



Diseñando el trabajo para el bienestar

Vivir y rendir al máximo

EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES ES ACTUALMENTE UNA PRIORIDAD, EN GRAN PARTE DEBIDO A LA CREENCIA GENERALIZADA DE QUE CONTRIBUYE AL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. SIN EMBARGO, MUCHAS ORGANIZACIONES SE ESTÁN PERDIENDO LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD DE IMPULSAR EL RENDIMIENTO A TRAVÉS DEL BIENESTAR: INTEGRAR EL BIENESTAR EN EL DISEÑO DEL TRABAJO EN SÍ MISMO. INCLUIR EL BIENESTAR AL TRABAJO IMPLICA PASAR DE UN ENFOQUE EN EL QUE LA ORGANIZACIÓN SE CENTRA ÚNICAMENTE EN INTERVENCIONES QUE APUNTAN AL BIENESTAR INDIVIDUAL, A UN ENFOQUE QUE ABORDA EL BIENESTAR DEL EQUIPO Y DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL. AL HACERLO, LAS ORGANIZACIONES PUEDEN REESTRUCTURAR EL TRABAJO DE MANERA DE APOYAR A QUE LOS COLABORADORES NO SOLO SE SIENTAN MEJOR, SINO QUE TAMBIÉN PUEDAN.

EL 80% DE los encuestados de este año en las Tendencias Globales de Capital Humano identificó al bienestar como una prioridad importante o muy importante para el éxito de las organizaciones, convirtiéndola así en la tendencia más importante de este año. Y resulta claro que las organizaciones alrededor del mundo han tomado nota. Grandes compañías de Estados Unidos gastaron un promedio de 3,6 millones de dólares en programas de bienestar en 2019, a un costo de US\$762 por colaborador.¹ El mercado global de bienestar corporativo ha crecido a una tasa acelerada del 7%, y es probable que continúe creciendo, aumentando de 53,6 mil millones de dólares en 2018 a una expectativa de 90,7 mil millones de dólares en 2026.²

Las inversiones realizadas en la dimensión del bienestar tienen su razón de ser. El 95% de los líderes de RRHH está de acuerdo en que el síndrome de agotamiento (*burnout*) impacta en la retención de los colaboradores³, y un estudio de Limeade & Quantum Workplace identificó que los colaboradores con mayores índices de bienestar tienen más probabilidades de sentirse comprometidos con el trabajo, disfrutar de su trabajo y de recomendar su

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El bienestar presenta la mayor brecha entre el grado de importancia y el grado de preparación en las tendencias de este año, ya que un 80% de las organizaciones dice que el bienestar de los colaboradores es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses, pero tan solo un 12% cree estar muy preparado para abordar este tema.

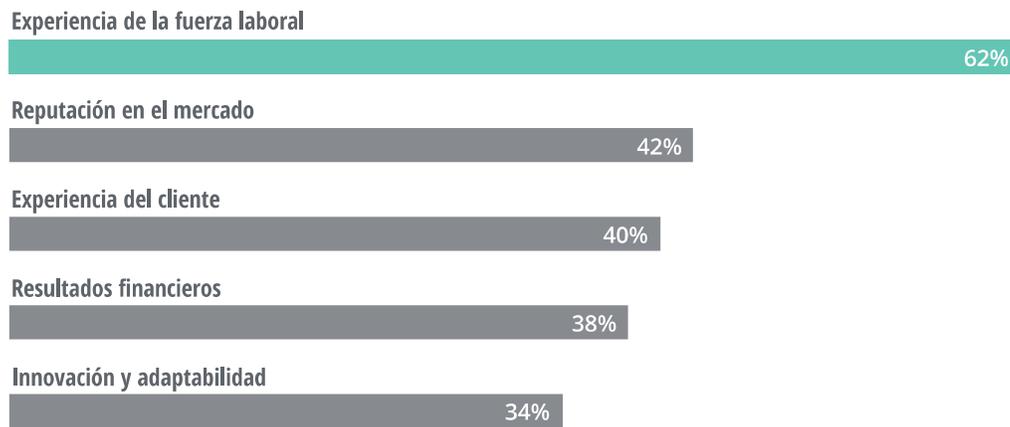
organización.⁴ En nuestra encuesta de este año, el 94% de los encuestados coincidió en que el bienestar impulsa en cierta medida el desempeño organizacional.

