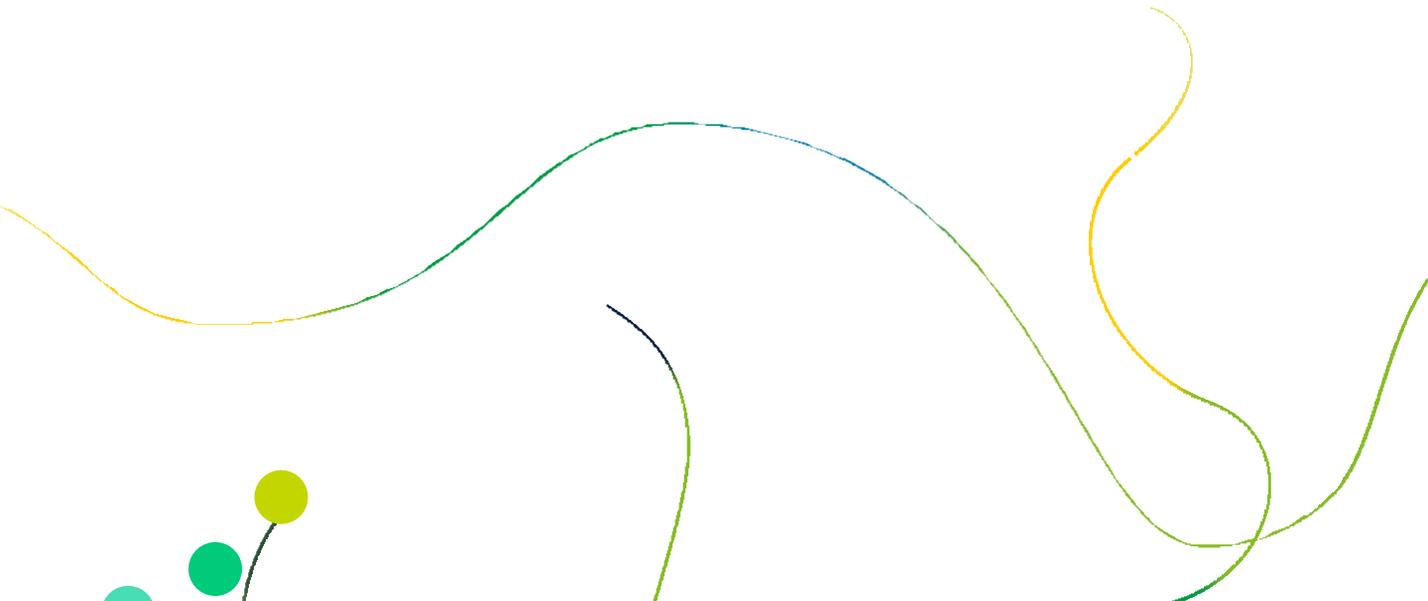


The Deloitte logo is positioned in the top left corner of the image. It consists of the word "Deloitte" in a white, sans-serif font, followed by a small green dot. The background of the entire image is a vibrant, stylized illustration. It features a central tree with a dark trunk and dense green foliage. Behind the tree, there are large, flowing shapes in shades of blue, green, and yellow, resembling water or abstract energy. The overall style is modern and artistic, with a focus on natural elements and a bright, optimistic color palette.

Deloitte.

Reimaginando el Bienestar para el Futuro del Trabajo



Los tiempos de hoy aceleran los múltiples cambios a todo nivel, y en consecuencia las necesidades de las organizaciones y de las personas se complejizan y diversifican cada vez más en un contexto incierto y cambiante. Surge así la pregunta **¿Cómo podemos humanizar el trabajo y atender las necesidades de los colaboradores y al mismo tiempo continuar siendo adaptables y ágiles para prosperar en un mundo sin fronteras?**

Navegar los desafíos de un contexto incierto.

El bienestar en un contexto incierto y sin fronteras, es un área crítica y de atención cada vez mayor para las personas, y la forma en que se define, se entiende y se impulsa en las organizaciones ha cambiado drásticamente en los últimos años.

Ya no es novedad que estamos atravesando una revolución de la fuerza laboral. Los tiempos de **hoy aceleran cada vez más los cambios a todo nivel, y en consecuencia los procesos de adaptación humana, presionando a las organizaciones a comprender y actuar rápidamente ante las necesidades** de un contexto desafiante, cambiante e incierto.

