

La IA triunfa
cuando las
personas la
lideran



BIENESTAR EN LAS EMPRESAS

WELLHUB · 2026

Panorama del bienestar en las empresas 2027

Por qué tu estrategia de IA triunfa cuando las personas la lideran

Principales conclusiones

os equipos se están dividiendo en función de su dominio de la IA

L Encuestamos a 5021 colaboradores/as a tiempo completo en todo el mundo y desarrollamos un nuevo marco para entender mejor la forma en la que esta tecnología está transformando el bienestar: la puntuación de dominio de la IA. A cada encuestado/a se le asignó una puntuación de entre 0 y 9 en función de su uso de la IA en la actualidad, la confianza en su adopción y el grado de acuerdo con un conjunto de afirmaciones en materia de dominio, lo que nos permitió clasificar a los equipos en tres grupos.

EL PERSONAL SE DIVIDE EN TRES SEGMENTOS EN FUNCIÓN DE LA ADOPCIÓN DE LA IA

Segmentos de adopción de la IA por parte de los colaboradores/as, basados en la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.



Burnout y carga de trabajo

El 24 %

de los pioneros/as en el ámbito de la IA experimentan síntomas de burnout a diario, en comparación con el 16 % de los principiantes.

El 30 %

de los colaboradores/as está de acuerdo en que el uso de la IA en su organización aumentó su carga de trabajo en lugar de reducirla.

El 40 %

de los pioneros/as en el uso de la IA afirma que esta aumentó su carga de trabajo, en comparación con el 15 % de los principiantes en este ámbito.

El 79 %

de los pioneros/as en el uso de la IA, además de asumir su propio trabajo, entrenan a sus equipos en el uso de esta tecnología.



Seguridad laboral y capacidad de adaptación

El 53 %

de los pioneros/as en el uso de la IA afirma que su nivel de seguridad laboral es mayor que el del año pasado, en comparación con el 22 % de los principiantes en este ámbito.

El 87 %

de los colaboradores/as que se sienten preparados para trabajar con la IA también se sienten resilientes y capaces de adaptarse al ritmo de los cambios en su organización, en comparación con el 45 % de quienes no lo están. en comparación con el 45 % de quienes no lo hacen.



Apoyo al bienestar y fidelización

El 73 %

de los pioneros/as en el uso de la IA afirman que el acceso a opciones de bienestar les ayuda a rendir y a adaptarse en un entorno impulsado por la IA, en comparación con el 24 % de los principiantes en este ámbito.
en comparación con el 46 % de quienes ya la utilizan y el 24 % de quienes la están probando por primera vez.

El 83 %

de los colaboradores/as se plantearía marcharse de una organización que no cuidase del bienestar de sus colaboradores/as.

El 87 %

de los pioneros/as en el ámbito de la IA se plantearían marcharse de una empresa si esta no diera prioridad al bienestar de sus colaboradores/as,
en comparación con el 84 % de quienes ya la utilizan y el 73 % de quienes la están probando por primera vez.

El 48 %

de los pioneros/as en el uso de la IA afirma que el uso de esta tecnología en el trabajo redujo la interacción significativa con los compañeros/as, en comparación con el 22 % de los principiantes en IA.
en comparación con el 22 % de los principiantes en este ámbito.

El 50 %

de los pioneros/as en el ámbito de la IA usan herramientas de este tipo para cuidar de su bienestar personal,
en comparación con el 23 % de quienes ya la utilizan y el 11 % de quienes la están probando por primera vez.



Cómo abordan los colaboradores/as su bienestar

El 30 %

de los colaboradores/as afirma que el tiempo que pasan frente a las pantallas afecta a la calidad de su descanso, el único factor que afecta de manera negativa a la calidad del descanso y que empeora año tras año desde 2025.

El 48 %

de los colaboradores/as acude en la actualidad a terapia o asesoramiento, frente al 37 % de 2025.

El 77 %

de los colaboradores/as en organizaciones con una política de IA clara y bien comunicada cuentan con unos niveles de resiliencia adecuados y pueden adaptarse, en comparación con el 39 % de quienes no saben si su empresa tiene una política al respecto

Solo el 55 %

de los trabajadores/as califica su bienestar general como bueno o excelente.

Todas las claves

El dominio de la IA define una línea divisoria en el ámbito del bienestar. En la actualidad, los colaboradores/as no se dividen principalmente por generación o puesto, sino por su nivel de dominio de la IA. El elemento que permite predecir el *burnout*, los niveles de seguridad laboral y la resiliencia es el grado de uso de la IA.

Los colaboradores/as que impulsan la adopción de la IA son los que sufren más estrés. Los mayores niveles de *burnout* en el día a día y los mayores aumentos de la carga de trabajo se producen entre las personas responsables de la integración de la IA.

Sentirse preparado/a es más importante que usar las herramientas. La resiliencia está relacionada con la disponibilidad del tiempo y el apoyo necesarios para el desarrollo de competencias en el ámbito de la IA. Esto es algo que las organizaciones pueden fomentar.

Una política clara sobre IA puede funcionar como una prestación de bienestar. Los colaboradores/as que conocen la política de IA de su organización indican que su nivel de resiliencia es mucho mayor, independientemente de su familiaridad con esta tecnología, lo que evidencia que la propia claridad en este ámbito actúa como una forma de apoyo psicológico.

El bienestar es inseparable de la fidelización en la era de la IA. Los colaboradores/as más importantes para garantizar el rendimiento en la era de la IA también son los más propensos a marcharse de la empresa si no cuentan con apoyo en el ámbito del bienestar, lo que hace que la estrategia de fidelización sea inseparable de la de bienestar.

Prólogo

Hace un año, las empresas se encontraban en las primeras etapas de su camino hacia la IA y la reflexión sobre el impacto de esta nueva tecnología en el trabajo era, en gran medida, teórica. ¿Sustituirá a los trabajadores/as? ¿Nos permitirá ser más ágiles? Nadie sabía muy bien cómo sería el trabajo a diario con la IA. Ese proceso de reflexión ya finalizó. Ahora los colaboradores/as lo tienen muy claro porque lo están experimentando en primera persona: plazos de entrega más ajustados, expectativas más altas y un volumen de información más elevado a medida que el trabajo diario pasa de la ejecución a la evaluación y el aseguramiento de la calidad.

Para entender mejor el impacto de estos cambios sobre las personas, Wellhub encuestó a más de 5000 colaboradores/as a tiempo completo en 10 países. Y en esta ocasión, integró una nueva perspectiva en su investigación: la puntuación de dominio de la IA. Este valor permite dividir al personal en tres grupos en función de cuánto usan esta tecnología y con qué seguridad la utilizan: principiantes, usuarios/as y pioneros/as. Lo que descubrimos es que los equipos se están dividiendo en función de un factor al que nadie estaba prestando atención. En la actualidad, el grado de dominio de la IA es un indicador sólido de los niveles de *burnout*, seguridad laboral y resiliencia.

Los colaboradores/as que impulsan la adopción de la IA en sus empresas (los pioneros/as) son los que están asumiendo más carga. Estos trabajadores/as indican que sus cargas de trabajo son las más elevadas y que sufren el mayor nivel diario de *burnout* de todos los grupos. Además, suelen ofrecer orientación a sus compañeros/as (a veces sin remuneración y de manera no planificada). A pesar de ello, también afirman sentirse mejor con su bienestar que quienes tienen menos familiaridad con la IA: tanto en el ámbito físico como en el emocional y el social. Hay dos factores que explican esto. En primer lugar, los pioneros/as no esperan a que pase la presión. Saben que estar bien les permite hacer frente a todo lo que implica la adopción de la IA, por lo que priorizan el bienestar: **el 41 % incluye una actividad de este tipo en su jornada laboral al menos una vez al día, en comparación con el 24 % de los principiantes.** En segundo lugar, no lo hacen solos. **El 60 % tiene un jefe/a que apoya activamente su bienestar, en comparación con el 31 % de los principiantes que indica que no es así.** Hay un motivo que puede explicar esto y es que puede que los pioneros/as simplemente tengan mejores jefes/as en general, que son los que les guían a través de la transición hacia la IA y les ayudan a dar prioridad a su bienestar.

Esa distinción entre el apoyo que los líderes o las empresas en general creen que existe y el que los colaboradores/as perciben se refleja en el resto de conclusiones de este año. **Los colaboradores/as de empresas con una política sobre IA clara y bien comunicada indican que su resiliencia es casi el doble que la de quienes no saben si su organización tiene alguna: el 77 frente al 39 %.** Una política clara sobre IA deja claro qué se espera de los colaboradores/as, más allá de lo que está permitido desde un punto de vista técnico. Además, debe comunicarse y aplicarse hasta que la gente la conozca de verdad. Lo que diferencia a estos dos grupos no es el

documento en sí, sino si alguien se molestó en explicárselo y si los líderes predicán con el ejemplo, modelando de manera efectiva los comportamientos esperados. Después de todo, el impacto de una política de la que nadie haya oído hablar será igual que no tener ninguna política.

Lo mismo se aplica al apoyo en el ámbito del bienestar, que es mucho más que una partida en una lista de prestaciones: **el 87 % de los trabajadores/as indica que rinde mejor cuando da prioridad a su bienestar**. La parte más preocupante es que los pioneros/as, cuyas habilidades son las más difíciles de reemplazar, también son los más propensos a marcharse si esa ayuda desaparece. Y son justo el tipo de personas que una empresa menos se puede permitir perder.

Analizamos lo que ocurre cuando el apoyo al bienestar está realmente presente. Los colaboradores/as de las organizaciones que ofrecen Wellhub logran mejores resultados que quienes no tienen acceso a todas las dimensiones del bienestar que evaluamos este año: calidad del sueño, cultura empresarial, resiliencia, salud física y salud emocional. Los responsables de la prestación también pueden apreciar su impacto positivo, que se manifiesta en una reducción de los gastos médicos, un aumento de la productividad y una mejora de la fidelización del talento. Ninguna de estas medidas supuso ralentizar el potencial de la IA. Solo fue necesario desplegar la infraestructura necesaria para apoyar el bienestar de los trabajadores/as de manera activa al mismo ritmo.

La IA no va a esperar a que las organizaciones se pongan al día. Y la ventaja no será para quien la adopte con mayor rapidez, sino para quien se encargue del bienestar de las personas que la adopten. Los datos de este año confirman que no es necesario sacrificar la rapidez por las personas. Independientemente del cambio tecnológico o del desafío empresarial, la decisión es la misma, y la única forma de garantizar resultados sostenibles.



Livia Martini

Livia Martini

Directora Global de Personal · Wellhub

1 El nuevo ritmo de trabajo: IA, aceleración y colaboradores/as siempre activos

En la actualidad, la mayoría de las semanas laborales terminan como solían hacerlo solo durante un periodo de mucho trabajo: una notificación, una pregunta más o una pestaña extra abierta mucho después de la hora de salida. Estamos hablando de esos periodos excepcionales que solían darse antes del lanzamiento de un producto o al cierre del trimestre. Sin embargo, para una parte creciente de los equipos este escenario se convirtió en un martes cualquiera, y se está produciendo precisamente en el momento en el que las empresas no dejan de insistir en que la IA hará que el trabajo sea más fácil.



Esa brecha entre lo que se promete y lo que la gente está experimentando es el punto de partida de este capítulo, porque lo único que no cambió en todo esto es el ser humano que hace el trabajo. Y es que las personas siguen necesitando movimiento, descanso, comida y contacto con los demás para poder seguir adelante: los mismos requisitos que dieron forma a la forma en la que los humanos trabajaron durante siglos. Lo que cambió es la velocidad a la que el trabajo se mueve en torno a esas necesidades. La IA está reduciendo los plazos y ele

DRAFT PREVIEW

referencia de lo que se considera una jornada laboral normal más rápido que cualquier otro cambio previo en la forma en la que las personas llevan a cabo su actividad, y lo está haciendo antes de que la mayoría de las organizaciones hayan ajustado las condiciones que los colaboradores/as necesitan para mantener ese ritmo. El estrés, el *burnout* y la falta de participación y compromiso no son fenómenos nuevos que se hayan detectado en la encuesta sobre participación y compromiso de este año: son el resultado inevitable cuando se pide a un cuerpo que corra más allá de los límites para los que fue diseñado.

1.1 El descanso y la conexión son requisitos biológicos

Empecemos con el factor más básico: el sueño. Un adulto necesita entre siete y nueve horas de descanso para recuperarse plenamente a nivel físico y cognitivo. Si estos niveles de sueño se mantienen de manera constante, se produce una mejora cuantificable de la memoria y el control de los impulsos en comparación con un escenario en el que el descanso es insuficiente (National Sleep Foundation/American Academy of Sleep Medicine; Sleep Health). Por lo tanto, si el equipo de una empresa sufre falta de sueño de manera crónica, su rendimiento laboral será mucho peor. Esta situación debe considerarse como una limitación estructural de la forma en la que se toman las decisiones y no como una mera casilla que marcar en una lista de verificación sobre bienestar.



La conexión con los demás se basa en el mismo principio, aunque rara vez se aborda con el mismo grado de seriedad. Los efectos de la soledad crónica en la salud física son comparables a los de fumar quince cigarrillos al día. Asimismo, una mala conexión social aumenta el riesgo de sufrir enfermedades cardíacas en un 29 % y de sufrir un derrame cerebral en un 32 % (U.S. Surgeon General, «Our Epidemic of Loneliness and Isolation»). Si una estadística sobre riesgo de sufrir un derrame cerebral se comparase con una cifra de horas de sueño, parecería que esta pertenece a un informe sobre salud en lugar de a uno sobre cultura en el lugar de trabajo. Y aquí radica el problema. Son pocas las personas en puestos de liderazgo que identifican esa conexión: un incremento del 32 % en la posibilidad de sufrir un ictus activaría una revisión de seguridad en cualquier otro ámbito de la organización. La soledad conlleva el mismo riesgo (aunque no sea tan evidente), y merece la misma respuesta. No como un detalle en el ámbito cultural, sino como el reconocimiento de un riesgo real para la salud.

La perspectiva a largo plazo respalda este argumento. Según un estudio de la Universidad de Harvard sobre el desarrollo de los adultos (uno de los más longevos jamás realizado en este ámbito), la satisfacción de una persona con sus relaciones a los cincuenta años puede predecir su estado de salud a los ochenta de manera más fiable que sus niveles de colesterol o cualquier otro indicador de salud en la mediana de edad. Tras varias décadas, la conexión entre estos dos elementos demostró ser superior a la de los biomarcadores que los médicos suelen tener en

cuenta. Aunque pueda parecer una afirmación extraña, se trata de la evidencia más clara de que la conexión no es una variable secundaria que se suma a la salud física, sino uno de los mejores indicadores.

Nada de esto es realmente nuevo. Lo que sí es una novedad es el ritmo de trabajo actual y el poco margen que deja para abordar estos aspectos. Esta carencia está teniendo un costo creciente para las empresas que siguen considerando que el descanso y la conexión son una parte de la vida personal y que no pertenecen al ámbito del rendimiento.

1.2 La IA iba a liberar tiempo para los colaboradores/as, pero requiere más que nunca

Incluso sin tener en cuenta el factor de la IA, los trabajadores/as ya se enfrentan a un nivel de sobrecarga considerable. De hecho, el 85 % de los responsables de RR. HH. afirma que el exceso de información está teniendo un impacto negativo sobre el bienestar emocional de los equipos (Wellhub, ROI del bienestar 2026). Desde la perspectiva de los colaboradores/as, la visión es muy similar: el 42 % indica que su nivel de estrés laboral aumentó a lo largo de los últimos 12 meses. Esta cifra no es una abstracción, ya que la estructura de la jornada laboral contribuye a que este sea un fenómeno estructural. A lo largo de esta, los trabajadores/as sufren de media una interrupción cada dos minutos, lo que supone un total de 275 al día (Microsoft, 2025 Work Trend Index). Cada una de esas interrupciones tiene un impacto real del que hay que recuperarse: el tiempo medio necesario para volver a concentrarse tras una interrupción significativa es de 23 minutos y 15 segundos (Gloria Mark, UC Irvine). Si haces la cuenta, en una jornada laboral de ocho horas el tiempo que al final se dedica a tareas específicas se reduce a la mitad.

