



WELLNESS EMPRESARIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

AUTORES:

**Depetris, María Paz
Galansino, Sebastián
Ranauro, Leandro**

**GRUPO 9 - MARTES NOCHE PRIMER CUATRIMESTRE 2016
CURSO WC2227202**

FECHA: 12/07/2016

TUTOR: ALTERSON, MARTIN

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo, se investigaron las causas, características y consecuencias de aplicar programas de Wellness en empresas radicadas en Argentina.

En lo que respecta al marco teórico, como introducción del tema se investigó el origen de los programas de Wellness a nivel mundial, el contexto internacional actual, y las principales causas, características y consecuencias de aplicación de programas de Wellness, según información recolectada en distintas fuentes y variados autores nacionales e internacionales.

En cuanto al trabajo de campo, se utilizó una metodología de investigación cuali-cuantitativa, utilizando las encuestas y las entrevistas como instrumentos de investigación.

La encuesta fue dirigida a empleados de empresas radicadas en Argentina. Obtuvimos una muestra de 272 respuestas, que fueron analizadas utilizando la tabla dinámica como herramienta. Los resultados fueron representados con distintos tipos de gráficos.

Con respecto a las entrevistas, once empresas radicadas en Argentina forman parte del campo de estudio de esta investigación. De la información resultante de las entrevistas, se realizaron distintos gráficos de Osgood para poder darle un mayor grado de análisis a la información.

Por último, se realizó la conclusión del trabajo en base a los objetivos de investigación. Destacamos como principales conclusiones que las empresas radicadas en Argentina aplican un programa de Wellness en mayor parte pensando en el bienestar y salud de sus empleados, y no necesariamente en la productividad y eficiencia de la empresa. Por otro lado, como características notamos que las empresas no utilizan métricas para medir el ahorro de costos o retorno de inversión, así como tampoco el impacto en la productividad por la implementación del programa. Con respecto a las consecuencias, todas las empresas coinciden en que el clima laboral es la principal mejora observada, seguida por la integración entre las personas y la mejora en los hábitos saludables de las mismas.

Palabras clave

Wellness – causas – características – consecuencias – programas – empresas – Argentina

Abstract

This paper explains the causes, features, and consequences of implementing Wellness programs in companies that have offices in Argentina.

On the theoretical aspect, and as an introduction, we researched on the origin of Wellness programs worldwide, the current international context, and the main causes, features, and consequences of the implementation of Wellness programs. This information has been collected from different sources and national as well as international authors.

On the field work, we implemented a qualitative-quantitative research methodology, using surveys and interviews as investigation tools.

The survey was targeted to employees of companies that have offices in Argentina. 272 people responded to this survey, and the data collected was analyzed using the dynamic table. Results are shown through different types of graphs.

In our survey, the data provided as part of the work field of this research corresponds to eleven companies that have offices in Argentina. The results of this survey were shown through different Osgood graphs in order to achieve a deeper analysis of the data.

Finally, the conclusion of our research was prepared according to its objectives. Our primary finding is that companies that have offices in Argentina implement Wellness programs mainly because they care for the health and welfare of their employees, not necessarily because they want to increase their corporate productivity and efficiency. In addition, we learned that companies do not utilize metrics to measure the impact of this kind of programs on their cost savings, Return on Investment (ROI), or the productivity of their employees. One of the consequences of this research is that all companies agree on that the working environment is what employees care about the most, followed by the integration of people, and the improvement of their healthy habits.

