

COLECCIÓN
FactorWellbeing



BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Los cinco niveles para alcanzar
una transformación positiva

IVÁN GUERRERO
MARIO TOLEDO



BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Los cinco niveles para alcanzar
una transformación positiva

BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Los cinco niveles para alcanzar
una transformación positiva

IVÁN GUERRERO
MARIO TOLEDO



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHAI

PRÓLOGO

Las estrategias de bienestar no tienen como fin hacer que la gente trabaje más, no es lo que pregonamos; se trata de organizar el trabajo de la mejor forma para que la gente sea feliz. El efecto secundario es una espiral virtuosa de alta productividad y vidas satisfactorias que mucha gente se niega a ver.

Quien lo intenta, comprende que el bienestar no es un gasto que se hace para que la organización cumpla con las exigencias que marca la ley, sino esa estrategia de la que estamos hablando cuya prioridad son las personas, que incrementa la competitividad de la organización y le hace bien a la comunidad.

El escepticismo general sobre estas ideas proviene de una verdad histórica: el sistema capitalista está basado en generar un beneficio económico. Además, es un hecho innegable que en los años recientes vivimos tiempos muy complejos: seguimos experimentando las secuelas de una pandemia global, enfrentamos guerras y conflictos abiertos; hay disputas comerciales, crisis económicas, fenómenos climáticos de gran impacto y todavía no podemos dimensionar la revolución que nos trae la inteligencia artificial.

Los modelos tradicionales de trabajo se ven retados por este contexto hipercambiante: los esquemas legales de seguridad laboral ya no son suficientemente satisfactorios, las condiciones de vida se vuelven más extremas, la jubilación se aleja cada día, las jornadas de trabajo se reducen, convivimos en las organizaciones generaciones distanciadas por el tiempo y la forma de pensar; las responsabilidades y retos son cada día mayores.

A estas realidades, se suma el hecho de que a muchas organizaciones, lucrativas o no, se les olvida que son mucho más que el servicio o producto que proveen a sus clientes. En el descuido, perjudican a quienes tienen en su entorno: trabajadores, proveedores, comunidad, a los propios clientes e, incluso, a los socios.

Hay otra cara de esta moneda que nos sorprende. En particular es algo único desde la óptica de la investigación del bienestar. México pasó a ocupar el lugar número diez entre los países más felices del mundo, según el *Reporte mundial de la felicidad*. Salieron de ese privilegiado «top 10» Suiza y Australia. Sin embargo, al analizar los indicadores mexicanos, observamos que poco hemos cambiado en los últimos años. En contraste, en otros países han aumentado las condiciones de infelicidad, soledad, aislamiento e insatisfacción con la vida. Los datos revelan que México, al igual que otros países latinoamericanos, tienen mucho que enseñar sobre la fortaleza de los lazos sociales, un factor que nos protege en el mediano y largo plazo.

Un reto es llevar todo ello a los espacios de trabajo, el lugar en el que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos, pues hasta hoy parece que vivimos en dos hemisferios separados: uno el de la conexión, esa dimensión social que nos une con nuestros seres queridos, mascotas o con la naturaleza. El otro es el de la crisis continua, habitado por personas que viven en condiciones que excluyen y aíslan, que aparentemente no tienen un propósito ni quieren ser parte activa de la sociedad.

En este mundo de carencias y estrés, el pesimismo crece peligrosamente y, en cambio, no logramos llevar a más personas a las condiciones óptimas de calma y satisfacción.

Uno de los propósitos de nuestra labor es que los lugares de trabajo generen emociones positivas en el día a día, que estén llenos de energía y permitan a las personas que laboran juntas concluir que tienen una vida valiosa. A ello hemos dedicado nuestra investigación y trabajo de desarrollo de políticas, prácticas y formación desde hace más de una década. Desde hace un lustro, comenzamos el proyecto *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva*, que ha implicado la oportunidad de entrevistar a más de 86 000 colaboradores de 133 organizaciones. Los datos que aquí presentamos son de muy alta relevancia para México, y estamos seguros de que estas mismas variables son de alto impacto también para otros países de América Latina.

La Colección Factor Wellbeing es una serie de cuatro libros dedicados a cada uno de los elementos de lo que hemos llamado el mo-

delo BEAT. Esta colección actúa como un hilo conductor de cualquier intervención, haciendo efectivos y significativos los beneficios que las organizaciones ponen a disposición de sus colaboradores. BEAT es el acrónimo de los siguientes elementos:

- **Bienestar organizacional.** Se refiere a las prácticas de la organización que impulsan el desarrollo de comportamientos saludables y de los recursos psicológicos para el bienestar laboral (el libro que tienes en tus manos está dedicado a este elemento de nuestro modelo).
- **Enfoque en liderazgo positivo.** Se concentra en el liderazgo y promueve el involucramiento de los colaboradores mediante el uso de sus fortalezas, comunicación positiva y trabajo colaborativo. En los años que llevamos estudiando el tema, hemos encontrado que esta variable es la más importante para determinar el resultado de un equipo.
- **Ambientes positivos.** Son los comportamientos que mejoran la interacción entre los equipos de trabajo. Nuestro modelo ha evolucionado para incorporar la diversidad, equidad, inclusión, pertenencia y cultura ética en la empresa.
- **Trabajo significativo.** Son actividades que favorecen la identificación del propósito de la persona y que, a su vez, lo alinean con el propósito superior de la organización. Este aspecto es el que se perfila como una de las tendencias más importantes en el futuro.

Las siguientes páginas hablan de cómo construir el bienestar organizacional. En nuestro estudio hemos encontrado que las generaciones más jóvenes reportan que las políticas y prácticas de bienestar son insuficientes, incluso en las empresas más innovadoras. El conocimiento que compartimos es altamente relevante para que las personas logren conexión con su trabajo y con las personas con quienes ahí conviven todos los días.

Ya está también disponible el libro *Enfoque en liderazgo positivo*, y esperamos completar la colección pronto, para tener un manual acabado de cómo crear un Plan de Bienestar para las empresas.

El proceso de Factor Wellbeing incluye un cuestionario y un compendio de prácticas de bienestar para temas como seguridad laboral, prestaciones y beneficios; espacios físicos, recursos para el trabajo, personalización de las experiencias laborales, capacitación, comunicación interna e integración del bienestar a la estrategia del negocio.

En este libro, en particular, hacemos referencia a prácticas documentadas en las empresas que son ejemplo de bienestar de acuerdo con la forma en que los colaboradores evalúan sus resultados.

No mencionamos los nombres de las compañías, pero cada capítulo integra, al menos, un caso real que narra las ventajas competitivas de practicar el bienestar. Iván y Mario, los autores, han seleccionado aquellos que evidencian que la mayoría de los líderes enfrentamos los mismos retos. En lugar de optar por sobrevivir, podemos transformar esas dificultades en oportunidades únicas de cambio.

También aquí encontrarás el contexto global y nacional de cada elemento del bienestar, referencias a la legislación vigente y un apartado sobre la transformación que propone Factor Wellbeing.

Te agradezco que hayas decidido explorar nuestra metodología. Solo me resta decir que, si verdaderamente queremos que los lugares de trabajo estén llenos de energía y nos lleven al florecimiento humano, el bienestar organizacional no puede reducirse a combatir el estrés y propiciar la resiliencia.

Rosalinda Ballesteros Valdés

Directora del Instituto del Propósito y Bienestar Integral

INTRODUCCIÓN

El bienestar, como estrategia, transforma la experiencia de trabajo e impulsa el florecimiento humano.

EL BIENESTAR EN EL TRABAJO: DE LA SUPERVIVENCIA AL FLORECIMIENTO

Una compañía de manufactura con más de mil trabajadores enfrenta altos índices de rotación, ausentismo e incapacidades médicas por estrés laboral. En respuesta, ha implementado algunas acciones para cuidar el bienestar del personal, entre ellas, sesiones semanales de yoga, charlas de sensibilización para el manejo de estrés y la contratación de seguros médicos con cobertura amplia. Sin embargo, las personas perciben estas iniciativas como medidas paliativas; desconectadas de sus necesidades y expectativas. No sorprende, entonces, que las encuestas internas reflejen un bajo compromiso. Los trabajadores consideran que la empresa responde solo cuando los problemas son graves, sin abordar las causas subyacentes. Perciben desinterés hacia su bienestar integral.