Sin embargo, si profundizamos en los resultados obtenidos en nuestra encuesta se puede observar que el Retorno en la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés) en el bienestar de los colaboradores puede que no sea tan fuerte como podría ser. El 61% de los encuestados informó no estar midiendo el impacto del bienestar en el

FIGURA 1

El bienestar impulsa mejoras en la experiencia de la fuerza laboral con mayor frecuencia que cualquier otro resultado comercial

¿Cuáles de los siguientes son lo más impactados (positivamente) por su estrategia de bienestar? (Seleccione todos los que aplican.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

desempeño de la organización; y aquellos encuestados cuyas organizaciones sí lo miden tuvieron mayor disposición a indicar que ese impacto radica principalmente en mejorar la experiencia de los colaboradores (Figura 1). Menos de la mitad indicó que su estrategia de bienestar está impactando positivamente en otros resultados de negocio, tales como la experiencia del cliente, resultados financieros, reputación, innovación y adaptabilidad.

¿Por qué existe esta brecha en el ROI? Comencemos por aceptar el hecho de que abordar el bienestar no es una tarea sencilla. Mientras las estrategias modernas vinculadas al bienestar tienen raíces históricas en los programas de salud ocupacional establecidos en el siglo XIX diseñados para hacer del trabajo un lugar seguro, las mismas han evolucionado desde entonces para abarcar un amplio conjunto de programas vinculados a la salud física, financiera e incluso emocional de los colaboradores. La buena noticia es que los encuestados reconocen este cambio y la mayoría de los participantes en la encuesta confirma que sus estrategias de bienestar se centran, como mínimo, en la salud física, mental y financiera de sus colaboradores (Figura 2).

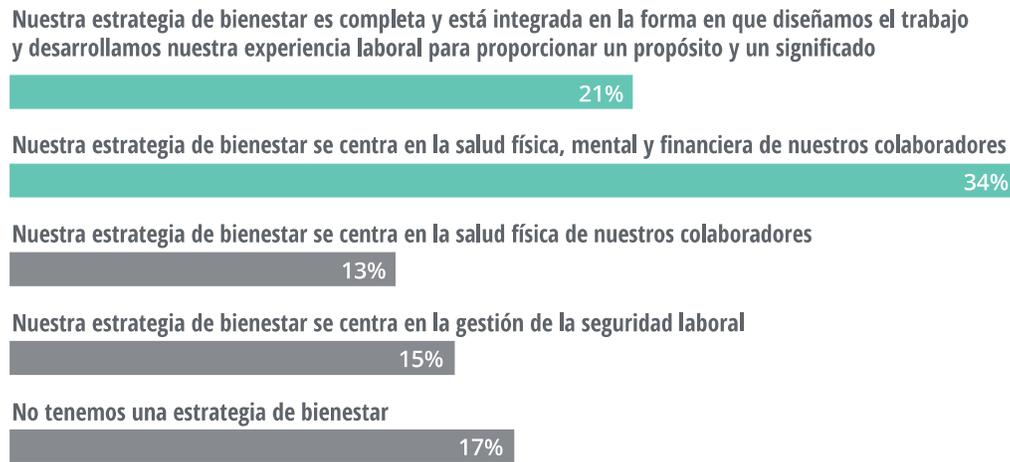
Sin embargo, el impacto en las carreras profesionales y el aumento de fenómenos como el estrés laboral han planteado la interrogante de si las organizaciones no deberían estar haciendo más. Un estudio de colaboradores en Estados Unidos y Reino Unido reveló que el 94% se siente estresado en el trabajo, y un tercio dice que sus niveles de estrés son altos o insostenibles.⁵ El 54% de los colaboradores afirmó que su vida personal se ve afectada negativamente por el trabajo al menos una vez a la semana, y más del 50% indicó tener problemas para conciliar el sueño.⁶ Este estrés laboral también conlleva consecuencias en la salud física, lo que ha determinado que la Organizaci[on Mundial de la Salud clasifique al agotamiento (*burnout*) “resultante del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha podido ser manejado con éxito” como una condición de salud diagnosticable.⁷

