

Estás invirtiendo en bienestar y los resultados no lo reflejan.

Lo que no estás viendo dentro de tu operación

Marleni Santos · Mentora de Liderazgo Humanístico · SOSTENER®



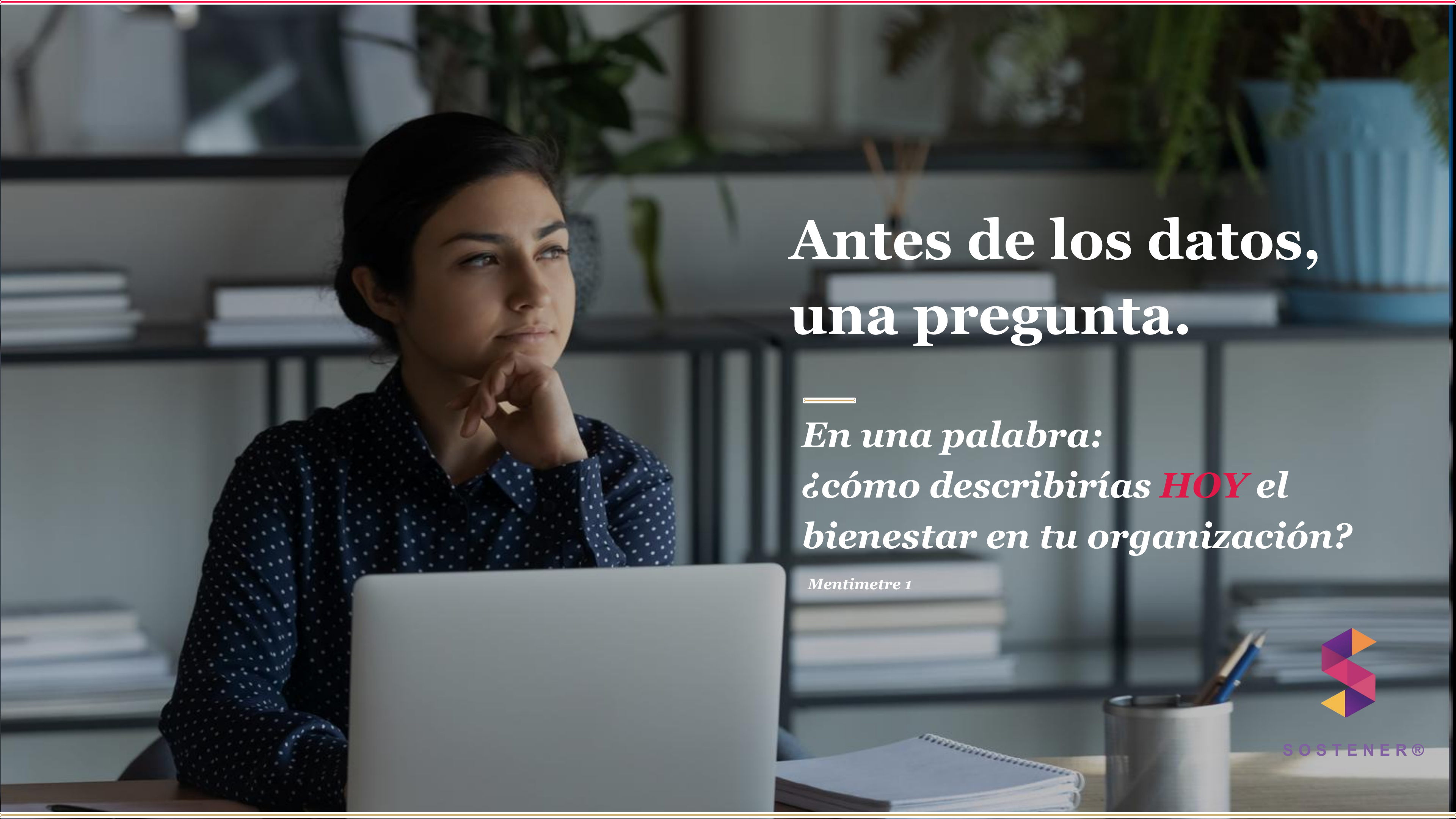
*¿Qué pasa cuando las organizaciones
invierten en bienestar...
y aun así los resultados humanos y
operativos siguen deteriorándose?*



El problema no es que las empresas no estén
haciendo nada.

