



Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

Secc: E & F Valor: 1.950,00 € Area (cm2): 1244,7 Ocupac: 100 % Doc: 1/7 Autor: Num. Lec: 1000

especial salud laboral

Esther Escolán

Bienestar, compromiso y productividad: un enfoque personalizado e integral

La fidelización del talento sigue siendo uno de los retos de cabecera de las compañías de nuestro país, más si cabe en un mercado laboral marcado altamente competitivo y donde existe una gran rotación laboral. En este contexto, si hay un elemento que en los últimos años ha escalado en el ranking de los mejor valorados por los profesionales para aceptar una oferta laboral o para permanecer en una compañía es que esta cuente con un programa de salud laboral personalizado, que cuide integralmente su bienestar. La salud laboral ha dejado de ser un elemento secundario en las propuestas como marca empleadora de las organizaciones para convertirse en una clave que realmente marca la diferencia a la hora de promover el compromiso y la productividad de las plantillas.

El pasado mes de mayo, un nuevo estudio global de Wellhub sobre el ROI del Bienestar 2026 revelaba, entre otras cosas, que el 80 % de los responsables de RRHH considera que los programas de bienestar son muy importantes o extremadamente importantes para fidelizar los empleados con mejor rendimiento. Del estudio de Wellhub también se desprende que, en España, el 59 % (frente al 72 % global) de los responsables de RRHH afirma que el deterioro del bienestar emocional de los empleados incrementa los costes, mientras que el 85 % de las organizaciones asegura que contar con programas de bienestar contribuye a mejorar la productividad.

Aun así, a tenor de otro estudio reciente, esta vez el "Cigna Healthcare International Health Study", el margen de mejora es bastante amplio. Y es que, tal y como refleja el estudio, aunque el 59 % de los españoles afirma estar satisfecho con su trabajo y el 47 % indica que incluso estaría dispuesto a esforzarse más para contribuir al éxito de la organización, solo el 29 % percibe que su bienestar es una prioridad para la empresa.

La importancia de un entorno saludable

"Hoy en día las empresas que ofrecen un programa de salud y bienestar emocional atraen más talento que aquellas que descuidan estos aspectos", señala **Miquel Casas, director de BH Bienestar**, quien también destaca que "el sueldo y la posición se han vuelto menos relevantes". Hoy en día, en su opinión, "el trabajo debe ser retador y motivacional y el entorno laboral, saludable".

Concedores de este cambio de valores, Casas afirma que los gestores de Personas de las compañías "necesitan construir entornos donde la persona sea el centro del proyecto". Para lograrlo, las organizaciones que acuden a BH Bienestar en la actualidad demandan sobre todo programas de apoyo emocional. Y es que, como apunta Casas, "gran parte del absentismo está asociado a un origen emocional, de manera directa o indirecta". Por ello, las herramientas más valoradas "son aquellas que aúnan tanto las acciones preventivas con acciones dirigidas a las problemáticas presentes". Preguntado acerca de la correlación existente entre una organización que se

preocupa por el bienestar de sus colaboradores y el engagement, orgullo de pertenencia y productividad de esos colaboradores, Casas señala que la relación es "directamente proporcional y positiva". Casas respalda la afirmación citando mediciones usadas por la firma al inicio y al final de su intervención y que revelan que el *engagement* mejora en un 36 %.

Experiencias que acompañan

Hace una década muchas organizaciones entendían el bienestar como un conjunto de actividades puntuales. Hoy, destaca **Estel Mallorquí, fundadora y directora de Biwel**, las más avanzadas "han comprendido que el bienestar no se construye a través de acciones aisladas, sino a través de experiencias que acompañan a las personas durante todo su ciclo dentro de la organización". En su opinión, "hemos pasado de organizar actividades para los empleados a diseñar experiencias que ayudan a las personas a sentirse mejor, relacionarse mejor y desarrollar hábitos más saludables". Esa es precisamente la razón por la que el bienestar ocupa hoy un lugar mucho más relevante dentro de la propuesta de valor al empleado, "porque influye directamente en cómo las personas viven su experiencia dentro de la organización y en la relación que construyen con ella".

Mallorquí subraya, asimismo, que las personas ya no esperan soluciones genéricas, "sino recibir apoyo adaptado a su realidad, a su momento vital y a sus necesidades concretas". En ese sentido, desde Biwel están observando una demanda creciente de servicios relacionados con la salud mental, el acompañamiento psicológico y el

¿Qué retos considera que deberán abordar en la organización a medio plazo

Catalina Castro,
responsable de Salud Laboral de
Acerinox Europa

"El gran desafío en el que ya estamos trabajando a fondo es la salud mental. No podemos olvidar que los trastornos relacionados con ella ya representan la segunda causa de incapacidad temporal en nuestro país, y son, además, los procesos que conllevan bajas de más larga duración. Es una realidad ante la que ninguna organización puede ni debe mirar hacia otro lado. Otro reto crucial para nosotros es la inclusión completa de la mujer a todos los niveles de la organización".



