



# CÓMO CREAR VALOR EN LA EMPRESA DESDE EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

full  audit 21 años  
YOUR OHSE PARTNER

“

Trabajar en lo correcto  
es probablemente más  
importante que  
trabajar duro

*Caterina Fake*

---

# ÍNDICE

## 01/ Conceptualizando el Bienestar

1.1 Los ODS como marco para el bienestar

1.2 Datos relevantes

## 02/ Modelos de referencia en Bienestar Organizacional

2.1 Comparativa Modelos

2.2 Pasos para definir una Estrategia de Bienestar en base a MBO

## 03/ Herramientas prácticas



# /01 Bienestar en los ODS

El bienestar es un **estado positivo** que experimentan los individuos y las sociedades. Al igual que la salud, es un **recurso** para la vida cotidiana y viene determinado por las condiciones **sociales, económicas y medioambientales**.



El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: un plan de acción en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz universal.

Cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas concretas a desarrollar con horizonte 2030.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



# /01 Bienestar en los ODS

## 3 SALUD Y BIENESTAR



3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y **promover la salud mental y el bienestar**.

## 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



10.2 Potenciar y **promover la inclusión social, económica y política** de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.

10.3 Garantizar la **igualdad de oportunidades** y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto

## 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



8.1 Mantener el **crecimiento económico per cápita** de conformidad con las circunstancias nacionales.

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la **diversificación, la modernización tecnológica y la innovación**.

8.5 De aquí a 2030, lograr la **igualdad de remuneración** por trabajo de igual valor.

8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para poner **fin a las formas contemporáneas de esclavitud**.

8.8 Proteger los **derechos laborales** y promover un entorno de **trabajo seguro y sin riesgos** para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

# /01 Bienestar en los ODS

## 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



12.4 Lograr la **gestión ecológicamente racional de los productos químicos** y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, y **reducir significativamente su liberación a la atmósfera**, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

12.5 **Reducir** considerablemente la **generación de desechos** mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

12.8 Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los **estilos de vida en armonía con la naturaleza**.

## 5 IGUALDAD DE GÉNERO



5.1 Poner **fin a todas las formas de discriminación** contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.2 **Eliminar todas las formas de violencia** contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado.

5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y **promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia**.

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la **igualdad de oportunidades de liderazgo** a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

# /01 Datos relevantes

Bienestar como factor estratégico en la atracción de



**forética** |  Clúster de Transparencia,  
Buen Gobierno e Integridad

## MERCADOS SOSTENIBLES

Talento, soluciones e inversión para un planeta en transición.

**InfoJobs esade**

“Estado del mercado laboral en España” 2022

Principal motivo de abandono laboral:

- Preservar su salud mental (32%)
- Mejor salario (27%)
- Mayor posibilidad de conciliación (24%)

 <b>Salud y bienestar</b> <b>Propósito</b> empresarial Cultura inclusiva y <b>valores</b> <b>Flexibilidad y conciliación</b>	 Retribución Plan de carrera Reconocimiento y promoción
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

“La vida es demasiado corta como para tener el trabajo equivocado”

# /01 Datos relevantes

Generation debate, 2024. Maize.