Keywords

Wellness – causes – features – consequences – programs – companies – Argentina

Índice de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	- 2 -
ABSTRACT	- 3 -
1 CAPÍTULO 1 – INTRODUCTORIO.....	- 7 -
1.1 INTRODUCCIÓN.....	- 7 -
1.2 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	- 7 -
1.3 TEMA	- 8 -
1.4 OBJETO DE ESTUDIO.....	- 8 -
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	- 8 -
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	- 8 -
1.7 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	- 9 -
1.8 POBLACIÓN A INVESTIGAR Y SU MUESTRA.....	- 9 -
2 CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO/ REFERENCIAL	- 10 -
2.1 INTRODUCCIÓN.....	- 10 -
2.2 ORIGEN.....	- 10 -
2.3 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	- 14 -
2.4 CAUSAS DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE WELLNESS.....	- 16 -
2.5 BENEFICIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE WELLNESS.....	- 21 -
2.5.1 <i>Beneficios para los empleados.....</i>	- 21 -
2.5.2 <i>Beneficios para los empleadores</i>	- 22 -
2.6 PROGRAMAS DE WELLNESS EMPRESARIAL	- 23 -
2.6.1 <i>Wellness ejecutivo</i>	- 24 -
2.6.2 <i>Wellness oficina</i>	- 25 -
2.6.3 <i>Wellness empleados</i>	- 25 -
2.6.4 <i>Wellness nutrición.....</i>	- 25 -
2.6.5 <i>Wellness masaje</i>	- 26 -
2.7 ACTIVIDADES DEL PROGRAMA.....	- 26 -
2.7.1 <i>Consultorio Nutricional in Company</i>	- 27 -
2.7.2 <i>Asesoramiento Nutricional Virtual.....</i>	- 27 -
2.7.3 <i>Pausas Activas</i>	- 27 -
2.7.4 <i>Charlas Nutricionales</i>	- 28 -
2.7.5 <i>Newsletter.....</i>	- 28 -
2.7.6 <i>Formación y capacitación</i>	- 28 -
2.7.7 <i>Campañas de nutrición, salud y bienestar.....</i>	- 29 -
2.7.8 <i>Entrenamiento in Company</i>	- 29 -
2.7.9 <i>Kinesiología y Gimnasia Laboral</i>	- 29 -
2.7.10 <i>Masajes</i>	- 30 -
2.7.11 <i>Nutrición</i>	- 30 -
2.8 PROCESO DE APLICACIÓN DE PROGRAMA DE WELLNESS	- 31 -
2.8.1 <i>Planificar.....</i>	- 32 -
2.8.2 <i>Ejecutar.....</i>	- 32 -
2.8.3 <i>Verificar.....</i>	- 32 -
2.8.4 <i>Actuar</i>	- 33 -

2.9	ENFOQUES DEL WELLNESS	- 33 -
2.9.1	<i>Wellness 1.0</i>	- 33 -
2.9.2	<i>Wellness 2.0</i>	- 34 -
2.9.3	<i>Wellness 3.0</i>	- 34 -
2.10	INVESTIGACIONES	- 34 -
2.10.1	<i>Investigaciones que correlacionan la actividad física y un descenso de bajas por enfermedad ..</i>	- 34 -
2.10.2	<i>Investigaciones que correlacionan la actividad física periódica con un menor coste sanitario ...</i>	- 35 -
2.10.3	<i>Otras investigaciones</i>	- 35 -
3	CAPÍTULO 3 – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	- 36 -
3.1	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	- 38 -
3.1.1	<i>Métodos de comunicación del programa de Wellness</i>	- 39 -
3.1.2	<i>Registro de satisfacción de los participantes</i>	- 40 -
3.1.3	<i>Incentivos de la empresa a los empleados por participación en las actividades</i>	- 40 -
3.1.4	<i>Frecuencia de utilización del programa</i>	- 41 -
3.1.5	<i>Utilización de las distintas áreas del programa</i>	- 42 -
3.1.6	<i>Horarios de las actividades</i>	- 43 -
3.1.7	<i>Interés de los empleados en los programas de Wellness</i>	- 44 -
3.1.8	<i>Comunicación de la importancia de la salud y el bienestar</i>	- 45 -
3.1.9	<i>Relación entre aplicación de programa de Wellness - Multinacional</i>	- 46 -
3.1.10	<i>Aplicación de programas de Wellness por sector</i>	- 47 -
3.1.11	<i>Principales actividades implementadas por empresas multinacionales con programas de Wellness en Argentina</i>	- 48 -
3.1.12	<i>Principales actividades implementadas por empresas no multinacionales con programas de Wellness en Argentina</i>	- 49 -
3.1.13	<i>Impacto favorable en la calidad de vida de los empleados según ellos mismos</i>	- 50 -
3.1.14	<i>Impacto favorable en la calidad de vida de los familiares de los empleados según ellos mismos</i>	- 51 -
3.2	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	- 52 -
3.2.1	<i>Entrevista PAE</i>	- 52 -
3.2.2	<i>Entrevista Sabic</i>	- 55 -
3.2.3	<i>Entrevista Adidas Group</i>	- 57 -
3.2.4	<i>Entrevista Federal Mogul Argentina</i>	- 58 -
3.2.5	<i>Entrevista Kordsa</i>	- 60 -
3.2.6	<i>Entrevista TyC Sports</i>	- 61 -
3.2.7	<i>Entrevista Atento</i>	- 63 -
3.2.8	<i>Entrevista Danone</i>	- 65 -
3.2.9	<i>Entrevista Torneos</i>	- 66 -
3.2.10	<i>Entrevista Grupo Assa</i>	- 68 -
3.2.11	<i>Entrevista a Importante Consultora Multinacional</i>	- 69 -
3.3	ANÁLISIS OSGOOD	- 72 -
	CONCLUSIONES.....	- 80 -
	BIBLIOGRAFÍA.....	- 83 -
	ANEXOS	- 85 -