María Burgos,
directora de Comunicación Interna, Cultura y
Bienestar de **Alcampo**

"El primer gran reto es seguir integrando el bienestar en la cultura. La salud mental será, sin duda, uno de los grandes temas: el estrés, la carga emocional o el *burnout* son realidades que debemos abordar sin estigmas y con herramientas concretas. También será clave la diversidad generacional, porque en Alcampo conviven personas con expectativas muy diferentes sobre el trabajo, la comunicación, la flexibilidad o el desarrollo. Otro reto importante será hacerlo cada vez más accesible y realista para tienda y logística".



Gemma Yepes,
responsable de Labour Risks & Wellbeing de
Allianz

"En el corto-medio plazo, la prevención y cuidado de la salud mental debe seguir siendo un reto estratégico en las organizaciones. Cualquier cambio organizativo, decisión o la gestión diaria de los equipos tiene un impacto directo en el bienestar de las personas y es fundamental integrarlo en la toma de decisiones. Además, aspectos como la diversidad generacional o el impacto de las nuevas tecnologías deben abordarse dentro de este enfoque del cuidado de la salud mental".





especial salud laboral



bienestar emocional, así como mucho interés por soluciones que faciliten el acceso a profesionales de la salud, como psicología, fisioterapia o nutrición. Este cambio de paradigma también implica ciertos reajustes en el estilo de liderazgo puesto que este juega un papel importante en cualquier estrategia de bienestar. “Los programas son importantes, pero son los líderes quienes influyen cada día en la experiencia de sus equipos”, destaca Mallorquí.

Cultura, liderazgo y coherencia

Rosa Rodríguez, CEO de Dictea, señala que actualmente la salud laboral se valora más “porque las personas han tomado conciencia de que no se puede sostener el rendimiento a costa del desgaste”. Venimos de años de mucha presión, incertidumbre e hiperconexión y eso, apunta, “ha hecho que muchas personas se pregunten en qué tipo de organización quieren trabajar”. “Hoy el talento no busca solo salario o proyecto; busca entornos donde pueda crecer, aportar y cuidarse, y esto no va de beneficios, va de cultura, liderazgo y coherencia”,

subraya Rodríguez. En su opinión, las personas ya no preguntan solo qué proyecto, salario o carrera les ofrece una empresa, “sino también qué cultura, qué liderazgo y qué condiciones reales de salud van a encontrar”. Y es que la propuesta de valor

El 85 % de organizaciones españolas asegura que contar con programas de bienestar contribuye a mejorar la productividad de sus equipos

como empleador “ya no puede construirse solo desde lo que la empresa da, sino desde cómo permite trabajar, crecer y sostenerse emocionalmente en el tiempo”, prosigue Rodríguez.

Esta nueva forma en la que empleados y empleadores se relacionan, para Rodríguez, requiere

re líderes “que miren un poco más a las personas”. Esto es, “que escuchen, que pregunten, que sepan detectar señales de malestar y que no huyan de las conversaciones difíciles”. Y no tienen que ser psicólogos, matiza, “pero sí líderes capaces de generar confianza, cuidar el clima y ayudar a que la gente pueda trabajar con más seguridad y menos miedo”.

Palanca estratégica de negocio y de talento

Para Cristina Carballeira, Benefits & Wellbeing manager de Inspiring Benefits, la gran evolución es que el bienestar “ha dejado de ser un conjunto de iniciativas aisladas para convertirse en una palanca estratégica de negocio y de talento”. Hace unos años, recuerda, muchos programas de bienestar eran acciones tácticas: un cheque puntual, alguna charla de salud, acuerdos con gimnasios... “Hoy, las organizaciones más avanzadas integran el bienestar en su propuesta de valor al empleado de forma holística: salud física, mental, social y financiera, conectadas con compensación, desarrollo profesional, flexibilidad y cultura”, sostiene Carballeira, para quien otro hito es que el bienestar ha ganado peso en la conversación con dirección financiera y con el CEO. “Ya no se habla solo de ‘hacer lo correcto’, sino de reducir absentismo, rotación, presentismo, mejorar productividad y reforzar la propuesta de valor para los colectivos críticos”, apunta. Un cambio de narrativa “de coste a inversión con retorno medible” que ha hecho que el bienestar “forme parte del diseño mismo de la EVP y no solo de la ‘capa final’ de beneficios”, prosigue.

Carballeira también subraya cómo cuando una organización integra el bienestar en su estrategia de personas, lo que cambia no es solo el ambiente, sino la calidad de la relación entre la persona y la empresa: “El bienestar actúa como un contrato emocional: tú cuidas de mí, yo me implicó contigo”, señala. En términos de *engagement*, se ha comprobado, asimismo, cómo las compañías que

en lo que se refiere a bienestar laboral?

Cristina Retuerta,
coordinadora de Personas y Organización de Ecombes

“El principal reto para las organizaciones es evolucionar desde programas de bienestar hacia modelos integrados, donde la salud de las personas forme parte del propio sistema organizativo. El bienestar no es un programa, es una forma de trabajar y de liderar, una idea que sintetiza la evolución del modelo. En este camino, la prioridad seguirá siendo avanzar en personalización, medición y prevención, abordando retos como el burnout, la diversidad generacional o el equilibrio entre tecnología y factor humano”.

