

SALUD Y BIENESTAR EN EL ENTORNO LABORAL: ¿QUÉ FUNCIONA?

Análisis del retorno de la inversión de los programas de salud y bienestar



ÍNDICE

01	Resumen ejecutivo	05
02	Los programas de bienestar en el lugar de trabajo y el retorno positivo de la inversión	09
03	Evaluación de las necesidades de los empleados	12
04	Desarrollo de un programa de salud y bienestar	14
05	Evaluación de los programas de bienestar	19

PRÓLOGO



Jason Sadler

Presidente de Cigna International Markets

Hoy en día, las empresas saben que cuidar de la salud de sus empleados supone mucho más que proporcionar el tradicional seguro médico. La mayoría de las organizaciones son conscientes de que una plantilla saludable genera beneficios económicos directos, como tasas de absentismo más bajas y mayor productividad.

Al mismo tiempo, a medida que el bienestar individual se convierte en una parte cada vez más importante de la vida de cada uno de nosotros, crece la necesidad de que estos beneficios se trasladen al lugar de trabajo. En consecuencia, la prestación de programas de salud para los empleados se está convirtiendo en un elemento clave para construir una cultura interna más sólida, que pueda contribuir a atraer y retener talento.

Además, el impacto del COVID-19 en el contexto laboral ha propiciado que se dé todavía mayor importancia al bienestar de los empleados. En un informe publicado recientemente por Cigna, nos encontramos con que casi la mitad de los encuestados a nivel global dijeron que esperaban que sus empresas les brindasen más apoyo en materia de salud mental. Un porcentaje similar indicó que esperaba obtener formación sobre cómo mantenerse físicamente saludable. Sin duda, la pandemia ha provocado que todos prestemos más atención a nuestro bienestar.

El desafío para muchas empresas es saber organizar, desarrollar y evaluar programas de salud y bienestar. Este informe puede ayudar a abordar ese reto. Mediante un análisis detallado de artículos académicos y estudios de investigación, este documento describe las mejores prácticas a la hora de implementar planes de salud y bienestar en todo tipo de organizaciones. En concreto, se han analizado más de 100 fuentes de datos y se ha extraído información clave para ayudar a crear una estrategia de salud y bienestar que permita alcanzar el éxito corporativo.

Resulta especialmente interesante la atención que el informe presta al retorno de la inversión. Si bien la mayoría de las empresas son conscientes de que potenciar la salud de la plantilla tiene un beneficio económico, la falta de datos y de resultados puede ser un factor negativo a la hora de garantizar la continuidad del proyecto y mantener el compromiso de la dirección. Mediante una combinación de análisis de investigaciones y ejemplos de estudios de casos concretos, el presente informe muestra los beneficios económicos directos que pueden reportar los programas de bienestar, llegando, incluso, a cuantificar en términos monetarios el retorno de la inversión de las intervenciones destinadas a este fin.

Como defensores de la salud y el bienestar, en Cigna nos comprometemos a trabajar con nuestros clientes y apoyarles en sus esfuerzos por cuidar de la salud y bienestar de sus empleados. Esperamos que este documento sea un recurso útil para ayudar a las entidades a implementar programas que generen retornos medibles y ofrezcan los resultados positivos para los empleados.

INTRODUCCIÓN



Foto: Maddielili Photography
Sian M Griths OBE FFPH, profesora
emérita de la Universidad China de
Hong Kong

La pandemia ha cambiado la forma en la que trabajamos y ha creado una nueva perspectiva sobre la salud en el entorno laboral. Ahora que muchos países están imponiendo nuevos confinamientos y que las pautas de trabajo están cambiando para adaptarse a las restricciones, es necesario encontrar la forma de garantizar la salud de la plantilla. No solo en relación a las nuevas pautas que están emergiendo, como es el caso de la necesidad de implementar más medidas para conciliar, sino también en lo relativo a la creación de unas condiciones de trabajo más seguras.

Este análisis, el más amplio que se ha llevado a cabo en cuanto al impacto económico de los programas de salud y bienestar en el lugar de trabajo, se realizó antes de que empezara la pandemia. No obstante, sus conclusiones son igualmente relevantes para todas aquellas empresas preocupadas por la salud de sus empleados en la actualidad.

Los resultados del estudio destacan que invertir en el bienestar de los empleados genera un importante retorno de la inversión. Entender las necesidades de los trabajadores, así como diseñar un adecuado plan de apoyo al bienestar, ya sea a través de programas genéricos para grupos más grandes o mediante intervenciones específicas para empleados con problemas de salud ya identificados, puede reducir las tasas de absentismo laboral y enfermedad, así como aumentar la productividad.

Gracias a las recientes experiencias que ha traído la irrupción del COVID-19 se constata que será importante correlacionar los aspectos de salud física y mental con el hecho de trabajar desde casa, en oficinas y espacios compartidos, y en entornos más amplios. Es posible que las necesidades relacionadas con la salud mental hayan aumentado debido al impacto de la pandemia y a la necesidad de hablar abiertamente sobre los problemas a los que se enfrenta cada empleado.

Este análisis concluyó que la realización de encuestas a la plantilla relativas a sus necesidades y el fomento de su participación en los planes de salud proporciona información clave para llevar a cabo intervenciones con resultados satisfactorios. Las conclusiones del estudio también ponen de relieve la importancia del apoyo por parte de la dirección. Si bien involucrar a los líderes en la promoción de las iniciativas de salud y bienestar es efectivo, los mandos intermedios resultan esenciales para integrar las diferentes acciones planteadas.

Además, si queremos que las inversiones en planes de salud y bienestar merezcan la pena, es fundamental que la evaluación del programa tome mayor importancia. El informe propone algunas metodologías de medición que se han utilizado en los casos analizados, y que pueden usarse para demostrar el beneficio económico de las intervenciones de bienestar en el entorno laboral.

En conclusión, este análisis aborda de qué manera hay que promover en el lugar de trabajo la salud, ámbito que se ha vuelto más importante que nunca durante la pandemia. Asimismo, proporciona a las organizaciones las herramientas clave para identificar las áreas a mejorar y los mecanismos para introducir programas de manera efectiva y satisfactoria. Confío en que este estudio estimule el debate y aliente al equipo directivo de las organizaciones a evaluar sus programas actuales y a desarrollar otros nuevos para prestar un mayor apoyo a su fuerza laboral.