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - DISTRIBUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE WELLNESS LABORAL EN EL MUNDO	- 14 -
GRÁFICO 2 - INCIDENCIA DEL AUSENTISMO LABORAL EN LAS EMPRESAS PRIVADAS	- 20 -
GRÁFICO 3 - TENDENCIAS EN BENEFICIOS. PROGRAMAS DE BIENESTAR.....	- 30 -
GRÁFICO 4 - CIRCULO DE DEMING	- 31 -
GRÁFICO 5 - MÉTODOS DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA DE WELLNESS.....	- 39 -
GRÁFICO 6 - REGISTRO DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	- 40 -
GRÁFICO 7 - INCENTIVOS A LOS PARTICIPANTES	- 40 -
GRÁFICO 8 - FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DEL PROGRAMA	- 41 -
GRÁFICO 9 - UTILIZACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS DEL PROGRAMA.....	- 42 -
GRÁFICO 10 - HORARIOS DE LAS ACTIVIDADES.....	- 43 -
GRÁFICO 11 - INTERÉS DE LOS EMPLEADOS EN LOS PROGRAMAS DE WELLNESS	- 44 -
GRÁFICO 12 - COMUNICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA SALUD Y EL BIENESTAR.....	- 45 -
GRÁFICO 13 - RELACIÓN ENTRE APLICACIÓN DE PROGRAMA DE WELLNESS – MULTINACIONAL	- 46 -
GRÁFICO 14 - APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE WELLNESS POR SECTOR	- 47 -
GRÁFICO 15 - PRINCIPALES ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS POR EMPRESAS MULTINACIONALES CON PROGRAMAS DE WELLNESS EN ARGENTINA	- 48 -
GRÁFICO 16 - PRINCIPALES ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS POR EMPRESAS NO MULTINACIONALES CON PROGRAMAS DE WELLNESS EN ARGENTINA	- 49 -
GRÁFICO 17 - IMPACTO FAVORABLE EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS SEGÚN ELLOS MISMOS	- 50 -
GRÁFICO 18 - IMPACTO FAVORABLE EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS FAMILIARES DE LOS EMPLEADOS SEGÚN ELLOS MISMOS	- 51 -
GRÁFICO 19 - RELACIÓN TAMAÑO DE LA EMPRESA - FORMALIDAD DEL PROGRAMA	- 73 -
GRÁFICO 20 - RELACIÓN NACIONALIDAD DE LA EMPRESA - FORMALIDAD DEL PROGRAMA	- 74 -
GRÁFICO 21 - RELACIÓN NACIONALIDAD DE LA EMPRESA - ADAPTACIÓN DEL PROGRAMA	- 75 -
GRÁFICO 22 - RELACIÓN NACIONALIDAD DE LA EMPRESA - ANTIGÜEDAD DEL PROGRAMA	- 76 -
GRÁFICO 23 - RELACIÓN TIPO DE EMPRESA - POSEE PROGRAMA DE WELLNESS.....	- 77 -
GRÁFICO 24 - NACIONALIDAD DE LA EMPRESA - FUENTE DE DECISIÓN	- 77 -
GRÁFICO 25 - RELACIÓN FUENTE DE DECISIÓN - ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	- 79 -
GRÁFICO 26 - RELACIÓN PRESUPUESTO - SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	- 80 -

Índice de Cuadros

CUADRO 1 - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	- 38 -
CUADRO 2 - CUADRO DE ENTREVISTAS.....	- 71 -
CUADRO 3 - CUADRO DE ENTREVISTAS.....	- 72 -

1 Capítulo 1 – Introductorio

1.1 *Introducción*

El Wellness empresarial, traducido al español como bienestar empresarial, emerge como una forma de promover el bienestar en las organizaciones con soluciones de salud para los empleados a través del ejercicio, la nutrición saludable y la mejora de la energía. Su principal objetivo es inculcar hábitos de vida saludable para sus empleados. Los beneficios de estos programas están comprobados: existe una clara mejora de la productividad y la eficiencia de las empresas que adoptan con seriedad estos programas.