Quizá este escenario te resultará conocido porque has vivido algo similar o porque has escuchado a algún colega compartir una experiencia parecida. En cualquier caso, desde tu punto de vista, ¿cuál es el enfoque de la organización en relación con sus acciones para mejorar el bienestar de su gente?

La manera en que entendemos el bienestar organizacional determina la estrategia, sus acciones y posibilidades de éxito. Las organizaciones han abordado el bienestar organizacional de diversos modos a lo

largo de la historia (figura 1), desde respuestas reactivas hasta parámetros incorporados en la cultura y estrategias que generan ventajas competitivas. Aunque cada vez más organizaciones se incorporan a esta ola de bienestar, aún hay mucho camino por recorrer.

En un entorno de trabajo cada vez más dinámico, las organizaciones no pueden asumir una postura reactiva para gestionar el bienestar. Atender problemas cuando ya han afectado la salud de los trabajadores puede ser útil en la inmediatez del momento para «sobrevivir», pero no aborda las causas estructurales y en el largo plazo termina siendo costoso e insuficiente. Adoptar un enfoque sobre el bienestar integral que lo posicione como eje central de la estrategia de la organización permite atender las causas de manera proactiva, reconociendo que los trabajadores pueden desarrollar recursos mediante la formación y una cultura laboral de apoyo para amortiguar el impacto de las adversidades, afrontar de manera efectiva los desafíos, manejar de forma eficiente las exigencias de trabajo y sacar provecho de sus capacidades para crecer o «florecer» en la organización, lo cual los prepara de una mejor manera para prevenir los riesgos de salud que puedan presentarse en un futuro.

EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL ES MÁS QUE UN BENEFICIO

Algunas organizaciones consideran que el bienestar es un beneficio o prestación adicional a lo que dictaminan las leyes. No obstante, hoy se reconoce como un elemento fundamental de toda estrategia, y debe aparecer como parte de las metas organizacionales, integrado a la cultura y procesos de gestión del personal, además, debe ser impulsado por los líderes a través de modelar comportamientos saludables, gestionar estándares de bienestar (Guerrero, & Ballesteros, 2024) y conectar las necesidades de las personas con los programas o beneficios que ofrece la organización para promover estilos de vida saludables. Desde el punto de vista organizacional, más allá de acciones como revisiones médicas, atención psicológica (en sitio o telemedicina) o mobiliario ergonómico —elementos deseables para mejorar el bienestar del personal—, es preciso abordar el bienestar desde sus distintas dimensiones.

En el Instituto del Propósito y Bienestar Integral proponemos una visión integradora, respaldada por investigaciones (figura 2), para definir un entorno de bienestar organizacional como aquel en el que se implementan programas y servicios que mejoran la experiencia del personal, y donde líderes y trabajadores colaboran en conjunto para construir una

FIGURA 1. **RECuento histórico del bienestar en el trabajo**

A mediados del siglo XIX se promulga la primera legislación en seguridad ocupacional (OSH, por sus siglas en inglés) en Reino Unido y EE. UU., con el fin de proteger a los trabajadores de los peligros físicos (principalmente en minas, fábricas y ferrocarriles)(Abrams, 2001; citado en Global Wellness Institute, 2016).
Las primeras leyes de responsabilidad de empleadores y seguros laborales se aprobaron en Prusia entre 1871 y 1884, estableciendo bases para los sistemas modernos de compensación laboral y seguro social, adoptados en Europa y EE. UU. a fines del siglo XIX y principios del XX (Guyton, 1999; citado en Global Wellness Institute, 2016).
Los programas de bienestar laboral, originados en EE. UU. después de la Segunda Guerra Mundial, inicialmente se ofrecían a altos ejecutivos. En la década de 1970, el movimiento de bienestar moderno amplió estos programas a todos los trabajadores (Vesely, 2012; citado en Global Wellness Institute, 2016).
Los primeros Programas de Asistencia al Empleado (EAP, por sus siglas en inglés) se crearon en EE. UU. en la década de 1940, con el fin de atender problemas de alcoholismo. En las décadas de 1960 y 1970, se expandieron para incluir salud mental, problemas familiares y adicciones (Peters, & Firth, 1990; citado en Global Wellness Institute, 2016).
En las décadas de 1990 y 2000 se expande el alcance de los EAP hacia México y otros países de Latinoamérica, gracias a la globalización (Masi, & Tisone, 2010; citado en Global Wellness Institute, 2016).
En 1997, la OMS desarrolló su enfoque global de trabajo saludable, pidiendo un método más integral para promover la salud de los trabajadores basado en cuatro principios: promoción de la salud, salud y seguridad ocupacional, gestión de recursos humanos y desarrollo sostenible (OMS, 1997; citado en Global Wellness Institute, 2016).
En la década de 1990 surge la disciplina de la Psicología Organizacional Positiva, misma que fue impulsada por el enfoque de la psicología positiva (Seligman, & Csikszentmihalyi, 1999), para apoyar la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones saludables (Salanova, Llorens, & Martínez, 2019).
En 2019 entró en vigor la NOM-035 (Ley Federal del Trabajo [LFT], 2018) en México, con el objetivo de identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno de trabajo favorable.
En 2023, se aprobó en México la actualización de la <i>Tabla de enfermedades del trabajo</i> (Ley Federal del Trabajo [LFT], 2023), reconociendo cuatro condiciones que se catalogan como «trastornos mentales» (ciclo sueño-vigilia, ansiedad, estrés, depresión) por las cuales los trabajadores pueden solicitar incapacidad.
En un estudio realizado por Willis Towers Watson (2024) se identificó que el 30 % de las organizaciones han incorporado el bienestar como elemento cultural.

Fuente: Elaboración propia.

cultura en la que las personas se sientan seguras, incluidas y apreciadas, generando beneficios mutuos y potenciando la rentabilidad. En nuestro modelo, un entorno positivo cuenta con las siguientes características:

- Protege y mejora la salud y seguridad de los trabajadores.
- Promueve estilos de vida saludables.
- Impulsa a las personas a utilizar sus fortalezas.
- Facilita oportunidades para crecer y desarrollar el potencial.
- Forma a sus líderes con un enfoque positivo que facilita la cercanía con las personas.
- Promueve una cultura que cuida la diversidad, equidad, inclusión y sentido de pertenencia.
- Incentiva las relaciones personales de alta calidad, la confianza y el apoyo.
- Fomenta un sentido de propósito y significado en el trabajo.
- Genera una ventaja competitiva al lograr que los resultados organizacionales vayan de la mano con el bienestar de los trabajadores.

La visión integradora del bienestar organizacional, propuesta por el Instituto del Propósito y Bienestar Integral, se inspira en modelos organizacionales clásicos, como la teoría de demandas y recursos de Deci y Ryan (2002), que sostiene que un equilibrio adecuado entre estos elementos es crucial para fomentar el bienestar de los trabajadores. Según esta teoría, cuando los empleadores proporcionan recursos adecuados, como apoyo social, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo, los trabajadores están mejor preparados para enfrentar las demandas y desafíos laborales. Esto, a su vez, fomenta una mayor satisfacción, compromiso y productividad.

El Instituto del Propósito y Bienestar Integral coincide con esta perspectiva al destacar la importancia de ofrecer programas y servicios que no solo mejoren la experiencia laboral, sino que también conecten las necesidades individuales con los recursos disponibles, lo que potencia el bienestar y el crecimiento personal. Al incorporar estos principios, las organizaciones pueden crear una cultura donde el personal se sienta valorado y empoderado, promoviendo así tanto el éxito individual como organizacional (Ballesteros *et al.*, 2022; Guerrero y Ballesteros, 2024).¹

1 Te recomendamos consultar los libros *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva y Enfoque en liderazgo positivo. Cuatro claves para tener un equipo exitoso y cultivar el bienestar*, también de LID Editorial Mexicana.