1

RESUMEN EJECUTIVO



LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO Y EL RETORNO POSITIVO DE LA INVERSIÓN



Cuidar de la salud y el bienestar en la empresa está en auge. El mercado mundial de este sector ha pasado de los 3,7 billones de dólares en 2015 a los 4,2 billones de dólares en 2017, casi el doble de la tasa de crecimiento del PIB mundial. Las empresas son cada vez más conscientes de que desarrollar una estrategia de salud y bienestar que vaya más allá de la contratación de un seguro médico ya no es una opción. El estudio de Cigna 'COVID-19 Global Impact: New Directions', publicado en julio de 2020, señaló que alrededor del 36% de la población afirma que la forma de gestionar su salud cambiará en el futuro. Con este dato se refleja, así, el cambio de actitud con respecto al bienestar como consecuencia del COVID-19, un hecho que las empresas deberían tener en cuenta. Para ser competitivos en el entorno actual, las organizaciones tienen que comprender que, dentro de su estrategia reputacional y gestión del talento, han de ofrecer programas y beneficios que permitan optimizar la salud y el bienestar de sus empleados.

Aunque existe una clara relación entre contar con una fuerza laboral saludable y comprometida y la obtención de mejores resultados económicos, la traducción de esto a indicadores cuantificables es muy difícil de determinar.

Para arrojar luz sobre esta problemática, en este estudio hemos tratado de analizar una gran variedad de programas de salud y bienestar adoptados a nivel mundial y hemos evaluado su valor económico. Los resultados se han obtenido a partir de la bibliografía publicada antes de la irrupción de la COVID-19, cuando el teletrabajo y las medidas de distanciamiento social no eran algo común. Sin embargo, las conclusiones extraídas pueden ayudar a las organizaciones a mantener un ambiente de trabajo saludable, ya sea en el hogar o en la oficina.

Se realizó una revisión bibliográfica amplia y sistemática a escala mundial. Se estudiaron los programas de bienestar en el lugar de trabajo diseñados para mejorar los resultados de salud de los empleados. Estos planes analizados incluían diferentes intervenciones de promoción de la salud, modificación del estilo de vida y gestión de enfermedades. También se examinaron artículos académicos realizados por expertos y publicados en revistas de gran prestigio, y fuentes no académicas de calidad, como informes gubernamentales, para identificar todos los estudios relevantes. En general, nos dimos cuenta de que, aunque el retorno de la inversión variaba según la estructura e intervenciones del plan, la mayoría lograron retornos elevados (Fig. 2). Nuestro análisis también sugiere que hay cuatro etapas clave que las empresas deben seguir para diseñar e implementar un programa de bienestar satisfactorio (Fig. 1). Estas etapas se centran en comprender de forma adecuada los problemas que afectan a la organización y a los empleados, diseñar un plan específico que aborde estas problemáticas de forma eficaz y, a partir de ahí, desarrollar un programa de bienestar que sea efectivo en todas las áreas geográficas y sectores empresariales.

FIG. 1

PASOS PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE BIENESTAR

01



Identificar los indicadores de pérdidas de la empresa

Examinar los datos disponibles para entender:

- Los principales indicadores de pérdidas (tasas de absentismo, pérdida de productividad, etc.).
- Si los indicadores de pérdidas se relacionan con grupos específicos o afectan a toda la organización.
- Índice de rotación.

02



Desarrollar un programa efectivo

En base al análisis de los indicadores de pérdidas y al perfil de los empleados de la organización, es imprescindible desarrollar un programa que satisfaga las necesidades no atendidas. Estos son los factores que hay que tomar en consideración a la hora de desarrollarlo:

- Tasas de participación y compromiso.
- Incentivos.
- Apoyo del liderazgo.

03



Medir para el éxito

Establecer un conjunto de parámetros de medición para hacer un seguimiento del programa. Debería incluirse un marco para evaluar:

- Los costes del programa.
- Los resultados financieros.
- Los niveles de participación y compromiso.
- Los resultados a nivel de salud.
- El feedback del empleado.

04



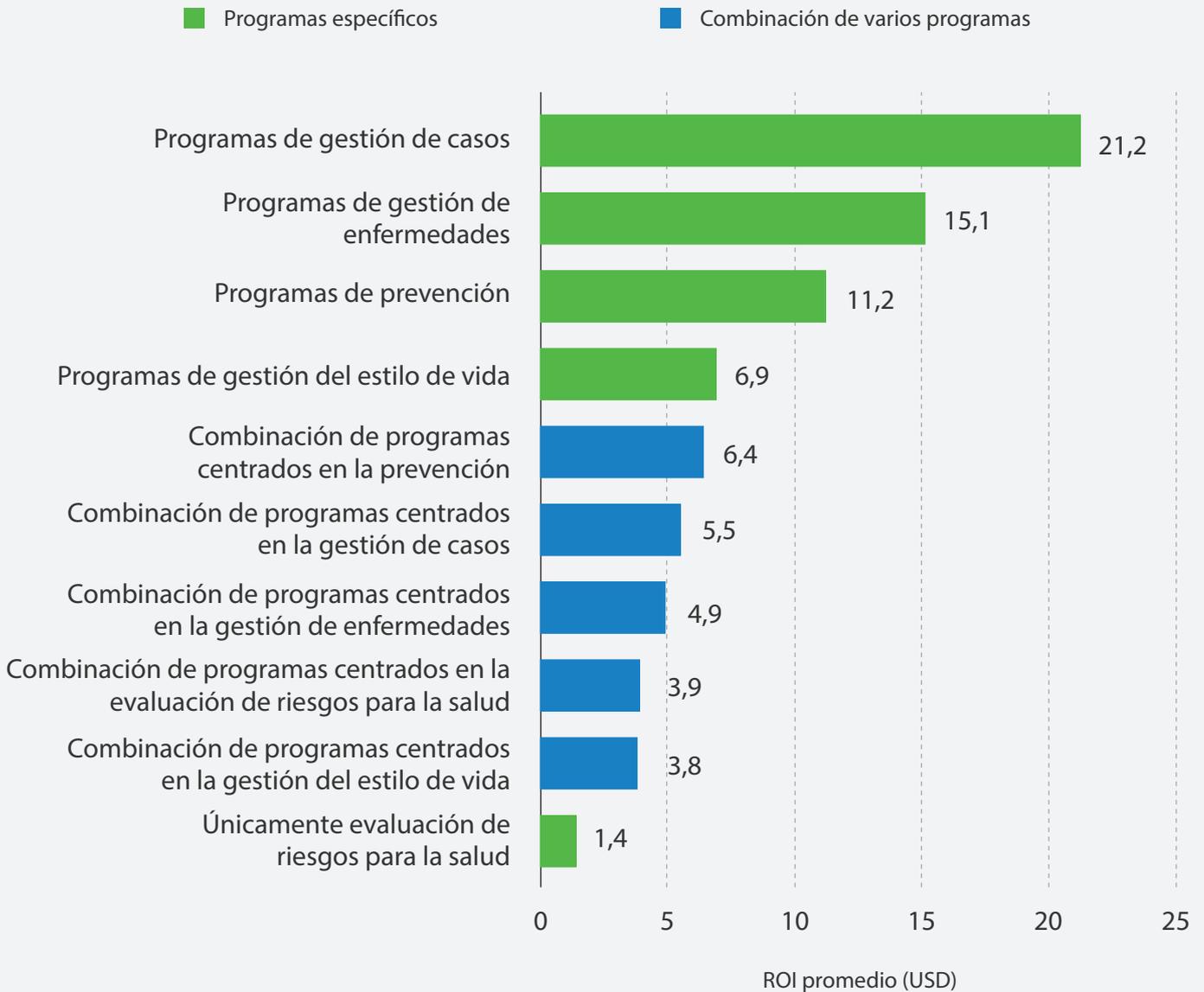
Mantener el compromiso de los empleados con el programa