El programa de Wellness laboral brinda la oportunidad de conocer más sobre el estado de salud de la empresa y ayuda a mejorar el trabajo en equipo. Tiene que ver con la generación de hábitos saludables, por lo que resulta esencial que se diseñen programas integrales para implementarlo. Estos programas deben tener un objetivo claro, una medición inicial y un seguimiento de las acciones.

Por lo tanto, este trabajo tiene como meta analizar los factores que influyen en la aplicación de una política de Wellness dentro de la empresa.

1.2 *Fundamentación del tema*

Elegimos el tema “Wellness Empresarial” ya que lo consideramos una innovación necesaria para adaptarse a las nuevas tendencias del mundo empresarial. Creemos que el capital humano es el recurso más importante que tiene una compañía, e invertir en ellos es la mejor opción para poder lograr la eficiencia necesaria para alcanzar los objetivos de la empresa. Gran parte de la vida de una persona transcurre dentro de la empresa, es por eso

que consideramos de vital importancia que se fomenten hábitos saludables para mejorar su calidad de vida, mejorando el rendimiento y agregando valor a la empresa.

1.3 Tema

Wellness empresarial

1.4 Objeto de estudio

Aplicación de programas de Wellness empresarial en empresas radicadas en Argentina.

1.5 Objetivos de investigación

- Analizar las causas, características y consecuencias de aplicar una política de Wellness dentro de la empresa.

1.6 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las causas por las cuales se aplica una política de Wellness dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las características de una política de Wellness implementada dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las consecuencias de aplicar una política de Wellness dentro de la empresa?

1.7 Metodología de investigación

Realizamos entrevistas personales a los responsables del programa de Wellness Empresarial de 11 empresas.

Realizamos encuestas a empleados de distintas empresas para poder tener información sobre los impactos y las opiniones que surjan de los programas de Wellness en las empresas para las cuales trabajan.

1.8 Población a investigar y su muestra

Dentro de las empresas radicadas en Argentina, hemos seleccionado la siguiente muestra:

1. PAE Pan American Energy
2. Adidas
3. Grupo Assa
4. Danone
5. TyC Sports
6. Federal Mogul
7. Importante Consultora Multinacional (ICM)
8. Kordsa
9. Torneos y Competencias
10. Sabic
11. Atento

2 Capítulo 2 – Marco teórico/ referencial

2.1 *Introducción*

El Wellness empresarial es una política que busca el bienestar para los empleados de una organización. Abarca el área de salud en general, pasando por el bienestar físico, nutricional, mental y social.

2.2 *Origen*

Muchos autores han comentado sobre los inicios del Wellness en el mundo empresarial. Según Vesely (2012) el Wellness empresarial nace en la década de 1970 en Estados Unidos. En ese entonces Charles Everett Koop, cirujano pediátrico americano y administrador de salud pública, escribió un informe sobre el tabaco en el cuál comparó las propiedades adictivas de la nicotina con las encontradas en la heroína y la cocaína. Koop desafió a los estadounidenses a "crear una sociedad libre de humo de tabaco en los Estados Unidos para el año 2000".

Los primeros cambios se vieron en la construcción de gimnasios para los altos ejecutivos de las empresas. Posteriormente algunas empresas comenzaron a pedir exámenes físicos completos de los empleados, incluyendo radiografías de tórax.

Sin embargo, otros autores consideran que el inicio del Wellness empresarial es mucho más antiguo. Según Guidotti (2015) los programas de Wellness en sus comienzos se enfocaron en la protección de la salud del trabajador. Se lo ha considerado como un programa esencial para la gestión de los costos del cuidado de la salud.

Limeade (2016), empresa líder en servicios de Wellness a empresas en Estados Unidos, coincide con que el Wellness corporativo comenzó como un programa enfocado en la

salud de los ejecutivos y agrega que las raíces de Wellness corporativo son anteriores a la primera guerra mundial. Ford y otros fabricantes invirtieron en estos programas porque pensaron que aumentaría la producción con empleados más sanos.

Luego de la Segunda Guerra, las empresas comenzaron a pagar la cobertura de salud por empleado y a ofrecer asistencia a los mismos. Los empleadores en ese entonces apuntaban a prevenir enfermedades de sus empleados, para ahorrar los costos de salud. Su principal preocupación era evitar ausencias y lesiones en el lugar de trabajo, en vez de promover comportamientos saludables en sus empleados. A finales del siglo 20, los programas como dejar de fumar, el estrés y la nutrición se hicieron comunes.