- 500 personas de cada generación
- Muestra total de 2.018



Bay Boomers

Gen X

Gen Y

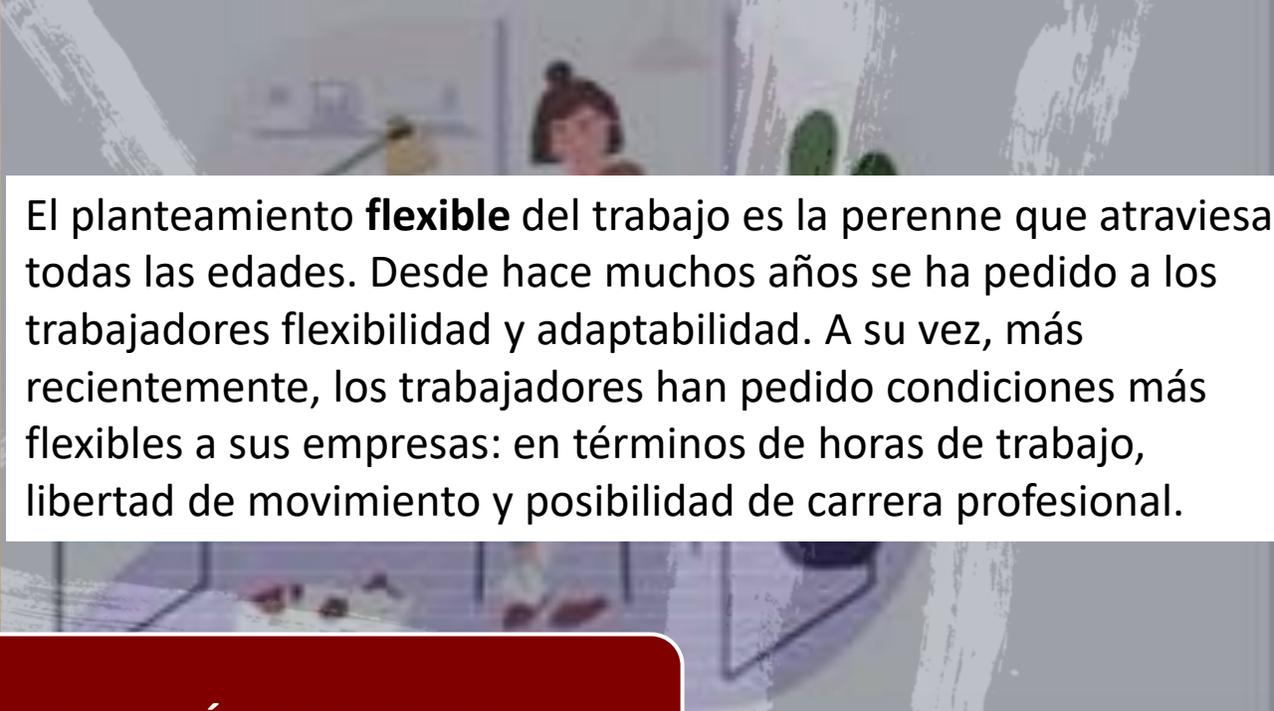
Gen Z

## ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA CARRERA PROFESIONAL

- **Equilibrio trabajo-vida privada** es la prioridad número uno en todas las generaciones
- **Tener un trabajo seguro y duradero** le sigue de cerca.
- Más allá de estas dos necesidades primarias, **mejorar los conocimientos y habilidades, trabajar en una organización que comparta sus valores y tener control de las tareas** son importantes para un tercio de los encuestados, curiosamente, con poco o ningún desequilibrio entre generaciones.



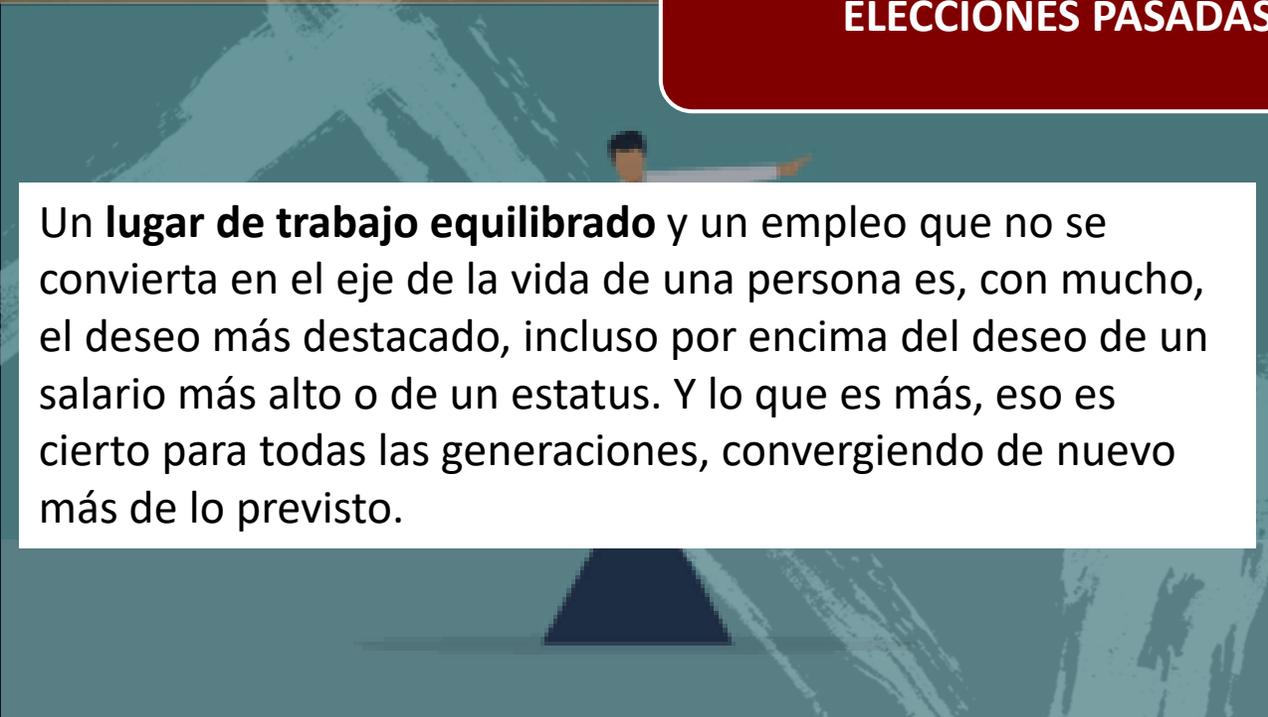
**Uso de plataformas y redes sociales:** las generaciones más jóvenes se han acostumbrado a utilizar las plataformas de las redes sociales tanto para buscar trabajo como para solicitarlo.



