combinando ajustes operativos, desarrollo de liderazgo y, de forma especialmente relevante, la activación de dinámicas sociales que refuercen la cohesión y el sentido de pertenencia.

Intervenciones por equipo y dinámicas sociales

Más allá de intervenir sobre cargas de trabajo o procesos, un hospital que adopta este enfoque reconoce que una parte esencial del bienestar se construye en las relaciones informales.

Por ello, resulta clave dar visibilidad y apoyo a **comunidades informales dentro de la organización**, es decir, grupos que se generan de forma espontánea en torno a intereses compartidos.

Ejemplos de estas comunidades pueden ser:

- Clubes de lectura.
- Grupos vinculados a sostenibilidad y medio ambiente.
- Iniciativas de actividad física o cuidado del cuerpo.
- Espacios de conversación sobre temas de interés común.

Aunque a menudo invisibles para la organización, estos espacios tienen un impacto significativo:

- Refuerzan la integración entre profesionales de distintos servicios.
- Generan redes de apoyo más allá de la estructura formal.
- Aumentan el sentido de pertenencia.
- Favorecen el reconocimiento entre pares.

En entornos como el hospitalario, donde la presión es alta, estos espacios actúan como micro-ecosistemas de bienestar que contribuyen a equilibrar la carga emocional.

Dar visibilidad a estas comunidades, apoyarlas y conectarlas con la

organización no es accesorio: Es una forma eficaz de fortalecer el tejido relacional del hospital.

Desarrollo de liderazgo

Se identifica el papel clave de los mandos intermedios en el clima emocional:

- formación en gestión emocional
- uso de datos para entender a sus equipos
- acompañamiento en la toma de decisiones

Gestión de momentos críticos

Se actúa sobre los puntos de mayor presión:

- Reorganización de turnos.
- Mejora de transiciones entre equipos.
- Incorporación de pausas estructuradas.

Cada intervención responde a una necesidad concreta, no a una suposición.

6. MEDIR EL IMPACTO Y CERRAR EL CICLO

Uno de los elementos más transformadores de este enfoque es la capacidad de medir el impacto de las acciones.

El hospital podría evaluar:

- Si los niveles de estrés disminuyen tras una intervención.
- Si mejora el clima en determinados equipos.
- Si se estabilizan indicadores organizacionales.

Esto permite cerrar el ciclo: medir → interpretar → actuar → volver a medir.

Y convierte el bienestar en un proceso continuo y evolutivo, no en una acción puntual.

7. ACTIVAR UNA NUEVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Más allá de las mejoras concretas, este modelo genera un cambio estructural: el hospital desarrolla la capacidad de **entender su estado emocional y actuar sobre él**.

Esto impacta directamente en:

- La calidad asistencial.
- La eficiencia operativa.
- La capacidad de aprendizaje.
- La sostenibilidad del equipo profesional.

De la intuición a la inteligencia organizacional

El gran cambio no está en hacer más iniciativas de bienestar, sino en cambiar el enfoque.

Pasar de:

- Percepciones → a datos.
- Acciones genéricas → a intervenciones específicas.
- Reacción → a anticipación.

En este modelo, el bienestar deja de ser un ámbito aislado y se integra en la gestión global de la organización.



CONCLUSIÓN

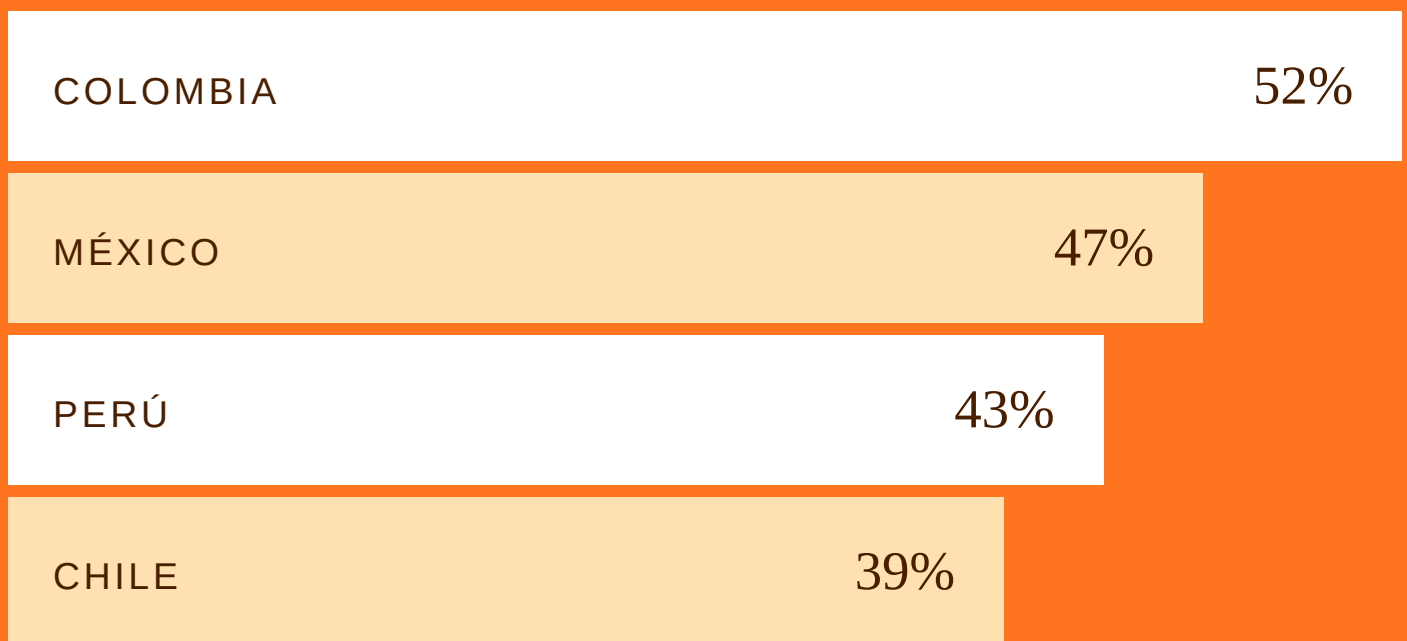
El bienestar organizacional en el sector sanitario no puede seguir gestionándose de forma intuitiva.

