



DECISIÓN **ESTRATÉGICA, HUMANA Y PRODUCTIVA**
DE LAS EMPRESAS SOBRE EL **BIENESTAR ORGANIZACIONAL HOY**



PROhumana

Índice

I.

CONTEXTO REFLEXIVO:

El Bienestar Organizacional dejó de ser un beneficio. Es una decisión estratégica, humana, y de éxito productivo y sustentable

II.

METODOLOGÍA:

De la Mesa Redonda PROhumana

III.

BIENESTAR ORGANIZACIONAL SIN EXCUSAS:

La hoja de ruta para empresas que cuidan y trascienden

IV.

PRINCIPALES HALLAZGOS:

Cómo están enfrentando las empresas los desafíos del Bienestar Organizacional en contextos de alta transformación y demanda

V.

BIBLIOGRAFIA DE INTERÉS:

Documentos sugeridos

VI.

PROTAGONISTAS:

del diálogo y la reflexión

VII.

AGRADECIMIENTOS:

Empresas Visionarias que apoyan, Aliada Estratégica y Medios Aliados

VIII.

APOYOS HISTÓRICOS:

y otras versiones de las Mesas Redondas PROhumana



CONTEXTO

REFLE – XIVO

El **Bienestar Organizacional** dejó de ser un beneficio. Es una decisión **estratégica, humana, y de éxito productivo y sustentable**



CONTEXTO REFLEXIVO

El **Bienestar Organizacional** dejó de ser un beneficio. Es una decisión **estratégica, humana, y de éxito productivo y sustentable**

El *bienestar organizacional* no es cuidar por compasión. Es un *movimiento estratégico* que desbloquea el verdadero potencial humano. Sin él, los equipos entregan una versión mutilada de sí mismos. *Con él, aparece la energía, la creatividad y el compromiso* que sostienen las organizaciones en el tiempo.

Hoy la decisión es clara: quedarse atrapados en una cultura que exprime, desgasta y finalmente quiebra... o *convertir el bienestar en el núcleo de la ventaja competitiva* y una cultura con valor por lo humano.

PROhumana NACE

Como el *Programa para la Promoción Humana* (de ahí el origen de su nombre). La persona siempre ha estado en el centro como la facilitadora y responsable de generar la transformación para el Desarrollo Humano Sustentable.

Hoy, *tres décadas después*, enfrentamos este desafío de promoción en tiempos de cambios acelerados, exponenciales y disruptivos. En una sociedad cada vez más agotada y mentalmente debilitada, y en un contexto determinado por:

Normalización del malestar como modo de convivencia.

Hiperconexión y urgencia constante sin mirada de largo plazo.

Resistencia generacional a hablar de bienestar, mayores evitan el tema; jóvenes más abiertos pero inseguros.

Estigma sobre salud mental, admitir problemas emocionales prolongados es visto como debilidad.

Aumento de la complejidad y exigencias, la velocidad empieza a erosionar el vínculo humano.

NUESTRA RESPUESTA ANTE ESTE RETO:

Transformarnos desde la *Cultura del Convivir Integral* -que busca ser un aporte en este panorama emergente pero ineludible- promoviendo en las organizaciones un entorno equitativo donde todas las personas, sin importar sus diferencias, acceden a las mismas oportunidades para desarrollarse plenamente, con el bienestar en el centro.

Implica *comprender a las personas, respetar sus trayectorias y fomentar equipos diversos*, comprometidos con el propósito común de la organización. Requiere liderazgo coherente, prácticas conscientes y una conducta alineada con los *valores de convivencia integral*, dentro y fuera de la organización.¹

Y es en este contexto que desde PROhumana hemos convocado esta Mesa Redonda de diálogo y reflexión. *¿La propuesta?:*



**SOLEDAD
TEIXIDÓ**

**FUNDADORA Y
PRESIDENTA EJECUTIVA
PROhumana, AÑO 2025**

Dilucidar cómo están enfrentando las empresas los desafíos del bienestar organizacional en contextos de alta demanda; cómo la salud mental afecta en el éxito productivo y sustentable de las empresas; cuáles son los desafíos para lograr el bienestar de colaboradores/as; y qué tensiones viven líderes en una era marcada por el agotamiento.

Estas preguntas guiaron espacios de reflexión humana y profunda, dejando en claro que seguir abordando el Bienestar Organizacional como un beneficio accesorio es condenarse a perder talento, productividad y reputación.

El bienestar hoy es la forma de hacer empresa: exige repensar liderazgos, indicadores, procesos y hasta la cultura que se celebra y promueve.

En un país marcado por la desconfianza, quienes se atreven a construir entornos laborales cuidadosos no sólo ganarán compromiso: se diferenciarán radicalmente frente a aquellos que aún operan en la lógica del desgaste y el agotamiento silencioso.

¹ Cultura del Convivir Integral PROhumana, año 2025.



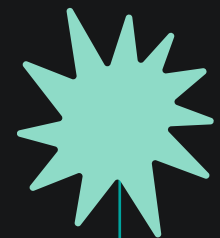
METODOLOGÍA

De la *Mesa Redonda PROhumana*



METODOLOGÍA

De la Mesa Redonda
PROhumana



PROhumana realizó entre el 25 julio y 6 de agosto de 2025, **5 jornadas de diálogo online**.



En ellas reunió a un total de **53 líderes (35 mujeres y 18 hombres)** representantes de 47 empresas de diversos rubros y orígenes.



Una de las jornadas de diálogo fue exclusiva para líderes organizacionales de la **Región de Atacama**. Sus reflexiones se incorporaron al análisis total, ya que con ciertos matices, demostraron que la realidad del bienestar organizacional en Chile es transversal.



El perfil de los/las asistentes de empresas y organizaciones fue: **Presidentes/as, Directores, Gerentes/as Generales, Gerentes/as Sustentabilidad, Gerentes/as de Personas y Recursos Humanos, Gerentes/as de Cultura, Gerentes/as de Desarrollo Organizacional, y líderes de diversas áreas** relacionadas con la temática, entre otros.