Es momento para que las organizaciones actúen en cambios fundacionales hacia el futuro del trabajo, comenzando a reconocer el rol que juegan en ecosistemas vivos y en constante evolución, en los cuales **los colaboradores asumen hoy una mayor influencia, compromiso y responsabilidad en los resultados organizacionales y sociales**, diseñando y liderando el futuro con la organización.

La diversidad en las características de los colaboradores que hoy integran las plantillas de la fuerza laboral refleja las distintas necesidades, preocupaciones y expectativas de las personas, que **hoy las organizaciones se encuentran atendiendo de manera reactiva y precipitada**. Los esfuerzos actuales están quedando cortos a pesar de no ser una nueva tendencia:

- El estrés generado a partir del constante cambio, exceso en el trabajo y escasa organización de las actividades están agotando a los trabajadores, alcanzando un récord por segundo año consecutivo en 2022 y 2023, con **aproximadamente el 50% de los trabajadores manifestando sentirse "siempre" o "a menudo" estresados**¹.
- Si consideramos la mirada de los colaboradores, su **percepción de que la organización se preocupa por su bienestar ha caído en picada desde los inicios de la pandemia hasta el 2023**, pasando de 49% a 24%¹.
- **El agotamiento se volvió una experiencia común y cotidiana**. Un estudio que investiga el estado del lugar de trabajo global de Gallup durante el 2023 revela que **el 56% de la fuerza laboral global está "renunciando en silencio"**², sostenido por una sensación de desgano, desmotivación y languidez. De igual manera, según la encuesta de Gen Z y Millennials 2022, las renunciaciones están un 23% por encima de los niveles pre-pandemia, y el 40% de la fuerza laboral global está considerando dejar a su empleador este año³.
- **El bienestar y el balance vida-trabajo se posiciona como la principal razón para continuar, cambiar o elegir un nuevo desafío laboral**. Los colaboradores de estas generaciones manifiestan que la principal razón para elegir un trabajo es el balance con su vida personal, seguido por oportunidades de aprendizaje y desarrollo y en tercer lugar la remuneración económica³.
- **Hay un fuerte vínculo entre el bienestar de los colaboradores y los resultados de la organización**. Un análisis del Centro de Investigación de Bienestar de la Universidad de Oxford⁴ encuentra una clara relación entre el bienestar de los colaboradores y el rendimiento de la organización. Se ha demostrado que invertir en la gestión del bienestar impacta de manera significativa en los resultados y niveles de compromiso, motivación, satisfacción al cliente y productividad.

Muchos son los datos que refuerzan el peso que tiene hoy el bienestar en el contexto actual del trabajo, y la gran relevancia que ha cobrado en los últimos años, convirtiéndose en una temática neurálgica para todas las organizaciones.

“Colaboradores felices, resultados excelentes” es más real que nunca.

A partir de un arduo trabajo realizado para grandes empresas de Latinoamérica, y considerando resultados de investigaciones, estudios y tendencias sobre la temática a lo largo de la región; identificamos que actualmente **las organizaciones que están realizando esfuerzos para abordar el bienestar de sus colaboradores, reproducen enfoques de trabajo tradicionales que hoy quedan obsoletos**, reduciéndose a la implementación de actividades y beneficios específicos que contemplan aspectos principalmente sobre salud física y mental⁸.

Para abordar los desafíos actuales, las organizaciones deben trazar nuevas estrategias que se adapten a las necesidades de sus colaboradores. **El Bienestar del Futuro se trata de diseñar experiencias centradas en lo humano**, apostando a cambiar el enfoque de bienestar realizando los siguientes movimientos:

» DE REACTIVO A PROACTIVO.

Migrar de enfoques reactivos que surgen a partir de necesidades específicas y puntuales, a estrategias más robustas y capaces de identificar de manera anticipada las preocupaciones, motivaciones e intereses de sus colaboradores. El Bienestar del Futuro consiste en enfocarse en los estresores que crean los problemas y en un modelo de prevención de la salud, trascendiendo la perspectiva reactiva-asistencialista.

» DE ESFUERZOS AISLADOS A HOLÍSTICOS.

Dejar atrás los silos organizacionales, requiriéndose esfuerzos transversales de diferentes frentes (cultura, políticas, comunidades), interfaces (tecnología, herramientas) y espacios (oficinas, trabajo a distancia, híbrido) para alcanzar los resultados esperados en toda la organización.