Hoy es posible:

- Medir lo que antes era intangible
- Construir conocimiento a partir de ello
- Y actuar con precisión

Un hospital que adopta este enfoque no solo cuida mejor a sus profesionales; se convierte en una organización más consciente, más integrada y, en última instancia, más eficaz.

Cuatro países. *Una misma urgencia.*



% COLABORADORES CON ESTRÉS LABORAL DIARIO · DATOS ILUSTRATIVOS

Hablamos mucho de bienestar
y medimos poco.

Una deuda estructural de la región.



EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL EN LATINOAMÉRICA

CUATRO REALIDADES, DATOS CONTUNDENTES Y UNA MISMA URGENCIA ESTRUCTURAL

En Latinoamérica, el bienestar organizacional ha dejado de ser un concepto emergente para convertirse en una evidencia difícil de ignorar. Aunque en muchos casos no se mide de forma directa ni sistemática, múltiples indicadores —provenientes de organismos públicos, estudios laborales y análisis sectoriales— apuntan en una misma dirección: el deterioro del bienestar emocional está afectando de manera estructural el funcionamiento de las organizaciones.

A diferencia de otras regiones, donde el bienestar se ha integrado en modelos avanzados de gestión, en América Latina el fenómeno aparece fragmentado. Se observa a través del estrés, la ansiedad, el burnout, la rotación o el absentismo. Sin embargo, cuando estos datos se analizan en conjunto, dejan de ser señales aisladas y se convierten en un patrón claro.

El bienestar ya no es un tema de percepción, sino un factor crítico de desempeño organizacional.

COLOMBIA: DEL RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA A LA OBLIGACIÓN DE ACTUAR

Colombia es uno de los países donde el bienestar organizacional ha comenzado a transitar desde la evidencia hacia la regulación.

Los datos son contundentes. Según el Ministerio de Salud, el **66,3% de los colombianos ha experimentado algún problema de salud mental a lo largo de su vida**, una cifra que refleja la magnitud del desafío. En el ámbito laboral, el impacto es igualmente significativo: estudios recientes indican que **entre el 34% y el 40% de los trabajadores se ausenta por causas**

relacionadas con salud mental, mientras que cerca del **60% ha experimentado estrés, ansiedad o depresión en el entorno laboral**.

A esto se suma un incremento sostenido en las consultas por problemas emocionales, con crecimientos cercanos al **30% en los últimos años**, especialmente tras la pandemia. Estos datos no solo reflejan una situación individual, sino un fenómeno organizacional con impacto directo en la productividad, la estabilidad de los equipos y la calidad del servicio.

En el caso específico del sector salud, el contexto es aún más exigente. La combinación de presión asistencial, carga emocional y exigencia operativa sitúa a los profesionales sanitarios en uno de los grupos de mayor riesgo de desgaste.

Pero lo verdaderamente diferencial en Colombia es la evolución normativa. En el marco del sistema de seguridad y salud en el trabajo, y con desarrollos regulatorios recientes —incluyendo avances normativos hacia 2025—, se ha reforzado la obligación de las organizaciones, y particularmente de los



servicios de salud, de:

- Identificar riesgos psicosociales.
- Evaluar el estado emocional de los trabajadores.
- Implementar medidas de prevención e intervención.

En el caso de hospitales y proveedores de salud, esto supone un cambio profundo: **el bienestar emocional deja de ser una iniciativa voluntaria para convertirse en una responsabilidad legal**.

Sin embargo, esta obligación plantea un nuevo reto: ¿cómo medir y gestionar algo que tradicionalmente ha sido intangible?

Aquí aparece una brecha clave entre la exigencia normativa y la capacidad real de las organizaciones para responder de forma estructurada.

Colombia se encuentra en un punto de inflexión: tiene los datos, tiene la presión institucional, pero necesita avanzar en sistemas de medición y gestión más sofisticados.

MÉXICO: EL BIENESTAR COMO CUMPLIMIENTO NORMATIVO... Y OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA

México representa el caso más avanzado de la región en términos regulatorios gracias a la **NOM-035-STPS-2018**, una normativa que obliga a las empresas a identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Este marco reconoce explícitamente que variables como:

- La carga de trabajo.
- La falta de control.
- El liderazgo inadecuado.
- Los entornos organizacionales adversos.

tienen un impacto directo en la salud de los trabajadores y, por tanto, deben ser gestionados.

Los datos refuerzan la necesidad de esta regulación. México se sitúa entre los países con mayores niveles de estrés laboral del mundo. Diversos estudios indican que **hasta el 75% de los trabajadores percibe su trabajo como una fuente significativa de**

estrés, mientras que alrededor del **43% reporta sobrecarga laboral y jornadas excesivas.**

Además, el estrés laboral se ha convertido en una de las principales causas de enfermedad, con impacto directo en el rendimiento y la calidad de vida.

La NOM-035 ha generado un cambio importante: ha obligado a las organizaciones a medir. Sin embargo, en muchos casos este proceso se ha limitado al cumplimiento formal, sin traducirse en una transformación profunda.

México ha demostrado que la regulación puede acelerar el cambio, pero también ha evidenciado que medir no es suficiente si no se traduce en acción.

PERÚ: ALTA INTENSIDAD DEL PROBLEMA, BAJA ESTRUCTURACIÓN DE LA RESPUESTA

Perú presenta uno de los escenarios más intensos en términos de deterioro del bienestar laboral.