FIGURA 2. **DEFINICIONES DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIONES POSITIVAS**

■ La felicidad se concibe con mayor frecuencia como el bienestar subjetivo, o el pensamiento y sentimiento positivo acerca de la salud, las relaciones, el trabajo y la vida en general (Diener, & Biswas-Diener, 2008; Fisher, 2010; Lyubomirsky, 2008; citados en Simons, 2014); desde este enfoque, la hipótesis del trabajador feliz y productivo asume que el bienestar individual conduce a un alto rendimiento a nivel individual, lo que debería traducirse en un alto rendimiento organizacional (Taris, & Schreurs, 2009: citado en Simons, 2014). ■ Los indicadores de la felicidad en el trabajo, que son los predictores más consistentes del rendimiento, son la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el involucramiento (<i>engagement</i>) (Fisher, 2010; citado en Simons, 2014). ■ El bienestar en el trabajo consta de tres elementos: «trabajo placentero» (experiencias agradables), «buen trabajo» (equilibrio entre aspectos positivos y negativos, empatar las habilidades con los desafíos) y «trabajo significativo» (crecimiento personal, propósito y sentido de la vida)(Nguyen, 2021), además de un elemento evaluativo, que son los juicios que hacemos del propio trabajo y la satisfacción que genera (De Neve, & Ward, 2025).	■ Una organización positiva integra los objetivos del bienestar de los trabajadores con los objetivos de rentabilidad y productividad de la organización (Sauter, Lim, & Murphy, 1996). ■ Una organización saludable y resiliente (HERO, por sus siglas en inglés) realiza esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los trabajadores mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización (Salanova, 2008; Salanova, & Schaufeli, 2009; citados en Salanova, 2009). ■ Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y líderes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar, así como la sustentabilidad del ambiente de trabajo (OMS, 2010). ■ Los lugares de trabajo saludables ayudan a las personas a florecer y alcanzar su potencial. Esto implica crear un entorno que promueva activamente un estado de satisfacción, beneficiando tanto a las personas como a la organización (Chartered Institute of Personnel and Development, 2024).
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el bienestar se integra a la visión organizacional, las personas perciben que su salud y calidad de vida son prioritarias; mejora el contrato psicológico entre la empresa y el trabajador; genera una

mejor marca empleadora (la organización es más atractiva y atrae y retiene al mejor talento). Esto la ayuda a ser más resiliente e innovadora y le permite diferenciarse y reinventarse en un entorno laboral competitivo.

EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL ES UNA EXPERIENCIA DINÁMICA

El bienestar organizacional no debe entenderse como una serie de acciones aisladas dirigidas solo a ciertas personas o áreas dentro de la organización. Por el contrario, al entenderlo como una estrategia integral, se busca mejorar la experiencia de todos los trabajadores a lo largo de las diferentes etapas de su vida laboral, incluyendo los momentos de impacto, también conocidos como *moments that matter* (Gartner, 2022; Morgan, 2017).

La experiencia del trabajador se define como el conjunto de actividades, programas, recursos y enfoques implementados para asegurarse de que esté en condiciones de dar lo mejor de sí mismo, sienta que pertenece y contribuya al éxito de la misión de la empresa y los resultados comerciales (Morgan, 2017). Es tan importante que, en América Latina, nueve de cada diez empleadores la consideran como una prioridad estratégica (Willis Towers Watson, 2021). Idealmente, una experiencia de alta satisfacción del trabajador se logra cuando sus necesidades y expectativas están bien alineadas con las actividades, programas, servicios y beneficios que ofrece la organización para crear las condiciones idóneas que le permitan desarrollar un bienestar integral.

Las necesidades y expectativas pueden variar de persona a persona de acuerdo con su edad, experiencia, años de antigüedad en la organización y otros factores. El valor de un enfoque personalizado de la experiencia del trabajador (figura 3) es que permite afinar la estrategia, ya que dirige la atención a los periodos específicos más significativos e influyentes de su vida (Morgan, 2017).

Desde la Psicología Organizacional Positiva, se pueden integrar prácticas de bienestar que ayuden a mejorar la experiencia de las personas y hacer que los momentos de impacto se vuelvan significativos. Estas actividades mejoran las habilidades de los trabajadores, incrementan su motivación para desempeñarse bien, brindan oportunidades para influir directamente en su trabajo, ofrecen acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo; generan retroalimentación sobre su trabajo

FIGURA 3. ENFOQUE PERSONALIZADO DE LA EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR

Específicos	Continuos	Creados
Eventos que no suceden con frecuencia, pero que la mayor parte de las personas viven en algún punto de su vida. Ejemplos: • Tener un hijo • Perder a un ser querido • Enfermedades o accidentes	Eventos no específicos o planeados que mejoran las interacciones con colegas o líderes de la organización. Ejemplos: • Reconocimiento • Conversaciones de desarrollo • Evaluación de desempeño	Eventos que la organización propone para reforzar las relaciones, hacer sentir apreciadas y valoradas a las personas. Ejemplos: • Celebraciones culturales • Aniversarios • Primer día de trabajo
Mejores prácticas positivas que impulsan los momentos de impacto		
• Capital psicológico (resiliencia, optimismo, esperanza y autoeficacia) • Diseño del trabajo (<i>job crafting</i>) • Las basadas en fortalezas		• De gratitud (carta de gratitud, muro de gratitud, otras) • De bienestar (las tres cosas buenas, el mejor ser posible, PERMA, otras)

Fuente: Elaboración propia con información de Morgan (2017); Gartner (2022); Donaldson, Lee, & Donaldson (2019); Donaldson, & Chen (2021), Parks *et al.*, (2015).

a través de buenos sistemas de gestión del desempeño y fomentan que los líderes apoyen a las personas a su cargo (Hesketh, & Cooper, 2019). También se cuenta con intervenciones de psicología positiva, que son actividades diseñadas para promover buenos resultados a través de procesos positivos (Parks y Biswas-Diener, 2013; citados en Parks *et al.*, 2015). Un enfoque integral que considere este conjunto de elementos crea un ambiente donde las personas se sienten apreciadas, motivadas y apoyadas. El bienestar es, en esencia, una inversión en la experiencia de hoy para potenciar a la persona hacia un futuro donde pueda desarrollarse a plenitud.

UN MODELO PARA TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN

En 2017 comenzamos un proceso de investigación para responder a la pregunta: ¿cuáles son las condiciones que mejor predicen el bienestar de los trabajadores y la alta productividad de la organización?

Nos dimos a la tarea de analizar artículos académicos en revistas de prestigio, consultamos manuales de referencia, conversamos con los principales exponentes de la ciencia del bienestar, el liderazgo y las organizaciones positivas; revisamos los reportes de tendencias de las principales consultoras a nivel global para comprender el estado de las organizaciones, sus mejores prácticas, cómo se adaptan a los cambios y hacia dónde se dirigen en términos de su estrategia.

Concluimos nuestro análisis con el diseño de la metodología de Factor Wellbeing, conformada por cuatro principales dimensiones del bienestar (figura 4) que se han validado científicamente y se alinean a las mejores prácticas de bienestar a nivel global, y lanzamos la primera convocatoria con empresas mexicanas en 2021. Desde entonces, nuestra metodología ha evolucionado de manera constante, lo cual nos ha permitido ayudar a más de cien empresas mexicanas a diseñar una estrategia de bienestar integral para su personal. Si te interesa conocer más a detalle los resultados históricos de Factor Wellbeing, te invitamos a que consultes el apartado «¡Quiero saber más!» al final de esta introducción.

FIGURA 4. **MODELO BEAT DE FACTOR WELLBEING**

B ienestar organizacional	Prácticas que optimizan el entorno y condiciones de trabajo inclusivas, mejoran la experiencia de los trabajadores y promueven estilos de vida saludables mediante servicios, programas y actividades.
E nfoque en liderazgo positivo	Prácticas de liderazgo centradas en promover el bienestar de los trabajadores mediante relaciones cercanas, comunicación positiva, la motivación y el uso de fortalezas para potenciar el desempeño.
A mbiente positivo	Prácticas que facilitan un entorno de seguridad psicológica y de reconocimiento a la dignidad humana, contribuyen al desarrollo de una cultura organizacional que promueve la diversidad, equidad, inclusión y pertenencia.
T rabajo significativo	Prácticas que conectan los valores personales con el propósito organizacional, promoviendo el desarrollo integral de las personas, experiencias laborales enriquecedoras y una contribución significativa a la comunidad y al entorno.