Considerando el nivel de inversión que ya está siendo realizado y el hecho de que el 96% de nuestros encuestados está de acuerdo con que el bienestar es una responsabilidad de la organización, resulta claro que esta es un área que necesita mayor foco y atención. La pregunta es: ¿hacia dónde deben enfocarse las organizaciones?

FIGURA 2

Las estrategias de bienestar de la mayoría de los encuestados tienen una visión amplia de bienestar

¿Qué enunciado describe mejor la estrategia de bienestar de su organización?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

Nuestra perspectiva para 2020

A diferencia de años anteriores en las Tendencias Globales de Capital Humano, este año, hemos tenido dos tendencias que han alcanzado la cima con resultados en importancia casi idénticos: bienestar y pertenencia.

Creemos que ambos temas han sido los más importantes porque refieren a un gran desafío real que muchas organizaciones están enfrentando en el contexto de la generación de la empresa social: ¿cómo pueden hacer para que algo tan personal e individual se traduzca en

EL BIENESTAR A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Lo que al inicio de la década comenzó como una preocupación por la sobrecarga de trabajo de los colaboradores, se ha convertido en una discusión compleja sobre el rol de las organizaciones no solo para impulsar el bienestar, sino también para optimizar el rendimiento del negocio al integrar el bienestar en el diseño del trabajo. En 2014, en nuestro capítulo sobre “El empleado agobiado” se exploraron formas de mejorar la satisfacción de los colaboradores, el trabajo en equipo y la productividad al simplificar el trabajo en un mundo siempre en movimiento. En 2018, vimos una explosión en el mercado del bienestar digital, con más de 2 mil millones de dólares invertidos entre 2016 y 2018.⁸ Nuestro capítulo “Bienestar: una estrategia y una responsabilidad” observó la expansión del bienestar en un conjunto de iniciativas diseñadas para proteger la salud, el bienestar social y el bienestar emocional de los colaboradores, destacando el creciente reconocimiento del bienestar como impulsor del desempeño organizacional. Ese mismo año, “El lugar de trabajo hiper-conectado” comenzó a explorar el vínculo entre trabajo y bienestar, incluyendo la decisión de los niveles directivos de no utilizar ciertas herramientas digitales en función de su potencial impacto en la cultura y en el ritmo de comunicación dentro de la organización. Este año, analizamos como el incorporar el bienestar al trabajo no solo genera mayores beneficios en la productividad y en el desempeño organizacional, sino que también impulsa la creación de trabajo significativo (lo que ya se había planteado como un llamado a la acción en el capítulo “De la experiencia del empleado a la experiencia humana” del año pasado) y fortalece así la relación entre la persona y la organización.

algo que genere un impacto más amplio más allá del individuo?