Los datos son especialmente reveladores:

- El **70% de los trabajadores sufre**

crónico.

- Entre el **78% y el 82% reporta síntomas de burnout o agotamiento laboral.**
- El **72% se siente exhausto por sus condiciones de trabajo.**
- Cerca del **60% presenta trastornos asociados al estrés.**
- Solo el **21% de los empleados se siente comprometido con su organización.**

Estas cifras sitúan a Perú en uno de los niveles más altos de desgaste laboral en la región.

Este contexto tiene consecuencias organizacionales directas:

- Menor productividad.
- Alta rotación.
- Baja implicación.
- Incremento del riesgo de error.

Sin embargo, a diferencia de otros países, la respuesta organizacional aún es limitada. El bienestar se aborda, en muchos casos, a través de iniciativas puntuales, sin una integración real en la estrategia empresarial.

Perú representa el caso más claro de una brecha entre la magnitud del problema y la madurez de su gestión.

ARGENTINA: MÁXIMA CONCIENCIA, MÁXIMA PRESIÓN

Argentina presenta uno de los niveles más elevados de conciencia sobre el bienestar organizacional, pero también uno de los contextos más complejos para gestionarlo.

Los datos son contundentes:

- El **91% de los trabajadores reporta síntomas de burnout o agotamiento laboral.**
- El **77% experimenta estrés frecuente en su trabajo.**
- En algunos estudios, más del **90% de las organizaciones identifican el burnout como un problema presente**

Estos niveles sitúan a Argentina entre los países con mayor desgaste emocional laboral de la región.

Sin embargo, el contexto macroeconómico —marcado por la inflación, la incertidumbre y la presión financiera— introduce una variable adicional que complica la gestión del bienestar.

El impacto organizacional es evidente:

- Desmotivación.
- Pérdida de talento.
- Dificultad para sostener equipos.
- Deterioro del clima laboral.

Argentina muestra que la conciencia no es suficiente cuando el entorno condiciona la capacidad de acción.

UNA CONCLUSIÓN CLARA: DATOS ABUNDANTES, SISTEMAS INSUFICIENTES

El análisis conjunto de estos cuatro países permite identificar una constante estructural.

En todos ellos:

- Entre el **60% y el 90% de los trabajadores experimenta estrés o desgaste emocional.**
- El bienestar impacta directamente en productividad, aprendizaje y retención.
- Existe evidencia suficiente del problema.

Pero también hay un denominador común: **la falta de sistemas estructurados para medir, interpretar y gestionar el bienestar de forma continua.**

Los datos existen.

Lo que falta es convertirlos en conocimiento organizacional.

EL VERDADERO DESAFÍO: TRANSFORMAR DATOS EN GESTIÓN

Latinoamérica no está en una fase de descubrimiento del problema.

Está en una fase de transición.

El reto no es entender que el bienestar es importante, sino:

- Medirlo con precisión.
- Analizarlo en contexto.
- Actuar de forma específica.
- Evaluar el impacto.

Es decir, pasar de una gestión basada en percepciones a una gestión basada en evidencia.

CONCLUSIÓN

Los datos de Colombia, México, Perú y Argentina no dejan lugar a dudas.

No importa el contexto:



- Regulado.
- Emergente.
- Crítico.
- Condicionado por factores externos.

El resultado es el mismo: **el bienestar organizacional es ya una necesidad estructural.**

La diferencia, a partir de ahora, no estará en quién tiene el problema — porque todos lo tienen—, sino en quién es capaz de entenderlo y gestionarlo mejor.

Porque en un entorno donde el conocimiento, la adaptación y la sostenibilidad dependen de las personas, hay una certeza cada vez más evidente: **las organizaciones que no midan y gestionen el bienestar, no podrán sostener su desempeño en el tiempo.**

Lo que no tiene
dueño



no tiene
indicador.



Y lo que no se mide,
no *mejora.*

El bienestar sin estructura termina siendo
un yoga anual y una fruta el jueves.

LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL BIENESTAR

No existe un único modelo organizativo válido, ni tampoco una única forma de distribuir responsabilidades. Un hospital, una empresa industrial o una organización de servicios pueden estructurarse de maneras muy distintas, y todas ellas pueden ser funcionales.

Por eso, este análisis no pretende definir una arquitectura organizativa cerrada ni entrar en un debate puramente estructural.

El objetivo es otro: identificar los elementos que necesariamente deben estar presentes (independientemente de cómo esté organizada la empresa) para que el bienestar se gestione con impacto real.

Porque más allá de organigramas, hay una realidad común: el bienestar necesita ser entendido, estructurado y vivido.

Y eso exige claridad en las funciones.

Antes de entrar en la definición de roles, es importante partir de una premisa básica: cada organización tiene su propia estructura, su cultura y su forma de operar.



TRES NIVELES, TRES FUNCIONES DISTINTAS

Para que el bienestar funcione, es necesario entender que no es una función única, sino un sistema con tres niveles diferenciados:

1. Entender (medir y analizar)

2. Diseñar (estructurar y coordinar)

3. Ejecutar (vivir y aplicar en el día a día)

Cada organización puede asignar estos niveles a áreas distintas, pero los tres deben existir.

Cuando uno de ellos falta, el sistema pierde eficacia.

CLIMA LABORAL: EL SISTEMA NERVIOSO DE LA ORGANIZACIÓN

El área de clima laboral no es el “responsable del bienestar”, sino el encargado de hacerlo visible.

Su función principal es: **convertir lo intangible en información comprensible.**

Esto implica:

- Medir el estado emocional.
- Identificar patrones y riesgos.
- Construir mapas organizacionales (formal e informal).
- Generar insights accionables.