Realizar un seguimiento y supervisión de los indicadores de compromiso a lo largo del tiempo. Para ello, es necesario centrarse en:

- La participación de los diferentes grupos de empleados y niveles organizacionales.
- La caída de la participación y los motivos que la explican (por ejemplo: pérdida de compromiso, rotaciones, etc.).

FIG. 2

ROI PROMEDIO (USD) DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS DE SALUD Y BIENESTAR



Gestión de casos:	Programas orientados a gestionar y coordinar el proceso de atención sanitaria a un empleado en particular, mediante el apoyo al acceso al tratamiento, por ejemplo.
Gestión de enfermedades:	Programas centrados en patologías específicas, dirigidos a apoyar a empleados que ya padecen problemas de salud. Por ejemplo, mediante la adherencia al tratamiento.
Gestión del estilo de vida:	Programas que fomentan cambios positivos en el estilo de vida y el comportamiento: alimentación saludable, deshabituación tabáquica o programas de control de peso.
Prevención:	Programas destinados a prevenir la aparición de una enfermedad. Este sería el caso de planes enfocados a la vacunación contra la gripe o a la promoción y fomento de prácticas higiénicas en el lugar de trabajo.
Evaluación de riesgos para la salud:	Programas que ayudan a identificar y comprender los posibles riesgos para el bienestar y vigilar el estado de salud de los empleados a lo largo del tiempo. Estos programas incluyen cuestionarios de evaluación de riesgos y exámenes médicos.
ROI (USD):	Ganancia económica por cada unidad monetaria invertida, estandarizada en dólares estadounidenses a efectos de comparación.

COMPRENSIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZATIVOS QUE INFLUYEN EN LAS NECESIDADES DE BIENESTAR



Entender los indicadores es importante para la creación de programas de bienestar de alto impacto

Existen muchos tipos de programas de bienestar. Nuestra investigación muestra que los planes más efectivos no son necesariamente los más extensos y costosos. Aquellos que se basan en una adecuada comprensión de cómo se manifiestan los problemas de salud y bienestar en cada lugar de trabajo son los que, a menudo, obtienen mejores resultados.

Los programas de bienestar pueden ayudar a reducir los costes de atención médica de las organizaciones o del absentismo laboral, y a aumentar, a la vez, las ganancias por el incremento de la productividad. Antes de invertir en programas de salud y bienestar, las empresas deben conocer cuáles son los problemas que causan mayores pérdidas. También es importante comprender los factores que los provocan: si han ido empeorando con el tiempo, si han aumentado en diferentes momentos del año o si son problemáticas recurrentes. Nuestra investigación refleja que los programas más eficientes fueron cuidadosamente planteados para abordar indicadores específicos. De este modo, se eligieron programas de gestión de casos para ayudar a reducir el absentismo laboral, de gestión de enfermedades para los costes en asistencia sanitaria y de estilo de vida para abordar la salud general de los empleados (Fig. 3, 4 y 5).

Comprender los factores de riesgo organizacional y los perfiles de salud de los empleados ayuda a las empresas a tomar decisiones a la hora de diseñar programas de salud y bienestar. Se trata de un primer importante paso que ofrece un diagnóstico para identificar los factores subyacentes específicos de una mala salud o bienestar deficiente. Esta fase de planificación es crucial antes de plantear y ejecutar cualquier iniciativa.

Las organizaciones deben diseñar un programa de salud y bienestar que maximice el impacto positivo y minimice la cantidad económica invertida. En nuestro análisis, de todos los estudios que declararon niveles de inversión (90), más de la mitad informaron de una baja inversión. A pesar de ello, la mayoría lograron retornos de hasta cuatro veces más que los programas más con mayor inversión (Figuras 6 y 7). Esto sugiere que las empresas pueden desarrollar un plan de bienestar integral que produzca altos rendimientos con un bajo presupuesto. Si se compara con otras inversiones, como la que tiene lugar durante la transformación IT, la investigación sugiere que la apuesta por programas de salud genera retornos más que favorables (Fig. 8).

FIG. 3 DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DERIVADOS DEL ROI PROMEDIO (USD) PARA PROGRAMAS DE GESTIÓN DE CASOS (N=4)



FIG. 4 DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DERIVADOS DEL ROI PROMEDIO (USD) PARA PROGRAMAS DE GESTIÓN DE ENFERMEDADES (N=16)

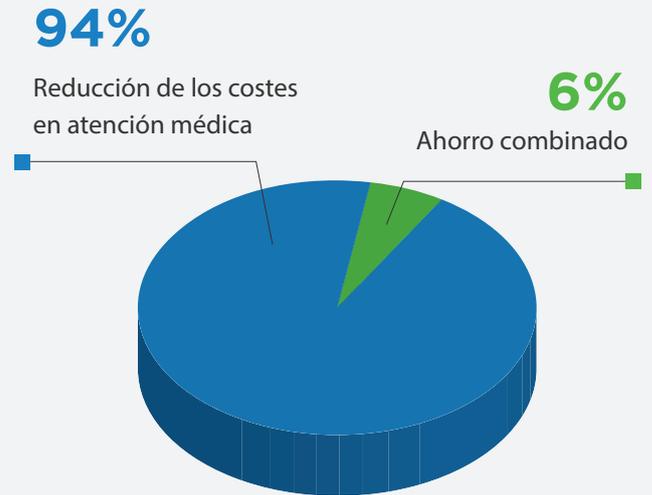


FIG. 5 DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DERIVADOS DEL ROI PROMEDIO (US \$) PARA PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL ESTILO DE VIDA (N=24)