**Tomás Sánchez,**
gerente de Prevención y Bienestar de Grupo Mutua Madrileña

“En el corto plazo pensamos que en las organizaciones debe comenzar un período de reflexión sobre cómo se aproximan a las personas trabajadoras y a sus familias. Resulta clave continuar evolucionando la propuesta de valor, adaptándola a las distintas realidades y necesidades de los empleados, con un enfoque cada vez más personalizado que permita dar respuesta a un entorno laboral en constante transformación: al talento no le pasa inadvertido la apuesta por el bienestar de las empresas y, en el medio plazo, estamos convencidos que será un elemento diferencial a tener en cuenta”.





Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

Secc: E & F Valor: 1.950,00 € Area (cm2): 1237,2 Ocupac: 100 % Doc: 3/7 Autor: Num. Lec: 1000

especial salud laboral

"Si los empleados sienten que su organización les apoya en su salud mental, trabajan mejor"



Miquel Casas, director de BH Bienestar

"Cuando los empleados sienten que su organización les apoya en su salud mental, trabajan mejor y se vinculan más con la compañía. Los datos muestran que estas personas tienen menos riesgo de *burnout*, depresión o ansiedad, confían más en su empresa y en sus líderes, están más satisfechas con su puesto y tienen más intención de quedarse en la organización a medio plazo".

"No basta con promover el bienestar desde el discurso"



Estel Mallorquí, fundadora y directora de Biwel

"No basta con promover el bienestar desde el discurso; es necesario que los responsables de equipo lo integren en su forma de liderar y en las decisiones que toman cada día. Por eso, cada vez cobran más relevancia competencias como la escucha activa, la empatía, la comunicación cercana, la capacidad de generar confianza y la sensibilidad para detectar situaciones que puedan afectar al bienestar de las personas".

Factor decisivo de elección y permanencia

En palabras de Ignasi Colindres, director de **Ne-gocio de Quirónprevención**, la salud laboral –entendida de forma integral– "ha pasado de ser un estándar esperado a convertirse en un factor decisivo de elección y permanencia". Este cambio de visión, prosigue, tuvo un punto de inflexión importante tras la pandemia del Covid, llevando a la sociedad a la conclusión de que, "sin salud integral, la economía se para, no hay empresa y no se genera riqueza, y favoreciendo que el concepto de salud laboral se vea superado por el nuevo concepto de salud integral". En consecuencia, destaca Colindres, las personas buscan empresas "que protejan su salud física y cuiden su bienestar emocional y que, a la vez, les ofrezcan entornos de trabajo saludables y sostenibles".

En caso contrario, señala **África Gala**, directora de **Personas de Quirónprevención**, los principales indicadores relacionados con una mala estrategia de bienestar, seguridad y salud laboral son "altos índices de absentismo, rotación voluntaria elevada, incremento de bajas por estrés o ansiedad, caída en encuestas de clima, incidencias en liderazgo y conflictos internos, reducción del rendimiento y de la capacidad de innovación, y disminución de la productividad".

cuentan con programas de bienestar maduros "tienden a registrar mayores índices de recomendación interna, participación en iniciativas corporativas y disposición a asumir retos complejos". El orgullo de pertenencia, señala Carballeira, "se refuerza porque los empleados perciben coherencia entre el discurso y la práctica: la empresa no solo habla de poner a las personas en el centro, sino que lo demuestra con recursos, políticas y tiempo".

Programas integrales y personalizados

Para **Lola Gómez**, responsable de **Empresas & Instituciones en opensalud**, uno de los factores que han promovido que la salud laboral sea uno de los elementos mejor valorados a la hora de aceptar una oferta laboral es que en el entorno laboral conviven varias generaciones con necesidades de salud muy diferentes. "Mientras los profesionales más jóvenes muestran una mayor sensibilidad hacia la salud mental y el bienestar emocional, los perfiles más senior, que son ma-

yoritarios, demandan cada vez más apoyo en prevención, enfermedades crónicas y salud física", apunta. Esto, añade Gómez, unido a las crecientes dificultades de acceso al sistema sanitario español derivadas de largas esperas, "refuerza la necesidad de ofrecer programas integrales y personalizados capaces de adaptarse a cada etapa de la vida laboral".

Gómez apunta también cómo, actualmente, la salud mental sigue siendo el ámbito más demandado por las organizaciones, "impulsada por el aumento de los riesgos psicosociales y la necesidad de prevenir y acatar patologías como la ansiedad y el estrés". Al mismo tiempo, señala, "cada vez existe una mayor conciencia de que el bienestar debe abordarse de forma integral, por lo que también observamos un creciente interés por servicios relacionados con la fisioterapia y los trastornos musculoesqueléticos dada su incidencia en el absentismo, así como por la nutrición y la promoción de hábitos saludables".