En este sentido, el área de clima actúa como: **el sistema nervioso de la organización.**

Detecta señales, interpreta lo que ocurre y aporta información clave para la toma de decisiones.

Pero no ejecuta directamente el cambio.

RRHH: EL ARQUITECTO DEL SISTEMA

Recursos Humanos tiene un rol estructural.

Su función no es solo impulsar iniciativas, sino: **diseñar y sostener el sistema que hace posible gestionar el bienestar.**

Esto incluye:

- Definir marcos de actuación.
- Integrar el bienestar en procesos clave (liderazgo, evaluación, cultura).
- Establecer indicadores y objetivos.
- Asegurar coherencia organizacional.

RRHH conecta lo que se mide con lo que se hace.

Es el puente entre el dato y la acción.

Sin este rol, el bienestar se fragmenta y pierde continuidad.

LA ORGANIZACIÓN (LÍDERES Y EQUIPOS): DONDE OCURRE REALMENTE

El bienestar no se genera en los departamentos.

Se genera en la operación.

Los mandos intermedios y los equipos son donde el bienestar se construye o se deteriora

Son ellos quienes:

- Organizan el trabajo.
- Gestionan la carga emocional.
- Crean el clima real.
- Activan o bloquean la confianza.

Especialmente en entornos como hospitales:

- Jefes de servicio.
- Supervisores.
- Coordinadores.

Son quienes determinan la experiencia diaria de los profesionales.

Por eso, el bienestar no puede delegarse: **tiene que vivirse en cada equipo.**

CÓMO ENCAJAN LAS TRES PIEZAS

Un modelo efectivo funciona como un sistema integrado, aunque su estructura formal varíe:

- **Clima laboral** → mide y da visibilidad.
- **RRHH** → diseña, estructura y coordina.
- **Organización (líderes)** → ejecuta y vive el bienestar.
- **Cada uno cumple una función distinta, pero complementaria.**

No se trata de cómo se organice la empresa, sino de que estas funciones estén cubiertas.

EL ERROR MÁS COMÚN: CONFUNDIR ROLES

Cuando no existe esta claridad, aparecen problemas recurrentes:

× Delegar todo en clima laboral.



- × Sobrecargar a RRHH como único responsable.
- × No involucrar a los mandos intermedios.

El resultado es predecible:

- Iniciativas desconectadas.
- Baja adopción.
- Impacto limitado.

El bienestar necesita corresponsabilidad, pero con roles diferenciados.

EL PUNTO CRÍTICO: ACTIVAR A LOS MANDOS INTERMEDIOS

El sistema no falla en el diseño.
Falla en la ejecución.

Y la ejecución depende de los líderes operativos.

Por eso, cualquier modelo efectivo debe asegurar que los mandos intermedios:

- Tienen visibilidad sobre sus equipos.
- Disponen de herramientas.
- Desarrollan capacidades emocionales.
- Incorporan el bienestar en su forma de liderar.

El bienestar no se implementa, se lidera.

INTEGRAR TAMBIÉN LO INFORMAL



Además, este sistema no puede limitarse a lo formal.

Una parte esencial del bienestar se construye en:

- Relaciones informales.
- Comunidades internas.
- Espacios no estructurados.
-

Por eso:

- Clima debe detectarlas.
- RRHH debe reconocerlas.
- Los líderes deben facilitarlas.

La organización real no es solo la que aparece en el organigrama.

DE ESTRUCTURAS A SISTEMA

El verdadero avance no está en cambiar el organigrama, sino en construir un sistema.

Un sistema donde:

- Lo que se mide informa.
- Lo que se diseña estructura.
- Y lo que se vive transforma.

Independientemente de cómo se distribuyan formalmente los roles.

CONCLUSIÓN

El bienestar organizacional no depende de una estructura concreta.

Depende de que ciertas funciones existan y estén bien conectadas.

- Entender.
- Diseñar.
- Ejecutar.

Cada organización lo hará a su manera.

Pero las que consigan alinear estos tres niveles serán las que logren transformar el bienestar en algo real.

Porque en última instancia, no se trata de cómo se organiza la empresa; se trata de cómo se organiza para cuidarse a sí misma.





La primera generación lo regaló.

La segunda lo midió.

La tercera lo escucha en tiempo real.

Lo que empezó como app, terminará siendo
el sistema nervioso de las organizaciones.



DE LAS INICIATIVAS A LOS SISTEMAS: LA EVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

El bienestar organizacional ha experimentado en los últimos años una transformación significativa, impulsada en gran medida por la aparición de nuevas herramientas digitales. Lo que comenzó como un conjunto de iniciativas aisladas centradas en el individuo ha evolucionado hacia propuestas más complejas que buscan entender y gestionar la experiencia organizacional en su conjunto.

Sin embargo, esta evolución no ha sido completamente lineal ni resolutoria. A medida que el mercado crece, también lo hace la fragmentación de

soluciones. Por ello, surge una pregunta cada vez más relevante: **¿están las herramientas actuales resolviendo realmente el bienestar organizacional... o simplemente abordando partes del problema?**

Para responder a esta cuestión, es necesario entender cómo ha evolucionado este ecosistema.

PRIMERA ETAPA: EL BIENESTAR COMO BENEFICIO: EL ENFOQUE INDIVIDUAL

Las primeras plataformas de bienestar nacieron con un

objetivo: mejorar la salud y los hábitos de las personas dentro de la organización. En esta etapa, el foco estaba en el individuo, no en el sistema.

Soluciones como **Headspace for Work, Calm for Business, Virgin Pulse, Gympass (Wellhub) o ClassPass Corporate** han sido representativas de este enfoque. Estas plataformas han contribuido de forma significativa a visibilizar la importancia del bienestar, normalizando temas como la salud mental, la gestión del estrés o el autocuidado en el entorno laboral.

