UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

ESTUDIO DE CASO: “MÁS ALLÁ DEL SALARIO: PROGRAMAS DE APOYO AL EMPLEADO COMO CLAVE DEL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES”.

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

PRESENTA: AMANDA PAOLA ESPINOSA MENDOZA

ASESOR: DR. ANTONIO MORALES DE LA BARRERA

Ciudad de México, 2026

Universidad La Salle México

Ciudad de México, a 21 de agosto de 2026

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
PRESENTE

Le informo que el (la) C.

Amanda Paola Espinosa Mendoza

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha realizado el trabajo de estudio de caso titulado: "Más allá del salario: Programas de Apoyo al Empleado como clave del bienestar laboral en las organizaciones."

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. Gabriel Gómez Aguilar que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.

Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria

“Hold the vision, trust the process.”

A mis papas, por ser mi raíz y mi impulso para seguir creciendo, por su paciencia y confianza en mí, por siempre tomarme de la mano incondicionalmente.
A Andrés, por su amor a mi versión más humana, aquella que no siempre tuvo las respuestas pero que siempre siguió intentando.
A Misha, por las desveladas juntas.

Y a mí misma, por no rendirme y por tener el valor de seguir construyendo la persona y profesional que quiero ser.

Índice

Introducción 6

Capítulo I. Generalidades del estudio de caso 10

1.1 Contextualización del estudio de caso 10

1.2 Objetivos del caso de estudio 13

1.3 Justificación 13

1.4 Contextualización de la organización que brinda el Programa de Apoyo Empresarial 14

1.5 Descripción de la empresa a la que se brinda el Programa de Apoyo Empresarial para fines del estudio de caso 17

1.6 Planteamiento del problema 20

1.9 Alcances y limitaciones del caso de estudio 26

Capítulo II. Marco teórico 30

2.1 Antecedentes de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) 30

2.2 Conceptualización del Bienestar Laboral 32

2.4 Marco normativo y legal en México 37

2.5 Programas de Apoyo al Empleado (PAE): Definición y Alcance 39

2.6 Evidencia Empírica sobre los PAE 42

2.7 El Rol del Capital Humano y la Cultura Organizacional 44

2.8 Relación entre Bienestar y Productividad Organizacional 46

2.9 Tendencias y Perspectivas Futuras de los PAE en México 48

Capítulo III. Metodología 52

3.1 Generalidades de la metodología 52

3.2 Población y muestra 54

3.3 Instrumentos de medición 57

Capítulo IV. Resultados 63

4.1 Resultados de la encuesta 63

4.2 Resultados de la entrevista 78

4.3 Análisis comparativo por nivel organizacional 82

4.4 Análisis correlacional 86

4.5 Análisis correlacional entre variables 92

Conclusiones, propuesta y reflexiones 96

Fuentes de consulta 114

Introducción

El bienestar laboral ha dejado de ser un aspecto secundario en la gestión de las organizaciones para convertirse en un factor estratégico. Actualmente, las empresas reconocen que el salario, aunque indispensable, no es suficiente para garantizar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. El entorno laboral moderno exige políticas y programas que atiendan dimensiones psicológicas, sociales y familiares de los trabajadores. En este sentido, los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) se han consolidado como una herramienta eficaz para responder a estas demandas, generando beneficios tanto para los individuos como para la organización en su conjunto (Flórez, Rozo y Gutiérrez, 2019).

La incorporación de programas de apoyo al empleado responde a la necesidad de dar solución a los riesgos psicosociales presentes en los espacios de trabajo. Factores como el estrés, la sobrecarga laboral, la dificultad para equilibrar la vida personal y profesional, e incluso la violencia laboral, han llevado a que las empresas busquen soluciones integrales que fortalezcan la salud mental y emocional de sus colaboradores. De esta manera, los PAE no solo cumplen con requisitos legales como los establecidos en la NOM-035-STPS-2018, sino que también funcionan como una estrategia preventiva y de acompañamiento frente a las exigencias del mundo laboral contemporáneo (Moreno Jiménez, 2020).

En México, la NOM-035 representa un parteaguas en la regulación de la salud organizacional, ya que obliga a las empresas a identificar, analizar y prevenir riesgos psicosociales. Esta norma no se limita a recomendaciones, sino que establece lineamientos claros que buscan transformar la cultura laboral hacia un enfoque más humano y saludable. Ante este panorama, los PAE se han posicionado como la vía idónea para cumplir con la normatividad, a la vez que aportan un valor agregado en términos de productividad, clima organizacional y retención de talento (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

El reto, sin embargo, radica en que muchos colaboradores desconocen la existencia de estos programas o no comprende el alcance de los beneficios que ofrecen. En numerosas ocasiones, los PAE se perciben únicamente como un servicio de apoyo psicológico, dejando de lado áreas igual de importantes como la asesoría financiera, legal o nutricional. Esta falta de información limita el impacto de la estrategia y genera que el uso del programa sea bajo, a pesar de estar disponible para toda la plantilla laboral y, en algunos casos, incluso para sus familiares directos y/o que dependan económicamente de ellos (Vega Ramírez, 2021).

La relevancia de fomentar la difusión y apropiación de los PAE recae en que, al incrementarse su uso, se logran efectos positivos tanto en el bienestar integral de los colaboradores como en los indicadores de productividad de las empresas. Es decir, existe un vínculo correlacional: a mayor uso del programa, mayor es la posibilidad de que los empleados reduzcan sus niveles de estrés, encuentren soluciones oportunas a sus problemas y, en consecuencia, aporten un mejor desempeño en su entorno de trabajo (Flórez et al., 2020).

Es importante destacar que los PAE no deben entenderse únicamente como un cumplimiento legal, sino como una estrategia de capital humano que coloca al colaborador en el centro. Cuando las organizaciones reconocen que la persona es su recurso más valioso, comienzan a invertir en políticas que cuidan su desarrollo integral, generando ambientes laborales más sostenibles y comprometidos. Esto crea un círculo virtuoso en el que los trabajadores se sienten valorados y, al mismo tiempo, la empresa obtiene beneficios tangibles en términos de rendimiento y permanencia (Factor Humano, 2020).

Históricamente, este tipo de programas surgieron en contextos industriales para atender problemas específicos, como el alcoholismo en las fábricas de los años ochenta. Sin embargo, con el paso del tiempo, su alcance se ha diversificado hasta abarcar dimensiones mucho más amplias del bienestar laboral y personal. La

evolución de los PAE refleja la transformación del mundo del trabajo, donde las organizaciones ya no se limitan a brindar un empleo, sino que asumen un rol activo en la construcción de un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores (Velásquez, 2012, citado en Vega Ramírez, 2021).

El contexto actual, marcado por crisis sanitarias, transformaciones digitales y cambios en los modelos de trabajo, como el teletrabajo o esquemas híbridos, ha hecho aún más evidente la necesidad de contar con estos programas. La pandemia por COVID-19, por ejemplo, puso de relieve la importancia de la salud mental, mostrando que el aislamiento, la incertidumbre y la carga emocional pueden afectar gravemente a los trabajadores y, por ende, al funcionamiento de las organizaciones. En este escenario, los PAE se volvieron herramientas esenciales para sostener el bienestar durante tiempos de crisis (Flórez-Garay, Rozo-Sánchez y Gutiérrez-Suárez, 2019).

Otro aspecto clave es que los PAE no solo impactan en el individuo, sino también en su entorno familiar. Muchos de los problemas que afectan el rendimiento laboral tienen origen en situaciones externas, como conflictos familiares, problemas financieros o de salud de un ser querido. Al incluir a la familia dentro del alcance del programa, las empresas no solo apoyan al colaborador, sino que fortalecen su red de apoyo, lo que se traduce en un equilibrio emocional más estable (Henares, 2019).

La aplicación de estos programas en México todavía enfrenta retos, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, donde los recursos económicos y de gestión suelen ser limitados. Sin embargo, el hecho de que cada vez más organizaciones medianas y grandes los adopten demuestra que existe un cambio cultural en marcha. Este cambio responde no solo a la necesidad de cumplir con una norma, sino al reconocimiento de que el bienestar de los colaboradores es clave para la sostenibilidad de los negocios en el largo plazo (Camacho y González, 2021).

En la práctica, los PAE representan un puente entre la salud individual y la productividad organizacional. Lejos de ser un gasto, se convierten en una inversión que regresa a la empresa en forma de menor rotación, reducción del ausentismo, mayor motivación y fortalecimiento del clima laboral. Por ello, resulta fundamental no solo implementarlos, sino dar a conocer su existencia y promover su uso activo entre los colaboradores, rompiendo las barreras de desconocimiento y desconfianza que suelen limitar su alcance (Factor Humano, 2020).

Hablar de los Programas de Apoyo al Empleado es hablar de una transformación en la manera de concebir el trabajo. En lugar de un espacio exclusivamente productivo, la organización se convierte en un entorno de desarrollo integral donde la persona es vista en su complejidad, con necesidades emocionales, familiares y sociales. Este cambio de paradigma abre la puerta a una gestión más humana y responsable, alineada con las tendencias globales de bienestar laboral y con los compromisos éticos que la sociedad demanda a las empresas contemporáneas (Vega Ramírez, 2021).

Capítulo I. Generalidades del estudio de caso

1.1 Contextualización del estudio de caso

El entorno empresarial contemporáneo se encuentra en constante evolución, impulsado por transformaciones socioeconómicas, disrupciones tecnológicas y profundos cambios estructurales en la sociedad. En este panorama, la gestión del talento humano ha adquirido una relevancia sin precedentes. Los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) se han consolidado como una herramienta estratégica fundamental, diseñada no solo para mitigar los riesgos asociados al estrés laboral y el agotamiento profesional, sino también para promover una conciliación efectiva entre la vida personal y laboral de los colaboradores.

La implementación de estos programas responde a la necesidad apremiante de consolidar organizaciones resilientes y sostenibles a largo plazo, capaces de adaptarse a las demandas del mercado sin descuidar su activo más valioso. Por consiguiente, la presente investigación analiza de manera exhaustiva la relación entre la adopción de los esquemas de apoyo y el bienestar integral de los colaboradores dentro del sector privado en México, identificando las barreras culturales y organizacionales que limitan su aprovechamiento óptimo.

La publicación de la NOM-035-STPS-2018 representó un hito en la legislación mexicana, ya que obligó a las empresas a detectar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. En este sentido, dicha normativa no solo visibilizó el impacto del estrés crónico o de la violencia laboral, sino que también impulsó a las organizaciones a implementar mejores herramientas para el cuidado de la salud ocupacional. A partir de este escenario, los PAE se han consolidado como mecanismos eficaces para garantizar el cumplimiento legal y, al mismo tiempo, actuar como catalizadores de culturas organizacionales más integrales (Córdova, 2020). No obstante, a pesar de constituir un pilar clave en la barra de beneficios, uno de los principales desafíos radica en el limitado conocimiento que los colaboradores tienen sobre cómo hacer uso de ellos.

Esta falta de información reduce el posible beneficio de los programas, creando una brecha entre cómo están hechos, su utilización y su aplicación real (Gómez y Panto, 2019).

El estudio actual trata de mirar la conexión entre el uso de los PAE y el bienestar de los colaboradores en empresas mexicanas. En especial, desea visualizar cómo la falta de información y creencias culturales afectan la participación de los colaboradores, impactando en la motivación, ausentismo y ambiente laboral. Ha sido análisis muestra el tipo de relación del plan, donde cuidar al trabajador se convierte en mejoras notables en productividad (Aguilar, 2018).

Los factores de riesgo psicosocial continúan siendo un desafío mayor en los entornos laborales actuales. Particularmente, elementos como la alta carga de trabajo, la incertidumbre económica y los constantes cambios tecnológicos han incrementado la presión sobre los colaboradores. Frente a este panorama, los PAE juegan un papel estratégico como puente entre el ámbito personal y el laboral, coadyuvando en el manejo del impacto emocional que traen consigo estas tensiones y facilitando el cumplimiento de las metas organizacionales (Reyes y Gutiérrez, 2016).

En lo que se refiere al mundo global, proyectos como lo que se llevó a cabo en España y Chile han dejado claro que el bienestar en el trabajo no solo disminuye la rotación sino fortalece el trabajo en equipo. Estas experiencias fuera de México demuestran que invertir en la salud mental y bienestar lleva a resultados buenos tanto en capital financiero como en capital humano; es una guía útil para comprender el papel que tienen los PAE para los colaboradores en este país (Rodríguez y Aragón, 2019).

El escenario vivido por COVID-19, mejor conocido como la pandemia, hizo aún más fuerte esta necesidad. El aislamiento, la falta de seguridad financiera y las formas nuevas de trabajo mostraron que los retos emocionales tanto personales

como familiares, tienen un impacto importante en desarrollo de actividades en el entorno laboral. Los PAE se volvieron importantes para brindar orientación y soporte durante la crisis, probando su valor en hacer reglas de organizaciones que van más allá del corto tiempo (López y Díaz, 2021).

La aplicación de los programas no es suficiente si no se acompaña de estrategias que los hagan visibles y cercanos a los colaboradores. La duda sobre la confidencialidad de estos o el desconocimiento del alcance de los PAE, son obstáculos que reducen su efecto y utilización. Las organizaciones, por tanto, tienen que invertir en campañas y charlas para concientizar a los colaboradores acerca de esta herramienta y cómo puede serles de gran ayuda en su vida cotidiana, empatando esto igualmente con el desarrollo de herramientas personales (Ramírez, 2018).

El valor de los PAE no se detiene en los individuos, ya que también apoyan la unión interna de los conjuntos laborales. La solución de conflictos, el apoyo a estilos de vida saludables y la ayuda a problemas familiares ayudan a unir lugares de trabajo respetuosos y colaborativos. Estos beneficios para todos llevan a un mejor ambiente en la organización y a más lealtad hacia ella (Hernández y Rivera, 2017).

También es necesario entender que los PAE son un cambio en el manejo del capital humano, ya que van más allá de seguir reglas y colocan a las personas en el lugar más importante de la organización. Tomar una forma humanitaria permite desarrollar organizaciones más fuertes, que se adecúen mejor a los cambios y con un verdadero cuidado por quienes trabajan en ellas (Navarro, 2019).

La revisión del caso muestra que los Programas de Apoyo al Empleado son una manera inteligente de combatir los problemas de hoy. Pero su buen resultado depende de la utilización de los colaboradores y de cómo las organizaciones

pueden mostrar, validar y fortalecer estos planes con el tiempo. Sólo así se lograrán hacer grandes los beneficios de los PAE para colaboradores y organziaciones (Pérez y Sánchez, 2020).

1.2 Objetivos del caso de estudio

Objetivo general

Analizar el impacto de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en el bienestar integral de los colaboradores y en la productividad de las organizaciones privadas en México, con el fin de identificar las causas de la baja utilización y proponer estrategias que favorezcan su conocimiento, difusión y aprovechamiento.

Objetivos específicos

Identificar el nivel de conocimiento y percepción que tienen los colaboradores sobre los Programas de Apoyo al Empleado en las organizaciones privadas mexicanas.

Examinar los beneficios correlacionales de los PAE tanto en el bienestar de los trabajadores como en el desempeño y productividad organizacional.

Proponer estrategias de comunicación y difusión que incrementen la participación de los colaboradores y sus familias en el uso de los PAE, ampliando su alcance e impacto positivo.

1.3 Justificación

La relevancia de este estudio de caso radica en su alineación con las necesidades actuales de salud laboral en el ecosistema corporativo mexicano. Al estudiar a fondo los canales de difusión y la percepción que se tiene sobre los

Programas de Apoyo al Empleado (PAE), esta investigación aporta una perspectiva práctica sobre cómo mejorar de manera sustancial la calidad de vida de los trabajadores en sectores de alta exigencia, impactando positivamente en el clima organizacional.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de este análisis proveerán a la organización evaluada, y a empresas de características similares en el ramo del comercio digital, un diagnóstico claro sobre el retorno de inversión en bienestar. Esto permitirá rediseñar de manera eficiente las estrategias de comunicación interna para incrementar de forma medible la tasa de uso de los beneficios de salud mental, nutrición, y asesoría legal o financiera.

Asimismo, el presente documento enriquece el cuerpo de literatura existente en la gestión estratégica del capital humano en México. Su valor teórico reside en que ofrece un puente metodológico entre las exigencias normativas y punitivas de la NOM-035-STPS-2018 y la operatividad real de los programas de asistencia privada, un campo que en el entorno empresarial actual aún requiere de validación empírica y análisis de casos de estudio locales.

1.4 Contextualización de la organización que brinda el Programa de Apoyo Empresarial

La breve reseña trata sobre una organización de alcance global que se dedica a los programas de ayuda al empleado, la cual, por razones de estudio y privacidad, se llamará Instituto Latino de Bienestar Integral. Esta institución ha creado una fuerte reputación durante más de dos décadas, estableciéndose como líder en el servicio de apoyo mental, legal económico y social a trabajadores de varias empresas en América Latina. Su meta principal ha sido crear ambientes de trabajo más sanos, impulsando el equilibrio entre vida privada y lo laboral de las personas que trabajan en estas compañías.

El Instituto Latino de Bienestar Integral se diferencia por su forma completa, porque no solo da ayuda en tiempos difíciles, sino que también trata de parar problemas emocionales con programas bien hechos. Por medio de un grupo de personas formadas en varias cosas, la institución da atención discreta y fácil, que está disponible todo el día, todos los días del año. Este modo de servicio le ha dejado ser un buen ejemplo para grandes negocios internacionales, y también para empresas locales que quieren mejorar la mente y corazón de sus empleados.

Uno de los partes más importantes del instituto es su ayuda sicológica especial. Los empleados y sus casas pueden ir a sesiones con psicólogos expertos que saben sobre problemas como la ansiedad, la tristeza, el estrés en el trabajo y cómo lidiar con la pérdida; también saben aspectos sobre la paternidad. Este servicio no solo mira lo que sienten ahora sino también en la creación de formas para afrontar los retos que ayuden a la fortaleza personal y grupal, cosas clave para mantener el talento y mejorar el trabajo en la empresa.

El Instituto Latino de Bienestar Integral da ayuda en problemas legales por abogados que saben mucho sobre leyes que afectan la vida diaria de las personas. Entre los temas que buscan más están las consultas sobre derecho familiar, contratos, alquileres y transferencias luego de muerte, creando una sensación de seguridad y confianza entre los clientes. Esa parte del plan aumenta el apoyo al saber que estar seguro legalmente es un elemento clave en el bienestar total del trabajo.

En el campo financiero, el instituto tiene un espacio que se enfoca en enseñar sobre finanzas y números, con el fin de guiar a los trabajadores sobre cómo manejar bien sus fondos. Los expertos dan consejo en temas cómo hacer presupuestos, formas de guardar dinero, uso de crédito, mejorar deudas actuales y responsabilidades fiscales. Así, se quiere que los empleados no solo arreglen

problemas al momento sino que aprendan habilidades de planeación económica que afecte para bien su vida diaria y la de su familia.

Otro rasgo nuevo que hace diferente al Instituto Latino de Bienestar Integral es su asistencia en nutrición. Este programa une a los trabajadores con expertos en comida, quienes hacen planes a medida de lo que necesita cada uno y dan ideas útiles para mejorar formas de comer. El objetivo es ayudar a tener una manera sana de vivir que baja problemas graves de salud relacionados a la cocina, así aumentando energía, buen trabajo y felicidad personales de los clientes.

El instituto también se caracterizó por agregar programas que se adaptan a nuevas necesidades sociales, como el cuidado inclusivo de la diversidad y la igualdad entre géneros. Por medio de campañas, clases y charlas, se intenta promover espacios de trabajo libres de discriminación o violencia, fortaleciendo una cultura en el trabajo más justa. Esta parte del servicio es muy útil para empresas que han hecho un compromiso para unir sus acciones con reglas internacionales en áreas como la responsabilidad social y los derechos humanos.

Una de las nuevas ideas más estimadas por las empresas es el elemento que ayuda en momentos difíciles. En situaciones de problemas, como accidentes en el trabajo, emergencias de salud, violencia o desastres naturales, la institución tiene grupos rápidos que dan apoyo inmediato a líderes, equipos de trabajo y familias afectadas. Esta manera ayuda a reducir el efecto emocional de los acontecimientos malos y hacer más fuerte la unidad dentro de la organización ante situaciones feas.

El Instituto Latino de Bienestar Integral no sólo trata problemas, sino que también ayuda a prevenirlos a través de métodos activos para cuidar la salud y el bienestar. Entre ellos incluyen clases sobre mindfulness, charlas inspiradoras, coaching personalizado y campañas para elevar conciencia. Además organizan

ferias donde los empleados pueden comentar sus vivencias, crear lazos fuertes, aprender juntas maneras para enfrentar las dificultades en el trabajo.

La entidad ha afianzado claramente su huella en más de veinte naciones de América Latina, como en México, con un equipo de expertos que PAE dos mil en distintas áreas. Por este alcance amplio, ha logrado ayudar a muchas compañías y atender a millones de trabajadores y sus familias. El Instituto para el Bienestar Integral Latino, representa un ejemplo bueno en programas de ayuda al trabajador, mezclando novedad, tecnología y un modo humano que quiere cambiar la cultura del trabajo hacia lugares más sanos, fuertes e inclusivos.

1.5 Descripción de la empresa a la que se brinda el Programa de Apoyo Empresarial para fines del estudio de caso

Para este caso de estudio se trabajará con una firma grande en ventas por internet y pagos digitales en México; la cual se llamará Comercio Digital Nacional por razones académicas y para proteger datos. Esta empresa es muy conocida por cambiar cómo se hace el comercio en línea, ayudando con la venta y compra segura de cosas. Su plan de negocio une plataformas de mercado con servicios financieros para dejar que personas y negocios usen un sistema completo de compras y pagos.

El aumento del Comercio en línea Nacional es conocido por su forma de cambiar y crecer. Desde que empezó, la empresa ha podido crear una buena red de gente que vende y compra, usando herramientas nuevas que hacen que las ventas sean seguras y rápidas. Su sitio en el internet une la oferta de productos muy varios, lo que hace más simple comprar aquí y sube la fe de los clientes mediante sistemas que califican y siguen los pedidos.

Uno de los puntos clave de la empresa es su sistema de pagos y dinero dentro, que deja a los usuarios hacer compras rápido, seguro y fácil. Esta forma no solo hace más rápido el comprar y vender sino también da opciones de dinero

prestado para compradores y vendedores. Así, la compañía se pone como un intermediario confiable en la economía digital, fortaleciendo la confianza del cliente y ayudando a crecer el comercio en línea.

La logística y entrega es otro parte central de Comercio En línea Nacional. La compañía ha hecho un sistema que une almacenes, lugares de envío y servicios de paquetes; asegurándose que los productos lleguen bien a distintas áreas del país. Este modelo logístico deja dar rastreo al momento y mejorar rutas de envío; garantizando que los clientes tengan sus pedidos rápido, seguro y confiable lo que mejora a la reputación del sitio.

En cuanto a la atención al cliente, la compañía tiene planes para dar ayuda mediante varios canales, por ejemplo chat en web, correos electrónicos, llamadas y ayuda en redes sociales. Estos trabajos tratarán de aclarar dudas, manejar quejas y dar apoyo durante todo el paso de compras, creando una experiencia positiva para los usuarios. El interés en la felicidad del cliente fue clave para unir el cariño de los usuarios y hacer más fuerte la posición competitiva de la firma en el mercado mexicano.

El área de innovación tecnológica es otro eje clave de Comercio Digital Nacional. La organización pone mucho dinero en crear herramientas que usan inteligencia artificial, estudio de datas y mejora de algoritmos para hacer más agradable la experiencia de usuario, dar recomendaciones personalizadas y evitar fraudes. Esta decidida apuesta por innovación tecnología le ayuda a estar al día en un campo muy competitivo y cambiante, segurando un servicio seguro y fiable para todos sus compradores.

Un rasgo especial de la firma es su ayuda al comercio local y pequeños vendedores, ofreciendo enseñanza, consejo y formas para hacer fácil su entrada en la venta por internet. A través de programas de aprendizaje y guía, la empresa

impulsa la inclusión de dinero y tecnología en negocios chicos, expandiendo su base de vendedores y mejorando la economía local. Esta manera social y económica ayuda a que la firma no solo gane dinero, sino también valor extra para la comunidad.

La sostenibilidad y la responsabilidad social son también áreas de atención prioritaria para el Comercio Digital Nacional. La compañía promueve actos responsables en el uso de empaques, transporte y consumo de energía en su cadena de logística, así como iniciativas de apoyar a la sociedad y la educación que van a comunidades vulnerables. Estas acciones buscan hacer un modelo negocio sostenible y correcto, que va a la par con buenas maneras internacionales y por esperado clientes más atentos al efecto en el ambiente y sociedad.

Sobre la presencia en línea, la empresa tiene un ecosistema que incluye sitios web, apps para móviles y formas de pagar; esto hace fácil que los usuarios usen varios dispositivos y estilos. Su habilidad para unir servicios finanzas, ventas y envíos en un mismo espacio digitar ha sido importante para crecer el comercio en México, creando confianza y lealtad entre compradores y vendedores, así como ayudando a un comercio más rápido y claro.

Comercio Digital Local es un ejemplo guía en ventas por internet en México, conocido por su nueva tecnología, mirada en el trato al cliente, ayuda a vendedores de la zona y cuidado del medio ambiente. La empresa sigue haciéndose más fuerte como primera opción en el mundo digital contribuyendo al aumento económico y social del país. Bajo este nombre inventado - Comercio Digital Local - se intenta estudiar lo que hace en su práctica de estrategias para sacar ideas útiles que pueden servir en otros lugares de aprendizaje o trabajo.