El problema es que el bienestar sigue operando
fuera del sistema..-





Antes de los datos,
una pregunta.

*En una palabra:
¿cómo describirías **HOY** el
bienestar en tu organización?*

Mentimetre 1



SOSTENER®

79 de cada 100 personas en las organizaciones están en modo supervivencia.

SOLO EL 21% DE LOS EMPLEADOS ESTÁN REALMENTE COMPROMETIDOS.

Esto no es bienestar. Es impacto directo en tu estado de resultados.

La desconexión laboral le costó a la economía mundial \$438 mil millones en productividad perdida solo en 2024.

State of the Global Workplace 2025 - Gallup (128,000 empleados encuestados en 160 países).



80%

de ejecutivos declara que el bienestar es prioridad estratégica.

25%

de sus equipos lo siente en el día a día.

Esa diferencia del 55% es exactamente donde se pierde la inversión.



63%

DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS ESTAN CON ALTO RIESGO DE AGOTAMIENTO EXTREMO (BURNOUT)

Esto no es bienestar. Es el perfil de riesgo de tu operación.

Maslach Burnout Inventory · Revisión sistemática sector bancario internacional

SOSTENER®



El problema no es solo el
agotamiento.

Es el costo humano que las organizaciones
normalizaron.



Parte I

**Las razones
por las que el bienestar no esta
impactando resultados.**

El diagnóstico que todos sienten, pero nadie dice en la junta directiva.



LAS 5 RAZONES POR LAS QUE EL BIENESTAR NO ESTA
IMPACTANDO RESULTADOS.

▲ COMPARTE CON TU EQUIPO

01

El bienestar se convirtió en una función de Recursos Humanos y dejó de ser responsabilidad de quien lidera.

02

El bienestar sigue operando como actividad o beneficio, no como sistema.

03

Se habla de bienestar y no existe una cultura organizacional viva.

04

Nadie está midiendo el impacto real. No están en los Objetivos y Resultados Clave (OKR).

¿Cuántas de estas rompen más resultados en tu organización hoy? → *Escríbelo en el chaT*



Parte II

Los 4 puntos de quiebre.

*Del diagnóstico general al punto exacto de quiebre.
Mentimeter 2*





*En este punto, ya sabes
cuál es el tuyo.*

La identificación es el momento donde todo cambia.

SOSTENER®



¿Cuál es el quiebre real en tu sistema?

01

LIDERAZGO

El líder financia pero no modela

¿Qué aprende tu equipo observando cómo operan sus líderes?

02

CULTURA

Se premia el agotamiento

¿Qué comportamientos celebra tu estructura en silencio?

03

IMPLEMENTACIÓN

Programa genérico, para un problema humano específico.

¿Fue diseñado para la realidad de tu equipo o comprado para una solución estándar?

04

MEDICIÓN

Sin datos, sin gestión posible

¿Puedes responder el ROI ante tu junta directiva hoy?



La alta gerencia financia el programa en lunes y lo contradice el martes.

ACCIÓN

¿Qué está aprendiendo tu equipo sobre bienestar observando cómo operan sus líderes, aunque nadie diga una sola palabra?



En tu organización se celebra al que nunca descansa.

Si trabajar más horas es señal de compromiso, si pedir ayuda parece debilidad, si quien pone límites «no tiene compromiso» ningún programa sobrevive a una cultura que premia el desgaste.

ACCIÓN

La cultura real no es lo que la empresa dice. Es lo que la organización permite todos los días.



Nadie preguntó qué necesitaba realmente el equipo.

Se contrató el paquete estándar. Diseñado para otra realidad, otra cultura y otro equipo.. Y lo que se impone sin diagnosticar necesidades reales, se abandona.

ACCIÓN

¿El programa actual fue diseñado para tu equipo o comprado para cualquier organización?



No se sabe si funciona porque nunca se definió qué significa funcionar.

Sin línea base, sin indicadores, sin conexión al negocio. Lo que no tiene datos, termina viéndose como gasto y no como estrategia.