De responsabilidad individual a organizativa

Hace apenas una década, muchas iniciativas de bienestar estaban vinculadas a acciones aisladas: fruta en la oficina, actividades deportivas o campañas puntuales de salud. **Isabel Aranda**, doctora en **Psicología del Trabajo y Wellbeing manager en Therapyde**, señala que eran "iniciativas bienintencionadas, pero frecuentemente desconectadas de la estrategia empresarial y, sobre todo, sin un impacto real sobre la salud de las personas". Hoy, prosigue la también especialista en salud laboral, las organizaciones más avanzadas entienden que el bienestar forma parte de la experiencia del empleado y constituye un factor estratégico de competitividad: "Ha pasado de ser un beneficio accesorio a convertirse en un elemento central de la propuesta de valor al empleado". La gran diferencia, en su opinión, "radica en que ya no hablamos únicamente de bienestar individual, sino también de bienestar organizacional". Y es que, ahora, "ya no basta con enseñar a gestionar el estrés si la organización genera sistemáticamente condiciones que favorecen dicho estrés; esto es así porque la salud ha pasado de ser una responsabilidad individual a una del contexto laboral", tal como recoge la nueva Reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (2026).

En ese sentido, apunta Aranda, las demandas han evolucionado "desde intervenciones reactivas hacia modelos más preventivos", de ahí que las organizaciones muestren cada vez más interés por cinco grandes áreas: la salud laboral, "especialmente en lo que respecta a prevención del *burnout*, gestión del estrés, ansiedad y fatiga emocional"; formación de líderes saludables, "en tanto que existe una amplia evidencia de que el responsable inmediato es uno de los factores

Sonia Lecina, Rewards & Performance lead Iberia de Sanofi

"Desde Sanofi hemos identificado varios frentes prioritarios. Primero, la salud mental seguirá siendo el gran reto y la normalización de la conversación sobre salud mental en el entorno laboral requerirá un trabajo continuo. También necesitamos seguir adaptando nuestra propuesta a las distintas fases vitales de los empleados, desde los jóvenes talentos hasta los empujados senior, prevenir el *burnout* y asegurar el bienestar financiero, algo que en un contexto de inflación e incertidumbre económica como el actual, conseguimos con programas como el ESPP (plan de compra de acciones para empleados) o el apoyo a la planificación de la jubilación".



Verónica García, responsable de Seguridad, Salud y Bienestar para Schneider Electric en Iberia

"El gran reto está en cada vez saber anticiparnos más. La salud mental va a seguir siendo clave, cada vez con un enfoque más preventivo. Y también la diversidad generacional, porque cada persona espera cosas distintas del trabajo. En nuestro caso, partimos de algo importante: una cultura basada en la confianza y en el cuidado. Cuando te sientes escuchada y acompañada, muchas cosas dejan de ser un problema. El bienestar deja de ser reactivo y pasa a formar parte del día a día".



Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

especial salud laboral

con mayor impacto sobre la experiencia laboral y el bienestar psicológico"; los programas de detección temprana de malestar; el diseño de culturas saludables, "incluyendo seguridad psicológica, comunicación, reconocimiento y sentido de pertenencia"; y medición e impacto, "puesto que las organizaciones quieren conocer el retorno de la inversión y disponer de indicadores objetivos que permitan evaluar resultados".

Sostenibilidad vital

No es ningún secreto que el paradigma del empleo ha cambiado. Y es que, tal como destaca **Orlando Pérez, CEO de Wellwo**, hoy en día, los profesionales, "especialmente las nuevas generaciones, ya no solo buscan una retribución económica; buscan sostenibilidad vital".

En ese sentido, prosigue Pérez, "hemos pasado de un modelo puramente reactivo a uno proactivo e integrado". Hace unos años, el bienestar en las empresas se limitaba a acciones aisladas: una cesta de fruta en la oficina, un descuento para el gimnasio o una charla puntual sobre nutrición, "el llamado *corporate wellness checklist*", recuerda. En cambio, hoy, el bienestar es un pilar estratégico e indispensable de la Propuesta de Valor al Empleador. "Se ha integrado de forma transversal en la cultura de las organizaciones y en Wellwo, hemos visto cómo la salud laboral ha pasado de ser un beneficio social secundario gestionado por Recursos Humanos a una prioridad de la dirección general, entendida como una inversión directa en la resiliencia y la competitividad de la compañía".

La salud mental sigue siendo el ámbito más demandado por las empresas, debido al aumento de los riesgos psicosociales y la necesidad de prevenir y atacar patologías como la ansiedad y el estrés

Cualquier cambio de paradigma laboral implica un cambio en el estilo de liderazgo y este nuevo entorno, en el que el bienestar, la seguridad y la salud laboral impacta de lleno en el compromiso de la fuerza laboral y en la competitividad de la organización, no iba a ser menos. Tal como apunta el CEO de Wellwo, "el liderazgo autoritario o puramente orientado a la tarea ha quedado obsoleto". Este sostiene que el nuevo entorno exige "un liderazgo saludable y humano", en el que sobre todo destaquen cualidades como "la empatía y la escucha activa, la vulnerabilidad y la coherencia, y la flexibilidad psicológica, entendida como la capacidad de entender que los colaboradores son personas con realidades complejas fuera del trabajo y saber adaptar la gestión a esas circunstancias para favorecer la seguridad psicológica del grupo".

