LIDERANDO LA RHEVOLUCIÓN
Congreso Nacional de Recursos Humanos

AdRHA
ASOCIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ARGENTINA

Bienestar emocional en las organizaciones

Presentación de resultados

510
respuestas analizadas

±4,3%
margen orientativo

95%
nivel de confianza

EQUIPO

Relevamiento coordinado y realizado por



Luis Etchenique

(he/him/el)

in LinkedIn



Georgina Anghinetti

in LinkedIn



Florencia Rodríguez

in LinkedIn



Macarena Donadío

in LinkedIn



Pili Pignataro

in LinkedIn



Cecilia Klappenbach

(Ella/She/Her)

in LinkedIn

AGENDA

Qué vamos a recorrer hoy

Composición de la población

Quiénes respondieron: perfil demográfico completo

11 hallazgos

De lo más robusto a lo que todavía no sabemos con certeza

Correlaciones poblacionales

Qué dice el género, la jerarquía o el tipo de organización

Estado emocional

El hallazgo más fuerte: malestar vs. bienestar

Discurso vs. práctica (Cultura Organizacional)

La brecha entre lo que se dice y lo que se hace

Infraestructura y licencias

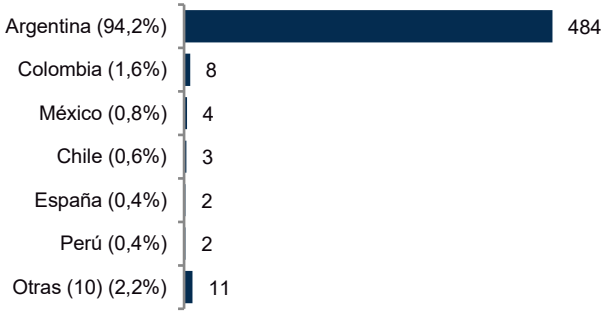
Protocolos, medición, abordaje de crisis y acceso a licencias