ACCIÓN

Si tu CFO te pregunta hoy el ROI del programa de bienestar de los últimos 12 meses, ¿puedes responder?



43%

DE TRABAJADORES SIENTE QUE TRABAJAR EN SU ORGANIZACIÓN MEJORA SU BIENESTAR.

Solo 43%. El otro 57% siente que la organización les costó algo. Eso no es retención de talento. Es sangrado silencioso.

Esto no es bienestar. Es sostenibilidad del negocio.

Deloitte Global Human Capital Trends 2024

SOSTENER®



Parte III

Los 3 cambios que transforman el bienestar en estrategia.

Del diagnóstico a la transformación estratégica real



¿Tienes un programa o tienes un sistema?

PROGRAMA
Evento con fecha de fin
Sin métricas propias
Sin responsable con autoridad
Se revisa cuando hay crisis
Fuera del plan estratégico

SISTEMA
Estructura permanente
Indicadores conectados al negocio
Responsable con autoridad real
Revisión periódica obligatoria
Dentro del plan estratégico



De: beneficio en la lista del contrato

Pilar dentro del plan estratégico

1

Esto no es teoría. Es cómo se sostiene una organización en entornos de alta exigencia.

Con presupuesto real, responsable con autoridad y seguimiento trimestral. Lo que está en la estrategia sobrevive la presión.

ACCIÓN

¿El bienestar aparece en tu plan estratégico 2026 o solo en la lista de beneficios del contrato laboral?



De: líder que anuncia y financia

Líder que modela con el ejemplo

2

Así se sostiene una organización en entornos de alta exigencia.

Si cuidas, das permiso de cuidarse. Si pones límites, demuestras que es profesional. 70% del compromiso del equipo lo determina su líder directo (Gallup 2025).

ACCIÓN

Tu equipo no sigue discursos. Sigue comportamientos. ¿Qué harás diferente a partir de hoy?



De: actividades sin métricas ni continuidad

Sistema conectado a resultados del negocio

3

Esto no es teoría. Es cómo se sostiene una organización en entornos de alta exigencia.

Rotación, ausentismo, eNPS, productividad por equipo. **Una sola métrica bien conectada convierte el gasto en inversión.**

ACCIÓN

¿Qué indicador de negocios ya esta reflejando un problema de bienestar?



El liderazgo que no modela bienestar no puede construirlo.

84% de los directivos afirma que sus empleados son más saludables cuando sus líderes también lo son.

70% del compromiso de un equipo lo determina su líder directo.

Deloitte Research 2024 · Gallup State of the Global Workplace 2025



ESTO FUE EL DIAGNÓSTICO.

Y el problema con ver esto...

...es que ya no puedes dejar de verlo.

Ahora puedes ver dónde tu organización está perdiendo dinero, energía, talento y resultados.



3 preguntas que valen más que cualquier programa.

01

¿El bienestar aparece en tu plan estratégico. o solo en la lista de beneficios del contrato?

02

¿Qué está aprendiendo tu equipo sobre bienestar observando cómo operan sus líderes?

03

Si tu junta te pregunta hoy el ROI del programa, ¿puedes responder con números concretos?

La respuesta honesta es el diagnóstico real. Y el primer cambio.



| En agosto no hablaremos solo de bienestar.

Hablaremos de cómo sostener resultados sin romper a tu equipo.

Esto no se transforma en 45 minutos. Se transforma con líderes dispuestos a hacerlo distinto.

Hotel Barceló · 500+ líderes · Speaker de apertura: Marleni Santos

El bienestar sostenible no se improvisa. Se lidera.



Marleni Santos
Speaker Internacional
Liderazgo Humanístico
mysantos@apimsa.net
+(507) 69972288



Datos citados en esta presentación

Gallup

State of the Global Workplace 2025 · 128,000 trabajadores en 160 países

Deloitte

Global Wellbeing Report 2024 · Human Sustainability Research 2024 · Global Human Capital Trends 2024

OMS / OIT

World Mental Health Report 2022 · Work and Mental Health · World Economic Forum 2024

McKinsey

Health Institute Report 2024 · The Business Case for Investing in Employee Wellbeing

Maslach

Burnout Inventory · Revisión sistemática sector bancario internacional · 1,341 participantes