Exámenes periódicos de salud

En una compañía como Acerinox, con un volumen de cerca de 2.000 trabajadores, consolidar



un buen clima laboral es fundamental para mantenerse como un referente en Salud Laboral. En este sentido, explica **Catalina Castro, responsable de Salud Laboral de Acerinox Europa**, la compañía ya apostó hace varios años por adherirse a la Declaración de Luxemburgo como marco de referencia. "No buscábamos solo mejorar el ambiente de trabajo, sino impulsar el bienestar integral de las personas y de su entorno", apunta. Este fue el primer paso para obtener, posteriormente, la certificación de Organización Saludable según el modelo de mejora continua de AENOR.

Acerinox se apoya en los exámenes periódicos de salud, que le permiten profundizar de forma individualizada en las necesidades de cada trabajador para asesorarle y ofrecerle las opciones que mejor se adaptan a sus circunstancias. "También utilizamos herramientas muy valiosas como los resultados epidemiológicos de la Vigilancia de la Salud, las encuestas de clima laboral y de riesgos psicosociales, y el *feedback* directo de nuestros *stakeholders*", añade Castro, para quien los programas más representativos que la firma pone a disposición del equipo son el Programa de Ayuda al Empleado (PAE), con soporte psicológico online o telefónico 24/7, el de control de la obesidad, el de deshabituación tabáquica y el de acompañamiento para trabajadores en situación de incapacidad temporal. "Actualmente –puntualiza Castro–, tenemos en fase de desarrollo un protocolo de control de sustancias (alcohol/drogas) en el organismo y un programa de vacunación en el adulto".

Castro cita el de la personalización como uno de los mayores retos a los que se enfrentan a la hora de desplegar su programa de bienestar corporativo. Al ser una plantilla tan grande y con una enorme diversidad de jornadas –que van desde turnos de ocho horas de lunes a domingo o de lunes a viernes, hasta jornadas continuadas o partidas–, "el verdadero reto es garantizar que la información y los recursos lleguen a todo el

mundo por igual", algo que obliga a la empresa a adaptar los procedimientos constantemente. El último consistió en aprovechar el momento en que los trabajadores acuden a su reconocimiento médico para que completen la encuesta de riesgos psicosociales a través de una *tablet*. "En un mismo acto, unimos la vigilancia de la salud física con una valoración de su salud emocional, algo que nos permite ofrecer, bajo la más estricta confidencialidad, un tratamiento psicológico a medida si es necesario", destaca Castro.

"El engagement nace también del vínculo, de sentirse cuidado y parte de algo"



Rosa Rodríguez, directora de Dicter

"El *engagement* no nace solo de tener objetivos claros o buenos procesos; nace también del vínculo, de sentirse cuidado, reconocido y parte de algo. Si una persona percibe que la organización se preocupa de verdad por su bienestar, aumenta la confianza y con ella la implicación. Y cuando no hay vínculo, el compromiso cae, porque nadie se compromete de verdad con personas o entidades con las que no siente una conexión significativa".



especial salud laboral

"Vamos a ver una mayor integración entre salud laboral, cultura y diseño del trabajo"

Cristina Carballeira, Benefits & Wellbeing manager de Inspiring Benefits

"Creemos que la evolución natural de la salud laboral va a ir en tres direcciones claras: en primer lugar, de la reacción a la prevención; después, veremos una mayor integración entre salud laboral, cultura y diseño del trabajo y, por último, habrá un alto en la madurez de la medición, en el que las empresas pasarán de indicadores básicos a cuadros de mando que integren datos de salud, clima, desempeño, rotación, absentismo y costes".

Cuidar, escuchar y acompañar

En **Alcampo** el bienestar tiene cada vez más peso porque se encuentran en un momento de transformación clave no solo de negocio, también cultural. "Estamos revisando cómo trabajamos, cómo nos relacionamos, cómo lideramos y qué experiencia queremos que vivan nuestros equipos cada día", señala **María Burgos**, directora de **Comunicación Interna, Cultura y Bienestar**. "Para nosotros, el bienestar no va de sumar actividades o beneficios sin más, sino de que las personas se sientan cuidadas, escuchadas y acompañadas", matiza. Alcampo es una compañía de *retail*, con más de 23.000 colaboradores y realidades muy distintas, de ahí que trabajen el bienestar desde cinco dimensiones: físico, mental, profesional, financiero y social. "Porque cuando una persona está bien —subraya Burgos—, también se compromete más, aporta más y se siente más orgullosa de formar parte de la compañía".

"La personalización empieza por escuchar", afirma Burgos. En ese sentido, la encuesta anual de clima de la firma, BES, ayuda a entender cómo viven los equipos su experiencia en la compañía: su entorno, su equilibrio vida-trabajo, su relación con el liderazgo, su orgullo de pertenencia o su nivel de compromiso. "A partir de esa escucha, construimos una propuesta amplia y flexible, porque no todas las personas necesitan lo mismo ni viven la compañía desde el mismo lugar", sostiene Burgos. Alcampo trabaja iniciativas de bienestar físico, mental, profesional, financiero y social: desde fisioterapia, nutrición, yoga o *mindfulness*, hasta formación, flexibilidad, anticipo de nómina, beneficios, descuentos o espacios de conexión. "Pero lo importante —subraya Burgos— no es solo tener iniciativas, sino acercarlas bien a cada colectivo", puesto que una persona de tienda, logística o servicios centrales tiene ritmos y

necesidades distintas. "Por eso estamos adaptando cada vez más formatos, mensajes y acciones para que el bienestar llegue de verdad a todos", señala.