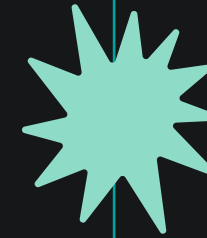
Las jornadas fueron moderadas por **Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva de PROhumana**, buscando:



Pregunta eje: **Cómo están enfrentando las empresas los desafíos del Bienestar Organizacional en contextos de alta transformación y demanda.**



Para facilitar la conversación se hizo una breve introducción teórica y reflexiva que apuntó a señalar cuáles son las temáticas actuales y relevantes en bienestar y salud mental, en un contexto de sociedad cada vez más agotada, tensionada por diversos factores y mentalmente enferma. **Preguntas que guiaron la conversación:**



¿Qué cultura organizacional se está premiando?

¿Qué dice el agotamiento silencioso de colaboradores/as?

¿El bienestar es un área o una manera de hacer empresa?

¿Se están formando líderes que saben cuidar o sólo que saben exigir y producir?

¿Cuántos puntos de productividad se están perdiendo por no cuidar el bienestar?

¿Qué tan seguros se sienten colaboradores/as de decir “no estoy bien”?



La metodología utilizada es de **grupo de discusión**, dirigido por una moderadora en jornadas de **15 personas participantes** como máximo, y donde el tiempo total de cada jornada de la Mesa Redonda fue de 120 minutos aproximadamente. La información se analizó con la técnica de análisis de discurso y de contenido.

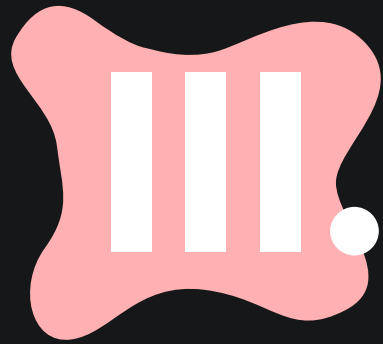


BIENESTAR ORGANIZACIONAL

SIN EXCUSAS

La hoja de ruta propuesta por
PROhumana para empresas
que **cuidan y trascienden** con
cultura del bienestar en el centro





BIENESTAR ORGANIZACIONAL SIN EXCUSAS

La hoja de ruta propuesta por PROhumana para empresas que **cuidan y trascienden** con cultura del bienestar en el centro

1

RECONOCER LA HETEROGENEIDAD INTERNA: Cada organización tiene realidades diversas: mientras algunas áreas avanzan rápido, otras mantienen prácticas rígidas. Consolidar una cultura transversal es un desafío ineludible. No hay un sólo “nosotros”, gestionar subculturas y realidades diversas es clave.

2

BIENESTAR CON PROPÓSITO: CUANDO LA EMPRESA CUIDA, TRASCIENDE: El bienestar no puede ser moda pasajera. Debe conectarse con el propósito de la organización, transformándose en un sello que sostenga pertenencia, resiliencia y futuro desde una cultura organizacional del bienestar para la productividad.

3

EL BIENESTAR YA NO SE OFRECE NI DECLARA, SE VIVE: El bienestar dejó de ser un beneficio accesorio. Hoy se instala como un modo de operar y decidir en toda la organización. Debe incorporarse en los principios organizacionales, en la estrategia central y en los indicadores de negocio, con compromiso visible desde la alta dirección.

4

LA SALUD MENTAL SE VUELVE INNEGOCIABLE: Debe dejar de ser un tema periférico y asumirse como un factor determinante de productividad, sostenibilidad, retención y promoción del talento.

5

ANTICIPAR O PAGAR EL COSTO, LA PREVENCIÓN COMO VENTAJA REAL: Las acciones preventivas son más efectivas que las reactivas. Se deben instalar prácticas de cuidado y espacios de escucha activa para anticiparse antes de que los problemas escalen.

6

ROMPER EL TABÚ, SIN MIEDO NI ETIQUETAS: Eliminar las barreras culturales que impiden hablar de salud mental y fomentar un lenguaje que normalice el “no estar bien” como parte de la experiencia humana y laboral.

7

EL NUEVO LIDERAZGO: CUIDAR CON LA MISMA FUERZA CON QUE SE EXIGE: Los líderes no pueden limitarse sólo a obtener resultados. Deben aprender a equilibrar exigencia y cuidado, desarrollando habilidades de escucha, confianza y seguridad psicológica, tanto para ellos/as, como para sus equipos.

8

SIN CONFIANZA, NO HAY BIENESTAR: EL PERMISO PARA HABLAR DE LO HUMANO: Generar ambientes seguros donde las personas puedan expresar malestar sin temor a juicios, represalias o pérdida de oportunidades, encontrando respuestas concretas para transformar la situación.

9**LA HONESTIDAD COMO CIMIENTO CULTURAL Y COMPETITIVO:**

La credibilidad se construye con coherencia entre discurso y práctica. Lo que se declara debe ser lo que se vive, desde la inducción hasta la comunicación diaria, y la implementación de acciones concretas y continuas.

10**RESULTADOS Y CUIDADO SON ALIADOS INSEPARABLES:**

Bienestar organizacional y productividad no son opuestos. Humanizar ritmos y poner límites mejora el uso del tiempo, reduce agotamiento y permite sostener resultados comunes y orientados.

11**REDISEÑAR CON INNOVACIÓN PARA SOSTENER EL TALENTO:**

Incorporar medidas disruptivas que equilibren exigencia y descanso, como jornadas flexibles o tiempos de desconexión, para mantener motivación y clima positivo.

12**USO DE TECNOLOGÍA Y ANALÍTICA EN BIENESTAR NO ES UN LUJO:**

Implementar herramientas digitales o IA para seguimiento y prevención es una forma ágil e inteligente anticipar riesgos y tomar decisiones basadas en evidencia cruzada.

13**EXTENDER LA CULTURA DE BIENESTAR AL ECOSISTEMA:**

Una verdadera cultura de bienestar no se limita a la empresa. Se proyecta a la cadena de valor, apoyando a pymes y proveedores que carecen de recursos para la formación e implementar prácticas.