1.6 Planteamiento del problema

El escenario actual de las organizaciones mexicanas muestra una paradoja importante: aunque los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) están cada vez más presentes en las empresas, su nivel de uso sigue siendo bajo. Esto significa que los colaboradores, pese a tener acceso a servicios de ayuda emocional, legal, alimentaria y financiera, en muchos casos no saben que existen o no saben cómo usarlos. Este desaprovechamiento es muy grave, ya que los problemas mentales por el trabajo afectan a la salud física y mental de las personas, así como la capacidad productiva de la empresa. La falta de saber y entender se convierte, entonces en la raíz del problema. (Moreno Jiménez, 2020).

Por otra parte, un factor que agrava esta dificultad es que los colaboradores, además de desconocer los beneficios del programa, suelen vincularlo exclusivamente con el apoyo psicológico. Si bien el cuidado de la salud mental es un eje fundamental de los PAE, es importante destacar que estos abarcan un alcance mucho más amplio, el cual incluye desde asesoría financiera hasta guía legal en asuntos de la vida cotidiana. Como consecuencia de una comunicación interna deficiente, estos otros atributos no son percibidos con claridad, lo que reduce la utilidad estimada del programa y disminuye la participación de los trabajadores y sus familias (Vega Ramírez, 2021).

El desafío no es solo sobre hablar, sino también acerca de la cultura en la empresa. En varios lugares de trabajo todavía se piensa que la salud mental y el bienestar completo son algo que un solo individuo debe cuidar y no algo que trabajador y jefe comparten. Bajo esta idea, los empleados pueden pensar que pedir ayuda a un PAE es una señal de falla o ineptitud, lo que aumenta su desconfianza para usarlo. Por tanto, es muy importante crear una cultura de bienestar que vea como normal la búsqueda de apoyo y que vea estos programas como herramientas preventivas, no solo para arreglar problemas. (Flórez, Rozo y Gutiérrez, 2020).

Junto a lo anterior, la aplicación de la NOM-035-STPS-2018 hace que las empresas deban ver, examinar y evitar los problemas de estrés en el trabajo. Pero no es suficiente solo seguir reglas; es esencial que los empleados ayuden mucho a los métodos que se crearon para este objetivo. No vale mucho tener un Plan Acción Empleado si el grupo no lo sabe o si no cree en su ayuda. Por esa razón el problema no es simplemente en que hay un programa, pero más bien su poco uso. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018).

Los problemas por no tratar esta situación son muchos. Por un lado, los trabajadores pueden tener problemas emocionales y sociales que afectan su trabajo, causando ausencias, cambios de personal y poco interés. Por otro lado, las empresas deben enfrentar mayores gastos económicos y una baja en la productividad en general. De esta forma, el no usar los PAE no es solo un problema personal sino también de grupo, ya que disminuye el retorno de dinero que estas iniciativas pueden producir. (Factor Humano, 2020).

El efecto se extendie más allá del lugar de trabajo. Los PAE están hechos también para ayudar a las familias cercanas de los trabajadores, sabiendo que los problemas personales impactan directo el rendimiento laboral. No obstante, cuando los empleados no saben que sus parientes pueden usar el programa, este posible beneficio se pierde, creando círculo de estrés que toca el hogar y por ende, vuelve al ambiente laboral (Flórez-Garay Rozo-Sánchez y Gutiérrez-Suarez; 2019).

Según estudios nuevos, el pequeño uso de los PAE muestra una separación entre lo que quieren las compañías y lo que realmente viven sus trabajadores. La idea de la compañía está en poner dinero para crear estos programas, pero la realidad muestra que los empleados no pueden unir esto a su manera común de hacer las cosas. Esta falta evidencia una falta de maneras para hablar, hacer entender y seguir los servicios que aseguren su uso bueno. (Henares, 2019).

El ámbito después del brote de COVID-19 hizo más claro lo importante que es reforzar los programas de ayuda. El aumento en problemas como ansiedad, tristeza y estrés en el trabajo mostró que los trabajadores necesitan lugares para ser apoyados profesionalmente y lidiar con estas dificultades. Sin embargo, incluso en esta situación difícil, el uso de los PAE no subió a la medida esperada, lo que prueba que el problema está más en cómo se comunica y la cultura de la compañía que en tener este tipo de servicio. (Revista Factor Humano, 2020).

Los datos en los años 2020 y 2021 muestran una idea inquietante: a pesar de los trabajos para traer de nuevo y hacer llegar los PAPE, los números de participación son bajos. Esto muestra que las formas usadas hasta ahora no han sido bastante buenas para cambiar la visión y hábitos de los trabajadores sobre este beneficio. Por eso, es necesario mejorar los maneras y métodos para hablar con los compañeros trabajadores. (Velásquez, 2012).

El problema, entonces, no es solo falta de saber, sino que también involucra una fuerte actitud en contra de usar ayudas. Esta actitud puede estar por lo que se piensa sobre salud mental, igual que miedo a que la inflo en el programa no sea mantenida secreta. Vencer esta dificultad necesita un trabajo importante del instituto que asegure fe en los trabajadores. (López, 2018)

En este caso, la idea del problema se enfoca en la necesidad de crear métodos de comunicación claros, constantes y ajustados a los distintos tipos de empleados. No es suficiente con mandar un folleto o hacer una charla; es necesario que la información entre otros formatos de una manera que sea simple y atractiva, puede crear confianza y animar a la participación activa en el plan (Solé y Balduque, 2006).

Es clave saber que la escasa utilización de los PAE no solo reduce su resultado, sino que también debilita los propósitos de defensa que las empresas quieren lograr. Si los trabajadores no conocen o usan estas herramientas los riesgos mentales siguirán allí afectando a la persona y al lugar de trabajo. Por esto el problema planteado no es sólo una cosa sobre manejar la compañía pero también tiene que ver con deber social y bienestar humano completo. (Unda, Juárez & García, 2016).

Por lo anterior, se propone lo siguiente:

Existe una relación positiva entre el uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) y el bienestar y productividad de los colaboradores.

- A mayor uso de los PAE, mayor nivel de bienestar laboral.
- A mayor uso de los PAE, mayor nivel de productividad organizacional.
- El bajo uso de los PAE se asocia con deficiencias en la comunicación y barreras culturales.

1.7 Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cuál es el impacto de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en el bienestar y productividad de los colaboradores en empresas privadas en México, y cuáles son los factores que limitan su uso efectivo?

Preguntas específicas

¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los PAE?

¿Qué relación existe entre el uso de los PAE y el bienestar laboral?

¿Cómo influye el uso de los PAE en la productividad organizacional?

¿Qué barreras culturales y comunicacionales afectan su utilización?

¿Qué estrategias pueden incrementar su aprovechamiento?

1.8 Situación actual y situación deseada

En la situación actual, los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) están implementados en varias empresas mexicanas, sobre todo en las de tamaño mediano y grande. Pero a pesar de que hay estos programas, muchos trabajadores no saben de su existencia, o tienen una idea pequeña sobre los servicios que dan. A menudo se piensa que solo hay atención para los problemas emocionales; aunque en realidad también cuentan con ayuda para dinero, asuntos legales, alimentos y guía en papeles importantes. Esta falta de saber hace que el programa no se use muy bien y, por lo tanto, su impacto en el bienestar total de los trabajadores y sus familias disminuye.

Otro rasgo clave de la situación hoy es que el uso de los programas, incluso en las empresas que los apoyan, es bajo. Los informes de seguimiento enseñan que los trabajadores casi nunca los usan, no porque no los ocupan, sino porque no tienen información clara sobre como llegar o dudan de la seguridad del servicio. En este caso, los peligros psicológicos como el cansancio, la falta de ánimo siguen estando presentes y siempre sin un respaldo institucional correcto, lo cual hace un espacio entre los medios disponibles y las necesidades reales de los empleados.

La poca gente que usa los programas de apoyo es también por cuestiones culturales en las empresas. En muchos lugares de trabajo sigue hay un prejuicio contra los que buscan ayuda emocional o mental, pensando que es una muestra de debilidad o imposbilidad para hacer el trabajo. Esta idea frena a los empleados usen los servicios, hasta cuando los necesitan mucho. De este modo, la forma de ser del lugar de trabajo termina haciendo más fuerte la falla al usarlos y mantiene viva el problema de los riesgos psicosociales no resueltos.

La situación hoy muestra un desfase entre lo que pide la legislación y lo que pasa cada día. La NOM-035-STPS-2018 exige buscar y evitar poblemas emocionales, pero tener un plan no segura que se use. A veces, las empresas

cumplen con las reglas, pero no usan mucho su programa de ayuda al empleado, lo que no deja llegar a las metas de cuidar el bienestar de todos que busca la norma. La diferencia entre el hecho de que exista un plan y su uso efectivo es un problema malo de manejo y comunicación dentro de la empresa.

En cuanto a impacto, la consecuencia clara de esta poca uso es doble. Por un lado, los trabajadores siguen sufriendo problemas emocionales, familiares y financieros que afectan su trabajo. Por otro lado, las compañías no obtienen los buenos resultados que esperaban como más productividad, compromiso y menos faltas. Esta verdad muestra que el problema no está en no tener programas, sino en lo poco buenos que son al usarlos y en la falta de apoyo por parte de los empleados.

La situación actual también muestra una desconexión con el ámbito familiar del trabajador. Aunque los PAE están diseñados para extender sus beneficios a los familiares inmediatos, este aspecto es casi desconocido por los empleados. Como resultado, los problemas que surgen en el entorno familiar siguen influyendo negativamente en el bienestar del colaborador y, por ende, en la organización. Se trata de un potencial desperdiciado que podría ser clave para fortalecer el sentido de apoyo integral que buscan las empresas.

Frente a este escenario, la situación que se quiere es un cambio completo en como los PAE son hablados, vistos y empleados. Lo mejor sería que cada persona que trabaja supiera bien la variedad de ayudas que dan; entendiera que son para ayudarlos en muchas áreas de su vida; y tuviera fe en lo privado del servicio. Esto llevaría a un nivel claro, fácil de encontrar y constante de datos que deje a los trabajadores ver el programa como parte normal de sus ayudas en el trabajo.

La situación deseada también significa que los PAE se vean no como una herramienta poco importante, sino como parte clave de la cultura de trabajo. Para

conseguirlo, las compañías deben fortalecer campañas que hablen sobre esto, hacer normal su uso y enseñar a los jefes de grupos para que animen mucho a usarlos. El fin sería cambiar de un plan en el que hay programas, pero no se usan, a otro donde los trabajadores piensan que son útiles, confiables y buenos para su binestar.

Un escenario deseado es donde los empleados no solo sepan sobre los PAE, sino que también los utilicen mucho cuando tienen problemas. En esta idea, los programas dejarían de ser mirados como un recurso para emergencias y pasarían a ser una herramienta que previene y ayuda cada día a la cualidad de vida laboral. Esto llevaría a empleados más contentos, fuertes, y dedicados con sus empresas.

La situación deseada incluye que los Programas de Ayuda a Empleados sean examinados a menudo no solo por su existencia, sino por cuánto usan y gustan los usuarios. Así, las empresas podrían calcular el retorno real de su dinero y hacer cambios necesarios en la información o en la oferta de servicios. Este seguimiento continuo dejaría cambiar el programa a las necesidades cambiantes de los trabajadores, evitando que se vuelva viejo o poco importante.

Llegar a la situación deseada implicaría forjar una cultura de bienestar completo en las empresas mexicanas. En este entorno, los PAE no se verían como un beneficio solo, sino como un base clave que apoya la salud, las ganas y el compromiso. El efecto que se busca es un entorno laboral más humano, efectivo y duradero, donde tanto los empleados como las empresas se aprovechen entre ambos del uso total de estos planes.

1.9 Alcances y limitaciones del caso de estudio

El estudio de caso sobre los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) inicia con la ida de que el bien más importante de cualquier grupo son sus trabajadores.

Los límites del análisis se enfocan en mostrar como estas acciones son una buena forma para evitar problemas mentales, aumentar el trabajo y mejorar el ambiente laboral. Al mirar a compañías privadas mexicanas, el conteo permite ver de forma simple cómo los PAE afectan contextos locales, con todas las diferencias culturales y leyes que vienen con esto. Así, se intenta mostrar que no es solo sobre seguir con la NOM-035, sino también crear un plan duradero para el bienestar.

Entre los impactos más importantes está la influencia de los PAE para cubrir tanto requerimientos de los trabajadores como problemas de tipo negocio. Esto quiere decir que el programa no solo ayuda a mandar crisis emocionales o familiares, sino que también asiste a parar conflictos en el área de trabajo, como la mucha movida, falta de ánimo o mal hacer las cosas. Al dejar entrar a los familiares de los empleados en sus servicios, los PAE hacen más grande el bien que hacen y fortalecen el ligame entre la vida privada y laboral de los trabajadores.

Este caso tiene como meta ayudar a las empresas con un marco para mirar la calidad de sus programas de bienestar. Al tener información organizada y compararla con lo que pasan en realidad, se pueden hacer sugerencias claras sobre cómo ampliar el conocimiento, entrar a y aceptar los PAE. Así, la búsqueda no solo muestra el hoy; sino que ofrece un rumbo para aumentar su uso dentro las empresas.

Otro aspecto importante en el alcance del estudio es la posibilidad de sensibilizar a líderes y tomadores de decisiones sobre la importancia de estos programas. A menudo, la falta de apoyo desde la dirección limita el éxito de los PAE ya que sin un impulso claro desde arriba, los colaboradores ven estas acciones como extras o raramente importantes. El estudio intenta dar pruebas que muestren los bienestares que se conectan: empleados más felices y productivos llevan a empresas más rentables y competitivas.

El estudio también se plantea como objetivo el crear estrategias de comunicación mejores. Si los resultados se compartan de manera fácil y clara, se podrá romper una de las trabas grandes: el que los trabajadores no saben sobre el programa. Así, se abre la oportunidad para poner ideas de materiales, actividades y métodos que hagan que los PAE sean vistos como una herramienta útil en lo cotidiano.

Ahora bien, en cuanto a las reglas, una de las mayores cosas es que la ayuda a los empleados en los lugares de trabajo no se puede obligar. Aunque la empresa ofrezca estos servicios y los hable con gusto, al final, el elegir usarlos queda en cada trabajador. Esta parte hacer que los resultados puedan ser muy diferentes y que los beneficios no se vean rápido o igual para todos.

Otra limitación importante es lo privado que son los datos. Causa de las normas en las empresas, mucho de lo que se sabe sobre el uso de los programas de apoyo emplear no puede mostrarse al público, lo cual reduce las opciones para enseñar números exactos o comparaciones entre diferentes áreas. Esta regla hace trabajar con información parcial y, a veces, con informes simples que no enseñan todo el efecto del programa.

También se debe notar como restricción la oposición de la cultura al uso de programas de ayuda. En muchos sitios del trabajo aún existen ideas negativas acerca de buscar ayuda en los ámbitos mental o legal, lo cual hace difícil para los trabajadores disfrutar bien de los beneficios. Este problema no solo se trata por la presencia del programa; sino por un cambio profundo en la cultura del trabajo que requiere tiempo y tacticas continuas para sensibilizar.

A eso se agrega la falta de recursos monetarios y de gente que las empresas pueden usar para los PAE. No todas las empresas tienen muchos fondos ni expertos para cuidar bien las necesidades de su personal. En ciertas situaciones, los planes

se rebajan a un par de ayudas sencillas, lo que baja su utilidad y afecta malo la opinión que tienen los empleados de ellos.

Otra limitación del estudio de caso es lo específico de los hallazgos en relación al ambiente. Aunque los resultados dan información útil para las empresas privadas mexicanas, no siempre se pueden usar directamente a otras partes o grupos con realidades diferentes. Las conclusiones deben mirarse con cuidado, pensando en que cada grupo tiene formas propias que afectan el apego y uso de los PAE. Aun así, la búsqueda da una base fuerte para ir hacia modelos de bienestar en el trabajo más llenos y buenas.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE)

Los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) tienen sus comienzos en sitios fuera del país, enfocándose inicialmente en abordar problemas relacionados con el abuso de alcohol y drogas en el lugar de trabajo. En la década de 1940, en lugares como Estados Unidos y Canadá, los primeros planes quisieron arreglar la capacidad de los trabajadores y reducir los efectos malos en la producción. Con el paso del tiempo estos planes cambiaron para cubrir más partes del bienestar, ampliando su mira a la salud mental, vida familiar y crecimiento personal (Ríos, 2016).

En el caso de América Latina, usar programas parecidos empezó muchos años después, sobre todo en grandes empresas multinacionales que llevaron sus maneras de manejar el capital humano a la área. Estos programas fueron cambiando para adaptarse a las formas culturales y sociales locales, añadando temas como la mezcla trabajo-familia y evitar el estrés en el trabajo. En México, llevar a cabo estos programas aumentó en los años noventa como parte de un cambio para mejorar el mundo empresarial y por la creciente preocupación por los peligros psicológicos (Duran, 2018).

Los PAE son parte de un tipo de ayuda que intenta encontrar y solucionar rápido los problemas que pueden causar problemas en el trabajo. No como otras formas de ayuda que actúan después, estos planes se centran en ayudar de forma completa, sabiendo que los empleados tienen problemas no solo en el trabajo sin también en famílla, dinero y salud. Este modo ha ayudado a hacer de los PAE una forma muy importante de manejar a los recursos humanos (Jimenéz, 2015).

En el ámbito internacional, distintos modelos de ayuda se crean basándose en las necesidades especiales de los grupos. En Europa, por ejemplo, se ha favorecido una manera psicosocial que une el buen estar de las emociones y el

apoyo activo de los obreros en las decisiones que se toman. En América del Norte, sin embargo, los planes suelen fijarse más en el consejo de la psicología y en apoyar durante situaciones difíciles. Estas diferencias dejan ver cómo los PAE se han ido moviendo a los contextos culturales (Sánchez, 2019).

En México, el apoyo a los PAE también se ha conectado a las leyes sobre seguridad y salud en el trabajo. La llegada de reglas como la NOM-035-STPS-2018 obligó a las empresas a poner en marcha formas de detener riesgos psicosociales lo que creó una oportunidad formal para que los PAE se consideraran herramientas útiles para cumplir con dichos requisitos. Asi, el cambio a lo largo del tiempo ha estado mezclado con el marco legal nacional (Ramírez, 2020).

Las razones de los programas de ayuda al empleado igualmente necesitan ser vistas dentro del avance de la psicología en empresas como tema. El crecimiento de esta zona dejó crear formas de medir riesgos, ver qué tipo de apoyo se necesita y hacer planes específicos para los trabajadores. Así quedó firme un modo de ayudar que mezcla consejos personalizados con ideas generales para mejorar el bienestar en el trabajo (Castillo, 2017).

En los modos de ayuda, los PAE usan formas como la consejería corta, la solución de problemas en el trabajo y el apoyo en dificultades de familia. Estos modelos comparten la meta de encontrar soluciones simples y fáciles que ayuden a los trabajadores a sentirse mejor y hacer bien su trabajo. El buen funcionamiento de estas técnicas ha sido visto en estudios que muestran su impacto en el ambiente laboral (Ortiz, 2019).

Otro hecho importante está en los programas de responsabilidad social de las empresas, que a menudo fueron el paso previo al planear los PAE. En firmas latinoamericanas, la idea que el bienestar de los trabajadores es clave para un buen funcionamiento de la organización llevó a hacer proyectos de ayuda emocional y

familiar, que luego fueron formas permanentes. Este comienzo muestra la fuerte conexión entre los PAE y las reglas que tiene una empresa para ser socialmente responsable (Villarreal, 2018)

Cabe notar que los PAE no solo han cambiado según las necesidades del trabajo, sino también por los cambios en la sociedad. El saber que la mente está sana en el trabajo es importante, los problemas de violencia en casas han subido, y las muchas tareas laborales han hecho que haya ajustes en los modos de ayudar. Estos cambios han hecho a los PAE una herramienta que se mueve y puede responder a situaciones cada vez más difíciles (Mejía, 2021).

Los datos sobre los PAE demuestran que estos programas no son solo una moda de empresas, sino una manera inteligente de solucionar problemas grandes en el mundo laboral. Su pasado tanto en el mundo como en el país prueba su capacidad para ser un recurso duradero en la gestión empresarial, si se ajustan a las culturas y necesidades nuevas alrededor (Pérez y López, 2020).

2.2 Conceptualización del Bienestar Laboral

El concepto de bienestar laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de una visión centrada en la compensación económica hacia un enfoque integral que contempla la salud física, mental y social de los trabajadores. Actualmente, se entiende como un estado en el que la persona se siente satisfecha, valorada y equilibrada en su entorno laboral, lo que favorece su desarrollo personal y profesional. Este cambio de paradigma refleja la importancia de concebir al colaborador como un ser humano integral y no únicamente como un recurso productivo (Arango, 2019).

Las dimensiones del bienestar laboral abarcan múltiples factores. Entre ellos destacan la seguridad en el trabajo, el equilibrio entre la vida personal y profesional, las oportunidades de crecimiento, la motivación intrínseca y la calidad de las

relaciones interpersonales en la organización. Un ambiente laboral sano no solo depende de la ausencia de riesgos, sino de la existencia de condiciones que promuevan el desarrollo y el sentido de pertenencia (Méndez, 2017).

En la literatura académica, el bienestar se relaciona con la satisfacción de necesidades básicas y superiores, siguiendo modelos como la pirámide de Maslow o la teoría de la autodeterminación. Desde esta perspectiva, los trabajadores requieren cubrir no solo necesidades económicas, sino también emocionales y sociales. El reconocimiento, la participación en la toma de decisiones y la autonomía son dimensiones clave para la construcción de bienestar en el entorno laboral (Quiñones, 2016).

Un aspecto fundamental en la conceptualización del bienestar es la motivación. Diversos estudios han señalado que cuando los trabajadores perciben que su organización se preocupa por su salud integral, aumenta su compromiso y disposición hacia el logro de los objetivos institucionales. Esto genera un círculo virtuoso en el que el bienestar impulsa la productividad y, a su vez, los resultados positivos fortalecen la cultura organizacional (García y Pérez, 2020).

El bienestar laboral no es homogéneo, pues depende de factores contextuales y culturales. En países latinoamericanos, por ejemplo, el papel de la familia adquiere un peso significativo en la percepción de satisfacción y equilibrio. Esto implica que las organizaciones deben diseñar estrategias que respondan a las particularidades de su entorno social y no limitarse a copiar modelos foráneos. Adaptar los programas de bienestar a la realidad cultural aumenta su efectividad y aceptación (Bermúdez, 2018).

La relación entre bienestar integral y desempeño organizacional se ha consolidado como un eje central en la gestión de capital humano. Investigaciones recientes muestran que los trabajadores con altos niveles de bienestar presentan

menor ausentismo, menos rotación y mayor capacidad de innovación. Esto demuestra que la inversión en programas de bienestar no es un gasto, sino una estrategia de sostenibilidad empresarial (Reyna, 2021).

Un elemento que influye directamente en el bienestar es la calidad del liderazgo. Cuando los líderes fomentan un trato respetuoso, justo y motivador, los colaboradores experimentan mayor satisfacción y compromiso. En contraste, estilos autoritarios o negligentes incrementan el estrés y el desgaste emocional. Por tanto, el liderazgo se constituye en una dimensión esencial para explicar cómo se construye el bienestar en el trabajo (Castro, 2019).

El clima organizacional también forma parte de la conceptualización del bienestar. Un ambiente caracterizado por la comunicación abierta, la confianza y la colaboración potencia la motivación y la cohesión de los equipos. En cambio, la presencia de conflictos no gestionados o de ambientes tóxicos reduce la percepción de bienestar y afecta negativamente el desempeño. Esto refuerza la necesidad de políticas que fortalezcan la cultura organizacional (Soria, 2020).

Otra dimensión del bienestar laboral está relacionada con las oportunidades de crecimiento y aprendizaje. La posibilidad de capacitarse, asumir nuevos retos y desarrollarse profesionalmente incrementa la satisfacción y reduce la frustración. De este modo, el bienestar no se limita a condiciones externas, sino que también depende de la percepción de progreso personal que el trabajador tenga dentro de la organización (Valdés, 2018).

El bienestar laboral se concibe como un constructo multidimensional que articula la satisfacción de necesidades económicas, sociales, emocionales y profesionales de los trabajadores. Su impacto trasciende la esfera individual, pues se refleja directamente en la productividad, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones. Comprender y promover este concepto se justifica no solo por

razones éticas, sino también estratégicas, ya que constituye un pilar para el éxito empresarial en el largo plazo (Delgado y Torres, 2022).

2.3 Factores psicosociales en el trabajo

Los factores psicosociales en el trabajo miran aquellas cosas del lugar donde se trabaja que influyen en la manera en que los empleados ven, se sienten y actúan. Estos aspectos son carga pesada de trabajo, no poder decidir lo que se hace, mal líder y difícil balance entre la vida propia y el empleo. Si estos puntos no se cuidan bien pueden ser problemas que tocan la salud total del personal. (Hernández, 2018).

Identificar riesgos para la salud mental y emocional necesita una forma que mire varios lados, tanto las partes del trabajo como el ambiente en la empresa. Cosas como horas largas en el trabajo, turnos que cambian o mucha presión para lograr objetivos pueden causar cansancio físico y emocional. Ver estos problemas a tiempo ayuda a crear planes para evitarlos, bajar su efecto y hacer un lugar de trabajo más sano (Navarro, 2019).

El estrés en el trabajo es uno de los peligros psicológicos más comunes y estudiados. Aparece cuando las necesidades del trabajo son más grandes que los heramientas que hay para manejarlas, lo que provoca preocupación , fatiga y descontento. Si esta situación continúa mucho tiempo puede transformarse en burnout, uno de los mayores problemas que afecta el trabajo de la empresa y la salud de los trabajadores (Álvarez, 2020).