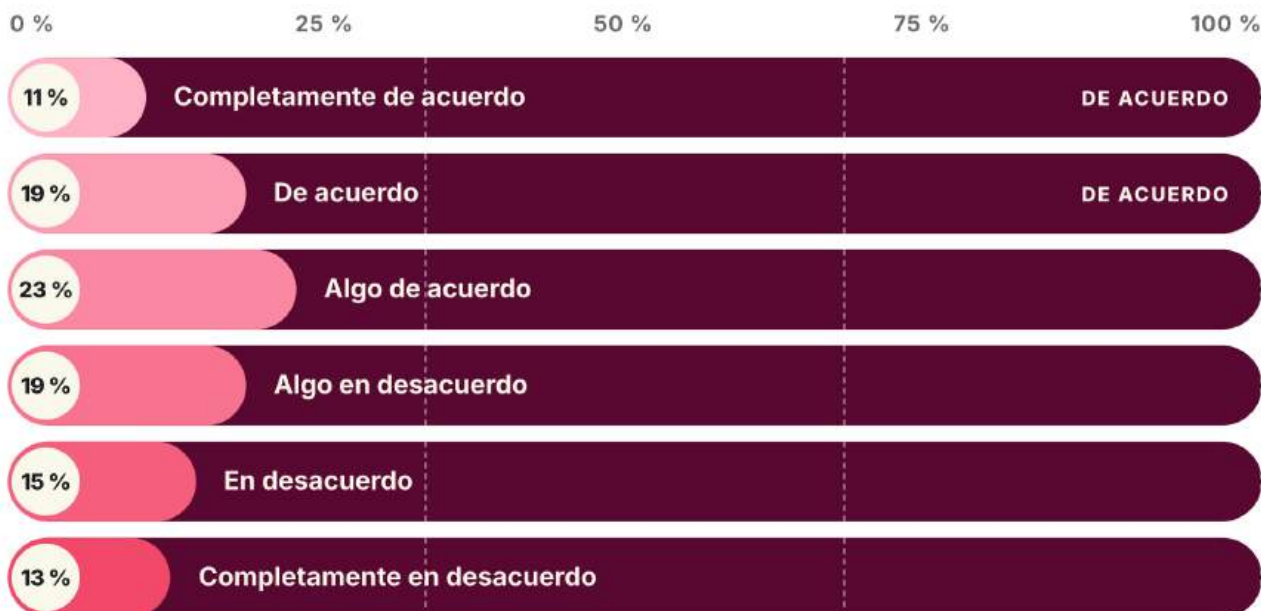


La IA llegó al ámbito empresarial con una promesa muy clara: liberar tiempo para los colaboradores/as. Sin embargo, **el 30 % declara que la forma en la que su organización utiliza la IA contribuyó a incrementar su carga de trabajo**. En lugar de disminuir el volumen de trabajo, esta tecnología agrega una serie de tareas extra como diseño de prompts, verificación de resultados y supervisión que se suma al trabajo que ya existía, y que tiene que seguir sacándose adelante en las mismas ocho horas. En este sentido, la lógica de las herramientas y la de la jornada no encajan. Una herramienta diseñada para acelerar una tarea concreta no tiene ningún impacto sobre el mantenimiento de la atención que esta requiere. Por lo tanto, una ejecución más ágil no se traduce automáticamente en un día menos intenso. Y en una jornada que ya está fragmentada por cientos de interrupciones, es probable que al final no aporte nada. Para los responsables de RR. HH. que desplegaron herramientas de IA para lograr ahorros de tiempo, la prueba es muy sencilla: comparar los resultados esperados con los que comunican los trabajadores/as. En este sentido, es importante tener claro que el discurso de ventas sobre la IA y los resultados que se consiguen con esta no siempre serán lo mismo.

LA IA ESTÁ INCREMENTANDO LA CARGA DE TRABAJO QUE DEBÍA AGILIZAR

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿En qué medida estás de acuerdo con la afirmación «El uso de la IA por parte de mi empresa aumentó mi carga de trabajo en lugar de reducirla»?

El 30 %
COMPLETAMENTE
DE ACUERDO O DE
ACUERDO



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

1.3 Los equipos más ágiles están asumiendo la aceleración

La otra parte de la historia de la IA no se está reflejando en la reducción de horas, sino en menos colaboradores/as. De hecho, el 41 % de los trabajadores/as anticipa que el personal se reducirán a medida que se automaticen con IA las tareas que antes asumían personas (Foro Económico Mundial, The Future of Jobs Report 2025). Y no hablamos de una mera suposición, sino de una tendencia que ya está en marcha. Solo en la primera mitad de 2026, se despidió a unas 154 000 personas en el sector tecnológico y se espera que a finales de año esta cifra supere los 246 000 de 2025. En este contexto, la IA se está citando como uno de los principales motivos (Layoffs.fyi, a través de Gulf News).



En este ámbito, es importante describir con precisión el impacto de los despidos en una empresa que está implementando herramientas de IA. No hablamos solo de prescindir de una persona, sino que el resultado de una tarea se redistribuye entre quienes permanecen en la organización justo en el momento en el que la IA está elevando el nivel de lo que se considera como «buen rendimiento». Quienes siguen formando parte del equipo tras una reducción de personal se ven forzados a hacer más y más rápido con menos personas para asumir la carga. Hablamos por lo tanto de dos factores que se combinan en el mismo trabajador/a y que generan exactamente el tipo de combinación que suele aparecer primero en los datos sobre *burnout* antes de que se manifieste en forma de dimisión.

1.4 La jornada laboral ya no tiene límites

Hay un tercer cambio que se suma a los dos anteriores: los límites que marcaban el comienzo y el final del día de trabajo son cada vez más difusos. Las conversaciones fuera de la jornada de trabajo se incrementaron un 15 % con respecto al año anterior y los colaboradores/as envían una media de 58 mensajes antes o después del horario

laboral estándar. Las reuniones programadas después de las 20 h aumentaron un 16 % con respecto al año anterior y el 30 % de estas ahora abarcan diferentes zonas horarias, lo que supone un incremento de ocho puntos desde 2021 (Microsoft, Work Trend Index 2025).



Por sí sola, cualquiera de estas cifras parecería una mera curiosidad. Pero al considerarse de manera conjunta, describen algo más importante: una jornada laboral que dejó de terminar en un momento fijo y que empezó a expandirse silenciosamente hacia horas que antes estaban fuera de los límites por defecto: no por política, sino por hábito. Esas son las mismas horas que, según la investigación anterior de este capítulo, un equipo ya falto de descanso y conexión utilizaría para reconstruir ambos aspectos. El trabajo no solo se está alargando, sino que además está invadiendo precisamente el periodo de recuperación más indispensable para las personas, justo cuando más lo requieren.

1.5 Qué supone esto para los colaboradores/as

Si valoramos estas tres transformaciones de forma conjunta, podemos detectar un patrón mucho más amplio. Los plazos cada vez más ajustados, los equipos más reducidos y la jornada laboral sin límites ya están definiendo las conversaciones sobre el bienestar en el lugar de trabajo en 2026, incluso aunque la tecnología que impulsa todo esto se comercialice como una fuente de alivio (Global Wellness Institute, Workplace Wellbeing Initiative Trends for 2026). Para un número creciente de trabajadores/as, esto no es una racha con mucha actividad asociada a tener que sacar adelante un proyecto: es el nuevo ritmo del trabajo, que se basa en la aceleración, la incertidumbre y en una presión sostenida y que no tiene una fecha clara de finalización.

Sin embargo, esa presión no afecta a todo el mundo por igual. Y aquí es donde la historia pasa de ser algo universal a algo en lo que un responsable de RR. HH. sí puede actuar. La cantidad de tensión que está asumiendo cada colaborador/a en la actualidad depende en gran medida de su nivel de dominio de la IA. **El 26 % de los encuestados/as siguen siendo principiantes en esta tecnología, el 32 % son usuarios/as comprometidos que siguen fortaleciendo su confianza, y el 41 % son pioneros/as y usan la IA como un elemento clave de su trabajo.** Esta división es más útil a la hora de predecir el grado de tensión al que hará frente cada pers

DRAFT PREVIEW

antigüedad o puesto. Asimismo, es la perspectiva desde la que vamos a explicar de aquí en adelante por qué la misma tecnología puede suponer un alivio para un trabajador/a y una carga adicional para otro.

1.6 Perspectiva: Mita Mallick



Mita Mallick

Autora del superventas *The Devil Emails at Midnight*; asesora y orientadora ejecutiva, y miembro del Consejo Asesor de Wellhub en EE. UU.

Pasé años asesorando a ejecutivos/as cuyos mejores trabajadores/as son los que se sienten más agotados. Y observé un patrón: en el momento en que una organización deja de defender el final de la jornada laboral como un límite y permite que sea negociable, la percepción de la gente cambia. Todo empieza con la interiorización silenciosa de que quedarse hasta tarde es lo que impulsa la carrera profesional y de que marcharse a casa a la hora prevista da a entender que no se toma en serio el trabajo. Los datos de este capítulo (el incremento del 15 % de las comunicaciones fuera del horario laboral, el aumento del 16 % de las reuniones organizadas después de las 20 h, y una jornada laboral sin límites) son la infraestructura que permite ese cambio. No hablamos de un punto de decisión único, sino de miles de pequeños momentos en los que quedarse se convierte en la opción más sencilla y marcharse obliga a dar explicaciones. Quienes siguen respondiendo a los mensajes a las 9 de la noche no lo hacen porque el trabajo lo exija, sino porque aprendieron que la apariencia de disponibilidad se convirtió en un requisito laboral, incluso cuando el trabajo en sí no lo exige realmente.

Hay una idea que siempre repito a los líderes en mis sesiones de asesoramiento: una jornada laboral sin límites no solo no mejora la productividad sino que además hace más difícil fidelizar a esas personas que una empresa no se puede permitir perder. Cada hora después de las 6 de la tarde en la que la organización no se asegura de proteger a sus colaboradores/as no es un tiempo ganado por la empresa, sino una hora que se le quita a la parte de la vida de cada persona que la hace buena en su trabajo: dormir, estar con sus seres queridos o disponer de espacio mental para pensar en algo que no sea el trabajo. Este enfoque está respaldado por la investigación llevada a cabo por Gallup, que confirma que uno de los indicadores más fiables de que un trabajador/a se quedará es si siente que su jefe/a le ayudará a gestionar su carga de trabajo (en lugar de limitarse a delegarla). No es posible gestionar lo que no tiene límites, y por eso la forma más rápida de que un líder mejore la fidelización no es agregar otra prestación de bienestar, sino ser la primera persona en marcharse a casa a una hora razonable, incluir en las normas del equipo la regla «sin reuniones fuera de horario» y defender ese límite de forma tan visible que el equipo deje de verlo como una simple sugerencia. Cuando quienes siguen este enfoque son los que más rápido ascienden en la organización, todo lo demás (los correos, los mensajes de chat, la presión cultural para estar siempre conectado) se vuelve mucho más fácil de ignorar.

2 El impacto de la IA sobre los equipos

Si le preguntas a diez personas de la misma empresa cómo está afectando la IA a su trabajo, lo más probable es que obtengas diez respuestas diferentes. Y no porque la tecnología haya cambiado a mitad de año, sino porque, para empezar, «el equipo» nunca fue realmente un equipo. Para entender cómo la IA está transformando el bienestar, el informe «Panorama del bienestar en las empresas 2027» se segmentó para abordar este problema en función de un elemento clave: la puntuación de dominio de la IA. A cada uno de los 5021 colaboradores/as a tiempo completo que participaron en el estudio se le asignó una puntuación de entre 0 y 9 en función de su uso de la IA en la actualidad, la confianza en su adopción y el grado de acuerdo con un conjunto de afirmaciones en materia de dominio de esta tecnología. A partir de estas puntuaciones, pudimos dividir a los equipos en tres grupos. En primer lugar, los principiantes en la IA (el 26 %, n=1317), que no utilizaron herramientas de este tipo o solo hicieron pruebas y suele generarles ansiedad. A continuación, las personas que ya usan la IA (32 %, n=1627), pero que siguen trabajando en generar la confianza que aporta la integración completa. Por último, los pioneros/as en el uso de la IA (el 41 %, n=2077) la utilizan como un elemento clave de su trabajo y ayudan activamente a sus compañeros/as a hacer lo mismo. Todas las conclusiones sobre el bienestar de este capítulo reflejan esta división, ya que los equipos no están experimentando la IA como un cambio compartido, sino como tres versiones diferentes de esta situación al mismo tiempo, dentro de las mismas instalaciones y en las mismas estructuras organizativas.

SEGMENTOS DE ADOPCIÓN DE LA IA POR PARTE DE LOS COLABORADORES/AS, BASADOS EN LA ENCUESTA DE WELLHUB «PANORAMA DEL BIENESTAR EN LAS EMPRESAS 2027».



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

2.1 La mayoría de los colaboradores/as ya usan la IA y el nivel de dominio sigue variando

En lugar de pensar en estos tres grupos como en puntos de un espectro, es más útil imaginarlos como tres equipos diferentes que comparten un edificio y que tienen una relación distinta con las herramientas que están transformando sus trabajos. En este sentido, es probable que cada uno de ellos necesite un tipo de apoyo diferente para cerrar la brecha entre ellos.

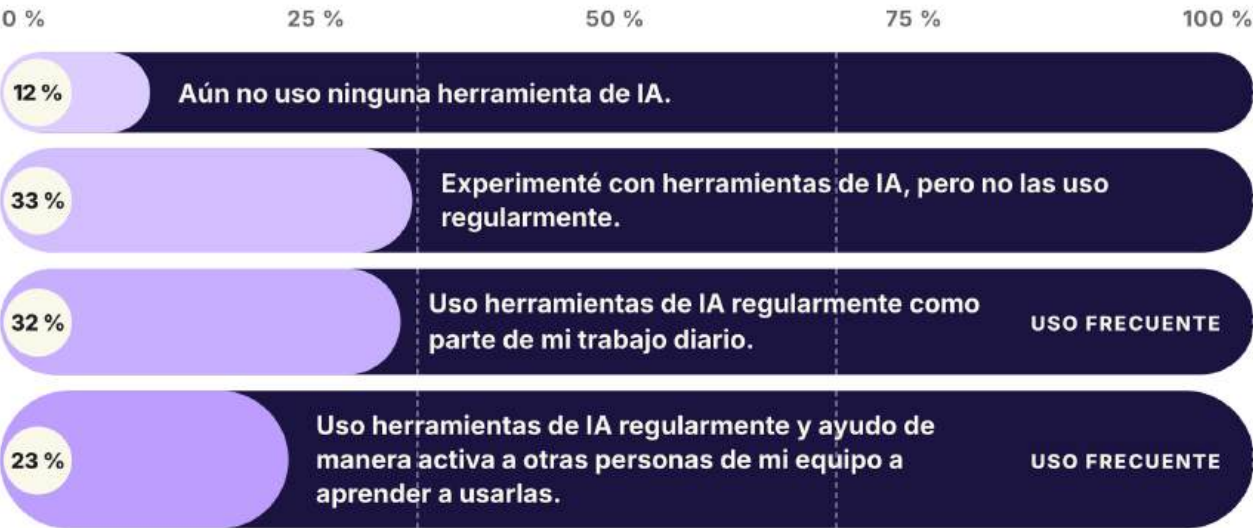


Empecemos por la utilización. **El 55 % de los colaboradores/as usa herramientas de IA regularmente: el 32 % lo hace como parte de su trabajo diario y otro 23 % también ofrece orientación a sus compañeros/as.** El 45 % restante aún no llegó a este punto y se divide entre un 33 % que solo hizo pruebas y un 12 % que nunca usó la IA.

EN LA ACTUALIDAD, MÁS DE LA MITAD DE LOS COLABORADORES/AS USA HERRAMIENTAS DE IA DE MANERA REGULAR.

El 55 %
USA LA IA
REGULARMENTE

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la forma en la que utilizas las herramientas de IA (p. ej., ChatGPT, Copilot, Claude, Gemini, etc.)?



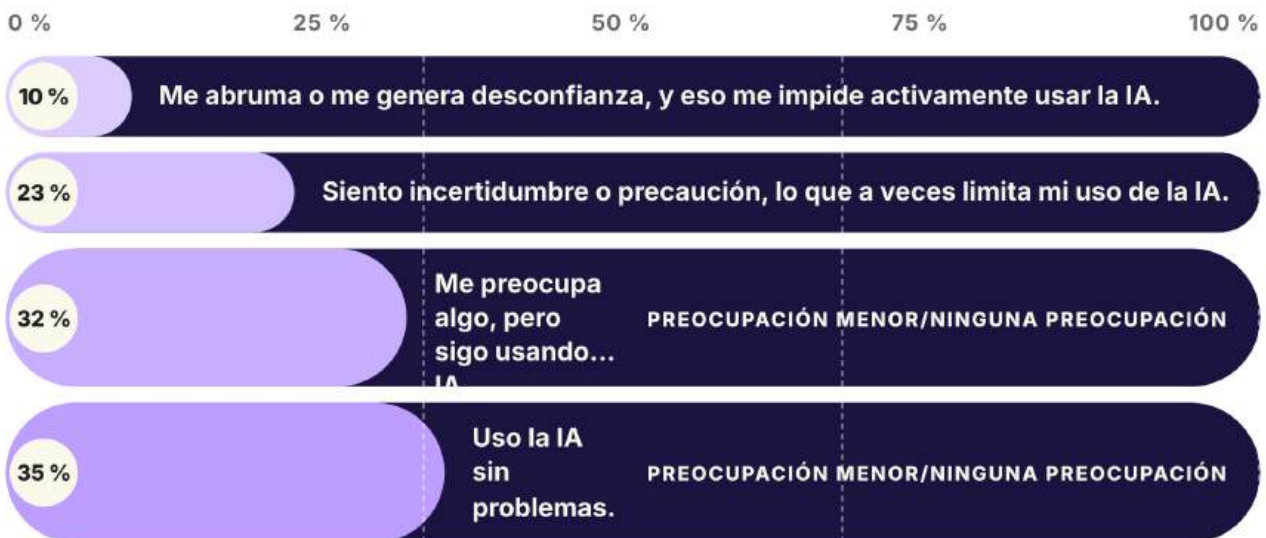
Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

La confianza adopta una distribución similar, aunque merece la pena evaluarla por separado en lugar de como un reflejo del uso. El 67 % de los colaboradores/as se encuentra cómodo usando la IA o solo tiene algunas preocupaciones menores que no afectan a su uso. El 23 % la aborda con cautela o incertidumbre, lo que limita su uso, y el 10 % se siente abrumado o desconfía lo suficiente para no utilizar la IA.

