



Resiliencia

Cómo la resiliencia de las personas permitirá
a las empresas prosperar.

AON

Acerca del informe

Este informe fue desarrollado en 2020 sobre la base de la investigación patentada de Aon y entrevistas con los líderes de organizaciones y consultores que están dando forma a las mejores prácticas en torno a la salud y el bienestar en el trabajo. Gracias a todos los que participaron, en particular:

- Alison Kanabe, Vicepresidenta Senior, Jefa de Pensiones y Beneficios de Bank of America
- Andrea Tarantino, Directora Global de Compensación y Movilidad Internacional en Campari
- Andrew Letton, Vicepresidente de Relaciones Laborales, Compensación y Beneficios en Leonardo
- Antonio Pajuelo, Director de Talento Corporativo en Mahou San Miguel
- Frank Bach, Diseñador Principal de Productos en Headspace
- Mike Lie-A Lien, Gerente de Salud de Vanderlande
- Nikolaus Von Hesler, Director General de Recursos Humanos en Siemens España.
- Ronnie Draper, ex Secretario General del Sindicato de Panaderos, Alimentación y Trabajadores Aliados en el Reino Unido
- Sandra Dyball, Directora de Salud Global y Bienestar en Centrica
- Sara Castro, Directora de Recursos Humanos de Europa del Sur en Danone
- Dr Steven MacGregor, autor de “The Chief Wellbeing Officer” (2018, LID Publishing)
- Shamita Chatterjee, Vicepresidenta Senior, Directora General de Recursos Humanos, Compensación y Beneficios y Cumplimiento en Infosys

- Tom van Lindert, Director Financiero en Roto Group
- Ulrike Zeiler, Directora de Recursos Humanos en Allianz Alemania

El informe también incluye extractos de entrevistas con colegas de Aon de EMEA que están ayudando a sus clientes a desarrollar la resiliencia de las personas en sus organizaciones, incluyendo:

- Dr Avneet Kaur, Principal Consultant, Aon Health Solutions
- Bas Van der Tuyn, Health Leader, Aon Países Bajos
- Carmen Burgos Casas, Directora Ejecutiva, Aon Health Solutions España
- Charles Alberts, Head of Health Management, Aon Reino Unido
- Daniel Heimsoth, Group Lead, Health Solutions
- David Barrett, CCO Talent Assessment
- Dora Horjus, Manaing Director, Corporate Wellness, Aon, Países Bajos
- Helen Payne, Principal Strategic Benefits Consultant
- Katherine Conway, Head of Diversity & Inclusion
- Lucila Castañeira, Directora de Talento de Aon Iberia & Affinity EMEA
- Mark Witte, Head of Consulting & Propositions, Health Aon Reino Unido

Acerca de los datos de Aon

Los datos fueron recogidos durante marzo de 2020, Durante la pandemia mundial de coronavirus (COVID-19), mediante encuestas a participantes de Francia, Italia, los Países Bajos, España y el Reino Unido. Encuestamos a 500 participantes por país, con el 20% de cada muestra de directivos senior y el 80% por los empleados.

Un directivo senior se auto-identifica como una persona:

- Responsable de la toma de decisiones y con capacidad de compra
- Propietario/fundador de la empresa
- Director de Recursos Humanos
- C-suite

Los empleados fueron clasificados como empleados a tiempo completo o parcial y que no son propietarios/altos responsables de la toma de decisiones en la empresa.

Para mayor claridad, nuestros puntos de datos se han redondeado al valor entero más cercano.

A menos que se indique lo contrario, todos los datos de este informe provienen de nuestro análisis de esta encuesta multi-market Rising Resilient.

Agradecer en especial a Geoffrey Kuhn, Jefe Actuario, Health Solutions EMEA de Aon por su análisis de datos.

CONTENIDOS

- 4 Resumen ejecutivo
- 6 Introducción
- 20 La marea creciente
- 38 Incertidumbre y agitación
- 52 No es suficiente
- 72 El futuro que podemos ganar
- 82 Resiliencia

No hay nada que las empresas necesiten más en este momento que la resiliencia de sus personas. Necesitan personas que puedan "capear tormentas", que se sientan seguras, productivas y motivadas en sus trabajos, y que puedan adaptarse rápidamente al cambio.

Nuestra investigación indica que la resiliencia de la fuerza de trabajo es el resultado de invertir en la salud y el bienestar de las personas, pero no se trata sólo de hacer la inversión económica. Para fomentar la resiliencia de sus personas, su enfoque del bienestar debe estar inteligentemente alineado con las necesidades de la fuerza de trabajo, bien comunicado y dentro de un entorno de trabajo que permita que la resiliencia prospere.

Si bien hemos estado hablando de salud y bienestar durante mucho tiempo, la conexión con la resiliencia de las personas no era lo principal. La pandemia COVID-19 ha puesto un intenso foco en la resiliencia de la fuerza de trabajo de una manera que nunca antes habíamos visto; los líderes son mucho más conscientes de la fragilidad y la dependencia de una fuerza de trabajo sana. Sin embargo, aunque ahora podrían sentirse más expuestos, la realidad es que las personas han vivido con este riesgo todo el tiempo. Las personas que no priorizan su salud y bienestar pueden ser más vulnerables a las enfermedades a largo plazo (cánceres, diabetes, enfermedades cardíacas), y en el caso de la COVID-19, el gran impacto de una nueva enfermedad. Enfermedades de salud mental como la depresión, que por sí sola se estima que cuestan a la economía mundial occidental más de 1 billón de dólares, pero de nuevo, la pandemia ha puesto esto en un enfoque más agudo. Casi parece inverosímil tener que convencer a los líderes para que consideren que el bienestar es algo más que un ejercicio de cumplimiento.

Cuando en Aon comenzamos a analizar sobre la resiliencia de las personas, no podíamos haber predicho cuán importante estaba a punto de llegar a ser, y cuán rápido y nítidamente entraría como un pilar estratégico.

Ya había muchos desafíos a los que se enfrentaban los líderes de las organizaciones. Desde el daño reputacional de la marca, hasta la complejidad continua de la adquisición, retención y desarrollo del talento en un momento de cambio acelerado. Aunque muchos de ellos disminuyen en importancia en comparación con el desafío de la desaceleración económica mundial causada por la COVID-19. En este contexto, nuestros consultores descubrieron que el "bienestar" es a menudo un concepto incomprendido, visto como importante, pero nebuloso, difícil de conectar con el valor comercial tangible. Esto es algo poco sorprendente dado que a pesar de que casi todos los empleadores ofrecen algo para apoyar el bienestar físico y emocional de los empleados, sólo el 30% de los empleados son resilientes. En muchos sentidos, el bienestar no ha funcionado lo suficiente para que las empresas sientan su valor claro. Sin embargo, como muestra de nuestra investigación, el bienestar es una parte intrínseca de la solución a los desafíos a los que se enfrentan todas las empresas hoy en día, es un facilitador clave que ofrece la resiliencia.

En diferentes grados en todo el mundo, las organizaciones se ven obligadas a invertir y cuidar de la salud y el bienestar de sus personas. En el nivel más básico, las iniciativas de salud son exigidas a través de la legislación gubernamental. Sin embargo, a veces las actitudes de la fuerza de trabajo, la competencia por el talento y el liderazgo visionario impulsan a las empresas a ir más allá de lo que simplemente se requiere por ley y pensar creativamente sobre lo que sus personas necesitan, lo que quieren y lo que les ayudará.

Parte del desafío es cambiar la mentalidad sobre la salud y el bienestar como un gasto discrecional, un placer o una ventaja, a entender su capacidad de impactar sobre la organización.

Se trata de saber que la inversión inteligente y estratégica en la salud y el bienestar de sus personas es clave para que un negocio prospere.

Pero ese es el quid de la cuestión – tiene que ser significativo, y no puede ser sólo una palabra de moda. Tenemos que ir más allá de una buena alimentación, de sillas ergonómicas, suscripciones al gimnasio y la última aplicación de bienestar - porque si bien el acceso a estos beneficios es importante, no nos harán llegar lejos. Los empleados diversos tienen necesidades diversas, y el apoyo adecuado va a diferir de persona a persona, por lo que no podemos confiar en un enfoque de arriba hacia abajo para el diseño de beneficios. En cambio, necesitamos crear un futuro de trabajo donde las organizaciones ofrezcan un bienestar completo a través de las necesidades físicas, sociales, emocionales, profesionales y financieras de sus personas. Las empresas se ven limitadas en parte porque existe una brecha de comunicación entre lo que se ofrece a los empleados y sus verdaderas necesidades. Cerrar esta brecha tiene que ver con el liderazgo y con el dialogo con sus personas. Exigimos líderes que consideren que la resiliencia es fundamental para un negocio sostenible, y que estén dispuestos a compartir la responsabilidad con sus equipos.

En toda nuestra base de clientes, estamos viendo un avance en las organizaciones. Cada año, más personas están pasando de las ventajas simbólicas y de baja efectividad (y por lo tanto de bajo valor) a un enfoque estratégico de la salud y el bienestar que abarca las verdaderas necesidades de sus personas y estrategias de negocio. Estas empresas con visión de futuro están viendo un valor real en la inversión de sus iniciativas de salud y bienestar; poniéndolas en valor para retener el talento, adaptarse al cambio y tener una fuerza laboral más feliz, saludable y productiva.

Este informe detalla aquellas organizaciones que están alineando su propósito, la estrategia de las personas y el enfoque de la salud y el bienestar en el trabajo para ofrecer una resiliencia real. Explora las historias de empresas que han invertido en sus personas y desde entonces han lidiado con la incertidumbre del momento y con un cambio sin precedentes.

También esperamos que se inicie una nueva andadura hacia un futuro donde el bienestar sea la clave de las organizaciones, demostrando que juntos podemos dar forma al nuevo mundo del trabajo como uno que reconozca el papel vital de las empresas en nuestro bienestar futuro. Esta no es una solución a corto plazo en un momento de crisis, sino una estrategia a largo plazo para mejorar la resiliencia. Le invitamos a considerar una transición a un nuevo tipo de organización: La Resiliencia.

Andrew Cunningham

Chief Commercial Officer, EMEA
Health Solutions, UK | Aon

¹ Salud mental en el lugar de trabajo, OMS, 2019

Introducción

La resiliencia de la fuerza de trabajo se crea donde el entorno laboral permita a las personas adaptarse mejor a situaciones adversas, manejar el estrés y facilitar la motivación. La inversión estratégica en iniciativas de salud y bienestar, impulsada por un liderazgo claro, compasivo y visible, y el diálogo empático entre la organización y sus personas son fundamentales para brindar resiliencia a la fuerza laboral.

En esencia, hay tres indicadores de resiliencia:

1

Una sensación fundamental de seguridad en el trabajo

2

Un fuerte sentido de pertenencia con la organización

3

La adaptabilidad y motivación necesarias para desarrollar todo el potencial profesional

06

Estos no son sólo atributos positivos para las empresas cuando se enfrentan a la crisis. Las organizaciones que toman un enfoque proactivo para desarrollar una fuerza de trabajo resiliente a través de iniciativas significativas de salud y bienestar superan a sus competidores en términos de productividad, calidad de trabajo, adquisición y retención del talento, y primordialmente, sus personas son más felices.

Si bien los programas de bienestar están muy extendidos y continúan expandiéndose, y el 80% de los empleadores están de acuerdo en que lo consideran beneficioso para sus organizaciones a largo plazo, los empleados luchan constantemente con la resiliencia.

30%

de los empleados son resilientes

42%

de los empleados no se siente seguro

55%

no siente que puede alcanzar su potencial

52%

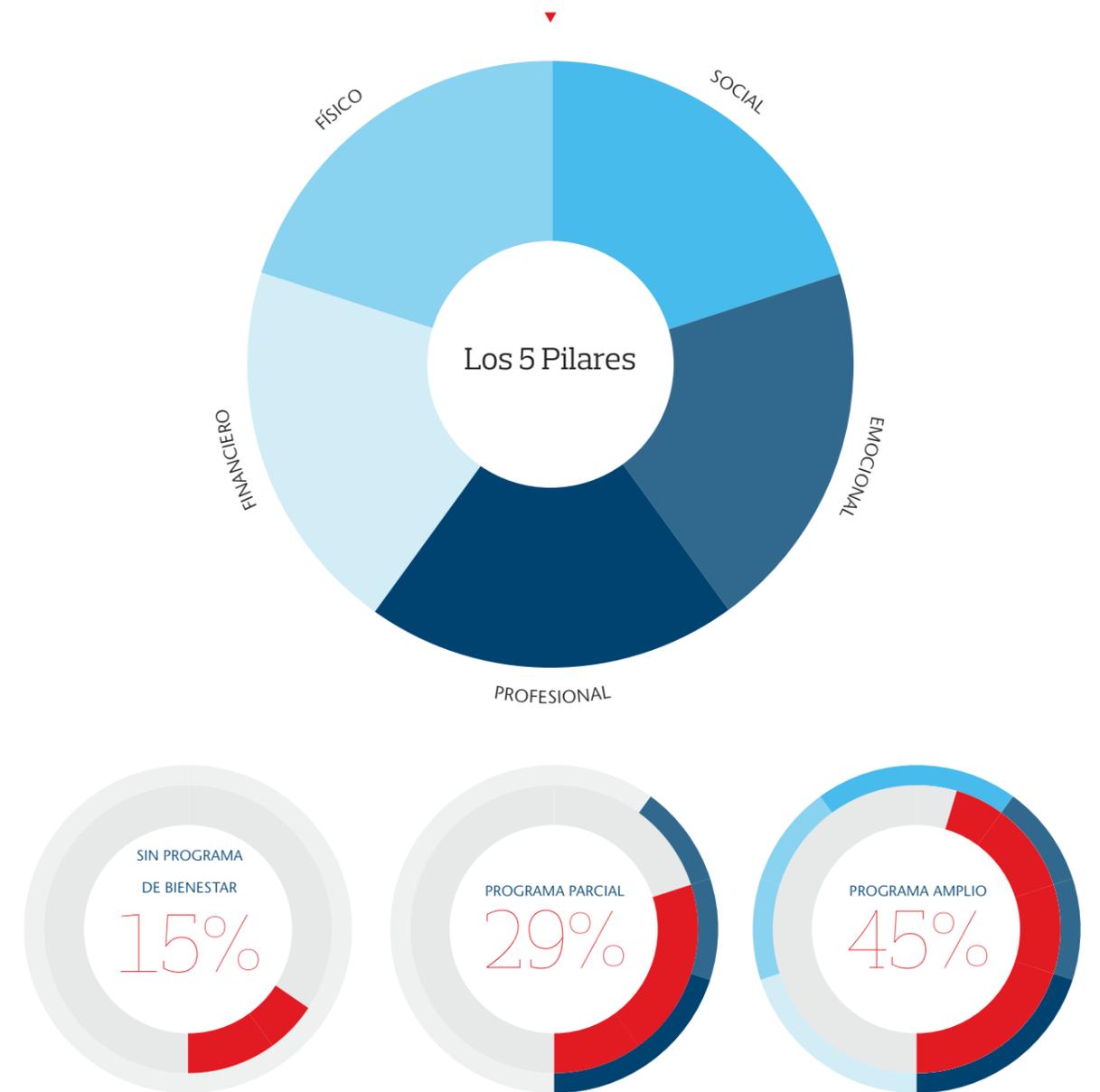
no tiene un sentido de pertenencia

Es importante destacar que la resiliencia requiere una cultura de autoconciencia y responsabilidad donde el empleador proporciona al empleado las herramientas para ayudarlo a manejar su salud y bienestar – combatir un conjunto de temas que van desde condiciones