Conclusiones

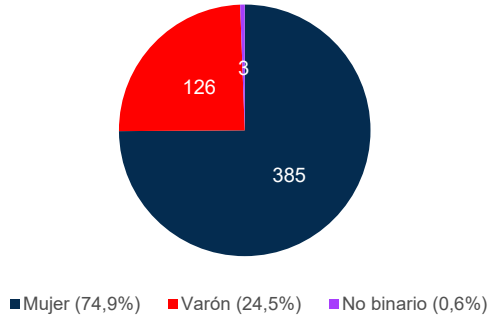
Recomendaciones para RRHH

Composición de la población encuestada

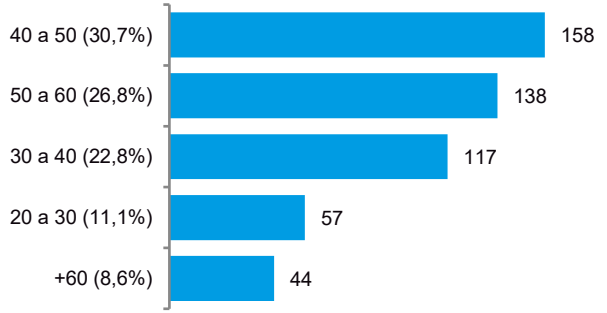
País



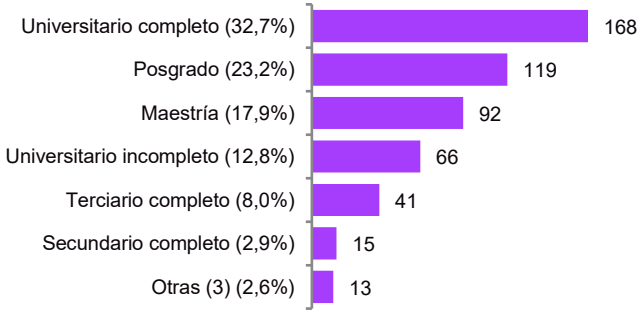
Género



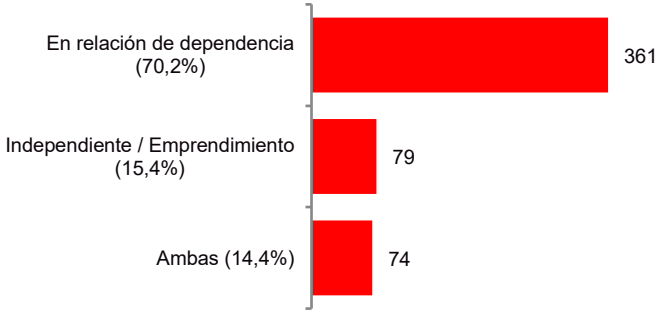
Rango etario



Nivel de educación



Tipo de trabajo



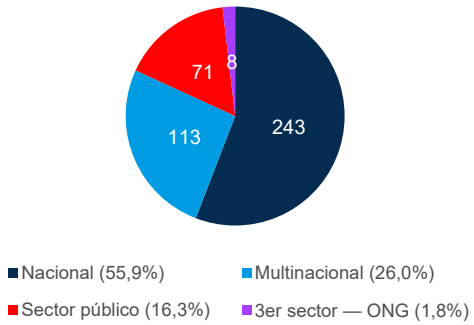
Dotación predominante

- **Argentina: 94,2% (484)**
- **Mujer: 74,9% (385)**
- 40 a 50 años: 30,7% (158)
- Universitario completo: 32,7% (168)
- **En relación de dependencia: 70,2% (361)**

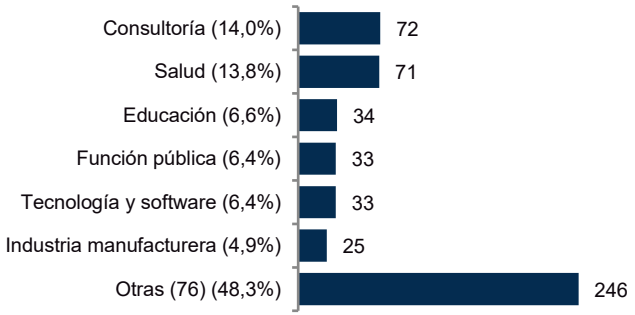
PERFIL DE LA MUESTRA · 2 DE 2

Composición de la población encuestada

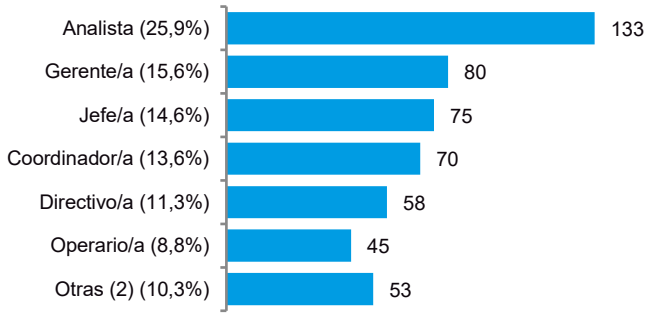
Tipo de organización



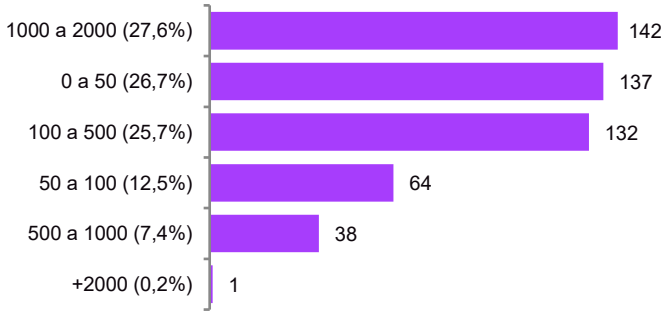
Sector



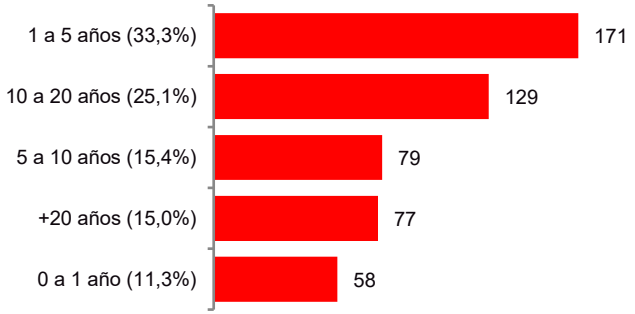
Posición / cargo



Tamaño de la organización



Antigüedad



Dotación predominante

- **Nacional: 55,9% (243)**
- Consultoría: 14,0% (72)
- Analista: 25,9% (133)
- 1000 a 2000 empleados: 27,6% (142)
- 1 a 5 años: 33,3% (171)

HALLAZGO 1 · EL RESULTADO MÁS ROBUSTO

El malestar supera claramente al bienestar

53,3%

sintió predominantemente malestar (preocupación, tensión, estrés, agotamiento o desánimo) en los últimos 5 meses

26,8%

sintió predominantemente bienestar (tranquilidad, estabilidad, entusiasmo o motivación)

¿Qué significa?