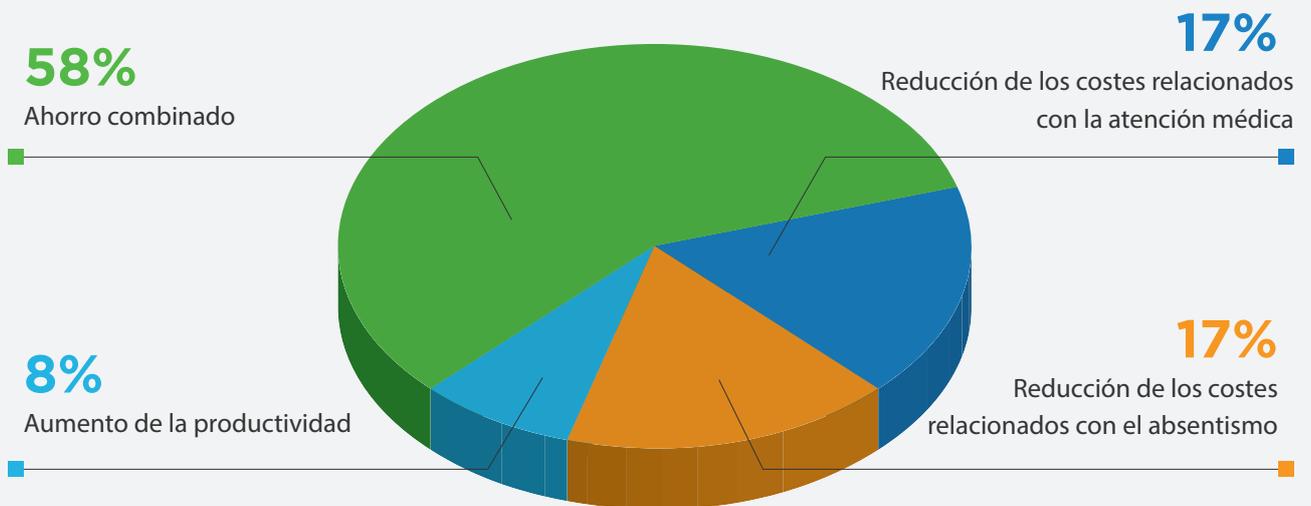
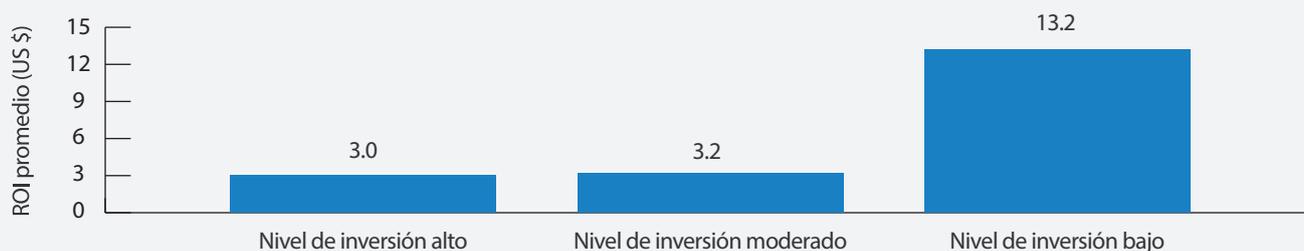


FIG. 6

ROI PROMEDIO (US \$) DESGLOSADO POR NIVEL DE INVERSIÓN DEL PROGRAMA (N = 90)

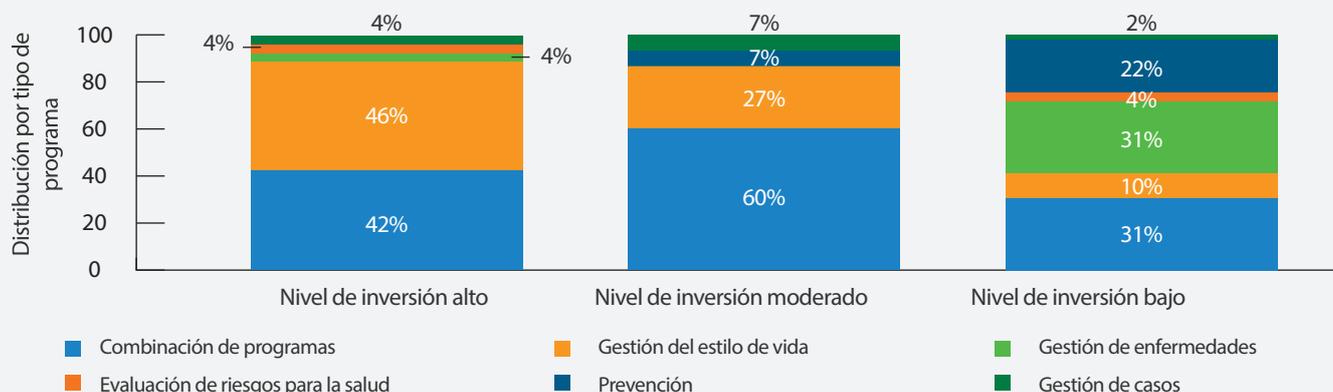


Nivel de inversión alto: 26 estudios
 Nivel de inversión moderado: 15 estudios
 Nivel de inversión bajo: 49 estudios

Alto: > 200 USD/persona/año
 Moderado: 100-200 USD/persona/año
 Bajo: <100 USD/persona/año