crónicas, hasta bienestar financiero, problemas de salud mental, presentismo y más. Se requiere de una corresponsabilidad donde las personas también empiezan a tomar control de su propio bienestar.

Nuestra investigación muestra que una mayor inversión en el bienestar está vinculada a mayores niveles de resiliencia, pero debe ser un enfoque integral y amplio, que abarque cuatro o cinco pilares del bienestar.

A medida que su programa de bienestar se amplía, su probabilidad de resiliencia aumenta.



Sólo el 15% de los empleados son resilientes en organizaciones que no ofrecen iniciativas de salud y bienestar.

Los empleados resilientes se incrementan al 29% en organizaciones que ofrecen iniciativas parciales de salud y bienestar.

Mientras tanto, el 45% de los empleados en organizaciones con una amplia oferta de salud y bienestar son resilientes.

La resiliencia está ligada con la cultura y el estilo de liderazgo de la organización. Es profundamente personal y está conecta a factores culturales y socioeconómicos, haciéndola cambiante por edad, género y ubicación.

Permite a los empleados afrontar las adversidades y gestionar los momentos de cambio, estando motivados y siendo productivos. En resumen, cada empresa necesita personas resilientes.

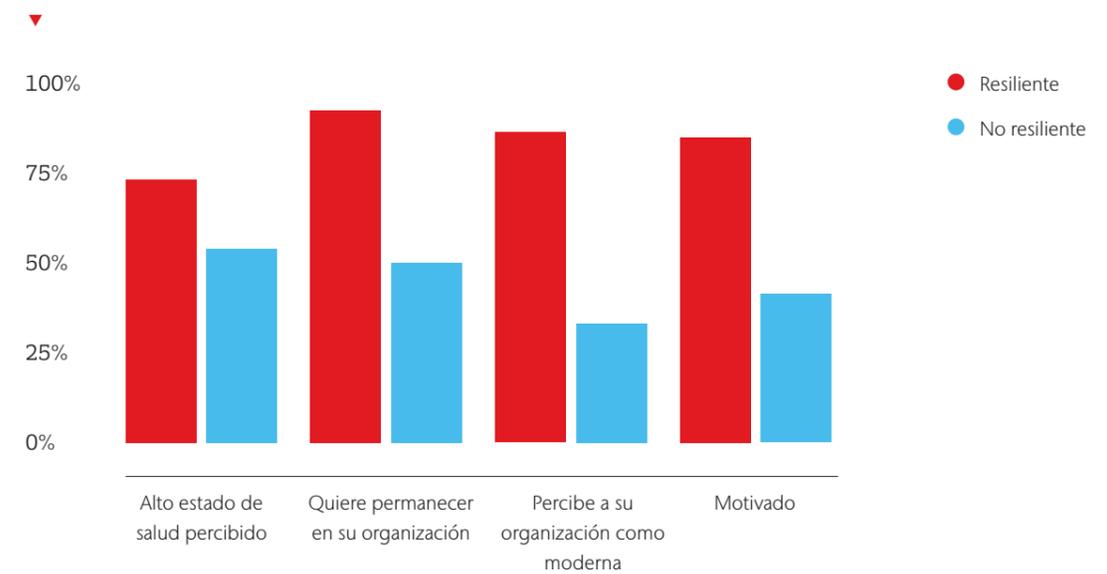
Porque una fuerza de trabajo resiliente es importante

Las organizaciones con personas resilientes pueden tangibilizar el valor de la inversión de la empresa a través de un aumento en el sentimiento de pertenencia, mejores métricas (atracción, retención, productividad) y resultados de los empleados que contribuyen al éxito de la organización con su capacidad para hacer un gran trabajo.

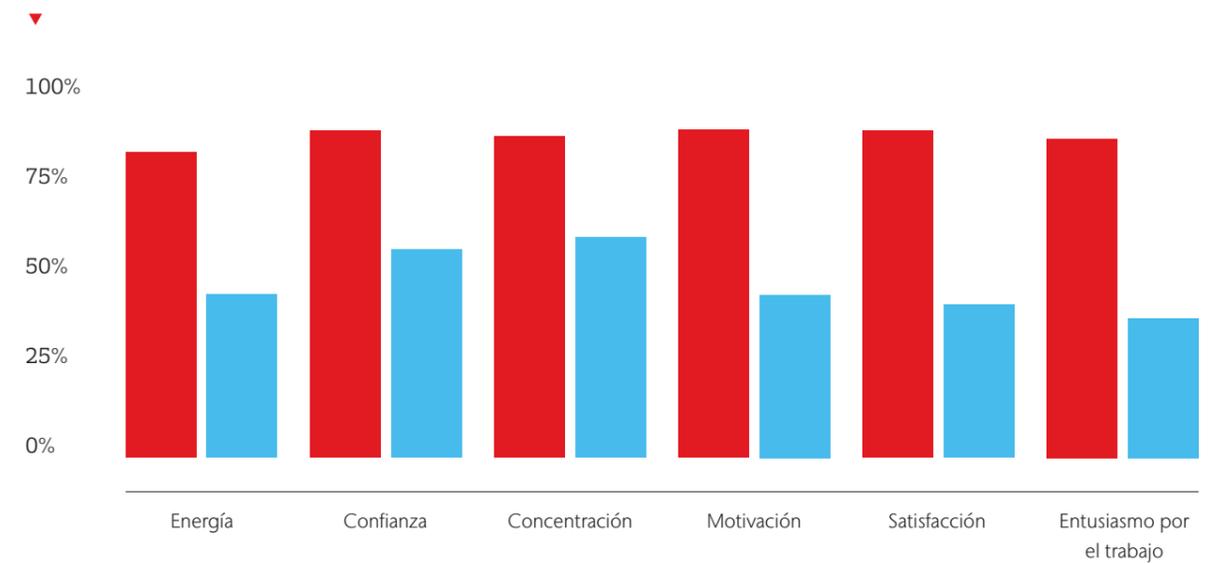


Sin mirar la resiliencia de la fuerza de trabajo en su conjunto, desde el liderazgo, pasando por el compromiso de los empleados y el diseño de iniciativas de salud y bienestar, los esfuerzos individuales y no conectados para cuidar a las personas dentro de una organización caen en saco roto. Sujeto a un desequilibrio e irrelevancia por la falta de una buena comunicación. Cuando las organizaciones lo hacen bien, tienen mucho que ganar.

BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES CON PERSONAS RESILIENTES.



BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES CON PERSONAS RESILIENTES



Porque solo el bienestar a menudo no es suficiente

A lo largo de este informe, compartiremos las historias de los líderes que han superado los desafíos para garantizar que sus programas de salud y bienestar realmente impacten en sus personas. Desde la implicación del liderazgo, hasta la alineación y consistencia del enfoque con el propósito de la organización.

Una y otra vez, escuchamos que la comunicación es uno de los mayores desafíos para la eficacia de los programas de bienestar.

Nuestros datos mostraron una brecha constante entre la percepción de los empleados y la realidad que los altos responsables afirmaron ofrecer. Si bien sólo el 13% de los empleadores dijeron que no ofrecen ninguna iniciativa centrada en una vida saludable, el 43% de otros empleados creían que su organización no les ofrecía ningún apoyo en esta área.

LA BRECHA DE COMUNICACIÓN ENTRE LO QUE SE OFRECE Y LO QUE SE PERCIBE ES VISIBLE.



Cómo construir una fuerza de trabajo resiliente

Desarrollar empleados resilientes es complejo. Requiere equilibrar muchos factores diferentes, y la receta de cómo hacerlo bien está evolucionando tal como lo están sus personas.

A lo largo de este informe, compartimos las ideas de los líderes que están abordando estos factores a través de la tecnología, la empatía, la personalización tanto antes como durante la COVID-19. Además de las tácticas compartidas por estos líderes, nuestra investigación también encuentra que hay temas claves que conducen a una mayor probabilidad de tener empleados resilientes. Cada uno de estos factores aumenta la probabilidad de resiliencia dentro de su fuerza de trabajo, pero necesita una combinación de ellos, ya que ningún elemento solo es la respuesta. Estos incluyen:

PROBABILIDAD DE QUE UN EMPLEADO SEA RESILIENTE

	ALTO	BAJO
Nivel del programa de bienestar	45%	15%
Fuerza de las conexiones sociales	45%	14%
Apoyo al entorno de trabajo	49%	3%
Nivel de programas de desarrollo profesional ofrecidos	54%	10%
Apoyo a la mentalidad de crecimiento de los empleados	47%	10%

Como la Organización Mundial de la Salud establece en su marco de políticas de Salud 20202, la resiliencia "se configura por la disponibilidad de entornos de apoyo que son esenciales para que las personas aumenten el control sobre los factores determinantes de su salud". En el trabajo, las empresas deben intensificar y crear ese entorno

perfecto para que la resiliencia prospere. Esto significa comprender el contexto y el contenido para ofrecer programas e iniciativas eficaces de salud y bienestar, junto con los 10 factores que actualmente están afectando e influyendo en la fuerza laboral hoy en día.

² Salud 2020: un marco político europeo que apoya la acción a través de gobiernos y la sociedad en materia de salud y bienestar.

Los 10 factores



Fomentar comportamientos positivos para la salud



Protección de la salud física



Ofrecer claridad y propósito



Operar con compasión e involucrar a la comunidad



Apoyar la salud mental



Fomentar las habilidades adaptables



Compartir la responsabilidad y el control



Desarrollo de la seguridad financiera



Abrazar la inclusión



Comprender y gestionar las expectativas de los empleados

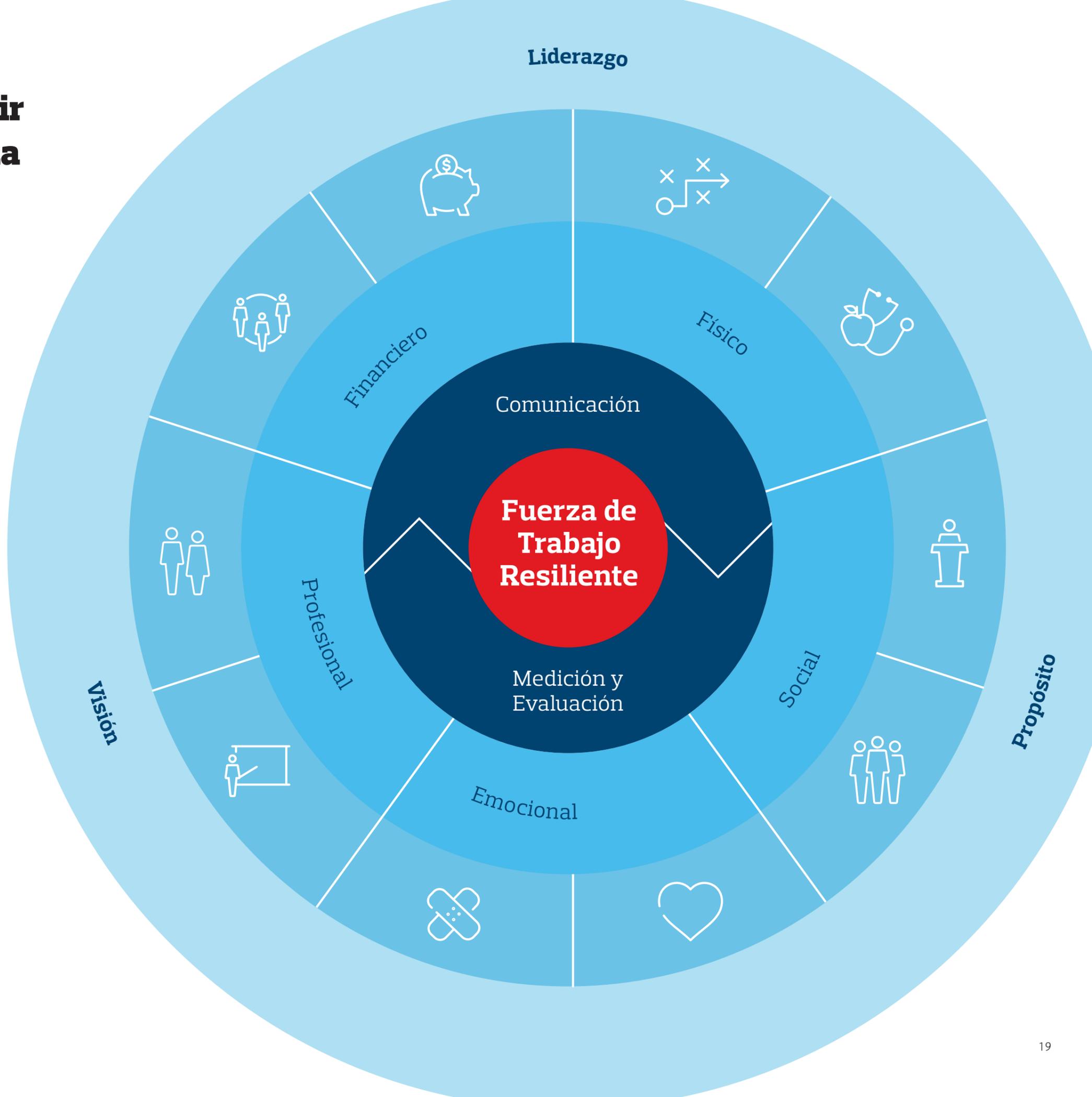
El entorno para construir la resiliencia de la fuerza de trabajo