14**CONSIDERAR EL CONTEXTO SOCIAL Y CULTURAL:**

Las empresas no operan en burbujas. Los altos niveles de malestar y ansiedad presentes en el país se trasladan al trabajo, y deben ser considerados en cualquier estrategia.

15**RECONOCER LA HETEROGENEIDAD INTERNA:**

Cada organización tiene realidades diversas: mientras algunas áreas avanzan rápido, otras mantienen prácticas rígidas. Consolidar una cultura transversal es un desafío ineludible. No hay un sólo “nosotros”, gestionar subculturas y realidades diversas es clave.

16**BIENESTAR CON PROPÓSITO: CUANDO LA EMPRESA CUIDA, TRASCIENDE:**

El Bienestar Organizacional no puede ser moda pasajera. Debe conectarse con el propósito de la organización, transformándose en un sello que sostenga pertenencia, resiliencia y futuro desde una cultura organizacional del bienestar para la productividad.



IV.

PRINCIPALES HALLAZ- GOS

Cómo están enfrentando las em-
presas los ***desafíos del Bienestar
Organizacional*** en contextos de
alta transformación y demanda

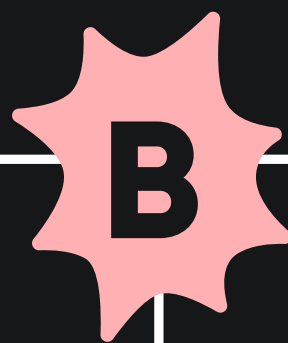


REALIDAD A TRANSFORMAR PARA QUE
EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL SEA
UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA, HUMANA
Y PRODUCTIVA EN LAS EMPRESAS



**FUGA DE PRODUCTIVIDAD
POR AUSENCIA DE BIENES-
TAR ORGANIZACIONAL**

**Una fuerza laboral
más saludable** es un
capital humano más
eficiente y adaptable



**ADN ORGANIZACIONAL
SIN ARMONÍA**

**Bienestar Organiza-
cional** no es un área
ni un programa, es
una cultura que
equilibra exigencias
y contención



**AGOTAMIENTO SILEN-
COSO QUE EROSIONA
LAS CONFIANZAS**

**Bienestar Organiza-
cional** no como ele-
mento reactivo para
sanar culturas, sino
que como habilitador



**"SUPER LÍDER" QUE DESCO-
NOCE AL AUTOCUIDADO**

Conectar al líder con
su propia humanidad y
la de la organización



**GUARDIANES Y BA-
RRERAS DEL BIENES-
TAR ORGANIZACIONAL**

**Algunos impulsan,
otros frenan...** de-
tectarlo es clave
para el destino de la
cultura de bienestar

A

FUGA DE PRODUCTIVIDAD POR AUSENCIA DE BIENES- TAR ORGANIZACIONAL

Una **fuerza laboral** más salu-
dable es un capital humano
más eficiente y adaptable

PROhumana desafía a: Transformar
la empresa en un escudo emocional,
detecta y contiene a tiempo el des-
gaste mental de las personas que
erosiona la productividad, la innova-
ción, el compromiso y al talento.

1

CONDICIONES QUE DEFI- NEN EL AHORA Y TENSIO- NAN LA TRANSFORMACIÓN:

Identificado por PROhumana en
diálogo con líderes participantes
de la Mesa Redonda PROhumana.

*La empresa se transforma en un
espacio crítico de detección tem-
prana* y plataforma relevante de
cuidado emocional. Se plantea la
importancia de identificar señales
antes de que los problemas esca-
len, a través de líderes y colabora-
dores/as capacitados para “leer”
el estado emocional de otros/as.

Algunas organizaciones han avan-
zado, instalando *culturas orienta-
das al cuidado que logran altos
índices de satisfacción y clima
organizacional*. Sin embargo, este
cuidado no siempre se equilibra
con un estímulo hacia la innova-
ción y la eficiencia, transformán-
dolos en espacios cómodos pero
poco desafiantes que impulse la
autogestión e creatividad, claves
para la sobrevivencia de los nego-
cios hoy.

*El desafío está en combinar apoyo
y exigencia*. Un entorno que sos-
tenga emocionalmente a las per-
sonas, sin perder el dinamismo
que asegura la sostenibilidad y
competitividad del negocio.

CLAVES PARA LOGRAR ESTA TRANSFORMACIÓN:

**FLEXIBILIDAD ADAPTATIVA/
LIDERAZGO ACTUAL /
EFICIENCIA INNOVADORA /
CREATIVIDAD RADICAL /
EQUILIBRIO DINÁMICO**



DE LA AMENAZA INVISIBLE AL MOTOR DEL FUTURO:

Riesgos de desatender el Bienestar Organizacional y oportunidades de una cultura que lo pone al centro, identificados por líderes participantes de la Mesa Redonda y PROhumana.

CULTURA QUE ESTAMOS PROMOVIENDO (Y EN CASOS PREMIANDO)

Costos ocultos elevados: El descuido del Bienestar Organizacional se traduce en alta rotación, licencias médicas, ausentismo y fuga de talento, especialmente joven.

Impacto en reputación: Empresas que no gestionan adecuadamente la salud mental enfrentan riesgos legales, pérdida de atractivo como empleador y debilitamiento de su marca.

Desalineación generacional: Las nuevas generaciones demandan entornos más flexibles y humanos en base a sus propias características y necesidades. No responder a esas expectativas implica pérdida de motivación y compromiso.

Costos indirectos: El malestar sostenido aumenta el riesgo de enfermedades físicas y mentales, encareciendo la operación. Condiciones sociales y familiares de colaboradores/as son un detonante frecuente de crisis que no se está considerando.

CUANDO EL BIENESTAR ESTÁ EN EL CENTRO DE LA CULTURA

Bienestar Organizacional como inversión estratégica: Comprender que cada recurso invertido en prevención y cuidado retorna en productividad, compromiso y menor rotación.

Ambientes positivos: Construir climas laborales alineados a un propósito de Bienestar Organizacional elevan la motivación intrínseca, reducen la pérdida de puntos de productividad y potencian la fidelidad.