El resto de las respuestas (19,9%) describió un equilibrio entre ambos estados. La diferencia entre malestar y bienestar es de 26,5 puntos — muy por encima del margen de error de ±4,3%, por lo que este es un hallazgo sólido y no un empate técnico.

Esto NO significa que "todo esté mal": significa que el malestar emocional es, hoy, una experiencia más frecuente que el bienestar en el mundo del trabajo relevado, y que debería ser un indicador prioritario para los equipos de Recursos Humanos.

Pensando en los ultimos 5 meses ¿Qué emoción o estado emocional predomino en tu experiencia?

HALLAZGO 2 · UN RESULTADO DIVIDIDO

El liderazgo no muestra una tendencia clara

EMPATE TÉCNICO

¿Cómo influye el estilo de liderazgo de tu jefe/a en tu bienestar emocional?



Diferencia: 2,5 puntos

Margen de error: ±4,3 puntos

Como 2,5 < 4,3, la diferencia observada puede deberse al azar del muestreo. No podemos afirmar que el liderazgo "genere más malestar que bienestar" en la población general — los datos están, en rigor, empatados.

Por qué importa

Es tentador leer "29% vs. 26,5%" como una tendencia negativa del liderazgo. Reportarlo así sería un error estadístico: la diferencia es menor al margen de error, así que es indistinguible de una distribución pareja.

Lo que sí es un dato sólido: casi 1 de cada 3 personas atribuye a su líder directo un efecto negativo en su bienestar, y prácticamente la misma proporción le atribuye un efecto positivo. El liderazgo no es un bloque uniforme — hay experiencias muy distintas conviviendo en la misma organización, y eso amerita indagar por equipo o por líder, no por promedio general.

¿Como influye el Estilo de tu jefe en tu bienestar emocional?

HALLAZGO 3

La brecha entre el discurso y la práctica (Cultura organizacional)

81,6%

percibe una brecha real entre lo que la organización dice sobre bienestar y lo que realmente hace

14,3%

dice que el discurso se refleja solo parcialmente, según el área o el líder

4,1%

dice que el discurso y la práctica están alineados-
“prioridad clara para la organización”

“La organización habla de bienestar en charlas y comunicados, pero en el día a día la carga de trabajo y la presión por resultados no cambian.” — respuesta textual de una persona encuestada

¿Crees que lo que la organizacion comunica sobre bienenstar emocional se refleja en el dia a dia?

HALLAZGO 4

Falta infraestructura formal de cuidado

70,2%

NO tiene protocolos de detección temprana de problemas de salud mental

En tu organizacion existen protocolos de deteccion temprana de probelmas de salud mental?

81,7%

NO mide el nivel de estrés de los empleados

¿En tu organizacion se mide el nivel de tension o estres de los empleados?

61,7%

dice que una crisis emocional severa queda librada a la sensibilidad del líder o de RRHH, o que directamente no existe un abordaje

En mi organizacion el abordaje de situaciones de Riesgo psicologico severo o crisis emocional de un colaborador es…

Estos tres indicadores no son opiniones subjetivas de clima: describen la existencia (o ausencia) de procesos formales, por lo que son directamente accionables para RRHH.

HALLAZGO 5

El acceso a licencias no es igual para todos los motivos

69,0%

considera que las licencias por nacimiento o adopción son accesibles y se toman sin consecuencias, o son promovidas activamente por la organización.

Este es un motivo "legitimado": tiene marco legal claro y es socialmente aceptado.

Las licencias por nacimiento o adopcion en mi organizacion son….

71,4%

nunca solicitó tiempo o licencia por un motivo de bienestar emocional en los últimos 5 años.

No sabemos cuánto de esto es "no lo necesitó" y cuánto es "no se sintió en condiciones de pedirlo" — pero contrasta con que el bienestar emocional es, según el Hallazgo 1, la experiencia predominante en la mitad de la muestra.

En los ultimos 5 años ¿Cuantas veces solicitaste tiempo por un tema de bienestar emocional?

HALLAZGO 6

CORRELACIÓN POBLACIONAL

La falta de protocolos se concentra en las organizaciones nacionales y más chicas

Sin protocolos de salud mental, por tipo de organización



Brecha Nacional vs. Multinacional: 23,4 puntos — muy por encima de los márgenes de error combinados (±6,3% y ±9,2%).

Sin protocolos de salud mental, por tamaño de organización



A mayor tamaño, más infraestructura formal: la brecha entre las organizaciones más chicas (0 a 50) y las más grandes (1000 a 2000) es de 25,2 puntos.