DOS TERCIOS DE LOS COLABORADORES/AS NO SE PREOCUPAN POR LA IA O SOLO LO HACEN EN MENOR MEDIDA

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cuál es tu nivel de confianza respecto a la adopción de la IA?

Al 67 %
LE PREOCUPA POCO
O NADA



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

Si combinamos estos dos hallazgos, podemos ver que el equipo de RR. HH. se enfrenta a un problema de diseño: más de la mitad de los equipos necesita algo más parecido a una habilitación avanzada, en torno a un tercio necesita una forma sencilla de empezar a experimentar y alrededor de uno de cada diez necesita que se tengan en cuenta sus preocupaciones antes de que pueda iniciarse la habilitación. Si una formación se implementa en el punto medio de este rango, no permite cubrir ni el extremo inferior ni el superior.

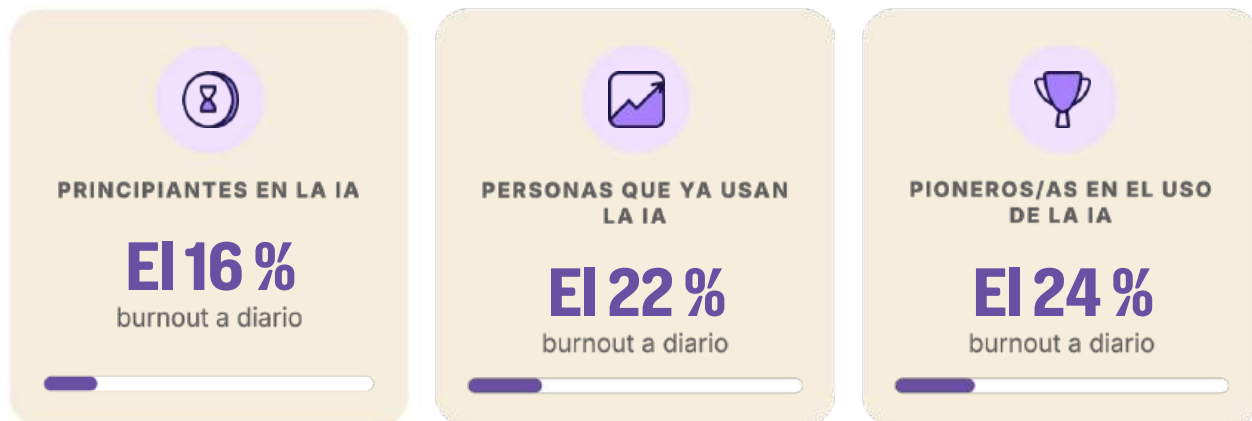
2.2 Los colaboradores/as que sacan más provecho a la IA son los que asumen la carga más pesada

Los trabajadores/as con mayor nivel de dominio de la IA no solo no están disfrutando de las mejoras en la productividad que se supone que aporta la adopción de esta tecnología, sino que están asumiendo un aumento en su carga de trabajo mayor al de cualquier otro grupo. Además, están formándose de manera informal, lo que sugiere que la carga de familiarizarse con la IA en la mayoría de las organizaciones está recayendo sobre las personas que se ofrecieron voluntarias para asumirla en primer lugar.

El 24 % de los pioneros/as en el uso de la IA experimentan síntomas de *burnout* a diario, en comparación con el 22 % de quienes ya utilizan la tecnología y el 16 % de los principiantes.

CUANTO MÁS CONFÍAN LOS COLABORADORES/AS EN LA IA, MAYOR ES LA FRECUENCIA CON LA QUE SUFREN BURNOUT

Proporción que experimenta síntomas de burnout a diario en cada segmento. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

Los datos sobre carga de trabajo cuentan la misma historia desde una perspectiva diferente: **el 40 % de los pioneros/as en el uso de la IA afirma que esta aumentó su carga de trabajo, en comparación con el 28 % de los usuarios/as y el 15 % de los principiantes.**

LOS USUARIOS/AS MÁS ACTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA IA SON LOS QUE MÁS VIERON AUMENTAR SU CARGA DE TRABAJO

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que está de acuerdo en que aumentó su carga de trabajo. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

Los colaboradores/as de los que más depende una empresa para modelar el uso de la IA son los que están mostrando los primeros síntomas de *burnout*. Y la ayuda que ofrecen a sus compañeros/as (esa cifra de orientación del 50 % mencionada anteriormente) no se tiene en cuenta en ningún plan de carga de trabajo, a pesar de ser un trabajo voluntario que resulta esencial.

2.3El dominio de la IA sirve como elemento positivo a favor de la seguridad laboral

El 53 % de los pioneros/as afirma que su seguridad laboral en la actualidad es mayor que el año pasado, en comparación con el 33 % de quienes ya utilizan la IA y del 22 % de los principiantes. La brecha también se mantiene en el otro extremo: solo el 4 % de los pioneros/as indica que su seguridad laboral es peor, frente al 8 % de los usuarios/as de IA y el 11 % de los principiantes.

EL USO INTENSIVO DE LA IA SE ASOCIA A UNA MAYOR SEGURIDAD LABORAL

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cómo calificarías tu nivel de seguridad laboral este año respecto al anterior?



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.



Los responsables de RR. HH. perciben el mismo riesgo desde su perspectiva. El 62 % también expresa preocupación por la pérdida de colaboradores/as con habilidades relacionadas con la IA (Wellhub, ROI del bienestar 2026). Los colaboradores/as y los responsables de RR. HH. perciben la misma situación desde perspectivas opuestas. Los pioneros/as en este ámbito son conscientes de que sus habilidades en el ámbito de la IA les convierten en personas difíciles de reemplazar. Y a los responsables de RR. HH., a los que les preocupa perder a este grupo, les queda muy claro que el *burnout* entre los pioneros/as es un riesgo para la fidelización, independientemente de si su estrategia actual lo tiene en cuenta.

2.4 Sentirse preparado impacta de manera favorable sobre los niveles de resiliencia

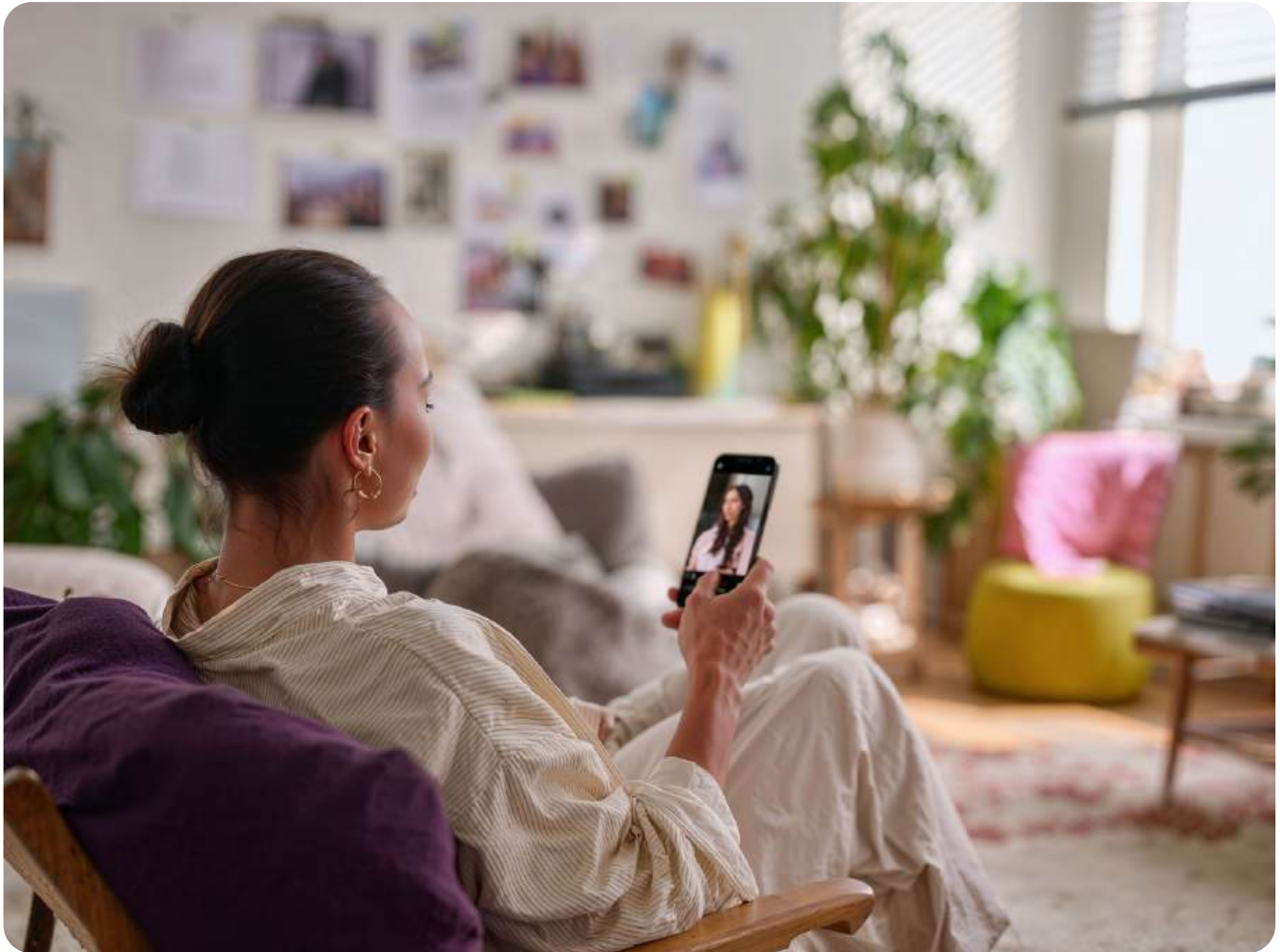
Solo el 19 % de los principiantes en el ámbito de la IA considera que dispone de las herramientas necesarias para trabajar con esta tecnología, en comparación con el 39 % de los usuarios/as de esta tecnología y el 67 % de los pioneros/as. Esta es la mayor brecha hasta el momento en este capítulo. La clave no es si usaron la IA en alguna ocasión, sino si alguien les enseñó a utilizarla correctamente.

El tiempo y el nivel de apoyo nos cuentan la misma historia desde la perspectiva de los factores de entrada en lugar de la del resultado. Solo el 18 % de los principiantes contó con el tiempo y el apoyo necesario para adquirir las habilidades en materia de IA que requiere su puesto, en comparación con el 43 % de los usuarios/as y el 73 % de los pioneros/as. Por lo tanto, sentirse preparado hace referencia a si las empresas dedicaron tiempo a que sus equipos adquirieran las habilidades correspondientes.



La brecha se manifiesta una tercera vez en el ámbito de la resiliencia. **El 87 % de los trabajadores/as que se sienten preparados para trabajar con la IA también se sienten resilientes y capaces de adaptarse al ritmo de los cambios en su organización, en comparación con el 45 % de quienes no lo están.** Esto supone una diferencia de 42 puntos, que se debe casi en su totalidad a si alguien dispuso de tiempo y apoyo para adquirir esa competencia en primer lugar. Este es el hallazgo más útil de esta sección para un responsable de RR. HH., ya que permite replantear la resiliencia como una condición que una empresa puede decidir desarrollar en un plazo establecido, y no como un rasgo que algunos colaboradores/as tienen y otros no.

2.5 Los pioneros/as ya están recurriendo a la IA para cubrir sus propias carencias en el ámbito del bienestar



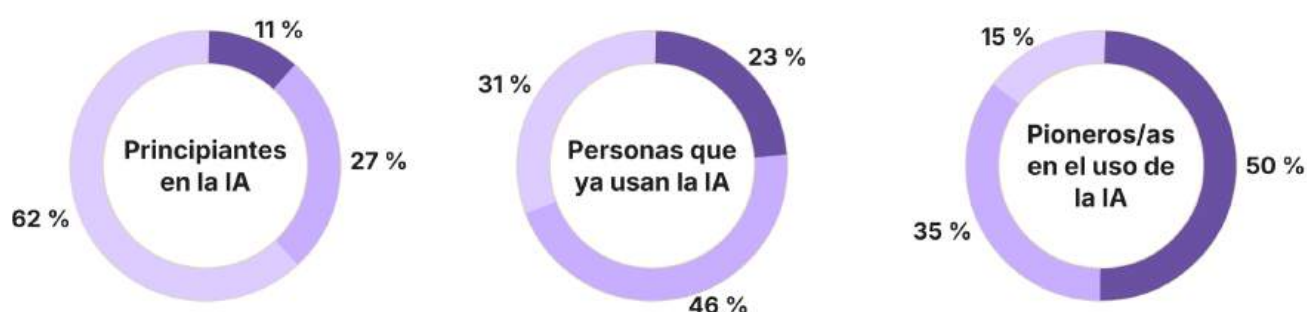
Los trabajadores/as con mayor dominio en el ámbito de la IA son los que más están usando esta tecnología para cuidar de su bienestar emocional, a menudo sin el nivel de escrutinio que aplicarían a cualquier herramienta de bienestar. Esta combinación de alto nivel de uso y un riesgo real de daño ya merece por sí sola que se le preste atención. Además, se trata de un punto ciego que impacta más donde el nivel de escrutinio es menor: el grupo que se siente más cómodo con la tecnología es el que menos va a tender a cuestionarla.

El 53 % de los pioneros/as usa herramientas de IA para su bienestar personal de manera regular, en comparación con el 23 % de los usuarios/as y el 11 % de los principiantes. El 85 % de los pioneros/as usó la IA para su bienestar personal al menos en una ocasión, en comparación con el 69 % de los usuarios/as y el 38 % de los principiantes.

LOS PIONEROS/AS EN EL USO DE LA IA SON LOS QUE MÁS UTILIZAN ESTA TECNOLOGÍA PARA SU PROPIO BIENESTAR.

■ Uso regular ■ Usada al menos una vez ■ Nunca la usé

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que utilizó herramientas de este tipo para su bienestar personal. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

El grado de comodidad con esta idea se divide con igual claridad en sentido opuesto. **El 34 % de los principiantes indica que no se sentiría cómodo usando la IA para cuidar de su bienestar, en comparación con el 10 % de los usuarios/as y solo el 3 % de los pioneros/as en esta tecnología.** Esto quiere decir que el grupo más entusiasta en el uso de la IA como forma de apoyo al bienestar es el menos propenso a preguntarse si realmente le está ayudando.

Que esté ayudando de verdad es un aspecto importante, porque no todas las interacciones fueron positivas: **el 30 % de los colaboradores/as afirma que recibió una respuesta inadecuada o perjudicial por parte de una herramienta de IA al buscar apoyo para cuidar de su bienestar.** Para los responsables de RR. HH., este es un argumento a favor de tratar la IA para el bienestar como una categoría real que necesita límites claros, del mismo modo que cualquier otro recurso de bienestar recibiría una evaluación antes de que una empresa lo respaldase tácticamente sin más.

2.6 Perspectiva: Cara Brennan Allamano



Cara Brennan Allamano

Directora de gestión del trabajo en Soul, cofundadora de PeopleTech partners y miembro del Consejo Asesor de Wellhub en EE. UU.

Gestiono una empresa en la que los agentes ya asumen una parte importante del trabajo, por lo que no necesito los datos del capítulo para verificar que la antigüedad no es el factor clave. Esto es algo que sucedió en mi propio equipo. La persona que utilizó una herramienta durante más tiempo no es necesariamente la que la gestiona mejor, sino quien aprendió a utilizarla adecuadamente.

Esta es la distinción sobre la que reflexiono una y otra vez: sentirse preparado no es lo mismo que tener acceso. Cualquier persona puede entregarle a otra sus credenciales de acceso el primer día. Por eso, las empresas deben seguir tomando decisiones en este ámbito semana tras semana, ya que tanto las herramientas como las expectativas no dejan de evolucionar.

Así que esto es lo que cambió en mi forma de pensar. Dejé de considerar el dominio de la IA como una habilidad que la gente adquiere por su cuenta y en su tiempo libre, y empecé a tratarlo como una infraestructura que nos corresponde construir, del mismo modo que nos corresponde asegurarnos de que el portátil de cualquiera funcione. Lo que me importa de verdad es que la gente se sienta segura y preparada, y no tanto alcanzar unas cifras de adopción que luzcan en una presentación para el consejo de administración. Las prestaciones son puro teatro. Lo que de verdad impulsa el cambio de comportamiento son los sistemas. Y la resistencia es el resultado de un sistema, no un rasgo de personalidad de algunos individuos.

La verdadera prueba no es que tu equipo haya utilizado la IA durante más tiempo, sino si las personas que la usan consideran que alguien preparó el terreno antes de pedirles que trabajen más rápido. La mayoría de las empresas aún no se planteó esta pregunta: ¿cómo sería un modelo integral de transformación basado en la IA? Muchas organizaciones aprendieron a medir la productividad de manera obsesiva. Pero, ¿cómo podemos evaluar el burnout? La clave para consolidar empresas de primer nivel es poder mantener un mayor impacto. Por lo tanto, si se aspira a que los efectos positivos de la adopción de la IA perduren en el tiempo, es fundamental contar con un sistema de bienestar diseñado para las personas.