Prácticas preventivas actualizadas: Jornadas más flexibles, desconexión digital y medidas de Bienestar Organizacional que no reducen la entrega, sino que la fortalecen.

Gestión con métricas integrales: Medir el costo de la productividad no sólo en su resultado final, sino también en la sostenibilidad del proceso para lograrlo, mediante análisis integrales de realidad de colaboradores/as (sin caer en proteccionismo).

ACCIONES QUE SANAN Y COHESIONAN LA CULTURA

El “costo del malestar” se pondera y evalúa, justificando el retorno de invertir en prevención y clima positivo. Integrar indicadores de Bienestar Organizacional a matrices de control de metas.

Construir espacios protectores y humanos construyendo una reputación sólida frente a colaboradores/as, clientes, inversionistas y comunidades.

Implementa acciones que consideren la **flexibilidad como principio, no como excepción,** adaptando ritmos laborales a la realidad contemporánea.

Diseñar políticas flexibles y de contención real que conviertan el entorno laboral en un factor **protector y no en un agravante** del costo final de la productividad.

B

ADN ORGANIZACIONAL SIN ARMONÍA

Bienestar Organizacional no es un área ni un programa, es una cultura que equilibra exigencias y contención

PROhumana desafía a: Desmontar la cultura de premio al sacrificio y reemplazarla por una que reconozca la sostenibilidad integral humana como factor clave de competitividad.

1

CONDICIONES QUE DEFINEN EL AHORA Y TENSIONAN LA TRANSFORMACIÓN:

Identificado por PROhumana en diálogo con líderes participantes de la Mesa Redonda PROhumana.

Bienestar Organizacional está transitando de una gestión centrada en beneficios y coordinación administrativa, hacia un rol estratégico integrado a la cultura organizacional y objetivos del negocio. La pandemia destapó esta necesidad como urgencia, y hoy ignorarla es un riesgo empresarial inminente.

Pero este avance no es homogéneo. La transformación se da principalmente en la gran empresa, donde han madurado y comprobado el valor vital de sus personas para el éxito del negocio. Entonces, su bienestar es ineludible y decisivo.

En otras, *continúa siendo una aspiración acotada,* con el riesgo de que ante cualquier nueva contingencia organizacional pierda protagonismo si no se consolida como un objetivo transversal del cómo vivir y proyectar la empresa.

CLAVES PARA LOGRAR ESTA TRANSFORMACIÓN:

**RESILIENCIA ACTIVA /
AUTONOMÍA RESPONSABLE /
COHERENCIA ÉTICA /
RECONOCIMIENTO AL
EQUILIBRIO / PROPÓSITO
COMPARTIDO**



DE LA AMENAZA INVISIBLE AL MOTOR DEL FUTURO:

Riesgos de desatender el Bienestar Organizacional y oportunidades de una cultura que lo pone al centro, identificados por líderes participantes de la Mesa Redonda y PROhumana.

CULTURA QUE ESTAMOS PROMOVIENDO (Y EN CASOS PREMIANDO)

Se mide más el hacer que el cómo: Considerar el cuidado integral de las personas para el logro de metas, tiene menos peso que el resultado mismo. Predominan culturas orientadas al cumplimiento sin ponderar consecuencias.

El Bienestar Organizacional como “extra”: En muchas organizaciones, aún está confinado a un área específica o a programas puntuales, no integrado en la estrategia del negocio.

Persisten rasgos paternalistas: Líderes que deciden unilateralmente qué es bienestar. Colaboradores/as a la espera de que sus empresas se hagan cargo de su salud emocional.

Tensión por los resultados y alta demanda: Se relaciona el cuidado de las personas, con bajos niveles de productividad por destinar tiempo y recursos al bienestar por sobre la producción.

Desconexión cultural: Aunque se habla de propósito con cuidado, muchas veces el Bienestar Organizacional pierde protagonismo en contextos de alta presión o crisis, volviendo a ser secundario frente a metas productivas.

CUANDO EL BIENESTAR ESTÁ EN EL CENTRO DE LA CULTURA

Valorar el cuidado del proceso tanto como el resultado: Integrar acciones y métricas de salud mental y bienestar al mismo nivel que gestión e indicadores financieros o productivos.

Hacer del bienestar un modo de ser, hacer y de gestión: No un área aparte, sino un principio transversal en cómo se lidera, se organiza el trabajo y se mide el éxito.

Dar espacio a la autogestión: Entregar soporte sin infantilizar; fomentar autonomía sin desentender. Empoderar a las personas a autogestionar su bienestar y salud mental.

Exigir sin quebrar, contener sin frenar: Impulsar metas ambiciosas con ritmos sostenibles que eviten el desgaste silencioso. El cuidado no es un freno a los resultados, sino una palanca que libera energía, confianza, creatividad y compromiso en los equipos.

Coherencia y consistencia: Cada decisión, práctica y estilo de liderazgo refleja lo que se declara públicamente. Las personas sienten que el relato coincide con su experiencia cotidiana, lo que refuerza la confianza, el compromiso y la credibilidad interna.

ACCIONES QUE SANAN Y COHESIONAN LA CULTURA

Redefinir qué se celebra. No sólo metas cumplidas, sino equipos que las logran sanamente, líderes que cuidan y colaboradores/as que se atreven a expresar límites.

Dejar atrás la visión del Bienestar Organizacional como “costo” y asumirlo como ventaja competitiva, capaz de atraer y retener talento, reducir rotación y aumentar productividad durante todo el ciclo de vida del colaborador/a.

Promover el autocuidado y facilitar el desarrollo y adopción de herramientas propias de bienestar de colaboradores/as que enriquecen a equipos y organización.

Definir metas exigentes, pero acompañarlas con **reglas claras de autocuidado organizacional**, como bloques protegidos, comunicación fuera de horario y revisiones periódicas de carga laboral.

Integrar el Bienestar Organizacional en la estrategia y en todo el ciclo laboral. Negocio deben diseñarse considerando pilares de bienestar mental, físico, social y profesional, asegurando que selección, inducción, desarrollo y sucesión se vivan con prácticas coherentes de cuidado y equilibrio.