Guidotti (2015) hace una distinción entre la década de 1970 y la década de 1980. En la década de 1970, la "calidad de vida laboral" fue un tema muy popular, pero se derrumbó en la década de 1980 ya que antes de que hubiera "Wellness en el lugar de trabajo", se creía que la productividad y la felicidad de los trabajadores podrían aumentar, haciendo el lugar de trabajo más bonito y dándoles a los empleados una buena atención. Aquellas personas pensaron que los problemas de salud y seguridad en el trabajo se habían resuelto.

En la década de 1980 se enfatizó en fomentar la actividad física con el objetivo de que los empleados sean más saludables y así reducir los costos de salud. La promoción de la salud en el lugar de trabajo llegó unos años más tarde y tenía una visión más amplia que gimnasios en los mismos edificios de las oficinas, pero aun así trató la salud personal en forma aislada. Se hizo evidente (alrededor de 1987) que la implementación de programas de Wellness debía apuntar a ser una herramienta de reclutamiento. Estos programas también fueron utilizados como "medicina preventiva."

Los programas de Wellness eran un método para gestionar los costos del cuidado de la salud mediante la reducción de la asistencia sanitaria y estaban centrados en los casos individuales de aquellos empleados con enfermedades crónicas, siendo esto opuesto a la promoción del bienestar. Con el tiempo, los hasta ese entonces mal llamados programa de

"Wellness" se convirtieron en algo más amplio: "Wellness en el lugar de trabajo". Se llegó a hacer la transición entre lo que mantiene a una persona en el trabajo y la forma en que la persona se siente y es capaz de funcionar en su vida personal.

William L. Weis, profesor de la Universidad de Seattle, escribió un artículo en 1984 titulado "*No smoking*" en el que el entonces presidente de Boeing Co, Malcolm Stamper, marcó el comienzo del movimiento de Wellness empresarial declarando que es responsabilidad de la empresa proporcionar un entorno limpio, seguro y saludable para sus empleados.

En abril de 1984, Boeing Co, empresa multinacional estadounidense que diseña, fabrica y vende aviones, helicópteros, misiles y satélites, asumió el reto del cirujano Charles Everett Koop y se convirtió en la empresa más grande de EE. UU que prohibió fumar en el lugar de trabajo.

Boeing en 1981 armó programas corporativos en los que se indicaba que había que pagarle a la gente que dejaba de fumar, se otorgaban descuentos en membresías de gimnasios, se dictaban clases para realizar ejercicio en la empresa, etc. En 1994, se prohibió fumar en todas las instalaciones de Boeing. En 2004, fumar solo estaba permitido en las áreas designadas en los campus, y para el 2009, todo el trabajo de Boeing era libre de tabaco. En la actualidad, Boeing invierte alrededor de \$ 30 millones al año en programas de Wellness para los trabajadores, y trabaja en colaboración con la Sociedad Americana del Cáncer para alentar a los empleados y sus cónyuges y parejas para dejar de fumar.

Los empleadores comenzaron a intervenir en la salud y el bienestar de los trabajadores a partir de una intuición de que una población más saludable podría reducir los costos de atención médica. Lo que comenzó como un único programa dirigido a un grupo específico (como los fumadores) se ha convertido, para muchos empleadores de Estados Unidos, en una filosofía la adopción de una cultura de cuidado de la salud, transformándose en uno de los pilares para el éxito global de la empresa. (Vesely, 2012)

Los primeros estudios mostraron que los programas de Wellness generaban ahorro de dinero a los empleadores si se comparan los costos del cuidado de la salud de los empleados que participaron en el programa frente a los que no participaron, ya que los que no participaron tuvieron más ausencias por enfermedad, y tuvieron más gastos en medicamentos y costos de salud. A pesar de los resultados de los estudios, estos no son representativos ya que se investigaba en dos poblaciones diferentes: la motivada y saludable y la menos motivada y poco saludable (Goetzel, 2012)

Goetzel y Anderson (1998) realizaron un estudio de 50.000 empleados que indicó que una cuarta parte del total de los gastos médicos de los empleados se asociaron con cuatro áreas: el consumo de tabaco, la dieta, el ejercicio y el estrés. El estudio también encontró que problemas tales como el estrés, la depresión y la ansiedad tienen mayores costos médicos que los factores de riesgo tradicionales.