HALLAZGO 7

CORRELACIÓN POBLACIONAL

El trabajo remoto o híbrido se percibe mejor que el presencial

Presencial

n=265 · margen ±6,0%

43,4%

dice que la modalidad actual impacta de forma más negativa que positiva en su bienestar (la respuesta más elegida en este grupo)

Solo 32,1% percibe un impacto mayormente positivo.

Remoto / híbrido

n=249 · margen ±6,2%

45,8%

dice que la modalidad actual impacta de forma mayormente positiva en su bienestar (la respuesta más elegida en este grupo)

Diferencia vs. presencial en "impacto positivo": 13,7 puntos — por encima de los márgenes de error combinados (±6,0% y ±6,2%).

¿Como impacta esta modalidad de trabajo en tu bienestar emocional’

HALLAZGO 8

CORRELACIÓN POBLACIONAL

Las mujeres priorizan más el bienestar emocional que los varones

"Es muy importante / una prioridad para mí" priorizar el bienestar emocional



Diferencia: 10,8 puntos (márgenes: ±5,0% y ±8,7%)

Lectura con cautela

La diferencia (10,8 pts) está en el límite del margen de error combinado (≈10,0 pts), por lo que es una señal sugerente más que una certeza estadística.

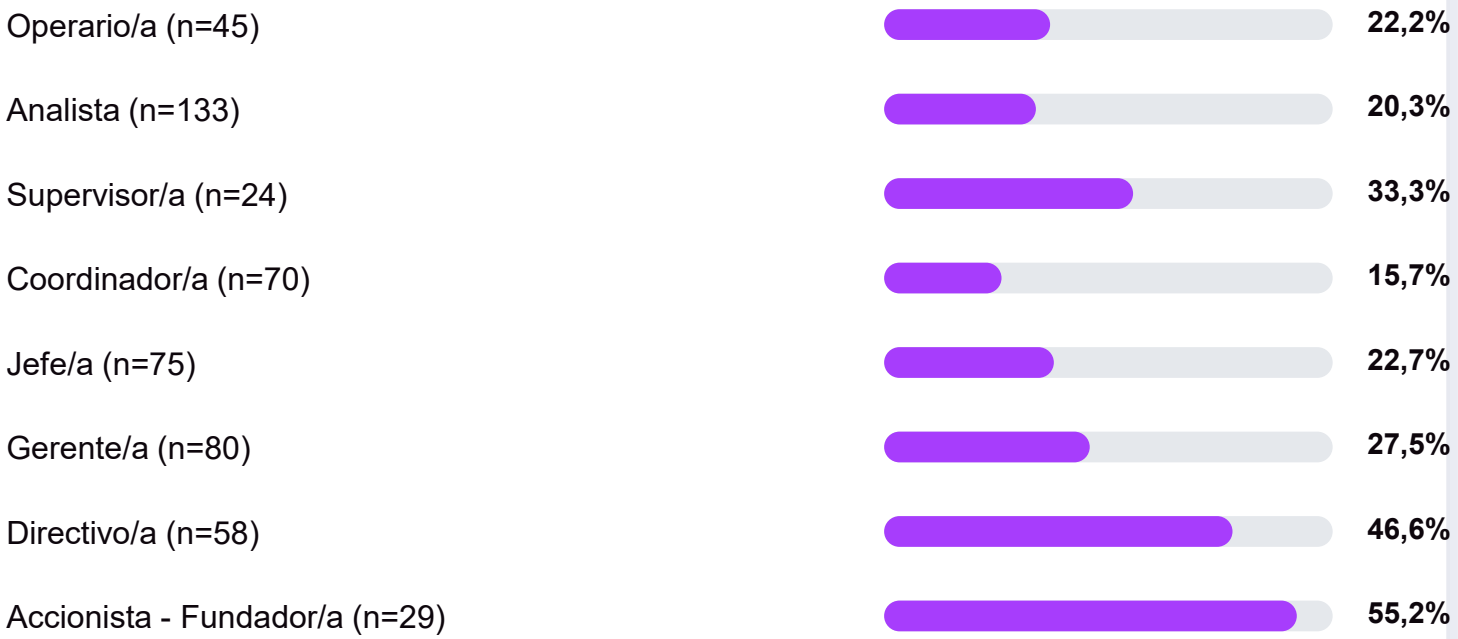
Aun así, es consistente con un patrón que aparece en toda la encuesta: las mujeres —que son el 74,9% de la muestra— tienden a declarar una prioridad algo mayor por el bienestar emocional que los varones. Vale la pena seguir este indicador en próximas mediciones, con una muestra de varones más grande para ganar precisión.