Fuente: Elaboración propia.

Para medir el bienestar organizacional utilizamos el cuestionario BEAT, que se ha validado psicométricamente (Toledo *et al.*, 2022), y analizamos las prácticas positivas que implementan las organizaciones para ofrecer un entorno de trabajo seguro y saludable, con procesos, protocolos, beneficios y acciones que cuidan la experiencia diaria de los trabajadores. Al integrar la opinión del personal con las prácticas que realiza la organización para promover su bienestar, generamos un modelo de transformación organizacional positiva (figura 5) que nos permite identificar el enfoque y en qué medida está integrado el bienestar como parte de su estrategia de negocio.

FIGURA 5. **MODELO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL POSITIVA**



Fuente: Elaboración propia.

En los próximos capítulos explicaremos con más detalle cada nivel del modelo: identificaremos un reto común que es prioritario atender; te compartiremos algunas de las prácticas que tienen el mayor impacto en el bienestar organizacional; conocerás testimonios de personas que han utilizado la metodología Factor Wellbeing como un proceso de mejora continua para que aprendas, de primera mano, de su experiencia y, en el capítulo final, te retaremos a que desarrolles una estrategia de bienestar para tu organización, lo que te permitirá integrar todos tus aprendizajes en un plan de acción sólido.

Deseamos que esta información te ayude a robustecer tu estrategia de bienestar y potencies los resultados de tu organización, que disfrutes el camino y que te ofrezca lecciones prácticas que puedas implementar desde el día de hoy.

¡QUIERO SABER MÁS!

Te recomendamos los siguientes recursos disponibles en la plataforma Wellbeing 360 TV (<https://www.wellbeing360.tv/>); son de acceso gratuito y te permitirán conocer la cobertura de Factor Wellbeing de 2023 y 2024. ■

RECURSOS ADICIONALES

Cobertura <i>Forbes México</i> 2023 	El Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, en colaboración con la revista <i>Forbes México</i>, presentó el listado 40 Empresas Promotoras del Bienestar. Destacan organizaciones que implementan estrategias para mejorar la salud integral de sus colaboradores, beneficiando a más de 260 000 empleados. Las iniciativas incluyen servicios médicos, capacitación en salud mental y promoción de hábitos saludables.
Cobertura <i>Forbes México</i> 2024 	El Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, en colaboración con la revista <i>Forbes México</i>, presentó el listado 50 Empresas Promotoras del Bienestar. Destacan organizaciones que implementan estrategias de bienestar integral, beneficiando a más de 126 000 empleados con un enfoque holístico para fortalecer la resiliencia organizacional.

REFERENCIAS:

- AON. (2023). *Encuesta global de bienestar 2022-2023*. AON. <https://www.aon.com/global-wellbeing-survey-es>
- Ballesteros, R., Castro, C. G., Charles-Leija, H., Guerrero, I., & Toledo, M. (2022). *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva*. LID Editorial Mexicana.
- Cameron, K., & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. En David, Boniwell, & Ayers, (Eds.). *The Oxford Handbook of Happiness*. (p.p. 676-692). United Kingdom: Oxford University Press.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). *Wellbeing at work*. CIPD. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/well-being-factsheet/#what-is-wellbeing-at-work>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Self-determination research: Reflections and future directions*. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 431–441). University of Rochester Press.
- De Neve, J. E., & Ward, G. (2025). *Why workplace wellbeing matters: the science behind employee happiness and organizational performance*. United States of America: Harvard Business Review Press.
- Donaldson, S. I., & Chen, C. (2021). *Positive Organizational Psychology Interventions: Design & Evaluation*. Wiley Blackwell.
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(3), 113-134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In P.Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide* (Vol. 3, pp. 9-33). Wiley Blackwell.
- Gartner (2022). *Redesign Well-Being Offerings for a Fragmented World*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4020310>
- Global Wellness Institute. (2016). *The Future of Wellness at Work*. Global Wellness Institute. <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/the-future-of-wellness-at-work/>
- Guerrero, I., & Ballesteros, R. (2024). *Enfoque en liderazgo positivo. Cuatro claves para tener un equipo exitoso y cultivar el bienestar*. LID.
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy*. Kogan Page.
- Ley Federal del Trabajo [LFT]. (23 de octubre de 2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Reforma, Diario Oficial de la Federación [DOF]. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Ley Federal del Trabajo [LFT] (4 de diciembre de 2023). *DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo*.

- Reforma, Diario Oficial de la Federación [DOF]. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5710347&fecha=04/12/2023#gsc.tab=0
- Lewis, S. (2020). *Positive Psychology in Business. 101 Workplace Ideas and Applications*. Pavilion Publishing and Media Ltd.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.
- Nguyen, T. D. (2021). Making Work a Happy Practice. In Marques, J. (Ed.). *The Routledge Companion to Happiness at Work*. (pp. 51-60). Routledge.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Organización Mundial de la Salud. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf
- Parks, A. C., Kleiman, E. M., Kashdan, T. B., Hausmann, L. R. M., Meyer, P. S., Day, A. M., Spillane, N. S., & Kahler, C. W. (2015). Positive psychotherapeutic and behavioral interventions. In D. V. Jeste, & B. W. Palmer (Eds.), *Positive Psychiatry: A Clinical Handbook*. (pp. 147-165). American Psychiatric Publishing.
- Reward and Employee Benefits Association. (2024). Employee Wellbeing Research 2024. REBA's research & guides. <https://reba.global/resource/briefing-employee-wellbeing-research-2024.html>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58,18. www.riesgos-laborales.com
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. M. (2019). *Organizacionales Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Thomson Reuters.
- Sauter S., Lim S., Murphy L. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-54.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Simons, B. L. (2014). Organizational Characteristics of Happy Organizations. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide* (Vol. 3, pp.139-156). Wiley Blackwell.
- Toledo, M., Charles-Leija, H., Castro, C., Guerrero, I., & Ballesteros-Valdés, R. (2022). The IWH-BEAT Questionnaire Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3559. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063559>
- Willis Tower Watson. (16 de julio de 2021). *La Experiencia del Empleado (EX) es una prioridad para 9 de cada 10 empleadores en América Latina*. WTW. <https://www.wtwco.com/es-mx/insights/2021/06/employee-experience-a-top-priority-for-9-in-10-employers>
- Willis Tower Watson. (25 de septiembre de 2024). *Employers build momentum on employee wellbeing – but there's still a way to go Global findings from the 2024 Wellbeing Diagnostic Survey*. WTW. <https://www.wtwco.com/en-nz/insights/2024/09/employers-build-momentum-on-employee-wellbeing-but-theres-still-a-way-to-go>

NIVEL

1

**SEGURIDAD
LABORAL**

*Un trabajo decente garantiza derechos,
estabilidad y condiciones dignas para
el desarrollo profesional y la calidad de vida.*

MÁS ALLÁ DE UN TRABAJO DECENTE, PROMOVER EL BIENESTAR ES UN DERECHO

Pese al glamur que las rodea, las empresas del sector tecnológico no están exentas de dificultades laborales. Jorge, el dueño de una de estas compañías, estaba obsesionado por los resultados. Creía que apretar a su equipo directivo era la clave para obtener el éxito. Habitualmente, alargaba las reuniones más allá de los horarios de trabajo, pero durante esos espacios de planeación y resolución de problemas las personas no se sentían cómodas para opinar y formar parte de las decisiones. Las burlas y otras críticas insanas eran parte de la rutina, especialmente de quienes tenían más experiencia hacia las generaciones más jóvenes. Con esa práctica, Jorge —y por reflejo, sus directivos— interrumpía el descanso y convivencia familiar de gran parte del equipo, además de mermar la sensación de autonomía y afectar el trabajo colaborativo de gran parte del personal.

El ambiente laboral era tenso. Por si fuera poco, los salarios se encontraban por debajo de los estándares de la industria y el paquete de beneficios no era atractivo. Los trabajadores no sentían cercanía con la organización y la preocupación por su propia seguridad financiera aumentaba. Con el tiempo, el personal comenzó a verse afectado. Sandra, una talentosa administradora, renunció tras sufrir un desgaste emocional severo; Roberto, un ingeniero clave en el desarrollo de *software*, comenzó a ausentarse con mayor frecuencia por razones de salud, par-

ticularmente en los últimos meses, y Román, uno de los analistas de pruebas de calidad con más experiencia, dejó pasar una vulnerabilidad muy obvia por andar en busca de un mejor puesto de trabajo.