Sin embargo, ocurrió un cambio en la década de 1990 que llevó a la industria del Wellness por el camino equivocado. Los empleadores comenzaron a utilizar las evaluaciones de riesgo de salud para identificar y seleccionar sólo los trabajadores más enfermos para las intervenciones, poniendo todos los recursos en este subconjunto de los empleados. Los empleadores no tuvieron en cuenta que, si centran su atención en sólo el 20 % de la población que se encuentra “poco saludable”, algunas de las personas del 80% sana caerán en la categoría “poco saludable”. (Anderson, 2012)

Anderson (2012) resume la historia del Wellness en tres épocas: en los años 80, cuando los empresarios se dieron cuenta que necesitaban involucrarse en el bienestar de los empleados. En los años 90, cuando comenzaron a usar los datos para segmentar su fuerza de trabajo y dirigirse a grupos específicos. Para el año 2000, los empleadores ya habían aprendido que tenían que trabajar en la salud de todos sus empleados y además brindarles un tratamiento especial a determinados grupos con problemas específicos con programas a medida.

A principios de la década de 2000, Dee Edington realizó una investigación y descubrió que las personas pueden fluir rápido de alto riesgo a bajo o mediano riesgo y viceversa. Así que los mejores programas alientan a fomentar comportamientos saludables para todos los empleados, además de ayudar a los empleados de alto riesgo. Esta investigación marco un antes y un después en la historia del Wellness ya que se llegó a la conclusión de que es importante incluir a todo el personal en los programas de Wellness empresarial. (“Limeade”, 2016)

En la última década, los empleadores han comenzado a tomar un enfoque amplio que abarca a todos los empleados. Asimismo, los empleadores ahora saben que no pueden hacer frente solo a un área de la salud y el bienestar y esperar tener éxito en todas las demás. Tienen que tener un enfoque amplio que respete la salud física, mental, social e incluso financiera de un empleado. (“Limeade”, 2016)

2.3 Contexto internacional

Según el estudio Working Well (2014) realizado por Buck Consultants, la distribución de los programas de Wellness en el mundo es muy desigual: en Estados Unidos un 79% de las empresas tienen programa de Wellness, seguido por Australia con un 47%, mientras que en Europa, Asia y Sudamérica se estima un 46%. Por último, dentro de África solo un 38% de las empresas ofrecen programa de Wellness a sus empleados.

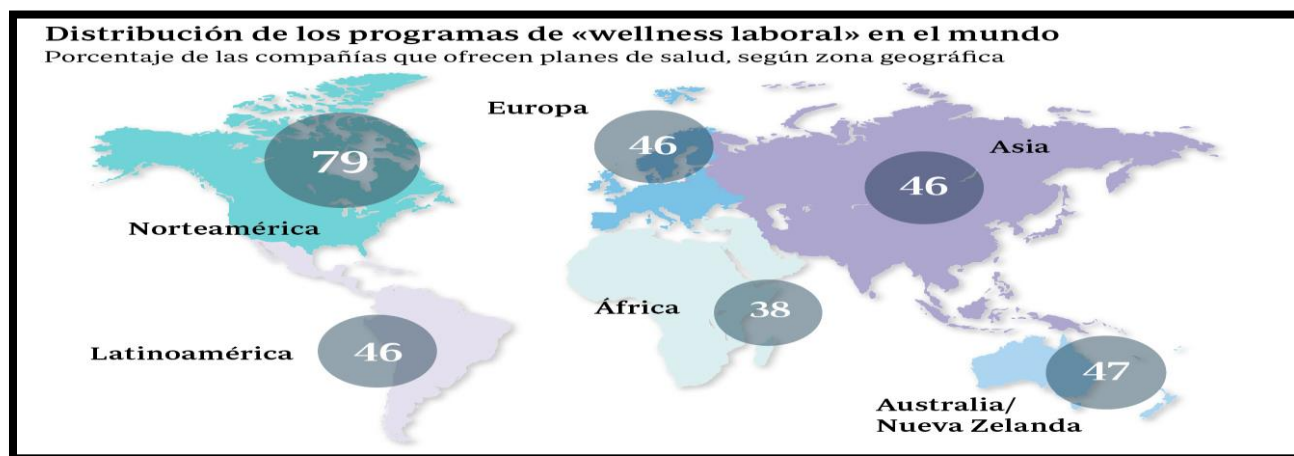


Gráfico 1 - Distribución de los Programas de Wellness laboral en el mundo

Lucía Dorronsoro (2014) detalla que Estados Unidos se sitúa a la cabeza del mundo en la introducción de planes de salud laboral en sus compañías, muchas de ellas grandes multinacionales en las que resulta más fácil introducir este tipo de estrategias y conseguir que sean sostenibles en el tiempo. De hecho, para muchos de sus trabajadores tienen más peso los beneficios sociales como la asistencia sanitaria y el seguro médico asociados a un contrato que la propia remuneración económica.