HALLAZGO 9

CORRELACIÓN POBLACIONAL

Cuanto más alto el cargo, mejor se percibe la escucha organizacional

% que percibe que la organización "consulta con regularidad" o "de forma sistemática" cómo se sienten las personas



Un claro gradiente jerárquico

Analistas y operarios/as perciben escucha positiva en apenas 20,3%–22,2% de los casos, frente a 46,6% entre directivos/as — una brecha de 26,3 puntos, muy por encima de los márgenes de error combinados.

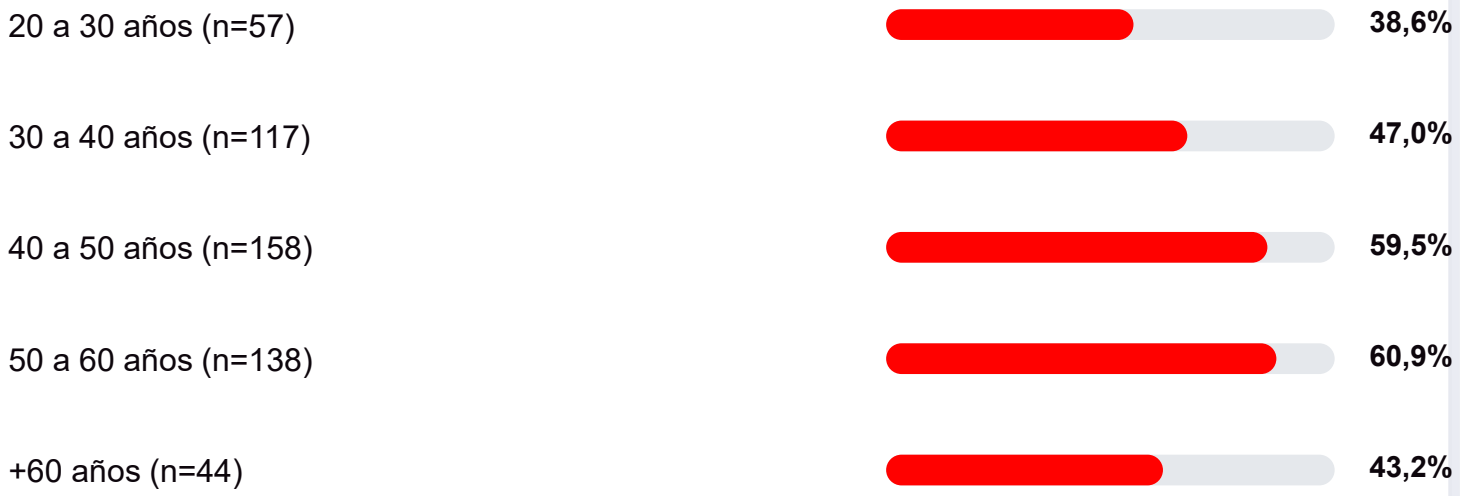
Esto sugiere que la percepción de "la organización escucha" depende en buena medida de qué tan cerca se está de la toma de decisiones. Para RRHH, es una señal de que los programas de escucha deben diseñarse pensando especialmente en los niveles de base.

HALLAZGO 10

CORRELACIÓN POBLACIONAL

El malestar se concentra en la mitad de la carrera, entre los 40 y los 60 años

% que reportó malestar predominante (preocupación/estrés o agotamiento/desánimo), por rango etario



Brecha entre 20-30 años y 50-60 años: 22,3 puntos — por encima de los márgenes de error combinados (±13,0% y ±8,3%).

Un patrón en forma de "U"

El malestar no crece de forma lineal con la edad: sube de 38,6% (20 a 30 años) a 60,9% (50 a 60 años), y luego baja a 43,2% en los mayores de 60.

El tramo de 40 a 60 años —que concentra buena parte de las posiciones de mayor responsabilidad y carga familiar— es el que reporta más malestar. Para RRHH, es una señal de que las políticas de bienestar no deberían pensarse de forma uniforme para toda la dotación, sino prestar especial atención a la etapa media de la carrera.

HALLAZGO 11

CORRELACIÓN POBLACIONAL

Quienes trabajan por cuenta propia perciben mejores condiciones que los relación de dependencia

En relación de dependencia

n=361 · margen ±5,2%

39,3%

dice que las condiciones de trabajo (carga, recursos, flexibilidad) dificultan su bienestar — más que quienes dicen que lo favorecen

Solo 32,7% dice que las condiciones favorecen su bienestar.