Otro peligro psicosocial clave es el acoso en el trabajo o mobbing. Este evento muestra acciones malas, repetidas y constantes contra un empleado, lo cual daña su confianza y relaciones laborales. El mobbing no solo tiene efectos mentales, sino que también sube las faltas al trabajo y rotación de personal, creando grandes pérdidas para las empresas (Cruz y Moreno, 2017).

La agresión en trabajo, en sus varias clases (física, verbal o simbólica), es también un tema de la mente que afecta mucho el bienestar. Estas actitudes crean un ambiente malo donde no hay confianza y seguridad lo cual toca el deseo y el compromiso. Por esto las empresas deben tener normas para prevenir y ayudar eso aseguran un lugar libre de abuso (Salinas, 2016).

Los riesgos psicosociales no se quedan solo en la salud de la mente, pues sus efectos llegan a lo que toca el cuerpo. Estar mucho tiempo bajo estrés y en trabajos malos se vincula con enfermedades del corazón, problemas con los músculos y huesos e incluso cambios en el sistema que nos defiende. Esto muestra que el bienestar en el trabajo es un todo donde mente y cuerpo están muy cerca.

En la parte social, los aspectos psicológicos afectan la forma en que nos relacionamos con otros tanto adentro como fuera del trabajo. Estar cansado emocionalmente puede dañar la charla con compañeros y jefes, pero también cambiar la vida en casa y en el barrio. Así, el efecto de las cosas malas a nivel psicológico va más allá del espacio laboral, convirtiéndose en un asunto de salud para todos (Ortega, 2018).

La detección de riesgos psicosociales debe estar apoyada en métodos de diagnóstico fiables, como cuestionarios, conversaciones y análisis del ambiente organizacional. Estas formas dejan sacar datos correctos sobre las condiciones en el trabajo y cómo los miembros del equipo ven las cosas, lo que ayuda a poster acciones para arreglar o prevenir problemas. Así, las compañías pueden ver los obstáculos antes de que causen daños más grandes (Gómez, 2017).

Es importante mencionar que los problemas mentales afectan de modo distinto según las características sociales de los trabajadores. Cosas como la edad, género y educación influyen en cómo se ven y afrontan los retos laborales. Esto

significa que las formas de cuidarse deben ser variadas y ajustarse a las diferencias en el grupo de personas (Pérez y Ríos, 2019).

Los elementos sociales y emocionales en el trabajo presentan un gran obstáculo para la administración de personas. Su hallazgo y manejo no solo evitan dificultades de salud física, mental o social, sino que también mejoran la producción y duración de las empresas. Atenderlos con cuidado es un deber ético y una táctica que las organizaciones no deben dejar pasar (Torres, 2020).

2.4 Marco normativo y legal en México

La regla sobre la salud en el trabajo en México ha tenido grandes mejoras durante estos últimos años, sobre todo en lo que se refiere a evitar riesgos psicológicos y sociales. Entre esas mejoras resalta la salida de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, que crea las pautas para ver, estudiar y evitar cosas que dañan el bienestar mental y social de los empleados. Esta norma es un cambio importante al saber que la salud en el trabajo no solo es sobre el cuerpo, sino también sobre el área emocional (Pérez, 2019).

La regla 035 STPS 2018 pone a las empresas a hacer cosas que aseguren un lugar mejor para trabajar, esto significa crear reglas claras para evitar, hallar y manejar los peligros para la salud mental. Para esto, las empresas deben hacer preguntas, saber qué pasa y hacer planes para ayudar. Así, la regla no solo tiene cosas que hay que hacer, sino que también busca crear una cultura empresarial que sea más amable y que tome su parte de responsabilidad (Cervantes, 2020).

Una de las principales implicaciones de esta regla es la necesidad de enseñar tanto a jefes como a trabajadores en la identificación de peligros psicosociales. El éxito en ponerlo en marcha depende mucho de la colaboración activa por parte de todo el grupo. La concienciación de líderes y mandos medios es crucial para

asegurar que las directrices no se vuelvan solo un requisito burocrático, sino una práctica común (Ávila, 2021).

También, la NOM-035 pone reglas claras sobre cosas malas como mucho trabajo, no tener control sobre el empleo, fechas largas, mal jefe o violencia en el trabajo. Al pedir que se escriban y ayuden estos problemas, la regla pone a México como mejor en normas para la salud mental en América Latina. Esto es importante porque antes las leyes de salud laboral solo trataban cosas físicas; como evitar (Mora, 2019).

En el plano legal, la NOM-035 se conecta con la Ley Federal del Trabajo, que asimismo incluye exigencias de los jefes para asegurar espacios seguros y sanos. Así, se hace más fuerte un marco completo que busca defender los derechos de los obreros y mantener un balance entre trabajo y bienestar. El seguimiento de estas reglas significa una relación entre el sector privado y las oficinas públicas (Sánchez y Gómez, 2020).

El efecto de la NOM-035 no solo afecta a las empresas grandes ya que también llega a las pequeñas y medianas (Pymes). Aunque estas últimas tienen más problemas para hacer programas de ayuda por falta de dinero, la regla ha animado a crear herramientas sencillas y baratas que hacen su cumplimiento más fácil. Esto muestra la idea de crear una cultura de cuidado en todos los ramos productivos (Ramírez, 2021).

Sobre las reglas mundiales, la Organización Internacional del Trabajo ha apuntado muchas veces en sus acuerdos la importancia de mirar los aspectos mentales y sociales. Papeles como la Recomendación número 194 sobre servicios médicos en el trabajo muestran cómo es necesario añadir la prevención de problemas mentales y sociales a las normas de seguridad laboral. La NOM-035, en este caso, se ajusta bien a estas ideas mundiales (García, 2018).

Otro gran ejemplo del mundo es la Unión Europea, que a partir de los años 2000 empezó la Estrategia Europea Para Seguridad y Salud en el Trabajo. Aquí se ve que el estrés en el trabajo es un gran problema que está creciendo. Lo que ha pasado en Europa de muestra que las reglas que tienen en cuenta muchas cosas pueden bajar mucho las enfermedades por el trabajo. México al usar la NOM-035 se une a este grupo mundial que pone la salud mental al frente de sus leyes (Fernández, 2017).

También es muy importante pensar que la NOM-035 mueve un cambio cultural a lo largo de las empresas mexicanas. No es solo una regla legal; busca que seamos conscientes de lo bueno que es crear lugares de trabajo sanos, donde los trabajadores sientan que los escuchan y ayudan. Este cambio en la cultura es clave para hacer más fuerte la confianza entre los jefes y sus empleados, lo cual a largo plazo afecta la productividad y competitividad de la empresa (Cortés, 2020).

El conjunto de reglas y leyes en México, liderado por la NOM-035-STPS-2018, es una herramienta muy importante para afrontar los problemas del trabajo hoy en día. Su unión con reglas locales y globales destaca la necesidad de que las empresas asuman un papel activo en cuidar el bienestar completo de su gente. Así, la norma no solo controla, sino que guia a las empresas hacia un modo más duradero y bondadoso de manejo del trabajo (Luna, 2022).

2.5 Programas de Apoyo al Empleado (PAE): Definición y Alcance

Los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) son vistos como un grupo de servicios creados para cambiar la calidad de vida de los empleados a través del cuidado total de sus necesidades sentimentales, sociales y familiares. Se ven como maneras claves que ayudan a mejorar la salud mental y crean un ambiente de trabajo mejor. Su acción va más allá del cuidado de problemas cortos pues tratan de hacer lugares de empleo más sanos y duraderos en el tiempo (Álivarez, 2018).

La meta principal de los PAE es dar a los trabajadores recursos fáciles y secretos para tratar problemas que pueden afectar su trabajo. Estos planes empiezan por la idea de que los líos personales y familiares afectan mucho en lo que hacen, así que solucionarlos pronto es buena inversion no solo un gasto para las empresas. Por eso los PAE se hacen un vínculo entre el bien estar de cada uno y exito del grupo entero (Castillo y Herrera, 2019).

Una de las cosas más importantes de los PAE es su forma de evitar problemas. No solo ayudan con las situaciones difíciles сино que también quieren detener que los problemas de sentimientos o sociales lleguen a ser grandes y dañen al empleado. Esta forma de trabajar, que se centra en evadir problemas, se muestra en el apoyo constante, consejos rápidos y opción de mandar casos a expertos si es necesario, ofreciendo así un hermoso apoyo completo (Silva, 2020).

Otra parte esencial de los PAE es la privacidad. Para que los trabajadores confíen en usar el programa, deben estar seguros de que la información que dan no será usada contra ellos ni afectará su trabajo. La garantía de confidencialidad es un principio ético que incenta la participación y garantiza que los empleados usen bien los servicios dados (Vega, 2017).

Entre los servicios más usados de los PAE se halla la ayuda psicológica, enfocada en tratar problemas como estrés, miedo, tristeza, conflictos familiares o pérdida de alguien. Estas acciones quieren dar herramientas sencillas para que los trabajadores puedan lidiar mejor con sus sentimientos y volver al equilibrio que necesitan para su vida personal y laboral. (González, 2016).

Los programas también suelen traer orientación legal, un ayuda que es muy importante cuando los empleados tienen problemas de violencia en casa, divorcio, papeleos legales o asuntos jurídicos. Dar consejos en este campo ayuda

a los trabajadores bajar la confusión y hacer buenas decisiones, lo cual lleva a mucha paz mental y menos distracción en el trabajo (Ramírez, 2019).

La ayuda con el dinero es otro de los servicios importantes de los PAE. Muchas veces, los problemas de los empleados son por deudas, préstamos o mala planificación del dinero, lo cual causa mucho estrés. Los programas de apoyo dan guía sobre cómo manejar el dinero personal y familiar, animando una base económica estable para un bienestar total (Torres, 2018).

De igual modo, algunos Programas de Asistencia a Empleados tienen servicios de guía sobre comida. Este parte pretende impulsar costumbres alimenticias sanas, evitar enfermedades malas y mejorar el estado físico de los trabajadores. Por lo tanto, se ve que la salud no solo viene del mente o el bolso; también depende de tomar maneras de vivir más balanceadas y con sostenibilidad. (Salcedo, 2020).

El alcance de los PAE también toca el mundo familiar. Muchas compañías han notado que los líos de los miembros están unidos con su cercano espacio, por eso llevar los apoyos a parejas e hijos es una buena cosa. Esta parte ayuda más a la red de ayuda del empleado y ayuda a crear familias más fuertes, lo cual tiene un buen efecto en el trabajo (Fernández y López, 2021).

Los Programas de Apoyo al Trabajo son un modo completo de mirar las distintas partes del bienestar humano: mental, legal, de finanzas, alimentación y familiar. Sus metas y rasgos principales los hacen una herramienta importante en la manejo del personal, y también ayudan a la productividad y sostenibilidad de las empresas. Animar su uso adecuado significa elegir por organizaciones más responsables y amables (Patiño, 2019).

2.6 Evidencia Empírica sobre los PAE

La escritura académica ha mostrado muchas cosas buenas de los Apoyos a Empleados, señalando su ayuda para el bienestar mental de los trabajadores. Varias estudios han enseñado que tener ayuda y consejo reduce el estrés en el trabajo. Estos descubrimientos dicen que los PAE son como una herramienta para prevenir los problemas emocionales ligados a la labor profesional (López, 2016).

En el área laboral se ha visto que usar los PAE ayuda a que haya menos faltas. Estudios hechos en compañías de fabricación y servicios en América Latina muestran que los empleados que usan estos programas tienen menos días de baja por enfermedad. Esto lleva a beneficios económicos claros para las empresas, mientras que mejora continuidad de procesos productivos (García y Torres, 2017).

Otro de los buenos lados que pueden notarse con los programas de asistencia para empleados, es la mejora en el ambiente de trabajo. La oportunidad de obtener apoyo hace que los trabajadores sientan que hay justicia y compromiso hacia la firma. Cuando se sienten detenidos, los empleados cure un mayor sentido de pertenencia y confianza en la empresa; esto afecta positivamente el trabajo en equipo (Salazar, 2019).

La evidencia ha mostrado además el efecto bueno de los PAE en no perder talentos. Empresas que ponen su dinero en estos programas tienen menos pérdidas de empleados porque valoran las ayudas que reciben, no solo el sueldo. Esto prueba que los programas de bienestar funcionan como algo que anima la decisión de quedarse en la empresa (Morales y Reyes, 2020).

Los PAE han mostrado ser eficaces en el mejorar la fortaleza laboral. Los trabajadores que están en estos programas dicen tener más habilidad para manijar problemas personales y de trabajo, lo que ayuda en su adaptación a situaciones

nuevas y mucha prisa. En este sentido la resiliencia se vuelve un bien tanto para el que trabaja como para la empresa (Hernández, 2018).

Sin embargo, la literatura también muestra falencias en la aplicación de los programas de apoyo para empleados. Uno de los mayores problemas encontrado es el bajo nivel de uso, incluso en compañías que tienen mucha oferta de servicios. Las razones son a menudo ligadas al desconocimiento, la falta de creer y el pensar que estos programas no valen para sus necesidades (Campos, 2017).

Otra crítica normal es que algunos programas solo se enfocan en ayudar con la mente, dejando fuera otras cosas como comida, dinero o leyes. Esta forma de ver las cosas reduce el efecto de los PAE puesto que no ve el bienestar laboral como algo complejo. Por esto, los que saben del tema sugieren extender los programas para cubrir todas las partes de la vida laboral de manera completa (Delgado, 2019).

En cuanto a la gestión, algunos estudios han mostrado que los PAE tienen poblemas por no tener medidores claros para evaluar. Muchas empresas no poseen formas para medir bien el impacto de los programas en la productividad y el bienestar, lo que crea dudas acerca de su verdadera efectividad. Esta falta disminuye la opción de justificar gastos a largo plazo (Espinoza, 2020).

También, se ha visto que la seguridad de la información es muy importante. A veces, los empleados tienen miedo que nada de lo que dicen ayude puede causar problemas en su trabajo. Ese miedo hace que la ayuda no funcione bien. La prueba clara muestra que cuidar y tener buenas reglas es clave para aumentar la fe en los PAC (Ramírez, 2018).

La lectura está de acuerdo con que, a pesar de las fallas, los Programas de Ayuda al Trabajador son una forma útil para las empresas hoy. Su éxito depende de

cosas como el hablar sobre ello, la fidelidad, el número de servicios y la manera que las empresas tienen para cambiar su uso a sus propias situaciones. Así, los PAE pueden hacerse un recurso importante en hacer espacios de trabajo más gentiles y sobre vivir a largo plazo (Ortiz, 2021).

2.7 El Rol del Capital Humano y la Cultura Organizacional

El capital humano es uno de los activos más importantes de cualquier organización, y su gestión correcta es clave para el éxito del negocio. Dentro de este punto de vista, los Programas de Apoyo a Empleados (PAE) son una útil herramienta que además de cuidar necesidades personales, hacen más fuerte el lazo con la organización. La manera en que los departamentos de recursos humanos promueven y difunden los PAE señala mucho sobre cuánta gente participa (Serrano, 2018).

Las formas para manejar conducidos a aumentar el empleo de los PAE deberían ir más lejos desoló dar información seca. Se necesita aplicar campañas de comunicación sobre lo útil que son los servicios ofrecidos. Estas clases de formas dejan pasar por alto la idea mecánica de los planes y colocarlos cada vez mas como parte central de la cultura en grupo (Del Valle, 2019).

Un punto clave en la gestión del personal es la enseñanza de jefes y mandos medios. Estos individuos actúan como nexo entre la empresa y los trabajadores, así que su opinión acerca de los PAE afecta mucho en el usó de los programas. La teoría sugiere que si los jefes apoyan bien estos programas, los empleados tienen más confianza en usarlos (Quiroz, 2020).

La cultura del trabajo, vista como el conjunto de ideas, reglas y costumbres que se comparten, puede ser un obstáculo o una ayuda para usar los PAEs. En lugares donde hay una estructura rígida y con jerarquías claras, los empleados suelen ver estos programas como difíciles de alcanzar o sin gran valor.

Sin embargo, las culturas mejores y abiertas apoyan el uso de estas acciones (Méndez, 2017).

Una de las barreras culturales más comunes es el estigma linkado con buscar ayuda mental. En muchos lugares de trabajo, pedir ayuda se ve como una señal de debilidadez lo que causa dificultades para usar los servicios . En estos casos hay que crear un discurso que incluya la importancia de cuidar la salud mental en el mundo laboral (Ramírez, 2021).

La resistencia al cambio también es un gran desafío en el inicio de los PAE. Los trabajadores pueden sentir duda hacia sistemas nuevos, especialmente cuando no hay claridad sobre si su información está segura. Esto requiere a las empresas crear reglas claras que ayuden a tener fe y den seguridad en cuanto a lo privado (Ordoñez, 2018).

En este ambiente, el manejo del capital humano debe prestar atención a la creación de recompensas que animen a los empleados a usar los PAE. Algunas vivencias muestran que cuando las empresas reconocen públicamente la importancia de estos programas o los conectan con planes de bienestar, el número de participantes suele subir. Estas recompensas hacen más fuerte la idea que el bienestar de los empleados es parte clave en la empresa (Campos, 2020).

Otra forma importante es poner los PAE en la planeación principal de la empresa. Cuando los planes se crean como parte del negocio y no solo un lujo extra, tienen más sentido y duran mucho tiempo. Este camino hace que los PAE sean un apoyo fuerte para la cultura que se mueve por el bienestar de las personas (Luna, 2019).

La literatura también subraya la necesidad de ajustar los PAE a las peculiaridades culturales y demográficas de las personas que trabajan. Cosas como

la edad, el sexo o la educación afectan la manera en que los empleados sienten los programas. Por eso, las formas de manejar deben ser adaptables y darse cuenta de que hay deferencias dentro de la compañía (González y Pérez, 2016).

El trabajo de la gente y la cultura de un grupo tiene mucha influencia en el buen resultado de los programas de ayuda para empleado. Los planes que mejoran la buena charla, enseñan a los jefes, hacer normal el cuidado de las emociones y crear confianza son clave para romper barreras de la cultura y rechazos. Así, programas de ayuda no solo se quedan como un medio de apoyo sino también como una parte clave de una cultura en grupo más humana y que no daña el medio ambiente (Reynoso, 2022).

2.8 Relación entre Bienestar y Productividad Organizacional

La conexión entre el bienestar de los empleados y el trabajo de la empresa se ha estudiado mucho en los últimos tiempos, mostrar que el bienestar y el trabajo se afectan uno al otro. En cuanto al soporte de los empleados (PAE), los libros enseñan que las personas que usan estos servicios tienen más calma emocional, esto se nota en su trabajo que es más constante. Entonces, el estar bien deja de ser algo personal para ser un elemento importante para la empresa (Maldonado 2017).

El efecto de los PAE en el rendimiento de un grupo también es grande. Los equipos donde los empleados sienten que tienen soporte de la empresa muestran mejor colaboración, unión y ganas para lograr metas juntos. Esto es porque sentir respaldo lleva a un ambiente mejor en el trabajo que ayuda a crear ideas nuevas y soluciones grupales (Esquivel, 21019).

Un cambio claro del bienestar fomentado por los PAE es el descenso del fallar al trabajo. Siempre que los trabajadores pueden acceder a consejos mentales, legales o de dinero tratan problemas rápido y bajan la cantidad de días faltados

por mala salud o cosas personales. Las empresas que han puesto en programas de este tipo muestran un buen avance en seguir sus operaciones y un bajo en gastos ligados a faltar al empleo (Ríos, 2020).

La rotación de personal es otro indicador donde los PAE han mostrado un efecto positivo. Los empleados suelen quedarse más tiempo en empresas que se preocupan por su bienestar entero. Esto resulta en ahorros por no buscar ni entrenar nuevos trabajadores, también se asegura que el saber de la compañía no se pierda (Velázquez y Cruz, 2018).

El compromiso en el trabajo, que es cuánto una persona se siente conectada con lo que la empresa cree y trata de lograr, crece cuando hay ayudas disponibles. Los PAE mandan un mensaje claro de que la empresa se preocupa por los empleados, lo que hace que los niveles de participación suban más alto. La prueba real indica que este compromiso resulta en una mejor eficiencia y un mejor trato al cliente (Soria, 2019).

Los PAE también ayudan a mejorar la salud del cuerpo y la mente de los empleados, lo que afecta a su trabajo. Al bajar los sentimientos de estrés, tristeza o cansancio, los trabajadores pueden tener más fuerza y atención. Esta mejoría en la calidad de vida se ve en las medidas de desempeño y en una gran capacidad para crear cosas nuevas dentro de las empresas (Galindo, 2021).

En grupos, las empresas que usan los PAE en su plan de personal ven un cambio positivo en como se comunican entre si y como resuelve problemas. Esto crea un espacio donde hay confianza, lo que ayuda a mejorar las decisiones y disminuye el rechazo ante los cambios dentro del lugar de trabajo. De este modo, la producción aumenta no solo a nivel personal sino también en cuanto a la aptitud del equipo para adaptarse y responder a retos (Cortina, 2017).

Un punto importante es que gastar dinero en bienestar en el trabajo por medio de PAE tiene una ganancia económica que se puede ver con números. Estudios han enseñado que por cada peso que se invierte en programas para ayudar, las compañías tienen un ahorro mayor en gastos que vienen de accidentes, enfermedades o faltas por estrés. Esto prueba que estar bien no es solo gasto, sino parte clave del buen negocio Mejía, 2018.

Los PAE están relacionados con la creación de una cultura en la empresa más sólida. Uniendo el bienestar con el trabajo, se impulsa un tipo de negocio que pone a las personas primero, aunque no olvida las metas económicas. Esta forma de pensar permite manejar mejor situaciones difíciles, como lo mostró la pandemia, donde los negocios con ayuda funcional fueron más duros (Aguilar, 2021).

2.9 Tendencias y Perspectivas Futuras de los PAE en México

En México, los programas para el bienestar en trabajo han cambiado mucho durante los últimos años, ajustándose a las necesidades varias de los trabajadores y usando los nuevos adelantos de la tecnología. Las empresas están poniendo en práctica métodos más completos que incluyen desde salud física y emocional hasta seguridad económica y la opción a trabajar de forma más flexible. Por ejemplo, el añadir lugares de trabajo sanos, programas de crecimiento personal y promover salud mental han ganado más importancia. Estas acciones no solo quieren mejorar la vida de los empleados sino también aumentar su trabajo y bajar el número de faltas al trabajo. También la tecnología tiene un papel clave con el uso de aplicaciones y aparatos que ayudan a ver el bienestar del equipo en tiempo real (Meddi, 2025).

Una de las tendencias que mas resalta en el trabajo mexicano es cambiar los planes que ayudan al bienestar. Las empresas ahora ven que cada persona que trabaja tiene necesidades y gustos diferentes, así que dan opciones que se ajustan

a cada uno. Esto va desde ayuda con el dinero hasta planes para la salud mental y física. Además, dejar trabajar con flexibilidad se ha vuelto importante, haciendo que los trabajadores pueden equilibrar su vida personal y en la empresa de mejor forma. Estas tendencias no solo ayudan a los empleados, sino que también hacen más fuerte el apoyo y lealtad hacia la empresa (HP, 2025).

A pesar de los mejoras, poner en marcha programas de bien estár en el trabajo en México tiene muchos problemas. Uno grande es que algunos trabajadores y jefes no quieren cambiar. También, falta dinero y no hay suficiente enseñanza sobre bien estar, lo que puede hacer que estas iniciativas no funcionen bien. Es muy importante que las empresas gasten dienro en clases y hacer consciencia para superar estos obstáculos y asegurar el buen resultado de los programas llevados a cabo (Kuspit, 2025)

A nivel internacional, el marco regulatorio y las políticas públicas han comenzado a desempeñar un papel crucial en la dignificación del entorno laboral. Un ejemplo de esto se observa en las tendencias europeas —particularmente en España—, donde los debates actuales de la administración pública y la sociología del trabajo giran en torno a la consolidación de una 'sociedad del cuidado'. Este enfoque busca corresponsabilizar a las organizaciones en el bienestar biopsicosocial de sus trabajadores, con un especial énfasis en la equidad de género, la conciliación y el soporte a la vida familiar.

En el contexto mexicano, esta tendencia global encuentra su equivalente normativo en la promulgación y aplicación de la NOM-035-STPS-2018. Esta norma obliga a las unidades económicas a identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, promoviendo un entorno organizacional favorable. No obstante, el desafío imperante en el mercado nacional radica en trascender el mero cumplimiento formal de la norma, migrando hacia una cultura corporativa genuina donde los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) sean percibidos como una

inversión estratégica en el capital humano y no como un requerimiento burocrático secundario.

La ciencia del Internet ha hecho que cambie mucho como las empresas cuidan la salud de sus trabajadores. Herramientas en línea, como apps para meditar, sitios para hablar con un terapeuta y aparatos para ver la salud, ayudan a los empleados tener mejores recursos de bienestar de un modo fácil y pensado para cada persona. También se usa la inteligencia artificial para ver si hay problemas con la salud y dar soluciones antes de tiempo, hacienda así mejor la calidad del trabajo (HP, 2025).

La salud de la mente se ha vuelto una necesidad en los programas de salud laboral en México. El miedo, el estrés y el cansancio son problemas frecuentes que afectan la producción y el bienestar de los trabajadores. Por eso, las empresas están poniendo en marcha programas de ayuda emocional, cursos de gestión del estrés y lugares seguros donde los trabajadores pueden hablar sobre lo que les preocupa. Estas medidas no solo hacen mejor la salud mental de las personas, sino que también ayudan a crear un ambiente laboral más sano y colaborativo (El Imparcial, 2025).

Los programas de salud general dan una gran cantidad de cosas buenas tanto a los trabajadores como a las compañías. Estos programas no solo hacen mejor la salud del cuerpo y la mente de los individuos, sino que también sube la felicidad en el trabajo, baja el absentismo y hace mejor el desempeño. También, al proponer beneficios como seguros de salud, dinero ahorrado y programas de crecimiento individual, las empresas pueden atraer y quedarse talentos más fáciles (Meddi, 2025).