FIG. 7

DISTRIBUCIÓN DEL TIPO DE PROGRAMA* DESGLOSADO POR NIVEL DE INVERSIÓN



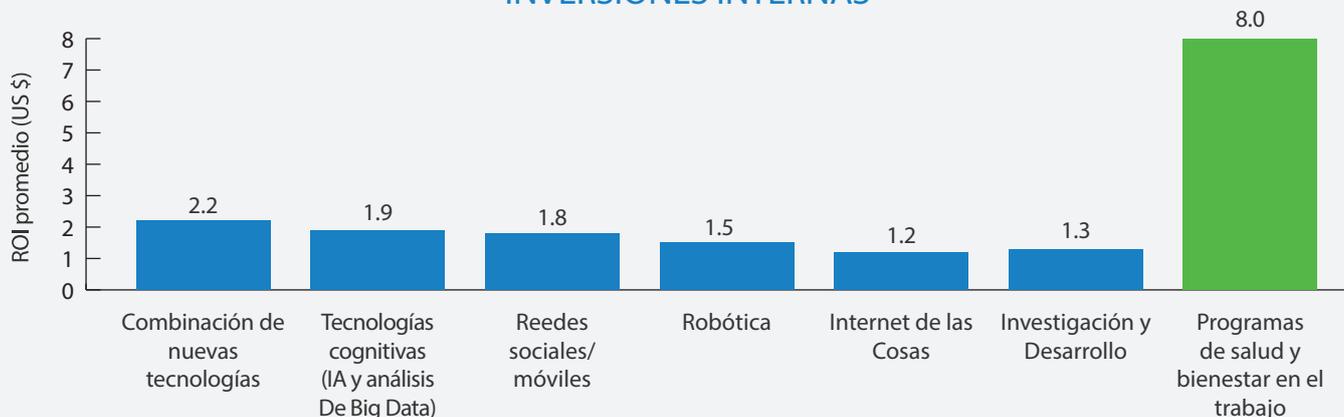
Debido al redondeo, las cifras podrían no sumar 100%

Nivel de inversión alto: 26 estudios; Nivel de inversión moderado: 15 estudios; Nivel de inversión bajo: 49 estudios

* Tipo de programa definido en la Fig. 1

FIG. 8

COMPARACIÓN DE RETORNOS PROMEDIO EN VARIAS INVERSIONES INTERNAS



Fuente: Informe del Foro Económico Mundial sobre la Iniciativa de Transformación Digital (2016), Frontier Economics Ltd, Londres (2014)

ENTENDER LAS NECESIDADES DE SALUD Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

“El bienestar es un estado de completo confort físico, mental y social, y no simplemente la ausencia de enfermedades o dolencias”.
Organización Mundial de la Salud

La mayoría de las empresas se fijan como objetivo crear una cultura que fomente la salud y el bienestar de sus empleados, ya que los trabajadores sanos presentan tasas más bajas de absentismo laboral, incurren en menores costes relacionados con la atención médica y registran mayores niveles de productividad. Cuando hablamos de ‘bienestar’ no solo hacemos alusión a estar en buena forma física o no padecer enfermedades. También a la prevención de aquellos factores que favorecen el desarrollo de patologías, físicas o mentales, mediante la adopción de estilos de vida más saludables. Este proceso es dinámico y exclusivo de cada individuo y, algunas veces, de cada cultura.

Las intervenciones a nivel individual involucran a los empleados con necesidades específicas de bienestar y se abordan de manera individualizada. Por el contrario, las intervenciones dirigidas al total de la plantilla se centran en las necesidades generales. Los resultados de las evaluaciones de riesgos para la salud, junto con la estimación de los indicadores de pérdidas organizacionales (como el absentismo), brindan a las empresas un buen punto de partida para saber si los programas deben dirigirse al nivel individual o a la totalidad de la plantilla.

Observamos que los programas dirigidos a individuos lograron un retorno de la inversión ligeramente mayor que aquellos que se ofrecieron a toda la fuerza laboral (Figura 9). Como se ha señalado anteriormente, los programas centrados en una persona en concreto están planteados para reducir los riesgos para la salud que, inevitablemente, conducirían a elevados costes por absentismo. El hecho de que el retorno de la inversión promedio sea ligeramente inferior en los programas dirigidos a toda la plantilla se debe a su carácter preventivo, ya que es más difícil cuantificar los beneficios económicos de evitar los efectos de una enfermedad antes de que esta aparezca. Ambos tipos de programas, si se estructuran adecuadamente, desempeñan un importante papel en la estrategia de salud y bienestar de una entidad. Nuestra investigación sugiere que los programas que se imparten a nivel individual son más eficaces cuando tienen como objetivo reducir riesgos específicos para la salud. Los programas destinados a todos los trabajadores obtienen mejores resultados cuando promueven comportamientos saludables en general y desarrollan una cultura de bienestar en la organización.

FIG. 9

ROI (USD) DESGLOSADO POR NIVEL DE INTERVENCIÓN

ROI (USD)	Programas individuales	Programas destinados a toda la plantilla
Rango	52,9 to -0,4	59,6 to -1,54
Promedio	9	8,1
Mediana	4,3	3,4
% de estudios con un ROI \geq 10	30%	19%

LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL ESTILO DE VIDA SON IMPORTANTES PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

Entre los programas de gestión del estilo de vida, las intervenciones relacionadas con la salud mental registran el mayor ROI

Se comprobó que los programas enfocados a la gestión del estilo de vida produjeron resultados positivos. Los retornos fueron particularmente altos para las intervenciones de salud mental, educación para la salud general, control de peso y fitness. Estos programas también tuvieron una duración más prolongada.

La investigación puso de manifiesto que las iniciativas relacionadas con el bienestar mental lograron un retorno de sesenta veces la inversión inicial. Estos planes relacionados con la salud mental incluían terapia. También incluían sesiones de educación y de concienciación sobre el bienestar mental, sesiones de capacitación en torno a la conciliación entre la vida laboral y la vida personal, y clases de meditación.