En Europa, donde el Estado del Bienestar se ha convertido en una de las víctimas más dramáticas de la crisis económica, empiezan a cobrar mayor fuerza el Wellness empresarial donde según Buck Consultants las cifras de empresas que aplican programas de Wellness de 2013 a 2014 ha pasado del 32% a 46%.

Según Giovanna Santiago (2014), los motivos que originan la implementación de los programas de Wellness en las empresas son muy desiguales alrededor del mundo: mientras que en EEUU el principal factor se basa en la reducción de los costos de salud, en Asia y África pasa por reducir los costos de ausentismo y aumentar la seguridad en el trabajo; mientras que en Australia, Sudamérica y Europa el principal objetivo es aumentar el compromiso y la moral de los empleados.

Wolf Kirsten (2015) resalta que las principales razones para no tener una estrategia global son diferentes culturas, leyes y prácticas. A la hora de plantearse si un programa de Wellness empresarial a nivel global sería factible se reconocen muchos retos. La encuesta "Winning Strategies in Global Workplace Health Promotion: Study of Leading Organizations" (2014) realizada por Buck Consultants y Consulting International Health, destacó 13 empresas multinacionales que han tenido éxito con la implementación de estrategias globales de promoción de la salud. A pesar de que las empresas han establecido diversas estrategias, se han encontrado ocho elementos comunes:

1. Establecer una propuesta de valor global compartida alineada con los objetivos clave del negocio.

2. Articular una propuesta de valor enfocada tanto en los factores de salud y bienestar, como en la situación financiera.
3. Dedicar el tiempo y esfuerzo adecuado para explicar las razones, los objetivos y beneficios de proporcionar un programa de promoción de la salud.
4. Implementar una estrategia global a través de un equipo central o corporativo que les brinde pautas y soporte técnico a las oficinas locales.
5. Utilizar recursos locales para implementar la estrategia en la cultura y adaptarse a ella.
6. Brindar acceso global a las principales políticas y programas de salud para promover la nueva estrategia.
7. Establecer una lista de servicios y/o un índice de ambiente laboral saludables que todas las oficinas deban alcanzar y que se incremente con el tiempo.
8. Analizar y abordar el ambiente laboral psicosocial y la organización de las tareas a fin de mejorar la salud mental y el bienestar.

2.4 Causas de Implementación de políticas de Wellness

Para implementar una correcta y eficiente política de Wellness, es de vital importancia tener conocimiento de las causas por las cuales las organizaciones deciden enfocarse en la implementación del programa.

La productividad del negocio suele verse reducida a causa de la salud de los empleados. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se estima que en América Latina las pérdidas económicas por enfermedades laborales y lesiones ocupacionales representan del 9 al 12% del Producto Interno Bruto (PIB).

Las organizaciones deben conocer las enfermedades más comunes de los trabajadores y buscar prevenir el desarrollo de las mismas para lograr reducir riesgos laborales y tener ahorros significativos. Según la Asociación Mexicana en Dirección de

Recursos Humanos (Amedirh) la obesidad, el sobrepeso, el estrés y otras enfermedades que generan ausentismo provocan pérdidas anuales del 13% en la productividad.

De acuerdo a la consultora Bienestar Corporativo (2012) entre las 2.500 y 3.000 enfermedades que se han identificado relacionadas al trabajo, las que más se destacan son la fatiga visual, lesiones músculo-esqueléticas, padecimientos respiratorios, ciertos tipos de cáncer; y los nuevos padecimientos, conocidos como tecno estrés (trastornos de quien utiliza por largos periodos la tecnología), mobbing (hostigamiento psicológico en el trabajo) o burnout (fatiga crónica por estrés).

Según Laborprex Auditores (2013) el sobrepeso u obesidad, potencial desarrollador de enfermedades cardiovasculares y trastornos metabólicos, muchas veces es causado debido al estrés, malos hábitos de comida por parte de los trabajadores y por los hábitos sedentarios que implica una jornada laboral de 8 horas frente a una computadora. Es por eso que, dado que implica un riesgo laboral, las empresas deben hacer foco a través de mejoras en los hábitos nutricionales de los trabajadores, promoviendo la actividad física a través de una subvención de una parte o del total de la cuota de un gimnasio, si es que la organización no puede poseer uno interno, para lograr mejorar la salud colectiva de sus empleados, lo cual está demostrado que incide positivamente en la productividad de los mismos.