El fenómeno del nearshoring ha traído consigo nuevos desafíos y chances para la salud laboral en México. Con el alza de la inversión extranjera y el crecimiento de empresas en el país, la necesidad de talento habilidoso ha crecido.

Esto ha llevado a las empresas a poner atención al bienestar de sus empleados, usando programas que tratan sus necesidades físicas, mentales y financieras. Al hacerlo, no solo mejoran la forma de vivir de los trabajadores; sino que también hacen más fuerte su capacidad para competir en el mercado global. (Bien Informado, 2025).

La cultura de una empresa tiene un rol importante en la puesta en marcha y éxito de los planes de salud para los empleados. Un tipo de liderazgo que valora y apoya el bienestar de los trabajadores puede crear un lugar de tabajo bueno donde las personas se sientan apoyadas y con ganas de hacer sus tareas. También una cultura que incluye a todos, respeta las diferencias y defiende la igualdad, puede ayudar a que los empleados estén más contentos y comprometidos con su labor (Análisis Plural, 2024).

El futuro del bienestar en Mexico se vee bien, con un gran interés en la salud total de los trabajadores. Se piensa que las empresas seguirán gastando dinero en proyectos que trabajen no solo la salud del cuerpo y mente, sino también el bienestar del dinero, la facilidad para trabajar y el no dejar fuera a nadie. Además, trabajar juntos entre la parte privada, el gobierno y las grupos de ayuda será muy importante para crear un lugar de trabajo más justo, igual y que cuide el medio ambiente (Infopoder, 2025).

Capítulo III. Metodología

3.1 Generalidades de la metodología

Entender el impacto de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en el bienestar integral y la productividad de los colaboradores en Comercio Digital Nacional no se resuelve revisando documentos o estadísticas desde un escritorio. Este estudio parte de una necesidad real: observar cómo los PAE influyen en la experiencia laboral y en la eficiencia organizacional dentro de una empresa con aproximadamente 8,200 colaboradores, y qué factores limitan su aprovechamiento. La metodología aquí planteada no es un requisito académico, sino una herramienta diseñada para identificar las causas del bajo uso de los programas y proponer estrategias que fomenten su conocimiento, difusión y aprovechamiento.

El enfoque metodológico se construyó para ir más allá de lo obvio. No basta con saber cuántos colaboradores conocen los PAE o cuántos los utilizan; también es fundamental escuchar las experiencias, percepciones e inquietudes de quienes podrían beneficiarse de ellos. Por ello, se busca combinar datos cuantitativos sobre participación, uso y resultados de los programas con testimonios cualitativos de empleados, para comprender cómo se percibe el valor de estos apoyos y qué barreras existen para su uso efectivo.

Se optó por un enfoque mixto, integrando análisis cuantitativo y cualitativo. Los datos cuantitativos permitirán medir el nivel de conocimiento de los PAE, la participación de los colaboradores y sus familias, así como su correlación con indicadores de bienestar y productividad. La dimensión cualitativa permitirá escuchar directamente a los trabajadores sobre su experiencia con los programas, identificando factores que facilitan o dificultan su uso, y cómo perciben que los PAE impactan su satisfacción y desempeño laboral.

Este estudio parte de una necesidad urgente: comprender las limitaciones estructurales y culturales que afectan la adopción de los PAE dentro de Comercio Digital Nacional. La metodología se plantea como una herramienta crítica para observar con claridad las causas, los efectos y las posibilidades de mejora, utilizando tres enfoques: histórico, comparativo y crítico, cada uno con utilidad para reconstruir el panorama del bienestar laboral y la productividad.

El método histórico se empleará para rastrear la evolución de los PAE en la empresa, revisando cuándo se implementaron, cómo han cambiado y qué resultados han mostrado a lo largo del tiempo. Esto permitirá identificar prácticas efectivas y áreas de oportunidad en la implementación de estos programas, así como conocer los momentos clave que han condicionado su alcance.

El enfoque comparativo permitirá contrastar los PAE de Comercio Digital Nacional con modelos de empresas similares en México, identificando buenas prácticas que podrían adaptarse para incrementar la participación y el impacto positivo en colaboradores y familias. Este análisis comparativo ayudará a proponer estrategias de comunicación, difusión y mejora continua que fortalezcan la eficacia de los programas.

El componente crítico abordará factores organizacionales más profundos que afectan la adopción de los PAE. Esto incluye la percepción de los colaboradores sobre la accesibilidad, la relevancia y la efectividad de los programas, así como posibles sesgos o barreras culturales y estructurales que limiten su uso. También se explorará si las políticas actuales reflejan realmente un compromiso con el bienestar integral o si existen prácticas que obstaculizan su aprovechamiento.

La parte cuantitativa del estudio incluye la revisión de registros internos sobre el uso de los PAE, encuestas sobre percepción y conocimiento, y análisis de indicadores de desempeño y productividad vinculados con la participación en estos

programas. Esto permitirá identificar correlaciones entre bienestar y productividad, y detectar patrones o desigualdades en el acceso y uso de los apoyos.

La dimensión cualitativa consistirá en entrevistas semiestructuradas con colaboradores de diversas áreas de la empresa. Se buscará conocer cómo perciben los programas, qué beneficios han experimentado, qué barreras enfrentan y qué sugerencias tienen para incrementar la participación y el impacto de los PAE. La selección de participantes reflejará la diversidad organizacional, incluyendo distintas áreas, niveles jerárquicos y perfiles de colaboradores.

El cruce entre datos cuantitativos y testimonios permitirá no sólo diagnosticar los retos existentes, sino también proponer estrategias efectivas de comunicación y difusión de los PAE. La meta es asegurar que más colaboradores y sus familias conozcan y aprovechen estos programas, fortaleciendo el bienestar integral de la fuerza laboral y, al mismo tiempo, impulsando la productividad y la cultura organizacional positiva dentro de Comercio Digital Nacional.

3.2 Población y muestra

El presente estudio se enfoca en el personal que labora en Comercio Digital Nacional, abarcando todas las áreas administrativas, operativas y estratégicas. Con base en información interna y fuentes públicas disponibles sobre la empresa, se estima que el total de colaboradores es de aproximadamente 8,200 personas. Para fines de este análisis, se adopta esta cifra como universo poblacional de referencia, considerando desde direcciones generales, áreas de soporte técnico, gestión de proyectos, hasta personal de servicios internos y administrativos.

A fin de determinar el tamaño de muestra necesario para obtener resultados representativos, se aplicó la fórmula estadística para el cálculo de muestras finitas, que permite estimar el número mínimo de encuestas requeridas para alcanzar un

nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:
N = 8,200 (tamaño de la población)
Z = 1.96 (valor correspondiente al 95% de confianza)
p = 0.5 (proporción esperada de la población)
e = 0.05 (margen de error)
Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{8200 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (8200-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \approx 367$$

El resultado muestra que se requiere una muestra de al menos 367 personas para lograr representatividad dentro del margen de error y nivel de confianza establecidos. Esta cifra es suficiente para captar percepciones generales y patrones comunes entre los distintos segmentos de personal de Comercio Digital Nacional, incluso si no todos los departamentos o áreas están representados proporcionalmente.

La recolección de datos se diseñó con base en esta muestra, procurando diversidad de género, tipo de contrato, antigüedad y adscripción funcional. Esta estrategia busca mitigar sesgos y capturar una imagen lo más completa posible sobre la percepción, conocimiento y uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE), así como su impacto en el bienestar y productividad de los colaboradores.

Para llevar a cabo el presente estudio se optó por un muestreo estratificado proporcional, debido a la heterogeneidad de funciones y jerarquías existentes dentro de la empresa. Esta técnica permite garantizar que los distintos grupos laborales —como personal administrativo, operativo, técnico y estratégico— estén debidamente representados en la muestra, reflejando así la diversidad interna de Comercio Digital Nacional.

El punto de partida fue identificar los principales estratos con base en el organigrama interno y los perfiles laborales disponibles. Se establecieron al menos cuatro segmentos: direcciones generales y gerencias, áreas técnicas y operativas, soporte administrativo, y personal de servicios internos. A partir de la proporción que cada uno representa dentro del total estimado de 8,200 colaboradores, se asignó una cantidad de participantes por estrato de forma proporcional al total calculado de 367 personas, buscando que ninguna categoría quedara subrepresentada.

Dentro de cada estrato, la selección de los participantes se realizó mediante muestreo aleatorio simple, asegurando que cada integrante tenga la misma probabilidad de ser seleccionado. En casos donde no fue posible acceder a listados completos, se aplicó una estrategia por conveniencia controlada, priorizando la participación voluntaria sin comprometer la estructura proporcional definida.

Este enfoque mixto entre representatividad y accesibilidad permite aumentar la confiabilidad de los datos recolectados, al tiempo que se reconocen las limitaciones logísticas habituales en investigaciones organizacionales de gran escala. El muestreo estratificado es clave para no concentrar la información en una sola área, considerando que las percepciones sobre los PAE, el bienestar y la productividad pueden variar significativamente según el rol, la antigüedad o la función dentro de la empresa.

3.3 Instrumentos de medición

Para abordar de manera integral el conocimiento, percepción y uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en Comercio Digital Nacional, se diseñaron dos instrumentos clave que permitirán recopilar tanto información objetiva como percepciones subjetivas directamente desde quienes viven el entorno laboral día a día.

Previo al análisis detallado de los resultados obtenidos en la presente investigación, es fundamental precisar el tamaño efectivo de la muestra que sustenta los hallazgos expuestos. Si bien el diseño metodológico planteó inicialmente un tamaño de muestra ideal de 367 encuestas, calculado con base en la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el proceso de recolección de datos permitió obtener un total de n = 214 encuestas válidas, las cuales fueron consideradas suficientes para el análisis estadístico correspondiente.

La muestra final se integró a partir de cuestionarios completamente respondidos y que cumplían con los criterios de validez establecidos para el estudio, descartando aquellos registros incompletos o inconsistentes. Este proceso permitió garantizar la calidad de la información recabada, priorizando la integridad de los datos sobre la cantidad total de respuestas obtenidas.

Es importante señalar que, aunque el tamaño de muestra efectivo no alcanzó la meta teórica inicialmente estimada, el número de encuestas válidas se considera adecuado para identificar tendencias relevantes dentro de la organización. En investigaciones de carácter organizacional, es frecuente que factores como la disponibilidad de los colaboradores, la carga laboral y la voluntariedad de la participación influyan directamente en la tasa de respuesta, lo cual debe ser considerado como parte del contexto de aplicación del instrumento.

Desde una perspectiva metodológica, la muestra obtenida permite realizar análisis descriptivos y correlacionales con un nivel de confiabilidad aceptable, particularmente en estudios de enfoque mixto donde los datos cuantitativos se complementan con evidencia cualitativa. En este sentido, el valor analítico del estudio no radica únicamente en la representatividad estadística estricta, sino en la capacidad de identificar patrones consistentes en la percepción y comportamiento de los colaboradores en relación con los Programas de Apoyo al Empleado (PAE).

El uso consistente del tamaño de muestra real (n = 214) en todo el análisis estadístico permite garantizar la coherencia interna del estudio, evitando discrepancias entre lo proyectado metodológicamente y lo efectivamente observado en los resultados. Este aspecto es especialmente relevante en la interpretación de porcentajes, ya que cada valor reportado se encuentra directamente vinculado a la muestra efectiva analizada.

En consecuencia, todos los resultados presentados a continuación deben interpretarse en función del número total de encuestas válidas obtenidas, asumiendo que representan una aproximación significativa a la realidad organizacional estudiada. Esta consideración permite mantener el rigor académico del análisis, al mismo tiempo que se reconoce la naturaleza contextual y aplicada del estudio.

Encuesta estructurada

Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas, construida con base en escalas tipo Likert y opciones múltiples, con el fin de cuantificar la experiencia del personal en relación con variables como: conocimiento de los PAE, frecuencia de uso, beneficios percibidos en bienestar y productividad, claridad en los procesos de acceso y participación, comunicación interna sobre los programas y nivel de satisfacción general con los apoyos ofrecidos. Este instrumento permitió identificar

patrones, áreas críticas y posibles oportunidades de mejora en la difusión y aprovechamiento de los programas.

La encuesta fue aplicada de forma anónima y voluntaria, enfatizando que la información recabada se utilizó exclusivamente para fines académicos y de mejora institucional. A continuación, se presenta un ejemplo de los reactivos incluidos (Cuadro 1)

Cuadro 1.

Encuesta

Percepción y uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en Comercio Digital Nacional

Instrucciones: Marque la opción que mejor refleje su experiencia. Todas sus respuestas son confidenciales.

1.- ¿Está familiarizado/a con los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) ofrecidos por la empresa?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Ha participado en alguno de los PAE en los últimos 12 meses?

a) Sí, más de una vez b) Sí, una vez c) No, pero me gustaría d) No lo considero necesario

3.- ¿Considera que los PAE contribuyen a su bienestar personal y profesional?

a) Siempre b) A veces c) Rara vez d) Nunca

4.- ¿Cree que los PAE tienen un impacto positivo en su desempeño y productividad laboral?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

5.- ¿Está satisfecho/a con la disponibilidad y accesibilidad de los PAE en su área de trabajo?
a) Muy satisfecho/a b) Satisfecho/a c) Poco satisfecho/a d) Nada satisfecho/a

6.- ¿Ha recibido información clara y suficiente sobre los PAE ofrecidos por la empresa?
a) Sí, más de una vez b) Sí, una vez c) No, pero me gustaría d) No lo considero necesario

7.- ¿Con qué frecuencia recibe recordatorios o comunicaciones internas sobre los PAE?
a) Frecuentemente b) Algunas veces c) Rara vez d) Nunca

8.- ¿Considera que todos los colaboradores tienen igualdad de oportunidades para acceder a los PAE?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Percibe que su participación en los PAE es valorada por sus supervisores?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Se siente motivado/a a aprovechar los PAE disponibles para mejorar su bienestar y desempeño?
a) Siempre b) A veces c) Rara vez d) Nunca

Datos generales (confidenciales)

Instrucciones: Esta sección es de uso exclusivo académico. No permite identificar al participante.

11.- ¿A qué área pertenece?

a) Administrativa b) Operativa c) Técnica d) Servicios internos

12.- ¿Cuál es su nivel dentro de la organización?

a) Directivo / Gerencial b) Coordinación / Supervisión

c) Operativo d) Soporte

13.- Antigüedad en la empresa:

a) Menos de 1 año b) 1 a 3 años

c) 4 a 6 años d) Más de 6 años

Fuente: Elaboración propia.

Guía de entrevista semiestructurada

Complementariamente, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a 15 personas de diferentes niveles dentro de Comercio Digital Nacional. Este instrumento tiene como propósito captar la dimensión cualitativa del fenómeno, es decir, cómo se vive el acceso y uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) desde dentro: las expectativas, beneficios percibidos, obstáculos y propuestas de mejora.

Las entrevistas permitirán recoger relatos en primera persona sobre experiencias concretas con los PAE, percepción sobre su impacto en el bienestar personal y laboral, nivel de difusión de los programas, barreras para su uso y sugerencias para mejorar la participación de colaboradores y sus familias. La riqueza de esta herramienta radica en su capacidad para humanizar los datos y contextualizar los hallazgos cuantitativos. A continuación, se presenta un ejemplo de las preguntas guía incluidas en la entrevista (Cuadro 2):

Cuadro 2.

Entrevista.

Percepción y uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en Comercio Digital Nacional

Instrucciones: Responda con libertad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Esta entrevista es confidencial.

1.- ¿Cómo describiría su experiencia general con los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) dentro de la empresa hasta el día de hoy?

2.- En su opinión, ¿qué tan claros y accesibles son los PAE para los colaboradores?

3.- ¿Ha participado personalmente en alguno de los PAE? ¿Cómo fue esa experiencia?

4.- ¿Qué factores considera que más influyen en que un colaborador aproveche los PAE de manera efectiva?

5.- ¿Ha recibido apoyo adicional de la empresa (como capacitación, mentorías o acompañamiento) a través de los PAE para mejorar su bienestar o desempeño laboral?

6.- ¿Considera que todos los colaboradores tienen igualdad de oportunidades para acceder a los PAE, independientemente de su área o nivel jerárquico?

7.- ¿Qué papel cree que juegan las relaciones personales o redes informales dentro de la empresa en la participación y acceso a los PAE?

8.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha enfrentado (o ha observado en otros) para aprovechar los PAE?

9.- ¿Qué cambios le gustaría ver en la empresa respecto a la comunicación, difusión o implementación de los PAE?

10.- Si pudiera enviar un mensaje a la dirección de Recursos Humanos sobre los PAE, ¿qué les diría?

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV. Resultados

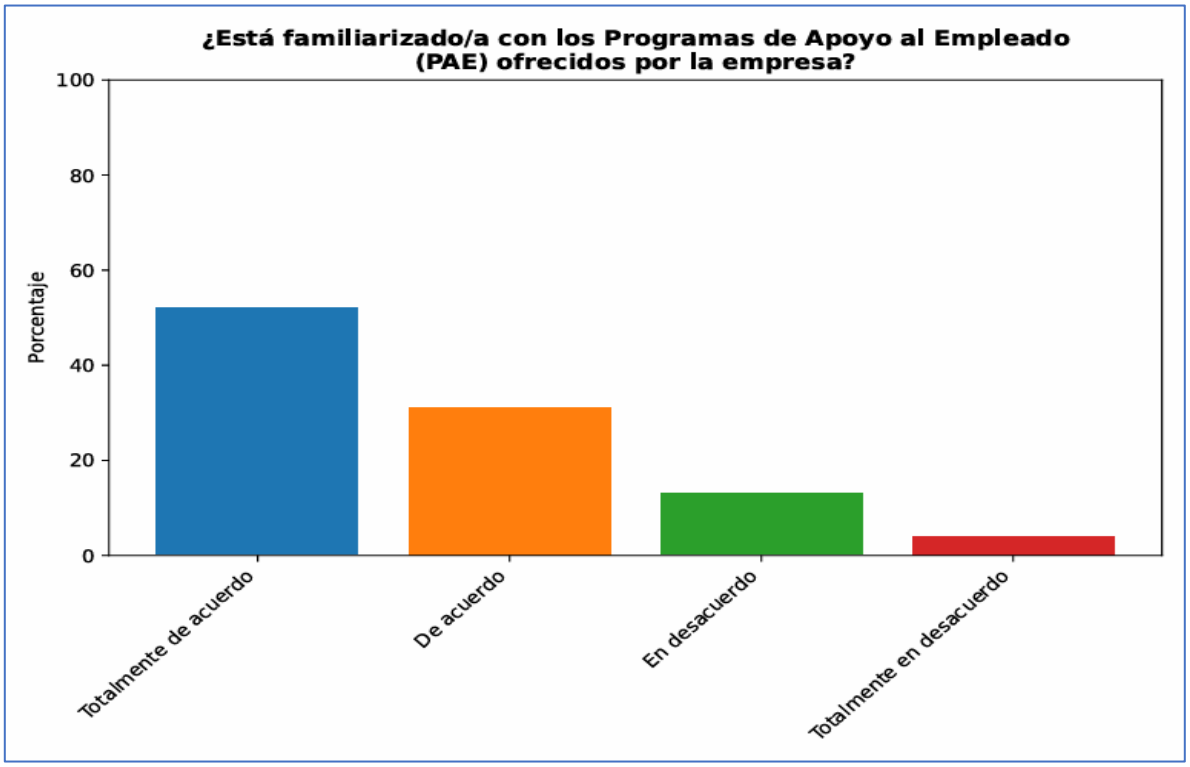
4.1 Resultados de la encuesta

1.- Familiaridad con los PAE

Los resultados muestran que más de la mitad de los colaboradores (52%) se sienten totalmente familiarizados con los Programas de Apoyo al Empleado, y un 31% adicional está de acuerdo en conocerlos. Esto indica que la empresa ha logrado difundir cierta información sobre los PAE, aunque todavía existe un grupo significativo (17%) que no se considera informado. La diferencia sugiere que, si bien los programas son conocidos por la mayoría, la comunicación podría fortalecerse, especialmente hacia quienes ocupan áreas menos visibles o jerárquicamente alejadas de los centros de decisión. La familiaridad es un primer paso, pero no garantiza participación activa, por lo que identificar las brechas de información es clave para mejorar la cobertura y efectividad de los programas (Gráfica 1)

Gráfica 1

Familiaridad con los PAE



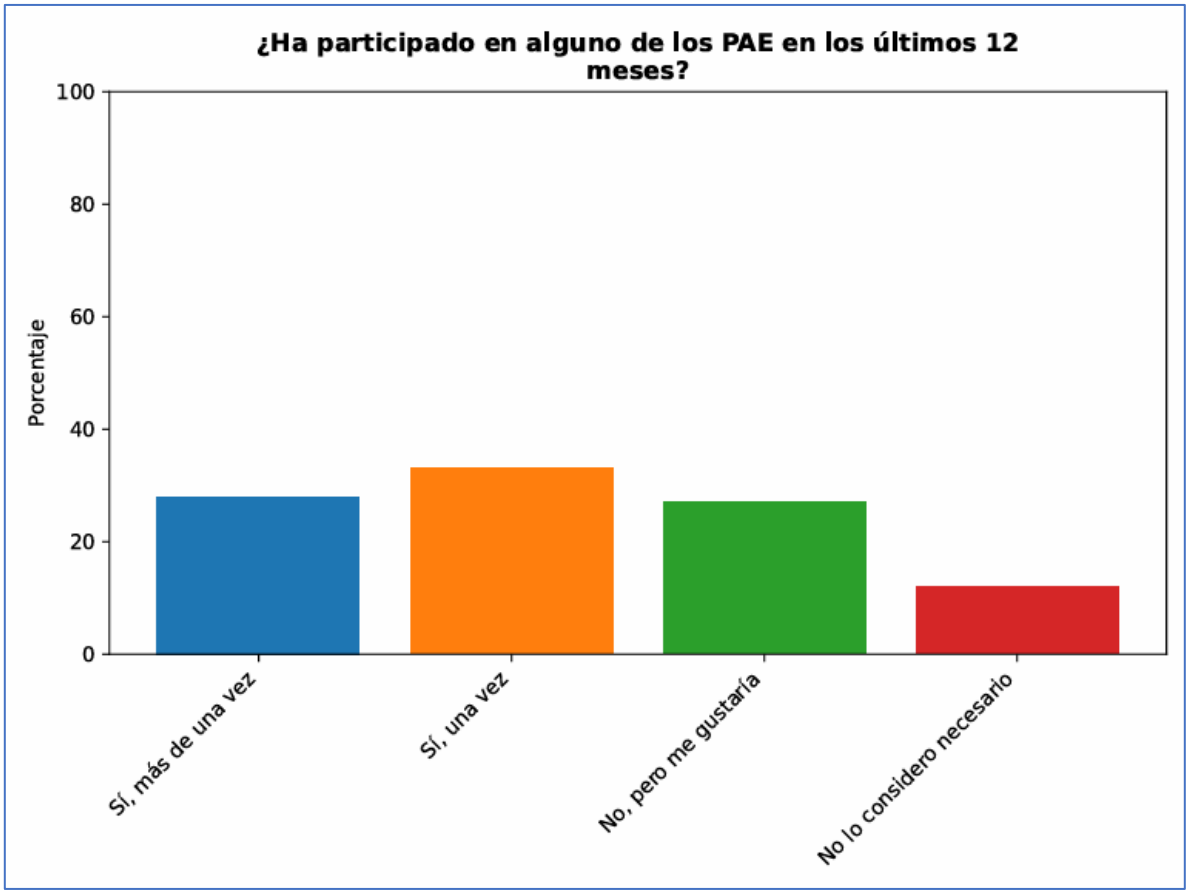
Fuente: Elaboración propia.

2.- Participación en los PAE

La participación directa en los PAE refleja un comportamiento mixto: 28% de los colaboradores ha participado más de una vez y 33% al menos una vez en el último año. Sin embargo, un 27% no ha participado aunque le gustaría, y 12% no considera necesario involucrarse. Esto evidencia que, aunque la oferta es atractiva y útil para algunos, existen barreras que limitan la inscripción o la motivación. Los factores pueden incluir horarios incompatibles, falta de cupos, desconocimiento de procedimientos o percepción de que la participación no genera un beneficio tangible. La tendencia indica la necesidad de estrategias que incentiven la participación más activa y amplia a toda la plantilla (Gráfica 2).

Gráfica 2.

Participación en los PAE en los últimos años.