La encuesta BES se convierte, asimismo, en la herramienta que Alcampo utiliza para ver cómo evolucionan los equipos de la compañía y hacia dónde se deben orientar las acciones. Es clave en tanto que aporta información sobre compromiso, orgullo de pertenencia, entorno de trabajo, equilibrio vida-trabajo y satisfacción. "A partir de esos resultados podemos identificar colectivos, centros o temas que necesitan más foco y hacer seguimiento de la evolución", explica Burgos, quien añade que, además, la firma combina esa información con la participación en iniciativas, el *feedback* cualitativo, la escucha de managers y las conversaciones con los equipos. "Para nosotros, el bienestar tiene impacto cuando se nota en el día a día: en cómo se trabaja, cómo se lidera, cómo se escucha y cómo se sienten las personas dentro de la compañía", concluye Burgos.

Estrategia de escucha continua

Es una realidad que las nuevas generaciones priorizan la propuesta de valor en bienestar, la conciliación y la flexibilidad a la hora de elegir una empresa. Por ello, no solo es clave para atraer talento, sino también para fidelizarlo y desarrollarlo. En **Allianz** lo abordan como un objetivo prioritario, a través de su estrategia *'We Care for Tomorrow'*. "Nuestro objetivo es promover y proteger la salud, la seguridad y el bienestar de

La salud laboral ha pasado de ser un beneficio social secundario gestionado por RRHH a una prioridad de la dirección general

las personas, generando entornos de trabajo seguros, saludables y sostenibles", dice **Gemma Yepes**, responsable de **Labour Risks & Wellbeing** de la compañía. Allianz estructura su propuesta de valor en bienestar en cuatro pilares clave para dar cobertura de manera integral: actividad física, salud mental, chequeo de la salud y alimentación saludable.

La personalización de todo ello es también clave y se aborda desde un doble enfoque. "Por un lado, contamos con una estrategia de escucha continua que nos permite identificar necesidades reales y diseñar soluciones adaptadas a la plantilla e iniciativas como los *Change Agents* o las encuestas de clima y pulso anuales nos ayudan a recoger este *feedback* y priorizar acciones. Por otro lado, diseñamos estas acciones teniendo en cuenta la diversidad de la plantilla y los distintos momentos vitales, para ofrecer una propuesta inclusiva y adaptada", señala Yepes, para quien más que la personalización en sí, el mayor reto reside en la dispersión geográfica de la plantilla,



ya que la compañía tiene empleados en prácticamente todo el territorio nacional.

Allianz mide de forma continua el bienestar de la plantilla a través de su encuesta global de engagement, la cual incluye indicadores específicos que les permiten medir el nivel de estrés y bienestar, así como el compromiso de la plantilla. Pese a los *hándicaps* que plantea esa dispersión a la que Yepes hacía referencia, cabe señalar que, en los últimos años, estos indicadores han mostrado una evolución positiva, superando incluso los objetivos definidos a nivel de Grupo. "Esto refuerza la correlación entre las iniciativas de bienestar y la experiencia del empleado", destaca Yepes.

Una marca empleadora coherente

El bienestar laboral ha pasado de ser un elemento complementario a convertirse en uno de los pilares estratégicos de la gestión de personas. "Hoy las organizaciones más avanzadas lo entienden como una palanca directa de compromiso, productividad y fidelización del talento", señala **Cristina Retuerta**, coordinadora de **Personas y Organización de Ecoembes**, quien también destaca que, además, "contribuye a proyectar una marca empleadora coherente, que cuida de manera integral la salud física, mental y emocional de las personas". En Ecoembes, el programa de bienestar se integra en la propuesta de valor al empleado como un elemento estructural que conecta bienestar, flexibilidad, desarrollo y conciliación. Una visión, destaca Retuerta, que forma parte del ADN corporativo, que defiende que "las personas son el motor de nuestra actividad y su bienestar es un factor esencial de nuestra cultura corporativa".

En este contexto, el bienestar se integra dentro de una propuesta de valor más amplia, concebida desde una visión global de la persona. Dicha propuesta se materializa en una propuesta de valor con más de 80 medidas de conciliación, que abordan ámbitos como la calidad en el empleo, el bienestar, la flexibilidad, el apoyo a la familia o la igualdad de oportunidades. "Nuestro enfoque



especial salud laboral



parte de entender que el bienestar es multidimensional y debe dar respuesta a las distintas realidades de las personas”, subraya Retuerta, quien añade que se trata, asimismo, de un modelo apoyado en estándares externos como la certificación efr que, apunta, “avala la madurez de la organización en materia de conciliación y cuidado de las personas”.