3Cómo abordan los colaboradores/as su bienestar

El trabajo cada vez requiere más horas y estas tienen que sacarse de algún lado. Para la mayoría de los trabajadores/as, el tiempo se concentra en cuatro ámbitos: dormir, comer, hacer ejercicio y pasar tiempo con otras personas. Dejar de ir a una sesión de entrenamiento un día no es perjudicial y lo mismo ocurre con un almuerzo puntual delante de la computadora, una noche con cuarenta minutos de sueño menos o una semana sin ver a un amigo/a. Sin embargo, la situación cambia (y mucho) cuando todo esto se acumula a lo largo de un año.

Solo el 55 % de los colaboradores/as valora su bienestar general como bueno o muy bueno, y esa cifra varía considerablemente según el nivel de dominio de la IA. Los pioneros/as en el uso de la IA son los que afirman contar con los mejores niveles de bienestar. Al mismo tiempo, son los que sufren más *burnout*: el 24 % sufre síntomas a diario, en comparación con el 16 % de los principiantes.

Aunque esto parece una contradicción, deja de serlo en el momento en el que se separa la carga que alguien tiene que asumir de la que tiene que absorber. El *burnout* apunta al nivel de carga, mientras que el de bienestar señala los recursos disponibles. Ambos elementos están conectados, ya que el grado de recursos determina qué parte de la carga se convierte en daño. Y lo cierto es que los pioneros/as están asumiendo una muy superior a la del resto de grupos.

Fíjate en el tamaño de las dos brechas. **Según los pioneros/as, su carga de trabajo se incrementó más de dos veces y media respecto a la de los principiantes. Además, el 40 % afirma que la IA aumentó su carga de trabajo, en comparación con el 15 % de los principiantes.** Asimismo, su nivel de *burnout* diario es 8 puntos superior (el 24 % frente al 16 %). La tensión es real, está afectando a los equipos, y no llega ni de lejos a ser proporcional respecto a la carga. Hay algo que está absorbiendo la diferencia.

Dos corredores pueden registrar kilometrajes muy diferentes y terminar la temporada describiendo sensaciones similares de malestar. Lo que los diferencia no es tanto la capacidad de resistencia, sino si la recuperación tuvo lugar al mismo ritmo que el entrenamiento.

Para los pioneros/as, este fue el caso en parte. Saben que estar bien les permite hacer frente a todo lo que implica la adopción de la IA, y por eso integran el bienestar en su día a día: el 41 % practica una actividad de este tipo durante la jornada laboral al menos una vez al día, en comparación con el 31 % de quienes ya utilizan la IA y el 24 % de los principiantes. Además, sus jefes/as protegen ese tiempo: el 60 % confirma que su responsable apoya su bienestar de manera activa, en comparación con **el 42 % de quienes ya utilizan la IA y el 31 % de los principiantes.**

SOLO ALGO MÁS DE LA MITAD DE LOS COLABORADORES/AS AFIRMA QUE SU BIENESTAR ES BUENO O EXCELENTE.

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cómo calificarías tu bienestar general en la actualidad?

El 55 %
LO VALORA COMO
BUENO O
EXCELENTE



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

3.1 Bienestar físico

La Organización Mundial de la Salud recomienda un mínimo de 150 minutos de actividad moderada a la semana. Esta dedicación no tiene como objetivo mejorar la apariencia física, sino determinar la cantidad de movimiento que un cuerpo necesita para que sus sistemas funcionen correctamente: un corazón saludable, un sueño reparador y la capacidad de recuperarse del estrés.

Lo cierto es que la mayoría de los trabajadores/as están más cerca de ese umbral que en los últimos años. El 81 % practica ejercicio al menos una vez a la semana y el 49 % se describe en la actualidad como en forma o muy en forma, frente al 47 % del año pasado y el 39 % del anterior. De los cinco pilares, este es el que muestra los resultados más saludables: **el 57 % de los colaboradores/as considera que su forma física es buena o muy buena.**

LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES/AS CALIFICA SU BIENESTAR GENERAL COMO BUENO O EXCELENTE.

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cómo calificarías tu estado de bienestar físico?

El 57 %
LO VALORA COMO
BUENO O
EXCELENTE



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

Desde cualquier perspectiva, la situación en este pilar es envidiable. Y precisamente por eso merece la pena examinarlo de manera más detallada.

Si desglosamos las cifras por nivel, la media deja de ser tranquilizadora: **el 44 % de los principiantes califica su bienestar físico como bueno o excelente, en comparación con el 53 % de quienes ya utilizan la IA y el 68 % de los pioneros/as.** La diferencia de 24 puntos en el pilar más saludable supone la mayor brecha asociada al dominio de las que se incluyen en este capítulo, lo que merece una explicación detallada.



Quizá uno de los factores más sencillos de identificar es el tiempo. El ejercicio es el hábito de bienestar que más depende de disponer de un rato libre a lo largo del día. No se requieren conocimientos ni material. Tan solo una hora en la que no sea necesario hacer otra cosa. Y precisamente por esto, cuando las jornadas laborales se amplían, ese tiempo es de las primeras cosas que desaparecen. El resultado para cada grupo varía en función de si alguien les ayuda a mantener la rutina de bienestar. Los pioneros/as son el grupo más propenso a integrar una actividad de bienestar en la jornada laboral, como un entrenamiento, una caminata o una clase al mediodía, y el grupo que cuenta con más apoyo por parte de sus jefes/as para este tipo de iniciativas. Los principiantes son los que menos probabilidades tienen en ambos sentidos. Los colaboradores/as que pueden cuidar de su forma física durante la jornada laboral están obteniendo buenos resultados, mientras que aquellos que solo pueden hacerlo antes o después del trabajo no los consiguen.

EL BIENESTAR FÍSICO MEJORA CONSIDERABLEMENTE CON EL DOMINIO DE LA IA

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que califica su bienestar físico como bueno o excelente

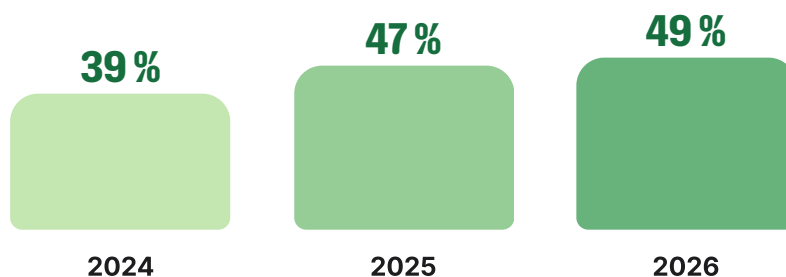


Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

Las tendencias agregan profundidad a la hora de analizar esta situación. **El 49 % de los colaboradores/as considera que está en forma o en muy buena forma (en comparación con el 47 % de 2025 y el 39 % de 2024; un incremento constante a lo largo de tres años).**

LA PERCEPCIÓN SOBRE EL ESTADO FÍSICO MEJORÓ DE MANERA CONSTANTE A LO LARGO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.

Proporción de colaboradores/as que consideran que están en forma o muy en forma. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2024-2026».



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2024-2026».

Esta es la lección práctica que pueden aprender los equipos de prestaciones. Una suscripción a un gimnasio utilizada a las 6 de la mañana supone el mismo gasto que una que no se usa, pero la rentabilidad es muy diferente. Las empresas que se están beneficiando de estas prestaciones son las que tratan el entrenamiento de mediodía como una parte normal de la jornada laboral, y no como una hora robada. Si los jefes/as salen a caminar, los calendarios en los que se incluye una clase a media mañana dejan de ser algo fuera de lo común. El acceso a las prestaciones permite que los colaboradores/as lleguen hasta el umbral del bienestar, pero contar con permiso para cuidar de este durante el día es lo que les termina animando a cruzarlo.

3.2 Bienestar emocional

La Organización Mundial de la Salud estima en torno a 1000 billones de dólares las pérdidas en productividad asociadas a la depresión y la ansiedad. La mayor parte de este impacto no es visible en el momento en el que se produce y se parece más a una decisión que se toma a lo largo de una semana en lugar de en un día. Hablamos de escenarios como un compañero/a muy activo que de repente deja de hablar, o de tareas completadas, pero con una calidad cada vez menor. Cuando las métricas detectan estos escenarios, el trabajo ya lleva meses viéndose afectado.

La mayoría de los trabajadores/as afirma que está gestionando adecuadamente la situación. **El 56 % califica su bienestar emocional como bueno o excelente, en una proporción casi idéntica al bienestar físico.**

SOLO ALGO MÁS DE LA MITAD LO VALORA COMO BUENO O EXCELENTE.

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cómo calificarías tu bienestar emocional?

El 56 %
LO VALORA COMO
BUENO O
EXCELENTE



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 encuestados/as.

Sin embargo, esta capacidad de gestión no se distribuye por igual: el **68 % de los pioneros/as de la IA califica su bienestar emocional como bueno o excelente, en comparación con el 52 % de los usuarios/as que están empezando a adoptar esta tecnología y el 42 % de los principiantes.**

EL BIENESTAR EMOCIONAL MEJORA CONSIDERABLEMENTE CON EL DOMINIO DE LA IA

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que valora su bienestar emocional como bueno o excelente. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Parte de esa división se corresponde con el mismo apoyo que atraviesa todos los pilares: tiempo para el bienestar dentro de la jornada laboral y un responsable que lo protege. El bienestar emocional agrega un factor que no está presente en otros pilares: la seguridad laboral. **El 53 % de los pioneros/as afirma que mejoró respecto al año pasado, en comparación con el 22 % de los principiantes.** En este sentido, la investigación sobre el impacto del miedo sobre la mente es muy clara. Según un metaanálisis basado en 20 estudios a largo plazo, el riesgo de desarrollar síntomas depresivos es similar cuando se percibe el trabajo como inseguro y cuando se pierde realmente (Kim y von dem Knesebeck, 2016). La preocupación genera el mismo daño, incluso aunque el evento no tenga lugar. En un año en el que el 54 % de los colaboradores/as estadounidenses afirma que la inseguridad laboral está afectando de manera significativa a sus niveles de estrés (Asociación Estadounidense de Psicología, 2025), el grupo que considera que la IA lo hace más difícil de reemplazar es el que sufre menos este impacto.



Lo único que separa ahora al 50 % restante de ese apoyo es el dinero. El costo es la principal barrera y es citado por el 34 % de los trabajadores/as que no pueden acceder a este recurso (en comparación con el 23 % de hace dos años). Los colaboradores/as ya creen en el valor del apoyo profesional, y por eso la mitad de ellos lo están pagando. Para los equipos de prestaciones, la pregunta ya no es cómo convencer a la gente de que merece la pena recurrir a la terapia para cuidar del bienestar emocional, sino si la persona que la necesita puede permitirse ir a más de una sesión.

3.3 Nutrición

La pausa para comer es el único momento de la jornada laboral que se reserva oficialmente para el bienestar, pero su duración se reduce rápidamente. En 26 países, la duración media del descanso es de tan solo 35 minutos (cuando lo cogen) y, en la actualidad, es habitual saltarse el almuerzo al menos una vez a la semana (Compass Group Global Eating at Work Survey, 2023). Asimismo, un tercio de los colaboradores/as en todo

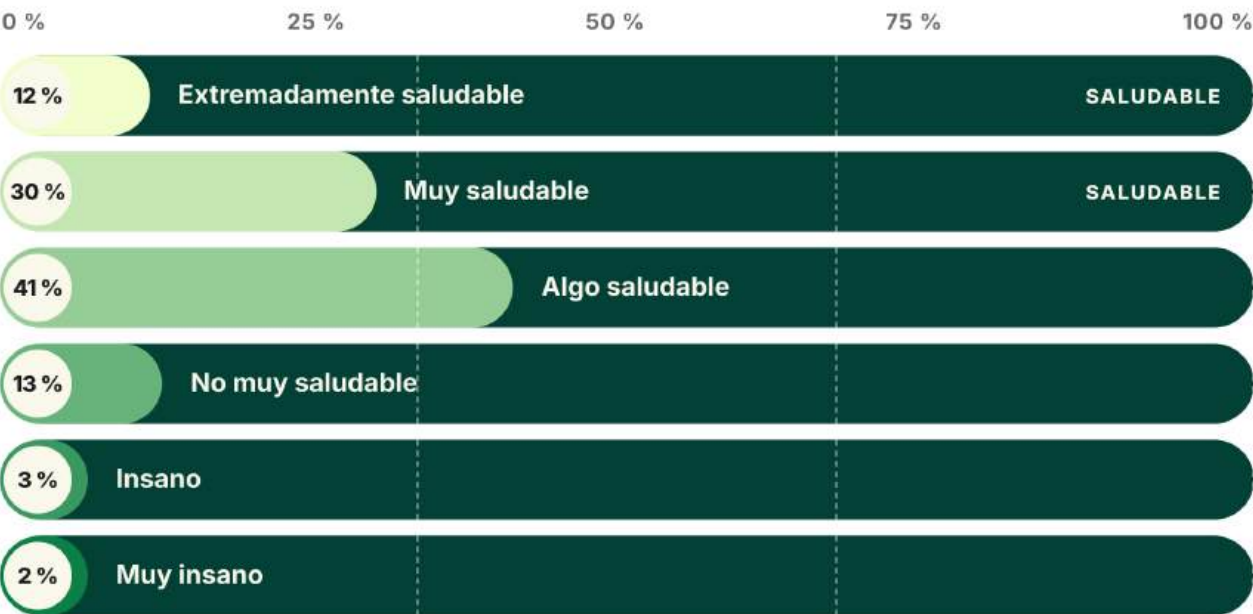
el mundo come solo. Por lo tanto, lo que antes era una comida en un momento fijo del día se está convirtiendo en algo que se engulle delante del teclado, entre una reunión y otra, y en algunos casos incluso no queda tiempo para ello.

Los colaboradores/as lo tienen claro. **Solo el 42 % describe su salud nutricional como buena o muy buena: la segunda puntuación más baja de cualquier pilar, solo por detrás del sueño.**

NÚMERO DE COLABORADORES/AS QUE CALIFICA SU SALUD NUTRICIONAL COMO BUENA O MUY BUENA

Pregunta de la encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027»: ¿Cómo calificarías tu estado de salud nutricional en general?

El 42 %
LA VALORA COMO
SALUDABLE O MUY
SALUDABLE



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027». N = 5021 participantes.

La nutrición es el pilar que más varía en función del nivel de dominio de la IA: el 28 % de los principiantes describe su salud nutricional como buena, en comparación con el 37 % de los usuarios/as y el 55 % de los pioneros/as, lo que supone una diferencia de 27 puntos. El conocimiento no puede explicar una brecha de ese tamaño.

LA NUTRICIÓN ES EL PILAR QUE MÁS VARÍA EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE DOMINIO DE LA IA

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que describe su salud nutricional como buena. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

27 puntos
DIFERENCIA ENTRE
PRINCIPIANTE Y
PIONERO/A



PRINCIPIANTES EN LA IA

El 28 %

describe su salud
nutricional como buena



PERSONAS QUE YA USAN
LA IA

El 37 %

describe su salud
nutricional como buena



PIONEROS/AS EN EL USO
DE LA IA

El 55 %

describe su salud
nutricional como buena



El conocimiento no puede explicar una brecha de ese tamaño. Nadie necesita un programa de bienestar para saber que las verduras son importantes y ningún segmento basado en el nivel de dominio de la IA lo sabe mejor que otro. Lo único que varía es la forma en la que se distribuye la jornada. Comer bien en el trabajo requiere tomarse un descanso real y disponer de una hora para comer de verdad, sin que se cuele una reunión de por medio. Los pioneros/as son el grupo más propenso a contar con ese tiempo protegido, gracias a su rutina y a unos responsables que consideran que el almuerzo es lo contrario de una pérdida de tiempo. Una franja de tiempo reservada para almorzar es el equivalente nutricional al entrenamiento a media mañana.



Los pioneros/as aportan una ventaja extra de la que no disfrutaban otros segmentos: redirigido su competencia a sus propios hábitos. La mitad utiliza herramientas de IA para cuidar de su bienestar personal, en comparación con el 11 % de los principiantes. En este sentido, la alimentación es una de las áreas en las que resulta más natural aplicar estas herramientas, con acciones como planificar los platos de la semana o simplemente registrar lo que se comió cada día. Esta visibilidad es más importante de lo que parece. La imagen que la mayoría de las personas tienen de su dieta se basa en sus intenciones, por lo que tienden a idealizarlas. Pero cuando se hace un seguimiento efectivo, se sustituye lo subjetivo por el patrón real, y este es el que permite modificar un comportamiento de verdad.

Las organizaciones son las que más tienen que ganar con este patrón, aunque la mayoría no lo entienda así. En un estudio en el que participaron casi 20 000 colaboradores/as estadounidenses con una dieta poco saludable, se descubrió que tenían un 66 % más de probabilidades de sufrir una pérdida de productividad en comparación con aquellos cuya dieta incluía de manera habitual cereales, frutas y verduras (Merrill et al., 2012). La jornada laboral está moldeando la alimentación de los trabajadores/as y esto a su vez está teniendo un impacto sobre su trabajo. Una empresa no necesita un programa de nutrición para actuar en este ámbito. La intervención más barata disponible es una pausa para comer que sea real, a una hora razonable, lejos de la mesa de trabajo e, idealmente, en compañía de otras personas.

3.4 Gestión del sueño

Una persona adulta necesita entre siete y nueve horas de descanso nocturno para recuperar por completo sus capacidades físicas y cognitivas (National Sleep Foundation/American Academy of Sleep Medicine). La mayoría de los colaboradores/as se queda cortos en este ámbito: el 69 % duerme menos de siete horas.