Este modelo demuestra cómo las organizaciones pueden crear el entorno de apoyo para la resiliencia de la fuerza de trabajo. Se puede lograr mediante:

- Impulsar el **compromiso de los empleados a través de comunicaciones internas** y un ciclo de medición y evaluación de feedback continuo que permita a la empresa evaluar las necesidades de sus personas.
- Crear una **estrategia de bienestar** que ofrezca un conjunto de beneficios, políticas, programas e iniciativas en el lugar de trabajo que proporcione a los empleados opciones y flexibilidad en los cinco pilares del bienestar.
- Comprender y adaptar los **10 factores** que están configurando las actividades de salud y bienestar.
- Impulsar el enfoque a través de un **liderazgo claro, visión y conexión con el propósito organizativo**.

A través de las experiencias de organizaciones que ya están fomentando la resiliencia en sus personas, junto con los resultados de nuestra encuesta, este informe le guiará a través de los desafíos y oportunidades para desarrollar la resiliencia en su fuerza de trabajo.

Lea los artículos que exploran los factores de resiliencia de la fuerza de trabajo en aonrisingresilient.com



La marea creciente

En lo alto de una plataforma activa en un yacimiento petrolífero en el Mar del Norte, no hay nada más importante que su seguridad física. Desde someterse a un riguroso entrenamiento de salud, seguridad y primeros auxilios antes incluso de subir al helicóptero que lo llevará a la plataforma, hasta el equipo de protección personal que usará en el lugar, las evaluaciones de aptitud física e incluso la cantidad de sueño que ha tenido; trabajar en este entorno significará que usted y su empleador han tomado medidas de precaución inmensas para garantizar su seguridad.

Sin embargo, la seguridad física es sólo una pieza del rompecabezas. Si las organizaciones quieren empleados que sean capaces de gestionar su propia salud, tanto mental como física, y que se beneficien de las reducciones de riesgo que conllevan, necesitan personas resilientes.

SECCIÓN

Desde el establecimiento de la Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo (1974) y la posterior Directiva Marco Europea (1989/391/CEE), los empleadores han puesto énfasis en la salud y la seguridad física.

Desde el establecimiento de la Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo (1974) y la posterior Directiva Marco Europea (1989/391/CEE), los empleadores han puesto énfasis en la salud y la seguridad física. Más allá del cumplimiento normativo, la salud física ha sido una ecuación simple para vender en las empresas; menos días de enfermedad significa más horas de trabajo, menos eventos críticos, menos demandas de litigio. Además, estos atributos son fáciles de medir y, por lo tanto, evalúan su impacto inmediato – son una obviedad tanto para el negocio como para el empleado. Pero también es cierto que la salud mental juega un papel importante en nuestra seguridad y bienestar en el lugar de trabajo; la mala salud mental se ha relacionado con el aumento de las tasas de error, accidentes, mala toma de decisiones y el deterioro de la planificación y el control del trabajo³.

Estos son los desafíos que el sector energético está abordando ahora con toda su fuerza, priorizando el bienestar de los empleados más allá de la seguridad física. Mientras el sector energético está afrontando un futuro más sostenible en la energía, estas empresas también están llevando a cabo una revolución interna en su enfoque de la salud y el bienestar de los empleados. Están evolucionando de un enfoque tradicional en la salud y la seguridad orientadas al cumplimiento, hacia una forma más humana del bienestar que abarque mayores dimensiones de salud.

Hay una presión creciente para que todas las empresas adopten esta nueva forma de pensar sobre la salud y el bienestar. De los datos que nos dicen que la depresión y la ansiedad pueden atribuirse como la causa de la pérdida de 1 billón de dólares estadounidenses en productividad⁴,

a las expectativas de los empleados nuevos y existentes, el impulso para el cambio es claro. Sin embargo, comprender el contexto amplio y las complejidades de la salud y el bienestar de los empleados es fundamental para idear estrategias de bienestar que realmente funcionen.

Ronnie Draper, ex Secretario General del Sindicato de Panaderos, Alimentación y Trabajadores Aliados en el Reino Unido, comentó que un número creciente de negociaciones dentro de su sindicato estaban relacionadas con la salud mental, pero advirtió que los empleadores deben entender que lidiar con la salud mental es más que manejar la carga de trabajo:

•

"Pueden tener administradores y funcionarios de salud y seguridad que hablen sobre las causas internas del estrés, pero las empresas deben tener en cuenta la vida privada de las personas y lo que les está sucediendo en casa; ya sea salud mental o estrés financiero. Un bienestar que realmente funcione."

•

³ Salud mental y trabajo: Impacto, cuestiones y buenas prácticas, G. Harnois y P. Gabriel, OMS/OIT, 2000

⁴ Salud Mental en el lugar de trabajo, Organización Mundial de la Salud, OMS, 2019

Aunque muchos empleadores están de acuerdo en que el bienestar es beneficioso, sólo el 30% de los empleados encuestados son resilientes, lo que sugiere que muchos empleadores todavía tienen un largo camino por recorrer para integrar su estrategia de bienestar en el negocio para hacerlo efectivo.



Apoyar la salud mental en el mundo de hoy

Ronnie Draper, ex Secretario General del Sindicato de Panaderos, Alimentación y Trabajadores Aliados en el Reino Unido, comentó que un número creciente de negociaciones dentro de su sindicato estaban relacionadas con la salud mental, pero advirtió que los empleadores deben entender que lidiar con la salud mental es más que manejar la carga de trabajo:

'Pueden tener administradores y funcionarios de salud y seguridad que hablen sobre las causas internas del estrés, pero las empresas deben tener en cuenta la vida privada de las personas y lo que les está sucediendo en casa; ya sea salud mental o estrés financiero. Un bienestar que realmente funcione.'



Comprender y gestionar las expectativas de los empleados

En un mundo post-pandémico, más empresas tendrán que adoptar esta visión para satisfacer las expectativas cambiantes de sus personas. Los gigantes de la energía ciertamente no están solos en este viaje; los resultados de nuestra encuesta "Resiliencia" encontró que el 94% de los empleadores ofrecen algo hoy en día para apoyar el bienestar físico y emocional de los empleados, mientras que otro 55% dice que aumentará el número de iniciativas que ofrecen en el futuro.

Más que más, tiene que importar.

Si bien la comprensión de la importancia del bienestar está en aumento, todavía queda un trabajo significativo por hacer para quitarse el pensamiento dominante que ha dado forma al siglo pasado de la salud de la fuerza de trabajo con el fin de crear mano de obra resiliente que sea apta para el futuro.

Es casi paradójico pensar que en una época en la que las empresas han promovido el concepto de vacaciones ilimitadas, la segunda fuente de datos más comúnmente utilizada para informar de las estrategias de salud y bienestar sigue siendo el seguimiento de las vacaciones y el absentismo. Aunque esta métrica puede ofrecer algunas ideas importantes, particularmente si trabaja en una industria peligrosa, nuestra investigación también encontró que los empleados que son los receptores de iniciativas de salud y bienestar en el trabajo tienen un 35% más de probabilidades de tomar días libres para enfermedades y lesiones, lo que sugiere que la ausencia podría no ser simplemente por un problema de salud, si no que también indica si la cultura de la organización permite al empleado sentir que puede tomarse el tiempo libre si lo necesita.

Para ver un valor realmente impactante en la inversión tanto para los empleadores como para los empleados, es crucial que las estrategias de bienestar sean multidimensionales e inclusivas, no una amplia lista de beneficios y ventajas desconectadas.

Si bien es probable que las iniciativas de salud física ayuden a mejorar el estado general de salud de un empleado, las iniciativas de bienestar emocional como los períodos sabáticos, los primeros auxilios de salud mental e incluso alentar a los empleados a tomar su descanso para el almuerzo, pueden tener un impacto en su capacidad para alcanzar todo su potencial en el trabajo, y tener resultados positivos en la salud mental (aumento de la felicidad, confianza y altos niveles de energía). Por lo tanto, es clave que las empresas evalúen las necesidades de su fuerza de trabajo y su negocio para diseñar una estrategia que alinee los intereses de ambas partes y garantice que el enfoque sea accesible, manejable y significativo. Katherine Conway, Directora de Diversidad e Inclusión de Aon, explica cómo lo que usted sabe cómo empleador o líder es a menudo sólo la “punta del iceberg”:

"La mayoría de los empleados son invisibles para el empleador. Pero al crear un espacio diverso e inclusivo, todo el mundo conocerá mejor a todos".

La pandemia de coronavirus COVID-19 puede haber puesto la salud en el lugar de trabajo en el centro de atención, las organizaciones líderes ya han comenzado a reconocer que la inversión inteligente y estratégica en la salud y bienestar es más necesaria. Mike Lie-A Lien, Gerente de Salud en Vanderlande, socio de automatización de

procesos logísticos de valor añadido en los Países Bajos, compartió cómo su estrategia ha mejorado la contratación:

'Hemos descubierto que nuestro enfoque centrado en las personas ha atraído al tipo de talento que estamos buscando, aquellos que están comprometidos, sanos y comparten nuestros valores. Esta actitud continúa a lo largo de su carrera con nosotros.'

Además, Vanderlande reconoce que, para ofrecer un enfoque centrado en la salud y bienestar de las personas, los beneficios deben adaptarse a las necesidades y expectativas de sus empleados.

En cierto sentido, si desea una fuerza de trabajo resiliente que sea adaptable al cambio, su enfoque de la salud y el bienestar debe reflejar esa adaptabilidad continua.

A través de encuestas bianuales de empleados, Vanderlande tiene como objetivo obtener información sobre lo que está funcionando y lo que ya no está respondiendo a las necesidades de sus personas. Mike explica que su “Board está muy comprometido en cómo desarrollamos estas estrategias, y nuestro equipo directivo está invirtiendo para hacerlas funcionar”. Como Mike indica, implementar iniciativas de salud y bienestar por sí solas no es la respuesta, sino más bien, para que el bienestar sea eficaz, requiere compromiso de en toda la organización.

Las tres razones principales del empleador para aumentar su inversión en salud y bienestar:



Bas Van der Tuyn,
Health Leader, Aon Países Bajos

•

"Si quieres sobrevivir en una tormenta perfecta como empresa, necesitas tener una fuerza de trabajo llena de vitalidad, que sea capaz de ser lo suficientemente flexible como para manejar todas las fuerzas del mundo que nos rodea".

•

Una nueva corriente

Estamos en el "ojo de la tormenta". Antes de la COVID-19, las organizaciones más vanguardistas de todo el mundo ya habían comenzado a invertir más en sus personas, abarcando más dimensiones del bienestar, y haciendo grandes preguntas sobre cómo permitir que sus personas puedan desplegar todo su potencial en el trabajo todo su "yo", con la "experiencia de empleado" convirtiéndose rápidamente en la última palabra de moda.

Mientras los lugares de trabajo se enfrentan a los desafíos inmediatos de su respuesta ante la pandemia, se están desarrollando realineamientos fundamentales de nuestras prioridades individuales y colectivas, y se están retirando las barreras que alguna vez impidieron el progreso.

Los líderes astutos se preparan para la incertidumbre. Analizan sus inversiones y trazan su curso; tienen un plan B, C y D.

•

Cuando se trata de finanzas, las empresas están bien versadas en las estrategias y tácticas de construir resiliencia.

•

La industria ha desarrollado seguros, garantías, gestión de responsabilidad y protección, todas las herramientas que ayudan a las empresas a "capear las tormentas." Los líderes saben que la coordinación de estas estrategias, tácticas y herramientas brindarán resiliencia. Sin embargo, cuando se trata de la resiliencia de la fuerza de trabajo, el mayor activo de una empresa, los empleadores han proporcionado con demasiada frecuencia herramientas sin estrategia, o intervenciones que toman un enfoque unidimensional para cuidar a las personas.

Daniel Heimsoth,
Group Lead, Health Solutions

"En Alemania, no es común, a excepción de los planes de pensiones, que un empleador forme parte de la vida financiera de sus empleados. Esto crea una cultura nacional donde la gente no ve a sus empleadores como una fuente de ayuda, pero esto va en contra de todo lo que sabemos sobre la creación de bienestar, y lo vemos funcionando muy bien en otros países. Tenemos que superar esta barrera para que las empresas alemanas puedan empezar a cosechar los beneficios de permitir que sus personas mejoren su bienestar".