Para Retuerta, una de las claves de las nuevas tendencias en salud laboral es, “la capacidad de llevar el bienestar al día a día del empleado, con propuestas cada vez más adaptadas a las necesidades individuales, encontrando el equilibrio entre escalabilidad, sostenibilidad y alineada con la estrategia de negocio”. En este sentido, Ecoembes ha desarrollado iniciativas concretas que aterrizan esta estrategia en experiencias reales, con ejemplos como ‘BEWEL’, que estructuran una oferta continua de acciones orientadas a la salud física y emocional, combinando formación, sensibilización y actividades (talleres, webinars, retos o deporte corporativo). “Queremos que el bienestar sea algo vivido, no solo declarado; que forme parte de la experiencia cotidiana del empleado”, defiende Retuerta.

Realidades diversas

Por su parte, **Mutua Madrileña** acaba de lanzar ‘Atulado’, un plan de bienestar pensado para cuidar de los empleados y sus familias desde una visión integral, con cuatro dimensiones que sitúan a la persona en el centro: mi yo, mi entorno, mi futuro y mi trabajo. “Durante la fase de diseño –recuerda **Tomás Sánchez, gerente de Prevención y Bienestar** del Grupo–, llevamos a cabo un análisis interno que nos permitió identificar qué estamos ofreciendo actualmente a nuestros empleados y cuáles son las nuevas necesidades o aspectos que aún quedaban por cubrir”. Con esta base, la firma buscaba ir un paso más allá, de ahí que haya puesto el foco en iniciativas que respondan a realidades diversas, como un nuevo ecosistema de centros deportivos gratuitos, soluciones digitales gratuitas de bienestar o como

“El uso del dato demostrará el impacto del bienestar en indicadores clave de negocio”



Lola Gómez, responsable de Empresas & Instituciones en **opensalud**

“Los programas seguirán evolucionando desde modelos más generalistas hacia estrategias más personalizadas, preventivas y basadas en datos. El componente preventivo ayudará a identificar riesgos antes de que se traduzcan en bajas o pérdidas de productividad, así como a promover un estilo de vida más saludable. Y el uso del dato permitirá medir resultados, optimizar recursos y tomar decisiones más precisas, demostrando además el impacto del bienestar en indicadores clave de negocio”.

el cuidado de mascotas que son ya parte de las familias. “Las soluciones de movilidad, especialmente en grandes ciudades, la atención a familiares dependientes y el seguir reformando nuestras acciones de salud física y emocional han sido otros de los ejes de nuestra evolución”, añade Sánchez.

El gerente de Prevención y Bienestar de Grupo Mutua Madrileña reconoce que, sin duda, uno de los retos más importantes es pasar de una propuesta homogénea a ofrecer una experiencia

Las empresas buscan que el bienestar se vea en el día a día de la organización, no solo sobre el papel a la hora de planificar iniciativas

personalizada, adaptada a momentos vitales, perfiles generacionales o necesidades específicas en contextos diversos. “No existe una solución única válida para todos, por lo que es necesario adaptar las medidas a cada realidad”, manifiesta a la vez que señala que otro de los grandes retos es el de “ofrecer una experiencia fácil, recomendaciones individualizadas a lo que mejor encaja en cada caso y acceso rápido”. “Lo importante, a pocos clics”, sintetiza.

Uno de los pilares estructurales del nuevo plan de bienestar ‘Atulado’ es, asimismo, la medición, un eje especialmente presente. “A través del aná-

“El talento hoy busca organizaciones que acompañen a las personas a lo largo de su carrera”



Ignasi Colindres, director de Negocio, y **África Gala**, directora de Personas, respetivamente, de **Quirónprevención**

“En una estrategia de salud laboral verdaderamente orientada al talento, el punto de partida ya no puede ser el cumplimiento normativo, sino la sostenibilidad de las personas y de la organización en el medio y largo plazo. El talento hoy no busca solo un entorno seguro desde el punto de vista físico; busca organizaciones que cuiden, que entiendan la complejidad del trabajo actual y que sepan acompañar a las personas a lo largo de toda su vida profesional”.

lisis –puntualiza Sánchez–, obtenemos visibilidad sobre cómo los empleados utilizan la propuesta de valor y cuál es su nivel de satisfacción”. Un enfoque que, a su vez, “permite identificar de forma continua sus necesidades y, a partir de ello, evaluar y evolucionar nuestras medidas con un criterio de mejora continua”, apunta Sánchez.

Experiencia de trabajo con propósito

“En **Sanofi**, el bienestar no es un complemento, es un eje estratégico”. Así lo señala **Sonia Lecina, Rewards & Performance lead Iberia** de la compañía, cuyo programa ‘All Well’ articula toda la propuesta de valor al empleado en torno a cuatro pilares: cuerpo sano, mente sana, salud financiera y cultura de trabajo saludable. “Esta visión holística nos permite ofrecer algo más que beneficios: ofrecemos una experiencia de trabajo con propósito”, subraya Lecina. Todo ello tiene un impacto directo en la marca empleadora de la farmacéutica. En España, esta cuenta con más de 1.400 empleados, más de 45 nacionalidades, con un 54,1 % de mujeres y cuatro generaciones conviviendo. “Que todos ellos se sientan cuidados y comprometidos es fundamental para atraer y retener talento”, afirma Lecina.