AGOTAMIENTO SILENCIOSO QUE EROSIONA LAS CONFIANZAS

Bienestar Organizacional no como elemento reactivo para sanar culturas, sino que como habilitador

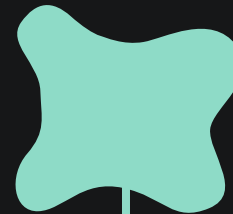


PROhumana desafía a: Comprender el agotamiento silencioso como un indicador crítico de desalineación cultural que revela que las declaraciones sobre bienestar no siempre se reflejan en prácticas diarias, y que la velocidad, incertidumbre y carga mental superan la capacidad de contención organizacional.



CONDICIONES QUE DEFINEN EL AHORA Y TENSIONAN LA TRANSFORMACIÓN:

Identificado por PROhumana en diálogo con líderes participantes de la Mesa Redonda PROhumana.



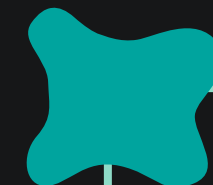
La confianza se reconoce como un pilar esencial para que las personas puedan expresar su estado emocional y mental sin temor a represalias ni juicios negativos, favoreciendo así una cultura de Bienestar Organizacional auténtica y saludable.



Más allá del ámbito empresarial, *Chile se desenvuelve en un escenario marcado por bajos niveles de confianza*, mientras que el contexto global enfrenta tensiones políticas y sociales. Todo ello agrega una complejidad significativa a la tarea de construir entornos laborales emocionalmente seguros y abiertos al diálogo.



La coherencia entre lo que se declara y lo que se practica, la descentralización del cuidado, donde líderes y colaboradores/as asumen corresponsabilidad, y la capacidad de adaptación a nuevas realidades laborales son condiciones claves a implementar.



CLAVES PARA LOGRAR ESTA TRANSFORMACIÓN:

**MADUREZ PROFESIONAL /
SEGURIDAD PSICOLÓGICA/
CONFIANZA ACTIVA /
TRANSPARENCIA RADICAL /
EMPATÍA VALIENTE**



DE LA AMENAZA INVISIBLE AL MOTOR DEL FUTURO:

Riesgos de desatender el Bienestar Organizacional y oportunidades de una cultura que lo pone al centro, identificados por líderes participantes de la Mesa Redonda y PROhumana.

CULTURA QUE ESTAMOS PROMOVIENDO (Y EN CASOS PREMIANDO)

Cansancio invisible: Se justifica el agotamiento y sobrecarga laboral por la alta demanda de productividad y el cumplimiento de metas.

Cultura de sobreexigencia: Se tiende a premiar el cumplimiento y la disponibilidad permanente por sobre el Bienestar Organizacional. Esto genera un entorno donde el cansancio profundo se normaliza y se silencia, limitando la apertura.

Falta de confianza: El miedo al juicio a posibles consecuencias negativas (como ser visto como poco comprometido o capaz) limita a colaboradores/as a que sientan seguridad plena para declarar agotamiento.

Espacios insuficientes: Falta de instancias formales, protegidas y continuas donde las personas puedan expresar lo que viven. Las jerarquías rígidas y los liderazgos centrados en resultados refuerzan el silencio.

Juicio cultural: Persisten prejuicios en torno a la salud mental, que hacen que muchos prefieran callar antes que reconocer una necesidad de apoyo.

Riesgo de perder el vínculo humano: Cuando el cuidado se desconecta del contacto cercano y del tiempo de calidad entre líderes y equipos, la salud organizacional se deteriora, incluso en culturas sólidas.

CUANDO EL BIENESTAR ESTÁ EN EL CENTRO DE LA CULTURA

Normalización del autocuidado: Que el reconocimiento de agotamiento o malestar sea visto como una señal de responsabilidad y madurez profesional, no como debilidad.

Entornos con seguridad psicológica: Instalar culturas donde decir “no estoy bien” sea legítimo, protegido y valorado, con políticas claras que respalden y apoyen concretamente a quien lo requiere.

Confianza como activo organizacional: Líderes y equipos practican la transparencia, la empatía y la escucha activa, mostrando con hechos que el bienestar no implica una consecuencia negativa, sino apoyo para equilibrar.

Espacios y canales seguros: Habilitar vías formales y confidenciales para expresar malestar, complementadas por líderes preparados para acompañar, sostener y derivar apoyo oportuno.

Reconocimiento del Bienestar Organizacional en los sistemas de gestión: Pasar de premiar sólo la entrega y la resiliencia silenciosa, a reconocer también el equilibrio, la prevención y la sostenibilidad del desempeño.

Evitar el “paquetizado” del Bienestar Organizacional, reconociendo que no todos/as valoran o viven el bienestar de la misma forma. Generar modelos que se adaptan a las necesidades individuales.

ACCIONES QUE SANAN Y COHESIONAN LA CULTURA

Cultura organizacional **coherente entre propósito de bienestar** y cuidado por las personas declarado y demostrado a través de programas y acciones concretas.

Implementación de la **seguridad psicológica y bienestar emocional** como política y práctica organizacional.

Transparencia radical en la comunicación de necesidades, expectativas y focos, especialmente en momentos de crisis o incertidumbre.

Formar y promover liderazgos empáticos y cercanos, con habilidades para lograr vínculos humanos en el entorno laboral, empoderando a colaboradores/as.

Programas que prioricen el bienestar y salud mental, **incluyendo lenguaje no estigmatizante y acciones visibles que normalicen** estados de salud que requieren un equilibrio.

El cambio generacional obliga a replantear beneficios y estrategias de compromiso, adaptando la oferta a distintas edades y motivaciones en base a levantamientos pertinentes y constantes.

D

"SUPER LÍDER" QUE DESCONOCE EL AUTOCUIDADO

Conectar al líder con su propia humanidad y la de la organización

PROhumana desafía a: Transitar hacia un modelo donde el liderazgo cuidador sea la norma y el bienestar se reconozca como motor directo de productividad sostenible y desarrollo humano que se vive en líderes y se transfiere como habilidades y sello a equipos.