Jorge, en lugar de abordar la situación como un problema, interpretaba cada uno de estos signos como una falta de compromiso. Esto comenzó a reflejarse en los resultados financieros de la compañía: retrasos en proyectos, quejas de los clientes, productos defectuosos, alta rotación y ausentismo.

Fue una casualidad que Jorge leyera en un medio de comunicación importante un artículo titulado «Trabajo decente: un enfoque para cuidar el bienestar de las personas y potenciar el desempeño de la empresa»; pero resultó más afortunado que lo entendiera e interpretara a la luz de una realidad que se había negado a ver durante años. Descubrió lo que para la mayoría de su personal era evidente: su obsesión por los resultados había llevado a su equipo al límite, ignorando los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores. Entonces, decidió hacer cambios inmediatos para revertir la situación.

El «trabajo decente» es aquel que garantiza las condiciones mínimas para salvaguardar la seguridad física, emocional y psicológica de los trabajadores. El concepto se introdujo en 1999 durante la 87 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, según la *Memoria del director general de la Organización Internacional del Trabajo* (OIT). Se refiere a la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres (OIT, 2025a).

El trabajo decente es parte de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, y se considera un motor para el desarrollo económico, según el documento *Trabajo decente y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*, publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024). Este destaca que cada día mueren 6400 personas a causa de un accidente de trabajo o una enfermedad profesional, es decir 2.3 millones de muertes al año; además, 860 000 sufren lesiones en su centro laboral todos los días, lo que representa un gasto de 2800 millones de dólares anuales para las organizaciones.

México presenta sus propios desafíos en la materia. La OIT reporta que a diario en el país ocurren 1100 accidentes de trabajo. Las ci-

fras de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) arrojan que estos números son muy superiores al del resto de sus integrantes, que reportan entre 5 y 7 accidentes por cada 1000 trabajadores (León, 2023). Por ejemplo, en Alemania y Suecia la tasa es cercana a 2.5 por cada millar, lo cual es resultado de regulaciones más estrictas y una cultura de prevención consolidada.

Sin embargo, esto no es suficiente para prevenir accidentes y garantizar un trabajo decente. Es igual de relevante prevenir factores de riesgo psicosociales que atenten contra la integridad psicológica de los trabajadores. Si eres mexicano, es muy probable que lo sepas en carne propia: el 75 % de los trabajadores en el país experimentan algún tipo de estrés laboral, según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Vorecol, 2024). En este sentido, la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, recomendado por la OIT, se vuelve esencial, pues no solo se trata de cumplir las normativas, sino también de establecer una cultura de prevención y cuidado que involucre a todos los niveles de la organización.

Las empresas que priorizan la seguridad y el bienestar de sus trabajadores no solo cumplen con sus obligaciones legales, sino que también cosechan beneficios tangibles, como una mayor retención de personal, reducción de costos asociados a accidentes e incluso, una mejora en la productividad y en la reputación institucional.

Toda aquella información le cayó a Jorge como una epifanía. Ha logrado cambios y logros importantes y aunque todavía lucha contra algunas resistencias y viejas costumbres, tiene el compromiso firme de darle vuelta a la situación e impulsar prácticas orientadas al cuidado del bienestar de su personal.

Hay que poner alta la mira

Para lograr un avance significativo en el bienestar laboral, es esencial también considerar las mejores prácticas a nivel internacional. Un ejemplo destacado es el Chartered Institute for Personnel Development (CIPD) de Reino Unido, que desde 2019 publica el reporte *Good Work Index*, destinado a monitorear las condiciones que favorecen el buen empleo (figura 6).

Por su parte, la OIT también ha sido pionera en promover estas prácticas. En 2022, durante la Conferencia Internacional del Trabajo, reconoció un entorno de trabajo seguro y saludable como un principio y derecho fundamental. Este mismo organismo indica que es necesario implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud

FIGURA 6. **CONDICIONES DE BUEN EMPLEO**

Dimensión	Áreas incluidas
Sueldo y beneficios	Percepción sobre salario y beneficios del empleador.
Contratos	Seguridad laboral, tipo de contrato y subempleo.
Equilibrio entre trabajo y vida	Sobrecarga, armonía entre roles (personal-laboral) y flexibilidad.
Diseño del trabajo	Cargas de trabajo, autonomía, herramientas de trabajo, complejidad de tareas, oportunidades de desarrollo y significado del trabajo.
Relaciones laborales	Apoyo social e integración, calidad de relaciones, seguridad psicológica y gestión de personas.
Voz del trabajador	Disponibilidad de canales para expresar opiniones y apertura de los empleadores para escucharlas.
Salud y bienestar	Impacto del trabajo en la salud física y mental, que son resultado de la calidad del empleo.

Fuente: Chartered Institute for Personnel Development (2024).

en el Trabajo (OIT, 2025c) basado en marcos normativos y mejores prácticas para garantizar los derechos mínimos de los trabajadores y que, al mismo tiempo, ofrezca importantes ventajas de gestión para la empresa. Por ejemplo, para México:

- Cumplimiento normativo y de obligaciones patronales con apego a la Constitución mexicana, Ley Federal del Trabajo y las Normas Oficiales Mexicanas.
- Identificar peligros, evaluar y monitorear riesgos y establecer medidas de prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- Prevenir multas, demandas laborales y daño reputacional que puede llegar a afectar la atracción y retención del talento.
- Proteger y promover la salud y bienestar de los trabajadores, dando como resultado una reducción de costos por accidentes, mejorar la productividad y fortalecer la reputación corporativa.

Como se ve, adoptar este tipo de estándares globales en las prácticas laborales puede ayudar a garantizar un entorno de trabajo que propicie la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Históricamente, dichos estándares han evolucionado junto con el desarrollo de las organizaciones. Por ejemplo, se ha conseguido que las jornadas laborales se regulen para que las personas tengan más tiempo para el ocio, la recreación y el disfrute con seres queridos; que el salario sea más justo y equitativo, sin diferencia de género, por mencionar algunos logros. Esto hace que los criterios que promueven la seguridad laboral no estén escritos en piedra, sino que son un reflejo de las necesidades y expectativas cambiantes de los trabajadores. Lo que implica que las organizaciones tienen el reto de actualizarse, adaptando sus prácticas constantemente de acuerdo con los cambios generacionales.

Estos enfoques habilitan condiciones para que los empleadores ofrezcan un empleo digno que garantice la seguridad y promoción de la calidad de vida de los trabajadores; además, son elementos que favorecen una experiencia de bienestar en el contexto laboral que eleva la satisfacción, compromiso e involucramiento en el trabajo.

LAS CONDICIONES ADECUADAS

Nosotros definimos la *seguridad laboral* como el cumplimiento riguroso de los estándares mínimos necesarios establecidos por la Ley Federal del Trabajo en México, así como por organismos internacionales como la OIT. Incluye la implementación de medidas que fortalecen el compromiso ético y legal, garantizando un trabajo decente y condiciones laborales seguras que ayudan a cuidar y promover el bienestar de los trabajadores. Así, al integrar 1) el enfoque de trabajo decente, 2) los beneficios de ley y los establecidos por las instituciones de seguridad social, y 3) los elementos de un buen empleo (figura 6), se crean las condiciones adecuadas de seguridad laboral (figura 7).

Factor Wellbeing (FW), nuestra metodología, identifica y evalúa diversas prácticas fundamentales que promue-

FICHA TÉCNICA

Reto del nivel:

Cumplimiento de las condiciones de trabajo.

Acción:

Implementar un Sistema para Gestionar la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Conceptos clave:

Trabajo decente, condiciones de buen empleo.