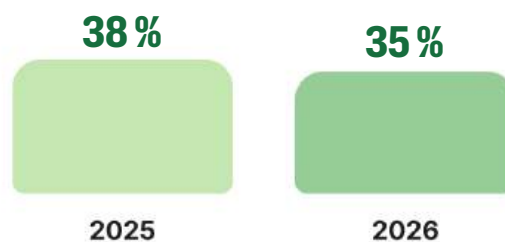


El sueño es el pilar con la puntuación más baja y el único que empeora: **solo el 35 % de los colaboradores/as lo califica como saludable o muy saludable este año, frente al 38 % de 2025.**

EL ÚNICO PILAR DEL BIENESTAR EN DECLIVE ES EL DEL SUEÑO

Proporción de colaboradores/as que valora la calidad de su sueño como buena o muy buena. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2025-2026».

El 35 %
VALORA LA CALIDAD
DEL SUEÑO COMO
BUENA O MUY
BUENA



El mismo equipo que entrena más que nunca es el que descansa peor que el año pasado. El esfuerzo no es el problema. El descanso tiene lugar al final del día y la jornada no deja de alargarse.

Los mensajes fuera del horario laboral se incrementaron un 15 % con respecto al año anterior, con una media de 58. Asimismo, las reuniones después de las 20 h aumentaron un 16 % (Microsoft, Work Trend Index 2025). Y más allá del impacto directo del trabajo está el efecto sobre los trabajadores/as. Los especialistas en sueño lo llaman «procrastinación a la hora de irse a la cama» y consiste en posponer la hora de dormir sin que haya una obligación externa que lo justifique. El principal motivo de este comportamiento es que la noche es el primer momento del día que se siente como tiempo propio. Según un metaanálisis de 43 estudios, este hábito se asocia a una reducción de la duración y la calidad del sueño, así como a un mayor cansancio durante el día (Hill et al., 2022). Los datos sobre factores disruptores muestran un patrón similar. El estrés y la ansiedad disminuyeron como factores que afectan al descanso a lo largo de los últimos dos años. El tiempo que pasamos frente a las pantallas es el único factor que sigue creciendo: hace dos años lo mencionó el 26 % de los colaboradores/as, el año pasado el 27 % y en la actualidad el 30 %. Aunque hacer scroll infinito en redes sociales antes de irse a la cama no es solo una falta de disciplina personal, sino que se trata de un comportamiento que sigue repitiéndose por un motivo muy claro: es el único momento libre del día (y se pasa despierto).

Esta es la perspectiva que permite analizar las diferencias entre los valores de dominio de la IA: el 25 % de los principiantes considera que disfruta de un descanso saludable, en comparación con el 33 % de los usuarios/as y el 44 % de los pioneros/as. Cuando los investigadores preguntan a la gente por qué duermen poco, la respuesta más común no es el insomnio, sino la autonomía: la tarde-noche es el único momento del que disponen, así que lo aprovechan, incluso aunque eso implique levantarse cansados al día siguiente. Siguiendo esta lógica, el tiempo que dediques a actividades personales durante el día debería protegerte de estos comportamientos por la noche.

LA CALIDAD DEL SUEÑO MEJORA CON EL NIVEL DE DOMINIO DE LA IA



Pero incluso toda una noche de descanso puede parecer mejor de lo que fue en realidad. Alguien que pasó siete horas en la cama pero que solo disfrutó de cuatro horas de descanso hablaría de sueño reparador hasta que un dispositivo portátil le demuestre que no fue así. Sucede lo mismo con el seguimiento de comidas: el patrón medido es el factor que modifica los comportamientos, ya que sustituye las suposiciones por una cifra real y objetiva.

El sueño es el pilar en el que las organizaciones tienen menos margen para influir. Sin embargo, las cifras indican lo contrario. El impacto de la falta de sueño sobre la economía estadounidense en materia de pérdida de productividad es de 411 000 millones de dólares, lo que equivale al 2.28 % del PIB (RAND, 2016). En este ámbito, hay muchos aspectos en los que las empresas pueden adoptar medidas: enviar mensajes fuera del horario laboral, programar reuniones por la tarde o que la jornada laboral no tenga una hora de finalización clara. Ninguna prestación puede ayudar a un trabajador/a a dormir, aunque lo que sí puede hacer una organización es dejar de apropiarse de las horas que lo llevan a esa situación. Redactar una política clara sobre comunicaciones fuera del horario de trabajo no cuesta nada y aporta un recurso clave del que dependen todos los pilares.

3.5 Conexión social

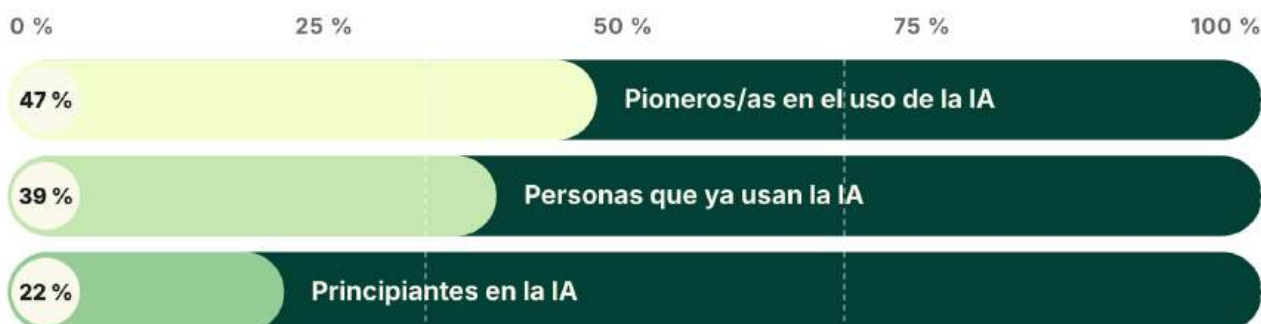
Una conexión social inadecuada incrementa el riesgo de enfermedad cardiovascular en un 29 % y de accidente cerebrovascular en un 32 %: un impacto sobre la salud equiparable a fumar 15 cigarrillos al día (U.S. Surgeon General). Si estuviéramos hablando de la presencia de un producto químico en un edificio, estas cifras activarían todas las alarmas en una revisión de seguridad. Sin embargo, la respuesta es mucho más reducida cuando hablamos de algo más silencioso como la frecuencia con la que hablan las personas entre sí.

En los cuatro primeros pilares, los pioneros/as lideran todos los ámbitos. Sin embargo, aquí aparecen en último lugar. **El 48 % de los pioneros/as en el uso de la IA afirma que el uso de esta tecnología en el trabajo redujo la interacción significativa con los compañeros/as, en comparación con el 39 % de los usuarios/as y el 22 % de los principiantes.** La explicación de este fenómeno es la más literal posible. Las tareas que asume la IA primero, como redactar un primer borrador, actualizar un estado o comprobar una cifra, son las que solían requerir la ayuda de otra persona. Hablamos de pequeñas interacciones individuales, pero que de manera conjunta se convertían en la principal oportunidad de interacción entre compañeros/as a lo largo del día. Ahora el trabajo se sigue sacando adelante, aunque de manera más rápida. Y la conversación que acompañaba a estas tareas desapareció. No es una decisión consciente que alguien haya tomado: simplemente dejó de ser necesaria.

LOS PIONEROS/AS EN EL ÁMBITO DE LA IA COINCIDEN EN QUE EL USO DE ESTA TECNOLOGÍA REDUJO LAS INTERACCIONES SIGNIFICATIVAS EN EL TRABAJO.

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que está de acuerdo en que esta redujo la interacción significativa con sus compañeros/as. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

El 47 %
DE LOS
PIONEROS/AS
ESTÁN DE ACUERDO

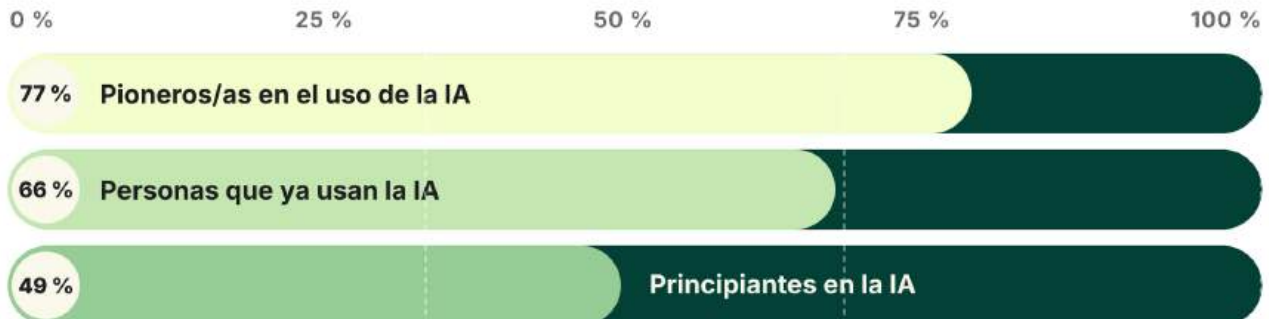


Y es algo que los equipos extrañan. **El 66 % de los trabajadores/as quieren sentirse más conectados en su lugar de trabajo y este deseo es más intenso donde la pérdida es mayor: el 77 % de los pioneros/as en comparación con el 66 % de los usuarios/as y el 49 % de los principiantes.** El grupo que ha automatizado las charlas del día a día en su jornada laboral es el que más las extraña.

LOS COLABORADORES/AS QUIEREN SENTIRSE MÁS CONECTADOS EN EL TRABAJO

Proporción de cada segmento que implementó la IA y que quiere sentirse más conectado en el trabajo. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

El 66 %
DE TODOS LOS
COLABORADORES/AS
QUIERE SENTIRSE
MÁS CONECTADO



Lo que no sirve como alternativa es la propia IA. **Solo el 20 % de los colaboradores/as que usa esta tecnología como apoyo para el bienestar considera que es un sustituto adecuado de la conexión con otras personas.** Lo que sí funciona es algo que pocas organizaciones tienen en cuenta: la rutina de bienestar. **El 64 % de los trabajadores/as afirma que el apoyo comunitario o social es muy importante o extremadamente importante para mantener hábitos de bienestar a largo plazo, y el 41 % indica que su rutina de bienestar les ayuda tanto a mantener su forma física como a mantenerse conectados/as con otras personas.** Una clase o un club de running cumplen dos funciones a la vez: contribuyen a consolidar un hábito y una relación en la misma hora.



Un jefe/a detecta esto mucho antes de que se manifieste en una encuesta sobre participación y compromiso de los colaboradores/as. Un chat grupal para el equipo que antes servía para compartir información y que ahora solo ofrece actualizaciones de tareas automatizadas. Una reunión individual que no deja de aplazarse, porque el seguimiento de la situación ahora se lleva a cabo de manera semanal. Ninguna de estas situaciones parece ser un problema en una semana concreta. Para las organizaciones, la respuesta práctica no debería ser ralentizar la automatización, sino dejar de tratar la conexión como algo que surge de manera natural y automática en la jornada laboral, porque esto dejó de ser así. El tiempo para realizar actividades compartidas, las prácticas de bienestar en grupo y las reuniones que empezaban con unos minutos de charla insustancial eran resultados inherentes al modo en que se trabajaba. Sin embargo, ahora estos elementos deben diseñarse e integrarse de manera intencional.

3.6 Perspectiva: Jen Fisher



Jen Fisher

Fundadora y directora ejecutiva de The Wellbeing Team, exdirectora de bienestar de Deloitte US y miembro del Consejo Asesor de Wellhub en EE. UU. · El equipo de Wellhub

La conclusión principal del informe de este año es que el grado de dominio de la IA predice mejor el éxito profesional de una persona que su puesto, su antigüedad o su sector. Se trata de un resultado sorprendente, aunque conviene que quienes ocupan puestos de liderazgo sean cautos con el uso que hacen de esta información.

Si esta información se lee por encima, todo apunta a que la clave pasa por cerrar la brecha en este ámbito, con más formación, más talleres sobre prompts y el objetivo de que todo el mundo alcance el nivel de pionero/a. Sin embargo, si analizamos las cifras en detalle, veremos que hay otros factores que las impulsan. El dominio es consecuencia del apoyo. Las personas que avanzaron en el ámbito de la IA contaron con tiempo para desarrollar estas habilidades, con el apoyo de sus jefes/as y con permiso para reservar espacios para ello en su calendario. Por lo tanto, no es que se hayan adaptado mejor que otros colaboradores/as, sino que tuvieron la oportunidad de lograrlo.

Por eso, el dominio se apoya en un disfraz. Y si empezamos a gestionarlo directamente, invertiremos recursos en el síntoma y dejaremos la causa exactamente donde está. La persona que se está ahogando en silencio seguirá sin tener a nadie que proteja su pausa para comer, pero ahora tendrá una insignia de formación.

Al clasificar a todo un equipo en función de su dominio, el término «princiante» deja de describir la forma en la que alguien usa una herramienta y empieza a sonar como un veredicto sobre esa persona. Las personas situadas en el extremo inferior de esta escala son las que más ansiedad sienten en relación con la IA y las que menos probabilidades tienen de contar con una política clara o con el apoyo de su jefe/a. No es que se hayan quedado atrás, sino que nunca tuvieron acceso a los recursos necesarios para seguir el ritmo. Esta medida toma un fallo en materia de apoyo y lo reclasifica en silencio como uno personal. Y una vez que se percibe como una cuestión individual, deja de ser responsabilidad de nadie.

Quienes se sitúan en la parte superior de la escala tampoco están libres de preocupaciones. De hecho, los trabajadores/as que afirman contar con un mayor nivel de dominio son los que perciben una mayor pérdida de conexión con sus compañeros/as. En este sentido, el grupo que estamos poniendo como modelo es aquel en el que se está diluyendo algo muy humano.

Esto no quiere decir que el dominio de la IA no sea importante, sino que no debería ser el objetivo principal. Aspira a conseguir el apoyo que hay detrás: el tiempo, el respaldo y una política clara, y el dominio de la IA surgirá de manera natural. De lo contrario, solo estarás creando una forma más rápida de clasificar a las personas entre quienes prosperan y quienes están por su cuenta.

Esta es la verdadera decisión a la que se enfrentan quienes ocupan puestos de liderazgo: no la rapidez con la que los colaboradores/as pueden adaptarse a la IA, sino si crearán las condiciones que les permitan hacerlo.

4 La brecha entre el apoyo de la organización y los trabajadores/as

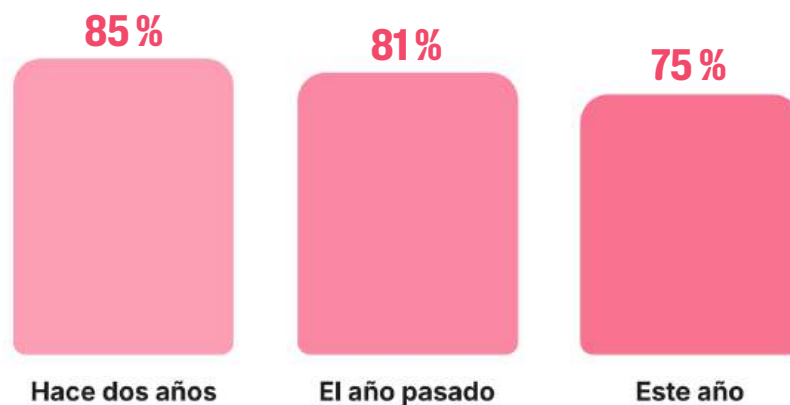
Pregunta a una organización qué hace por el bienestar de sus trabajadores/as y su respuesta rápida será: un gimnasio, una línea de orientación o un jefe/a que se preocupa por su equipo. Sin embargo, si se plantea a los colaboradores/as si se sienten apoyados, la respuesta será más pausada. Ambas partes están reaccionando con honestidad. Lo cierto es que existe una inversión real, pero también una experiencia en la que no se percibe el bienestar. Y el espacio entre estas dos perspectivas es donde encontramos las conclusiones más interesantes de este estudio.

Los trabajadores/as se están ajustando a este espacio. **El 75 % afirma que su organización tiene parte de responsabilidad a la hora de cuidar de su bienestar, frente al 81 % del año pasado y el 85 % de hace dos años.** Por lo tanto, no están decidiendo que necesitan menos ayuda, sino que están ajustando sus expectativas en función de su experiencia. Y cuando un colaborador/a deja de contar con el apoyo de su empresa, surge un riesgo en materia de fidelización mayor al de esa persona que sigue quejándose de no recibirlo. Un colaborador/a frustrado sigue negociando, mientras que uno que ya se resignó estará considerando otras ofertas profesionales.

LOS COLABORADORES/AS TIENEN CLARO QUE SUS EMPRESAS TIENEN PARTE DE RESPONSABILIDAD A LA HORA DE CUIDAR DE SU BIENESTAR

Proporción de colaboradores/as que afirma que su empresa es responsable en parte de su bienestar. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas» (tendencia de tres años).

El 75 %
AFIRMA QUE SU
EMPRESA TIENE
PARTE DE
RESPONSABILIDAD



Cuando los colaboradores/as describen el tipo de apoyo al que tienen acceso, hay tres aspectos clave que hay que considerar siempre: una política clara sobre IA, un jefe/a que les apoye y un programa de bienestar del que puedan sacar provecho. Estos tres factores presentan un fallo en común: los tres ofrecen resultados más fiables con los trabajadores/as que ya están rindiendo al máximo.