Su impacto ha sido

especialmente relevante en la concienciación y en la mejora de hábitos individuales. Han facilitado el acceso a recursos antes poco disponibles y han abierto la puerta a una conversación que hoy es central en las organizaciones.

Sin embargo, su limitación es estructural. Actúan sobre la persona, pero no sobre la organización.

No permiten comprender qué está ocurriendo en los equipos, dónde se concentran los problemas ni cómo intervenir de forma estructurada. Son útiles, pero insuficientes para abordar el bienestar como fenómeno organizacional.

SEGUNDA ETAPA: LA LLEGADA DE LA MEDICIÓN: LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

En una segunda fase, el foco se desplaza hacia la organización. Surgen plataformas que buscan medir la experiencia del empleado y aportar una visión más estructurada del clima organizacional.

Herramientas como **Qualtrics Employee Experience**, **Culture Amp**, **Glint (Microsoft Viva)**, **Peakon**



(Workday), Officevibe o Lattice introducen un cambio relevante: la medición.

A través de encuestas, feedback continuo y análisis de percepción, estas plataformas permiten recoger información sobre cómo se sienten los empleados, identificar tendencias y detectar áreas de mejora.

Este avance es significativo. Por primera vez, el bienestar empieza a medirse.

Sin embargo, este modelo también presenta límites importantes. La medición sigue siendo puntual, basada en encuestas periódicas, dependiente de la percepción declarativa y sujeta a sesgos. Además, la fatiga de respuesta reduce su efectividad con el tiempo.

El resultado es que, aunque se genera información, no siempre se alcanza una comprensión profunda ni se facilita una intervención precisa.

UN PROBLEMA COMÚN: LA FRAGMENTACIÓN DEL BIENESTAR

Al observar ambas generaciones de herramientas, aparece un patrón claro.

Algunas soluciones actúan sin medir el sistema.

Otras miden, pero sin capturar la realidad completa.

Muy pocas conectan medición, comprensión y acción.

El bienestar se fragmenta.

Se ofrecen recursos, se recogen datos, pero no se construye un sistema integrado de gestión. Y sin sistema, no hay continuidad, aprendizaje ni impacto sostenido.



Y sin sistema, no hay continuidad, aprendizaje ni impacto sostenido

TERCERA ETAPA: EL SALTO NECESARIO – MEDIR LO QUE ANTES ERA INVISIBLE

El siguiente avance en este ámbito no es incremental, sino estructural.

Se trata de incorporar la capacidad **de medir el estado emocional de forma objetiva y continua**.

Hasta ahora, las herramientas se han basado principalmente en encuestas y autopercepción. Pero el bienestar no es estático. Evoluciona constantemente.

Aquí es donde tecnologías como el análisis de voz mediante inteligencia artificial, como la desarrollada por **Canary Speech**, abren una nueva etapa. Estas soluciones permiten detectar indicadores de estrés, fatiga o carga emocional a partir de patrones vocales, generando datos cuantitativos continuos.

Por primera vez, el bienestar puede medirse con una lógica operativa comparable a otros indicadores organizacionales.

ENTENDER LA ORGANIZACIÓN REAL: MÁS ALLÁ DE LO FORMAL

Sin embargo, medir no es suficiente. El verdadero valor aparece cuando esos datos se convierten en una comprensión profunda de la organización.

Esto implica construir un mapa dinámico del estado interno, capaz de identificar diferencias entre equipos, detectar zonas de riesgo y analizar la evolución en el tiempo.

Pero hay un elemento adicional que muchas plataformas siguen ignorando: la dimensión relacional.

El bienestar no se construye únicamente en estructuras formales como departamentos o jerarquías. También se genera en redes informales, comunidades de afinidad y espacios espontáneos de conexión.





Grupos como:

- Clubes de lectura.
- Comunidades de sostenibilidad.
- Iniciativas de actividad física.
- Espacios informales de conversación.

Actúan como verdaderos motores de cohesión, aprendizaje y apoyo emocional. Y, sin embargo, rara vez están integrados en las herramientas actuales.

COMPARATIVA DE ENFOQUES

A medida que el mercado evoluciona, las diferencias entre modelos se hacen más evidentes: Aquí puedes ver la comparativa visual:

Dimensión	Apps bienestar	Employee Experience	Qtal / KALM
Enfoque	Individual	Organizacional	Sistémico
Ejemplos	Headspace, Calm, Gympass	Qualtrics, Glint, Culture Amp	Qtal / KALM
Medición	No	Encuestas	Continua (IA voz)
Datos	Hábitos	Percepción	Datos emocionales
Frecuencia	Esporádica	Periódica	Continua
Análisis	Individual	Equipo	Dinámico
Anticipación	Baja	Limitada	Alta
Acción	Contenido	Insights	Intervenciones
Comunidades	No	No	Sí
Integración	Baja	Media	Alta

HACIA UN SISTEMA INTEGRADO: EL CASO DE QTAL / KALM

En este contexto, surgen plataformas que intentan superar la fragmentación existente. Entre ellas, Qtal (KALM) representa una evolución hacia un modelo integrado. Su propuesta no se basa en una única funcionalidad, sino en la combinación de tres dimensiones que hasta ahora han estado separadas.

Por un lado, incorpora medición avanzada mediante la integración con Canary Speech, lo que permite capturar de forma continua el estado emocional y generar datos objetivos.

Por otro, traduce esos datos en conocimiento organizacional a través de cuadros de mando y mapas emocionales que facilitan la toma de decisiones.

Y, finalmente, integra la dimensión relacional, identificando y activando comunidades internas, facilitando conexiones entre personas y desplegando actividades e intervenciones específicas.

No se limita a medir ni a ofrecer contenido. Construye un sistema.

DE HERRAMIENTAS A SISTEMAS ORGANIZACIONALES

La diferencia fundamental en esta evolución no es tecnológica, sino conceptual.