1

CONDICIONES QUE DEFINEN EL AHORA Y TENSIONAN LA TRANSFORMACIÓN:

Identificado por PROhumana en diálogo con líderes participantes de la Mesa Redonda PROhumana.

El rol de líderes fue destacado como clave para el logro de los objetivos del negocio, y para que la cultura del cuidado y bienestar se instale como un rasgo estratégico.

Hoy se requiere formar líderes que no sólo exijan resultados, sino que también cuiden a sus equipos, generen confianza, fortalezcan la seguridad emocional y construyan sentido de pertenencia. Es clave primero dotar a quienes lideran de estas habilidades, y acompañar especialmente a quienes tienen trayectorias más largas, ayudándolos a renovar sus prácticas y transformar enfoques desactualizados.

En muchas organizaciones aún se mantiene la expectativa de un líder "total", capaz de dominar todas las habilidades posibles. Este ideal inalcanzable provoca presión y desgaste tanto en el propio líder como en sus equipos.

CLAVES PARA LOGRAR ESTA TRANSFORMACIÓN:

**LIDERAZGO HUMANITARIO /
AUTOCUIDADO COMO
ESTÁNDAR / CONSISTENCIA
ORGANIZACIONAL /
RESILIENCIA COMPARTIDA**



DE LA AMENAZA INVISIBLE AL MOTOR DEL FUTURO:

Riesgos de desatender el Bienestar Organizacional y oportunidades de una cultura que lo pone al centro, identificados por líderes participantes de la Mesa Redonda y PROhumana.

CULTURA QUE ESTAMOS PROMOVIENDO (Y EN CASOS PREMIANDO)

Crisis del rol humano del líder: Se espera que los líderes dominen todas las habilidades posibles (estratégicas, tecnológicas, técnicas) lo que genera sobrecarga y muchas veces imposibilita que se adquieran competencias en el cuidado de las personas.

Autocuidado ausente: Líderes no priorizan su propio bienestar. No se tiene incorporada la autogestión de su cuidado, lo que impide o limita su capacidad de promoverlo en otros

Cultura de exigencia: Predomina un liderazgo enfocado en resultados y control, con prácticas heredadas de estructuras inflexibles. Esto tensiona la relación entre productividad y Bienestar Organizacional, generando una pérdida constante de valor humano y económico.

Desconocimiento del cambio: No se replantean estrategias para darle un sentido alineado al renovado rol cultural del líder en la organización, ni se formar en gestión del cambio.

CUANDO EL BIENESTAR ESTÁ EN EL CENTRO DE LA CULTURA

Líderes cuidadores y humanizados: A través de una transformación cultural que valora el autocuidado y la coherencia entre el discurso y la práctica. Promover la gestión emocional y cognitiva como competencias estratégicas, no accesorias.

Autocuidado como condición: El propio bienestar de los líderes es parte del estándar, logrando ser coherentes al cuidar a otros. Dar espacios, formación y herramientas habilitantes para ello.

Cambio cultural profundo: Pasar de un liderazgo paternalista o controlador, a uno que promueva autonomía, responsabilidad compartida y sentido de pertenencia.

Consistencia organizacional: las políticas de Bienestar Organizacional se adaptan a las necesidades que se le exigen al nuevo liderazgo, encarnando los valores y prácticas que promueven una cultura organizacional de bienestar y de transformación a los renovados desafíos.

ACCIONES QUE SANAN Y COHESIONAN LA CULTURA

Formar a líderes capaces de equilibrar la exigencia con la empatía, que escuchen, acompañen y generen confianza. **El liderazgo cuidador no surge sólo con capacitaciones técnicas o de contenido.**

Instalar el bienestar **personal como una prioridad cultural y colectiva**, de modo que deje de ser un esfuerzo aislado y se transforme en un valor compartido que guíe la manera de liderar, trabajar y relacionarse.

Desarrollar programas de liderazgo basado en autonomía y corresponsabilidad. Líderes deben ser evaluado no sólo por los indicadores de negocio, sino también por cómo promueve autonomía, responsabilidad compartida y sentido de pertenencia en sus equipos.

Líderes deben ser preparados como **gestores de bienestar y confianza**, capaces de escuchar, acompañar y modelar autocuidado, en un contexto de cambio profundo.

E

GUARDIANES Y BARRERAS DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Algunos impulsan, otros frenan...
detectarlo es clave para el destino
de la cultura de bienestar.

PROhumana desafía a: Identificar a los actores claves de la organización es crucial: algunos se convierten en catalizadores estratégicos del cuidado y la salud mental, mientras que otros —por acción u omisión— pueden obtaculizar la transformación necesaria para instalar el bienestar en el centro del negocio.



ACTORES IDENTIFICADOS POR PROHUMANA EN DIÁLOGO CON LÍDERES PARTICIPANTES DE LA MESA REDONDA PROHUMANA, Y QUE SON ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UNA CULTURA DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

ACTORES CLAVES PARA POTENCIAR UNA CULTURA DE BIENESTAR	ROL ESTRATÉGICO QUE CUMPLE...	SON UN FACILITADOR CUANDO...	SON UNA BARRERA CUANDO...
ALTA DIRECCIÓN / DIRECTORIO	Define la prioridad estratégica del bienestar y asigna presupuesto. Su compromiso explícito legitima las iniciativas.	Vincula el bienestar a indicadores de negocio.	Considera el Bienestar Organizacional como gasto y no inversión, y lo encarna.
GERENCIA DE PERSONAS/ RECURSOS HUMANOS	Diseña, implementa y evalúa programas de Bienestar Organizacional. Actúa como enlace entre las necesidades de los colaboradores/as y la estrategia.	Tienen capacidad de innovar y gestionar el cambio, con presupuesto asignado y tiempo laboral destinado para ello.	No cuenta con las habilidades humanas para enfrentar tensiones y nuevos escenarios del convivir laboral.
LÍDERES DIRECTOS DE ÁREAS	Ejecutan en el día a día las políticas de bienestar y son el canal principal de comunicación y confianza con los equipos.	son formados en liderazgo cuidador, auto bienestar y seguridad psicológica.	No cuentan con habilidades para manejar conversaciones difíciles y exigir con contención.
LÍDERES INFORMALES	Personas influyentes sin cargo jerárquico evidente pero que modelan comportamientos y cultura.	Están alineados al propósito de Bienestar Organizacional y lo valoran como una variable para la productividad.	Hay desconexión cultural y de compromiso organizacional.
COLABORADORES/AS	Beneficiarios directos de las políticas; su participación activa y feedback son esenciales para ajustar y mejorar programas.	Participan activamente en iniciativas y comprenden la corresponsabilidad por el Bienestar Organizacional.	Baja participación o apatía, por falta de instancias reales o experiencias previas negativas.



BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS

Documentos sugeridos por PROhumana a revisar para comprender el contexto del Bienestar Organizacional, sus desafíos y oportunidades



BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS

Documentos sugeridos por PROhumana a revisar para comprender el contexto del Bienestar Organizacional, sus desafíos y oportunidades

- 1 Adressing employee burnout: Are you solving the right problem? (mayo, 2022) McKinsey Health Institute.
<http://bit.ly/4giyCJI>
- 2 Felicidad Organizacional. (julio,2024). Buk, Gestión Personas.
<http://bit.ly/4g8QmGT>
- 3 Health and well being at work (septiembre, 2023). CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)
<http://bit.ly/466MQID>
- 4 Mental health and employers (mayo,2024). Deloitte's European Health Equity Institute.
<http://bit.ly/3l87b8i>
- 5 Mental Health in the workplace: A global picture (2024). The Global Business Collaboration for Better Workplace Mental Health.
<http://bit.ly/47yfViF>
- 6 Nota El Economista: De Algoritmo a Apoyo Emocional (mayo,2025). Felipe Morales Fredes. El Economista.
<http://bit.ly/3l6bh0M>
- 7 Perfil de la Seguridad y Salud en el Trabajo (2024). OISIS (Organización Iberoamericana de Seguridad Social).
<http://bit.ly/3VwskvY>
- 8 Termómetro de la Salud Mental en el Trabajo (mayo,2025). Centro UC Encuestas y Estudios Longitudinales y ACHS.
<http://bit.ly/3l6boJK>
- 9 Termómetro de la Salud Mental en el Trabajo: Ley Karin (julio,2025). Centro UC Encuestas y Estudios Longitudinales y ACHS.
<http://bit.ly/4nktSoZ>
- 10 ThrivingWorkplaces: How Employers can Improve Productivity and Change Lives (enero, 2025). World Economic Forum.
<http://bit.ly/45MuCgG>
- 11 Workplace Wellbeing and Firm Performance (julio,2024). Jan-Emmanuel De Neve and George Ward (University of Oxford) and Micah Kaats (Harvard University).
<http://bit.ly/4privOr>
- 12 Mesas Redondas PROhumana: La Evolución del Talento Humano:
<https://bit.ly/4gdYYMD>



VI.