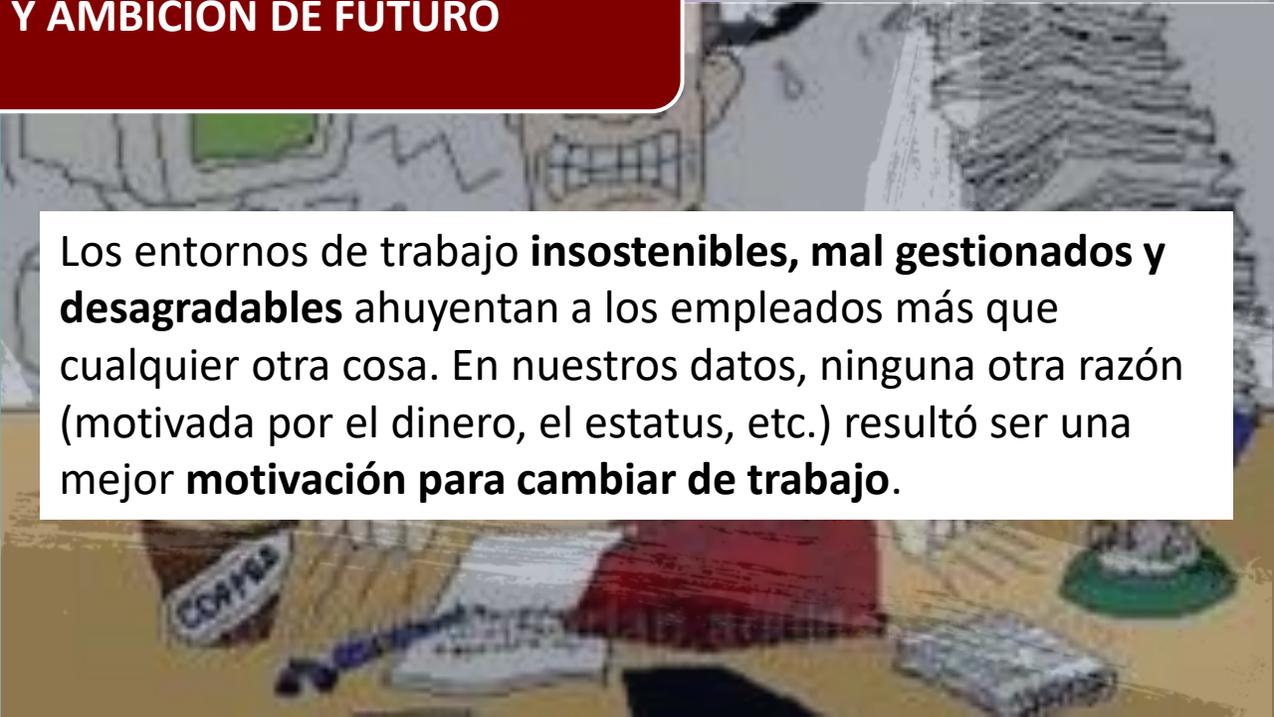
El planteamiento **flexible** del trabajo es la perenne que atraviesa todas las edades. Desde hace muchos años se ha pedido a los trabajadores flexibilidad y adaptabilidad. A su vez, más recientemente, los trabajadores han pedido condiciones más flexibles a sus empresas: en términos de horas de trabajo, libertad de movimiento y posibilidad de carrera profesional.



## ELECCIONES PASADAS Y AMBICIÓN DE FUTURO



Un **lugar de trabajo equilibrado** y un empleo que no se convierta en el eje de la vida de una persona es, con mucho, el deseo más destacado, incluso por encima del deseo de un salario más alto o de un estatus. Y lo que es más, eso es cierto para todas las generaciones, convergiendo de nuevo más de lo previsto.



Los entornos de trabajo **insostenibles, mal gestionados y desagradables** ahuyentan a los empleados más que cualquier otra cosa. En nuestros datos, ninguna otra razón (motivada por el dinero, el estatus, etc.) resultó ser una mejor **motivación para cambiar de trabajo**.

Quiet ambition: otro  
concepto del éxito



# /01 Datos relevantes

## La Salud mental en datos



Salud mental: primera causa de discapacidad en 2030.

14% de los adolescentes de todo el mundo afectados por un trastorno mental.

1 de cada 4 personas sufrirá algún trastorno mental a lo largo de su vida.

Se estima que en todo el mundo el 5% de los adultos padecen depresión.

En España el problema de salud mental más frecuentemente es el trastorno de ansiedad que afecta al 6,7% de población.

# /01 Datos relevantes

## Mejora de la condición física

Fomenta estilo de vida activo y saludable.  
Fomenta hábitos saludables (alimentación, sueño...)



PST

## Reducción del estrés

A través del desarrollo de habilidades que ayudan a afrontar situaciones estresantes, reduciendo la ansiedad.



Gestión del riesgo  
psicosocial

## Relaciones saludables

Fortalece los lazos en el equipo de trabajo.



Seguridad psicológica

## Sensación de cuidado

Aumenta la sensación de pertenencia.



# /01 Datos relevantes

## Retorno de la inversión

Harvard Business Review: 6 \$ en ahorro de costos de atención médica y productividad incrementada por cada 1 \$ invertido en programas de bienestar.

“Evaluación de la inversión en promoción de la salud”  
menciona investigaciones que muestran un retorno de inversión entre 2,5€ y 4,8 € por cada 1 € invertido en Programas de Bienestar.

\*Intervención debe ser sostenida durante un periodo de 3 a 5 años para demostrar un retorno de inversión.

## Productividad

Journal of Occupational and Environmental Medicine: 1.5% adicional en productividad en organizaciones que implementaron programas de bienestar integral.