Mientras muchas soluciones siguen operando como herramientas aisladas, el nuevo enfoque plantea la necesidad de un sistema integrado de gestión del bienestar.

- se mide de forma continua
- se entiende en contexto
- se activan relaciones
- y se interviene con precisión.

Un sistema donde:

CONCLUSIÓN

El mercado de bienestar organizacional ha avanzado, pero aún está en transición.

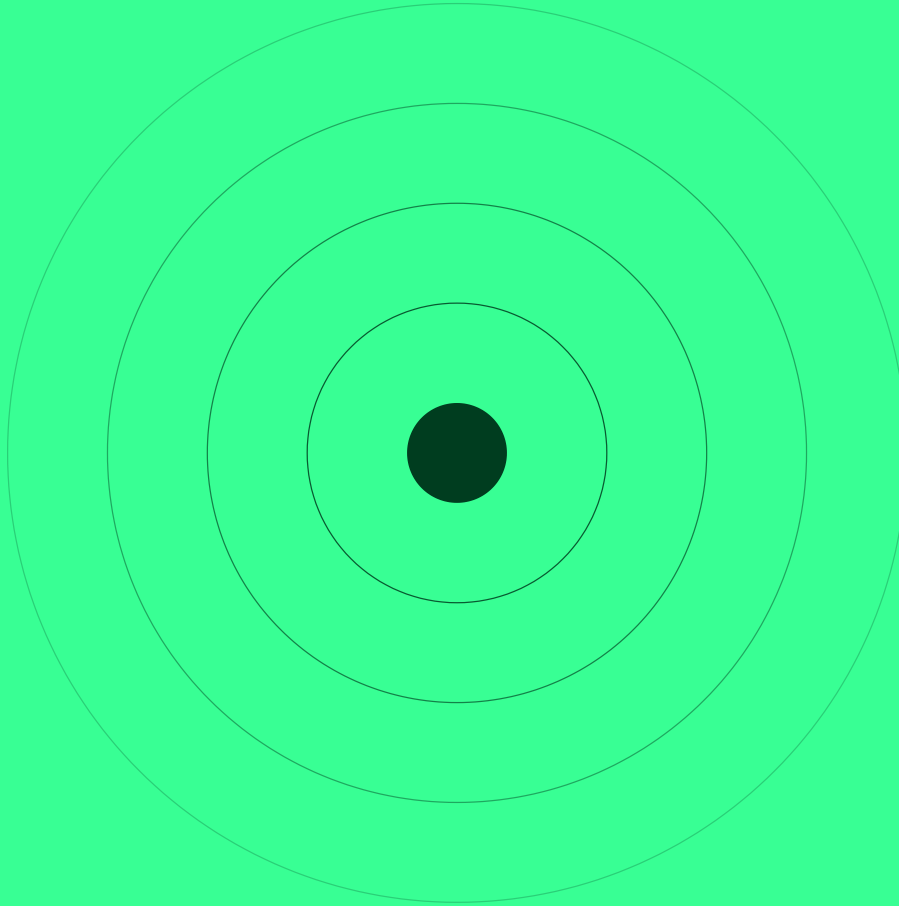
La diferencia entre las organizaciones que avanzan y las que no ya no estará en disponer de más herramientas, sino en su capacidad para integrarlas en un sistema coherente.

Porque el bienestar no se resuelve con aplicaciones aisladas.

Se gestiona cuando la organización es capaz de entenderse a sí misma.

Y en ese camino, estamos pasando de plataformas de bienestar... a sistemas que permiten a las organizaciones transformarse desde dentro.





La organización del futuro
no pregunta cómo estás.

Ya lo sabe, y actúa.

Sensar. Interpretar. Adaptar.

El management del futuro es biológico.

EL FUTURO DEL BIENESTAR, EL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL. LA ORGANIZACIÓN QUE SE MIDE A SÍ MISMA

Durante décadas, las organizaciones han medido aquello que consideraban crítico: resultados financieros, eficiencia operativa, productividad, satisfacción del cliente. Cada avance en la gestión empresarial ha estado acompañado de nuevas métricas, nuevos indicadores y nuevas formas de entender el desempeño.

Sin embargo, en ese proceso han dejado fuera una dimensión esencial: el estado emocional de las personas que las componen.