» DE PERCEPCIÓN A VALOR CUANTIFICABLE.

El bienestar, al igual que otros indicadores de negocio, debe ser medible, demostrable y cuantificable, las organizaciones que comenzaron a trabajar en datos y mediciones robustas ya han identificado el retorno de la inversión con respecto a la mejora de la productividad, el compromiso, la atracción y la retención del talento.

» DE SOLUCIÓN ÚNICA A PERSONALIZACIÓN.

Lo estándar no funciona para todos, el talento de hoy, cada vez más diverso y heterogéneo, posee múltiples necesidades que no pueden ser atendidas y satisfechas con una única oferta de bienestar. Se requiere de un equipo altamente especializado y que trabaje desde un abordaje integral y colaborativo, para diseñar espacios, dinámicas y formas de trabajo intrínsecamente humanas, priorizando lo que las personas necesitan para dar lo mejor de sí mismas cada día. Esta visión holística, parte de la premisa que lo que funciona para unos, no funcionará para otros, brindando la oportunidad a los trabajadores de seleccionar lo que necesita y cuándo lo necesita.

En este sentido, las organizaciones deben abandonar las formas tradicionales de gestionar el bienestar bajo la perspectiva reduccionista de “Fruta y Gimnasio”, apostando a incluir el Bienestar en la agenda del C-Suite como una prioridad estratégica que impacta directamente en los resultados de negocio⁸.

Las organizaciones que han invertido en la gestión del bienestar de sus colaboradores han encontrado resultados significativos a nivel de productividad, compromiso, satisfacción del cliente y rentabilidad del negocio:

66% 

PRODUCTIVIDAD

Las organizaciones que cuentan con un **programa de bienestar holístico** registran un aumento de la productividad del 66%⁵.

35% 

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los colaboradores que se sienten cuidados en el trabajo tienen un 35% más de probabilidades de ser felices y sentirse satisfechos en su rol, lo que repercute en **mejora en las puntuaciones de los clientes** (NPS) y satisfacción del servicio que brinda la organización⁶.

21% 

AUMENTO DE LOS INGRESOS

Las organizaciones con colaboradores altamente comprometidos tienen un **21% más de probabilidades de reportar rentabilidad**⁶.

7% 

COMPROMISO

Por cada dólar invertido en intervenciones de salud laboral, los **empleadores recibieron hasta un 7% de retorno** en concepto de reducción del absentismo, el presentismo y la rotación de personal⁷.

El Bienestar del Futuro.

Según las experiencias de acompañamiento y asesoría a nuestros clientes, líderes de Recursos Humanos y CEO's de diferentes organizaciones e industrias de Latinoamérica, el camino inicia en la **toma de conciencia sobre la relevancia actual de gestionar el bienestar desde una mirada holística e integral**⁹. Nuestro Modelo de Bienestar, multidimensional y cambiante, abarca cuatro grandes dimensiones sobre las cuáles organizaciones y líderes deben enfocar sus esfuerzos y accionar: Salud, Trabajo, Propósito y Económica.

La dimensión de **Salud**, quizás la más presente en las estrategias de bienestar implementadas por las organizaciones durante la pandemia COVID-19 y los años posteriores, involucra aspectos como la salud mental, física y social, y considera también la resiliencia emocional y capacidad para gestionar nuestros sentimientos, pensamientos y comportamientos en la vida cotidiana. En nuestras investigaciones, hemos identificado que en esta dimensión se destacan las siguientes prácticas: cobertura médica, pausas activas, acompañamiento psicológico y suministro de alimentos en el lugar de trabajo como prácticas recurrentes.