4.1 Política sobre IA

Una política sobre IA parece una decisión tecnológica que debería ser asumida por el equipo de TI o de asuntos legales. Los datos sobre bienestar confirman que también pertenece al departamento de RR. HH. El dominio en materia de IA de los trabajadores/as y el nivel de apoyo que reciben para conseguirlo tienen un impacto directo sobre su nivel de *burnout*, su seguridad laboral e incluso la calidad de su descanso. Una política es el espacio en el que ese apoyo se convierte en algo oficial, al explicar a todos los colaboradores/as lo que está permitido, lo que se espera de ellos y los criterios de evaluación de su labor. Y una política de este tipo es un documento de trabajo: cuenta con unas expectativas que la gente puede repetir de memoria, que se comunican con frecuencia y que son ejemplificadas por los líderes que siguen las mismas reglas. Si el documento simplemente es un recurso almacenado en una carpeta compartida que solo se menciona durante el proceso de incorporación, no estaremos hablando de una política, sino de silencio.

El 34 % de los trabajadores/as afirma que su empresa no tiene ninguna política formal sobre IA. Además, esta ausencia se concentra justo en los segmentos que más orientación necesitarían: el 44 % de los principiantes no cuentan con una política de este tipo, en comparación con el 36 % de las personas que ya usan esta tecnología y del 26 % de los pioneros/as.

COLABORADORES/AS QUE AFIRMAN QUE SU EMPRESA NO TIENE UNA POLÍTICA FORMAL SOBRE IA

Proporción de cada segmento que afirma no contar con una política formal sobre IA en su empresa. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

El 34 %
INDICA QUE SU ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON UNA POLÍTICA FORMAL SOBRE IA



Los pioneros/as pueden trabajar sin reglas establecidas porque tuvieron tiempo de desarrollar su propio criterio. Sin embargo, los principiantes, que ya son el grupo con mayores niveles de ansiedad respecto a la IA, se quedan con la duda sobre la pregunta específica que podría resolverse con una política: ¿la organización fomenta este uso específico o se me reprobará por ello?

Saber en qué punto se encuentra cada persona es muy valioso. **El 77 % de los colaboradores/as en empresas con una política de IA clara y bien comunicada se sienten resilientes y capaces de adaptarse a los cambios, en comparación con el 39 % de quienes no saben si su organización tiene alguna política en este ámbito.** Hablamos de los mismos grupos, con la misma tecnología y al mismo ritmo. La diferencia es que uno de ellos no se pasa todo el día con dudas y haciéndose preguntas.



Para el equipo de RR. HH. esta es la palanca más efectiva de las tres, y el error es pensar que el documento es el resultado. El 77 % pertenece a organizaciones en las que la política se comunica y se demuestra: nos referimos a líderes que usan las herramientas de manera abierta, y que reafirman las expectativas hasta que sus equipos se familiarizan con ellas. Las empresas invierten considerablemente en herramientas y formación sobre IA. Sin embargo, los datos apuntan a que lo más barato que pueden ofrecer a los trabajadores/as es certidumbre.

4.2 Apoyo de los jefes/as

Todas las acciones que una organización quiere llevar a cabo en materia de bienestar para sus equipos pasan por sus jefes/as. Independientemente de que el programa sea generoso y de que la política se haya definido con claridad, son los responsables quienes toman la decisión de si esos recursos se pueden usar: si salir a entrenar se percibe como algo normal o una falta de compromiso, si un rato agendado para salir a andar sigue ahí cuando a semana se vuelve frenética o si alguien pregunta en alguna ocasión cómo va de verdad el día de una persona. El apoyo por parte de los responsables es una de las dos condiciones que

explican por qué el bienestar de los pioneros/as se mantiene incluso cuando su carga es tan elevada. Es a partir de este punto donde la situación cambia en función del grupo de colaboradores/as que consideremos.



La distribución no es uniforme: **el 60 % de los pioneros/as en la IA afirma que su jefe/a apoya activamente su bienestar y no solo su rendimiento, en comparación con el 42 % de los usuarios/as de esta tecnología y el 31 % de los principiantes, lo que supone una diferencia de 29 puntos.** En 1971, un médico galés llamado Julian Tudor Heart describió lo que ahora se conoce como la «ley de cuidados inversos»: la disponibilidad de una buena atención médica tiende a variar inversamente a la necesidad de la población asistida. Medio siglo después, el apoyo al bienestar en el lugar de trabajo sigue rigiéndose por la misma ley. Según los principiantes, sus niveles de bienestar son los más bajos en todos los pilares, y la mayoría teme por su futuro. Además, son el colectivo que menos apoyo suele recibir por parte de sus responsables. Se trata de un círculo vicioso. Cuando un trabajador/a tiene dificultades, no deja de llamar la atención, pero sí deja de recibir apoyo. Un apoyo menos intenso genera un empeoramiento del bienestar, lo que a su vez afecta al rendimiento, cuya reducción atrae la atención, en lugar de la asistencia positiva y constructiva que permite que una persona se recupere.

COLABORADORES/AS CUYOS RESPONSABLES APOYAN ACTIVAMENTE SU BIENESTAR

Proporción de cada segmento que afirma que su jefe/a apoya activamente su bienestar y no solo su rendimiento. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

29 puntos
DIFERENCIA ENTRE
PRINCIPIANTES Y
PIONEROS/AS



Los responsables no actúan así por descuido. El apoyo se convirtió en una herramienta de fidelización y los responsables lo dedican a las personas cuya marcha les afectaría más: **el 82 % de los colaboradores/as con un jefe/a que les apoya adecuadamente afirma que se plantearía marcharse si ese apoyo desapareciera**. La mayoría de los responsables ni siquiera toman una decisión consciente. Simplemente están sobrecargados: el 51 % de las organizaciones afirma que la sobrecarga de jefes/as y responsables es un riesgo considerable para el rendimiento de la empresa (Wellhub, ROI del bienestar 2026). Un responsable que tiene miles de cosas que hacer protege primero a sus mejores colaboradores/as, así que el resto se las tiene que arreglar por su cuenta.

El costo de este proceso de evaluación es elevado, ya que implica renunciar al poder real del responsable. La misma atención que evita la marcha de un pionero/a puede convertir a un principiante en un usuario/a, o a un colaborador/a poco productivo en uno más eficiente. Esta diferencia de 29 puntos no es una mera descripción de dónde se ofrece el apoyo, sino un mapa de conversiones que nadie está intentando ejecutar justo en el momento en el que las organizaciones necesitan que sus colaboradores/as tengan unos niveles de agilidad y resiliencia más elevados de los que pueden contratar. La solución pasa por dos niveles: por un lado, convertir el apoyo básico al bienestar en un estándar para todos los colaboradores/as y, por otro, que forme parte del funcionamiento de la organización y no algo que decida un jefe/a de manera individual. Así nadie tiene que llamar la atención para recibir el apoyo que necesita. Además, esto permite que los responsables dispongan de más tiempo para lo único que está en su mano: ayudar a las personas que más necesitan mejorar.

4.3 Programas de bienestar

De los tres factores, el programa de bienestar es el que genera un mayor impacto. Una política clara sobre IA evita la incertidumbre y un jefe/a que apoya a su equipo permite que los trabajadores/as dispongan de más tiempo. El programa ofrece el contenido: los entrenamientos, las sesiones de terapia, los planes de nutrición e incluso las noches de descanso adecuado. Se trata de la única palanca que impacta sobre todos los pilares del bienestar a la vez y la que permite llegar a todos los colaboradores/as, independientemente de quién sea su responsable.

Solo el 26 % de los trabajadores/as califica el programa de bienestar de su organización como bueno en la actualidad, frente al 29 % del año pasado y el 41 % de hace dos años. Esta disminución no es reflejo de un menor interés en el bienestar. Los colaboradores/as hacen más ejercicio que en los últimos tres años, la mitad acude a terapia y, cuando se les pregunta qué apoyo les falta, piden más en todas las categorías. La demanda de una mayor oferta en los programas no deja de crecer, al mismo tiempo que cae su valoración. Lo que los trabajadores/as penalizan es el ajuste entre el programa al que tienen acceso y su jornada laboral real.



41 %

Hace dos años calificó el programa de bienestar de su empresa como bueno



29 %

El año pasado calificó el programa de bienestar de su empresa como bueno



26 %

Este año califica el programa de bienestar de su empresa como bueno

La evidencia más clara es el tiempo. El 46 % de los colaboradores/as afirma que su organización no les ofrece el tiempo ni el espacio que necesitan en la jornada laboral para gestionar su bienestar. El uso sigue a la autorización: **el 41 % de los pioneros/as incluye una actividad de bienestar en su jornada laboral al menos una vez al día, en comparación con el 31 % de los usuarios/as y el 24 % de los principiantes.** Se trata de los mismos grupos cuyo tiempo es más y menos protegido respectivamente por sus responsables. Un programa puede estar bien diseñado y seguir sin ser útil si requiere un tiempo del que no se dispone en la jornada laboral.

**41 %****Pioneros/as en el uso de la IA** incluye una actividad de bienestar en su jornada laboral al menos una vez al día**31 %****Personas que ya usan la IA** incluye una actividad de bienestar en su jornada laboral al menos una vez al día**24 %****Principiantes en la IA** incluye una actividad de bienestar en su jornada laboral al menos una vez al día

Esa es la prueba que debe superar un programa moderno y para ello se necesitan tres cosas.

La primera es la accesibilidad. El apoyo debe adaptarse a los huecos disponibles en una jornada real: una clase cerca de la oficina a la hora del almuerzo, un gimnasio al lado de casa por la tarde o una sesión de diez minutos entre dos reuniones. Si el bienestar puede encajar en los huecos que ya tiene la jornada, nadie tendrá que pedir más tiempo libre.

La segunda es la variedad. **Si se pregunta a los colaboradores/as el tipo de apoyo al bienestar que necesitan y del que no disponen, mencionan todas las categorías con casi la misma frecuencia:**

LOS COLABORADORES/AS INDICAN QUE FALTAN TODOS LOS TIPOS DE APOYO A NIVELES SIMILARES.

Proporción de colaboradores/as que mencionan cada tipo de apoyo al bienestar que necesitan, pero que no tienen. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Los colaboradores/as no están pidiendo una prestación que falta. Lo piden todo porque los pilares se sostienen entre sí: una noche de sueño completa hace que sea más probable que se animen a entrenar por la mañana, el ejercicio estabiliza el bienestar emocional, la alimentación saludable permite que estos tres elementos sean posibles y una clase en compañía de otras personas reconstruye la conexión que la jornada de trabajo agotó de manera silenciosa. Si ofreces apoyo para un pilar, solo ofrecerás ayuda en este espacio. Pero si lo haces en todos de manera conjunta, cada uno de ellos reforzará al resto.

La tercera es el alcance. Un trabajador/a que no haya hecho ejercicio en años necesita que se le guíe de manera gradual. Por ejemplo, con una clase para principiantes o una caminata. Sin embargo, en el caso de un colaborador/a que entrena cinco días a la semana, este necesita opciones que se adapten a sus necesidades. Una única oferta no puede satisfacer a ambos perfiles, y por eso los programas diseñados en torno a un gimnasio o una app siempre terminan decepcionando a alguien.



Hay una métrica que indica con claridad a los equipos de prestaciones si un programa cumple estos tres criterios. El número de inscripciones muestra la cantidad de personas que se suscribieron. Sin embargo, la participación y el compromiso se miden en función del número de personas que vuelven, y esto solo sucede en un programa accesible, con una oferta lo suficientemente amplia como para marcar la diferencia y que se diseñó para cualquier nivel de forma física.

Si salimos del marco de este capítulo, estos tres factores nos cuentan la misma historia. La política de IA existe, pero los trabajadores/as que más necesitan estas reglas nunca oyeron hablar de ella. Los jefes/as se preocupan, pero solo de las personas a las que ya les va bien. El programa cuenta con financiación, pero la mitad de los colaboradores/as no dispone de tiempo para utilizarlo. Ninguno de estos resultados se buscó a propósito, pero es lo que termina ocurriendo cuando una organización asume que el apoyo llegará hasta las personas por sí solo. Las empresas que logren cerrar esta brecha lo harán de manera deliberada y desde ambos extremos: con un programa accesible, variado y lo suficientemente atractivo para apoyar a todos los trabajadores/as, así como con unos responsables que dispondrán de tiempo para ayudar a las personas que más lo necesitan. El valor de todo esto en términos de fidelización y rendimiento se refleja en los siguientes datos.

5El bienestar como clave para impulsar el rendimiento en la era de la IA

Sacar el máximo provecho a la IA suele considerarse un problema tecnológico: elegir las herramientas adecuadas, formar a las personas lo suficientemente rápido y mantenerse al día. Sin embargo, todas las ventajas que aporta la IA siguen pasando por una persona, de la que se espera que se forme rápido, mejore su productividad y siga adaptándose. Todo en un proceso que a veces se percibe como inacabable. Hablamos de un nivel de demanda sostenido en el mundo que nadie puede satisfacer cuando no dispone de recursos. Los trabajadores/as con apoyo mantienen el ritmo en la era de la IA. Sin embargo, los que no cuentan con este dimiten en una primera fase de manera silenciosa y más adelante por escrito.

5.1 El bienestar impulsa el rendimiento

En enero de 2021, un inversor/a podría haber probado una estrategia poco común: ignorar todas las métricas financieras más frecuentes y adquirir acciones de las 100 empresas cotizadas con los mayores niveles de bienestar. Dos años después, esa cartera habría superado los resultados del S&P 500 en un 20 %. El resultado procede del Centro de Investigación del Bienestar de la Universidad de Oxford, que evaluó a 1636 empresas cotizadas en función del estado de bienestar de sus trabajadores/as y comparó esas puntuaciones con datos clave de las organizaciones. Las empresas con mayores niveles de bienestar de los colaboradores/as lograron una mayor rentabilidad y un mejor rendimiento en el mercado (De Neve et al., 2023). El bienestar parece una métrica subjetiva. Se comporta como un indicador adelantado del rendimiento.



El mecanismo no es ningún misterio. El trabajo moderno requiere atención, capacidad de juicio y resistencia. Hablamos de capacidades físicas que se consolidan y recuperan mediante el sueño, la actividad, una alimentación decente y el contacto con otras personas. La IA incrementó la intensidad cognitiva de casi todos los puestos de trabajo a los que llega: nuevas herramientas que aprender, resultados que verificar y un ritmo que no deja de cambiar. Los trabajadores/as que mantienen esas capacidades pueden hacer frente a esa intensidad. Sin embargo, el colaborador que está agotado lo pasa peor a medida que pasan las semanas. Los equipos lo tienen muy claro: **el 87 % está de acuerdo en que rinde mejor en el trabajo cuando da prioridad a su bienestar.**

LOS COLABORADORES/AS RINDEN MEJOR EN SU TRABAJO CUANDO DAN PRIORIDAD AL BIENESTAR

Porcentaje de colaboradores/as que afirma que rinde mejor en el trabajo cuando prioriza su bienestar.
Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



PROPORCIÓN DE TRABAJADORES/AS QUE RINDE MEJOR
CUANDO PRIORIZA SU BIENESTAR

87 %

El apoyo al bienestar es más importante para las personas que más se adaptan. **El 73 % de los pioneros/as afirman que el acceso a opciones de bienestar les ayuda a rendir y a adaptarse en un entorno impulsado por la IA, en comparación con el 46 % de quienes ya la utilizan y el 24 % de quienes la están probando por primera vez.** Para entender esta diferencia, considera cómo se percibe la IA en cada extremo. Un pionero/a trabaja a tope y mantiene su puesto. Para alguien en esa posición, el apoyo al bienestar es fundamental: el entrenamiento y la noche de sueño completa forman parte de la estrategia para mantener el ritmo de actividad. Frente a esto, un principiante se enfrenta a herramientas que no domina y no sabe si su trabajo sobrevivirá al proceso de transición. Lo que más necesita esta persona no es una clase de bienestar, sino formación, tiempo para aprender y cierto nivel de certidumbre sobre su futuro. Sin todo esto, le resultará muy difícil confiar en el apoyo para su bienestar que recibe por parte de la organización. Los principiantes no están diciendo que necesiten menos apoyo para su bienestar, sino que también necesitan contar con las herramientas y recursos adecuados (y tienen toda la razón).

EL APOYO AL BIENESTAR ES MÁS IMPORTANTE PARA LAS PERSONAS QUE MÁS SE ADAPTAN

Proporción de cada segmento que afirma que el acceso al apoyo al bienestar les ayuda a rendir y a adaptarse en un entorno impulsado por la IA. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

49 puntos
DIFERENCIA ENTRE
PRINCIPIANTES Y
PIONEROS/AS



La conclusión práctica a la que llegamos es que estas dos inversiones solo funcionan de manera conjunta. Si se pone al alcance de los principiantes la formación, el tiempo y se garantiza cierta certidumbre, el apoyo al bienestar empezará a hacer por ellos lo que ya hace por los pioneros/as. **Solo el 18 % de los principiantes afirma que contó con tiempo y apoyo para adquirir las habilidades en materia de IA que requiere su puesto, en comparación con el 73 % de los pioneros/as.** Esto quiere decir que la mayoría de las empresas está ejecutando el experimento en solo un segmento de su personal. El 73 % de los pioneros/as que respaldan el apoyo al bienestar es un ejemplo excelente de lo que piensa el resto del personal cuando alguien les ofrece los recursos que necesitan.