FIGURA 7. **CARACTERÍSTICAS DE LA SEGURIDAD LABORAL**

Categoría	Características
Relación laboral y marco legal	Implementación de esquemas laborales que incluyen contrato, salario digno, seguridad social, aguinaldo, jornadas adecuadas, vacaciones y prima vacacional, días de descanso, reparto de utilidades (si aplica) y finiquito o liquidación conforme a la ley.
Derechos y compensaciones adicionales	Estrategia de compensación que ofrece seguridad médica para gastos mayores, bonos por desempeño, apoyo en el cuidado infantil con acceso a guarderías y flexibilidad laboral.
Desarrollo y beneficios personales	Estrategia enfocada en la proyección del personal, proporcionando herramientas de crecimiento como programas de ascenso, formación especializada, apoyo educativo y acceso a créditos que mejoran su calidad de vida.
Seguridad y ambiente laboral	Estrategia integral que prioriza la seguridad e higiene en el trabajo, la prevención de riesgos psicosociales, la provisión de herramientas adecuadas para el desempeño laboral (presencial y remoto) y la existencia de mecanismos efectivos para denunciar cualquier situación de violencia o discriminación.

Fuente: Elaboración propia.

ven la seguridad laboral en las organizaciones. Esta lista no representa una simple verificación de si se cumple con la ley laboral o no. Sin embargo, hay que subrayarlo tantas veces como sea necesario: lo legal es el rango mínimo de cumplimiento. De lo que estamos hablando es de una serie de sugerencias que, a través de la investigación y la comunicación con empresas, se han incluido como parte del proceso de obtención de nuestro distintivo Factor Wellbeing, que reconoce las buenas prácticas de bienestar en las organizaciones.

Esta metodología es dinámica, se adapta a normativas vigentes, así como a factores culturales y contextuales del entorno laboral, por lo que a medida que estos evolucionan se integran.

A continuación, presentamos una serie de prácticas relevantes (figura 8) que hemos recopilado a través de más de diez años de investigación y conversaciones con más de cien empresas mexicanas. El análisis muestra los resultados de la convocatoria más reciente de Factor Wellbeing, en la cual participaron 65 organizaciones que representan a más de 120 000 personas. Son prácticas que impactan directamente el Índice de Bienestar General (IBG) de los trabajadores.

FIGURA 8. **PRÁCTICAS ASOCIADAS A LA SEGURIDAD LABORAL EN LA METODOLOGÍA FW**

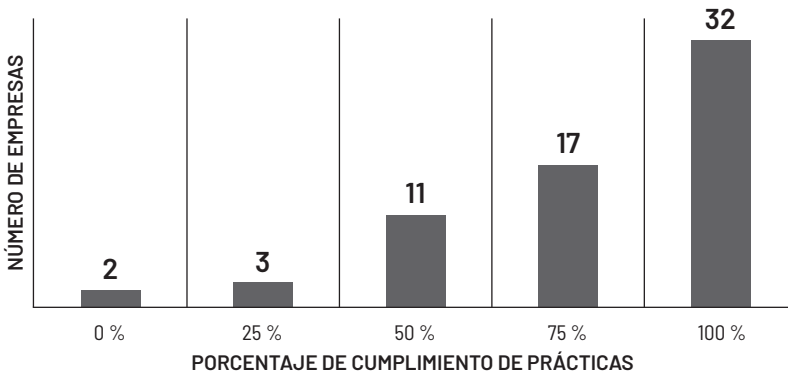
Prácticas organizacionales
Principios institucionales de no discriminación Las organizaciones que establecen políticas claras de no discriminación demuestran su compromiso con la equidad y el respeto entre todos los trabajadores.
Canales de denuncia para situaciones de discriminación Estos canales son indispensables para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y protegido, permitiendo a los trabajadores reportar comportamientos discriminatorios de manera confidencial.
Provisión de material y equipo necesarios Los trabajadores deben contar con el equipo adecuado para realizar sus tareas; esto es fundamental para reducir riesgos y aumentar la eficacia en el trabajo.
Guías y manuales de procedimientos Proveer a los trabajadores de documentos que expliquen las políticas y procedimientos, facilita su labor y mejora la seguridad en el desempeño de funciones.
Otorgamiento de permisos y credenciales de acceso Este aspecto es crucial para garantizar que los trabajadores tengan el acceso necesario a las herramientas digitales y plataformas que requieren en su trabajo diario.
Información sobre el paquete de beneficios La transparencia en la comunicación de los beneficios ofrecidos mejora la satisfacción general de los trabajadores y promueve un ambiente de confianza.
Herramientas digitales para el trabajo híbrido En un mundo laboral en constante evolución, proporcionar recursos tecnológicos para facilitar el trabajo híbrido es esencial para mantener la colaboración y la efectividad del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Parece obvio, pero es una conclusión relevante que a veces pasa desapercibida: el cumplimiento de las prácticas de seguridad laboral de las empresas evaluadas revela un compromiso con el bienestar de sus trabajadores.

Nuestro análisis revela una variedad de grados de implementación (figura 9). De las 65 empresas evaluadas, casi la mitad ya cumplen con el 100 % de las prácticas establecidas, evidenciando un fuerte compromiso con la seguridad laboral. Sin embargo, un número relevante aún se encuentra en diferentes etapas de cumplimiento: 26 % de las empresas cumplen con el 75 % de las prácticas, mientras que un 17 % alcanza solo el 50 %. Este panorama destaca áreas críticas donde las organizaciones pueden mejorar sus esfuerzos.

FIGURA 9. CUMPLIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE SEGURIDAD LABORAL POR EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

La figura 10 proporciona información sobre el porcentaje de cumplimiento de cada una de las prácticas de seguridad laboral. Se observa que la mayoría de las empresas evaluadas tienen un fuerte enfoque en la *provisión de material y equipo necesario*; las *guías de procedimientos* y la *información sobre beneficios* también alcanzan altos niveles de implementación, indicando una buena comunicación interna y claridad en los procesos. Sin embargo, aunque los *canales de denuncia* y el *acceso a plataformas* muestran buenos resultados, las *herramientas para el trabajo híbrido* y los *principios de no discriminación* presentan oportunidades de mejora. Estas áreas más débiles ofrecen una ruta clara para futuras mejoras, permitiendo a las organizaciones fortalecer el bienestar general de sus trabajadores.

Como hemos dicho, el cumplimiento de las prácticas de seguridad laboral es fundamental no solo por razones legales y éticas, sino también por su impacto significativo en el Índice de Bienestar General (IBG) de los trabajadores. Para mostrarte lo que estamos diciendo, vamos a

FIGURA 10. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SEGURIDAD LABORAL POR PRÁCTICA

Práctica	No cumple	Cumple	Porcentaje cumplimiento
Provisión de material y equipo para el desempeño del trabajo	4	61	93.85 %
Guías o manuales de procedimientos y contactos clave	6	59	90.77 %
Información sobre el paquete de beneficios de la organización	6	59	90.77 %
Canales de denuncia para reportar situaciones de discriminación	7	58	89.23 %
Permisos y credenciales de acceso a las plataformas necesarias	7	58	89.23 %
Herramientas digitales y tecnológicas para el trabajo híbrido colaborativo	19	46	70.77 %
Principios, posturas institucionales y valores claros de no discriminación	20	45	69.23 %

Fuente: Elaboración propia.

ponernos un poco técnicos: los datos que hemos recopilado revelan que existe una correlación significativa entre el cumplimiento de las prácticas del nivel 1 o seguridad laboral y el IBG, con un coeficiente de correlación de $r = .476$. Este hallazgo sugiere que las empresas con este tipo de prácticas tienden a observar un mayor bienestar entre su personal. Es muy probable que generen un entorno de mayor satisfacción y seguridad, lo cual es esencial para el bienestar global de los trabajadores.

La figura 11 lo demuestra, ya que es un análisis comparativo sobre el IBG entre las empresas que han obtenido el distintivo Factor Wellbeing y aquellas que no. Es relevante porque indica el impacto que tiene cada práctica en cuanto a experiencias de bienestar reportadas por los trabajadores a través del cuestionario BEAT de bienestar que aplicamos.