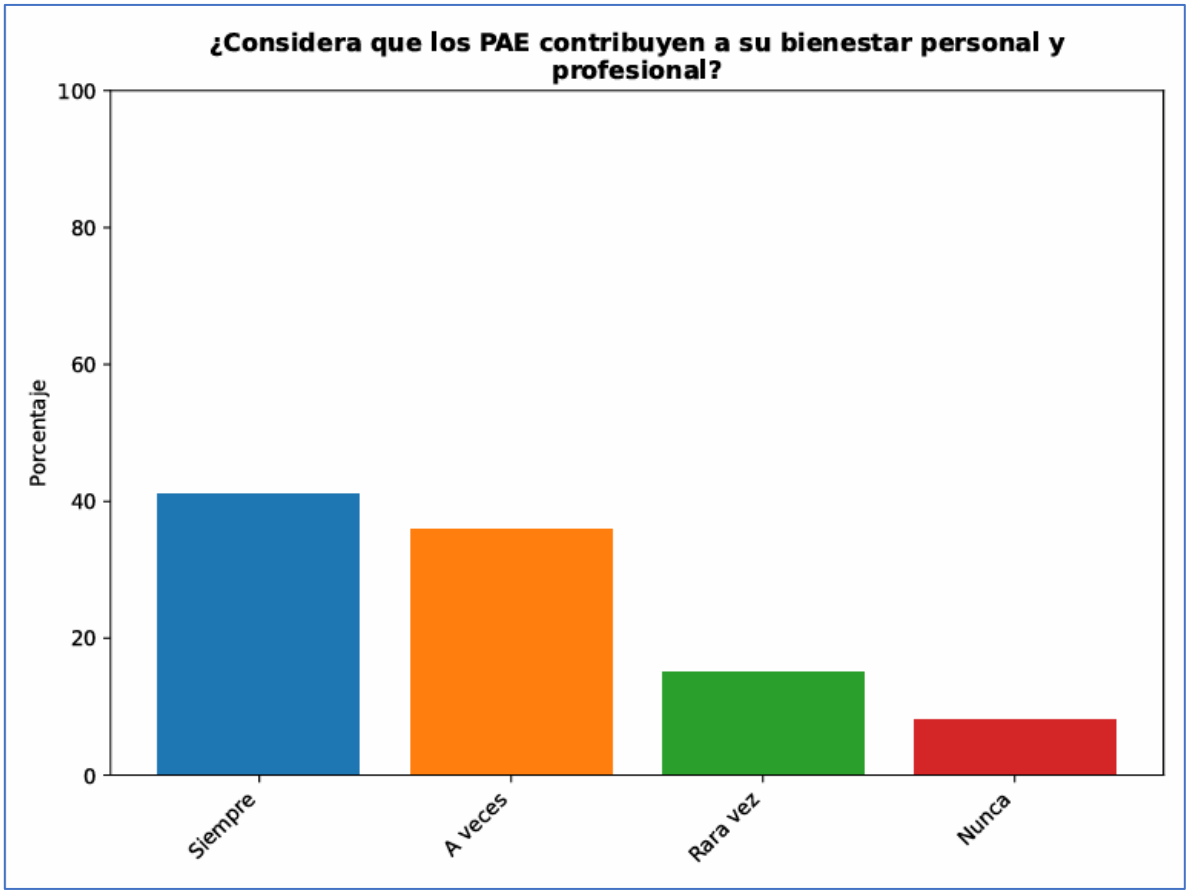
Fuente: Elaboración propia.

3.- Impacto de los PAE en bienestar personal y profesional

Al evaluar la percepción de impacto en bienestar, se observa que 41% considera que los PAE siempre contribuyen, mientras 36% afirma que lo hacen a veces. La percepción positiva refleja que los programas cumplen un rol relevante, especialmente en la gestión de estrés, desarrollo de habilidades y apoyo emocional. Sin embargo, 23% percibe poca o ninguna contribución, lo que sugiere que los PAE podrían no estar alineados con todas las necesidades o expectativas. Este hallazgo resalta la importancia de adaptar la oferta a diferentes perfiles y niveles jerárquicos, garantizando que los beneficios sean realmente percibidos por la mayoría de los colaboradores (Gráfica 3).

Gráfica 3.

Contribución de los PAE al bienestar personal



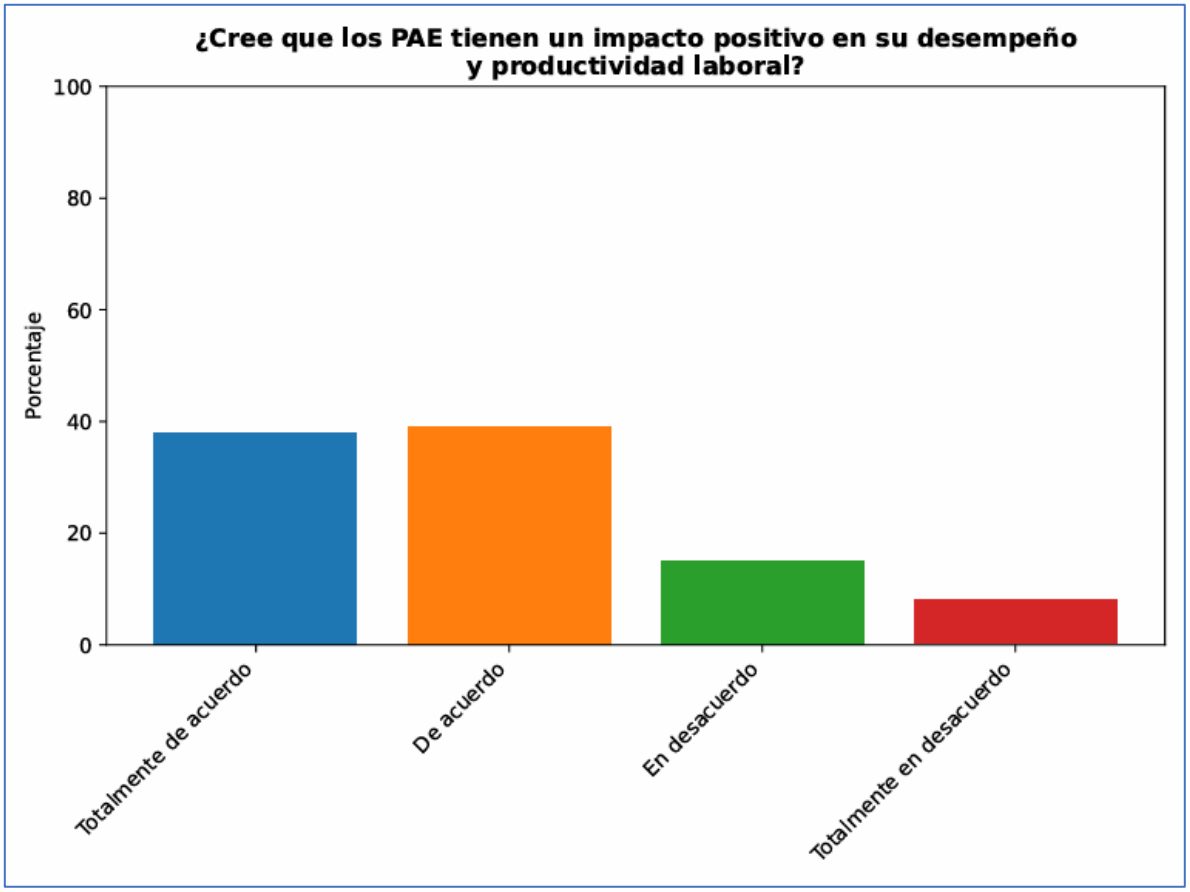
Fuente: Elaboración propia.

4.- Impacto en desempeño y productividad

Respecto al desempeño laboral, 38% está totalmente de acuerdo y 39% de acuerdo en que los PAE generan un efecto positivo en su productividad. Esto indica que los programas no solo tienen valor en el bienestar, sino también en la eficiencia y efectividad del trabajo. Sin embargo, un 23% percibe escaso o nulo impacto, lo que podría deberse a que algunos programas no se relacionan directamente con las funciones laborales de ciertos colaboradores o que su implementación no logra un efecto tangible. Este hallazgo sugiere la necesidad de vincular los PAE de manera más estratégica con objetivos de desempeño y desarrollo profesional.

Gráfica 4.

Impacto positivo de los PAE en el desempeño y la productividad laboral.



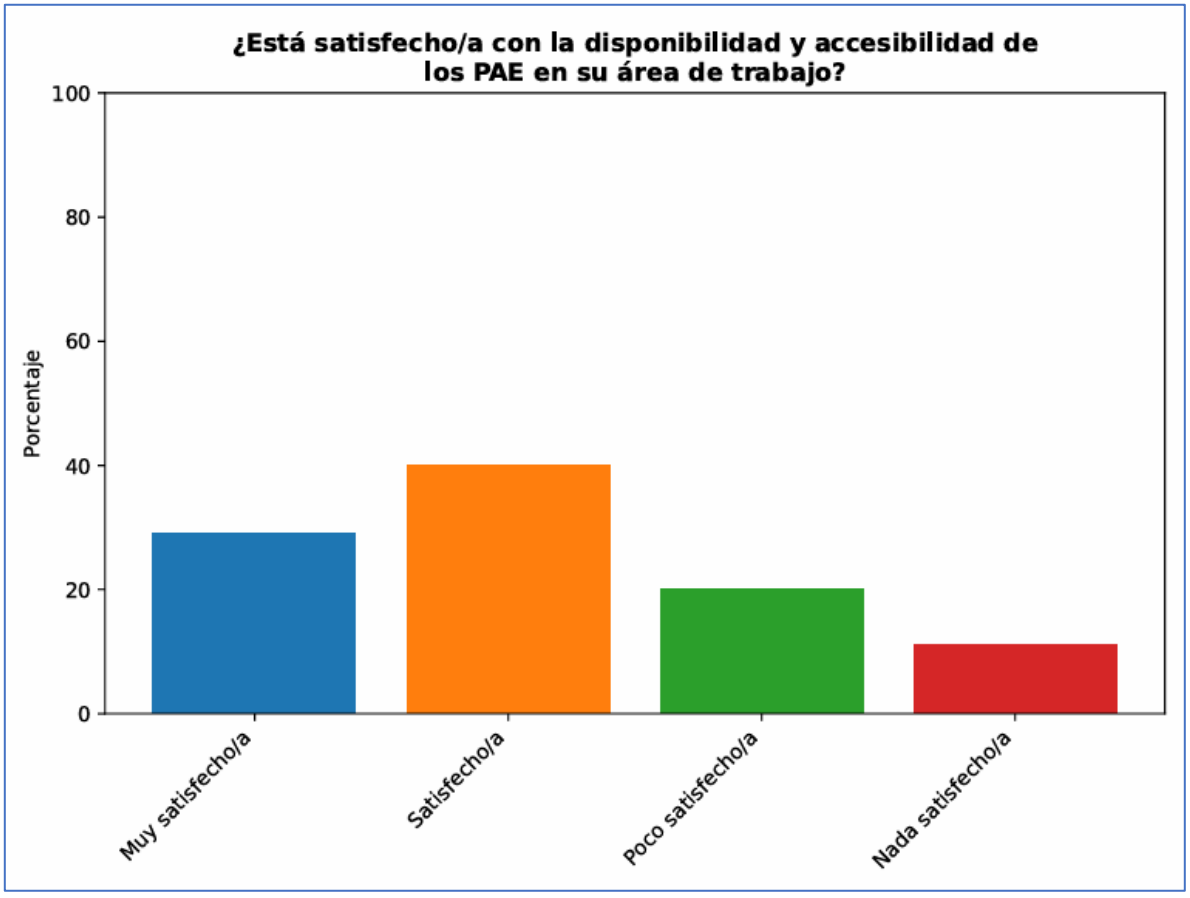
Fuente: Elaboración propia.

5.- Satisfacción con disponibilidad y accesibilidad

Los resultados muestran que 69% de los colaboradores se sienten satisfechos o muy satisfechos con la disponibilidad de los PAE, mientras 31% manifiesta cierto grado de insatisfacción. Las barreras más mencionadas incluyen limitaciones de cupos, horarios y falta de claridad en los requisitos de participación. Esto indica que, aunque la oferta es valorada, existen factores logísticos y de comunicación que impiden que todos los interesados puedan aprovechar los programas plenamente. Mejorar la planificación, ampliar la cobertura y flexibilizar el acceso podrían incrementar significativamente la satisfacción general (Gráfica 5).

Gráfica 5.

Satisfacción con la disponibilidad y accesibilidad de los PAE en el área de trabajo



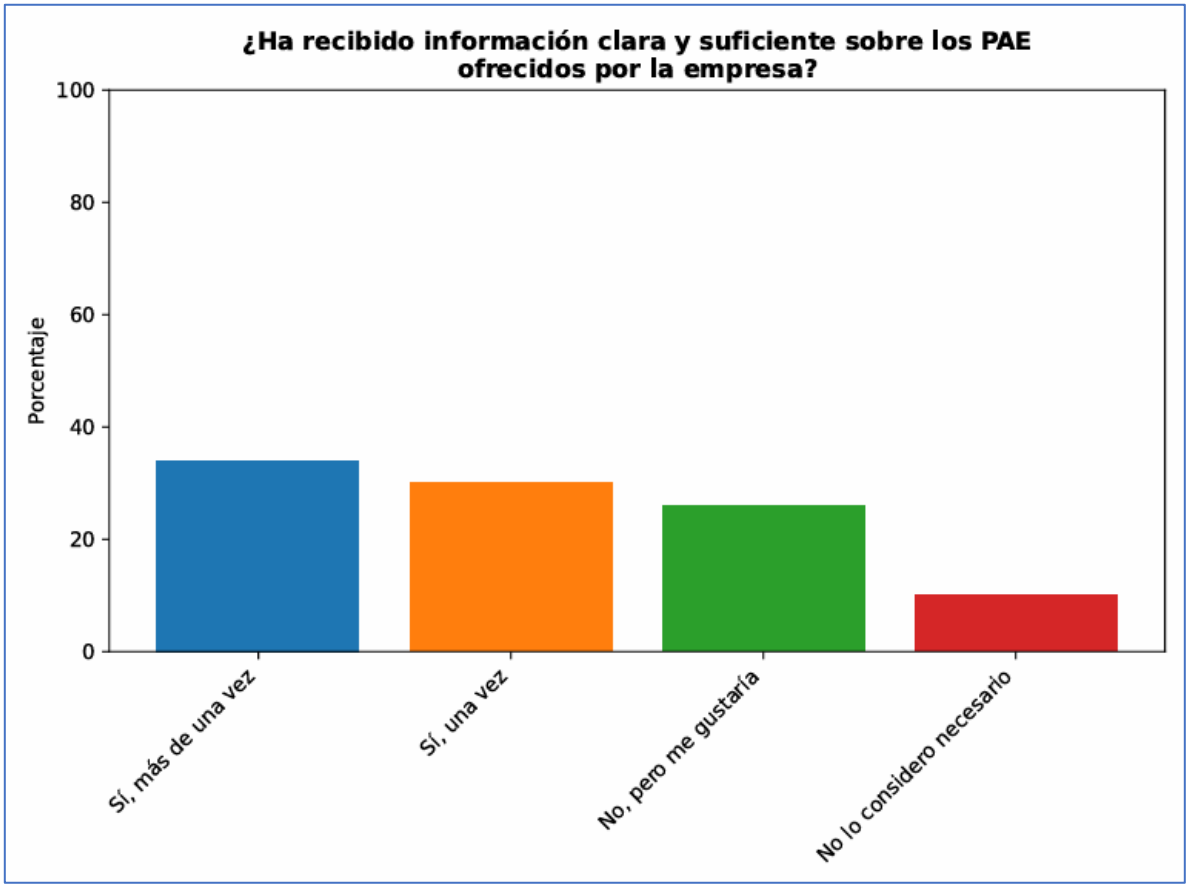
Fuente: Elaboración propia.

6.- Información clara y suficiente

Solo 64% de los colaboradores considera que ha recibido información clara y suficiente sobre los PAE, mientras 36% no se siente adecuadamente informado. Este hallazgo refleja que la comunicación interna todavía es un área de oportunidad importante. La falta de información puede generar desigualdades en el acceso y limitar la participación de quienes no están conectados directamente con canales oficiales o supervisores proactivos. Una estrategia de difusión más estructurada y constante podría asegurar que todos los colaboradores tengan conocimiento completo y actualizado sobre los programas (Gráfica 6).

Gráfica 6.

Recepción de la información clara y suficiente sobre los PAE ofrecidos por la empresa.



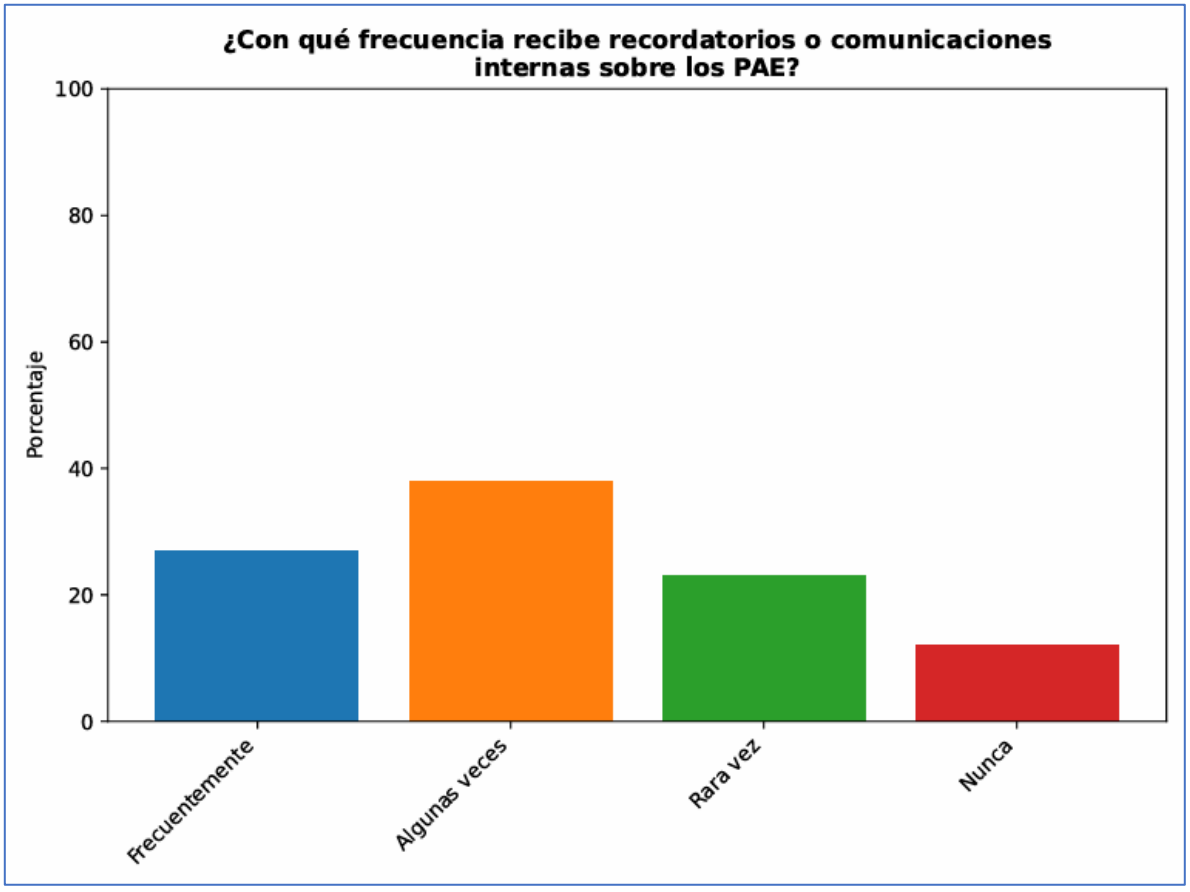
Fuente: Elaboración propia.

7.- Frecuencia de recordatorios y comunicaciones

La frecuencia de recordatorios muestra que 65% recibe comunicaciones frecuentes o algunas veces, mientras 35% rara vez o nunca recibe información de actualización. Esto indica que, aunque los esfuerzos de comunicación existen, no alcanzan de manera homogénea a toda la organización. La irregularidad en las comunicaciones puede afectar la motivación y la percepción de relevancia de los programas. Un plan de comunicación más sistemático, utilizando diversos canales y recordatorios periódicos, podría mejorar la cobertura y el interés general de los colaboradores.

Gráfica 7.

Frecuencia de recepción de recordatorios o comunicaciones internas sobre los PAE



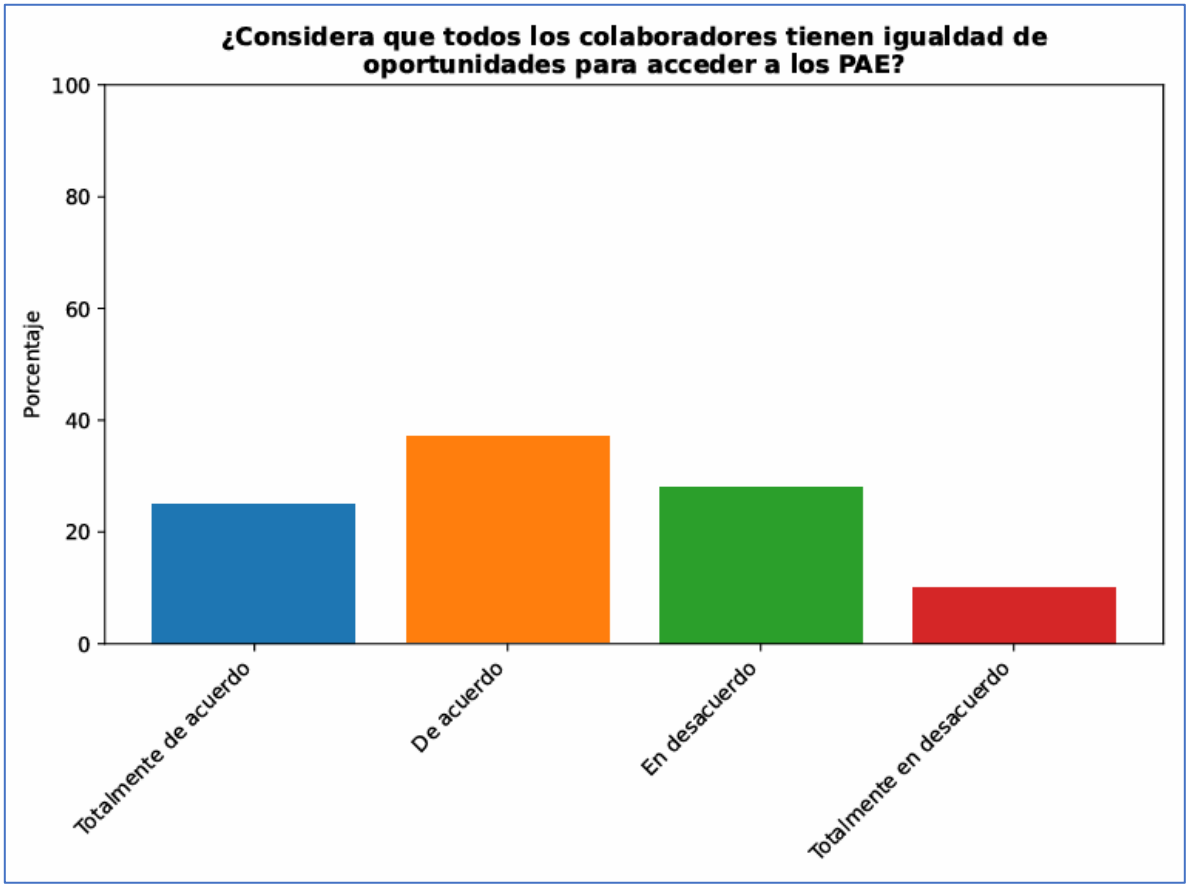
Fuente: Elaboración propia.

8.- Igualdad de oportunidades

En cuanto a igualdad de acceso, solo 62% considera que todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades, mientras 38% percibe diferencias claras. Esto refleja que existen percepciones de inequidad, posiblemente relacionadas con el área de trabajo, nivel jerárquico o cercanía con supervisores. Esta percepción puede disminuir la motivación para participar y generar sensación de favoritismo o exclusión. Es crucial implementar mecanismos que garanticen acceso equitativo y transparencia en la inscripción y participación en los PAE (Gráfica 8).

Gráfica 8.

Igualdad de oportunidades.



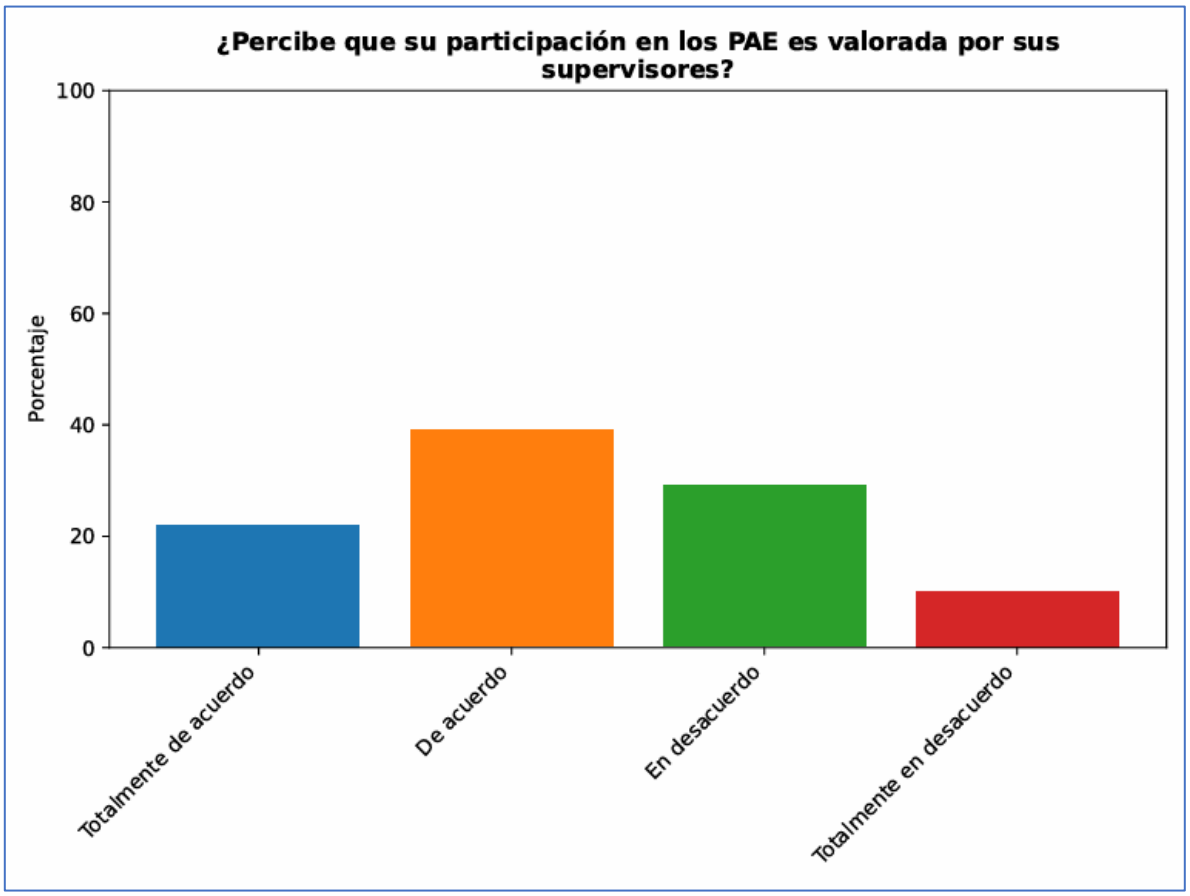
Fuente: Elaboración propia.