El mercado laboral ya lo está teniendo en cuenta: el 83 % de los trabajadores/as afirma que, cuando busque su próximo trabajo, solo tendrá en cuenta a organizaciones que se preocupen de verdad por cuidar del bienestar de sus equipos. Los inversores premian a las empresas que cuidan bien de sus equipos y los candidatos/as lo tienen muy claro. Una organización que trate el bienestar como un gasto tendrá enfrente a ambos colectivos.

5.2 Sin embargo, la realidad es que el bienestar, cuando tiene carácter integral, contribuye a mejorar la resiliencia y a impulsar los niveles de participación y compromiso.

Los presupuestos de bienestar se basan en compromisos. Este año se financia la prestación para gimnasios, pero la cobertura para terapia se deja para el próximo año. Y si agregamos una app de meditación, la plataforma para nutrición saludable tendrá que esperar. Tras estas elecciones se sitúa una suposición tan frecuente que nadie suele cuestionar: que los pilares del bienestar son elementos independientes y que una organización elige los dos o tres que se puede permitir.

Los resultados indican que los pilares no se comportan como ámbitos independientes. En los ámbitos del bienestar físico, emocional, nutricional y del sueño, los mismos trabajadores/as que lideran y que van rezagados son siempre los mismos, en el mismo orden y en los cuatro espacios. Las personas no están bien en un ámbito y mal en otro. El bienestar se manifiesta de manera conjunta y se erosiona del mismo modo: la falta de sueño se convierte en la sesión de entrenamiento a la que se deja de ir, y esta a su vez hace que la jornada laboral se haga más cuesta arriba. Si una empresa financia dos de los cinco pilares, solo obtendrá dos quintos del resultado, lo que deja a medias el sistema que los conecta entre sí.

Hay un pilar que sostiene al resto en pie: la conexión social. **El 64 % de los colaboradores/as afirma que el apoyo comunitario o social tiene un impacto positivo sobre el mantenimiento de sus hábitos de bienestar a largo plazo, y el 41 % indica que su rutina de bienestar es el lugar donde se sienten conectados con otras personas.**

LA CONEXIÓN SOCIAL MANTIENE VIVOS LOS HÁBITOS DE BIENESTAR E IMPULSA EL ESPÍRITU DE COMUNIDAD

Proporción de colaboradores/as que afirma que el apoyo comunitario o social tiene un impacto positivo sobre el mantenimiento de sus hábitos de bienestar a largo plazo, y que su rutina de bienestar es el lugar donde se sienten conectados con otras personas. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



Estas dos cifras deben considerarse de manera conjunta: la conexión mantiene los hábitos en marcha y estos son el ámbito en el que se produce la conexión. La comunidad también es el lugar donde se produce el efecto de rendición de cuentas. Si te haces una promesa, es muy probable que cambies de opinión sin problema. Sin embargo, si se la haces a las personas con las que vas a ir a la clase de la mañana, la cosa cambia. Y para los colaboradores/as remotos, que suelen contar con menos momentos de contacto con sus compañeros/as en el día a día, una

rutina de bienestar compartida puede ser la comunidad más constante en el trabajo, lo que la convierte en una infraestructura clave para el resto de pilares. Una prestación que se usa en solitario se abandona. Sin embargo, cuando en las clases hay caras conocidas, estas son mucho más atractivas.



Los responsables de RR. HH., a los que encuestamos por separado, confirman el mismo nivel de interdependencia en el ámbito de la gestión. Al preguntarles qué es lo que mantiene el rendimiento y la resiliencia de los colaboradores/as, valoran todos los pilares como críticos casi en la misma proporción: el 84 % menciona el fitness y la actividad física, el 83 % el sueño y la recuperación, el 78 % la conexión social, el 76 % la terapia y el mindfulness, y el 75 % la nutrición (Wellhub, ROI del bienestar 2026). Cinco pilares en nueve puntos. Quienes se ganan la vida observando el rendimiento de los trabajadores/as tampoco encuentran ningún pilar que puedan saltarse.

Lo que todo el sistema obtiene es la capacidad de resistencia que describe este capítulo. Los valores de resiliencia de los colaboradores/as que se sienten completamente preparados son casi el doble de aquellos que se sienten menos preparados (el 87 frente al 45 %). Asimismo, sentir que se dispone de los recursos adecuados no es un rasgo de personalidad, sino la consecuencia del tiempo, la formación y el apoyo que una empresa proporciona o no. Con la participación y el compromiso sucede lo mismo. Y la factura por no atenderlo ya está llegando a las organizaciones: el 36 % de los trabajadores/as no se sienten conectados a nivel emocional

en la actualidad. Y cuando no se hace nada para abordar esta situación, se genera una tensión importante. La participación, el compromiso y la resiliencia son resultados del sistema. Si solo se financia uno de los pilares y se abandona el resto, el sistema deja de producirlos de manera silenciosa.

5.3 Los colaboradores/as más propensos a marcharse son los más difíciles de reemplazar

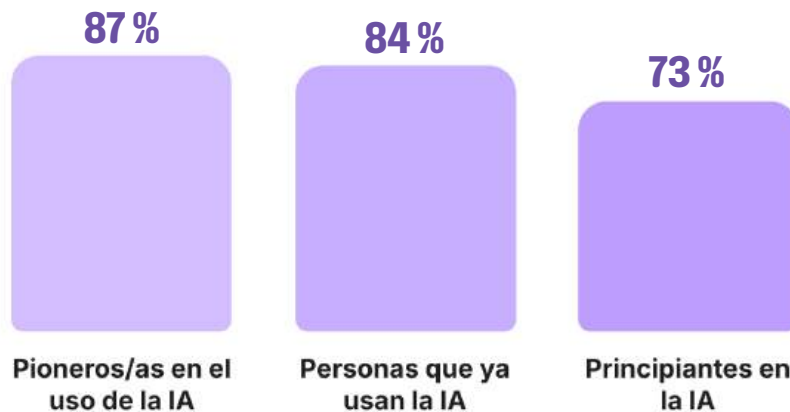
En las cartas de dimisión no suele indicarse que el apoyo al bienestar por parte de la organización fue inadecuado. Lo que se suele mencionar es una mejor oferta, una nueva oportunidad o un momento adecuado para cambiar. Sin embargo, lo cierto es que la decisión real se toma meses antes y tiene lugar mucho más rápido entre las personas que una empresa menos se puede permitir perder.



El 87 % de los pioneros/as en el uso de la IA se plantearían marcharse de una organización que no priorizara el bienestar de sus colaboradores/as, en comparación con el 84 % de los usuarios/as y el 73 % de los principiantes.

DE LOS COLABORADORES/AS QUE SE PLANTEARÍAN MARCHARSE DE UNA ORGANIZACIÓN QUE NO CUIDASE DEL BIENESTAR DE SUS COLABORADORES/AS.

Proporción de cada segmento que implementó la IA que se plantearía marcharse de una empresa que no priorizara el bienestar de sus colaboradores/as. Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».



La menor de estas tres cifras sigue siendo casi tres de cada cuatro colaboradores/as. El bienestar se convirtió en una condición esencial para quedarse en el trabajo para casi todo el mundo. Lo que crece con el nivel de dominio de la IA es la firmeza de la creencia, y esta es más alta en las personas cuya pérdida es más costosa.

Evaluemos lo que se pierde cuando un pionero/a decide abandonar la empresa. Estos son los trabajadores/as que utilizan la IA como una parte fundamental de su trabajo y la mitad de ellos forman a sus compañeros/as sobre el uso de esta tecnología. Por lo tanto, cuando un pionero/a se va a dejar de cubrirse dos trabajos: el que llevan a cabo de manera oficial y toda la formación informal que ofrecen de manera gratuita. Según Gallup, el costo de reemplazar a un colaborador/a oscila entre la mitad de su salario anual y el doble de este importe. Además, este cálculo asume que es fácil encontrar a un sustituto/a. Sin embargo, esto rara vez es así en el caso de los pioneros/as: el 62 % de los responsables de RR. HH. afirma que les preocupa perder a personas con habilidades de IA demandadas (Wellhub, ROI del bienestar 2026). Y cuando estas habilidades son escasas, el costo de reemplazarlas es elevado. Por lo tanto, los trabajadores/as que más temen perder las organizaciones también son los más dispuestos a marcharse si el nivel de bienestar no es el adecuado. Están dejando claro cuál es su precio y no hablamos de dinero.

Lo que debe cambiar es la estrategia de los equipos de RR. HH. para que esto no suceda. Gallup también señala que el 52 % de los colaboradores/as que dejan sus puestos de forma voluntaria afirman que su jefe/a u empresa podrían haber hecho algo para evitarlo. Y no estamos hablando de una advertencia oculta o invisible. Estos datos recogen las respuestas sobre bienestar recopiladas meses antes de que alguien decida actualizar su currículum y actúan como un

indicador adelantado para cualquier equipo de RR. HH. que sepa analizarlos antes de que se conviertan en el tipo de información que se incluye en un post-mortem. Hablamos de la carta de renuncia que nadie tiene que llegar a escribir.

6 El efecto Wellhub

6.1 La diferencia se manifiesta en todos los pilares

Todo lo que comentamos hasta ahora describe la forma que deberían adoptar las medidas de apoyo para el bienestar de los colaboradores/as: deben adaptarse a las pausas disponibles a lo largo de una jornada laboral, cubrir todos los pilares (en lugar de forzar la elección de uno solo), adaptarse tanto a los colaboradores/as que nunca se cuidaron como a los que llevan entrenando durante años, y estar disponibles para todo el mundo y no solo para las personas a las que ya apoya un jefe/a en concreto. Aunque estos requisitos parecen una lista de deseos bien intencionados, en el resto del capítulo vamos a describir lo que ocurre en las organizaciones que cuentan con este tipo de apoyo, y a detallar la diferencia entre la situación en la que los colaboradores/as tienen acceso a Wellhub y los que no.

En esta comparación hay un elemento constante: todos los colaboradores/as trabajan para una empresa que financia un programa de bienestar. La diferencia radica en la prestación elegida.



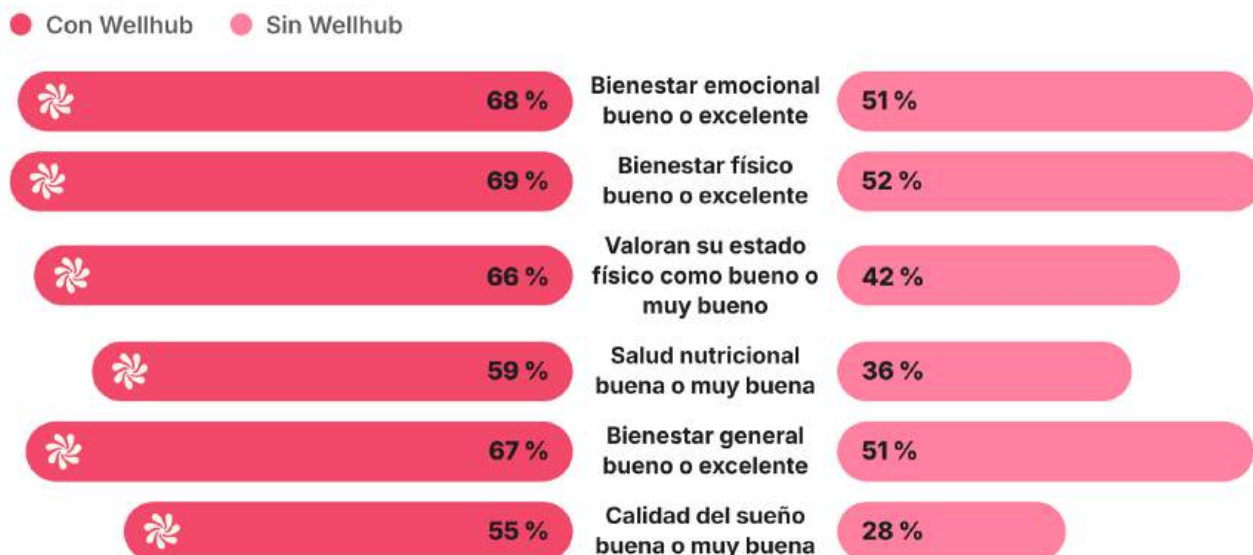
El 67 % de los colaboradores/as que disponen de Wellhub califica su bienestar general como bueno o excelente, en comparación con el 51 % de quienes cuentan con otro programa. En una organización con mil personas, estaríamos hablando de 160 colaboradores/as que se sienten muy bien en comparación con simplemente salir adelante, solo en función del programa elegido por la empresa.

Esta ventaja se mantiene en todos los pilares y es más amplia en los más difíciles. Los trabajadores/as con Wellhub valoran mejor tanto su bienestar emocional (68 frente al 51 %) como físico (69 frente al 52 %). En el ámbito del fitness, el 66 frente al 42 %. En el ámbito de la nutrición, el 59 frente al 36 %. Y en el caso del sueño, el pilar más débil del personal, el 55 frente al 28 %: casi el doble.

El orden de esos resultados marca la narrativa. La nutrición y el sueño son los pilares en los que otros programas avanzan menos y son justos en estos aspectos en los que los colaboradores/as de Wellhub se sitúan más por delante. Esto es lo que aporta contar con margen: un apoyo que llega a los pilares que no quedan cubiertos por una prestación que da acceso a gimnasios.

LOS COLABORADORES/AS CON ACCESO A WELLHUB OBTIENEN MEJORES PUNTUACIONES EN TODOS LOS ÁMBITOS DEL BIENESTAR

Seis preguntas diferentes sobre seis pilares diferentes del bienestar diario de una persona, y los trabajadores/as que disponen de Wellhub muestran mejores resultados en todos ellos.



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

6.2 La importancia del diseño

Un programa solo funciona cuando los trabajadores/as pueden usarlo. Para ello, debe ser accesible, ofrecer una amplia variedad de opciones y estar disponible para todos los niveles. Hablamos de cuestiones de diseño y este es el tipo de decisiones que adopta Wellhub. Una única suscripción permite acceder a opciones de fitness, mindfulness, nutrición, terapia online y gestión del sueño, lo que evita que los colaboradores/as tengan que priorizar un ámbito de bienestar por encima de otro. La misma suscripción permite que un trabajador/a vaya a su primera clase en años y que otro disfrute de cinco entrenamientos a la semana. Así es posible cubrir las necesidades tanto de los principiantes como de los pioneros/as en lugar de solo las de un segmento del personal. Además, se adapta a los huecos disponibles en una jornada laboral real: una clase cerca de la oficina a la hora del almuerzo, un gimnasio al lado de casa por la tarde o una sesión de diez minutos entre dos reuniones. Y como buena parte de esta actividad tiene lugar en compañía de otras personas, en una clase, en un gimnasio o con un conocido/a a la misma hora, la responsabilidad que aporta este contexto contribuye a mantener los hábitos más allá de enero.



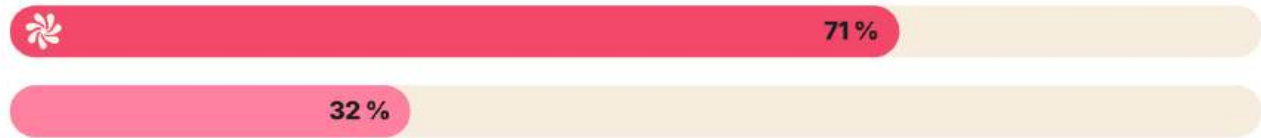
Multiplica esto por todo el personal y se convierte en algo mucho más grande que un hábito individual. Si un trabajador/a se escapa a una clase a la hora del almuerzo, hablamos de una rutina. Sin embargo, si lo hacen cientos de personas hablamos de una norma: la clase se incluye en los calendarios, la gente habla sobre la actividad de manera abierta y los compañeros/as se animan a unirse en lugar de plantear objeciones. Y contar con una única suscripción compartida es lo que permite que los responsables puedan liderar en este ámbito. Un jefe/a con Wellhub dispone de los mismos recursos que el resto de su equipo, así que cuando va a esa clase a media mañana o entre una reunión y otra, no está usando una prestación disponible solo para ejecutivos/as, sino que está disfrutando de las mismas opciones que anima a todo el mundo a usar. Cada uso transparente se convierte en un permiso visible para el equipo, y no hay ninguna circular tan efectiva como el calendario de un jefe/a. Los colaboradores/as saben sin problema cuándo ocurre esto. **El 71 % de las personas que trabajan en empresas con acceso a Wellhub indica que el bienestar está integrado de verdad en la operativa de su organización, en comparación con el 32 % de quienes cuentan con otro programa (la mayor diferencia en cualquiera de las medidas este año). Le sigue la resiliencia: el 76 % afirma poder adaptarse al ritmo de los cambios en el trabajo, en comparación con el 57 % de quienes tienen otro programa. Asimismo, el 70 % indica estar contento/a en el trabajo, en comparación con el 43 %.** Un equipo que se recupera un poco cada día dispone de más energía cuando la cosa se complica en el trabajo.