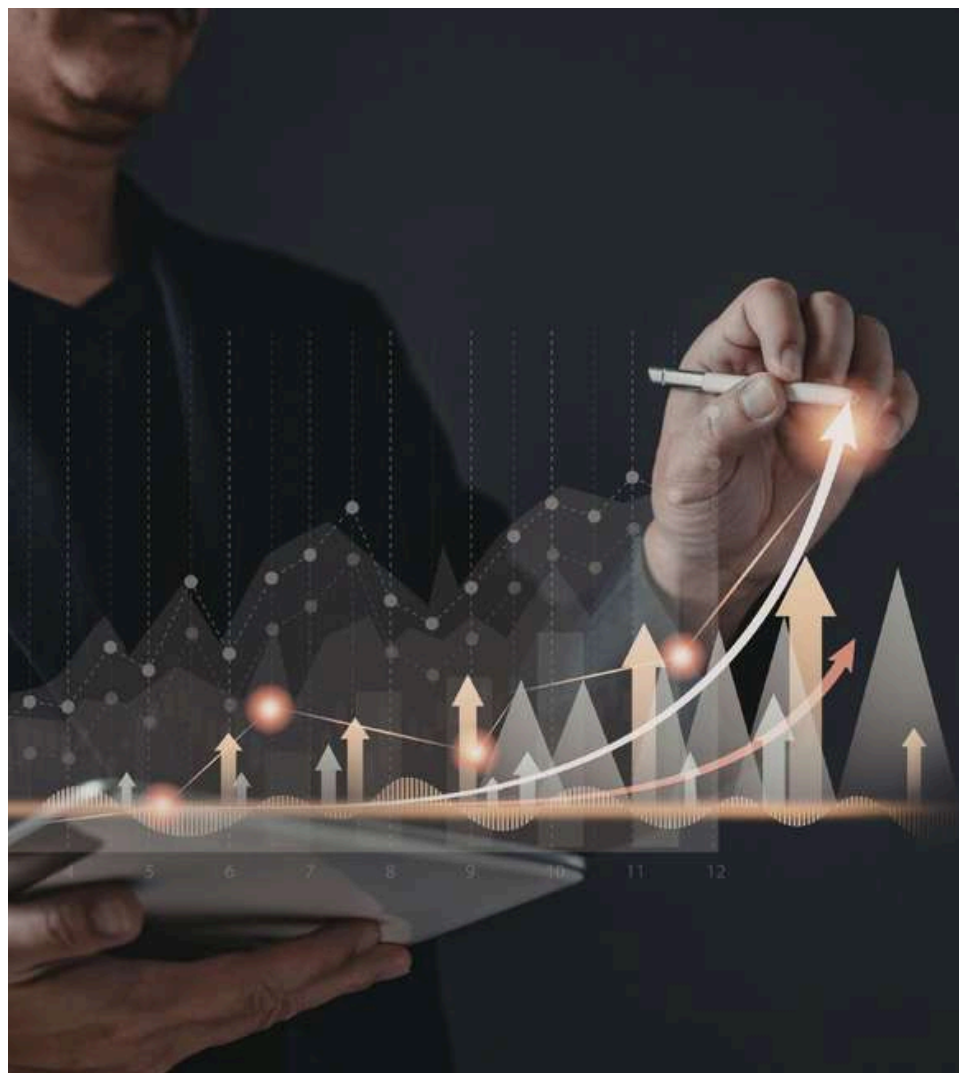
Hoy, esa omisión empieza a ser insostenible.

Los datos acumulados en los últimos años (desde Gallup hasta la OMS, pasando por múltiples estudios en Latinoamérica) muestran una evidencia difícil de ignorar: el bienestar no es un factor accesorio, sino un elemento estructural que condiciona el rendimiento, la capacidad de aprendizaje y la sostenibilidad de las organizaciones.

Equipos más saludables son más productivos.

Personas menos estresadas toman mejores decisiones.

Entornos emocionalmente seguros aprenden más rápido.



Y, sin embargo, la mayoría de las organizaciones siguen operando con un modelo incompleto.

Gestionan con precisión aquello que miden... pero no están midiendo aquello que más influye en su funcionamiento real.

DE LA ORGANIZACIÓN QUE MIDE RESULTADOS A LA QUE MIDE REALIDADES PROFUNDAS

La evolución de la gestión empresarial puede entenderse como una ampliación progresiva de lo que se considera medible.

Primero, las organizaciones midieron resultados: ventas, costes, márgenes.

Después, incorporaron procesos: tiempos, eficiencia, calidad.

Más tarde, empezaron a medir la experiencia del cliente.

Hoy, el siguiente paso es inevitable: **medir la experiencia interna, el estado emocional y la dinámica humana de la organización.**

Este cambio no es menor. Supone desplazar el foco desde lo externo hacia lo interno, desde lo visible hacia lo que hasta ahora permanecía oculto.

Porque, en última instancia:

- Las decisiones no las

los sistemas, sino las personas.

- El conocimiento no reside en los documentos, sino en los equipos.
- El aprendizaje no ocurre en abstracto, sino en contextos emocionales concretos.

Medir esta realidad no es un complemento. Es el siguiente nivel de madurez organizacional

EL BIENESTAR COMO SISTEMA DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Uno de los cambios más relevantes que estamos empezando a observar es la transformación del bienestar en una fuente estructurada de conocimiento.

Hasta ahora, el bienestar se ha gestionado como un ámbito separado:

- Programas de salud.
- Iniciativas de engagement.
- Acciones de clima.

Este enfoque fragmentado tiene un límite claro: no permite entender la organización como un sistema.

Las organizaciones más avanzadas están empezando a integrar el bienestar en su sistema de información. Están comenzando a tratarlo como lo que realmente es: **una fuente de datos sobre cómo funciona la organización en su dimensión más profunda**

Cuando una organización es capaz de responder con datos a preguntas como:

- ¿Dónde se concentra el estrés?

- ¿Qué equipos presentan mayor desgaste?
- ¿Cómo evolucionan las dinámicas emocionales en el tiempo?
- ¿Qué decisiones generan impacto positivo o negativo?

Está accediendo a una nueva capa de conocimiento.

Una capa que no sustituye a los indicadores tradicionales, pero que los explica.

Porque muchas veces, detrás de un resultado operativo hay una causa emocional. Y sin entender esa causa, la gestión se queda en la superficie.

HACER VISIBLE LO INVISIBLE: EL GRAN CAMBIO DE PARADIGMA

El principal obstáculo histórico del bienestar ha sido su intangibilidad.

Durante años:

- Las emociones no se medían.
- El estrés se intuía.
- El desgaste se detectaba cuando ya era demasiado tarde.

Esto ha limitado la capacidad de las organizaciones para intervenir de forma temprana.

Hoy, ese paradigma está cambiando.

El desarrollo de nuevas tecnologías (especialmente aquellas basadas en inteligencia artificial) permite capturar señales emocionales de forma continua, objetiva y no invasiva. El análisis de patrones de comportamiento, interacción o incluso voz abre la puerta a una medición mucho más precisa.

Lo que antes era subjetivo empieza a convertirse en dato.

Y esto transforma completamente la gestión:

- Permite comparar.
- Permite anticipar.
- Permite evaluar el impacto.

El bienestar deja de ser una percepción para convertirse en una variable gestionable.