Estudio de la Universidad de Michigan: Los empleados más productivos que los infelices.

Journal of Occupational and Environmental Medicine: Programas de Bienestar y Job Performance.

## Compromiso y satisfacción del cliente

Brandon Hall Group, en 2021: el 89% de las empresas que hicieron un seguimiento de su gasto en bienestar vieron un claro retorno de la inversión, cuantificado por el aumento del compromiso de los trabajadores, la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Journal of Applied Psychology: Existe una correlación positiva entre el bienestar de los empleados y su nivel de compromiso con la organización.

PwC: El 87% de los empleados que se sienten comprometidos con su organización tienen un alto nivel de compromiso.  
Brandon Hall Group. (2021). "The Business Case for Well-Being."

## Rotación

Informe Gallup: sugiere que las empresas que implementan políticas de bienestar reducen su índice de rotación hasta en un 25% .

Gallup. (2022). "The Business Case for Well-Being."

# ÍNDICE

## 01/ Conceptualizando el Bienestar

1.1 Los ODS como marco para el bienestar

1.2 Datos relevantes

## 02/ Modelos de referencia en Bienestar Organizacional

2.1 Comparativa Modelos

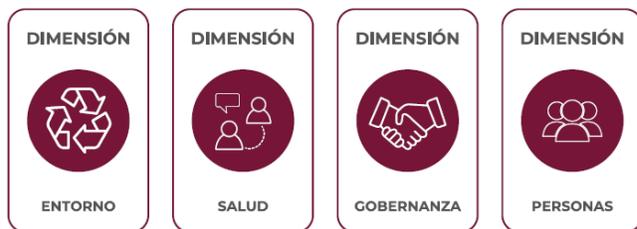
2.2 Pasos para definir una Estrategia de Bienestar en base a MBO

## 03/ Herramientas prácticas



# /02 Modelos de referencia en BO

## MODELO MBO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL



Aspiracional  
 Dirigido a organizaciones evolucionadas  
 Incorpora otros modelos (EFR)-PERSONAS  
 Estructura integrable con otros SG  
 Conecta BO con Dirección Estratégica  
**Certificable**



### PERSONA



Desplegar fortalezas individuales y colectivas

### ORGANIZACIÓN



Fines organizacionales sostenibles  
 Ventaja competitiva inimitable  
 Cultura organizativa

### CADENA DE SUMINISTRO



Con resultados nutritivos en toda la cadena de valor

### Entornos Laborales Saludables de la Organización Mundial de la Salud, 2010.



< Integrable con SG  
 > Ejemplos por Avenida (muy globales muchos superados por requisitos normativos).  
 • Ambiente físico de trabajo=SALUD  
 • Entorno psicosocial=SALUD  
 • Recursos personales de salud=PERSONAS + SALUD  
 • Comunidad=ENTORNO

### Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS), Ana Anaya-Velasco 2017.



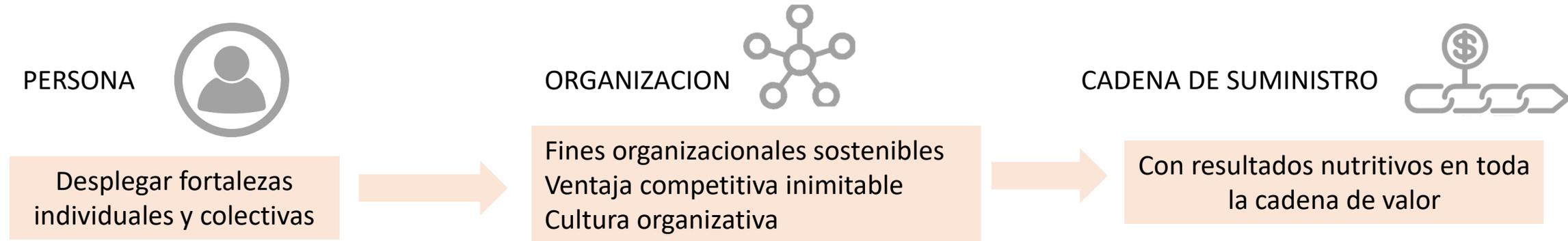
Gestión integral de las organizaciones desde la perspectiva de SST, sin limitarse a ellas.  
 > Ejemplos para cada componente.  
 • Individual=SALUD  
 • Lugar de trabajo=SALUD  
 • Organizacional=PERSONAS  
 • Sociedad=ENTORNO

### Modelo de bienestar organizacional sostenible M-BOS, de 2019. Desarrollado por Ph. D. Karla Rivera, Ph. D. Mario Tarride y Ms. C. Fernando León, Universidad de Chile.

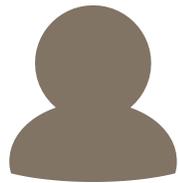


< Integrable con SG  
 Holístico  
 Referencias HERO y Salanova  
 Incluye Buen Gobierno aunque no Digitalización

# /02 MBO: modelo de excelencia en BO



Entorno



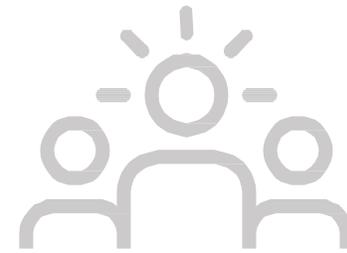
Personas



Salud



Gobernanza



Liderazgo



Digitalización

# /02 MBO: modelo de excelencia en BO



Salud



Personas



BABY FOOD



Entorno



Gobernanza



Liderazgo



Digitalización

Hay un responsable de reponer los alimentos en la nevera que se encarga todos los sábados.