LA CULTURA, LA RESILIENCIA Y LA FELICIDAD MUESTRAN UN RELATO COMPARTIDO

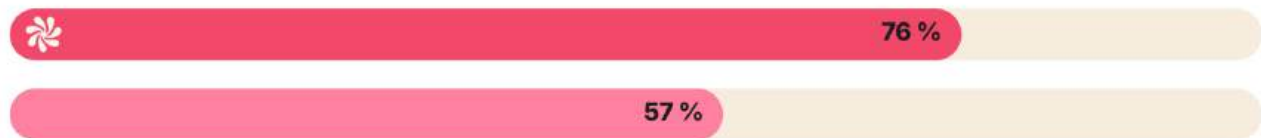
Las empresas que proporcionan un apoyo verdadero son aquellas en las que el personal puede hacer frente a los cambios sin desmoronarse y donde realmente disfruta trabajando.

● Con Wellhub ● Sin Wellhub

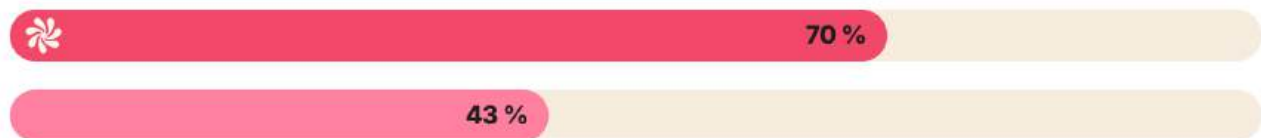
Afirma que el bienestar está integrado de verdad en el funcionamiento de su organización.



Considera que puede adaptarse al ritmo de los cambios en su empresa.



Está satisfecho/a o muy satisfecho/a en su trabajo.



Encuesta de Wellhub «Panorama del bienestar en las empresas 2027».

6.3 Las empresas experimentan el mismo efecto desde su perspectiva

Las organizaciones no experimentan directamente las consecuencias de la falta de sueño o de la alimentación inadecuada de sus trabajadores/as. Lo que sí sufren son los resultados de estas situaciones: el incremento de las solicitudes de atención médica, el empeoramiento de la calidad del trabajo y el agotamiento de los equipos. En todos estos ámbitos, las empresas que ofrecen Wellhub logran mejores resultados que las que cuentan con otros programas de bienestar (Wellhub, ROI del bienestar 2026).



Todo empieza por la primera cifra que va a revisar un director/a financiero. El 73 % de las organizaciones participantes que utilizan Wellhub afirman que sus gastos médicos disminuyeron, en comparación con solo el 45 % de las que usan otros programas. Si no se da respuesta al bienestar durante un periodo prolongado, este se transforma en una demanda médica, lo que convierte al gasto médico en el criterio más importante para evaluar un programa de bienestar. Y justo aquí es donde se produce la mayor diferencia.

Las medidas en materia de rendimiento siguen el mismo orden. **El 95 % de los responsables de RR. HH. en empresas con acceso a Wellhub confirman la mejora de la productividad de los colaboradores/as, en comparación con el 88 % de las organizaciones con otros programas:** la mayoría de las inversiones en bienestar favorecen la productividad y esta lo hace más a menudo. El 75 % de los responsables de RR. HH. en empresas con Wellhub indican que el bienestar emocional de sus trabajadores/as mejoró, en comparación con el 59 % de las empresas con otros programas. Asimismo, el 90 % afirma que Wellhub fortaleció la capacidad de resistencia de sus colaboradores/as frente a los desafíos relacionados con el trabajo, en comparación con el 82 % que atribuye este logro a otros programas.

WELLHUB OFRECE A LAS EMPRESAS UNA VENTAJA RESPECTO A OTROS PROGRAMAS DE BIENESTAR

● Con Wellhub ● Sin Wellhub



La organización financia la prestación y los trabajadores/as la usan. Ambas partes afirman que funciona y describen la misma cadena desde los extremos opuestos: los colaboradores/as rinden cuando su bienestar está asegurado, el bienestar está asegurado cuando el apoyo llega a ellos de verdad, y el apoyo llega a ellos cuando se diseña para que integre las mismas características de un equipo: accesible, variado y compartido. Esto es a lo que llamamos «el efecto Wellhub».

7 Conclusión

En solo tres años, las herramientas de trabajo evolucionaron mucho más que en las últimas tres décadas. Sin embargo, las personas que las utilizan no cambiaron en absoluto: siguen necesitando dormir, comer, hacer ejercicio y estar en contacto con los demás. Y todo esto más necesario que nunca en el tipo de contextos disruptivos que la IA generó en el ámbito laboral. La estrategia de IA de cualquier empresa, aunque no se admita de manera abierta, es una apuesta por el tiempo durante el cual sus colaboradores/as puedan mantener el ritmo de estos cambios. Esta apuesta puede ganarse, pero requiere cumplir una serie de condiciones.

Los colaboradores/as que siguen el ritmo del avance de la IA no son más resilientes que los demás. Simplemente cuentan con más apoyo. Disponen de tiempo en su jornada laboral para cuidar del bienestar y cuentan con un responsable que se asegura de que dispongan de estos espacios. Saben lo que su organización espera de ellos en el ámbito de la IA, por lo que no tienen que hacer frente a la incertidumbre asociada a la carga de trabajo. Se sienten lo suficientemente seguros sobre su futuro como para dormir bien por la noche. Si no se cumplen estas condiciones, la misma persona sufrirá estrés y angustia. Sin embargo, si se ponen en marcha, un trabajador/a con dificultades podrá ponerse al día. Nada de lo que aprendimos en este estudio apunta a que exista un tipo de colaborador/a resistente: lo único que hay son personas con apoyo y sin apoyo.

Para una empresa, esto se traduce en tres ámbitos de acción. El primero es contar con una política de IA clara: esto supone redactarla, comunicarla constantemente y asegurarse de que los responsables la apliquen. Se trata de la forma más barata de bienestar que puede ofrecer una organización. El segundo son los responsables empoderados: anímalos a apoyar el bienestar de las personas de manera activa (y no solo sus resultados), así como a proteger el tiempo que dedican a cuidarse y a formalizarlo en acciones concretas, como incluir las clases de media mañana en la agenda o las pausas para caminar entre dos reuniones, de manera que el apoyo para los colaboradores/as no dependa del jefe/a que tengan. El tercero es un programa de bienestar con un alcance real: que abarque todos los pilares, esté presente en todos los niveles y se adapte a cualquier jornada laboral. No olvides que los pilares mejoran y empeoran de manera conjunta, por lo que un programa que solo cubra dos de ellos nunca podrá sostener al resto.

La rentabilidad de estas estrategias no es una cuestión de sentimientos. De hecho, los colaboradores/as afirman de manera casi unánime que rinden mejor cuando su bienestar es bueno. Las empresas cuyos trabajadores/as indican mayores niveles de bienestar superan a sus competidores en lo relativo a beneficios y rentabilidad en el mercado. Y las personas más propensas a marcharse cuando no cuentan con apoyo son las que cuentan con las habilidades más demandadas y con más ofertas de trabajo en su bandeja de entrada. De hecho, en la mitad de los casos, los colaboradores/as afirman que su organización podría haber evitado su marcha. Invertir en IA solo es rentable si mejora el bienestar de las personas. De lo contrario, no lo será en absoluto.

Wellhub se diseñó exactamente para este escenario. Es una suscripción que ofrece acceso a opciones de fitness, mindfulness, nutrición, terapia online y gestión del sueño, y que se adapta en cualquier momento del día tanto a un trabajador/a que no pisó un gimnasio en años como al que entrena cinco días a la semana. Como todo el equipo dispone de la misma prestación, cuando un responsable la utiliza está apoyando su uso con su mera presencia, lo que permite que el bienestar deje de verse como un extra al alcance de unos pocos y se convierta en un elemento clave del funcionamiento de la empresa. Los colaboradores/as de las organizaciones que ofrecen Wellhub logran mejores resultados en todos los ámbitos en comparación con quienes cuentan con otras opciones. Sus empresas disfrutan de una reducción de los gastos médicos y de un aumento de la productividad. Y ambas partes describen lo mismo: un apoyo que llega a las personas para las que se adquirió.

Las organizaciones que saldrán victoriosas en este cambio no serán las que adopten la IA más rápido, sino las que apoyen a las personas que decidan hacerlo.



8 El bienestar a nivel global

Segmento	Global	Estados Unidos	Reino Unido	Brasil	Argentina	Chile	España	Italia	Alemania	México	Rumania
Síntomas de burnout a diario											
Pioneros/as en el uso de la IA	24 %	38 %	23 %	23 %	25 %	19 %	23 %	19 %	20 %	26 %	21 %
Personas que ya usan la IA	22 %	37 %	23 %	20 %	27 %	18 %	20 %	21 %	13 %	22 %	17 %
Principiantes	16 %	22 %	11 %	11 %	27 %	18 %	17 %	11 %	16 %	15 %	16 %
Está de acuerdo en que la IA redujo la interacción con los compañeros/as de manera significativa											
Pioneros/as en el uso de la IA	48 %	65 %	54 %	36 %	42 %	39 %	51 %	43 %	49 %	52 %	52 %
Personas que ya usan la IA	39 %	50 %	43 %	34 %	38 %	32 %	41 %	39 %	32 %	47 %	35 %
Principiantes	22 %	24 %	18 %	19 %	24 %	19 %	26 %	16 %	20 %	28 %	25 %
Se plantearía marcharse de una empresa que no cuidase de su bienestar											
Todos los colaboradores/as	83 %	83 %	83 %	91 %	84 %	81 %	85 %	72 %	76 %	86 %	86 %
Pioneros/as en el uso de la IA	87 %	90 %	90 %	93 %	86 %	83 %	87 %	81 %	87 %	85 %	89 %
Personas que ya usan la IA	84 %	82 %	83 %	89 %	83 %	82 %	88 %	80 %	69 %	91 %	89 %
Principiantes	73 %	73 %	72 %	87 %	79 %	74 %	78 %	58 %	72 %	79 %	78 %
Usa herramientas de IA para cuidar de su bienestar de manera regular											
Pioneros/as en el uso de la IA	50 %	67 %	51 %	52 %	43 %	45 %	47 %	43 %	56 %	44 %	51 %
Personas que ya usan la IA	23 %	31 %	22 %	18 %	22 %	28 %	24 %	18 %	20 %	24 %	22 %
Principiantes	11 %	17 %	9 %	9 %	16 %	7 %	9 %	6 %	12 %	15 %	10 %
Forma a sus compañeros/as de equipo sobre el uso de la IA											
Pioneros/as en el uso de la IA	79 %	86 %	82 %	82 %	78 %	77 %	71 %	74 %	76 %	81 %	79 %
Personas que ya usan la IA	36 %	40 %	34 %	42 %	38 %	37 %	31 %	33 %	27 %	37 %	40 %
Principiantes	7 %	11 %	4 %	6 %	7 %	3 %	4 %	5 %	9 %	10 %	9 %
Está de acuerdo en que la IA aumentó su carga de trabajo											

Segmento	Global	Estados Unidos	Reino Unido	Brasil	Argentina	Chile	España	Italia	Alemania	México	Rumania
Todos los colaboradores/as	30 %	41 %	30 %	31 %	26 %	27 %	27 %	22 %	27 %	37 %	30 %
Pioneros/as en el uso de la IA	40 %	60 %	43 %	37 %	32 %	30 %	39 %	34 %	42 %	44 %	45 %
Personas que ya usan la IA	28 %	37 %	27 %	20 %	25 %	31 %	25 %	27 %	24 %	36 %	28 %
Principiantes	15 %	19 %	14 %	13 %	16 %	13 %	12 %	10 %	15 %	21 %	19 %
La seguridad laboral es mejor respecto al año pasado											
Pioneros/as en el uso de la IA	53 %	52 %	57 %	55 %	49 %	57 %	41 %	45 %	46 %	69 %	48 %
Personas que ya usan la IA	33 %	31 %	36 %	42 %	32 %	31 %	37 %	26 %	21 %	51 %	29 %
Principiantes	22 %	25 %	18 %	28 %	26 %	25 %	20 %	16 %	21 %	36 %	21 %
El tiempo que pasamos frente a las pantallas como factor que afecta al sueño											
Todos los colaboradores/as	30 %	30 %	27 %	38 %	35 %	33 %	26 %	25 %	22 %	29 %	30 %
Actualmente acudo a terapia o asesoramiento (cualquier formato)											
Todos los colaboradores/as	48 %	56 %	48 %	60 %	49 %	49 %	49 %	36 %	42 %	57 %	37 %
Valora su bienestar general como bueno o excelente											
Todos los colaboradores/as	55 %	63 %	54 %	58 %	53 %	53 %	59 %	48 %	44 %	67 %	53 %
El apoyo al bienestar ayuda a rendir y adaptarse en un entorno de IA											
Pioneros/as en el uso de la IA	73 %	81 %	76 %	75 %	71 %	70 %	73 %	67 %	59 %	76 %	74 %
Personas que ya usan la IA	46 %	47 %	46 %	48 %	46 %	48 %	47 %	37 %	39 %	59 %	40 %
Principiantes	24 %	28 %	23 %	17 %	28 %	33 %	26 %	17 %	19 %	30 %	28 %

Fuentes

- Asociación Estadounidense de Psicología · 2025
Majority of U.S. Workers Say Job Insecurity Is Causing Stress (Work in America Survey)
- Compass Group · 2023
Global Eating at Work Survey
- Global Wellness Institute · 2026
Workplace Wellbeing Initiative Trends for 2026
- Hart, J. T. · 1971
The Inverse Care Law. The Lancet.
- Harvard Study of Adult Development, vía Harvard Gazette · 2017
Over Nearly 80 Years, Harvard Study Has Been Showing How to Live a Healthy and Happy Life
- Kim, T. J., y von dem Knesebeck, O. · 2016
Perceived Job Insecurity, Unemployment and Depressive Symptoms: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prospective Observational Studies. International Archives of Occupational and Environmental Health.
- Datos de Layoffs.fyi, publicados por Gulf News · 2026
El número de personas despedidas en el sector tecnológico en 2026 ascendió a 154 000, en un contexto de reestructuración asociado a la IA.
- Merrill, R. M., et al. · 2012
Poor Employee Health Habits Drive Lost Productivity (BYU Study of Nearly 20,000 American Workers)
- Microsoft · 2025
Breaking Down the Infinite Workday (Work Trend Index)
- National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine
Joint consensus statement
- RAND Corporation · 2016
Why Sleep Matters: The Economic Costs of Insufficient Sleep
- Sleep Health, journal of the National Sleep Foundation · 2023
Sleep Health (2023)
- U.S. Surgeon General · 2023
Our Epidemic of Loneliness and Isolation (Advisory)
- Foro Económico Mundial · 2025
The Future of Jobs Report 2025

Metodología

W ellhub llevó a cabo su encuesta **Panorama del bienestar en las empresas 2027** para evaluar el estado actual del bienestar de los colaboradores/as y examinar en qué medida los paquetes de prestaciones satisfacen las necesidades de los colaboradores/as.

Entre el 12 y el 19 de junio de 2026, se encuestó en línea a más de 5000 colaboradores/as a jornada completa a través de la agencia QuestionPro. El grupo de respuesta incluyó únicamente a trabajadores/as mayores de 18 años que habían tenido un empleo a tiempo completo en los últimos tres meses. Los resultados tienen un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

Las respuestas para las 86 preguntas de la encuesta incluían escalas de Likert, opciones múltiples y de selección múltiple.

Los países participantes en esta encuesta fueron **Alemania, Argentina, Brasil, Chile, España, Estados Unidos, Italia, México, Reino Unido y Rumania**. En cada país se recopilaron entre 500 y 505 respuestas. En algunos casos fue necesario adaptar las preguntas y las opciones de respuesta en función de la disponibilidad de los servicios en cada país.

Los encuestados/as se dividieron en tres segmentos: pioneros, usuarios/as avanzados y principiantes, mediante una puntuación combinada de familiaridad con la IA basada en tres factores. El primero recoge el uso actual que hacen los encuestados/as de las herramientas de IA, como ChatGPT, Copilot, Claude o Gemini. Este se midió con una escala de cero a tres y que oscila entre nunca haber usado la IA hasta hacerlo a diario y formar activamente a los compañeros/as sobre ella. El segundo factor refleja la ansiedad de los encuestados/as sobre la IA, que oscila entre la sensación de desbordamiento o desconfianza hasta sentirse cómodos y con confianza en el uso de la IA. Esta también se valoró con una puntuación de entre cero y tres (mayor puntuación = menores niveles de ansiedad). En el tercero se solicita a los participantes que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con nueve afirmaciones sobre su uso cotidiano y dependencia de la IA en el trabajo, valorándolos con entre cero y tres puntos en función del número de afirmaciones con las que están de acuerdo: ninguna valoración obtuvo cero puntos, una o dos valoraciones obtuvieron un punto, entre tres y cinco obtuvieron dos puntos, y entre seis y nueve obtuvieron tres puntos.

Las tres puntuaciones se combinan para obtener un total que oscila entre cero y nueve. Los participantes con una puntuación de entre siete y nueve se clasificaron como pioneros/as en el uso de la IA, entre cuatro y seis como personas que ya usan la IA, y entre cero y tres como principiantes. Esta puntuación sirve como base para todas las comparaciones de bienestar que se incluyen en el informe y que se desglosan en estos tres grupos.

Colaboraciones

Las opiniones y comentarios que aparecen en este informe fueron aportadas por los miembros del Consejo Asesor de Wellhub en EE. UU., quienes reciben una compensación por sus servicios de asesoramiento.