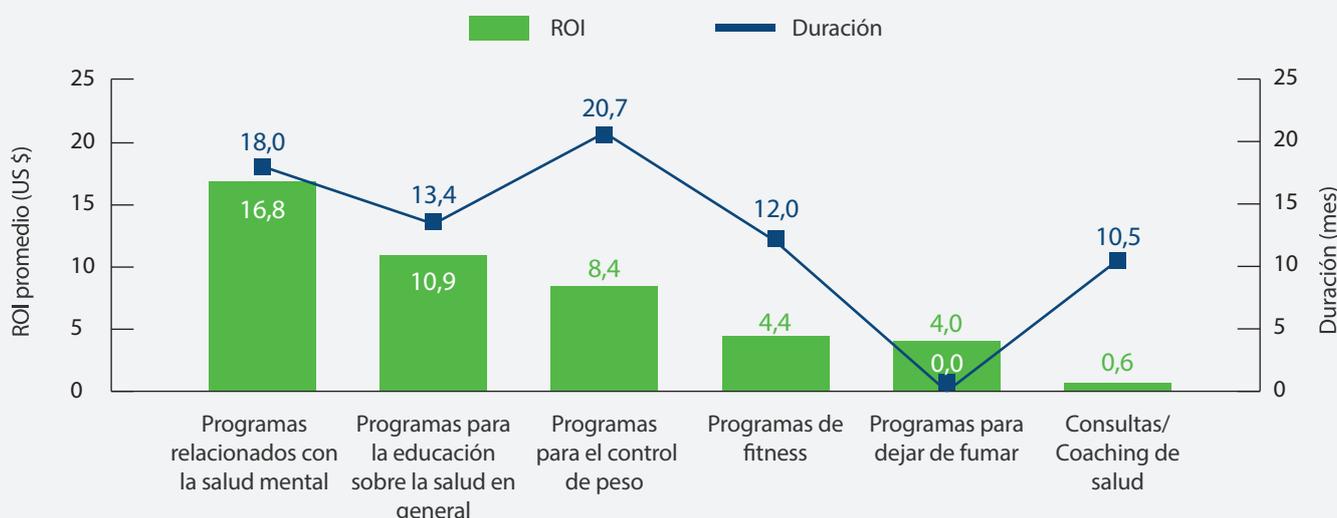
Las orientadas a aprender a manejar el estrés, centradas en proporcionar estrategias de control a través de consultas y sesiones de asesoramiento con profesionales, produjeron mayores beneficios que el resto.

Las intervenciones relacionadas con el bienestar emocional también lograron un gran impacto. Estas ofrecían beneficios como sesiones de entrenamiento o terapias cognitivo-conductuales.

El análisis sugiere que la visibilidad del liderazgo y el apoyo a las iniciativas de salud mental fueron factores determinantes que ayudaron crear una cultura abierta, en la que los empleados podían hablar sobre temas delicados, hasta el momento considerados como tabú. La creciente incidencia de las enfermedades mentales en los lugares de trabajo indica que incluir intervenciones de este tipo en los programas de bienestar es extremadamente importante.

FIG. 10

ROI PROMEDIO (USD) Y DURACIÓN POR TIPO DE PROGRAMA, DENTRO DE LOS PROGRAMAS QUE ÚNICAMENTE ABORDAN LA GESTIÓN DEL ESTILO DE VIDA



CONOCER LAS TASAS DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS EN LOS PROGRAMAS DE SALUD Y BIENESTAR

Las empresas obtienen mayores retornos si el programa cuentan con una alta tasa de participación y con un compromiso mantenido en el tiempo

El éxito de los programas de bienestar en el lugar de trabajo depende, en gran medida, de la participación y compromiso mantenido en el tiempo. En una situación ideal, estos deberían mantenerse constantes de principio a fin. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas logran una alta tasa de participación inicial, pero con el tiempo el compromiso va disminuyendo (Fig. 11).

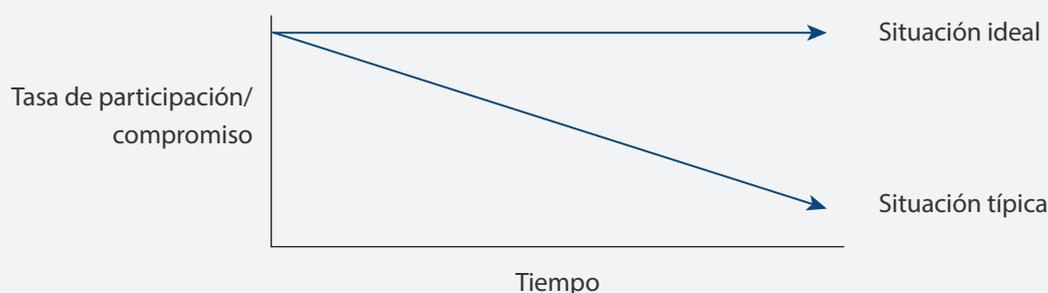
Hemos analizado tanto las tasas de participación iniciales como las registradas al final de los programas para tratar de comprender qué factores influyen

en estos índices. En el análisis, hemos comprobado que el 56% de los estudios de caso informaron sobre las tasas de participación y el 43% sobre las tasas de compromiso. De promedio, la tasa de abandono fue aproximadamente del 42%.

Tal y como hemos podido identificar, la implantación de estas iniciativas estuvo acompañada de diferentes estrategias para lograr altas tasas de participación. Algunas de ellas fueron sensiblemente más efectivas que otras. Observamos que el enfoque más adoptado consistió en proporcionar pequeños incentivos. Sin embargo, los costos asociados a esta línea de actuación a menudo superaron los beneficios. Las estrategias de bajo coste resultaron más efectivas en algunas ocasiones. Un método que ha dado buenos resultados, y que hemos detectado en varios estudios de caso, implicaba realizar encuestas preliminares a los empleados para determinar sus perfiles de riesgo de salud, sus niveles de motivación, las barreras de participación percibidas y las expectativas puestas en el programa de salud y bienestar. La información obtenida se utilizó luego para crear programas personalizados. También se observó que el apoyo de los líderes era un importante aliciente para promover la participación de los trabajadores.

FIG. 11

TASAS DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR



TASA DE PARTICIPACIÓN
Empleados que se inscriben en el programa de bienestar

TASA DE COMPROMISO
Empleados que completan el programa de bienestar

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR ALTOS NIVELES DE COMPROMISO

Nuestro análisis muestra que un pequeño aumento de la tasa de participación da como resultado un aumento significativo de los beneficios económicos del programa. Examinamos 15 estudios de caso que medían las fluctuaciones de las tasas de compromiso y su vinculación con el rendimiento de la inversión. Nos dimos cuenta de que cuando las tasas de participación subieron del 75% al 92%, el retorno se multiplicó por once.

Pudimos observar que las empresas utilizaron distintas estrategias para mejorar la participación en los programas (Figura 12). Se constató que aquellos que contaban con un responsable de los programas, coach de salud, gestor de casos o consultor tuvieron tasas de participación más altas. Realizar pequeños cambios en el entorno físico para reforzar los mensajes de salud y bienestar también ayudó a lograr mejores niveles de participación.

FIG. 12

FACTORES QUE IMPULSAN LA TASA DE COMPROMISO



LOS INCENTIVOS BASADOS EN RESULTADOS OFRECEN UN ROI MAYOR QUE LOS INCENTIVOS BASADOS EN LA PARTICIPACIÓN



Nuestra investigación demuestra que las tasas de participación y retorno de la inversión guardan una relación directa con los incentivos monetarios (cantidad económica o descuentos en primas y vales) y no monetarios (como el aumento de vacaciones anuales o los premios otorgados por los compañeros).