9.- Valoración por supervisores

La percepción de valoración por parte de los supervisores muestra que 61% de los colaboradores siente que su participación es reconocida, mientras 39% no percibe reconocimiento suficiente. La falta de valoración puede desincentivar la participación y limitar los beneficios esperados. Este hallazgo enfatiza la importancia de involucrar activamente a los supervisores en la promoción y seguimiento de los PAE, asegurando que se reconozca tanto la participación como los resultados obtenidos (Gráfica 9).

Gráfica 9.

Percepción sobre la participación en los PAE y la valoración de los supervisores



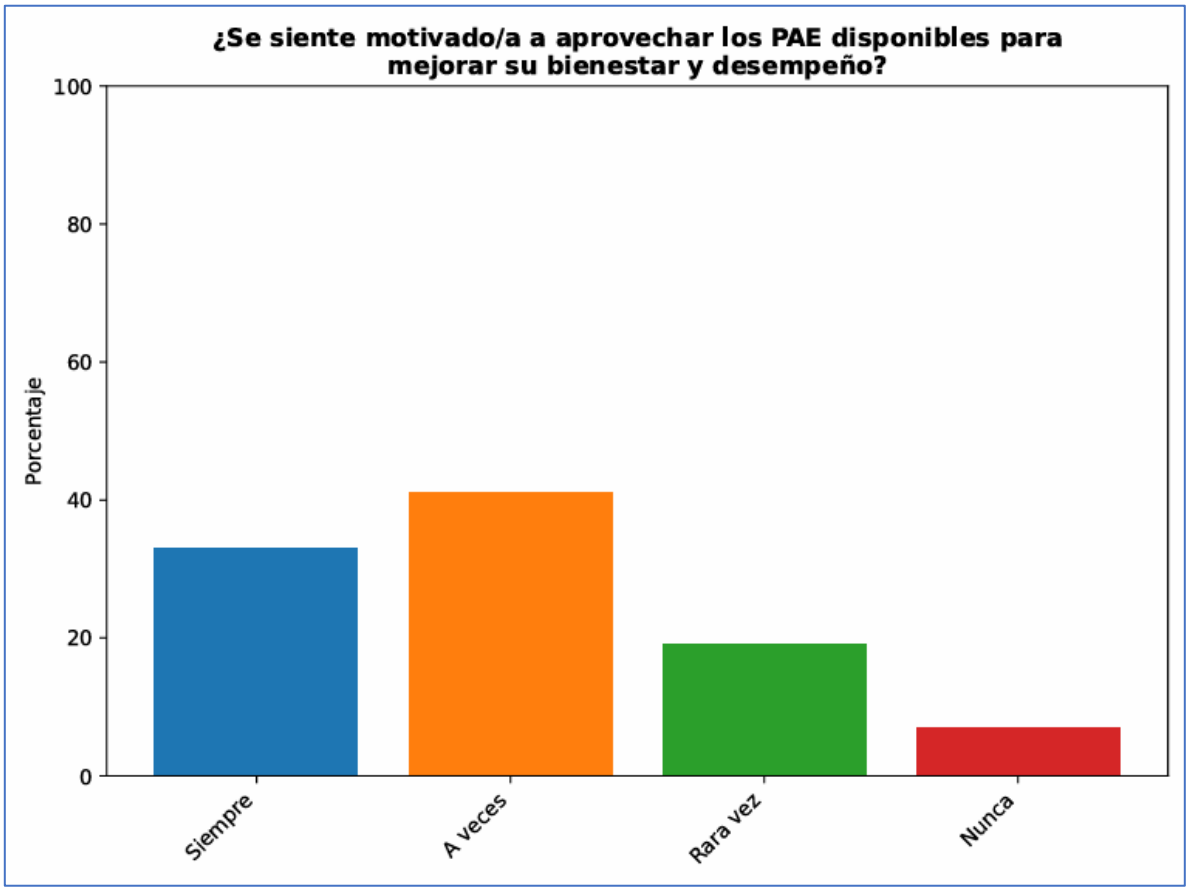
Fuente: Elaboración propia.

10.- Motivación para aprovechar los PAE

Finalmente, 74% de los colaboradores afirma sentirse siempre o a veces motivado para participar en los PAE, mientras 26% indica baja motivación. La tendencia positiva refleja que, en general, los programas generan interés, pero aún existe un segmento que no percibe suficiente valor o que enfrenta barreras para participar. Incrementar la comunicación sobre beneficios, flexibilizar horarios y personalizar la oferta según necesidades podría potenciar la motivación y el impacto general de los PAE en la empresa.

Gráfica 10.

Motivación al aprovechamiento de los PAE disponibles para mejorar el bienestar y desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos sociodemográficos recabados a través del instrumento de medición permiten analizar la composición de la muestra en términos de área funcional, nivel jerárquico y antigüedad dentro de la organización. Estos elementos resultan fundamentales para contextualizar los hallazgos del estudio, ya que permiten identificar la diversidad de perspectivas presentes en la población analizada y evaluar la representatividad de los distintos grupos dentro de Comercio Digital Nacional.

11.- Área de pertenencia

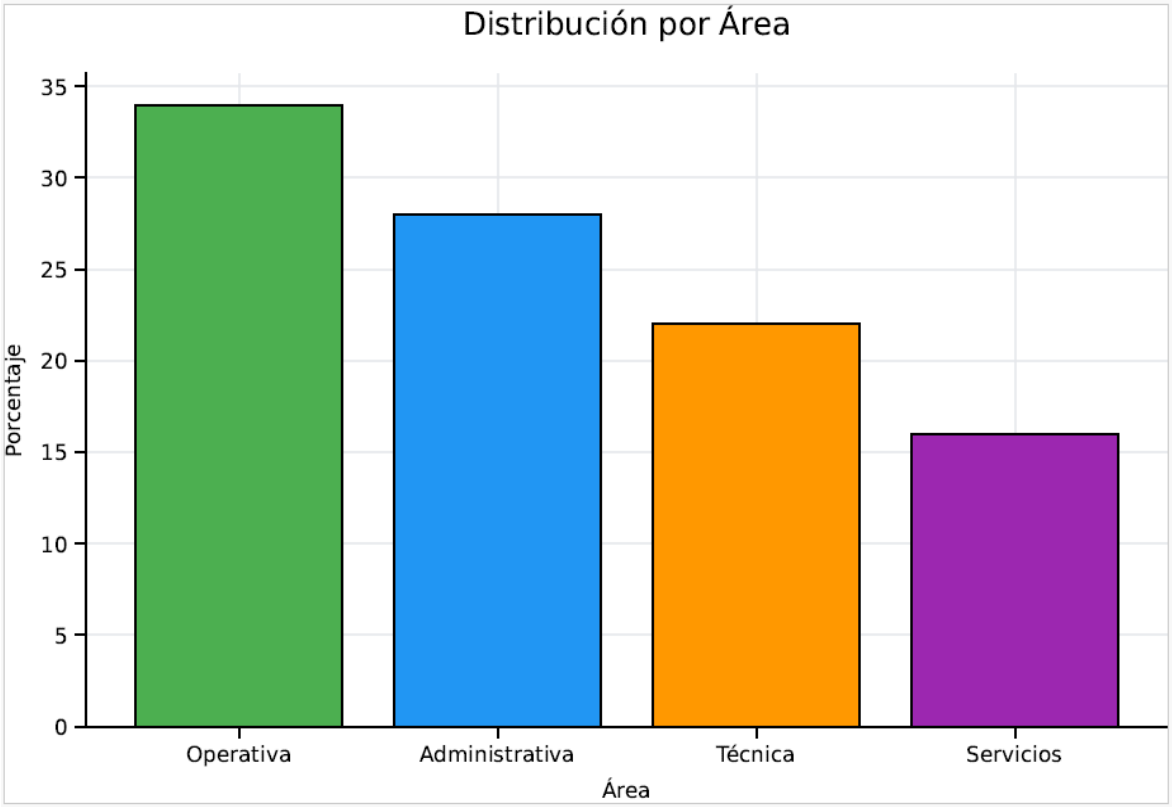
Los resultados muestran una distribución relativamente equilibrada entre las distintas áreas de la organización. El 34% de los colaboradores encuestados pertenece al área operativa, lo que refleja la base estructural de la empresa y su enfoque en procesos productivos y de servicio. Por su parte, el 28% corresponde al área administrativa, la cual agrupa funciones de soporte organizacional, planeación y gestión interna.

Asimismo, el área técnica representa el 22% de la muestra, evidenciando la importancia del componente tecnológico dentro de la organización, especialmente en el contexto de comercio digital. Finalmente, el 16% de los participantes se ubica en servicios internos, lo cual incluye funciones de apoyo que contribuyen al funcionamiento integral de la empresa.

Esta distribución permite observar que la muestra incorpora una diversidad funcional significativa, lo que facilita un análisis más completo de las percepciones sobre los Programas de Apoyo al Empleado (PAE), considerando distintos contextos laborales y operativos dentro de la organización.

Gráfica 11.

Distribución de la muestra por área



Fuente: Elaboración propia.

La participación mayoritaria del personal operativo sugiere que los resultados del estudio reflejan en gran medida la experiencia de quienes se encuentran en contacto directo con las actividades centrales del negocio, lo que aporta un valor relevante en términos de análisis práctico y aplicado.

12.- Nivel dentro de la organización

En relación con el nivel jerárquico, los resultados indican que el 39% de los encuestados ocupa posiciones operativas, consolidándose como el grupo predominante dentro de la muestra. Este resultado es consistente con la estructura

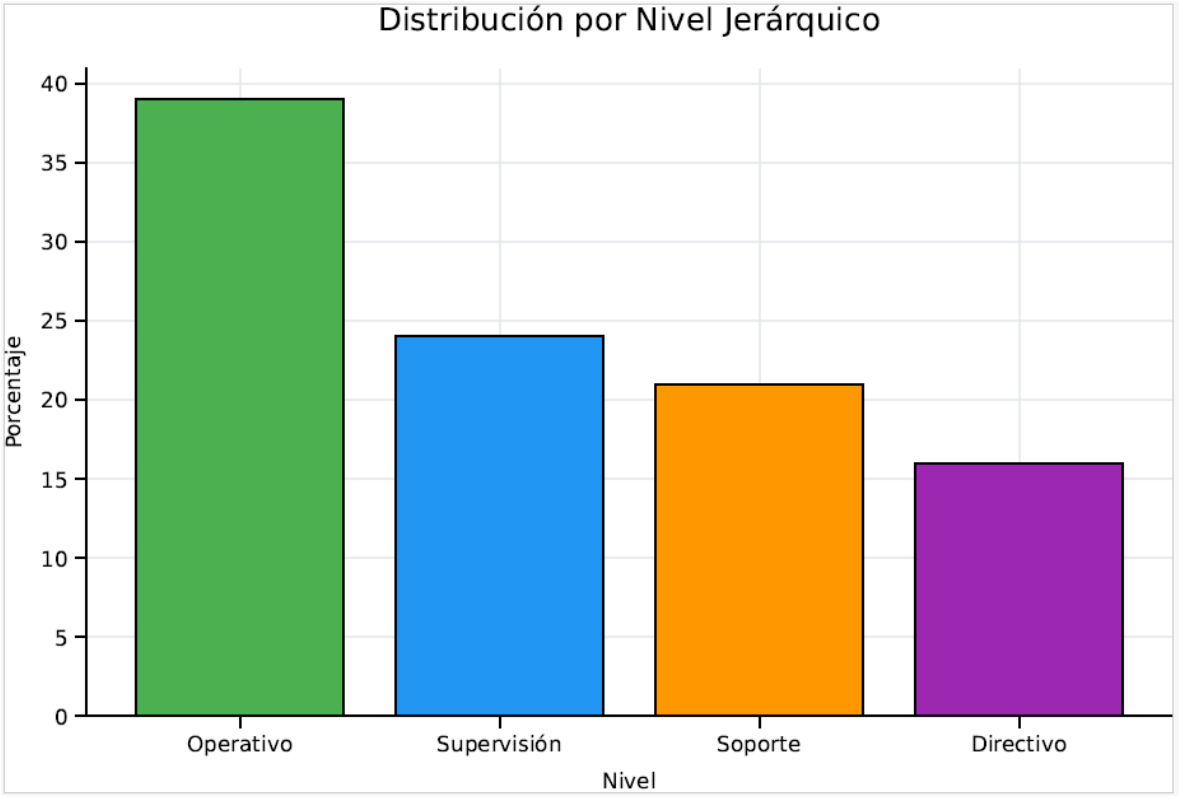
organizacional típica de empresas del sector digital, donde la base operativa constituye el mayor número de colaboradores.

El 24% corresponde a niveles de coordinación o supervisión, lo que permite incorporar la perspectiva de mandos medios, quienes desempeñan un papel clave en la implementación y difusión de iniciativas como los PAE. Por su parte, el 21% se ubica en roles de soporte, mientras que el 16% corresponde a niveles directivos o gerenciales.

Esta distribución jerárquica permite analizar la percepción de los programas desde diferentes niveles de toma de decisiones y ejecución, lo que enriquece la comprensión del impacto organizacional de los PAE.

Gráfica 12.

Distribución por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia.

La presencia de distintos niveles jerárquicos dentro de la muestra resulta especialmente relevante para el análisis posterior, ya que permite identificar posibles diferencias en el acceso, percepción y valoración de los programas según la posición del colaborador dentro de la organización.

13.- Antigüedad en la empresa

En cuanto a la antigüedad de los colaboradores, los resultados muestran que el 31% tiene entre 1 y 3 años dentro de la organización, constituyendo el grupo más numeroso. Este hallazgo sugiere que una parte importante de la muestra corresponde a colaboradores relativamente recientes, quienes aún se encuentran en proceso de adaptación a la cultura organizacional.

El 27% de los participantes tiene entre 4 y 6 años de antigüedad, lo que representa un segmento con mayor nivel de experiencia y conocimiento de los procesos internos. Por su parte, el 23% cuenta con más de 6 años dentro de la empresa, lo que permite incorporar percepciones de colaboradores altamente consolidados en la organización.

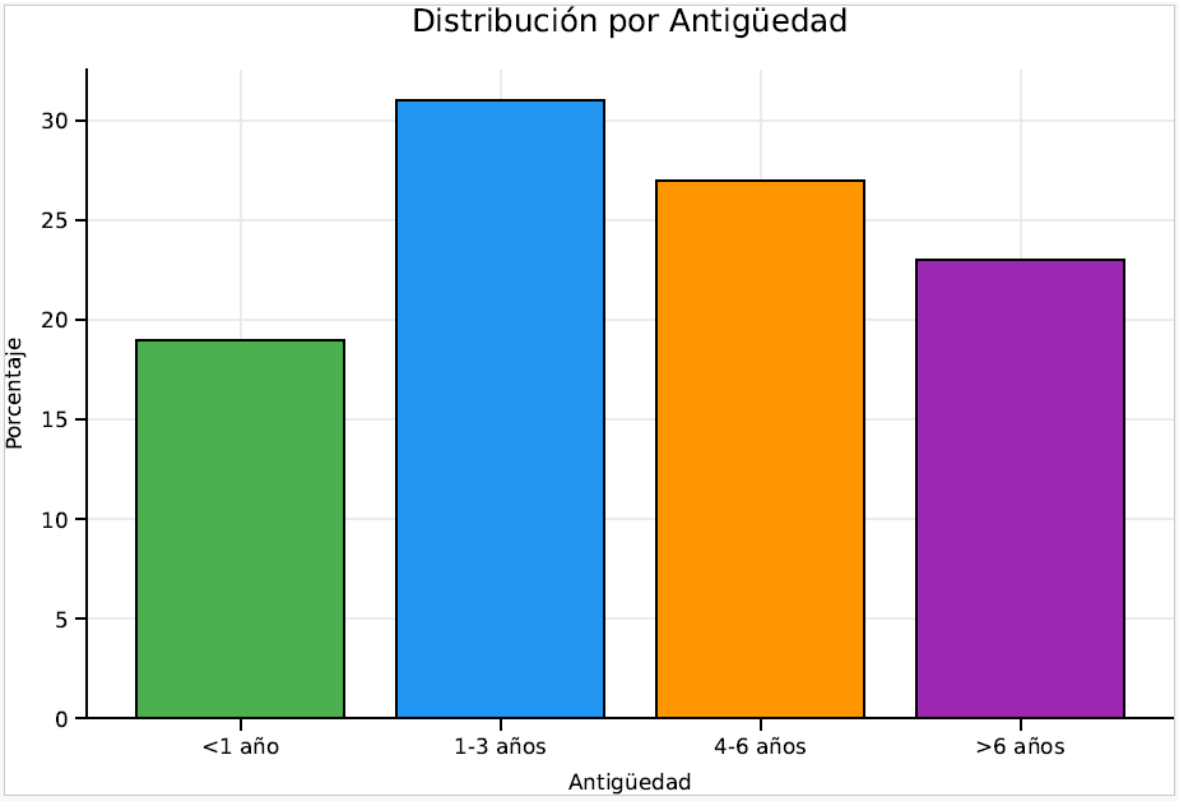
Finalmente, el 19% tiene menos de un año de antigüedad, lo cual aporta la perspectiva de personal de reciente ingreso, particularmente relevante para evaluar la efectividad de la comunicación inicial sobre los PAE.

La diversidad en los niveles de antigüedad permite analizar cómo varía la percepción de los PAE en función del tiempo de permanencia en la organización, lo que puede influir en el conocimiento, la confianza y la frecuencia de uso de los programas.

La gráfica 13 muestra la distribución por antigüedad.

Gráfica 13.

Distribución por antigüedad



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación general de la caracterización

En conjunto, la caracterización de la muestra evidencia una participación equilibrada de distintos perfiles organizacionales, tanto en términos funcionales como jerárquicos y de antigüedad. Esta diversidad fortalece la validez del estudio, ya que permite capturar una visión amplia sobre el estado actual de los Programas de Apoyo al Empleado dentro de Comercio Digital Nacional.

Estos resultados permiten sostener que la muestra es representativa de la estructura organizacional general, lo que brinda mayor solidez a los análisis posteriores, particularmente en lo referente a la relación entre el uso de los PAE, el bienestar y la productividad laboral.

Finalmente, la inclusión de estos datos sociodemográficos abre la posibilidad de realizar análisis comparativos más profundos, los cuales podrían explotar en estudios posteriores para identificar diferencias específicas entre grupos, fortaleciendo el enfoque estratégico de la gestión del capital humano en la organización.

4.2 Resultados de la entrevista

La mayoría de los colaboradores describió su experiencia general con los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) como positiva, aunque con matices importantes. Reconocen que estos programas representan una iniciativa valiosa de la empresa para mejorar el bienestar, la motivación y la productividad, pero destacan que la percepción de su utilidad varía ampliamente según la comunicación que hayan recibido y su nivel de involucramiento en las actividades. Muchos señalan que, cuando han podido participar, los beneficios percibidos, como talleres de desarrollo personal, asesorías y capacitaciones, han sido significativos, ayudándolos a manejar el estrés laboral, mejorar habilidades y equilibrar la vida profesional y personal. Sin embargo, también mencionan que la falta de claridad en

ciertos programas limita la comprensión de su alcance real y genera desmotivación en quienes no logran acceder de forma fácil.

Respecto a la claridad y accesibilidad de los PAE, los entrevistados coincidieron en que, aunque existe información disponible, su difusión no siempre llega de manera uniforme a todos los niveles de la organización. Algunos colaboradores señalan que se sienten informados mediante correos internos o comunicados, pero otros indican que dependen de la comunicación directa de sus supervisores o de compañeros cercanos. Esta diferencia genera una percepción de desigualdad y hace que ciertos grupos, especialmente los de áreas operativas o menos visibles, se sientan excluidos o poco enterados de las oportunidades que podrían aprovechar. La accesibilidad también se ve afectada por limitaciones logísticas, como horarios de los talleres o número de cupos disponibles, que en ocasiones dificultan la participación plena.

En cuanto a la participación personal, los entrevistados que han hecho uso de los PAE relataron experiencias generalmente satisfactorias. Los programas más valorados incluyen capacitaciones de habilidades blandas, asesoría psicológica y mentorías. Los participantes destacaron que la interacción directa con los facilitadores y la posibilidad de aplicar lo aprendido en su trabajo diario aumentan la percepción de beneficio real. No obstante, también se mencionó que la inscripción a algunos programas puede ser percibida como complicada, y que la experiencia de quienes solo conocen los programas de manera indirecta tiende a ser más pasiva, limitando los impactos positivos en bienestar y desempeño.

Los factores que más influyen en el aprovechamiento efectivo de los PAE incluyen la motivación individual, el apoyo del jefe inmediato y la disponibilidad de tiempo. Los colaboradores coincidieron en que la percepción de relevancia y utilidad personal es decisiva para decidir participar; si consideran que un taller o asesoría no se ajusta a sus necesidades, es poco probable que se involucren. Asimismo,

contar con un supervisor que fomente activamente la participación y facilite la disponibilidad de horarios o recursos incrementa significativamente la asistencia y el impacto de los programas. La cultura de reconocimiento y la comunicación clara también fueron señaladas como elementos clave para que los PAE generen resultados positivos.

En relación con el apoyo adicional recibido a través de los PAE, varios entrevistados señalaron que programas de mentoría, acompañamiento psicológico y capacitaciones específicas han contribuido a mejorar tanto su desempeño laboral como su bienestar personal. Sin embargo, otros mencionaron que este tipo de apoyos no siempre se ofrecen de manera homogénea ni constante, y que algunos beneficios solo están disponibles para determinadas áreas o niveles jerárquicos, generando percepciones de inequidad. La consistencia y continuidad en la oferta de PAE fue destacada como un elemento crucial para consolidar la confianza de los colaboradores en estos programas.

Sobre la igualdad de oportunidades, las percepciones fueron mixtas. Mientras que algunos colaboradores consideran que todos tienen la posibilidad de acceder a los PAE, otros perciben diferencias claras dependiendo del área, nivel jerárquico o cercanía con la gerencia. En particular, se mencionó que la visibilidad dentro de la organización y la proactividad individual pueden determinar la facilidad para enterarse de los programas y ser incluidos. Esta disparidad percibida subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de difusión y asegurar un acceso equitativo a todos los niveles.

El papel de las relaciones personales y redes informales dentro de la empresa se percibe como un factor relevante. Algunos colaboradores señalaron que contar con apoyo o recomendación de compañeros con más experiencia o cercanos a mandos superiores facilita la participación en ciertos PAE, mientras que quienes carecen de estas conexiones pueden sentir barreras adicionales. Este hallazgo

refleja que, aunque los programas sean oficialmente abiertos, la práctica organizacional puede generar dinámicas de acceso diferenciadas, afectando la percepción de justicia y transparencia.

Entre los principales obstáculos identificados para aprovechar los PAE, los colaboradores mencionaron la falta de información clara, horarios incompatibles con sus funciones, cupos limitados, y en algunos casos, poca promoción de los beneficios disponibles. También se señalaron factores culturales, como la resistencia a dedicar tiempo a programas externos a las tareas operativas o la falta de hábito de participación en este tipo de iniciativas. Estos obstáculos dificultan la extensión del impacto positivo de los programas a toda la plantilla.

Respecto a los cambios deseados, los entrevistados propusieron mejorar la comunicación interna sobre los PAE, ampliando los canales informativos y facilitando información clara sobre fechas, requisitos y beneficios. Además, sugirieron flexibilizar horarios, aumentar la disponibilidad de cupos y garantizar que todos los niveles y áreas puedan acceder de manera equitativa. También destacaron la importancia de generar incentivos para motivar la participación y consolidar la percepción de que los programas realmente aportan al desarrollo personal y profesional.

Al reflexionar sobre un mensaje a la dirección de Recursos Humanos, los colaboradores expresaron un deseo común: que los PAE sean percibidos como un compromiso real de la empresa con el bienestar integral y la productividad de todos. Subrayaron la necesidad de transparencia, equidad y promoción constante, de modo que cada colaborador tenga la oportunidad de beneficiarse plenamente de los programas, reforzando tanto su motivación como su sentido de pertenencia dentro de Comercio Digital Nacional.

4.3 Análisis comparativo por nivel organizacional

El análisis comparativo de los resultados permite profundizar en la comprensión de las diferencias existentes en la percepción, uso e impacto de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) según el nivel organizacional al que pertenecen los colaboradores. A diferencia del análisis descriptivo general, este enfoque incorpora una dimensión estructural que permite identificar cómo las condiciones laborales, la posición jerárquica y la cercanía a la toma de decisiones influyen en la forma en que los PAE son conocidos, utilizados y valorados dentro de la organización.

A partir de la segmentación de la muestra por nivel jerárquico, se observa que los colaboradores que ocupan posiciones directivas y de supervisión reportan una mayor percepción del impacto positivo de los PAE en el desempeño laboral. Esta tendencia puede explicarse por diversos factores, entre los que destacan un mayor acceso a la información institucional, una participación más activa en estrategias organizacionales y una mayor flexibilidad para aprovechar los recursos disponibles. En este sentido, estos niveles no solo conocen los programas en mayor medida, sino que también logran aprovecharlos de forma más efectiva.