# /02

## MBO: modelo de excelencia en BO



Liderazgo



Digitalización



Salud

Medidas y acciones tomadas para garantizar un bienestar físico a través del desarrollo de recursos personales para la salud, en base a los pilares de la **Alimentación, Actividad Física, Prevención de Hábitos Tóxicos, Higiene y Descanso** junto con la **vigilancia de la salud** individual y colectiva. Incluye también las actuaciones a llevar en el **ambiente físico de la empresa**.



Personas

Prácticas desarrolladas por la Organización enfocadas al fomento del **bienestar psicosocial** (salud emocional y recursos psicológicos positivos) y **calidad de vida laboral** (calidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, relaciones de apoyo a la familia de los empleados, desarrollo personal y profesional (promoción y formación), conciliación, reconocimiento, diversidad, equidad e inclusión (DEI), salud financiera).



Entorno

Acciones y programas establecidos que impacten en el entorno más allá de las fronteras de la Organización en relación al **medio físico y social de la comunidad**, incluyendo a **clientes y proveedores**.



Gobernanza

Conjunto de principios y normas que rigen la **estructura, los integrantes, las competencias y el funcionamiento** de los órganos de gobierno de las empresas, incluyendo su proceso de toma de decisiones para la generación de valor compartido. Esta dimensión incluye el marco que regula las relaciones entre las distintas partes interesadas, además de cuestiones como ética, integridad, transparencia, eficiencia, cumplimiento de requisitos legales, códigos y otros compromisos adquiridos.

Comportamientos observables en los líderes para aumentar el bienestar

Herramientas digitales, facilitadoras en el despliegue de iniciativas en materia de bienestar

# /02 MBO: modelo de excelencia en BO

## **MODELO MBO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL**

Versión 2024

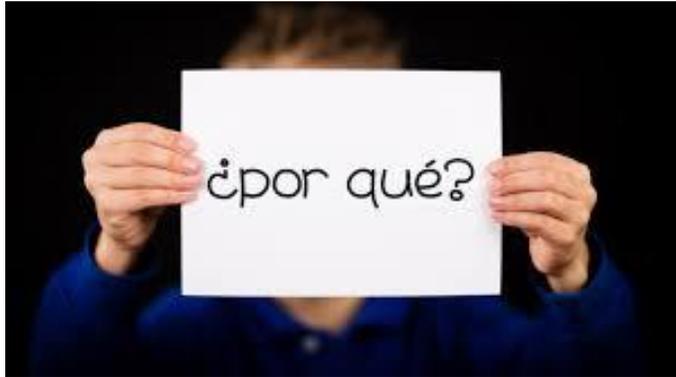
- Modificación nomenclatura: palanca-dimensión, terminología 100% castellano.
- Clarificación notas alcance.
- Modificación nomenclatura: dimensión SOCIAL → SALUD
- Modificación definición dimensión PERSONAS.
- Simplificación de anexos y mejora en especificación de HITOS para cada nivel.

“

Trabajar en lo correcto  
es probablemente más  
importante que  
trabajar duro

*Caterina Fake*

# /02 MBO: modelo de excelencia en BO



- ¿Mi organización tiene claro el propósito?
- ¿Existen necesidades reales?
- ¿Puedo ir más allá?
- ¿Qué dicen mis datos?