Algunos de estos incentivos se basaban en la participación, lo que incluía la prestación de beneficios para un aumento de la actividad y cumplimiento del programa, o en los resultados, vinculándolos con los logros obtenidos, como la reducción de los factores de riesgo y los cambios en el estado de salud.

Según nuestro análisis, los incentivos basados en los resultados presentaban un mayor retorno de la inversión que los basados en la participación (Fig. 13). Una de las explicaciones de esto podría ser que las personas se sienten más motivadas para asumir la responsabilidad de cuidar de su salud y adoptar cambios de comportamiento para lograr los objetivos de mejora del bienestar.

FIG. 13

ROI PROMEDIO (USD) DESGLOSADO POR TIPO DE INCENTIVO

Tipo de incentivo	ROI promedio (USD)	Nº de estudios analizados
Basado de Resultados	5,5	6
Basado en la participación	2,5	20

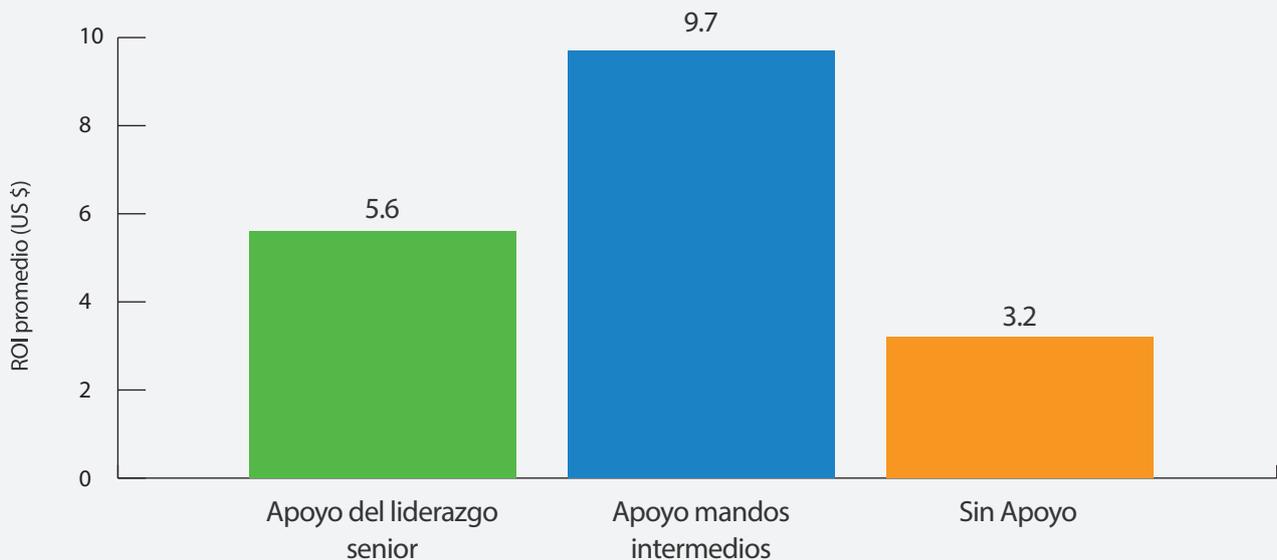
APOYO DEL LIDERAZGO

El apoyo del liderazgo es uno de los mayores alicientes de bajo coste para lograr una mayor participación. El compromiso con los programas de bienestar en todos los niveles de gestión, superiores o intermedios, es importante para construir una cultura de apoyo organizacional.

Nuestro análisis manifiesta que este apoyo también garantiza mayores retornos que los programas sin ningún tipo de compromiso expreso (Fig. 14). Aquellos que contaban con una participación de la de los mandos intermedios lograron un rendimiento promedio de, aproximadamente, diez veces la inversión inicial. Este papel fue particularmente importante en los programas de gestión del estilo de vida relacionados con la salud mental. En los planes que tuvieron éxito, la actitud y convicción de los directivos, y su facilidad para comunicarse con sus empleados, ayudaron a aumentar la participación y la motivación. Uno de los estudios de caso analizados puso de relieve que cuando los directivos recibieron algún tipo de formación para realizar intervenciones de salud mental, registraron una reducción significativa de las bajas por enfermedad relacionadas con el trabajo, así como un alto retorno de la inversión. La capacitación incluía información relacionada con la sensibilización sobre la importancia de cuidar la salud mental, y sirvió de orientación a los directivos para que apoyasen a los trabajadores a su reincorporación al puesto laboral. A raíz de estas nuevas capacidades, los directivos se sentían más confiados para abordar con sus equipos aquellas cuestiones relacionadas con el bienestar emocional.

FIG. 14

ROI PROMEDIO (USD) DESGLOSADO POR EL APOYO DEL LIDERAZGO (N=33)



Apoyo del liderazgo senior: 22 *

Apoyo de mandos intermedios: 12 *

Sin Apoyo: 2

*Algunos estudios informaron de apoyo de la dirección tanto de la dirección como de los mandos intermedios

Las empresas tienen que idear estrategias para involucrar a los mandos intermedios en la promoción y el apoyo a las iniciativas de salud y bienestar

Dada la importancia de la participación de los mandos intermedios en el éxito de los programas de bienestar, las empresas deberían pensar en cómo involucrar y motivar a estos perfiles. Nuestra investigación revela que es importante definir los roles y responsabilidades de esta figura al implementar los planes. Proporcionar sesiones de capacitación e involucrarles en la ejecución de algunas o de todas las intervenciones son estrategias que dieron buenos resultados a la hora de motivarles (Fig. 15).

FIG. 15 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR QUE LOS MANDOS INTERMEDIOS SE IMPLIQUEN EN LAS INICIATIVAS DE BIENESTAR



MEDICIÓN DEL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS

Hay una falta de estandarización en los indicadores disponibles para medir el éxito de los programas

La supervisión y evaluación de los programas de bienestar ayuda a las empresas a mejorar la oferta de programas. Sin embargo, nuestra investigación sugiere que, sorprendentemente, a menudo estos procedimientos se pasan por alto. La medición continua permite identificar y valorar el efecto en la salud y el bienestar de las actividades realizadas, el compromiso y la satisfacción de los empleados y el retorno de la inversión obtenido.