Como puedes notar, hay varias prácticas que realmente contribuyen al bienestar de los trabajadores, lo refleja el IBG. La *provisión de material y equipo para el desempeño del trabajo* (-1.671) se destaca como la práctica más efectiva, con una correlación fuerte y un tamaño de efecto significativo, lo que implica que cuando las empresas aseguran que sus trabajadores tengan los recursos necesarios, el bienestar general se eleva notablemente; el *acceso a*

FIGURA 11. **IMPACTO DE CUMPLIMIENTO DE PRÁCTICAS EN EMPRESAS DISTINGUIDAS Y NO DISTINGUIDAS POR FW**

Práctica	Impacto en IBG	IBG empresas no distinguidas	IBG empresas distinguidas
Provisión de material y equipo para el desempeño del trabajo	Muy grande	3.700	4.112
Permisos y credenciales de acceso a las plataformas necesarias	Muy grande	3.784	4.123
Canales de denuncia para reportar situaciones de discriminación	Grande	3.873	4.112
Información sobre el paquete de beneficios de la organización	Grande	3.867	4.109
Principios, posturas institucionales y valores claros de no discriminación	Moderado	3.952	4.146
Guías o manuales de procedimientos y contactos clave*	Moderado	3.910	4.105
Herramientas digitales y tecnológicas para el trabajo híbrido colaborativo	Moderado	3.984	4.129

Fuente: Elaboración propia.

NOTA: El IBG se compone de 35 reactivos que miden experiencias de bienestar organizacional de acuerdo con el modelo BEAT. Las organizaciones que logran un puntaje en el IBG que es igual o superior a 4.00 son consideradas con un alto estándar de bienestar organizacional, y este es uno de los requisitos para obtener el distintivo FW. Los efectos de impacto corresponden a la puntuación sobre la d de Cohen (0.2 se considera un efecto bajo; 0.5 un efecto moderado; 0.8 un efecto grande; 1.0 o más un efecto muy grande). Las prácticas marcadas con un asterisco (*) no tienen una relación clara con el IBG. Esto significa que la diferencia entre las empresas que tienen el distintivo FW y las que no lo tienen, podría ser solo por casualidad, en lugar de deberse realmente a la práctica en cuestión.

permisos y credenciales para las plataformas necesarias (-1.389) también presenta una asociación positiva con el IBG; facilitar el *acceso a herramientas digitales para el trabajo híbrido* (-0.561) es otra práctica fundamental para que los trabajadores se sientan valorados y apoyados en sus funciones; los *canales de denuncia para reportar situaciones de discriminación* (-0.938) y la *información clara sobre el paquete de beneficios* (-0.934) son otras con conexión significativa con el IBG. Aunque estas últimas tienen un impacto menos pronunciado que el de la provisión de material y equipo, su existencia es clave para fomentar un ambiente inclusivo y transparente.

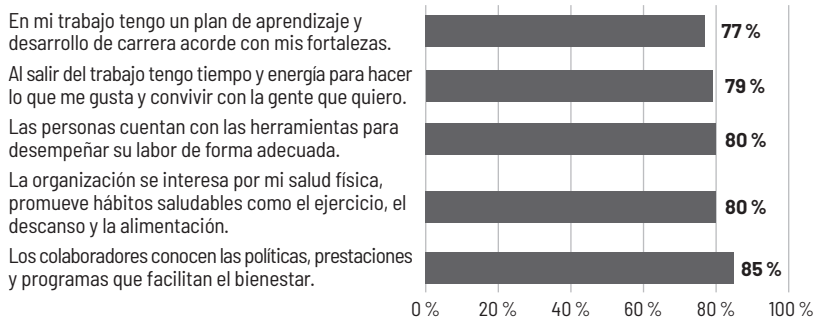
Por otro lado, las *guías o manuales de procedimientos* (-0.748) no han mostrado una asociación clara con el bienestar general, lo cual sugiere que, aunque son útiles para la operación diaria, no contribuyen de manera directa a la satisfacción de los trabajadores.

El análisis anterior ayuda a centrar los esfuerzos en la puesta en marcha de aquellas prácticas que realmente mejoran el bienestar de los trabajadores, asegurando así un entorno de trabajo más saludable y productivo. También es útil para entender lo que hemos venido repitiendo, que el compromiso con estas acciones no solo es esencial para el cumplimiento normativo, sino que impacta directamente en la calidad de vida de los trabajadores.

LOGÍSTICA QUE LLEVA EL BIENESTAR AL PERSONAL

Abril es gerente de Bienestar Organizacional, con más de siete años de experiencia en una compañía del giro cadena de suministros que ha obtenido el distintivo FW por dos años consecutivos. En este tiempo, la organización se ha destacado por una opinión favorable de su personal con respecto a experiencias de bienestar (figura 12):

FIGURA 12. **OPINIÓN FAVORABLE DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

En entrevista, Abril nos comparte alguna de las acciones que han tomado en su organización para tener tan buenos resultados en su evaluación, y nos regala una herramienta muy práctica para prevenir descuidos:

- **Parten de un principio.** Es obligación de las organizaciones dar las condiciones justas a los trabajadores desde las perspectivas legal y de relación laboral que se construyen entre las partes.

Por ejemplo, dice, de acuerdo con su experiencia, si queremos promover un enriquecimiento vida-trabajo y mejorar la productividad, es indispensable que nuestras jornadas sean equilibradas, eliminando las jornadas largas, aprovechando la tecnología para automatizar sistemas y procesos que ayudan a mejorar la calidad del servicio, al tiempo que reducen los tiempos de entrega.

- **Beneficios adicionales.** Otro básico, además de brindar seguridad social a los trabajadores, como lo hacen la mayoría de las empresas, es implementar un esquema de beneficios adicionales y flexibles para que la organización se mantenga competitiva y responda a las necesidades particulares de su personal. La organización que representa Abril, ha optado por desarrollar convenios de colaboración con proveedores que dan precios preferenciales y descuentos al trabajador y su familia nuclear; ofrecer días de permisos extras que un trabajador puede solicitar en coordinación con su jefe inmediato, en la medida que no afecte la operación. La organización comparte todos los beneficios desde el proceso de inducción a nuevos integrantes, y está habilitado un mural donde los trabajadores pueden ver con qué proveedores tienen descuentos, así como una red interna donde pueden conocer de forma detallada los asuntos relacionados con su fondo de ahorro, prima vacacional, aguinaldo, entre otros.
- **Desarrollo.** Una práctica destacada que realiza su organización es la de contar con un canal digital interno donde se comparten veinte historias inspiradoras sobre trabajadores que tienen más de diez años de antigüedad, y que participan en diferentes posiciones y roles. En sus relatos describen su trabajo, el ambiente laboral, los apoyos que han recibido por parte de la organización para desarrollarse, qué les gusta de trabajar en ese lugar, comparten sus valores y sus planes a futuro. Si observamos, ahí se describen las condiciones de la seguridad laboral de las que hemos venido hablando en este nivel.

Esta estrategia es un gran refuerzo al programa y políticas de oportunidades de desarrollo, como ascensos y apoyos para estudios. La organización cuenta con un esquema de capacitación en habilidades técnicas y profesionales que permite a los trabajadores desempeñar bien su trabajo y desarrollar capacidades para crecer. En palabras de Abril, estos beneficios tienen un impacto muy positivo para la gestión de permanencia y

lealtad, pero es necesario contar con una política clara y transparente en la comunicación hacia los trabajadores sobre cómo acceder a estos apoyos. En particular, tiene gran impacto en las personas de nuevo ingreso, pues estas historias son presentadas en su proceso de inducción, lo cual les permite conectar de manera más profunda con la compañía y reconocer que ahí pueden desarrollar una carrera y su vocación.