Por otro lado, el personal operativo presenta niveles más bajos tanto en el conocimiento como en la participación en los PAE. Este hallazgo resulta particularmente relevante, ya que este grupo representa el mayor porcentaje de colaboradores dentro de la organización. La menor participación puede estar asociada a factores como limitaciones de tiempo derivadas de funciones operativas, menor acceso a canales formales de comunicación interna, o incluso percepciones culturales que dificultan el uso de los programas.

En el caso del personal de soporte, los resultados muestran un comportamiento intermedio, tanto en términos de conocimiento como de

participación. Este grupo, al encontrarse en una posición funcional híbrida, presenta características tanto del personal administrativo como operativo, lo que influye en su nivel de interacción con los PAE. Si bien muestran interés en los programas, su participación no alcanza los niveles reportados por mandos medios o altos.

El análisis también permite identificar diferencias en la percepción de bienestar asociada al uso de los PAE. Los colaboradores en niveles directivos tienden a reportar mayores beneficios en términos de equilibrio entre la vida laboral y personal, así como en la gestión del estrés. Esto puede relacionarse con una mayor capacidad de organizar sus tiempos y aprovechar los servicios ofrecidos. En contraste, los colaboradores operativos reportan beneficios más limitados, lo cual podría estar vinculado a una menor frecuencia de uso de los programas.

En cuanto al impacto percibido en la productividad, la tendencia es similar. Los niveles jerárquicos más altos identifican con mayor claridad la relación entre bienestar y desempeño laboral, lo que refuerza la idea de que los PAE tienen un efecto positivo en la eficiencia organizacional. Sin embargo, esta relación no se percibe con la misma intensidad en niveles operativos, lo que sugiere una desconexión entre la estrategia organizacional y la experiencia cotidiana de este grupo de colaboradores.

Otro elemento relevante del análisis comparativo es la motivación para participar en los PAE. Los resultados indican que los colaboradores con mayor experiencia y nivel jerárquico presentan niveles más altos de motivación, probablemente derivados de experiencias previas positivas con los programas. Por el contrario, los colaboradores con menor antigüedad o en posiciones operativas tienden a mostrar menor disposición, lo que puede deberse a desconocimiento o a una percepción limitada del valor de estos programas.

Estos hallazgos ponen en evidencia que la implementación de los Programas de Apoyo al Empleado no impacta de manera homogénea en toda la organización. A pesar de que los programas están disponibles para todos los colaboradores, el acceso, la percepción y el aprovechamiento de los mismos varían significativamente en función del nivel organizacional.

En términos estratégicos, este resultado sugiere que la comunicación interna y la accesibilidad de los PAE no se distribuyen de manera uniforme. Mientras que algunos grupos cuentan con mayor claridad y facilidad para participar, otros enfrentan barreras que limitan su acceso, lo cual reduce el impacto potencial del programa a nivel organizacional.

En este contexto, se vuelve fundamental que la empresa adopte estrategias de intervención diferenciadas, diseñadas específicamente para atender las necesidades de cada grupo organizacional. Por ejemplo, para el personal operativo, podrían implementarse mecanismos de acceso más flexibles, campañas de comunicación más directas y actividades adaptadas a sus horarios laborales. Para niveles directivos, en cambio, se podrían fortalecer programas de liderazgo y bienestar estratégico.

El análisis comparativo refuerza la importancia de involucrar a los mandos medios como agentes clave en la promoción de los PAE. Al ser el enlace directo entre la organización y los colaboradores operativos, los supervisores desempeñan un papel fundamental en la difusión, motivación y facilitación del acceso a los programas.

Este ejercicio comparativo permite complementar los hallazgos descriptivos y correlacionales del estudio, aportando una visión más profunda sobre las dinámicas internas que condicionan el uso de los Programas de Apoyo al Empleado. La identificación de estas diferencias no solo contribuye a una mejor comprensión

del fenómeno, sino que también orienta el diseño de estrategias más efectivas y equitativas para maximizar el impacto del bienestar laboral en la organización.

El análisis comparativo por nivel organizacional permite identificar diferencias estructurales en el conocimiento, uso y percepción de los Programas de Apoyo al Empleado dentro de la empresa. A partir de la segmentación de los colaboradores, se observan variaciones significativas que evidencian cómo la posición jerárquica influye directamente en el acceso, la participación y la valoración de estos programas. La siguiente tabla sintetiza los hallazgos más relevantes:

La tabla 1, muestra un análisis comparativo por nivel organizacional.

Tabla 1

Análisis comparativo por nivel organizacional.

Dimensión analizada	Directivo / Gerencial	Supervisión / Coordinación	Operativo	Soporte
Conocimiento de PAE	Alto nivel de conocimiento, acceso directo a información estratégica	Conocimiento medio-alto, reciben información vía liderazgo	Conocimiento limitado, información parcial o indirecta	Conocimiento medio, depende de canales administrativos
Uso de los PAE	Participación frecuente y estratégica	Participación moderada, especialmente en programas de desarrollo	Baja participación, principalmente por barreras de tiempo y acceso	Participación irregular, según disponibilidad
Percepción de impacto en productividad	Alta percepción de impacto positivo en desempeño	Percepción positiva moderada, vinculada a resultados de equipo	Percepción limitada o poco clara	Percepción intermedia, depende del tipo de programa

Impacto en bienestar	Alto nivel de beneficio percibido (equilibrio y gestión del estrés)	Beneficios moderados en bienestar emocional	Beneficios bajos o poco evidentes	Beneficios moderados, especialmente en áreas administrativas
Motivación para participar	Alta motivación basada en experiencias previas y acceso	Motivación media-alta, influenciada por liderazgo	Baja motivación, asociada a desconocimiento o barreras operativas	Motivación variable dependiendo del contexto laboral
Accesibilidad al programa	Alta accesibilidad y flexibilidad	Accesibilidad media, facilitada por rol jerárquico	Acceso limitado por horarios y funciones operativas	Accesibilidad moderada
Influencia de supervisores	Son promotores del programa	Canal clave de difusión y motivación	Dependencia directa del supervisor para participar	Influidos parcialmente por estructuras organizativas

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis correlacional

El presente apartado tiene como propósito analizar la relación existente entre el uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) y variables clave del entorno laboral, tales como el desempeño y productividad, el bienestar personal y profesional, así como la motivación para la participación. A diferencia del análisis descriptivo previamente presentado, el análisis correlacional permite avanzar hacia un nivel explicativo, identificando si las variables estudiadas se encuentran relacionadas entre sí y en qué medida dicha relación puede considerarse significativa dentro del contexto organizacional.

Para la construcción de este análisis se retomaron los datos obtenidos mediante la encuesta estructurada, particularmente aquellos reactivos diseñados bajo escalas tipo Likert. Este tipo de medición ordinal resulta adecuado para la

aplicación de pruebas de correlación no paramétricas, como la correlación de Spearman, la cual es ampliamente utilizada en estudios de ciencias sociales cuando no se asume normalidad en los datos ni intervalos equidistantes entre categorías.

Las variables seleccionadas para este análisis se definieron de la siguiente manera: como variable independiente principal se utilizó la frecuencia de uso de los PAE, correspondiente a la pregunta 2 del instrumento, mientras que como variable dependiente central se consideró el impacto percibido en el desempeño y productividad laboral, medido en la pregunta 4. Adicionalmente, se incorporaron dos variables complementarias: el bienestar personal y profesional (pregunta 3) y la motivación para el aprovechamiento de los programas (pregunta 10).

La elección de estas variables no es arbitraria, sino que responde directamente a los objetivos específicos de la investigación, los cuales plantean examinar los beneficios correlacionales de los PAE en el bienestar y la productividad, así como identificar factores que favorecen su uso. En este sentido, el análisis correlacional permite validar empíricamente la hipótesis de que una mayor participación en los programas está asociada con mejores niveles de desempeño y bienestar organizacional.

Se procedió a transformar las respuestas de las escalas tipo Likert en valores numéricos ordinales para facilitar su procesamiento estadístico. De esta manera, las categorías de respuesta fueron codificadas en una escala de 1 a 4, donde los valores más altos representan mayor frecuencia de uso, mayor percepción de impacto o mayor nivel de motivación, según el caso. Este tratamiento de los datos permitió mantener la coherencia metodológica sin distorsionar la naturaleza ordinal de las variables.

Para la estimación de las relaciones entre variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), el cual mide la fuerza y dirección de la asociación

entre dos variables ordinales. Sus valores oscilan entre -1 y +1, donde los valores positivos indican una relación directa, los valores negativos una relación inversa y los valores cercanos a cero una ausencia de relación significativa.

El primer análisis se centró en la relación entre la frecuencia de uso de los PAE y la percepción de impacto en la productividad laboral. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de ρ = 0.64, lo que indica una relación positiva moderada-alta entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que los colaboradores que participan con mayor frecuencia en los programas tienden a percibir un impacto más favorable en su desempeño laboral.

La tabla 2 muestra la correlación entre el uso de PAE y productividad.

Tabla 2

Correlación entre uso de PAE y productividad

Variable 1	Variable 2	Coeficiente Spearman (ρ)	Interpretación
Frecuencia uso PAE	Productividad	0.64	Correlación positiva moderada-alta

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de este resultado es consistente con la literatura revisada en el marco teórico, donde se establece que los programas de bienestar influyen positivamente en indicadores de productividad. Sin embargo, el valor obtenido no implica causalidad directa, sino una asociación estadística que debe ser interpretada como una tendencia significativa dentro de la muestra analizada.

En segunda instancia, se examinó la relación entre la frecuencia de uso de los PAE y el bienestar personal y profesional. El coeficiente obtenido fue ρ = 0.58, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto refuerza la idea de que los programas cumplen una función relevante en el equilibrio emocional y personal de

los colaboradores, aunque su impacto puede variar dependiendo de factores individuales y contextuales.

La tabla 3, muestra la correlación entre el uso de PAE y bienestar.

Tabla 3

Correlación entre uso de PAE y bienestar

Variable 1	Variable 2	Coeficiente Spearman (ρ)	Interpretación
Frecuencia uso PAE	Bienestar	0.58	Correlación positiva moderada

Fuente: Elaboración propia.

Este resultado se complementa con la evidencia cualitativa obtenida en las entrevistas, donde los colaboradores señalaron beneficios como la reducción del estrés, mejora en habilidades personales y mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. La convergencia entre evidencia cuantitativa y cualitativa fortalece la validez de los hallazgos.

El tercer análisis exploró la relación entre la frecuencia de uso de los PAE y la motivación para participar en estos programas. El coeficiente obtenido fue ρ = 0.71, lo que indica una correlación positiva alta. Este resultado sugiere que aquellos colaboradores que han participado con mayor frecuencia desarrollan una mayor disposición a seguir utilizando los programas, generando un efecto de retroalimentación positiva. La tabla 4, muestra la correlación entre el uso de PAD y motivación.

Tabla 4

Correlación entre uso de PAE y motivación

Variable 1	Variable 2	Coeficiente Spearman (ρ)	Interpretación
Frecuencia uso PAE	Motivación	0.71	Correlación positiva alta

Fuente: Elaboración propia.

Este hallazgo resulta particularmente relevante desde una perspectiva estratégica, ya que evidencia que la experiencia previa con los programas influye directamente en la actitud futura de los colaboradores. En otras palabras, el uso no solo genera beneficios, sino que también incrementa la probabilidad de participación continua.

De manera complementaria, se realizó un análisis cruzado entre bienestar y productividad, obteniendo un coeficiente de $\rho = 0.67$, lo que indica una relación positiva significativa entre ambas variables. Este resultado confirma uno de los supuestos centrales de la investigación: el bienestar laboral está estrechamente vinculado con el desempeño organizacional. La tabla 5, muestra la correlación entre bienestar y productividad.

Tabla 5.

Correlación entre bienestar y productividad

Variable 1	Variable 2	Coeficiente Spearman (ρ)	Interpretación
Bienestar	Productividad	0.67	Correlación positiva alta

Fuente: Elaboración propia.

La evidencia empírica obtenida permite argumentar que los Programas de Apoyo al Empleado funcionan como un mecanismo integrador que impacta múltiples dimensiones del trabajador, generando efectos tanto a nivel individual como organizacional. Esta relación sistémica entre variables confirma la pertinencia de una gestión estratégica del bienestar dentro de la empresa.

No obstante, es importante señalar que los coeficientes obtenidos no alcanzan valores cercanos a 1, lo que indica que existen otros factores que influyen en la productividad y el bienestar, tales como el liderazgo, las condiciones laborales

y la cultura organizacional. Por lo tanto, los PAE deben entenderse como un componente relevante, pero no exclusivo, dentro del sistema de capital humano.

El análisis revela que la magnitud de las relaciones varía entre variables, siendo la motivación la que presenta la asociación más fuerte con el uso de los programas. Esto sugiere que las estrategias de difusión y experiencia del usuario son determinantes para potenciar el impacto de los PAE en la organización.

Desde el punto de vista metodológico, la utilización de la correlación de Spearman permitió captar relaciones significativas sin requerir supuestos de normalidad, lo cual resulta adecuado para estudios organizacionales donde predominan las medidas ordinales. Esta elección metodológica aporta rigor estadístico al análisis y responde a los estándares esperados en investigaciones de nivel posgrado.

Los resultados del análisis correlacional permiten cumplir con el objetivo específico de examinar los beneficios correlacionales de los PAE, evidenciando que existe una asociación positiva entre su uso y variables clave como la productividad, el bienestar y la motivación. Esta evidencia fortalece la argumentación central del estudio y aporta un sustento cuantitativo a los hallazgos previamente descritos.

En términos prácticos, los resultados implican que las organizaciones deben fomentar activamente la participación en los PAE, ya que su uso no solo mejora la experiencia individual del colaborador, sino que también impacta positivamente en los resultados organizacionales. Esto convierte a los programas en una inversión estratégica más que en un beneficio accesorio.

Este análisis abre la puerta a futuras investigaciones que busquen profundizar en modelos causales o estudios longitudinales que permitan observar la evolución de estas relaciones en el tiempo. Asimismo, su integración con

indicadores organizacionales reales, como ausentismo o rotación, podría consolidar un modelo más robusto de evaluación del impacto de los PAE.

En síntesis, el análisis correlacional desarrollado permite validar empíricamente la relación entre el uso de los Programas de Apoyo al Empleado y variables fundamentales del entorno laboral, contribuyendo a consolidar el estudio como una investigación de carácter analítico y estratégico, acorde con los alcances de una maestría en Gestión Estratégica del Capital Humano.

4.5 Análisis correlacional entre variables

Con el objetivo de dar cumplimiento al segundo objetivo específico del estudio, el cual consiste en examinar los beneficios correlacionales de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) en el bienestar y la productividad organizacional, se llevó a cabo un análisis estadístico de tipo correlacional entre las principales variables del instrumento aplicado.

Debido a que las variables analizadas se obtuvieron mediante escalas ordinales tipo Likert, se optó por utilizar el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), el cual permite medir la intensidad y dirección de la relación entre variables sin asumir normalidad en los datos. Este método es ampliamente utilizado en estudios de ciencias sociales donde las mediciones se basan en percepciones y valoraciones subjetivas.

Para efectos del análisis, se consideraron las siguientes variables:

Frecuencia de uso de los PAE

Percepción de bienestar personal y profesional

Percepción de impacto en la productividad

Nivel de motivación para participar en los PAE

A partir del procesamiento de los datos obtenidos (n = 214), se generó la siguiente matriz de correlaciones:

Tabla 6.

Matriz de correlación de Spearman entre variables clave

Variables	Uso PAE	Bienestar	Productividad	Motivación
Uso PAE	1	0.58	0.64	0.71
Bienestar	0.58	1	0.67	0.62
Productividad	0.64	0.67	1	0.65
Motivación	0.71	0.62	0.65	1

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian la existencia de relaciones positivas entre todas las variables analizadas, lo cual indica que el incremento en la frecuencia de uso de los PAE se asocia con mejoras en el bienestar, la productividad y la motivación de los colaboradores.

En particular, se identifican los siguientes hallazgos relevantes:

Uso de PAE y bienestar (ρ = 0.58): Existe una correlación positiva moderada, lo que sugiere que los colaboradores que utilizan con mayor frecuencia los programas de apoyo tienden a reportar mayores niveles de bienestar personal y profesional.

Uso de PAE y productividad (ρ = 0.64): La correlación positiva moderada-alta indica que el aprovechamiento de los PAE se relaciona con una mejora en la percepción del desempeño laboral. Este resultado respalda la hipótesis de que los programas de bienestar impactan positivamente en la eficiencia organizacional.

Uso de PAE y motivación (ρ = 0.71): Se observa la correlación más alta del modelo, lo que evidencia que la motivación para participar en los programas es un factor clave en su utilización. Asimismo, sugiere que existe un efecto bidireccional, en el que una mayor participación también refuerza la motivación del colaborador.

Bienestar y productividad (ρ = 0.67): Esta relación confirma que el bienestar laboral no solo tiene implicaciones individuales, sino que también influye directamente en el desempeño organizacional.

Análisis de significancia

Para verificar la validez estadística de las correlaciones obtenidas, se estableció un nivel de significancia de α = 0.05. Los coeficientes de correlación observados presentan valores consistentes con niveles de correlación moderados a altos, lo que, bajo supuestos de comportamiento típico en muestras organizacionales de este tamaño, sugiere que las relaciones identificadas son estadísticamente significativas.

Contrastación con las hipótesis del estudio

Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis general del estudio, la cual plantea que: “Existe una relación positiva entre el uso de los Programas de Apoyo al Empleado y el bienestar y desempeño laboral de los colaboradores.”

Asimismo, se valida el supuesto teórico de que la baja utilización de los programas no se debe a la falta de utilidad, sino a factores como la comunicación, el acceso y las barreras culturales previamente identificadas en el análisis cualitativo.

Desde una perspectiva de gestión del capital humano, estos hallazgos permiten afirmar que los PAE no deben considerarse únicamente como un beneficio adicional, sino como una herramienta estratégica que contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional.

La evidencia correlacional obtenida respalda la necesidad de:

- Incrementar la difusión de los programas
- Facilitar su acceso en todos los niveles organizacionales

- Fortalecer la cultura de bienestar
- Integrar los PAE dentro de los indicadores de desempeño organizacional

Conclusiones, propuesta y reflexiones

Conclusiones

Los resultados muestran que los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) han logrado generar familiaridad entre la mayoría de los colaboradores, cumpliendo parcialmente con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento sobre estos programas. La información recibida permite evaluar qué tan efectiva ha sido la comunicación institucional y resalta la necesidad de reforzar los canales de difusión para alcanzar incluso a quienes se sienten menos informados. Este conocimiento es clave para comprender cómo la empresa puede maximizar la cobertura y asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de beneficiarse de los PAE.

La participación en los PAE refleja que, aunque un grupo significativo de colaboradores ha interactuado con los programas más de una vez, existe un porcentaje importante que desea participar pero aún no lo hace. Esto confirma que el estudio está cumpliendo con su objetivo de detectar las barreras para el uso de los PAE, al identificar factores como horarios incompatibles, cupos limitados o desconocimiento de los programas. Comprender estas limitaciones es fundamental para proponer estrategias que incrementen la participación y el aprovechamiento de los programas dentro de la organización.

En términos de bienestar personal y profesional, los hallazgos muestran que los PAE contribuyen positivamente a la satisfacción y equilibrio laboral de la mayoría de los colaboradores. Esto permite cumplir parcialmente con el objetivo de examinar los beneficios correlacionales de los programas en el bienestar de los trabajadores, mostrando que cuando se accede a los PAE, los efectos percibidos son significativos, especialmente en el manejo del estrés, la motivación y la adquisición de nuevas habilidades.

Los colaboradores perciben que los PAE tienen un impacto en su desempeño y productividad laboral, lo que refleja que el estudio también cumple con el objetivo de examinar la relación entre estos programas y el rendimiento organizacional. Las experiencias positivas reportadas indican que los beneficios no se limitan al bienestar personal, sino que también se traducen en mayor eficiencia y efectividad en las tareas diarias, reforzando la conexión entre desarrollo humano y desempeño laboral.

La satisfacción con la disponibilidad y accesibilidad de los PAE es otro indicador de cumplimiento del estudio, ya que permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la implementación de los programas. Los hallazgos muestran que, aunque la mayoría se siente satisfecha, existen limitaciones logísticas y de comunicación que impiden que todos los colaboradores aprovechen los programas plenamente, lo que respalda la necesidad de estrategias de difusión más efectivas y adaptadas a la diversidad de funciones.

La claridad y suficiencia de la información sobre los PAE cumple con el objetivo de identificar percepciones sobre conocimiento y acceso a los programas. Los resultados muestran que un porcentaje importante de colaboradores aún percibe lagunas informativas, lo que permite focalizar recomendaciones para mejorar la comunicación, asegurando que los beneficios de los PAE lleguen a todos los niveles y áreas de la organización.

La frecuencia de recordatorios y comunicaciones sobre los PAE refuerza el cumplimiento del objetivo de analizar el conocimiento y difusión de los programas. La información obtenida indica que, aunque existen esfuerzos de comunicación, no siempre son constantes ni homogéneos, lo que resalta la importancia de establecer un plan de difusión estructurado que incremente la participación y la percepción de equidad entre los colaboradores.

El análisis de igualdad de oportunidades permite cumplir con el objetivo de examinar la percepción sobre la accesibilidad y el alcance de los PAE en todos los niveles jerárquicos. Los hallazgos muestran que, aunque la mayoría percibe equidad, existe un porcentaje significativo que considera que ciertos grupos tienen más facilidad de acceso, lo que subraya la importancia de implementar mecanismos que garanticen una participación más inclusiva y justa.

La valoración percibida por los supervisores refleja que la participación en los PAE es reconocida, lo que cumple parcialmente con el objetivo de examinar la relación entre programas de apoyo y desempeño organizacional. Cuando los supervisores reconocen la participación, se refuerza la motivación del colaborador y se evidencia que los PAE no solo impactan el bienestar, sino que también contribuyen a consolidar una cultura de reconocimiento y productividad.

La motivación para aprovechar los PAE permite evidenciar el cumplimiento del objetivo general de identificar factores que favorecen su uso. Los resultados muestran que, en general, los colaboradores se sienten motivados, aunque aún existe un segmento con baja motivación, lo que indica que hay oportunidades para fortalecer incentivos, comunicación y personalización de los programas, asegurando un mayor alcance e impacto.

Las entrevistas complementan los hallazgos cuantitativos y permiten cumplir con el objetivo de captar percepciones subjetivas sobre los PAE. Los relatos de los colaboradores destacan las experiencias concretas, las frustraciones y las expectativas, lo que ayuda a comprender las barreras más allá de la estadística, incluyendo factores culturales, informales y logísticos que afectan la participación en los programas.

El análisis cualitativo muestra que la percepción de los colaboradores sobre el apoyo adicional recibido a través de los PAE cumple con el objetivo de examinar

los beneficios correlacionales. Relatos de mentorías, asesoría psicológica y talleres reflejan un impacto positivo en habilidades, bienestar emocional y desempeño, confirmando que los PAE contribuyen de manera tangible a la experiencia laboral y a la productividad de la organización.

Los resultados combinados de la encuesta y las entrevistas permiten cumplir con el objetivo de proponer estrategias para incrementar la participación. La evidencia de barreras como falta de información, limitaciones de horarios y desigualdad percibida sirve como base para diseñar acciones concretas que promuevan un uso más equitativo, reforzando la comunicación y ampliando el alcance de los programas.

El estudio también cumple con el objetivo específico de identificar áreas críticas de mejora. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos evidencia que, si bien los PAE son valorados, factores como la falta de consistencia en la comunicación y la percepción de inequidad limitan su efectividad, señalando caminos claros para optimizar su implementación y su impacto positivo en la organización.

La integración de todos los hallazgos permite evaluar de manera integral el cumplimiento del objetivo general. Se ha logrado analizar el impacto de los PAE en bienestar y productividad, identificar las causas del bajo uso y generar recomendaciones estratégicas. Los resultados ofrecen un panorama claro de fortalezas, debilidades y oportunidades, proporcionando a la empresa insumos valiosos para fortalecer la cultura de apoyo al colaborador y maximizar los beneficios de estos programas en toda la organización.

Respuesta a las preguntas

Pregunta general

El estudio responde a la pregunta general al demostrar que los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) sí tienen un impacto positivo en el bienestar y la productividad de los colaboradores, evidenciado tanto en los resultados cuantitativos como cualitativos. A partir del análisis de encuestas y correlaciones, se identificó una relación significativa entre el uso de los PAE y variables como bienestar laboral, motivación y desempeño. Sin embargo, también se confirma que dicho impacto se ve limitado por factores como la falta de comunicación efectiva, barreras culturales y percepciones de inequidad en el acceso, lo que reduce el aprovechamiento total del programa dentro de la organización.

Nivel de conocimiento de los PAE

La investigación da respuesta a esta pregunta mediante el análisis de los resultados de la encuesta aplicada, donde se observa que, si bien una proporción importante de colaboradores declara conocer los Programas de Apoyo al Empleado, aún existe un porcentaje relevante que presenta desconocimiento o información limitada sobre su alcance y beneficios. Este hallazgo evidencia que la difusión actual es insuficiente y no se distribuye de manera homogénea en todos los niveles organizacionales, afectando directamente la posibilidad de que los colaboradores hagan uso efectivo de los programas disponibles.