Independiente / emprendimiento

n=79 · margen ±11,0%

58,2%

dice que las condiciones de trabajo favorecen su bienestar en la mayoría de las situaciones

Diferencia vs. relación de dependencia en "favorece el bienestar": 25,5 puntos — por encima de los márgenes de error combinados (±5,2% y ±11,0%).

ANÁLISIS CUALITATIVO · COMENTARIOS ABIERTOS

Qué dicen las personas cuando tienen la palabra

Bienestar Emocional en las Organizaciones — última pregunta de la encuesta (texto libre)

122
respondieron la pregunta abierta

77
comentarios con contenido sustantivo

15,0%
de la muestra total (n=514)

LIDERANDO LA RHEVOLUCIÓN
Congreso Nacional de Recursos Humanos

AdRHA
ASOCIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ARGENTINA

METODOLOGÍA

Cómo se construyó este análisis

Pregunta analizada

"¿Hay algún aspecto relacionado con el bienestar emocional que consideres importante compartir?"

- 122 de 510 personas (23,7%) respondieron esta pregunta de texto libre, de carácter opcional.
- 45 respuestas fueron vacías, "No" o equivalentes sin contenido temático — un dato en sí mismo: la mayoría de quienes contestaron eligió no agregar nada adicional.
- Las 77 respuestas restantes, con contenido sustantivo, fueron las analizadas en este informe.
- Codificación temática manual y multi-etiqueta: un mismo comentario puede pertenecer a más de una categoría si toca varios temas.
- **Los porcentajes de las categorías temáticas se calculan sobre la base de 77 comentarios sustantivos, no sobre el total de 514 respuestas**.



Advertencias de lectura

- Es un texto libre y opcional: quienes comentan no son necesariamente representativos de toda la muestra — suele haber sesgo hacia quienes tienen una opinión más marcada, positiva o negativa.
- Los tamaños de cada categoría son chicos (entre 4 y 15 comentarios). No corresponde tratarlos como estadísticamente representativos ni aplicarles margen de error.
- Se reportan hechos (lo que la persona escribió) y se evita inferir emociones, intenciones o diagnósticos no explícitos en el texto.
- Todos los ejemplos se presentan anonimizados y, cuando el contenido es sensible o identificable, se resume sin citar texto textual.

PALABRAS MÁS MENCIONADAS

Qué aparece espontáneamente en las propias palabras de las personas



Top 10 palabras

bienestar	20
trabajo	18
salud	14
emocional	13
laboral	11
organización	10
acompañamiento	8
mental	8
gestión	7

Frecuencia de mención entre los 77 comentarios sustantivos. No implica causalidad ni jerarquía.

TEMA 1 DE 6

Falta de protocolos formales de salud mental

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

Lo cualitativo

13

de 77 comentarios sustantivos (16,9%) mencionan espontáneamente este tema.

Hecho: base chica, no representativa en sentido estadístico. Percepción recurrente, no una medición.

Lo cuantitativo (preguntas cerradas)

70,2% no tiene protocolos de detección temprana de salud mental

81,7% su organización no mide el estrés de forma periódica

61,7% percibe que no hay un proceso claro ante una crisis emocional severa

Lectura combinada: lo que en el texto libre se describe como ausencia de institucionalización ("no hay protocolo", "no se aborda el tema") se refleja de forma consistente en las tres preguntas cerradas sobre infraestructura formal.

TEMA 2 DE 6

Acoso laboral, violencia y maltrato

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

Lo cualitativo

11

de 77 comentarios sustantivos (14,3%) mencionan espontáneamente este tema.

Hecho: base chica, no representativa en sentido estadístico. Percepción recurrente, no una medición.

Lo cuantitativo (preguntas cerradas)

60,7% percibe que los talleres de prevención de acoso laboral son inexistentes

38,9% dice que su organización no tiene protocolo claro ante el acoso laboral (o no lo conoce)

28,0% dice que la violencia de género fuera del trabajo no se reconoce como un tema que compete a la organización

Lectura combinada: los comentarios describen situaciones de acoso, violencia institucional y maltrato por parte de superiores. Las preguntas cerradas sobre prevención y protocolos de acoso muestran percepciones mayoritariamente negativas, en la misma dirección.

TEMA 3 DE 6

Salud mental, estrés y malestar emocional

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

Lo cualitativo

11

de 77 comentarios sustantivos (14,3%) mencionan espontáneamente este tema.