EL MAPA INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN: MÁS ALLÁ DEL ORGANIGRAMA

Cuando estos datos se integran, las organizaciones pueden construir algo completamente nuevo: un mapa dinámico de su estado interno



Tradicionalmente, la organización se ha entendido a través de estructuras formales:

- Departamentos
- Áreas funcionales
- Unidades de negocio
- Jerarquías

Sin embargo, esta representación es incompleta.

La organización real es más compleja, más fluida y, en gran medida, invisible.

Junto a las estructuras

formales, existen redes informales que atraviesan toda la organización:

- Relaciones de confianza entre personas.
- Comunidades espontáneas por afinidad.
- Espacios de conversación no estructurados.
- Vínculos que conectan áreas aparentemente desconectadas.

Estas redes cumplen funciones esenciales:

- Facilitan la circulación

del conocimiento.

- Generan apoyo emocional.
- Reducen la fragmentación.
- Construyen sentido de pertenencia.

En muchos casos, son estas redes las que sostienen el funcionamiento real de la organización.

Por ello, una organización que se mide a sí misma de forma completa no solo analiza sus departamentos, sino también:

- Sus dinámicas relacionales.
- Sus comunidades informales
- Sus espacios de conexión.

INTERVENIR DONDE REALMENTE OCURRE LA ORGANIZACIÓN

Este nuevo nivel de comprensión transforma también la forma de intervenir.

Durante años, las organizaciones han actuado principalmente sobre estructuras formales:

- Cambios organizativos.
- Programas de formación.
- Ajustes de procesos.

Sin embargo, muchas de las dinámicas que determinan el bienestar ocurren fuera de esos espacios.

Por eso, las organizaciones más avanzadas empiezan a intervenir también sobre lo informal.

Esto implica:

- Identificar comunidades existentes.
- Darles visibilidad.
- Facilitar su desarrollo.
- Integrarlas en la vida organizacional.

Ejemplos de estas comunidades incluyen:

- Clubes de lectura que generan reflexión compartida



- Grupos de actividad física que reducen el estrés.
- Iniciativas vinculadas a sostenibilidad o propósito.
- Espacios informales de intercambio entre profesionales.

Estos espacios, aunque no siempre reconocidos, actúan como: **infraestructura invisible del bienestar**

Su impacto es profundo:

- Fortalecen vínculos.
- Mejoran el clima.
- Facilitan el aprendizaje.
- Generan cohesión.

Cuando la organización los reconoce y los integra, amplifica su efecto.

DEL DATO A LA DECISIÓN: UNA NUEVA FORMA DE GESTIONAR

El valor real de este modelo no está en medir más, sino en decidir mejor.

Una organización que se mide a sí misma:

- Identifica con precisión dónde actuar.
- Prioriza con criterio.
- Evita intervenciones genéricas.
- Ajusta sus decisiones de forma continua.

Este cambio implica una transformación profunda:

De la intuición → al conocimiento.
De la reacción → a la anticipación.
De lo general → a lo específico.

Y, sobre todo, implica gestionar la organización real, no solo la formal.

APRENDER DE UNO MISMO: EL VERDADERO SALTO ORGANIZACIONAL

Medir el bienestar no es solo una herramienta de gestión. Es una capacidad de aprendizaje.

Las organizaciones que se observan a sí mismas (en sus datos, en sus relaciones, en sus dinámicas) desarrollan una ventaja clave: aprenden de su propia experiencia

Esto les permite:

- Detectar patrones.
- Sjustar decisiones.
- Mejorar de forma continua.
- Adaptarse con mayor rapidez.

En este sentido, el bienestar se convierte en una fuente de aprendizaje organizacional.

Porque el aprendizaje no ocurre en abstracto.

Ocurre en personas, en equipos y en contextos emocionales concretos.

UNA TENDENCIA GLOBAL CON ESPECIAL URGENCIA EN LATINOAMÉRICA

En regiones como Latinoamérica, donde los niveles de estrés y burnout alcanzan entre el **60% y el 90% de la población trabajadora**, este cambio no es solo deseable, sino urgente.

El problema ya está identificado.

Los datos existen.

La presión es creciente.

El reto ahora es otro: transformar esa información en sistemas de gestión.

Y hacerlo incorporando tanto:

- Las estructuras formales.
- Como las dinámicas informales.

EL NUEVO ESTÁNDAR ORGANIZACIONAL

Estamos entrando en una nueva etapa en la gestión empresarial. Una etapa en la que las organizaciones más avanzadas:

- No solo miden resultados.
- No solo gestionan procesos.
- Sino que entienden su propia dinámica interna.

EL BIENESTAR DEJA DE SER UNA INICIATIVA PARA CONVERTIRSE EN UN SISTEMA ESTRATÉGICO.

Un sistema que integra:

- Datos.
- Relaciones.
- Emociones.
- Y decisiones.

CONCLUSIÓN

Durante años, las organizaciones han buscado entender el mercado, al cliente, la competencia.

Ahora, el mayor reto es otro: entenderse a sí mismas.

Pero entenderse de verdad implica ir más allá de lo visible. Implica comprender:

- Lo que se mide.
- Lo que se siente.
- Lo que conecta a las personas.
- Y lo que sostiene la organización en su día a día.

Porque en última instancia:

- Una organización es un sistema humano.
- Y todo sistema humano está construido sobre relaciones y emociones.

Las organizaciones que sean capaces de medir, comprender y actuar sobre todo ello no solo serán más saludables.

Serán más inteligentes. Más adaptativas. Y más sostenibles.

Porque el futuro no pertenece a las organizaciones que más hacen; pertenece a las que mejor se entienden.



qtal

qtal.digital



“El bienestar no se declara. Se escucha, se mide, se transforma”

No te pierdas todo lo que tenemos para ti en Qtal.digital