En nuestro capítulo sobre pertenencia, afirmamos que nuestra encuesta ha detectado que las organizaciones necesitan fomentar la pertenencia en tres niveles: comodidad, donde los colaboradores se sientan respetados y tratados de manera justa; conexión, donde los colaboradores tengan un vínculo fuerte con sus compañeros y equipos; y contribución, donde los colaboradores puedan identificar y apreciar el impacto que están teniendo sobre los objetivos de la organización a largo plazo. Creemos que hay una gran oportunidad de ver el bienestar desde una perspectiva similar. Mientras la comodidad ha sido habilitada a través de un foco en la salud y la seguridad ocupacional y se ha establecido una conexión con el lugar de trabajo al centrarse en la vida laboral, la contribución sigue, en general, sin abordarse. Esto se debe a que los programas de bienestar a menudo



se centran en la persona en el lugar de trabajo, y no en la persona como parte de ese trabajo. Para poder crear un sentido de contribución que se traduzca en un verdadero desempeño organizacional, las organizaciones necesitan expandir su enfoque desde programas adyacentes al trabajo para diseñar acciones de bienestar en el trabajo en sí mismo.

Rediseñar el trabajo en torno al bienestar puede aportar grandes resultados. La compañía Microsoft en Japón es un ejemplo de una organización que lo ha experimentado, reduciendo su semana laboral de 5 a 4 días, con resultados que desafían la percepción común de que el bienestar y la productividad están disociados. Además de acortar la semana laboral, Microsoft cambió ciertos aspectos de la forma de trabajar de sus colaboradores: se les pidió que utilizaran una herramienta de chat digital en lugar del correo electrónico y que limitaran las reuniones a solo 30 minutos y a 5 personas.⁹

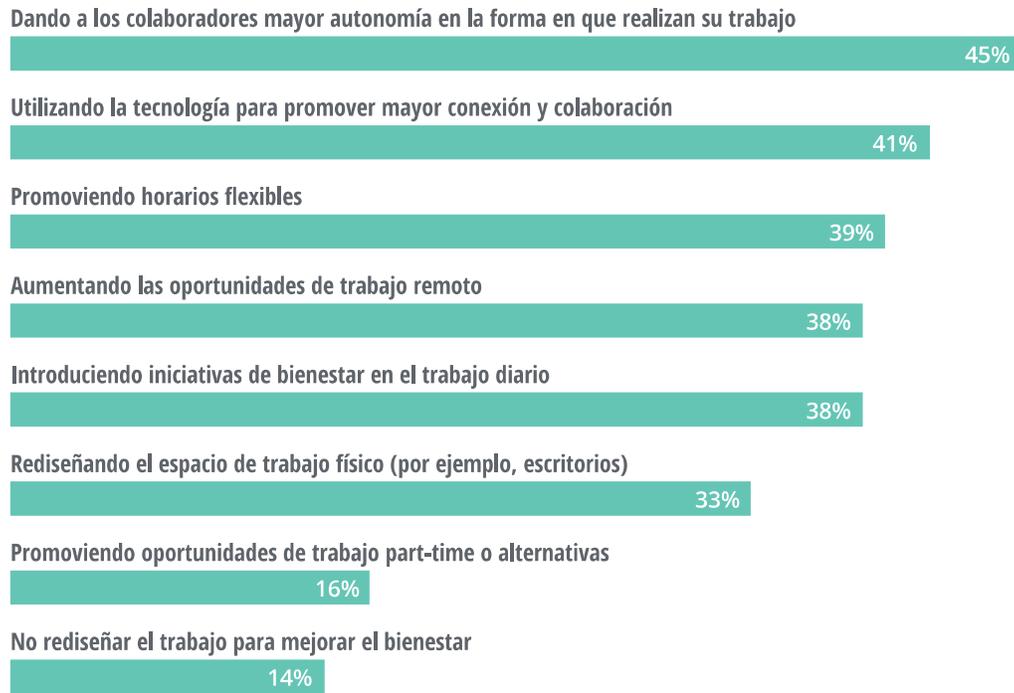
Los cambios que implementó Microsoft en Japón son solo una de las muchas maneras en que las organizaciones pueden diseñar el trabajo para fomentar el bienestar. Nuestra investigación evidencia que es posible impulsar un enfoque de bienestar realizando cambios adecuados en cómo, cuándo, dónde y quién realiza el trabajo. Esto podría implicar estructurar el trabajo de modo que el rendimiento no dependa de un solo individuo, haciendo posible que todos los colaboradores y líderes puedan tomar reales períodos de descanso. Podría también implicar darles a los colaboradores mayor control de elección sobre cuándo y dónde trabajar, y así poder optar por el tiempo y el lugar en el que se sientan más productivos. A su vez, podría significar otorgar a los colaboradores el acceso a recursos humanos o materiales en situaciones donde los factores estresantes, ya sean físicos o mentales, podrían comprometer el rendimiento individual o de equipo.