Hecho: base chica, no representativa en sentido estadístico. Percepción recurrente, no una medición.

Lo cuantitativo (preguntas cerradas)

53,3% reportó malestar predominante (preocupación/estrés o agotamiento/desánimo) como estado emocional más frecuente en el trabajo

Lectura combinada: el malestar mencionado espontáneamente (estrés, agotamiento, salud mental) es consistente con el Hallazgo 1 del análisis cuantitativo: el malestar es, hoy, el estado emocional predominante reportado por la muestra.

TEMA 4 DE 6

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

El rol del líder directo: "depende del líder"

Lo cualitativo

6

de 77 comentarios sustantivos (7,8%) mencionan espontáneamente este tema.

Hecho: base chica, no representativa en sentido estadístico. Percepción recurrente, no una medición.

Lo cuantitativo (preguntas cerradas)

29,0% empate técnico entre liderazgo como fuente de malestar vs. de bienestar — consistente con que el efecto "depende" de cada líder

Lectura combinada: varios comentarios atribuyen su experiencia de bienestar o malestar al estilo particular de su líder directo, más que a una política general. Esto es coherente con que, a nivel cuantitativo, el efecto del liderazgo esté técnicamente empatado entre malestar y bienestar: el patrón no es uniforme, varía caso a caso — tal como describe el texto libre.

TEMA 5 DE 6

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

Brecha entre el discurso y la práctica de RRHH

Lo cualitativo

15

de 77 comentarios sustantivos (19,5%) mencionan espontáneamente este tema.

Hecho: base chica, no representativa en sentido estadístico. Percepción recurrente, no una medición.

Lo cuantitativo (preguntas cerradas)

49,6% percibe una brecha real entre lo que la organización comunica sobre bienestar emocional y lo que hace en el día a día

Lectura combinada: el comentario más repetido en este bloque es que la organización "dice" pero no "hace", o que faltan acciones concretas de seguimiento. Esto corresponde directamente al Hallazgo 3 del análisis cuantitativo (brecha discurso-práctica).

TEMA 6 DE 6

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

Licencias por bienestar emocional y su estigma

Lo cualitativo

4

de 77 comentarios sustantivos (5,2%) mencionan espontáneamente este tema.

Hecho: base chica, no representativa en sentido estadístico. Percepción recurrente, no una medición.

Lo cuantitativo (preguntas cerradas)

71,4% nunca solicitó una licencia por un motivo de bienestar emocional

Lectura combinada: los comentarios no solo describen la baja utilización de licencias, sino un posible estigma asociado ("prejuicio con la depresión y las licencias por depresión", dificultades para que se respeten licencias psiquiátricas). El dato cuantitativo (71,4% nunca la solicitó) no permite por sí solo distinguir si es por falta de necesidad o por falta de habilitación percibida — el texto libre aporta esa hipótesis, pero no la confirma.

TEMAS COMPLEMENTARIOS

CONEXIÓN CUALI-CUANTI

Comunicación/escucha y modalidad de trabajo

Comunicación, confianza y escucha

4 comentarios (5,2%) mencionan la necesidad de espacios de escucha y confianza.

44,9%

dice que la organización rara vez o nunca consulta cómo se siente en relación con su bienestar y nivel de estrés

Modalidad de trabajo y flexibilidad

5 comentarios (6,5%) mencionan la modalidad de trabajo (remoto, presencial, flexibilidad horaria) como factor de bienestar.

Las opiniones en el texto libre están divididas: algunas destacan el valor del trabajo remoto, otras valoran más el encuentro presencial con el equipo. Es consistente con que, a nivel cuantitativo, el impacto de la modalidad de trabajo varíe según el grupo (Hallazgo 7 del deck principal).

SÍNTESIS

Insights y recomendaciones accionables

Tema	Qué muestra la evidencia (cuali + cuanti)	Recomendación
Protocolos formales	Hecho: 70,2% sin protocolo de detección + 13 comentarios lo describen como ausencia institucional.	Formalizar y comunicar un protocolo de salud mental, con responsables y pasos claros.
Acoso y violencia	Hecho: 60,7% ve la prevención como inexistente + 11 comentarios describen situaciones de acoso o maltrato.	Auditar protocolos de acoso vigentes y su conocimiento real por parte de la dotación.
Brecha discurso-práctica	Hecho: 49,6% percibe brecha real + 15 comentarios piden coherencia entre lo que se dice y se hace.	Priorizar pocas acciones visibles y sostenidas antes que comunicación sin respaldo.
Liderazgo	Hecho: efecto del liderazgo empatado a nivel cuantitativo + el texto libre confirma que "depende del líder".	Trabajar el desarrollo de liderazgo a nivel de equipo/líder individual, no como política única.
Licencias y estigma	Hecho: 71,4% nunca pidió licencia por bienestar + comentarios mencionan prejuicio asociado.	Explorar si es falta de necesidad o de habilitación percibida antes de rediseñar la política.