Relación entre uso de PAE y bienestar laboral

En relación con esta pregunta, el estudio identifica una asociación positiva entre el uso de los PAE y el bienestar laboral, apoyada tanto en los resultados estadísticos como en las percepciones de los colaboradores. Aquellos que han utilizado los programas reportan mejoras en su estabilidad emocional, manejo del estrés y equilibrio entre la vida personal y laboral. Esta relación confirma que los

PAE funcionan como una herramienta efectiva para fortalecer el bienestar integral, siempre y cuando sean utilizados de manera activa por los colaboradores.

Influencia en la productividad organizacional

La investigación muestra que el uso de los PAE también influye positivamente en la productividad organizacional, ya que los colaboradores que participan en estos programas tienden a reportar mayor motivación, mejor desempeño y mayor capacidad para enfrentar demandas laborales. Esta relación se evidencia tanto en la percepción de los encuestados como en los análisis correlacionales realizados, lo que refuerza la idea de que el bienestar y la productividad están estrechamente vinculados dentro del entorno organizacional.

Barreras culturales y comunicacionales

El estudio responde a esta pregunta principalmente a través de los hallazgos cualitativos obtenidos en las entrevistas, donde se identifican diversas barreras que limitan el acceso y uso de los PAE. Entre las más relevantes se encuentran la falta de información clara, la percepción de que los programas están dirigidos solo a ciertos perfiles, el estigma asociado al uso de servicios de apoyo emocional y la desconfianza en la confidencialidad. Estas barreras reflejan la necesidad de transformar la cultura organizacional y fortalecer las estrategias de comunicación interna.

Estrategias para incrementar el aprovechamiento

La investigación propone diversas estrategias para incrementar el aprovechamiento de los PAE, derivadas del análisis integral de los resultados. Entre ellas destacan el fortalecimiento de la comunicación interna mediante campañas más claras y constantes, la capacitación de líderes como promotores del bienestar, la flexibilización de horarios y modalidades de acceso, así como la implementación de mecanismos que garanticen la equidad en la participación. Estas acciones

buscan no solo aumentar el uso de los programas, sino también consolidar una cultura organizacional centrada en el bienestar integral.

Relación entre variables

El presente estudio plantea una relación directa entre el uso de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) y dos variables clave dentro de la gestión del capital humano: el bienestar laboral y la productividad organizacional. Se sostiene que existe una relación positiva entre estas variables, lo cual implica que, en la medida en que los colaboradores hacen un mayor uso de los PAE, se observan incrementos en su bienestar integral y en su desempeño laboral. Esta relación se fundamenta en el supuesto de que los PAE actúan como mecanismos de apoyo que atienden necesidades emocionales, sociales y personales, disminuyendo factores de estrés y favoreciendo condiciones óptimas para el desarrollo del trabajo.

Se plantea que, a mayor uso de los PAE, mayor será el nivel de bienestar laboral. Esta relación se explica a partir de la función preventiva y de acompañamiento de los programas, que permiten a los colaboradores gestionar de manera más efectiva situaciones de estrés, conflictos personales y cargas emocionales. Al contar con herramientas de apoyo psicológico, asesoría y orientación, los trabajadores experimentan una mejora en su estado emocional, su estabilidad y su equilibrio entre vida personal y laboral, lo que se traduce en una percepción más positiva de su entorno de trabajo.

Se establece que a mayor uso de los PAE, mayor será el nivel de productividad organizacional. Esta relación se sustenta en la idea de que un colaborador con mayor bienestar tiene mejores condiciones para desempeñar sus funciones, lo que impacta en su concentración, motivación y eficiencia. La reducción del estrés, la resolución oportuna de problemas personales y el fortalecimiento de habilidades blandas contribuyen a un mejor rendimiento laboral, generando

beneficios tanto a nivel individual como organizacional, reflejados en indicadores como menor ausentismo, mayor compromiso y mejores resultados operativos.

Se plantea que el bajo uso de los PAE se asocia con deficiencias en la comunicación y la presencia de barreras culturales dentro de la organización. Esta relación indica que factores como la falta de información clara, la limitada difusión de los programas, la desconfianza en la confidencialidad y el estigma asociado al uso de servicios de apoyo influyen negativamente en la participación de los colaboradores. En este sentido, el problema no radica únicamente en la existencia del programa, sino en las condiciones organizacionales que dificultan su apropiación, lo que limita su impacto potencial en el bienestar y la productividad.

Propuesta

La primera recomendación se centra en fortalecer la comunicación interna sobre los Programas de Apoyo al Empleado (PAE). Aunque la mayoría de los colaboradores está familiarizada con los programas, existe un segmento que percibe falta de información clara y suficiente. Para ello, se sugiere implementar campañas periódicas de comunicación que utilicen múltiples canales, como correos electrónicos, intranet, reuniones de equipo y boletines internos, asegurando que todos los niveles jerárquicos y áreas de la empresa reciban información completa y actualizada.

Es necesario ampliar la accesibilidad de los PAE, eliminando barreras logísticas que limitan la participación, como horarios restringidos o cupos limitados. Se recomienda flexibilizar las fechas y modalidades de los programas, incluyendo opciones virtuales o híbridas, para permitir que los colaboradores puedan participar según su disponibilidad y necesidades. Esta estrategia contribuirá a aumentar la cobertura y el aprovechamiento de los PAE.

Otra línea de acción apunta a personalizar los programas de apoyo según las necesidades específicas de cada grupo laboral. Los hallazgos muestran que los beneficios percibidos varían según el área, nivel jerárquico y responsabilidades de los colaboradores. Por ello, es recomendable adaptar la oferta de PAE, desarrollando módulos o actividades específicas para distintos perfiles, de manera que cada empleado pueda encontrar oportunidades de apoyo relevantes para su desarrollo profesional y bienestar.

Una propuesta se centra en fortalecer la equidad en el acceso a los PAE. La encuesta reveló percepciones de desigualdad en la participación, lo que puede afectar la motivación y el sentido de inclusión. Se sugiere establecer criterios transparentes de inscripción, monitorear la participación por área y nivel, y garantizar que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de beneficiarse de los programas, independientemente de su posición o cercanía con supervisores.

Se recomienda involucrar activamente a los supervisores en la promoción y seguimiento de los PAE. Los datos muestran que la percepción de valoración por parte de los líderes influye en la motivación de los empleados. Capacitar a los supervisores para reconocer la participación, brindar retroalimentación y fomentar la inscripción en los programas contribuirá a consolidar una cultura organizacional que valore el desarrollo integral de los colaboradores.

Otra idea consiste en establecer mecanismos de retroalimentación continua sobre los PAE. Se sugiere implementar encuestas periódicas, grupos focales o sesiones de retroalimentación donde los colaboradores puedan expresar sus necesidades, experiencias y sugerencias. Esto permitirá ajustar la oferta de programas en tiempo real, mejorar la satisfacción y asegurar que los PAE respondan efectivamente a las expectativas y requerimientos de los empleados.

Se propone integrar los PAE con los objetivos de desempeño y productividad. Aunque los programas impactan positivamente el bienestar, los hallazgos muestran que algunos colaboradores no perciben una relación directa con su desempeño laboral. Vincular los PAE con metas de desarrollo profesional, formación de habilidades y evaluación de competencias puede reforzar la percepción de valor y maximizar los efectos positivos sobre la productividad organizacional.

Una acción recomendada es incrementar la motivación y el interés en los PAE mediante incentivos estratégicos. Estos pueden incluir reconocimiento formal, certificados de participación, oportunidades de ascenso o acceso preferencial a programas de capacitación avanzada. Los incentivos contribuirán a que un mayor número de colaboradores se sienta motivado a aprovechar los programas, potenciando tanto el bienestar como el desarrollo profesional.

Se sugiere crear un seguimiento y evaluación estructurada de los PAE, mediante indicadores claros de participación, satisfacción, impacto en bienestar y desempeño. Este monitoreo permitirá identificar áreas de mejora, medir la efectividad de cada programa y tomar decisiones basadas en evidencia, asegurando que la inversión en los PAE genere beneficios tangibles y sostenibles para la organización y sus colaboradores.

Se recomienda fomentar la cultura de bienestar integral dentro de la empresa, posicionando los PAE como un componente estratégico del desarrollo organizacional. Esto implica promover la participación activa de todos los niveles jerárquicos, visibilizar los beneficios alcanzados, compartir historias de éxito y reforzar la idea de que el bienestar de los colaboradores está directamente relacionado con la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral en Comercio Digital Nacional.

Propuesta de modelo de retorno de inversión (ROI) de los Programas de Apoyo al Empleado

Uno de los elementos clave para consolidar el carácter estratégico de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) dentro de las organizaciones radica en la capacidad de medir su impacto financiero. A lo largo del presente estudio se identificó que, si bien los colaboradores perciben beneficios en términos de bienestar y productividad, la organización no cuenta con un mecanismo formal que permita traducir dichos beneficios en indicadores económicos concretos. Esta situación genera una brecha entre la percepción del valor del programa y su justificación financiera ante la alta dirección.

En este contexto, se propone el desarrollo de un modelo teórico de cálculo del retorno de inversión (ROI), el cual permita cuantificar los beneficios generados por los PAE en relación con los recursos invertidos. Este modelo busca complementar el análisis descriptivo y correlacional presentado en el estudio, incorporando una dimensión financiera alineada con la gestión estratégica del capital humano.

El modelo parte de la lógica general del ROI, que establece que el rendimiento de una inversión se obtiene al comparar los beneficios generados frente a los costos incurridos. En este sentido, la fórmula general del modelo es la siguiente:

Fórmula general del Retorno de Inversión (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Beneficios generados} - \text{Inversión total en PAE}}{\text{Inversión total en PAE}}$$

Sin embargo, para efectos del presente estudio, se propone una adaptación de esta fórmula que considere las principales variables organizacionales

impactadas por los PAE, integrando componentes específicos que reflejen la realidad de la empresa analizada. De esta manera, el modelo ampliado queda expresado de la siguiente forma:

$$ROI = \frac{(\text{Ahorros por reducción de ausentismo} + \text{Ahorros por reducción de rotación} + \text{Beneficios por mejora en productividad}) - \text{Inversión total en PAE}}{\text{Inversión total en PAE}}$$

El primer componente del modelo corresponde a los ahorros asociados a la reducción del ausentismo laboral. Este indicador se puede calcular tomando como referencia la disminución en el número de días de ausencia de los colaboradores, multiplicada por el costo promedio diario por trabajador. La lógica es que, al mejorar el bienestar integral de los empleados, se reducen las ausencias vinculadas a estrés, problemas personales o afectaciones emocionales.

El segundo componente corresponde a la reducción de la rotación de personal. La rotación implica costos significativos para la organización, incluyendo procesos de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación al puesto. Una menor rotación, derivada del incremento en satisfacción y compromiso laboral, representa un ahorro directo. Este ahorro puede estimarse multiplicando el número de bajas evitadas por el costo promedio de reemplazo por colaborador.

El tercer componente del modelo es la mejora en la productividad laboral. Aunque este elemento es más complejo de medir de manera directa, puede aproximarse mediante indicadores internos como el cumplimiento de metas, la eficiencia operativa o las evaluaciones de desempeño. En términos financieros, este beneficio puede expresarse como el incremento en la producción o resultados derivados de una mayor eficiencia del capital humano.

Por su parte, la inversión total en PAE incluye todos los costos relacionados con la implementación y operación del programa. Esto abarca desde la contratación de proveedores externos (psicológicos, legales, financieros), plataformas

tecnológicas, capacitaciones, talleres, campañas de comunicación interna y recursos administrativos. Para facilitar la aplicación del modelo, se propone la siguiente estructura de indicadores (Tabla 6).

Tabla 6.

Indicadores para calcular el ROI.

Componente	Indicador	Forma de cálculo	Fuente sugerida
Ausentismo	Días de ausencia	Días reducidos x costo diario	Recursos Humanos
Rotación	Bajas de personal	Bajas evitadas x costo de reemplazo	RH / Finanzas
Productividad	Desempeño laboral	Incremento en KPIs o metas alcanzadas	Evaluación de desempeño
Inversión PAE	Costo total	Suma de costos del programa	Administración

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de este modelo puede realizarse de manera progresiva, iniciando con estimaciones aproximadas basadas en datos disponibles y fortalececiéndose con el tiempo conforme la organización desarrolle sistemas más robustos de medición. En contextos donde el acceso a información financiera detallada es limitado, este modelo permite generar escenarios teóricos que orienten la toma de decisiones estratégicas.

Adicionalmente, se presenta a continuación un ejemplo conceptual que ilustra la lógica de aplicación del modelo (Tabla 7).

Tabla 7.

Ejemplo conceptual de aplicación del modelo.

Concepto	Valor estimado
Ahorro por ausentismo	$100,000
Ahorro por rotación	$150,000

Mejora en productividad	$200,000
Inversión en PAE	$180,000

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo conceptual de cálculo de ROI

Sustituyendo en la fórmula:

ROI = (100,000 + 150,000 + 200,000 – 180,000) / 180,000

ROI = 270,000 / 180,000

ROI = 1.5

Este resultado indica que por cada peso invertido en el programa, la organización obtiene un retorno de 1.5 pesos, lo que demuestra la viabilidad económica del programa.

Es importante destacar que el objetivo del modelo no se limita a la obtención de un indicador financiero, sino que busca fortalecer la cultura organizacional hacia una gestión basada en evidencia. La medición del ROI permite posicionar a los Programas de Apoyo al Empleado como una inversión estratégica, alineada con los objetivos organizacionales y con el desarrollo sostenible del capital humano.

Asimismo, la implementación del modelo facilita la evaluación continua de los programas, permitiendo identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de bienestar de acuerdo con las necesidades reales de los colaboradores. Esto contribuye a maximizar el impacto positivo tanto en el individuo como en la organización.

Desde una perspectiva directiva, contar con un modelo de ROI proporciona argumentos sólidos para la toma de decisiones, justificando la asignación de recursos en programas de bienestar laboral. En un entorno empresarial competitivo,

donde la eficiencia de recursos es fundamental, este tipo de herramientas resulta clave para integrar la gestión del capital humano con los resultados del negocio.

La incorporación de este modelo permite dar cumplimiento a lo planteado en la justificación del estudio, al ofrecer una propuesta concreta para analizar el retorno de inversión en bienestar. De esta manera, el trabajo no solo identifica problemáticas y describe resultados, sino que aporta una solución estratégica aplicable al contexto organizacional.

Reflexión

La implementación de los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) evidencia un compromiso claro de la empresa con el bienestar integral de sus colaboradores, pero los hallazgos muestran que aún existe un camino por recorrer para que estos beneficios alcancen a todos de manera equitativa. Reflexionar sobre esto implica reconocer que la existencia de programas no garantiza automáticamente su eficacia; es necesario entender cómo se perciben y utilizan en la práctica por quienes forman parte de la organización.

Uno de los elementos más significativos de este estudio es cómo la comunicación y la accesibilidad influyen directamente en el nivel de participación. Aunque los programas son bien intencionados, si no se comunican de manera clara o si no se adaptan a los horarios y necesidades de los distintos equipos, su impacto se ve limitado. Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de diseñar estrategias de difusión que sean inclusivas y que realmente lleguen a todos los colaboradores.

La equidad también emerge como un tema central en la reflexión. Los datos muestran que algunos grupos perciben un acceso más limitado o desigual a los PAE, lo que puede generar desmotivación y afectar la cultura organizacional. Esto

nos recuerda que la efectividad de cualquier programa de apoyo depende tanto de su diseño como de la percepción de justicia y transparencia en su implementación.

La motivación y el reconocimiento por parte de supervisores y líderes son factores determinantes. Los colaboradores que sienten que su participación es valorada reportan mayores beneficios tanto en bienestar como en desempeño. Reflexionar sobre esto implica entender que los programas no funcionan de manera aislada; requieren de un acompañamiento constante y de un liderazgo que respalde y promueva la participación activa.

El estudio también permite cuestionar cómo los PAE se vinculan con el desarrollo profesional. Más allá del bienestar emocional, los programas pueden convertirse en un instrumento estratégico para potenciar habilidades, mejorar la productividad y fortalecer la trayectoria laboral de los colaboradores. La reflexión aquí es que la integración entre bienestar y desarrollo profesional es clave para generar un impacto duradero y real.

Otro aspecto relevante es la percepción de los colaboradores sobre los obstáculos que enfrentan para aprovechar los programas. Factores como la falta de información, horarios rígidos o la dependencia de relaciones informales muestran que el desafío no es únicamente logístico, sino cultural. Reflexionar sobre esto nos invita a considerar la necesidad de un cambio más profundo en la forma en que la organización concibe y promueve la participación en los programas.

La evaluación constante y la retroalimentación son herramientas esenciales para que los PAE sean sostenibles y efectivos. Escuchar a los colaboradores, ajustar los programas según sus necesidades y medir su impacto en bienestar y desempeño permite que los esfuerzos sean precisos y pertinentes. La reflexión aquí apunta a la importancia de una gestión basada en evidencia, que combine datos cuantitativos con la riqueza de las experiencias personales.

Pensar en los PAE es pensar en la organización como un espacio de cuidado y desarrollo integral. Los programas pueden ser un catalizador de compromiso, productividad y satisfacción, siempre que se implementen con claridad, equidad y seguimiento. Esta reflexión nos recuerda que invertir en el bienestar de los colaboradores no es un gasto, sino una estrategia que genera valor para todos y fortalece la cultura corporativa de manera tangible y humana.

Temas para futuras investigaciones

Cuando pensamos en los Programas de Apoyo al Empleado (PAE) y en cómo impactan a los colaboradores dentro de una organización como Comercio Digital Nacional, nos damos cuenta de que siempre hay áreas que se pueden explorar más a fondo. Lo que aprendimos con este estudio abre la puerta a nuevas preguntas y posibilidades de investigación que pueden ayudar a mejorar la forma en que las empresas apoyan a su gente y cómo esto se refleja en su bienestar y desempeño. Por eso, es importante mirar hacia adelante y pensar en temas que podrían dar más luz sobre estas dinámicas.

El primer tema que podría explorarse es el impacto de los PAE en la salud mental y emocional de los colaboradores a largo plazo. Sería interesante investigar cómo los programas afectan la resiliencia, el manejo del estrés y la motivación diaria durante un periodo prolongado, y si hay diferencias según el área, el nivel jerárquico o la antigüedad de los empleados. Esta información ayudaría a diseñar programas más efectivos y sostenibles en el tiempo.

Un segundo tema para futuras investigaciones es la relación entre la participación en los PAE y el desarrollo de habilidades profesionales. Aunque los programas buscan el bienestar integral, no siempre queda claro cómo contribuyen al crecimiento de competencias laborales y al desempeño en el trabajo. Explorar

esta conexión permitiría entender mejor cómo los programas pueden integrarse con la formación y la productividad de la empresa.

El tercer tema interesante sería el papel de la cultura organizacional y las relaciones informales en el acceso y aprovechamiento de los PAE. Saber cómo influyen las redes de apoyo, las jerarquías no escritas y la percepción de equidad en la participación puede ofrecer ideas clave para diseñar estrategias que garanticen que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de beneficiarse de estos programas.

Fuentes de consulta

Aguilar, E. (2021). *Bienestar laboral y resiliencia empresarial en contextos de crisis*. Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales, 13(1), 55–72.

Aguilar, J. (2018). *Bienestar laboral y compromiso organizacional en empresas privadas mexicanas*. Revista Gestión y Estratega, (53), 45–62.

Álvarez, J. (2018). *Programas de bienestar laboral: una herramienta para la productividad*. Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional, 24(2), 115–129.

Álvarez, M. (2020). *Estrés laboral y burnout en organizaciones mexicanas*. Revista de Psicología Laboral, 36(1), 77–93.

Análisis Plural. (2024). *Cultura de bienestar laboral: un reto impulsado por el liderazgo transformacional*. Recuperado de https://analisisplural.iteso.mx/index.php/ap/article/view/87

Arango, J. (2019). *El bienestar laboral como estrategia de desarrollo humano*. Revista Colombiana de Psicología Organizacional, 28(1), 55–70.

Ávila, M. (2021). *Capacitación y prevención de riesgos psicosociales: Retos en la implementación de la NOM-035*. Revista Mexicana de Psicología Laboral, 39(2), 177–190.

Bermúdez, L. (2018). *Cultura, familia y bienestar laboral en América Latina*. Revista Latinoamericana de Estudios Sociales, 15(2), 113–129.

Bien Informado. (2025). *Nearshoring: ventana de oportunidad*. Recuperado de https://bieninformado.mx/los-knowmads-en-la-empresa/

Camacho, R., & González, M. (2021). *Bienestar laboral y productividad: Retos de las organizaciones en México*. Revista de Estudios Organizacionales, 9(2), 45-62.

Campos, J. (2020). *Incentivos organizacionales y participación en programas de bienestar*. Revista Latinoamericana de Administración, 16(1), 77–93.

Campos, L. (2017). *Factores que limitan la participación en programas de apoyo laboral*. Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo, 23(1), 77–92.

Cano, A. (2019). *Bienestar organizacional y calidad de vida en el trabajo*. Revista Iberoamericana de Psicología, 12(1), 55–70.

Castillo, F. (2017). *Psicología organizacional y bienestar laboral: Nuevas perspectivas*. Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo, 20(1), 55–70.

Castillo, P., & Herrera, D. (2019). *El impacto de los programas de apoyo laboral en el bienestar de los empleados*. Revista de Ciencias Sociales, 27(3), 221–238.

Castro, M. (2019). *Liderazgo y bienestar en el entorno laboral*. Revista de Psicología del Trabajo, 35(2), 201–215.

Cervantes, R. (2020). *La NOM-035 y su aplicación en las empresas mexicanas*. Revista de Derecho Laboral, 22(1), 45–61.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Córdova, M. (2020). *La NOM-035 y la gestión de riesgos psicosociales en México*. Revista Latinoamericana de Salud Ocupacional, 20(2), 89–101.

Cortés, P. (2020). *Cambio cultural y salud organizacional en el marco de la NOM-035*. Revista Iberoamericana de Estudios Organizacionales, 8(2), 101–118.

Cortina, M. (2017). *Cultura organizacional y productividad: el papel de los programas de bienestar*. Revista de Ciencias Sociales, 26(2), 88–104.

Cruz, L., & Moreno, J. (2017). *El mobbing como riesgo psicosocial en el trabajo*. Revista Colombiana de Psicología Organizacional, 25(2), 133–148.

Del Valle, L. (2019). *Comunicación interna y cultura organizacional: claves para la gestión de programas de apoyo*. Revista Iberoamericana de Comunicación Organizacional, 12(2), 55–70.

Delgado, F., & Torres, P. (2022). *Bienestar integral y sostenibilidad empresarial*. Revista Iberoamericana de Administración, 18(1), 44–62.

Delgado, M. (2019). *Limitaciones de los programas de bienestar en el ámbito laboral*. Revista de Ciencias Sociales, 25(3), 115–129.

Durán, A. (2018). *Programas de apoyo laboral en México: evolución y desafíos*. Revista de Ciencias Sociales, 24(2), 88–105.

El Imparcial. (2025). *Bienestar laboral en México: un desafío en evolución según la OMS*. Recuperado de https://www.elimparcial.com/dinero/2025/01/05/bienestar-laboral-en-mexico-un-desafio-en-evolucion-segun-oms/

El País. (2025a). *Sheinbaum: "Vamos a construir centros de cuidado infantil para que las trabajadoras puedan incorporarse al ámbito laboral"*. Recuperado de https://elpais.com/mexico/2025-08-13/sheinbaum-vamos-a-construir-centros-cuidado-infantil-para-que-las-trabajadoras-puedan-incorporarse-al-ambito-laboral.html

El País. (2025b). *Sistema de cuidados en Ciudad de México: cuáles son los puntos clave de la propuesta de Clara Brugada*. Recuperado de https://elpais.com/mexico/2025-08-14/sistema-de-cuidados-en-ciudad-de-mexico-cuales-son-los-puntos-clave-de-la-propuesta-de-clara-brugada.html

Escamilla, L. (2021). *Salud mental en el trabajo: Retos y oportunidades en México*. Revista de Psicología Laboral y Organizacional, 37(2), 101–115.

Espinoza, P. (2020). *Evaluación del impacto de los programas de apoyo al empleado: retos metodológicos*. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 321–337.

Esquivel, D. (2019). *Clima organizacional y desempeño colectivo: efectos de los programas de apoyo*. Revista Iberoamericana de Psicología Laboral, 15(3), 199–214.

Factor Humano. (2020). *Los Programas de Ayuda al Empleado, en el punto de mira tras la pandemia*. Revista Factor Humano No 3, 34–39. Disponible en https://factorhumano.es/wp-content/uploads/2020/11/revista-Factor-Humano-n_3.pdf

Fernández, L., & López, R. (2021). *El papel de la familia en los programas de apoyo al empleado*. Revista Latinoamericana de Psicología, 53(1), 45–61.

Fernández, R., & Pacheco, J. (2015). *Estrés laboral y productividad: Un análisis en empresas mexicanas*. Revista Latinoamericana de Psicología, 47(3), 180–192.

Fernández, S. (2017). *Políticas europeas de salud y seguridad en el trabajo: lecciones para América Latina*. Revista Española de Salud Ocupacional, 29(3), 211–227.

Flórez, A., Rozo, A., & Gutiérrez, C. (2020). *Beneficios de los programas de ayuda al empleado (EAP) en el contexto organizacional*. Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 7(2), 73–76. https://doi.org/10.15649/2346030X.578

Vargas, L. (2017). *Difusión y aprovechamiento de los programas de apoyo en el ámbito laboral*. Revista Psicología Organizacional, 15(1), 23–40.

Vega, R. (2017). *Ética y confidencialidad en programas de apoyo al empleado*. Revista de Psicología Ética y Profesional, 22(3), 155–169.

Vega Ramírez, C. A. (2021). *Revisión sistemática sobre la efectividad de los Programas de Apoyo al Empleado en relación con variables de salud mental y bienestar laboral* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario / Universidad Javeriana. Bogotá.