Los resultados de nuestra encuesta revelan un conjunto de tácticas que las organizaciones utilizan actualmente para fomentar el bienestar directamente en el lugar de trabajo (Figura 3). Pero, a pesar de las opciones disponibles, son relativamente pocas las organizaciones que las han implementado como parte de una estrategia

FIGURA 3

Las organizaciones identifican una variedad de prácticas para rediseñar el trabajo en torno al bienestar

¿Cómo ha rediseñado el trabajo para promover el bienestar de su organización? (Seleccione todos los que apliquen.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

integrada. El 79% de los encuestados afirmó que la estrategia de su organización no busca explícitamente integrar el bienestar en el trabajo, lo que representa una gran oportunidad perdida.

Para comenzar el proceso de integración del bienestar en el diseño del trabajo en sí mismo, creemos que hay tres pasos críticos a considerar. En primer lugar, las organizaciones deben determinar el nivel adecuado de responsabilidad respecto al bienestar, asignando esta responsabilidad al grupo con mayor capacidad para influir en el diseño del trabajo. En segundo lugar, las organizaciones deberían dedicar tiempo a comprender las necesidades de bienestar de su fuerza laboral comenzando por los datos organizacionales y de RRHH que tienen a su alcance. Y, en tercer lugar, las organizaciones deberían implementar procesos para involucrar a los colaboradores en el diseño del trabajo, comprendiendo que cuanto más participen en este proceso mayores serán las

posibilidades de que los cambios realizados generen un impacto positivo y duradero.

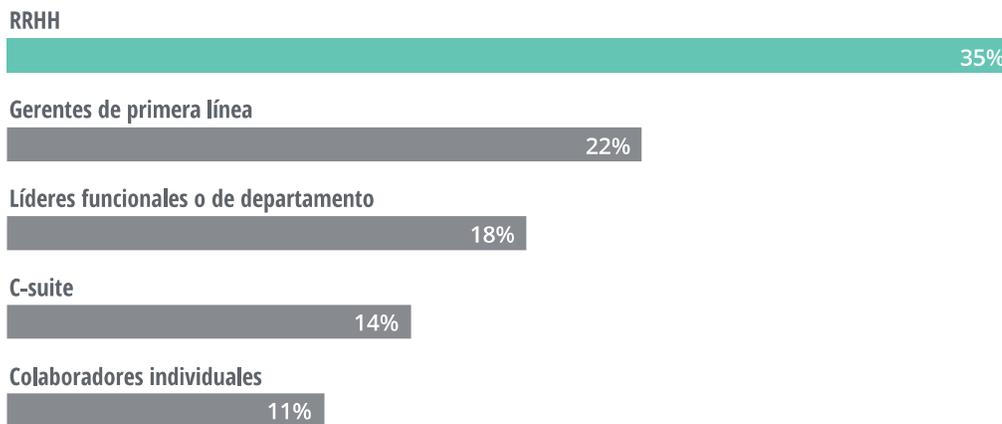
Con respecto a quién o quiénes son responsables del bienestar, las respuestas de nuestra encuesta revelan una variedad de perspectivas (Figura 4). Mientras que RRHH fue el responsable más citado, las organizaciones también informaron que la responsabilidad recaía en los gerentes de primera línea, los líderes funcionales o de departamento, y en algunos casos incluso en el C-suite. Si bien es cierto que nunca existirá un criterio universal, nuestros resultados mostraron que la responsabilidad sobre el bienestar por parte de RRHH constituye una estrategia sólida: cuando se compararon organizaciones más o menos maduras respecto al bienestar, descubrimos que las estrategias de bienestar más maduras son aquellas en las que RRHH es el principal responsable.¹⁰