- **También hay retos.** Abril menciona que uno de los desafíos principales en materia de seguridad y ambiente laboral es sensibilizar a los líderes para manejar de manera efectiva los riesgos psicosociales. Puede haber campañas de comunicación, pero lo complejo es cambiar la perspectiva y el modo de gestionar a las personas cuidando su bienestar y creando condiciones de un entorno favorable de trabajo. Para atender esto, en la organización han diseñado programas de capacitación para el personal con temas de autocuidado, como salud física y emocional, resiliencia, propósito de vida, control de ira, manejo de estrés, relaciones positivas, prevención de acoso y hostigamiento, resolución no violenta de conflictos. En particular, para los líderes se enfatiza en temas de habilidades de gestión estratégica, liderazgo ético, liderazgo responsable, comunicación asertiva y concientización sobre la NOM-035. Estos recursos son valiosos para desarrollar habilidades blandas que ayuden a gestionar entornos de trabajo que protegen el bienestar y previenen el riesgo psicosocial.
- **Una herramienta.** Abril recomienda desarrollar una matriz de riesgo para identificar, evaluar y priorizar los riesgos que pueden afectar la seguridad, el bienestar y la operatividad de una organización. Elaborarla, dice, permite crear conciencia con los líderes en cómo las condiciones laborales impactan en la gestión de permanencia y en el rendimiento de cada uno de los trabajadores. Para desarrollar una matriz de riesgo efectiva es recomendable:
 1. Identificar el riesgo: lista de posibles eventos que pueden afectar a la organización (por ejemplo, accidentes, fallas en sistemas, denuncias, etc.).
 2. Evaluar la probabilidad: estimación de la frecuencia en la que el riesgo identificado pudiera ocurrir (por ejemplo, baja, media, alta).
 3. Evaluar el impacto: daño potencial en términos de productividad, seguridad, costos (por ejemplo, leve, moderado, crítico).

4. Categorizar el riesgo: colocar el riesgo en la matriz según su probabilidad e impacto.
5. Tomar acción: priorizar y establecer estrategias para mitigar, atender, transferir o evitar los riesgos.

De acuerdo con el grado de impacto y probabilidad, se presenta un esquema de mapa de calor (figura 13) que permite definir el grado de atención que requiere un riesgo:

- Blanco (riesgo bajo): se monitorea, pero no se requieren acciones inmediatas.
- Gris claro (riesgo moderado): puede generar problemas si no se controla. Requiere medidas preventivas.
- Gris oscuro (riesgo alto): requiere intervención, ya que es probable que ocurra y tenga efectos negativos significativos.
- Negro (riesgo crítico): se debe actuar de inmediato, ya que el evento es altamente probable y con consecuencias graves.

FIGURA 13. **MATRIZ DE RIESGO**

PROBABILIDAD	Moderado	Alto	Crítico
	Bajo	Moderado	Alto
	Bajo	Bajo	Moderado
IMPACTO			

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de riesgo es una herramienta asociada con la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

PRÁCTICA INTEGRADORA

El estrés es un factor que puede afectar la seguridad laboral. En esta práctica, desarrollarás una matriz de riesgo que te ayudará a identificar y gestionar factores que generan estrés en el personal, minimizando su impacto en la organización.

Instrucciones:

I. Identificar el riesgo

Haz una lista de al menos cinco factores que puedan generar estrés en el ambiente laboral de tu organización. Algunos ejemplos pueden ser: exceso de carga de trabajo, jornadas laborales excesivas, falta de formación.

1.
2.
3.
4.
5.

II. Evaluar la probabilidad

Para cada riesgo identificado, indica qué tan frecuente es en tu organización, eligiendo una de las siguientes categorías: Baja (ocurre rara vez), Media (ocurre ocasionalmente), Alta (ocurre con frecuencia).

Riesgo	Probabilidad
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

III. Evaluar el impacto

Clasifica el impacto que cada riesgo podría tener en términos de productividad, seguridad y costos: leve (afecta mínimamente a la organización y al personal), moderado (genera problemas considerables que afectan el desempeño y ambiente laboral) y crítico (tiene consecuencias graves como renunciaciones, baja productividad, ausentismo).

Riesgo	Impacto
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

IV. Categorizar el riesgo

Ubica cada riesgo en una matriz de 3x3 donde la probabilidad se representa en el eje vertical y el impacto en el eje horizontal.

PROBABILIDAD

IMPACTO

V. Toma acción

Elabora estrategias para reducir los riesgos más críticos. Usa las siguientes opciones según corresponda:

- Mitigar. Reducir la probabilidad o impacto del riesgo (por ejemplo, capacitación en manejo del estrés).
- Atender. Implementar soluciones inmediatas cuando el riesgo se materializa (por ejemplo, establecer pausas activas para aliviar la fatiga).
- Transferir. Delegar responsabilidades o utilizar recursos externos para reducir el impacto del riesgo (por ejemplo, ofrecer asesoría psicológica o *coaching*).
- Evitar. Eliminar las causas del riesgo (por ejemplo, ajustar cargas de trabajo de manera equitativa).

Riesgo	Estrategia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

¡QUIERO SABER MÁS!

Te recomendamos los siguientes recursos disponibles en la plataforma Wellbeing 360 TV (<https://www.wellbeing360.tv/>); son de libre acceso y solo necesitas registrarte para disfrutar más de cien contenidos audiovisuales que incluyen videos cortos y charlas magistrales impartidas por especialistas internacionales en el evento Wellbeing 360, organizado por el Instituto del Propósito y Bienestar Integral. ■

RECURSOS ADICIONALES

Clase magistral: Organizaciones resilientes, resultados extraordinarios Especialista: Marisa Salanova Tiempo: 59 minutos	Conoce el modelo HERO, desarrollado por Marisa Salanova, que propone una serie de recursos organizacionales para promover la seguridad laboral y construir entornos organizacionales resilientes.
Panel: Trabajo significativo: Mi trabajo me acerca a mi propósito de vida. Especialista: Iván Guerrero (moderador), Lorena Hernández, Erika Bautista y Laura Ramírez Tiempo: 34 minutos	Tres directivas de gestión de talento humano, que colaboran en empresas distinguidas con Factor Wellbeing, comparten sus mejores prácticas para mejorar las condiciones de empleo y promover una experiencia laboral enriquecedora.

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS:

- Gobierno de México (2024). Prevención de Accidentes en el Trabajo. Gobierno de México. <https://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/prevencion-accidentestrabajo#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del,cuales%201%2C100%20suceden%20en%20M%C3%A9xico>
- León, S. (2023). *México es el país de la OCDE con más víctimas mortales en el trabajo; trabajan más por menos salario, según Buk*. Vanguardia. <https://vanguardia.com.mx/noticias/mexico-es-el-pais-de-la-ocde-con-mas-victimas-mortales-en-el-trabajo-trabajan-mas-por-menos-salario-segun-buk-JG10169264>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2025a). *Trabajo decente*. [En línea]. Recuperado desde <https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2025b). *Un entorno de trabajo seguro y saludable como principio y derecho fundamental en el trabajo*. [En línea]. Recuperado desde <https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/un-entorno-de-trabajo-seguro-y-saludable-como-principio-y-derecho>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2025c). *Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. [En línea]. Recuperado desde <https://www.ilo.org/es/temas/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/sistemas-de-gestion-de-la-seguridad-y-la-salud-en-el-trabajo>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2024). *Trabajo decente y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. [En línea]. Recuperado desde https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf
- Verocol. (2024). *Impacto del estrés laboral en la salud mental de los empleados: resultados tras la aplicación de la NOM035*. <https://nom-035-stps-mx.com/articulos/articulo-impacto-del-estres-laboral-en-la-salud-mental-de-los-empleados-resultados-tras-la-aplicacion-de-la-nom035-172403>



#BienestarOrganizacional

GUÍA PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE BIENESTAR INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES

Este es el segundo libro de la Colección Factor Wellbeing, que en cada una de sus ediciones ofrece herramientas prácticas para aplicar los distintos elementos del modelo **BEAT** (**B**, Bienestar organizacional; **E**, Enfoque en liderazgo positivo; **A**, Ambiente positivo y **T**, Trabajo significativo), desarrollado por el Instituto del Propósito y Bienestar Integral de la Universidad Tecmilenio.

La colección profundiza en cada uno de estos cuatro componentes. En esta ocasión abordamos el primero: Bienestar organizacional. Se presenta un modelo de transformación organizacional positiva que guía a las empresas en el diseño de una estrategia de bienestar integral, a través de cinco niveles progresivos que promueven entornos saludables y una cultura que potencia tanto el bienestar de los trabajadores como la rentabilidad de la organización.

En este libro encontrarás las herramientas necesarias para construir una estrategia de bienestar, que ayudará a fortalecer el compromiso de los trabajadores y creará un ambiente laboral positivo, con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

Diana Salinas

Directora de Capital Humano en Posadas



INSTITUTO DEL PROPÓSITO
Y BIENESTAR INTEGRAL



ISBN: 978-607-26988-5-7