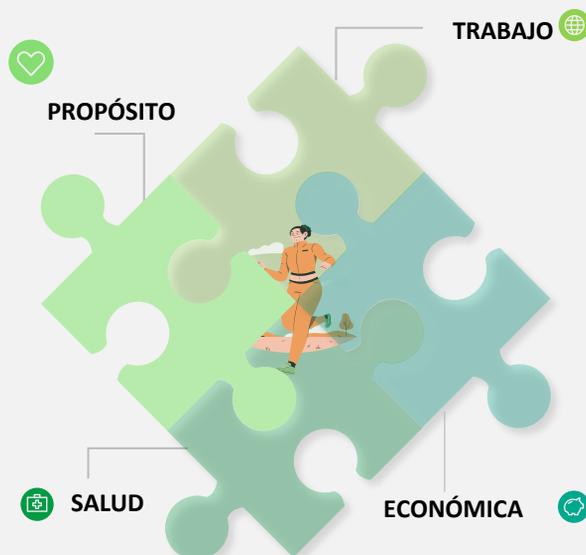
Por su parte, la dimensión **Propósito**, se enfoca en generar oportunidades y espacios disponibles para el desarrollo personal a la par de la carrera profesional, así como en propiciar la creatividad, integrar nuestra vida y auténtico ser a las actividades laborales, interactuando en un entorno inclusivo y equitativo, donde sienta orgullo de ser parte. Esta dimensión requiere de una revisión y esfuerzo organizacional mayor al actual, la gestión del bienestar hoy recae en las prácticas de apoyo y días por estudio, apoyo a la maternidad y paternidad, programas de reconocimiento y desarrollo, generación y acompañamientos a grupos de afinidad, entre otras.

La dimensión **Trabajo**, refiere al diseño y a la naturaleza de las actividades laborales desempeñadas, las relaciones entre pares y líderes, la escucha activa a la voz, percepción y necesidades de los colaboradores, permitiendo un balance vida-trabajo. Las formas y dinámicas de trabajo presentan una gran oportunidad de desarrollo en el marco del contexto actual de las organizaciones y hemos descifrado, a partir de nuestro entendimiento, que es la dimensión menos desarrollada. Si bien la mayoría de las organizaciones –siempre y cuando sus características se lo permiten– adoptaron una modalidad virtual o híbrida desde la pandemia COVID-19, brindando mayor flexibilidad y libertad a sus colaboradores; la experiencia nos ha demostrado que las prácticas y formas de trabajo que hoy se encuentran instauradas no son suficientes para abordar las necesidades que presenta la fuerza laboral de estos tiempos, impactando directamente en el bienestar de los colaboradores.

Finalmente, la dimensión **Económica**, la cual establece el derecho a percibir un salario justo y les permite a los colaboradores tomar decisiones sobre su presente y futuro económico, ocupa un lugar crítico en el bienestar. Desde nuestra perspectiva y lo que las investigaciones realizadas arrojan, es que esta dimensión contempla desde las compensaciones económicas tal como el salario, hasta programas de beneficios, apoyo a familiares, apoyo en el transporte y traslado al lugar de trabajo, entre otros. Esta dimensión presenta una diversidad de miradas y experiencias personales de los colaboradores, que se extienden desde aquellos que expresan satisfacción por la remuneración percibida, mientras que en otros casos existe disconformidad y oportunidades de ajuste para la relación rol y responsabilidades. Asimismo, es relevante considerar que esta dimensión se encuentra atravesada por el contexto socio-político y económico propio de cada geografía, en el cual cada organización deberá asesorarse y, de ser necesario, reformular su propuesta económica desde una perspectiva ética, inclusiva y equitativa.

EL MODELO DE DELOITTE PARA EL BIENESTAR DEL FUTURO

Multidimensional y holístico



Iniciar el camino del bienestar no es tarea sencilla, pero tampoco imposible.

El desafío radica en desarrollar las capacidades necesarias y orquestar los esfuerzos organizacionales que permitan identificar, diseñar e implementar estrategias transversales al enfoque multidimensional de bienestar. **Esto implica contemplar en su abordaje, una mirada que integre la visión y propósito organizacional con las tendencias y necesidades del talento, aunando esfuerzos para relevar e incluir las expectativas de los colaboradores en el diseño de experiencias de trabajo más humanas**⁹. Desafío que hoy no resulta tan sencillo.

Para comenzar el camino del bienestar del futuro, las organizaciones tendrán que atender los siguientes retos desde una perspectiva estratégica, creativa y bajo un enfoque de ecosistemas colaborativos:

- **Entender su punto de partida**, evaluando el estado actual de sus prácticas en las cuatro dimensiones del modelo y analizando la brecha existente entre el estado actual y el deseado, focalizando a su vez en aquellas dimensiones de mayor prioridad para sus colaboradores.
- **Garantizar la amplitud de la oferta de bienestar personalizada**, con prácticas que contemplan las cuatro dimensiones de bienestar de forma exhaustiva y flexible para todos los colaboradores, utilizando estrategias de comunicación tanto masivas y formales, como flexibles y cercanas, que centralicen toda la información y se retroalimenten de forma bidireccional.
- **Desarrollar un liderazgo comprometido y proactivo**, con las capacidades necesarias para impulsar el bienestar en sus equipos y colaboradores, realizando seguimientos y proponiendo nuevas ideas y prácticas que potencien la manera de gestionar el bienestar de la fuerza laboral.
- **Diseñar un enfoque de medición y datos sobre bienestar**, que permita contar con un flujo de información robusta para la creación de indicadores y datos de las prácticas de bienestar, apalancado en tecnología avanzada y predictiva para entender el comportamiento de los colaboradores y las necesidades del futuro.
- **Identificar el valor e impacto organizacional**, incluyendo una estrategia integral que trascienda a los líderes y equipos de recursos humanos e involucre profundamente a toda la organización en todos los niveles, a partir de la definición de objetivos claros y el conocimiento del valor e impacto generado por la gestión del bienestar a nivel general y particular.

La gestión del bienestar desde una mirada sustentable y orientada a los desafíos del futuro es parte del camino que deberán transitar las organizaciones, identificando constantemente el impacto, el valor agregado y los beneficios de diseñar una experiencia de trabajo profundamente humana. En el bienestar y el trabajo del futuro, los objetivos del negocio surgen a partir del desarrollo, la atención y el cuidado integral de una fuerza laboral que empuja las metas desde un propósito compartido, con entusiasmo y compromiso.

Preguntas e inquietudes de las organizaciones de cara al Bienestar del Futuro:

TRABAJO

¿Qué elementos del diseño organizacional debemos reevaluar para continuar siendo adaptables y receptivos con las necesidades de nuestros colaboradores?

FUERZA DE TRABAJO

¿Cómo activar el potencial humano, crear nuevas oportunidades y desarrollar las capacidades requeridas para que nuestros colaboradores puedan ser ellos mismos en el trabajo?

LUGAR DE TRABAJO

¿Cómo luce una cultura organizacional que humaniza el entorno de trabajo y que aporta valor y significado a las personas impulsando su bienestar?

Cambiar el enfoque del bienestar para los colaboradores requiere algo más que un programa.

Requiere una transformación.

Transformación que invita a pensar en grande, avanzar en pequeños pasos y aprender rápido.

Notas finales

¹ Deloitte, *Human Capital Trends 2024*, Marzo 2024:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

² Gallup, *Employee Wellbeing, 2023*: https://www.gallup.com/394424/indicator-employee-wellbeing.aspx?utm_source=workplace&utm_medium=email&utm_campaign=sogw_2023_nurture_email_2&utm_term=nurture&utm_content=read_now_cta_2

³ Deloitte, *2023 Gen Z and Millennial Survey*, Diciembre 2023:

[2023 Gen Z and Millennial Survey—Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks.](#)

⁴ University of Oxford, *Interdisciplinary research on wellbeing at the University of Oxford*,

Enero 2024: <https://wellbeing.hmc.ox.ac.uk/>

⁵ The Guardian, *UK productivity slowdown worst since Industrial Revolution – study*, 2020:

<https://www.theguardian.com/business/2020/feb/03/uk-productivity-slowdown-worst-since-industrial-revolution-study>

⁶ Gallup, *UK among worst in Europe for employee engagement*, Junio 2022:

<https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

⁷ Deloitte Insights, *Six leader/worker disconnects affecting workplace well-being*, 2023:

<https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/environmental-social-governance/six-leadership-disconnects-affecting-workplace-satisfaction.html>

⁸ Deloitte Insights, *The workforce well-being imperative*, Marzo 2023:

<https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/topics/talent/employee-wellbeing.html>

⁹ Deloitte Insights, *Why corporate well-being initiatives aren't doing so well—and what companies can do about it*, Febrero 2023:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/multimedia/podcasts/the-problem-with-employee-wellness-programs.html>

Autores



Lucía Muñoz

Líder de Estrategia, Innovación y WorldImpact de Deloitte S-LATAM



Gabriela Silva

Gerente de Consultoría en Capital Humano de Deloitte S-LATAM



Paula Bilbao

Consultor Senior de Consultoría en Capital Humano de Deloitte S-LATAM



Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www2.deloitte.com/uy/conozcanos para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte S.C. tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Y Deloitte & Touche ZF Ltda., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.