Las empresas y sus personas están contemplando exactamente cómo es una relación saludable y positiva con el trabajo y lo que ya está disponible, explica Mark Witte, Head of Consulting & Propositions, Health Aon Reino Unido

"Las empresas han estado a la altura del reto que plantea la COVID-19, pero la cuestión clave ahora es; ¿cómo queremos avanzar desde aquí? Los empleadores quieren asegurarse de que sus negocios puedan seguir funcionando, por lo que atraer y comprometer talento y mantenerlo saludable se convertirá en un objetivo a largo plazo. Los empleadores también tendrán que considerar que sus personas harán preguntas reales sobre cómo se les está apoyando y cómo se considerarán en el futuro los impactos de las presiones externas o empresariales sobre ellos."

Las empresas están sintiendo ahora la importancia inmediata de la salud y el bienestar en el trabajo, es una prioridad en sus agendas como nunca antes. Pero debe entregarse en un marco que conecte este conjunto de herramientas y recursos con lo que importa a las personas y les faculte para compartir la responsabilidad y tomar el control sobre su propia salud.



Foco de atención en la organización

Allianz

Ulrike Zeiler, Directora de Recursos Humanos en Allianz Alemania

" Cuando comenzamos nuestro viaje de bienestar hace muchos años, fue motivado por los empleados que estaban sobrecargados al finalizar la semana. Como resultado, surgieron muchas enfermedades y lanzamos una gran campaña que ofrecía beneficios para la salud ".

Nuestro objetivo era mejorar la compatibilidad entre la vida personal y profesional, y realmente vimos una gran mejora en la salud general de nuestras personas que fue muy apreciado.

Sin embargo, debido a la naturaleza del trabajo que hacemos, que implica grandes proyectos de transformación a buen ritmo, todavía había una sensación de que no hacíamos lo suficiente. Empezamos a adoptar un enfoque más holístico, así que empezamos a pensar en toda una estrategia de empresa basada en una pregunta central;

¿Que necesitan las personas para estar en su mejor momento?

Queríamos saber qué podíamos hacer para ayudar a todos a sentirse bien.

Lo primero que aprendimos fue que tienes que informar a tus personas de los beneficios; no los buscarán por sí solas, porque requiere tiempo y esfuerzo, y no saben si les servirán. Pero también aprendimos que los aspectos de la "prevención" iban mucho más allá de los propios beneficios, y de cómo se ofrecían, y en qué contexto.

En todo lo que hacemos tratamos de resolver estos desafíos. Requiere inversión económica, pero lo que obtenemos en flexibilidad y productividad es más valioso.

También nos dimos cuenta de que las cosas más valiosas no implican necesariamente dinero. Un buen liderazgo senior, líderes locales fuertes, y personas empoderadas en todo el negocio, si se ven a sí mismas permaneciendo en una organización hacia el futuro, son más valiosas.

En última instancia, todas estas cosas impulsan el compromiso de los empleados y construyen una cultura más fuerte. Esto es algo que abordamos desde una perspectiva amplia, y reconocemos que es el resultado de una buena dirección estratégica, servicios y productos de calidad, colaboración entre nuestros empleados y clientes, una buena estructura, así como comunicaciones internas transparentes.

Es esta mentalidad la que se requiere para asegurar el futuro de nuestros empleados y por lo tanto de la empresa.



Aon insight:

Este es el catalizador del cambio que necesitábamos.

Dr Avneet Kaur,
Principal
Consultant –
Health Solutions,

Antes de la COVID-19, algunas de las fuerzas más motivadoras que llevaron a las organizaciones a reconsiderar su enfoque del bienestar de sus personas fueron algunas grandes noticias públicas.

36

Los trágicos acontecimientos que se extendían en los periódicos sensacionalistas a menudo desencadenaban las respuestas de los clientes cuyos empleados planteaban más el tema de la salud mental. Del mismo modo, los movimientos sociales han inspirado a las organizaciones a reflexionar sobre su propio pensamiento – mientras que “Black Lives Matter” podría ser presentado bajo la diversidad e inclusión, en su núcleo se encuentra una gran cantidad de factores subyacentes de salud mental – en el nivel más básico, ya que la gente quiere sentir que son tratados por igual.

Estos factores externos a menudo causaron un aumento en la conciencia pública sobre la salud mental, y llamaron la atención de los empleadores sobre el bienestar emocional de su fuerza de trabajo, pero ese enfoque y atención rara vez se sostenía.

COVID-19 ha cambiado esto – ha creado una experiencia compartida a gran escala. Ha nivelado el campo de juego porque todo el mundo se está enfrentando a nuevos factores de estrés, ansiedades o incluso frustraciones. A través de una organización se pueden ver muchas experiencias diferentes que contribuyen a amplificar estas condiciones negativas de salud mental; ya se trate de jóvenes graduados que viven con compañeros de piso que son grandes amigos socialmente, pero con dificultad para la convivencia estando confinados, o las presiones para poder conciliar sin tener que hacer malabares, o la ansiedad causada por ser etiquetados como “alto riesgo” debido a la edad. **A través de las generaciones las situaciones pueden ser diferentes, pero la esencia se comparte.**

Se han concienciado algunos gerentes que tal vez habían sido reticentes a involucrarse con el tema de la salud mental. No sólo están experimentando su impacto en el



Compartir la responsabilidad y el control

Las personas han estado reclamando sobre el bienestar durante mucho tiempo, diciendo a las organizaciones que deben asumir alguna responsabilidad por el cuidado de la salud de sus empleados, que es importante ayudar a prevenir y manejar las enfermedades crónicas, y la COVID-19 ha impulsado acciones al respecto. Las personas que no tuvieron ese apoyo, que desarrollaron condiciones crónicas, son las más expuestas al riesgo de resultados adversos de una infección COVID-19. Las empresas han tardado mucho tiempo en aceptar su responsabilidad por la salud de su fuerza de trabajo, pero ahora realmente entienden su papel y están buscando soluciones.

Espero sinceramente que todo el mundo recuerde este período, no sólo un mes después de que se reanude

trabajo de primera mano, sino que están enfrentando la presión de los líderes para entender las necesidades de sus personas, y los llamamientos de los empleados que piden compasión, flexibilidad y apoyo. La gente está asustada y los líderes necesitan averiguar, desde un punto de vista económico, cómo sus negocios sobrevivirán a esto. En el centro de esa pregunta están las personas, como nos aseguramos de que las personas se sientan seguras, motivadas y leales, para que como entidad, se conserve la capacidad de realizar el trabajo y a su vez adaptarse a las circunstancias cambiantes. Sin las personas, te estancarás.

Una crisis es una prueba de estrés para todos. Puede ser una experiencia que evidencie a las organizaciones, revelando fortalezas y debilidades, particularmente para las personas en la primera línea del negocio. Lo que sea que estés haciendo ahora, estás demostrando a las personas que piensas en ellos. Todo eso importa ahora mismo.

cierta apariencia de normalidad, o después de que se cure el último caso de COVID-19, sino que tenga un impacto duradero en nuestra comprensión de la importancia de la salud. La evidencia es clara; la salud garantiza la continuidad del negocio como mínimo y ofrece excelencia en el mejor de los tiempos. Sin personas sanas, las empresas no sobrevivirán. El otro argumento ha sido que la salud es responsabilidad del empleado, que es parcialmente correcta, pero que no tiene en cuenta el entorno alrededor del empleado que le proporciona acceso a mejores beneficios, opciones saludables y comportamientos positivos, también considerados como los *determinantes sociales de la salud*⁵. Los empleadores tienen un papel importante que desempeñar como facilitadores; proporcionar el conjunto adecuado de herramientas, acceso y educación para que las personas puedan tomar decisiones positivas por sí mismas.

⁵ Determinantes sociales de la salud, OMS

Incertidumbre y agitación

Los empleadores que trabajaron más por la salud y el bienestar de sus personas fueron más propensos a tomar mejores medidas, y más rápidas para garantizar la seguridad y el bienestar de su fuerza de trabajo durante las primeras semanas de la COVID-19. Si bien la mayoría de los empleadores reaccionaron ante la situación, aquellos con enfoques amplios en el bienestar (con iniciativas en cuatro o cinco pilares de bienestar) lograron realizar mucho más. En el nivel más básico, el 34% de las organizaciones sin programas de salud y bienestar alentaron a su personal a trabajar desde casa, en comparación con el 48% de las organizaciones con algunas iniciativas de salud y bienestar, y el 63% para organizaciones con un amplio programa de salud y bienestar.

SECCIÓN

NÚMERO MEDIO DE ACCIONES TOMADAS DURANTE LAS PRIMERAS ETAPAS DE LA COVID-19

Las organizaciones sin programas de salud y bienestar

2,6 acciones

Las organizaciones con programas de salud y bienestar parciales

4,1 acciones

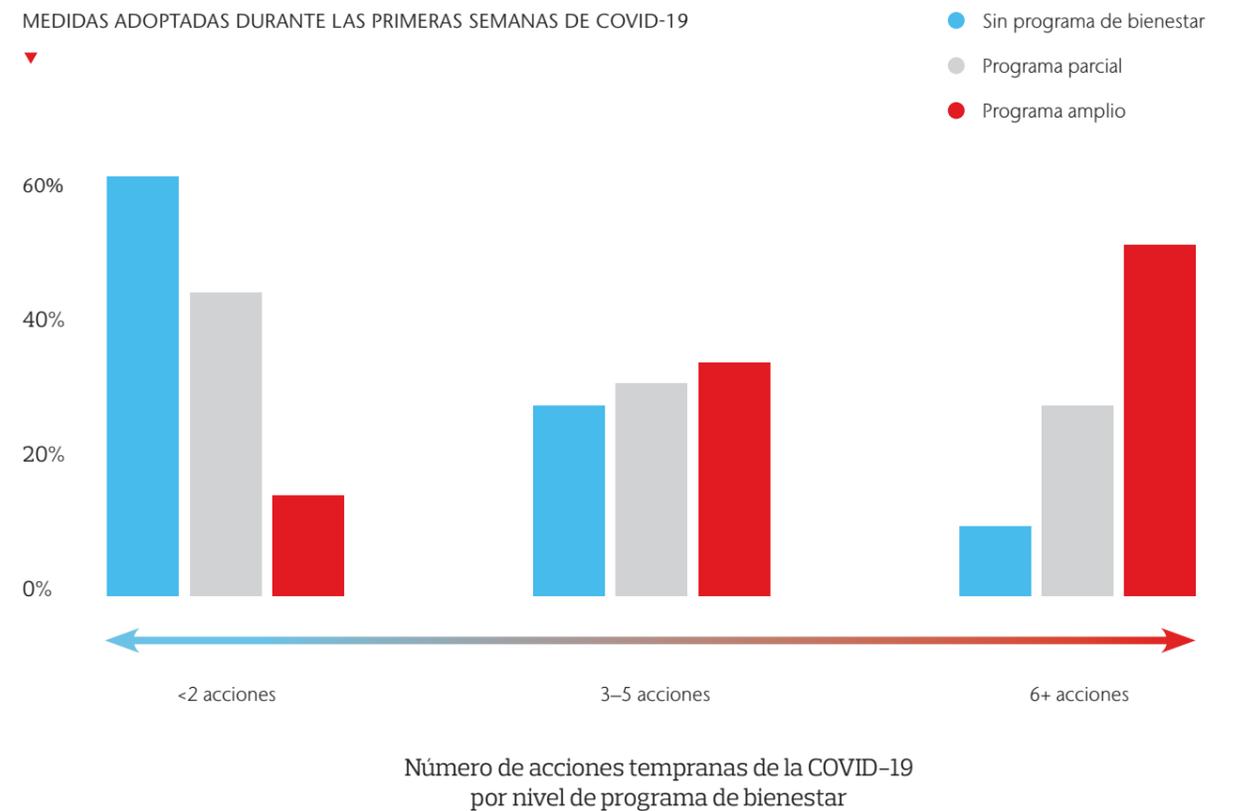
Las organizaciones con programas amplios de salud y bienestar

6,1 acciones

Prepararse para lo inesperado puede parecer imposible, sin embargo, nuestra investigación indica que la capacidad de una organización para responder a las demandas de salud y seguridad de la pandemia estaba intrínsecamente relacionada con la forma en que cuidaban a sus personas el día a día. Fundamentalmente, en el momento en que se realizó la encuesta (principios de marzo de 2020) la velocidad fue la esencia absoluta. Se dió muy poco aviso a las empresas para encontrar y aplicar las prácticas que facilitarían el trabajo desde casa, y en las industrias de trabajadores clave donde el trabajo a distancia era

imposible, se pidió a los empleadores que hicieran todo lo posible para minimizar la propagación de la enfermedad. Sin embargo, los resultados de nuestra encuesta revelaron que las empresas que no ofrecían iniciativas de salud y bienestar a sus personas tenían dificultades para proporcionar decisiones básicas para detener la transmisión del virus, como alentar a los empleados enfermos a quedarse en casa o aumentar los procedimientos de desinfección de manos, en comparación con sus contrapartes.

MEDIDAS ADOPTADAS DURANTE LAS PRIMERAS SEMANAS DE COVID-19



Exponer puntos ciegos

La resiliencia puede pertenecer a la capacidad de una organización para responder positivamente frente a la adversidad, pero la peor manera de entender si su fuerza de trabajo es resiliente es esperar hasta que ocurra una crisis. En su lugar, es importante buscar indicaciones tempranas de la resiliencia de sus personas – para entender la salud de su equipo y sus actitudes en su puesto de trabajo.