A la hora de dar respuesta a una plantilla tan diversa, la apuesta de Sanofi ha sido construir un ecosistema de opciones, no un programa único. La clave, en palabras de Lecina, “está en que el empleado pueda elegir qué le aporta valor en cada momento de su vida”. Algunos ejemplos son **Wellbeing App**, donde cada empleado puede acceder a consultas personalizadas de nutrición, psicología y actividad física, clases virtuales y presenciales, fisioterapia y talleres temáticos; la



Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

Secc: E & F Valor: 1.950,00 € Area (cm2): 1244,7 Ocupac: 100 % Doc: 7/7 Autor: Num. Lec: 1000

especial salud laboral

evaluación preventiva online 'Digital Health Check-Up'; el programa 'Cancer & Work', para empleados que atraviesan una enfermedad grave, ya sean pacientes o cuidadores; 'Urban Sports Club', que da acceso a una amplia red de instalaciones deportivas, grupos de afinidad y beneficios flexibles. La compañía, además, forma a los managers "para que sean capaces de identificar las necesidades de sus equipos y facilitar el acceso a los recursos disponibles", explica Lecina.

La Rewards & Performance lead de Sanofi reconoce que los últimos años han sido especialmente exigentes en materia de salud mental pospandemia. "El aumento del estrés, la ansiedad y el burnout nos llevó a reforzar nuestro Employee Assistance y también lanzamos formaciones

Los programas de bienestar son un elemento clave en las políticas de employer branding, ya que contribuyen a atraer y fidelizar talento

obligatorias para todos los empleados sobre cómo fomentar un entorno de trabajo positivo y seguro", explica Lecina, para quien la gestión del modelo de trabajo híbrido y la diversidad generacional completarán el listado de retos a los que han tenido que enfrentarse en materia de salud laboral.

Cultura basada en la confianza

"En **Schneider Electric** lo tenemos claro: solo puedes dar tu mejor versión si estás bien. Por eso para nosotros el bienestar no es un extra, es algo que nos tomamos muy en serio", afirma **Verónica García, responsable de Seguridad, Salud y Bienestar** de la firma en **Iberia**, quien también hace hincapié en que: "Hoy, las personas no buscamos solo un trabajo, sino sentirnos bien en todos los aspectos de nuestra vida. Buscamos tener equilibrio, poder estar cuando los nuestros nos necesitan. Y para estar a la altura de estas expectativas -afirma García-, como organización tenemos que saber escuchar, saber entender muy bien lo que necesita cada persona." Y esto va desde ofrecer apoyo en salud física y mental hasta medidas de flexibilidad real, que les permitan a los empleados organizarse, cuidar de los suyos o simplemente tener control sobre su tiempo. "Sabemos que el bienestar está directamente relacionado con el compromiso y, en consecuencia, con los resultados de la organización", añade García.

En todo ese despliegue, la personalización sigue siendo un reto mayúsculo. Lo es, puntualiza García, porque dentro de una misma empresa conviven realidades muy distintas "y no tiene nada que ver alguien que realiza trabajo de campo con alguien en oficina o en una planta; a eso

"El verdadero objetivo es que los trabajadores puedan funcionar de forma sostenible y saludable"



Isabel Aranda, Wellbeing manager en **Therapsyde**

"El verdadero objetivo de la salud laboral del futuro no será simplemente que los trabajadores no enfermen. Será que puedan funcionar de forma óptima, sostenible y saludable mientras contribuyen al éxito de sus organizaciones. Y ese es probablemente el mayor cambio de paradigma que estamos viviendo: pasar de reparar el desgaste a diseñar entornos que favorezcan el bienestar, el compromiso y el rendimiento desde el origen".

"El bienestar no es un gasto, es el motor del ROI empresarial"



Orlando Pérez, CEO de **Wellwo**

"Cuando un colaborador siente que su empresa se preocupa genuinamente por su salud, el orgullo de pertenencia se dispara. Esto reduce drásticamente el absentismo y la rotación voluntaria de talento. Un equipo con energía, con herramientas para gestionar el estrés y con un buen descanso, es un equipo mucho más creativo, ágil y comprometido. El bienestar no es un gasto, es el motor del ROI empresarial".

súmale la edad, el momento vital o incluso la cultura". Por eso, matiza, está "demostradísimo" que 'el café para todos' no funciona. El desafío es, puntualiza, "entender bien esa diversidad y no dar nada por hecho, porque cuando aciertas, se nota en la forma en que las personas se implican y aportan".

Otro desafío que la compañía **Schneider Electric** tiene sobre la mesa actualmente en materia de bienestar es continuar adaptándose a las ne-

cesidades reales de las personas en un entorno que es cada vez más cambiante. En estos años, explica García, la firma ha puesto mucho foco en la salud mental o el equilibrio emocional, "pero no solo con recursos, sino formando a las personas con roles de liderazgo para que acompañen mejor, con más cercanía, con más empatía, con más escucha..." Y aquí, subraya, "entra en juego algo que para nosotros es esencial: una cultura basada en la confianza". Y es que, concluye, "cuando las personas se sienten seguras, comprendidas y cuentan con espacios para expresar cómo están, hablan antes y es mucho más fácil prevenir" ■