Independientemente de quién sea responsable del bienestar, es fundamental que también tengan la capacidad de influir sobre el diseño del trabajo. Como se

FIGURA 4

RRHH es el responsable del bienestar más citado

¿Quién es el principal responsable de impulsar el bienestar dentro de su organización?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

indica en nuestro capítulo de cierre de este Informe de Tendencias “Un mensaje para RRHH”, creemos que la responsabilidad del diseño del trabajo representa una gran oportunidad para que RRHH extienda su impacto y lo transforme de un enfoque en generar talento a centrarse en imaginar el trabajo del futuro.

Con todos los datos de RRHH, datos de colaboradores y organizacionales disponibles en la actualidad, existe una gran oportunidad para obtener información sobre las necesidades de los colaboradores relacionadas con el bienestar, e incorporarlas en el diseño del trabajo. Una organización de la industria textil y calzado hizo exactamente eso cuando analizó los resultados de la encuesta global de participación de los colaboradores e identificó la gran necesidad de que los colaboradores tuvieran más y mejores condiciones para el descanso y la recuperación. En respuesta a dicha necesidad, la organización aumentó la autonomía del colaborador al introducir un sistema de horario flexible. El programa brindó a los colaboradores mayor libertad sobre sus horarios de trabajo, lo que repercutió positivamente en la cultura corporativa y mejoró la colaboración y el trabajo en equipo en toda la organización.¹¹

Otras organizaciones están desarrollando nuevas herramientas para recopilar datos sobre el bienestar en la fuerza laboral. Investigadores de la Clínica Mayo desarrollaron un índice de bienestar que mide múltiples dimensiones del bienestar entre médicos, enfermeras, estudiantes de medicina y otros trabajadores de la salud.¹² La herramienta evalúa dimensiones referentes a la ansiedad y el bienestar, tales como el agotamiento, el



significado del trabajo y el balance de la vida laboral y personal; se ha utilizado con más de 120.000 proveedores, permitiendo a las empresas mejorar el lugar de trabajo en función de “datos y no de conjeturas”.¹³

Finalmente, la contribución de los colaboradores es crítica para comprender qué cambios en las prácticas laborales pueden tener un mayor impacto en el bienestar. En Alemania, los sindicatos han comenzado a promover “Círculos de Salud”, talleres sistemáticos y estructurados donde los colaboradores debaten acerca de formas para minimizar o eliminar los riesgos para la salud y otros factores estresantes de su trabajo diario. Estos Círculos de Salud ya se están implementando en unidades de la administración del gobierno alemán, organizaciones manufactureras e instituciones públicas, lo que permite a los colaboradores rediseñar su propio trabajo para maximizar tanto el bienestar como el rendimiento.¹⁴ En un sistema hospitalario alemán, las opiniones de los colaboradores fueron clave para generar los cambios laborales necesarios y mitigar las fuentes comunes de estrés, incluyendo una mejor planificación, nuevos sistemas para una comunicación más clara, y empoderar a los colaboradores en la toma de decisiones para evitar sobrecargar a los equipos con poco personal. Un estudio descubrió que estos esfuerzos mejoraron tanto la calidad del trabajo como la salud de los colaboradores.¹⁵