Ha habido un concepto erróneo común de que cuando un equipo está físicamente presente en la oficina, es más fácil hacerse una idea de su salud. Sí, es posible que puedas oír cuándo comienza la temporada de gripe, pero ¿Sabrías si alguien perdió recientemente a un pariente? ¿Sabrías si alguien se hubiera metido en dificultades financieras? ¿Te lo dirían si estuvieran sufriendo? Con la exigencia del trabajo remoto y ágil en aumento, la presencia física que ayudaría a proporcionar algunos de los indicadores típicos de salud y bienestar se vuelve invisible, ¿cómo se involucra y fomenta la resiliencia en un entorno remoto?

Si bien algunos de estos aspectos para comprender la salud de sus personas se han resuelto a través de tecnología anónima de gestión de la salud, como la aplicación Well One de Aon, la tecnología por sí sola no puede sustentar las malas prácticas. Las estrategias de gestión tradicionales, que antes se consideraban las mejores prácticas, ahora impiden que las organizaciones fomenten las culturas centradas en las personas que motiven conversaciones verdaderamente empáticas con las personas en el trabajo.

El Dr. Steven MacGregor, autor del libro y podcast the Chief Wellbeing Officer, explica cómo la cultura es a menudo el problema principal para las empresas que luchan con su respuesta a la pandemia.

"Puede haber una ortodoxia debido a la forma en que se inició una empresa, o se establecieron prácticas de trabajo, o la forma en que se anima a la gente a pensar. La empatía es importante, y la situación actual es una oportunidad para ver la vida personal de los compañeros, con niños, perros etc."

Las empresas jerárquicas están teniendo que pensar ahora. Algo que las empresas pueden tardar meses o incluso años en decidirse está sucediendo de la noche a la mañana, esto puede ser una plataforma para un enfoque más positivo por parte de los lugares de trabajo".

"Ofrecer flexibilidad y empatía es una expectativa fundamental ahora. Los líderes están demostrando que están ahí para ayudar. Son estas empresas las que tendrán éxito en el futuro. Las organizaciones institucionales más grandes serán objeto de mucho más escrutinio por parte de los nuevos empleados".

Lucila Castañeira, Directora de Talento de Aon Iberia & Affinity EMEA, explica como la conversación entre empleador y empleado tiene que cambiar:

"Ofrecer flexibilidad y empatía es una expectativa fundamental ahora. Los líderes están demostrando que están ahí para ayudar. Son estas empresas las que tendrán éxito en el futuro. Las organizaciones institucionales más grandes serán objeto de mucho más escrutinio por parte de los nuevos empleados»."

Infosys, una empresa global de consultoría y servicios de IT que emplea a más de 17.500 personas en toda Europa, entendió que era necesario hacer cambios debido a la pandemia. Con sede en la India, y con una fuerza de trabajo bien establecida en los Estados Unidos, durante mucho tiempo se habían centrado en el bienestar físico y financiero de sus personas en estas geografías, pero cuando se trataba de sus colegas europeos sabían que su oferta podía ser mejor presentada y promovida. En lugar de aplicar las mismas soluciones que otras regiones. Shamita Chatterjee (Vicepresidenta

Senior, Directora General de Recursos Humanos, Compensación y Beneficios y Cumplimiento en Infosys).

"Nuestro programa de Asistencia al Empleado [EAP] tenía una serie de características que podían ofrecer asistencia inmediata, como consejos y contenido para ayudar a las personas a gestionar la situación. Ejecutamos la campaña "Mantén tu cabeza arriba" para centrarnos en lo que estaba disponible y vimos un aumento en el uso de la plataforma".

También hablamos con nuestros proveedores que realizaron seminarios web sobre bienestar mental, y fue tan bien recibido que extendimos la campaña a otras regiones después de recibir una respuesta tan positiva. Fue un enfoque de prueba y aprendizaje, y funcionó muy bien.

-

⁶ Well One es una aplicación de compromiso de salud de Aon. Visite aon.com/wellone para obtener más información.

Sensación de seguridad

No fue sólo la comunidad de recursos humanos de Infosys la que dió a la campaña interna la energía y el apoyo que necesitaba, sino que, al incluir a sus líderes a través de webcasts en vivo y sesiones de preguntas y respuestas, el mensaje se amplificó. Las personas obtuvieron seguridad y credibilidad en las actitudes de su organización hacia su salud y, además, una sensación de seguridad en sus puestos de trabajo, un componente vital en la resiliencia de las personas.

PRINCIPALES RAZONES DE LA INSEGURIDAD LABORAL

42%

El entorno económico

50%

Factores controlados por el empleador como:

Siento que mi empleador no está invertido en mi futuro. Siempre estoy estresado en el trabajo
 Mi empresa tiene una cultura de despedir gente. Mis habilidades no coinciden con el trabajo que hago
 No puedo hacer frente a la presión del trabajo. No puedo hablar con nadie en el trabajo sobre los problemas que estoy enfrentando

8%

Otros

En un momento en que las empresas y las economías son volátiles, las empresas que son capaces de proporcionar esa sensación de seguridad pueden convertirse en lugares de estabilidad. Esta es una estrategia de retención probada por nuestros datos, que muestra que el

79%

de los empleados que se sienten seguros en su trabajo dijeron que se quedan con ese mismo empleador en el futuro previsible.

Más allá del entorno económico en ese momento, la segunda razón más importante que dieron los encuestados como la razón de la inseguridad laboral fue que "sienten que su empleador no está invirtiendo en su futuro". Como explica Tom van Lindert, CFO de Roto Group, la resiliencia es vital:

"La gente se está adaptando muy rápidamente a la situación laboral del COVID-19. Esto ha sucedido muy de repente, pero se ha demostrado que somos resilientes al cambio a pesar de las dificultades que ha traído. Consideramos que es nuestra responsabilidad preparar a las personas para todo tipo de incertidumbre, son las empresas y la fuerza de trabajo que se adaptan mejor, las que prosperarán en el futuro."

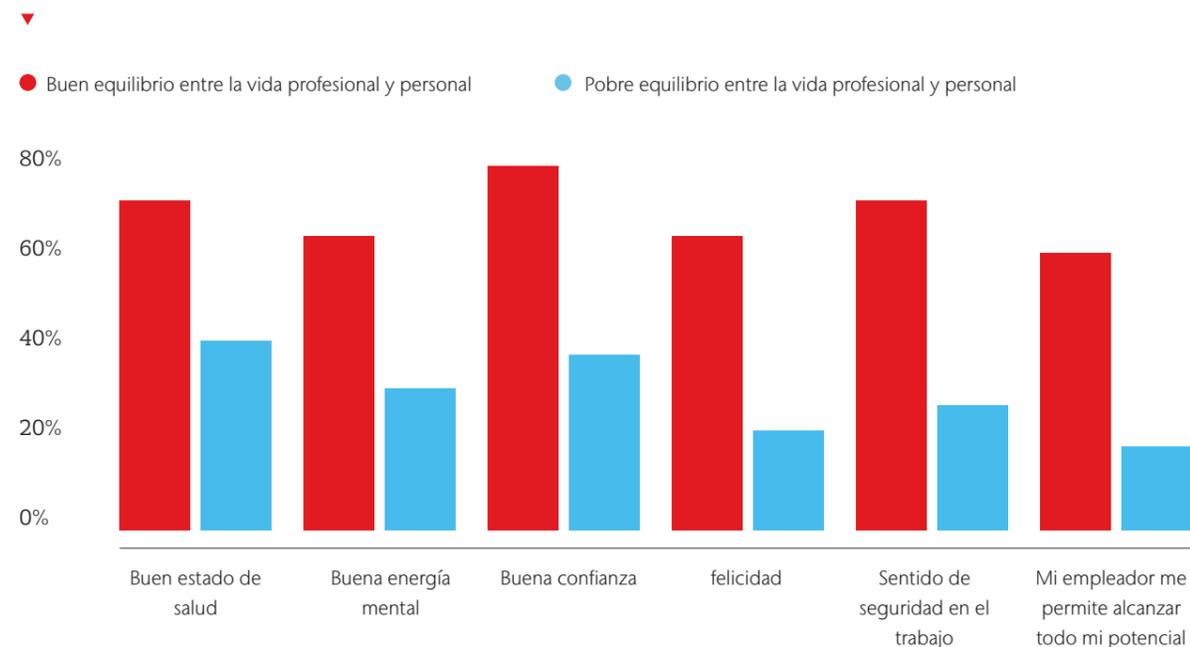
La gestión de crisis consiste fundamentalmente en adaptarse a las circunstancias, y esto nunca ha sido más relevante que ahora. Las empresas

necesitan adaptarse para cumplir con sus objetivos estratégicos: entender lo que quieren lograr como negocio y reevaluar cómo llegarán allí en la situación actual. Si bien existe una esperanza general en el futuro después de las inmediatas ondas de choque de COVID-19, las repercusiones van a ser duraderas y cambiarán el lugar de trabajo indefinidamente. Aparentemente de la noche a la mañana, la fuerza laboral global se trasladó a trabajar desde sus casas y las interacciones sociales cambiaron notablemente: nos estamos involucrando entre sí en nuevos contextos y las divisiones entre el trabajo y la vida personal se han difuminado. Algo que Dora Horjas, Managing Director de Salud Aon, Países Bajos, cree que «creará una nueva base para el equilibrio entre la vida profesional y personal, donde vemos que las personas regresan a la esencia del bienestar".

Un buen equilibrio entre la vida profesional y personal ayuda a garantizar una mentalidad positiva de crecimiento

Una buena relación entre la vida profesional y personal se cita a menudo como un atributo deseable de un lugar de trabajo. Nuestros datos muestran que los empleados que creen que lo logran por ellos mismos, también informan de sentimientos mejorados en otras dimensiones que contribuyen a su resiliencia y capacidad para prosperar en el trabajo.

IMPACTO DE UNA BUENA RELACIÓN ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL EN LOS RESULTADOS DE LOS EMPLEADOS



Protección de la salud física

Cuando las organizaciones gestionan con éxito una crisis, su valor para los accionistas puede incrementarse hasta un 20% en el año siguiente.

En muchos sentidos, la pandemia ha desgarrado la comodidad del statu quo y ha pedido a todos los empleadores que examinen si están satisfaciendo las necesidades fisiológicas y de seguridad básicas de sus personas. La clásica teoría de la jerarquía de Maslow de la psicología del desarrollo planteó que hasta que se satisfagan nuestras necesidades básicas luchamos por tener la motivación para perseguir la auto-realización, donde podemos alcanzar todo nuestro potencial. Si su fuerza de trabajo está legítimamente preocupada por su salud física, seguridad laboral y las potenciales consecuencias financieras de la pandemia, entonces es poco probable que puedan satisfacer sus otras necesidades (pertenencia, amor, autoestima, auto-realización). En el lugar de trabajo, esto podría traducirse en un grupo de personas que son incapaces de socializar trabajando en un contexto remoto, pero a mayor escala, podría conducir la disminución de la energía creativa que las empresas necesitan para diseñar sus caminos a partir de la crisis - como Dora explica

'El COVID 19 ha supuesto un verdadero cambio de juego - pero lo que es importante es que encontremos estabilidad en cada una de las áreas que son importantes para nosotros.'

Para ser resilientes en su conjunto, las empresas deben responder a las necesidades inmediatas de sus personas, independientemente de una crisis, estableciendo las bases para que las personas prosperen. Para algunos, el término resiliencia en sí mismo ha necesitado un reposicionamiento en la mente de los empleados. Como explica Sandra Dyball, Directora de Salud Global y Bienestar en Centrica

"La resiliencia como es entendida por nuestros colegas está relacionada con el cambio. Es una forma de reaccionar y hacer frente a distintas situaciones como despidos o la COVID-19. Lo que queremos hacer es crear una cultura donde el cambio pueda suceder, donde la resiliencia no sea una mala palabra; queremos desasociar sus connotaciones negativas."

⁷ Toma de decisiones en tiempos complejos y volátiles, Aon, 2020

⁸ Teoría de la Motivación Humana, A. Maslow, Psychological Review, 1943

Las empresas deben responder a las necesidades inmediatas de su fuerza laboral, independientemente de una crisis, estableciendo las bases para que las personas prosperen.

Foco tecnológico

Buscando Headspace para equipos

Frank Bach, Diseñador Principal de Productos en Headspace

Inmediatamente después del brote COVID-19, el equipo de B2B de Headspace experimentó un aumento del 500% en las solicitudes entrantes de las empresas que buscaban apoyo para la salud mental de sus empleados.

Formada en 2010, Headspace es una aplicación móvil multi-lingual que proporciona meditaciones guiadas respaldadas por la investigación para las personas que buscan mejorar su salud mental y atención plena. Durante los últimos cinco años, Headspace también ha ofrecido su plataforma a las empresas, proporcionando soluciones de salud mental para apoyar el bienestar de los empleados, al tiempo que ha permitido a los líderes de salud y bienestar obtener una visión de alto nivel del bienestar de sus equipos. Por lo tanto, cuando las realidades de una pandemia alteraban nuestra conciliación de la vida profesional y familiar tal como la conocemos, y los empleadores estaban buscando herramientas para apoyar a su fuerza de trabajo, que también les ayudará a entender cómo la gente estaba trabajando fuera de la oficina, aplicaciones como Headspace se convirtieron en la tecnología de opción rápida, alcanzando 1,5 millones de instalaciones solo en abril de 2020.

Frank Bach, Diseñador Principal de Productos en Headspace, describe las motivaciones que llevaron a las personas a buscar su aplicación, y por qué buscar la atención plena no debe ser algo esporádico:

"Durante los primeros días de la crisis COVID-19 vimos lo frágiles que son los sistemas en los que confiamos. Las tiendas de alimentación se quedaron sin provisiones básicas muy rápidamente, exponiendo cómo funcionan realmente las cadenas de suministro y que el almacén no está tan lleno como creemos.