CONCLUSIONES

Medir de forma sistemática

Hoy el **81,7%** dice que no se mide el estrés. Sin medición periódica, cualquier acción de bienestar carece de línea de base.

Formalizar protocolos de crisis

El **61,7%** percibe que no hay un proceso claro ante una crisis emocional severa. Esto es un riesgo tanto humano como legal.

Cerrar la brecha discurso-práctica

Casi 1 de cada 2 personas percibe distancia entre lo que la organización dice y lo que hace. La comunicación sin cambios concretos erosiona la confianza.

Trabajar el liderazgo por equipo, no en bloque

El efecto del liderazgo está dividido (empate técnico): conviene relevar por líder o equipo, no asumir un patrón general.

Visibilizar y legitimar las licencias por bienestar

71,4% nunca pidió licencia por un motivo emocional. Vale explorar si es falta de necesidad o falta de habilitación real.

Leer los resultados con rigor estadístico se va!

Distinguir hallazgos robustos de empates técnicos evita decisiones basadas en diferencias que podrían deberse al azar del muestreo.

¿Preguntas?

Espacio de preguntas



¡Muchas gracias!

Bienestar emocional en las organizaciones

LIDERANDO LA RHEVOLUCIÓN
Congreso Nacional de Recursos Humanos

AdRHA
ASOCIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ARGENTINA

AdRHA en LinkedIn

EMPATE TÉCNICO 1 DE 6

¿En tu equipo podés expresar una opinión diferente?

OPCIÓN A

28,2%

Depende de la situación o del tema.

OPCIÓN B

27,8%

Generalmente puedo expresar mis opiniones.

Diferencia entre Opción A y Opción B: 0,4 puntos — por debajo del margen de error de ±4,3%. Como 0,4 < 4,3, no podemos afirmar que una opción predomine sobre la otra en la población general: los datos están, en rigor, empatados.

EMPATE TÉCNICO 2 DE 6

Mi líder escucha mis opiniones cuando tengo una inquietud.

OPCIÓN A

27,2%

Me escucha, considera mi opinión y me explica sus decisiones.

OPCIÓN B

26,5%

Me escucha activamente, valora mis aportes y los incorpora cuando es posible.

Diferencia entre Opción A y Opción B: 0,7 puntos — por debajo del margen de error de ±4,3%. Como 0,7 < 4,3, no podemos afirmar que una opción predomine sobre la otra en la población general: los datos están, en rigor, empatados.

EMPATE TÉCNICO 3 DE 6

¿Sentís que en la organización donde trabajás se le da importancia al bienestar emocional de las personas?

OPCIÓN A

27,4%

Se le da cierta importancia, aunque de forma desigual.

OPCIÓN B

25,3%

No es un tema que se tenga en cuenta.

Diferencia entre Opción A y Opción B: 2,1 puntos — por debajo del margen de error de ±4,3%. Como 2,1 < 4,3, no podemos afirmar que una opción predomine sobre la otra en la población general: los datos están, en rigor, empatados.

EMPATE TÉCNICO 5 DE 6

¿Creés que lo que la organización comunica sobre bienestar emocional se refleja realmente en el día a día?

OPCIÓN A

31,9%

Se refleja parcialmente, según el área o el líder.

OPCIÓN B

28,2%

No, hay una distancia total entre el discurso y la práctica.

Diferencia entre Opción A y Opción B: 3,7 puntos — por debajo del margen de error de ±4,3%. Como 3,7 < 4,3, no podemos afirmar que una opción predomine sobre la otra en la población general: los datos están, en rigor, empatados.

EMPATE TÉCNICO 6 DE 6

¿Creés que la organización escucha o consulta cómo se sienten las personas en relación con su bienestar emocional y nivel de estrés?

OPCIÓN A

28,2%

A veces consulta, pero sin mucho seguimiento.

OPCIÓN B

23,9%

Rara vez, y no se nota que use la información.

Diferencia entre Opción A y Opción B: 4,3 puntos — por debajo del margen de error de ±4,3%. Como 4,3 < 4,3, no podemos afirmar que una opción predomine sobre la otra en la población general: los datos están, en rigor, empatados.