Aprendiendo a través del ejemplo

Un ejemplo de una organización que ha integrado el bienestar en el diseño del trabajo es la compañía de educación infantil Learning Care Group. Learning Care Group reconoció la necesidad de apoyar el bienestar de los profesores que gestionan situaciones estresantes en el aula, especialmente dado que el 95% de los comportamientos que los profesores consideran desafiantes son apropiados desde un punto de vista de desarrollo.¹⁶ Para implementarlo, Learning Care Group realizó una serie de cambios —incluido el cambio en el diseño de las aulas para mejorar las interacciones entre profesores y niños, actualizar el plan de estudios con nuevos contenidos, brindar recursos nuevos o

actualizados a los profesores—para generar un ambiente de trabajo más positivo. Además, Learning Care Group introdujo nuevas tecnologías en el aula, incluida una aplicación, myPath, que proporciona recursos y estrategias bajo demanda cuando los profesores se enfrentan a comportamientos desafiantes de los estudiantes, como golpear y morder. Estos cambios no solo han generado resiliencia en los profesores para gestionar situaciones de alto estrés, sino que Learning Care Group también ha experimentado una disminución en las ausencias de niños y una mayor permanencia de los profesores desde que se realizaron estos cambios.¹⁷

Mirando hacia adelante

Dada la inmensa presión sobre las organizaciones para promover el bienestar de los colaboradores, no resulta sorprendente que las organizaciones hayan probado una gran cantidad de acciones y herramientas para abordar esto. Pero, hasta la fecha, casi todas las iniciativas se han centrado en la salud y en el bienestar de las personas de manera individual, en lugar del bienestar de toda la organización a través del rediseño del trabajo.

Las organizaciones que integran el bienestar en el diseño del trabajo en sí mismo, podrán descubrir que se reduce la necesidad de combatir los efectos negativos del trabajo, liberando recursos para invertir en otras áreas y aumentando las contribuciones individuales y de equipo en los resultados organizacionales. De esta manera, impulsar el bienestar en el diseño del trabajo en sí mismo puede generar beneficios inmediatos en la productividad, al tiempo que genera dividendos continuos al impulsar un trabajo significativo, una mayor resiliencia de los colaboradores y un mayor desempeño.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Hebe Boonzaaijer, Pete DeBellis, Jen Fisher, Jill Korsh, y Sophia Savvides** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Jessica Kent, "Large employers to average \$3.6M on wellness programs in 2019," HealthPayerIntelligence, Abril 23, 2019.
2. Grand View Research, Corporate Wellness Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service (Health Risk Assessment, Fitness, Smoking Cessation), By End Use, By Category, By Type, By Delivery Model, By Region, and Segment Forecasts, 2020–2027, Febrero 2020.
3. Kronos, "The employee burnout crisis," survey brief, 2017.
4. Limeade and Quantum Workplace, 2016 Well-being & Engagement Report, 2016.
5. Brianna Hansen, "Crash and burnout: Is workplace stress the new normal?," Wrike, Setiembre 6, 2018.
6. Ibid.
7. World Health Organization, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International classification of diseases," Mayo 28, 2019.
8. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute releases report and survey on 'the future of wellness at work,'" press release, Febrero 17, 2016.
9. Kazuaki Nagata, "Four-day workweek boosted productivity by 40%, Microsoft Japan experiment shows," Japan Times, Noviembre 5, 2019.
10. Empresas maduras fueron definidas como aquellas en las que los encuestados dicen que las estrategias de bienestar son integrales y se encuentran embebidas en la forma en la que la organización diseña la experiencia del colaborador para generar propósito y sentido.
11. Trabajo realizado en una empresa global de calzado y vestimenta por Deloitte.
12. Mayo Clinic, "Go beyond burnout: Well-being index," last accessed Marzo 10, 2020.
13. Ibid.
14. Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB), Gesundheitszirkel, Abril 2015; Ulrich J. Wilken and Gregor Breucker, Mental health in the workplace, International Labour Office Geneva, 2000.
15. Lumity, Inc., "Job design: The missing link for employee well-being," Febrero 11, 2019.
16. Lydia Cisaruk, "Positive behavior support app tackles the tantrum, puts help in quick reach," press release, Learning Care Group, Noviembre 20, 2019.
17. Conversaciones con ejecutivos de Learning Care Group mantenidas por colegas de los autores.