Incluso los proveedores de banda ancha no podían hacer frente al cambio inmediato del trabajo en casa. Todas estas cosas juntas crearon un estrés real para las personas, ya que la incertidumbre de las cosas que usan en el día a día deja de proporcionar un cierto resultado, y se convierten en un posible punto de fracaso.

Lo interesante de Headspace, es que no hemos tenido que cambiar nuestra plataforma ni oferta para los nuevos usuarios que hemos adquirido en los últimos meses. La gente ha buscado algo que no habían considerado antes, o que no sabían que existía, y han descubierto que les está ayudando. La forma en que nos acercamos a la plataforma es que tienes que conocer a las personas como 'están', no hay truco, sólo tenemos que entender y ser conscientes de lo que la gente realmente necesita para mejorar su atención plena y bienestar mental.

Algunas organizaciones tienen excelentes culturas e instalaciones para conocer los grandes problemas que afectan a alguien, como la salud mental o el bienestar financiero. Pero cuando te alejas, la mayoría de las personas tienen problemas para reconocer sus propios desafíos de bienestar, y mucho menos tienen la capacidad de discutirlo compartirlo con familiares y amigos, colegas o incluso gerentes. Necesitamos encontrar una manera de crear un lugar de trabajo donde las personas puedan mostrar su forma de ser, romper estos límites y crear culturas que sean inherentemente útiles".

•

⁹ Descargas de Top English-Language Mental Wellness Apps, SensorTower, 28 de mayo de 2020

Aon insight:

Establecimiento de una primera línea de defensa.

Mark Witte,
Head of
Consulting &
Propositions,
Health Aon
Reino Unido

En los primeros días de la pandemia, los clientes necesitaban reaccionar rápidamente, buscando soluciones a los desafíos de las personas a corto plazo, en torno a la salud, los beneficios y la seguridad. Estaban haciendo preguntas, tales como; ¿Qué necesito saber ahora? ¿Cómo puedo ayudar a mis empleados? ¿Qué se va a pagar y qué no? Estas consideraciones permitieron rápidamente a las empresas implementar soluciones tácticas que aliviaron la tensión en algunas áreas importantes.

Ahora, con la vista puesta en el futuro, las empresas deberían estar revisando la eficacia de su estrategia de seguros y beneficios. Algunos empleadores han sido defraudados por sus proveedores, pero también pueden estar examinando las deficiencias de su propia estrategia o brechas de protección. Esto significa examinar la protección financiera tanto como una estrategia de salud más accesible.

Es probable que la llamada al cambio también sea escuchada por los empleados, haciendo mayores demandas de apoyo de sus organizaciones. Muchos empleadores pronto se embarcarán en este importante viaje. Pero es complejo, por lo que desglosar las opciones y enmarcarlas para una comprensión real del riesgo y conocer las necesidades de las personas es la mejor manera de empezar.

50



3

SECCIÓN

No es suficiente

Durante demasiado tiempo, algunas empresas han hablado sobre la resiliencia sin proporcionar un entorno para que sus personas se desarrollen. Ahora, más que nunca, necesitamos diseñar empresas que hagan realidad el bienestar a través de la empatía, el liderazgo y el diálogo, para que puedan fomentar la resiliencia en de sus personas.

El término "resiliencia" ha estado presente en todo el mundo de la gestión de los recursos humanos durante mucho tiempo

Los líderes a menudo han preguntado cómo pueden ayudar a sus personas a ser más resilientes, particularmente en lugares de trabajo de alto estrés donde una serie de estudios han correlacionado la baja resiliencia individual con resultados negativos específicos como agotamiento y fatiga¹⁰. Sin embargo, si bien las iniciativas de salud y bienestar pueden mejorar los resultados de un individuo, sólo pueden hacerlo cuando se entregan en un contexto significativo. Una ruta rápida para erosionar la confianza, y el compromiso de los empleados es decir una cosa y hacer otra, por lo que si el resultado deseado es una fuerza laboral sana, feliz y resiliente, entonces el enfoque para ofrecer medidas de salud y bienestar requiere apoyo de todo el negocio.

SI DICE...

DEBE CONSIDERAR

Estamos centrados en la familia.	<ul style="list-style-type: none"> – Proporcionar cheques guardería – Fomentar el trabajo flexible.
Nuestro objetivo es obtener cero emisiones de carbono.	<ul style="list-style-type: none"> – Ofrecer paquetes de beneficios respetuosos con el medio ambiente. – Inculcar incentivos para reducir los viajes.
Somos innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> – Invertir en investigación y desarrollo. – Permitir que los empleados experimenten un aprendizaje continuo.
Creemos en la diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> – Llevar a cabo formación de sesgo racial. – Proporcionar recursos de tecnología de asistencia.
Nos preocupamos por la salud mental.	<ul style="list-style-type: none"> – Tener primeros auxilios de salud mental. – Asegurar que su seguro de salud tenga paridad de pago entre salud física y mental.

¹⁰ Comprender la resiliencia individual en el lugar de trabajo: la colaboración internacional del modelo de resiliencia de la fuerza de trabajo, C. Rees, L. Breen, L. Cusack, D. Hegney, *Frontiers in Psychology*, 2015

Steven MacGregor (autor de *The Chief Wellbeing Officer*) destaca que el cinismo entre la intención del empleado y el empleador a menudo puede nacer de buenas intenciones siendo mal interpretadas.

Los gerentes promocionados en base a capacidades técnicas, también necesitan nutrir las "soft skills" habilidades necesarias para conocer a su equipo. Si usted está 'preocupándose y no controlando' ya está en el camino correcto, pero Steven dice que los mejores líderes a menudo van un paso más allá; son personas naturalmente curiosas que se toman el tiempo para sentarse con sus equipos porque quieren, de lo contrario 'la gente lo ve fácilmente a través de esto si no es por las razones correctas'. Y añade:

"La responsabilidad social corporativa y la ética pueden parecer estar en lo más importante de la agenda corporativa, pero es fácil para los banqueros de inversión predicar sobre el bienestar con \$5-10 millones en el banco. La realidad es que, mientras la gente vea que las cosas se están ofreciendo porque el negocio realmente está tratando de ayudarlos, la gente reconocerá la buena intención y estará agradecida por ella. Todos somos diferentes, así que tener opciones no es malo. La gente tomará lo que necesita, y dejar el resto, dependerá de ellos.

Empieza con la verdad

Impulsar realmente una estrategia de personas que ofrezca resiliencia es adoptar una mentalidad centrada en el ser humano, cuyo éxito depende enteramente de los comportamientos, políticas y procedimientos de su organización.

Lucila Castañeira (Directora de Talento de Aon Iberia) señala que "si todavía estás controlando cuándo los empleados llegan a trabajar y tienen que entregar justificantes de ausencia— no te irá bien en el futuro". En esta era postindustrial de la información, los empleados quieren ser vistos como algo más que un recurso para su empleador, sino más bien — y con razón — quieren ser vistos como personas llenas de potencial, conectadas por un conjunto compartido de valores¹¹.

"Crear un paquete de beneficios para los empleados para construir una cultura de bienestar y resiliencia organizativa desde una posición de confianza y cuidado genuino de su fuerza de trabajo dará una dirección clara para el negocio, y dará una idea como es la empresa realmente interna y externamente.

Adoptar un enfoque preventivo más prospectivo es más barato a corto y largo plazo. Tener una prueba que puedas utilizar como trampolín, haciendo algo tan simple como iniciar un diálogo con tus empleados, puede ser la base de una estrategia de bienestar eficaz y preventiva".

Para equipar mejor al negocio para apoyar la resiliencia individual, una gran compañía petrolera ya ofrece a sus empleados una amplia gama de iniciativas que abarcan distintos pilares del bienestar, desde el desarrollo profesional, como soluciones de aprendizaje digital y una

universidad patrocinada por la marca, hasta planes de acciones, acceso a planes de ahorro a largo plazo, clases de yoga, apoyo para el equilibrio entre la vida profesional y personal y más. Aunque para hacer que todo esto funcione en la práctica, la organización debe encontrar un enfoque coherente y comprensible para comunicar lo que está disponible para sus personas. El negocio está diseñando la narrativa para una estrategia de resiliencia de la fuerza de trabajo a largo plazo, sin la cual puede haber una gran cantidad de fugas de valor a medida que los empleados se ocupan de las muchas opciones de salud y bienestar disponibles en una multitud de fuentes dentro del negocio.

La construcción de una fuerza de trabajo resiliente comienza con sus personas, comunicándose con ellos sobre el apoyo de salud y bienestar que necesitan y midiendo las métricas que importan para ayudarles a entender los comportamientos y tendencias dentro de su propia organización. A partir de ahí, puede desarrollar su programa de salud y bienestar con iniciativas, beneficios, ventajas y programas diseñados para apoyar a su equipo en las formas que necesitan, así como responder al liderazgo, la visión y el propósito de su organización.



¹¹ El estado del trabajo, Slack y GlobalWbIndex, 2019

Bienestar orientado a un propósito en acción.

Sentado cuidadosamente debajo de su logotipo verde, se encuentra el eslogan de Siemens, 'Ingenuity for life' – lanzado para coincidir con el 200 cumpleaños de su fundador, Werner von Siemens, y tenía la intención de resumir lo que la organización representa y valora. Puede parecer una pequeña adición a la identidad de la marca global primera vista, pero su impacto es de gran alcance; este nuevo eslogan marca tanto para la identidad del cliente como para su marca como empleador.

Refiriéndose a la historia del fundador, 'ingenuidad para la vida' aprovecha la filosofía que guía a Siemens hasta el día de hoy: "la idea de que, como negocio, no sólo estamos aquí para ganar dinero, sino que estamos aquí para prosperar", explica Nikolaus Von Hesler, Director General de Recursos Humanos en Siemens España. Werner von Siemens tenía trece hermanos y sus padres murieron cuando era muy joven, así que cuando comenzó su negocio, vendió las patentes de sus invenciones para mantener a la familia. Su propio ingenio le dieron a su familia la vida que querían y necesitaban en circunstancias difíciles. Es ese mismo espíritu innovador lo que ahora motiva a la empresa y a su gente: "no sólo hacemos lo que hacemos por nosotros", dice Nikolaus, "lo hacemos porque hay un propósito mayor; para beneficiar a la sociedad en su conjunto".

•

"Como organización, el enfoque de Siemens para diseñar y ejecutar su estrategia de personas se deriva de este mismo espíritu – hacer la pregunta; ¿cómo podemos apoyar a nuestros colegas para vivir y respirar nuestro propósito? Por lo tanto, dado el enfoque inherente en el fomento del ingenio creativo, no debería sorprender que su enfoque se centre primero en la parte profesional del bienestar".

•

"Para que la gente florezca y crezca, tenemos una plataforma doble. En primer lugar, habilitamos el aprendizaje personal. Al reconocer que no hay un camino lineal, tenemos una serie de disposiciones, como el contenido de la vida profesional y los cursos de formación sobre una variedad de temas, por ejemplo. En segundo lugar, aclaramos que corresponde al empleado ser dueño de sus carreras. Deben ser proactivos y claros consigo mismos acerca de lo que es mejor para ellos.

Más allá, y de nuevo asintiendo con la cabeza a sus orígenes, Nikolaus reconoce que las aspiraciones de Siemens de crear un lugar de trabajo más diverso e inclusivo se basa en la noción del equilibrio entre la vida familiar y profesional. Sin embargo, para lograr realmente esto, el equipo necesita sentir que son capaces de venir a trabajar como son, y no dejar sus identidades en la puerta. "El movimiento Black Lives Matter que estamos viendo en algunas partes del mundo nos recuerda que todavía nos queda un largo camino por recorrer para convertirnos en una sociedad verdaderamente inclusiva, y es tarea de nuestra generación aliviar esa lucha".

Al principio, ofrecer una estrategia de personas, ambiciosa y de gran alcance podría parecer que podría ser un esfuerzo costoso, o simplemente demasiado elevado. Sin embargo, dado que los resultados positivos se pueden ver simplemente ofreciendo algunos beneficios para la salud y el bienestar, cada paso del camino hacia una estrategia de personas conectadas, y una cultura de salud, permitirán mejores resultados a las empresas y a la sociedad.

•

"El movimiento Black Lives Matter que estamos viendo en algunas partes del mundo nos recuerda que todavía nos queda un largo camino por recorrer para convertirnos en una sociedad verdaderamente inclusiva, y es tarea de nuestra generación aliviar esa lucha".

Talento aislado y restringido

37%

Sólo el 37% de los trabajadores no resilientes sienten que pueden atender sus necesidades personales en el trabajo.

28%

Sólo el 28% de los trabajadores no resilientes se sienten capaces de confiar en su gerente sobre sus problemas.

22%

Es probable que el 51% de los trabajadores no resilientes permanezcan con su empleador, pero solo el 22% siente que son capaces de alcanzar su potencial.

“Nuestro objetivo es asegurar que los planes y programas que ofrecemos contribuyan al bienestar y al desempeño general de nuestras personas. El año pasado publicamos nuestro informe inaugural de Capital Humano global que describe nuestro enfoque para hacer de Bank of America un excelente lugar para trabajar. Esto incluye desde diversidad e inclusión, hasta formación y beneficios para empleados”.

La clave para gestionar la rentabilidad es centrarse en los aspectos preventivos de la salud y el bienestar. La sensibilización sobre temas básicos, como los fundamentos de la planificación financiera, junto con otras iniciativas como la atención plena, la formación de grupos de apoyo y la creación de embajadores de marca, se pueden lograr con un desembolso mínimo, pero juegan un papel importante en el desarrollo de una cultura de la salud dentro de la organización. Lucila (Directora de Talento de Aon Iberia) añade que "al hacer algo tan simple como iniciar un diálogo con sus empleados, puede ser la base de una estrategia de bienestar eficaz y preventiva".

