Redefinimos el concepto de bienestar

Diego Ramírez Piedrahita
Director de Beneficios Mercer México

Los últimos años se han convertido en verdaderos desafíos de estrategia para las empresas en materia de Recursos Humanos, y no es para menos. La reciente crisis financiera global trajo consigo una reducción de costos y limitación en presupuestos como efecto inmediato en las organizaciones, pero en el largo plazo cambió por completo las reglas del juego, generando un replanteamiento de las políticas de beneficios y manejo estratégico del personal en función de las necesidades de retención, atracción y satisfacción del talento. Podríamos decir que un efecto colateral de la crisis fue generar un replanteamiento de los estándares personales de bienestar de la gente, lo que está llevando a mercados, empleadores y empleados de vuelta a valores fundamentales. Los líderes de RH administran personal que busca ser productivo, pero también, más feliz dentro de las organizaciones; que trabaja para vivir bien, pero no vive sólo para trabajar; que espera una propuesta de valor que se ajuste a sus necesidades específicas; en pocas palabras, que en vez de tener más le permita ser más. Estamos hablando de una fuerza productiva dinámica, diversa, multi-generacional, cuyo ADN ha cambiado y que más allá de producir más, prefiere agregar más valor tanto a la organización, como a sí misma.

Mercer quiere compartir algunos tópicos de interés relacionados con el concepto de bienestar, de acuerdo con su experiencia en México, en los últimos tres años. Para empezar a hablar de bienestar -o *wellness*, como se le conoce en el ámbito de Recursos Humanos- vale la pena cerrar el foco de acción y discusión del presente documento; hablaremos de bienestar en la población laboralmente activa, de empresas del sector privado en la Republica Mexicana.

Esta es la definición de nuestro Programa de *Wellness,* que hemos logrado construir en el transcurso de esta experiencia con las empresas: es un plan

El salario emocional corresponde a todas aquellas prácticas que le permiten a grupos específicos de la población mejorar su experiencia de vida laboral dentro de la empresa.

estructurado de largo plazo, orientado al mejoramiento integral de la salud y calidad de vida de los empleados, a través de la prevención, detección temprana de factores de riesgo y acompañamiento de los empleados.

Los programas de *wellness* abarcan diferentes dimensiones o pilares, en los que entran en juego múltiples factores, desde el financiero (entendido como el presupuesto), el volumen de la población, su demografía, la cultura organizacional, entre otros; pero que, en general, pueden resumirse en cinco grandes pilares:

1. Salud y bienestar físico.
2. Bienestar emocional.
3. Bienestar financiero.
4. Desarrollo.
5. Flexibilidad (Salario Emocional).

En los últimos años hemos visto un auge en el desarrollo de programas de *wellness* orientados a la salud, lo cual suena lógico pues se trata del primer eslabón para seguir adelante con otros pilares. Sin ser excluyentes, es razonable pensar que la población debe tener satisfechas sus necesidades primarias de salud para poder dedicarse a otras esferas, como la emocional y/o la financiera. Sin embargo, éste es el espectro muchas organizaciones suelen detener sus esfuerzos de implementación.

La flexibilidad también entendida como Salario Emocional corresponde a todas aquellas prácticas que le permiten a grupos específicos de población mejorar su experiencia de vida laboral dentro de la empresa. Algunos ejemplos de esto son el horario flexible, el *home office*, el vestuario casual, permisos especiales con goce parcial de sueldo, los días de uso personal, horarios de lactancia, días de paternidad, entre otros. Es importante resaltar que las necesidades de la población en materia de bienestar varían y son cambiantes en el tiempo para un mismo individuo, ya sea en función de la edad, el nivel dentro de la organización, el ciclo de vida del empleado y otros aspectos culturales que impactan en su comportamiento general. Todas estas etapas pueden ser cubiertas a tra-

vés de estrategias de flexibilidad para llegar a la mayoría de las audiencias y adaptarse a sus necesidades.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La calidad de vida no se reduce al ingreso promedio per capita, también abarca la capacidad de los individuos de expresar su máximo potencial, es decir, la habilidad para lograr un funcionamiento valioso que el individuo alcanza a través del dominio de los recursos en forma de dinero, posesiones, conocimiento, energía mental y física, relaciones sociales, seguridad y otros.

La salud física es un pilar importante del bienestar, y el más socorrido de los temas cuando una organización pretende implementar un plan de *wellness*; sin embargo, existen otras dimensiones que juegan un papel crucial para alcanzar la máxima expresión del potencial del individuo. En México, la principal razón por la cual las empresas implementan programas de *wellness* es la satisfacción de los empleados, en contraposición al argumento de contención de costos en salud que típicamente escuchamos de esas mismas organizaciones, lo que nos permite constatar que el peso que se le da a las otras dimensiones de *wellness* es, a fin de cuentas, mayor.

En la edición 2011 de la Encuesta de Beneficios y Salud de **Mercer**, al preguntar sobre las razones para implementar el programa de *wellness* y su principal impacto, el 95% de las empresas participantes eligieron, en primer lugar, la satisfacción de los empleados; en segundo, la competitividad (56%), y en tercera posición, los altos costos en salud (54%).

Los programas de *wellness* exigen una aproximación integral por parte de las organizaciones y un entendimiento distinto de lo que es bienestar, que permita iniciativas exitosas de largo plazo. Entre los factores de éxito para la implementación y mantenimiento de un programa de *wellness* resaltan:

- La participación de los empleados es voluntaria y con un objetivo de participación de más del 40% de los empleados para ser exitosa.
- El programa debe contar con mecanismos para proteger el manejo de la información con absoluta confidencialidad.
- Se debe brindar tranquilidad a los empleados en

3

de las principales causas de afectación de la calidad de vida de los empleados son estrés laboral (68%), enfermedades gastrointestinales (62%) y temas personales, emocionales y familiares (45%).

Fuente: Encuesta de Beneficios y Salud de Mercer 2011.

el sentido de que no habrá repercusiones laborales de ningún tipo, ya sea por los hallazgos de riesgos o la participación o no en los programas.

- Las intervenciones deben estar orientadas a grupos específicos de riesgo para optimizar los recursos y evitar las ineficiencias.

En el mediano plazo se establecen los indicadores de acuerdo con la madurez del plan; y en el largo plazo se registra un ROI directamente relacionado a los programas de *wellness*, es importante resaltar que cada etapa arroja beneficios relacionados al programa, y considerar que éstos serán distintos y cada vez más consistentes de acuerdo al estado del programa. En conclusión, el concepto de *wellness* se ha decantado en los últimos años, alineándose con la estrategia de la empresa y convirtiéndose en un factor integral de la propuesta de valor para los empleados. La estrategia de los planes de *wellness* que implementan las organizaciones debe variar en función de las necesidades específicas de los grupos de individuos dentro de su universo de empleados, de lo contrario, se perpetuará el error de desarrollar beneficios y soluciones homogéneas para los colaboradores, que después de un gran esfuerzo podrían ser percibidas como acciones fuera de foco o ser poco valoradas. Cubrir todos los pilares de este concepto integral de bienestar, antes descrito, es indispensable si se pretende que el programa persista y se posicione en el tiempo.