Los datos de los programas de bienestar en el lugar de trabajo suelen ser amplios y fragmentados. Hay una falta de indicadores estandarizados o de marcos disponibles para medir el éxito de las intervenciones. Basándonos en nuestra investigación, hemos identificado cinco categorías de indicadores y, dentro de cada una de ellas, hemos dado con una gran variedad de metodologías para medir el impacto (Fig. 16). Estos indicadores estratégicos hacen hincapié en toda la gama de resultados de los programas que pueden agregar valor a una organización. La selección del más adecuado dependerá de varios factores, incluida la disponibilidad de datos, los recursos disponibles para la medición y el tipo específico de programa implementado. Las empresas pueden elegir uno o más indicadores para evaluar el éxito de los planes.

FIG. 16

DIFERENTES PARÁMETROS PARA MEDIR EL ÉXITO DE UN PROGRAMA PROGRAMA



FIG. 17

PARÁMETROS DE LOS COSTES

Indicador	Cómo	Cuándo	Beneficios	Limitaciones
Costes del programa	<ul style="list-style-type: none"> Costes del programa Coste de los incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> Datos anteriores, durante y posteriores al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a las empresas a comprender los costes tangibles e intangibles asociados al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Se necesitan factores adicionales para identificar el valor de las inversiones

FIG. 18

PARÁMETROS DEL AHORRO FINANCIERO

Indicador	Cómo	Cuándo	Beneficios	Limitaciones
Utilización de servicios de atención médica y reducción de costes	<ul style="list-style-type: none"> Datos de solicitudes de reembolso de seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Datos anteriores y posteriores al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Medida sencilla para proporcionar datos de utilización reales que se pueden convertir directamente en valor monetario 	<ul style="list-style-type: none"> La disponibilidad de datos incompletos podría no ofrecer una imagen realista
Ahorros relacionados con el absentismo laboral	<ul style="list-style-type: none"> Horas de ausencia detectadas en los registros de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Datos anteriores y posteriores al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Generador de costes importantes en atención médica para las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Medida indirecta que debe convertirse en estimaciones comparables
Aumento de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de autoevaluación Registros de horas de ausencia de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Datos anteriores y posteriores al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Factor importante para medir la eficiencia de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Los datos de autoevaluación a menudo están sujetos a sesgos
Mejora del presentismo	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Datos anteriores y posteriores al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Factor importante para la evaluación del rendimiento en el trabajo y la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Los datos de autoevaluación difíciles de medir están sujetos a sesgos
Mejora de la retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> Datos sobre empleo de los registros de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior y posterior al programa Comparación anual o mensual 	<ul style="list-style-type: none"> Más fácil de rastrear 	<ul style="list-style-type: none"> No es un factor independiente para medir el impacto económico

FIG. 19

PARÁMETROS DE LAS TASAS DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO

Indicador	Cómo	Cuándo	Beneficios	Limitaciones
Tasa de participación en el programa	<ul style="list-style-type: none"> Número de inscripciones en el programa de bienestar Participantes inscritos que completan la encuesta de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> Al principio del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Da una estimación del alcance del programa de bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de motivación de los empleados difíciles de comprender
Tasa de compromiso con el programa	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa en los seguimientos posteriores 	<ul style="list-style-type: none"> En el período de seguimiento seleccionado 	<ul style="list-style-type: none"> Una oportunidad de entender qué mantiene a los empleados comprometidos con el programa Aquellos que abandonan el programa pueden ayudar a entender cuáles son los obstáculos a la participación 	<ul style="list-style-type: none"> El compromiso mantenido solo puede estudiarse en aquellos empleados que asisten a todas las sesiones de seguimiento
Participación y compromiso del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Número de directivos que participan y se comprometen con el programa de bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> Al principio del programa En el período de seguimiento seleccionado 	<ul style="list-style-type: none"> Una oportunidad de entender el impacto de la participación del liderazgo en el compromiso del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere una participación mínima de directivos y mandos intermedios para medir el impacto

FIG. 20

RESULTADOS DE SALUD

Indicador	Cómo	Cuándo	Beneficios	Limitaciones
Health Risk Reduction	<ul style="list-style-type: none"> Revisiones médicas Encuestas de autoevaluación Monitorización biométrica 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior, intermedia y posterior al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a entender los indicadores de pérdidas Ayuda a desarrollar programas de bienestar personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> Depende de la disposición del empleado para abordar los riesgos identificados
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior, intermedia y posterior al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a entender las valoraciones de los empleados de los programas de bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> Difícil de monetizar para calcular el retorno

FIG. 21

PARÁMETROS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Indicador	Cómo	Cuándo	Beneficios	Limitaciones
Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas prediseñadas o personalizadas Tasa de rotación 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior, intermedia y posterior al programa 	<ul style="list-style-type: none"> La satisfacción laboral se reflejará en su rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Datos de autoevaluación de los empleados
Concienciación sobre la salud de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas prediseñadas o personalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior, intermedia y posterior al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Una mayor concienciación en torno a la salud se asocia con la adopción de un estilo de vida más saludable 	<ul style="list-style-type: none"> Datos de autoevaluación sujetos a sesgo
Positividad	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas prediseñadas o personalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior, intermedia y posterior al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en la cultura laboral en general 	<ul style="list-style-type: none"> Datos de autoevaluación de los empleados
Confianza organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario sobre la medición de la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación anterior y posterior al programa 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en la cultura laboral en general 	<ul style="list-style-type: none"> Datos de autoevaluación de los empleados Es difícil vincularlo únicamente al programa de bienestar

Estos indicadores ampliamente utilizados pueden evaluarse en combinación con otros datos financieros, información que maneje Recursos Humanos sobre el lugar de trabajo, datos del programa de bienestar o de autoevaluación de los empleados. La recopilación y revisión continua de estos indicadores ayudará a las empresas a alinearse con el objetivo de la organización en cuanto al bienestar de la plantilla. También proporcionará una visión completa y ayudará a realizar un seguimiento del rendimiento del programa a lo largo del tiempo. Esta información, a su vez, permitirá a las entidades observar las relaciones entre las diferentes metodologías de medición y adaptarse adecuadamente para mejorar la salud y los resultados económicos del plan.

SALUD Y BIENESTAR EN EL CONTEXTO LABORAL: ¿QUÉ FUNCIONA?

Análisis del retorno de la inversión de los programas de salud y bienestar



Asia Care Group es una firma consultora de gestión especializada que asesora a las organizaciones sanitarias sobre estrategia y cambio. Trabajan en todo el sector: con gobiernos, responsables de pagos, proveedores y una amplia variedad de organizaciones de desarrollo.