Por supuesto, hay muchas maneras de mantener ese diálogo con sus personas: desde encuestas anuales, hasta comunicaciones personalizadas o campañas de comunicación interna, la valoración probablemente dictará qué combinación de estas se requiere para comprender mejor y empatizar con sus necesidades. Bank of America, por ejemplo, emplea una estrategia a largo plazo que adopta una rica combinación de tácticas de comunicación, que les permite obtener información cuantitativa y cualitativa de su enfoque, además de algunos compromisos más profundos y significativos, como lo describe Alison Kanabe, Vicepresidenta Senior, Jefa de Pensiones y Beneficios de Bank of America

“Nuestro objetivo es asegurar que los planes y programas que ofrecemos contribuyan al bienestar y al desempeño general de nuestras personas. El año pasado publicamos nuestro informe inaugural de Capital Humano global que describe nuestro enfoque para hacer de Bank of America un excelente lugar para trabajar. Esto incluye desde diversidad e inclusión, hasta formación y beneficios para empleados.

Para la región de EMEA, también hemos creado un comité de salud y bienestar que incluye representantes de alto nivel en toda la empresa que impulsan nuestra agenda de bienestar. El apoyo de la alta dirección patrocinio sénior es fundamental para generar conciencia y aceptación del enfoque de nuestra empresa en el bienestar físico, emocional y financiero de nuestros empleados. Al cambiar la percepción de bienestar, involucrar a todas nuestras personas y recibir el apoyo y la promoción de los líderes senior, realmente se ha incorporado en el negocio.

El bienestar emocional fue lo primero que abordamos, ya que a partir de una investigación anónima analizamos las tendencias clave de salud en la fuerza laboral, pudimos identificar los mayores riesgos de salud para nuestras personas. Esto centró nuestros esfuerzos en lo que sabíamos que tendría mayor impacto para nuestras personas y el negocio a largo plazo, y nos ayudó a enfocarnos en medidas preventivas para ayudar a reducir el riesgo de problemas de salud futuros”.

No hay un enfoque único para todos. Esa es la naturaleza inherente de una estrategia centrada en los empleados que satisface la diversidad. Las adaptaciones a las iniciativas de salud y bienestar pueden realizarse en general en cuatro niveles:

<p>1</p> <p>Empresa</p>	<p>¿Cómo garantizamos el bienestar de nuestros empleados de una manera que refleje nuestro propósito y visión como negocio?</p> <p>¿Cuáles son las tendencias mundiales que podrían afectar la salud de nuestra fuerza de trabajo?</p>
<p>2</p> <p>País</p>	<p>¿Qué provee el estado a nuestras personas y qué no?</p> <p>¿Cómo podría afectar la cultura de cada país a la interpretación o expectativas de nuestro enfoque?</p> <p>¿Qué está pasando en el país que podría afectar la salud de nuestras personas?</p>
<p>3</p> <p>Oficina</p>	<p>¿Cómo es la cultura dentro de esta oficina, y cómo podemos desarrollar una mentalidad positiva de bienestar aquí?</p> <p>¿Hay algún matiz particular en este espacio que cambie la mecánica de lo que ofrecemos, o cómo lo ofrecemos?</p>
<p>4</p> <p>Individual</p>	<p>¿Quién podría no estar representado en nuestros planes y cómo los incluimos?</p> <p>¿Cómo le damos a las personas control sobre su salud y bienestar?</p> <p>¿Qué tan flexible y adaptable podemos ser a las circunstancias individuales, y cómo se ve eso?</p>

Los tres principales beneficios que transmitieron el mayor impacto en la satisfacción de los empleados con su lugar de trabajo fueron una amplia mezcla de beneficios desde años sabáticos, servicios de asesoramiento financiero hasta salas de siesta, reiterando las perspectivas de una organización que satisface la diversidad de diferentes necesidades

Andrea Tarantino, Directora Global de Compensación y Movilidad Internacional en Campari, describe su enfoque para gestionar las diferencias culturales entre los países como un equilibrio de las necesidades y objetivos a corto y largo plazo de los empleados, pero crucialmente, se trata de crear lo que es significativo para las personas:

"También estamos implementando un programa de Asistencia al Empleado en todos los países. Históricamente este tipo de servicio era una idea muy desarrollada, típica del mundo occidental. Hemos descubierto que las personas de las culturas mediterránea o latina eran más escépticas acerca de por qué motivo acudirían a un profesional que esta siendo pagado por su empleador. La pandemia ha traído esta idea, pero todavía tenemos que trabajar duro para explicar el valor de estas iniciativas en estos lugares".

La personalización de las iniciativas también se aprecia analizando los datos de la encuesta, donde las personas con diabetes tipo 2 reportaron una tasa de compromiso del 100% para querer permanecer con su empleador a largo plazo, si ya estaban recibiendo un programa de diabetes tipo 2 financiado. Si bien esto podría indicar una dependencia, esos altos niveles de lealtad al empleador también podrían indicar que la mayoría de los demás empleadores no ofrecen este nivel de apoyo específico. Los programas dirigidos al mínimo común denominador no logran crear este enfoque mucho más personalizado de la salud y el bienestar. Los tres principales beneficios que transmitieron el mayor impacto en la satisfacción de los empleados con su lugar de trabajo fueron una amplia mezcla de beneficios desde años sabáticos, servicios de asesoramiento financiero hasta salas de siesta, reiterando las perspectivas de una organización que satisface la diversidad de diferentes.

La divergencia de lo que se espera también puede ayudar a aumentar la comprensión humana. El mentoring inverso, por ejemplo, donde los empleados junior asesoran a los empleados senior, pueden romper las barreras sociales y crear conexiones sociales más fuertes "lanzando" las expectativas jerárquicas por la ventana.

Además, estos lazos sociales pueden ayudar a las personas a aprender unas de otras, haciéndolas más empáticas y extendiendo la eficacia de los esfuerzos internos de salud y bienestar. Si bien una fiesta de oficina estacional puede no parecer el método más eficaz para construir la salud organizacional, el bienestar social es una táctica constante que ayuda a amplificar todas las demás dimensiones del bienestar. La vida social de las personas tampoco comienza y termina en la puerta de la oficina, como explica Charles Alberts, Head of Health Management en Aon UK explica:

«Los comités sociales y las iniciativas de diversidad e inclusión, por ejemplo, son una muy buena manera de unir a las personas. Esto no se trata sólo de la creación de equipos o la responsabilidad social corporativa. Un enfoque diverso e inclusivo puede ayudar al crecimiento de su negocio. La gente no está discriminando intencionalmente, pero el sesgo inconsciente causa un gran impacto real. Si abrimos esa brecha, aumentamos la comprensión y acercamos a las personas».

La experiencia de una pandemia ya nos ha enseñado que el enfoque del pasado deja a las organizaciones vulnerables y con falta de la adaptabilidad necesaria para hacer frente al cambio, y a la fragilidad del bienestar individual de los empleados y sus actitudes hacia su empleador. En todo el mundo, las organizaciones están transformando la forma en la que trabajan, se comunican y se preocupan para cerrar brechas y crear resiliencia. Ya no basta con adoptar un enfoque cortoplacista para el bienestar: debe entregarse eficazmente a través de un marco de resiliencia.

Siempre ha habido mucho que ganar con un ambiente de trabajo saludable y atento. Pero en este foco hiperconectado de las redes sociales, el aumento de la ansiedad y la pandemia global más generalizada del siglo pasado, hay mucho más que perder.

Foco de atención en la organización

La salud y el bienestar como columna vertebral para llevar a cabo una misión compartida.

Sara Castro, Directora de Recursos Humanos de Europa del Sur en Danone

Danone tiene una misión de compañía muy clara; llevar la salud a través de los alimentos a tantas personas como sea posible. Tenemos un cuidado genuino por la gente, esto no es sólo para que podamos vender más – creemos que no puede haber crecimiento económico sin crecimiento social.

Sin embargo, casi una de cada cuatro personas en España está desempleada, y con la COVID-19, las ansiedades sociales que ya estaban allí han crecido. Como empresa queríamos abordar esto, y respondimos muy rápidamente. Nos comunicamos con el personal, y les dijimos que sus puestos de trabajo y salarios eran seguros al menos hasta finales de junio. También reconocimos que, como parte de la misión de nuestra empresa, necesitábamos seguir produciendo y mantener los estantes abastecidos. Debido al riesgo para las personas en las fábricas que tenían que seguir trabajando, dimos aumentos salariales mensuales del 15% a toda nuestra cadena de valor que no pudieron hacer su trabajo desde casa. Y si se enfermaban, pudieran obtener estos beneficios.

Con la salud y el bienestar como la columna vertebral de nuestra estrategia de personas, fundamentalmente nuestros equipos han visto que nos importan. Si bien nos hemos asegurado de que el negocio siga funcionando, lo hacemos con la vista puesta en nuestros propios empleados desde una perspectiva de salud y seguridad, incluido el distanciamiento social. La gente realmente aprecia esto, y vemos un compromiso real con nuestros empleados debido a la fuerza

de nuestras convicciones de que la salud y la seguridad de nuestras personas son nuestra principal preocupación, y cuidamos de ellos. Esto también resuena fuertemente con nuestra marca, con personas dentro y fuera de la organización reconociendo que esto es genuino

No sólo queremos ser la mejor compañía, queremos ser la mejor compañía para nuestras personas, la sociedad y el planeta

Sí, estamos centrados en el consumidor, pero esto se debe a que estamos centrados en el ser humano. Esto realmente nos ha ayudado porque, bajo presión, nuestra misión nos ha permitido ser la empresa que necesitábamos ser.

Helen Payne,
Principal Strategic
Benefits Consultant
en Aon

Con el apoyo del Director General y Presidente de la fuerza aeroespacial del Reino Unido, Leonardo, empleó a los consultores de Aon en el Reino Unido para ayudar a diseñar un paquete de resiliencia y bienestar que fuera apto para el propósito de la compañía.

Leonardo quería ampliar su reclutamiento de talento dinámico, en muchos casos con diferentes habilidades a las que habían reclutado antes. El paquete tenía que ser radical y diferente: el negocio había reconocido que su principal fuente de crecimiento del talento a lo largo de sus 72 años de historia habían sido principalmente fusiones y adquisiciones, que ya no les servían en sus necesidades futuras.

ISA corporativa:

Una alternativa al plan de pensiones y dirigida a los menores de 40 años, ISA corporativa también incluyó una contribución complementaria del gobierno.

Obtuvo una captación del 22%.

Cuenta de estilo de vida:

Un fondo discrecional de 500 euros para gastar en cualquier aspecto de su bienestar, desde gimnasios hasta clubes de golf, medicamentos alternativos o tratamiento de fertilidad.

Alcanzó una adhesión del 25%.

Construida en torno a los cinco pilares del bienestar –físico, social, emocional, profesional y financiero– la idea era empoderar a las personas para que buscaran lo que necesitaban y les permitiera conseguirlo; creando opciones y flexibilidad, lo que les permitió ayudarse a sí mismos tanto como fuera posible. El centro de este enfoque fueron tres los beneficios que vieron una adopción significativa:

Préstamo técnico:

Podía utilizarse para comprar cualquier tecnología, ya fuera un iPad o una computadora, bajo la premisa de que esto mejoraría el trabajo desde casa (pre-pandemia), ayudar a adoptar nuevas tecnologías y mejorar las interacciones sociales.

Esto tuvo una captación del 30%.

Andrew Letton, Vicepresidente de Relaciones Laborales, Compensación y Beneficios en Leonardo, describe cómo el nuevo programa de bienestar asegura que hay opciones para todos en el Reino Unido, y como resultado la gente siente que la empresa valora lo que los empleados ven como importante para ellos. Todo esto ha requerido que Leonardo deposite 'nuestra

confianza en los empleados para comprometerse con los beneficios que les devuelven más valor'.

Los primeros resultados del proyecto indican que han nivelado una sensación de desigualdad. Leonardo ha creado un paquete que sea justo para todos; crear accesibilidad, flexibilidad y elección, al tiempo que conserva sus beneficios ya existentes.

Los trabajadores resilientes son más capaces de mejorar su propia salud.

El 88% de los empleados resilientes están de acuerdo en que su empleador les permite atender sus necesidades personales, en comparación con el 23% de los empleados no resilientes.

Los trabajadores resilientes tenían consistentemente más del 50% de probabilidades de ver mejoras en su propia salud y comportamiento como resultado directo de las iniciativas de salud y bienestar en su lugar de trabajo.



¹⁰ Comprender la resiliencia individual en el lugar de trabajo: la colaboración internacional del modelo de resiliencia de la fuerza de trabajo, C. Rees, L. Breen, L. Cusack, D. Hegney, *Frontiers in Psychology*, 2015

¹¹ Estado del trabajo, Slack t GlobalWebIndex, 2019

¹² La pandemia de coronavirus en cinco poderosos gráficos, *Nature*, marzo de 2020

4

SECCIÓN

El futuro que podemos ganar

A medida que el cambio sin precedentes sigue siendo la nueva normalidad, con una rápida innovación tecnológica, la emergencia climática y la situación geopolítica, son las empresas ágiles y resilientes las que soportarán la prueba del tiempo. Al igual que los rápidos avances de un pelotón ciclista, la agilidad a escala requiere las acciones estrechamente coordinadas y alineadas de sus miembros. Requiere gran resistencia, fortaleza mental y fuertes lazos de relaciones sociales cercanas que generan una unión en los comportamientos.