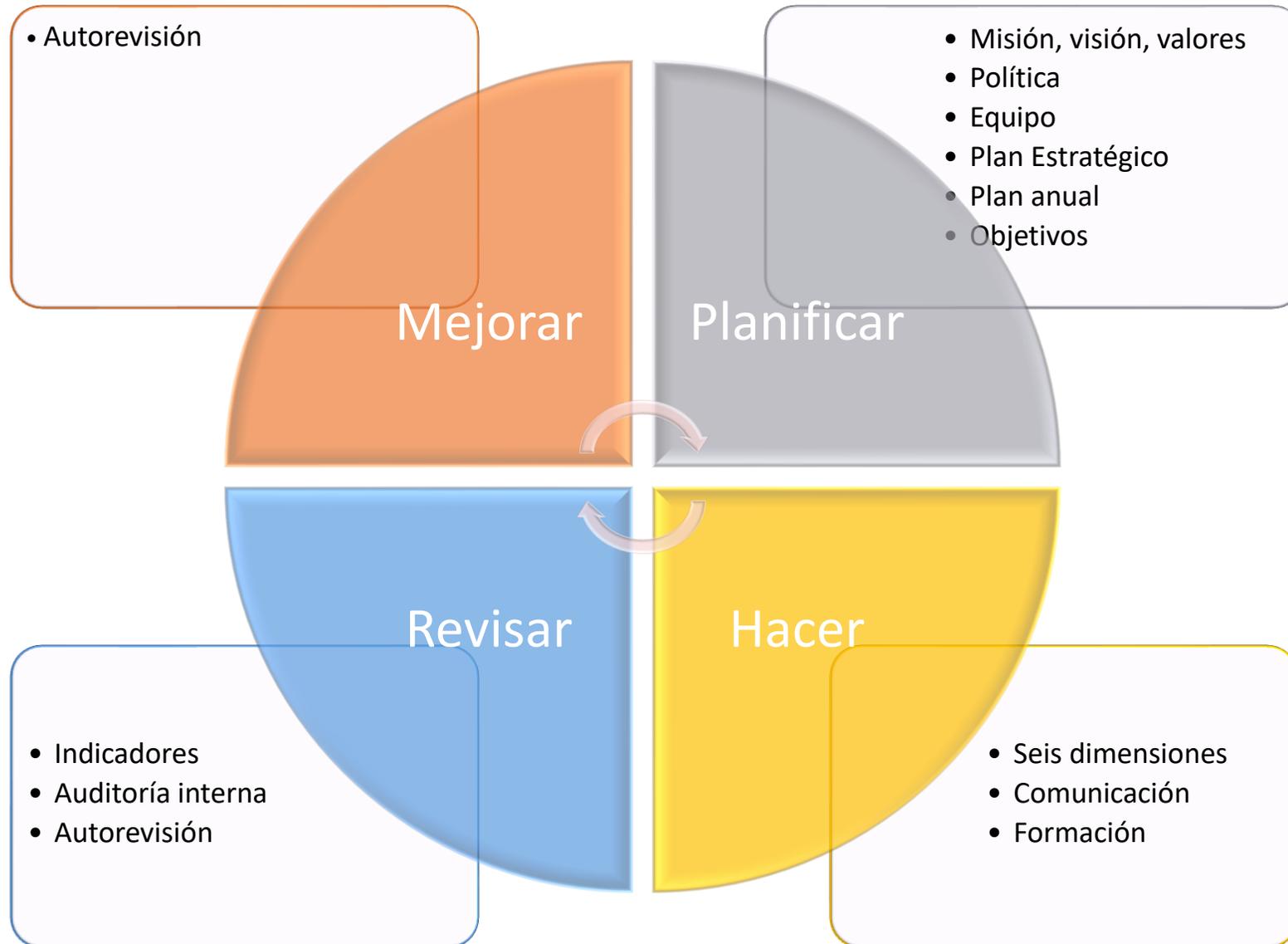


- En base al resultado del diagnóstico
- Considerar todas las dimensiones

**CÓMO**

- Principios básicos: persona en el centro, transversalidad, diversidad
- Considerar todas las dimensiones.
- Establecer objetivos, acciones, KPIS.
- Comunicar.
- Capacitar.