PROTAGONISTAS

DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

*Los cargos señalados
son los mencionados al
momento de participar*



MESAS REDONDAS PROhumana



**GABRIELA
ALBARRÁN**

ACHS
SUBGERENTA
CULTURA Y TALENTO



**GABRIELA
CARREÑO**

AIEP
DIRECTORA NACIONAL
PERSONAS



**MARCELA
APABLAZA**

ALEMANA
SUBGERENTA CULTURA
Y TALENTO



**NICOLÁS
JOBET**

ARAUCO
GERENTE PERSONAS
Y COMUNICACIONES



**MARCELA
LÓPEZ**

BAGÓ
GERENTA
PERSONAS



**ISIDORA
SILVA**

BCI
SUBGERENTA CORPORATIVA
CULTURA, EXPERIENCIA Y
GESTIÓN DEL CAMBIO



**MARCELA
SOTO**

BCI SEGUROS
GERENTA PERSONAS



**PAOLA
DERPICH**

BCI SEGUROS
GERENTA NEGOCIOS
SALUD INDIVIDUALES



**ANDREA
PIZARRO**

BETTERFLY
DIRECTORA PERSONAS
Y CULTURA



**ANDREA
BUSTAMANTE**

CCU
SUBGERENTA
CALIDAD DE VIDA

MESAS REDONDAS PROhumana



**PAULA
MARTÍNEZ**

COLBÚN
GERENTA ORGANIZA-
CIÓN Y PERSONAS



**MARÍA PAZ
EPELMAN**

CONSEJO PROhumana
CONSEJERA PROhumana



**JOSE JOAQUÍN
BRUNNER**

CONSEJO PROhumana
CONSEJERO PROhumana /
ACADÉMICO



**MARCELO
MONTERO**

CONSEJO PROhumana /
SOCIO BUDASIS
CONSEJERO PROhumana /
SOCIO BUDASIS



**GONZALO
ROJAS**

CONSEJO PROhumana /
GRUPO BETHIA
CONSEJERO PROhumana /
DIRECTOR EMPRESAS



**HERNÁN
ORELLANA**

CONSEJO PROhumana / BCI
CONSEJERO PROhumana /
DIRECTOR BANCO BCI



**BEATRIZ
MANIEU**

COOPEUCH
GERENTA CULTURA
Y EXPERIENCIA



**FERNANDA
VALDÉS**

COPEC
GERENTA PERSONAS



**MARCELA
GODOY**

CORPROA
GESTORA TERRITORIAL



**ALDO
DEL RÍO**

EMARESA
GERENTE CORPORATIVO
RECURSOS HUMANOS

MESAS REDONDAS PROhumana



**VALENTINA
SOTO**

EMPRESAS GASCO
GERENTA CORPORATIVO
GESTIÓN PERSONAS



**ROBERTO
BELLONI**

EMPRESAS YARUR
DIRECTOR FILIALES



**PATRICIA
VALENZUELA**

ENAEX
VICEPRESIDENTA
RECURSOS HUMANOS
Y SOSTENIBILIDAD



**JUAN ANDRÉS
ERRÁZURIZ**

ENAEX
GERENTE GENERAL



**CLAUDIO
TOLOZA**

ESSBIO
JEFE EQUIDAD GÉNERO,
DIVERSIDAD Y CALIDAD DE VIDA



**PAMELA
PARRA**

ESSBIO
GERENTA PERSONAS
Y CULTURA



**CRISTIÁN
VERGARA**

ESSBIO
GERENTE
GENERAL



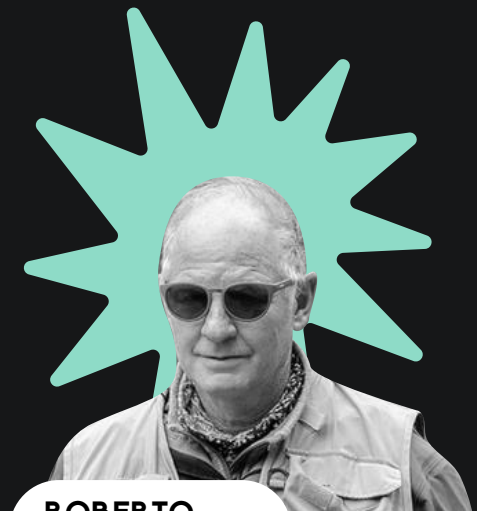
**MICAELA
MÜLLER**

GLENCORE
HEAD OF HUMAN
RESOURCES



**MARÍA DOLORES
LABBÉ**

GRUPO SAESA
GERENTA
PERSONAS



**ROBERTO
BRAVO**

INDEPENDIENTE
DIRECTOR DE
EMPRESAS

MESAS REDONDAS PROhumana



**PABLO
URBINA**

INDEPENDIENTE
EXPERTO ESG



**FLORENCIA
IGLESIAS**

INDEPENDIENTE
EX GERENTA PERSONAS
EMPRESAS



**ÁLVARO
ÁVILA**

INNOVA MINERÍA
GERENTE
GENERAL



**PAOLA
PÉREZ**

JCM SALUD
GERENTE GENERAL



**INGRID
ARANELA**

KINROSS
GERENTA RECURSOS
HUMANOS



**MARÍA SOLEDAD
BELTRÁN**

MASISA
SUBGERENTA DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y CULTURA



**FERNANDA
FLYNN**

MERCADO LIBRE
HEAD OF PEOPLE CHILE,
PERÚ Y ECUADOR



**LEONARDO
HEVIA**

MICROTEC
JEFE CONTROL Y RECUR-
SOS HUMANOS



**JOSÉ MIGUEL
DEL SOLAR**

MINERVA GLOBAL
DIRECTOR



**FELIPE
BUNSTER**

MUTUAL
GERENTE
GENERAL

MESAS REDONDAS PROhumana



**MARIANA
ALCÉRRECA**

MUTUAL
GERENTA ASUNTOS
CORPORATIVOS



**CATHERINE
RAILHET**

NATURA
GERENTA RECURSOS
HUMANOS



**MARÍA JOSÉ
GONZÁLEZ**

PACIFIC NUT
SUBGERENTA PERSONAS
Y SUSTENTABILIDAD



**IGNACIA
VALDERRAMA**

PATAGONIA
TALENT DEVELOPMENT
MANAGER



**DANIELA
NOVOA**

PRINCIPAL
HR HEAD LATAM



**CAMILA
ILLANES**

SB PAY
GERENTA
PERSONAS



**GUSTAVO
GONZÁLEZ**

SCM CAROLA
GERENTE ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS



**MARÍA PAZ
RIVADENEIRA**

SODEXO
GERENTE TOTAL
REWARDS CHILE Y LATAM



**JUAN CARLOS
CORVALÁN**

SODIMAC
GERENTE SUSTENTIBILI-
DAD Y CUMPLIMIENTO



**CLAUDIA
CASTRO**

SODIMAC
GERENTA
PERSONAS

MESAS REDONDAS PROhumana



**JIMENA
MERA**

TECK
GERENTA
RECURSOS HUMANOS



**MARÍA EUGENIA
ARMINSEN**

VGC ABOGADOS
SOCIA



**BÁRBARA
PAREJAS**

WOM
CHIEF PEOPLE OFFICER



VII. VIII. AGRADECIMIENTOS Y APOYOS

De las *Mesas Redondas PROhumana*



VII. AGRADECIMIENTOS EMPRESAS VISIONARIAS

Agradecemos a las **Empresas Visionarias, Aliada Estratégica y Medios Aliados** que permitieron que PROhumana cumpla con su propósito de promover mayores niveles de conciencia que faciliten cambios culturales y de hábitos, a través de la consolidación de aprendizajes regenerativos, significativos y colaborativos; que entrelacen visiones sistémicas, creativas y trascendentes en seres humanos exponenciales y regenerativos.

Empresas y organizaciones comprometidas con la generación de conversaciones con sentido, transformación e impacto.

EMPRESAS VISIONARIAS



ALIADA ESTRATÉGICA



MEDIOS ALIADOS



VIII. APOYOS HISTÓRICOS

Entre el año **2000 y 2025 PROhumana ha realizado su proyecto Mesas Redondas** con gran impacto y aporte, donde se ha buscado comprender colectivamente lo que no hemos advertido, lo que hemos logrado y lo que nos desafía a avanzar en Grandes Dilemas como sociedad, empresa, líderes y personas.



181
Apoyos
históricos



29
Mesas
Redondas



1371
Líderes
protagonistas



48
Empresas /
organizaciones



33
Horas
de diálogo y
reflexión





PROhumana



**DECISIÓN ESTRATÉGICA, HUMANA Y PRODUCTIVA
DE LAS EMPRESAS SOBRE EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL HOY**

Equipo responsable de la Mesa Redonda: Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva PROhumana; Florencia Burgos, Directora Ejecutiva PROhumana; Diseño: Colomba Costa, Líder Diseño e Imagen PROhumana.