Estos son todos los factores que nuestra investigación muestra que se pueden cultivar a través de la construcción de la resiliencia de la fuerza de trabajo. Desde el aumento del entusiasmo hacia el trabajo en un 45%, hasta la mejora de los niveles de energía mental (+39%) y la concentración (+27%), la resiliencia de la fuerza de trabajo puede ayudar a proporcionar a las personas el apoyo que necesitan para crecer. Además, los resultados no están ocurriendo simplemente a nivel individual: Cuando los empleadores muestran que se preocupan por sus personas, las empresas cambian la naturaleza de su relación con ellos, los empleados resilientes tienen hasta un 56% más de probabilidades de estar comprometidos con la empresa para la que trabajan.

La felicidad en el trabajo puede parecer una agradable, pero positiva mentalidad, pero es en sí misma fundamental para el crecimiento. Nuestros datos sugieren que posteriormente es un fuerte indicador de resiliencia, ya que empleados felices tienen un 47% de

probabilidad de ser resilientes en comparación con sus contrapartes infelices que son sólo un 10% propensos a ser resilientes. Por lo tanto, cuanto más pueda hacer para mejorar la experiencia del empleado, más probable será que obtenga las recompensas.

Carmen Burgos Casas

Directora Ejecutiva de Aon Health Solutions.

"Está en manos del CEO pensar en la experiencia de los empleados, mientras que, por lo general, sólo han dado su atención a pensar en las personas internamente en términos de reestructuración, ahorro y desarrollo de capacidades, pero ahora están hablando de otras cuestiones como el bienestar, el compromiso y experiencia".

Carmen señala que parte del reto de llegar a este punto, donde los líderes consideran el "bienestar" como un tema de tendencia en el mundo de los recursos humanos, lo que facilita un gasto discrecional, pero en su esencia, el bienestar es necesario para ofrecer una fuerza de trabajo resiliente y se logra diseñando la experiencia del empleado.

El lenguaje utilizado para involucrar a los altos directivos en esta conversación, para obtener la aceptación y la participación necesarias para el éxito, tiene que ser traducido en resultados en términos que el negocio entenderá. La mayoría estará de acuerdo en que estar 'bien' es algo bueno, pero los que tienen altos resultados suelen ser "pobres" en la gestión de su propio bienestar. Como Steven (autor de The Chief Wellbeing Officer) revela, "Las personas que obtienen un alto rendimiento están muy comprometidas, a menudo ponen el trabajo antes que todo lo demás, es decir, hasta que se queman". Por lo tanto, comenzar una conversación con ellos acerca de poner el bienestar significa remodelar su enfoque. En lugar de centrarse en un concepto que puede parecer nebuloso, o simplemente ilusorio para ellos en sus propias vidas, los líderes pueden conectarse a través de los resultados que una buena fuerza de trabajo ofrece: resiliencia, productividad, atracción de talento y retención.

Apoyando esto, nuestros datos indican que el aumento de la productividad no es simplemente proporcionar a las personas horarios de trabajo flexibles o permitir que los empleados establezcan sus propias metas y objetivos. En su lugar, la productividad se asocia con mirar al empleado en desde los cinco pilares del bienestar y proporcionar apoyo en todos los ámbitos.

En Mahou San Miguel, este efecto positivo y reforzador también se fomenta mediante la incorporación del pilar profesional del bienestar. Como describe Antonio Pajuelo, Director de Talento Corporativo:

"Queremos tener en cuenta que las personas aprenden y crecen, por lo que les damos esa oportunidad de desarrollarse con flexibilidad para que puedan dirigirse en la dirección correcta. Esto nos ayuda a retener el talento, pero también a crear buenos líderes. Y los buenos líderes crean más buenos líderes. Esto nos ayuda a construir una cultura que tiene en cuenta a cada individuo y les permite encontrar su equilibrio entre las cosas que son importantes para ellos".

Mientras que las empresas pueden ganar mucho, Shamita Chatterjee (Vicepresidenta Sénior, Directora General de Recursos Humanos, Compensación y Beneficios y Cumplimiento en Infosys) recuerda que "invertir en el bienestar no es simplemente algo que necesitas hacer para convertirte en un empleador atractivo – si no que significa algo para las personas".

•

El bienestar es para la resiliencia de la fuerza de trabajo como el cumplimiento es al riesgo – ambos son los medios para la gestión empresarial sostenible.

•

El diálogo entre las empresas y sus trabajadores ha evolucionado significativamente en las últimas cinco décadas. Lo que comenzó como un cambio legislativo para provocar a los empleadores a tomar mayores medidas para mejorar la salud ocupacional a nivel físico, ahora se ha expandido a una cultura de responsabilidad compartida entre el empleado y el empleador para apoyar el bienestar en todas sus facetas.

Impulsar a los líderes de las empresas más vanguardistas es un deseo de cuidar de las personas, no sólo en el trabajo, sino en la vida. En Mahou San Miguel, esto significa pensar en el potencial de iniciativas que comienzan en la oficina y que ayudan a crear el equilibrio entre la vida profesional y personal interna y externamente, explica Antonio Pajuelo, Director de Talento Corporativo:

"Permitimos que las personas encuentren lo que les impulsa, pero también queremos considerar vidas fuera del trabajo, y estamos viendo cada vez más cómo podemos ayudar a las personas a hacer deporte, pasar tiempo con sus familias o formarse fuera del trabajo".

Como Antonio indica, para lograrlo es necesario pensar en el empleado en su conjunto, no sólo en su trabajo diario, sino más bien en el amplio conjunto de enfoques que afectarán su vida más amplia. Al igual que con el resultado de la productividad del empleador, nuestro conjunto de datos muestra una gama de iniciativas de salud y bienestar correlacionadas con los empleados logrando una buena conciliación de la vida profesional y familiar. Algunas de ellas son iniciativas que cabe esperar, como excedencias, aunque otras se orientaban más a menudo hacia otros resultados, como mejoras en la salud mental o el desarrollo profesional. Al trabajar para alcanzar estos objetivos, los empleados posteriormente sintieron que obtuvieron un mayor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal.

El empleador ideal se aseguraría de que su fuerza de trabajo esté comiendo, moviéndose, durmiendo, socializando, aprendiendo y creciendo bien, pero también es importante que sus empleados puedan crear un límite de privacidad. En ese mundo, los empleados deben sentirse apoyados y no invadidos.

Siempre habrá casos en los que la salud y el bienestar flaquean, pero cuando eso suceda, debe quedar claro qué hacer para volver a la normalidad. Los grandes empleadores serán aquellos cuyos programas preventivos de salud y bienestar minimicen el riesgo de que ocurran esos casos, pero también proporcionen una vía de atención personalizada para cuando las personas estén enfermas. En esta visión de un futuro, las personas y las organizaciones crean microcosmos de buena salud, donde son menos propensos a ejercer menos presión. Esos proveedores de atención médica son entonces más capaces de abordar las causas profundas de las enfermedades y dolencias que encuentren porque tienen más tiempo. Con el tiempo, la salud de nuestras comunidades y sociedades debe mejorar. Llegar a este futuro es un cambio sistémico a largo plazo, pero comienza con las organizaciones, el grupo que tiene el impacto más significativo en la mayoría de la vida cotidiana de la población, y los resultados para todos valen innegablemente.



Fomentar comportamientos positivos para la salud

Aún más optimista, nuestros datos indican que las actitudes y comportamientos positivos formados en el trabajo continúan fuera de la oficina, con el 81% de los trabajadores resilientes coincidiendo en que las iniciativas en el trabajo les han ayudado a vivir una vida más saludable y el 83% afirman que las iniciativas en el trabajo les han permitido gestionar mejor sus niveles de estrés.

Con esto en mente, nuestra encuesta indica individuos que creen que tienen un buen equilibrio entre la vida profesional y la vida personal;

El 32%

tiene más probabilidades de decir que goza de buena salud.

El 39%

tiene niveles de energía mental más altos

El 40%

se siente más seguro y feliz

El 46%

más de probabilidades de creer que su trabajo es seguro

El 45%

se siente más capaz de alcanzar su potencial

Dora Horjus

Managing Director, Corporate Wellness, Aon, Países Bajos

•

“Tenemos una relación de “subir de nivel” con nuestras carreras y vidas, donde una progresión precede necesariamente a otra. Pero cuando llegó el coronavirus, no volvimos a una etapa, ni dos, ni tres, sino que todos volvimos al principio, reevaluando lo que era importante y volviendo a los básicos.

Esto constituye un rediseño fundamental de cómo funcionan nuestras vidas. Las empresas verdaderamente visionarias, las empresas resilientes en ascenso, ya veían el trabajo como un lugar que permitía a las personas unirse y cumplir su propósito, así como utilizar toda su creatividad para resolver los problemas de los clientes.

El trabajo puede ser un lugar para hacer de todo – deportes, relajación, meditación – esto también significa que no todo el tiempo que se pasa en la oficina es tiempo para “trabajar” y que no todo el tiempo que se pasa en casa es tiempo “personal”. Las oficinas ya no son solo una colección de escritorios, impresoras e instalaciones de trabajo. En cambio, el trabajo es un concepto para organizar su vida, mientras logra metas personales y objetivos den negocio.

•



Aon insight:

El rendimiento y la innovación dependen de las personas resilientes



David Barrett,
CCO Talent
Assessment

Lo que está realmente muy claro, es que si eres consciente del tipo de entorno en el que se desarrollan las personas, el tipo de estrés que podrían tener que lidiar, o el tipo de cambios que tendrán que afrontar, es más probable que sean más saludables, se adapten mejor, tengan puntuaciones NPS más altas con los clientes, mayor innovación y rentabilidad en sus ingresos

Los individuos resilientes tienden a tener actitudes más positivas y experimentan menos altibajos. Es probable que sean capaces de operar de manera más eficaz y sostenible, lidiar con las dificultades y superar los problemas. Si usted puede construir resiliencia a través del trabajo y la educación, invertir en beneficios sociales, puede conducir a personas a gozar de mejor salud, mejorar sus relaciones y ser capaces de utilizar esas habilidades más allá del lugar de trabajo.

La resiliencia significa que las personas están más preparadas para afrontar las adversidades de la vida. Son las personas resilientes, las que tienen mayor

tipo de puntuaciones en torno al compromiso y la salud, son los que están más preparadas digitalmente y son ágiles, curiosas y adaptables. En un momento en que el ritmo del cambio se ha acelerado drásticamente, estas son las habilidades que las empresas necesitan para el futuro.



Con la salud de los ciudadanos globales en el punto de mira, el enfoque en nuestra salud y bienestar individual y colectiva nunca ha tenido un enfoque más claro. La pandemia COVID-19 ha sido un despertar tanto para las organizaciones como para los empleados para reevaluar sus valores y adaptar las prácticas de trabajo tradicionales. Una tormenta perfecta de factores que hacen de la adaptabilidad organizativa una necesidad para un futuro sostenible y próspero.

RESILIENCIA

Ya comienza un movimiento en muchas organizaciones para desarrollar estrategias de bienestar, pero sin un resultado medible específico.

A medida que entramos en una nueva era desafiante, en la que todos nos hemos visto obligados a evaluar, innovar y adaptar nuestra vida laboral al ritmo, el desarrollo de la resiliencia personal y profesional se convertirá en la base sobre la que se construye el éxito futuro.

Te invitamos a unirte a una nueva generación de organizaciones. Una generación en la que adoptar un enfoque inteligente, estratégico y significativo para que la resiliencia de sus personas se convierta en el futuro estándar que los empleados buscan activamente. Un futuro en el que los líderes empresariales preguntan "¿Qué necesitan mis personas para desarrollar su mejor versión?" Un futuro de empresas e individuos resilientes.

•

Conviértete en un negocio resiliente



Abrazar la inclusión

Hacer una inversión inteligente y estratégica en salud y bienestar

Como ha demostrado este informe, para que una inversión en bienestar en el lugar de trabajo sea un éxito, debe integrarse en la cultura organizativa de un enfoque preventivo con visión de futuro, adaptado a las necesidades de la empresa y derivado de un diálogo abierto con los empleados.

Para las empresas con una fuerza de trabajo global, que implica abordar las necesidades de los empleados a nivel de grupo, así como comprender y responder a las necesidades culturales

más localizadas y proporcionar apoyo individual. La resiliencia es un factor fundamental si su negocio pretende mantener un cierto conjunto de valores, asegúrese de que la forma en que apoya a sus personas es un verdadero reflejo de esos valores. Mida y supervise el éxito de su programa de resiliencia de personas para garantizar que su compromiso coincida con los valores de marca y el propósito de su negocio.

Realizar el potencial organizativo

Hemos visto cómo las empresas que logran el bienestar a través de un marco de resiliencia no sólo están mejor preparadas para hacer frente a los desafíos y la incertidumbre; durante los momentos difíciles empoderan a sus personas para

prosperar. Las señas de identidad de las empresas que sobreviven en una crisis incluyen el compromiso con un cambio significativo y a medida que crece la incertidumbre, la resiliencia aumenta.



“Resiliencia” el Informe de Resiliencia de Aon, no solo está liderando el camino de la importancia de la salud y el bienestar, sino que es el modelo para desarrollar negocios de éxito basados en las personas, la tolerancia y la igualdad para nuestras generaciones futuras.

Para consultas sobre el informe

Gonzalo Martinez Coco

Director de Bienestar en Aon España

+34913405481

gonzalo.martinez.coco@aon.com



Acerca de Aon

Aon plc (NYSE:AON) es una firma líder mundial de servicios profesionales que ofrece una amplia gama de soluciones de riesgo, jubilación y salud. Nuestros 50.000 colegas en 120 países potencian los resultados para los clientes mediante el uso de datos y análisis patentados para ofrecer información que reduzca la volatilidad y mejore el rendimiento.

Aon plc 2020. Todos los derechos reservados.

La información contenida en este documento y las declaraciones expresadas son de carácter general y no pretenden abordar las circunstancias de ninguna persona o entidad en particular.

Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna y utilizar fuentes que consideramos confiables, no puede haber garantía de que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que continúe siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

www.aon.com