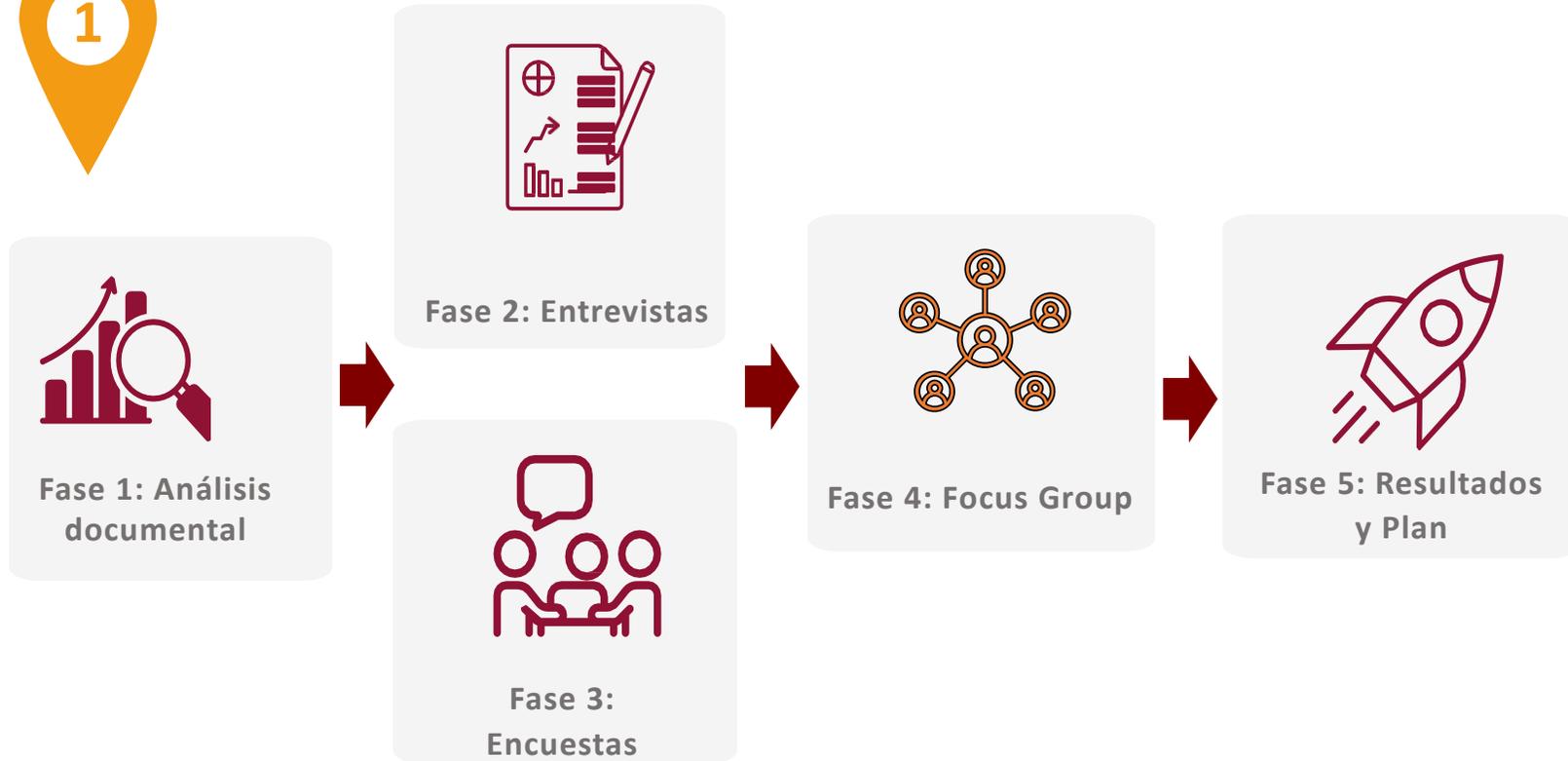
# /02 Modelos de referencia en BO



# /02 MBO: modelo de excelencia en BO

1

## DIAGNÓSTICO



# ÍNDICE

## 01/ Conceptualizando el Bienestar

1.1 Los ODS como marco para el bienestar

1.2 Datos relevantes

## 02/ Modelos de referencia en Bienestar Organizacional

2.1 Comparativa Modelos

2.2 Pasos para definir una Estrategia de Bienestar en base a MBO

## 03/ Herramientas prácticas

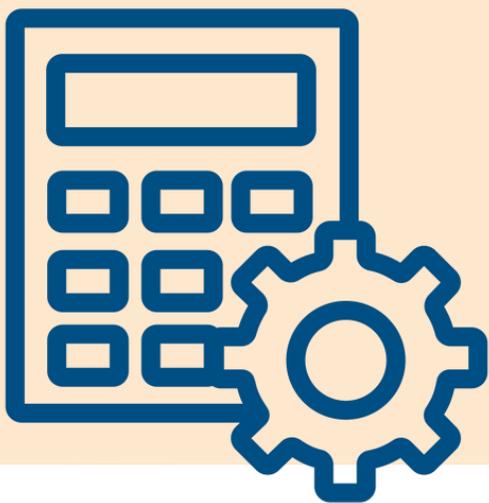


# /03 Herramientas prácticas

## Datos económicos

- Actividad económica de la empresa – CNAE.
- Número total de personas trabajadoras.
- Salario anual medio/persona trabajadora.
- Datos Absentismo:
  - Contingencia Común
  - Contingencia Profesional
- Datos Rotación
- Otros costes relacionados con la falta de salud

### HERRAMIENTA EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN EN PST



## Calidad del Programa

- Declaración escrita de principios, objetivos y estrategias de salud.
- Integración de la PST en la estructura y procesos de la organización.
- Líder o equipo para la dirección/coordiación de las estrategias de salud.
- Cadena de mando asume funciones propias.
- Asignación de recursos.
- Participación en la toma de decisiones.
- Análisis periódico y actualizado de la información disponible sobre datos de salud.
- Designación de un grupo de personas responsables de la planificación, vigilancia y evaluación de las intervenciones de PST.
- Definición de destinatarios y objetivos cuantificables.
- Medición y evaluación sistemática el impacto/efectos de las medidas de PST en los indicadores económicos (retención del personal, productividad, estudios coste/beneficio etc.)
- Abordaje de las circunstancias que pueden promover o dificultar la adherencia óptima de todas las personas trabajadoras a los que se dirige el/los programas.

## Estrategia de Implementación

- Mejora de los **hábitos individuales**.
- **Condicionantes del entorno** laboral que pueden determinar esos hábitos o limitar la adopción de prácticas saludables. [Experiencia Hospital Massachusetts](#)
- Más de un programa específico por cada aspecto de salud (tanto para hábitos individuales como para condicionantes del entorno). [Modelo IGLOO](#)
- % estimado de personas trabajadoras, pertenecientes al colectivo al que se dirige el programa que se han adherido al mismo).

# /03 Herramientas prácticas

Estudio de la Doctora Anne Thorndike



Hospital General de Massachusetts en Boston



Mejora de los hábitos de alimentación de los miembros y visitantes del hospital.

## Antes

Fácil acceso las bebidas azucaradas (gaseosas, zumos, refrescos)

Ubicación: junto a la caja registradora.

## Después

Fácil acceso al agua.  
Aumento de puntos en los que se ofrece agua: junto a caja registradora y en varios lugares de la cafetería.

Cambio de ubicación de bebidas azucaradas a ubicaciones menos visibles y accesibles.

## Resultado

Ventas de bebidas azucaradas: -11.4%.

Venta de botellas de agua: +25.8%.

# /03 Herramientas prácticas

**Resultados de bienestar de los empleados a partir de intervenciones de salud mental a nivel individual: evidencia transversal del Reino Unido. Wellbeing Research Centre, University of Oxford. William J. Fleming.**

¿Los participantes en intervenciones de bienestar mental a nivel individual en el trabajo tienen un mayor bienestar?  
¿Qué funciona para quién y en qué circunstancias?"

Resultados de una evaluación de intervenciones de bienestar mental a nivel individual:

- Capacitación en atención plena
- Resiliencia y manejo del estrés
- Gestión del tiempo
- Aplicaciones de bienestar
- Oportunidades de voluntariado

**El voluntariado es el único tipo de intervención que sugiere beneficios para el bienestar de los trabajadores.**

## Evidencias de efectividad intervenciones multinivel IGLOo

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). **IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders.** *Work & Stress*, 32(4), 400–417.

Ulrica von Thiele Schwarz, Karina Nielsen, Kasper Edwards, Henna Hasson, Christine Ipsen, Carl Savage, Johan Simonsen Abildgaard, Anne Richter, Caroline Lornudd, Pamela Mazzocato & Julie E. Reed (2021) **How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles**, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:3, 415-427

Davis, O., Dawson, J., Degerdon, L. et al. **Protocol for a pilot cluster randomised controlled trial of a multicomponent sustainable return to work IGLOo intervention.** *Pilot Feasibility Stud* 10, 23 (2024).

# /03 Herramientas prácticas

¿Evidencia científica?

- Cochrane library: <http://www.cochranelibrary.com>
- Pubmed : <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>
- Health Evidence: <https://www.healthevidence.org/>

# /03 Herramientas prácticas



<b>Diagnóstico</b>	Manipulación
<b>Intervención</b>	Adicción
<b>Prevención</b>	Riesgos psicosociales

## Asistencia emocional

- Software que integra videollamadas y detecta el estado emocional de los empleados a tiempo real a partir de la comunicación no verbal: expresiones faciales, movimientos de cabeza y de las manos.
- Ofrece al empleado un plan de acción individualizado, basado en sus indicadores específicos.
- La empresa tiene acceso únicamente a datos agregados y anónimos.
- Pone en correlación los diagnósticos del algoritmo con la frecuencia cardiaca y el nivel de cortisol de las personas.

Meta-revisión de estudios que afirmaban que las emociones de una persona se pueden inferir a partir de expresiones faciales, en 2019 (Feldman, Adolphs y Golan, 2019), independientemente del contexto, ya sea que la tome un ser humano o una computadora. Los coautores escribieron: "No es posible deducir con certeza la felicidad de una sonrisa o la tristeza de una frowny face".

## Selección de talento

Aplica la tecnología algorítmica y la inteligencia artificial en la selección del talento.

## Selección de talento

Identifica la sensibilidad de la plantilla ante palancas motivadoras para mejorar el bienestar.

# /03 Herramientas prácticas



Diagnóstico  
Intervención  
Prevención

Manipulación  
Adicción  
Riesgos psicosociales

## Inteligencia Artificial y Bienestar: Aliados en la Transformación Laboral

Current risk landscape. Perception Survey 2023-2024. World Economic Forum "Please estimate the top five risks that you believe are most likely to present a material crisis on a global scale over a 2-year and 10-year period."



**La Vanguardia**  
**Elon Musk lo tiene claro: la inteligencia artificial podría devorar la electricidad y transformadores en 2025**  
 Elon Musk se ha sumado a la larga lista de directores de tecnológicas que quieren impulsar las inversiones en IA ya que han destinado...

"Please estimate the top five risks that you believe are most likely to present a material crisis on a global scale over a 2-year and 10-year period."

over a 2-year and 10-year period."



Afecta a:

- Tiempo de trabajo
- Lugar de trabajo
- Derechos fundamentales

Factores de riesgo:

- Uso de la digitalización del medio laboral como medio de control
- Uso para seguimiento y valoración del servicio prestado
- Robotización

# /03 Herramientas prácticas

Inteligencia Artificial y Bienestar: Aliados en la Transformación Laboral

## Proyecto de Reglamento Europeo sobre IA:

- Basado en propuesta de la CE de 2021.
- Primera propuesta legislativa en materia de Inteligencia Artificial en el mundo.
- Establece la evaluación del impacto que tiene cualquier nuevo sistema de IA en los derechos fundamentales antes de ser introducido en el mercado.

## Neuroderechos:

- Nuevo marco jurídico internacional de derechos humanos destinados específicamente a proteger el cerebro y su actividad a medida que se produzcan avances en neurotecnología. Rafael Yuste.
- Normativa para proteger la privacidad de los pensamientos: Chile, Brasil y EE UU.



## Your worldwide OHSE & Sustainability Partner

Josep Tarradellas 8-10, 7<sup>o</sup> 4<sup>a</sup>. 08029 Barcelona · T. 933 210 888

C/ Del Buen Gobernador, 16. 28027 Madrid · T. 915 713 508

[fullaudit@fullaudit.es](mailto:fullaudit@fullaudit.es)

[www.fullaudit.es](http://www.fullaudit.es)