La consultora Regus (2014) realizó un estudio y llegó a la conclusión de que el estrés es otro de los principales factores a tener en cuenta para la implementación de una política de Wellness. Las dolencias causadas por situaciones de tensión y nerviosismo pueden empeorar el estado de salud o desencadenar problemas que abarcan desde la obesidad hasta enfermedades cardíacas, incluyendo el Alzheimer, diabetes, depresión, trastornos gastrointestinales o asma.

Por otro lado, el estudio también marcó que el aumento de la ansiedad afecta las relaciones personales. El estrés laboral de los trabajadores, afecta negativamente a las relaciones con sus compañeros de trabajo, amigos y familiares.

De esta forma, el estudio concluyó en que las compañías proactivas en las que se aborda el estrés de los trabajadores con soluciones como el trabajo flexible, tienen más posibilidades de conseguir un ambiente más saludable, reducir el ausentismo y mejorar la productividad.

Otro estudio, realizado por la Sociedad de Prevención de Fremap y la empresa farmacéutica Pfizer España (2013) cuyo objetivo fue el de reducir los niveles de tabaquismo en el entorno laboral, marcó que un fumador cuesta a su compañía 2.000 euros, de los cuales el 73% corresponde a una pérdida de productividad derivada del tiempo que le toma a la persona el simple hecho de fumar cigarrillos durante la jornada laboral, mientras que el porcentaje restante se debe a la mayor posibilidad de ausentismo laboral respecto a aquellos trabajadores que no fuman.

El experto Sandalio Gómez (2013), titular de la cátedra de Relaciones Laborales en el IESE, explica que los factores de distracción no son el principal enemigo de la productividad, sino que el aspecto que mejor determina la capacidad productiva de un trabajador es su nivel de satisfacción con las tareas que lleva a cabo en la empresa. También indica que si nos sentimos importantes y valorados en nuestro puesto de trabajo es más probable que seamos trabajadores productivos.

A pesar de las diversas causas que se relacionan con enfermedades, implementar una política de Wellness en una organización es considerada una estrategia de negocios para muchos corporativos. Cada vez más se reconoce el valor de la salud y el bienestar de los empleados por su incidencia positiva en el resultado final de las empresas. Un estudio realizado por Buck Consultants (2013) reveló que las empresas se muestran interesadas

en seguir promoviendo iniciativas de promoción de la salud, ya que es considerado una estrategia de negocio.

De acuerdo al estudio Working Well (2013) las empresas identificaron que sus objetivos primordiales para sus programas de bienestar son la mayor productividad del empleado y la reducción del ausentismo por enfermedad, es decir, asistir a trabajar enfermo a pesar de que el descanso fomentaría la recuperación y la productividad.

María Gabriela Paredes, Directora de Recursos Humanos de Xerox Mexicana, explica que como la productividad está directamente ligada a los resultados de la empresa, ahora las organizaciones están considerando a la promoción de la salud como un valor comercial clave que influye positivamente en su capacidad para competir.

A pesar de que no todas las empresas que promueven la salud de sus empleados miden los resultados de su política, ya sea por falta de recursos y/o falta de conocimiento para hacerlo, María Gabriela Paredes apunta que las empresas que miden los resultados de sus programas lo hacen con la finalidad de impulsar sus resultados de negocio. Una fuerza laboral saludable, a la larga es más productiva, retribuye más y de manera más sustentable. Son empresas que comprenden el valor de seguir adelante con sus iniciativas de bienestar, incluso en tiempos complicados.

Entre algunos de los hallazgos a raíz del estudio realizado por Buck Consultants, se destaca el incremento en la globalización por parte de las empresas, la actividad física, el estrés y la seguridad laboral como los temas principales que llevan a elaborar un programa de Wellness, y como las iniciativas de bienestar siguen agregando valor a pesar de que los resultados lleven años mensurar y el impacto difiera entre resultados de corto y largo plazo.

Según un estudio realizado por el ministerio de trabajo (2015), en Argentina se observa que, en promedio en el 1° semestre de 2015, el 17% del total de los asalariados en empresas privadas se ausentó al menos un día en el mes. Con respecto a la cantidad de días de ausencia, se advierte que cada persona que se ausentó lo hizo en promedio casi 5 días (4,8).

Con el fin de determinar las causas que explican las ausencias, la encuesta explora sobre las razones que originan la inasistencia de los trabajadores. Según la información recogida, se verifica que del total de asalariados que no concurrió a sus empleos durante el 1° semestre de 2015 un 47% se explica por problemas de salud, un 21% faltó sin avisar, y un 11% se ausentó por problemas personales. La proporción de la dotación laboral afectada por accidentes de trabajo explica un 6% de la totalidad de las inasistencias.

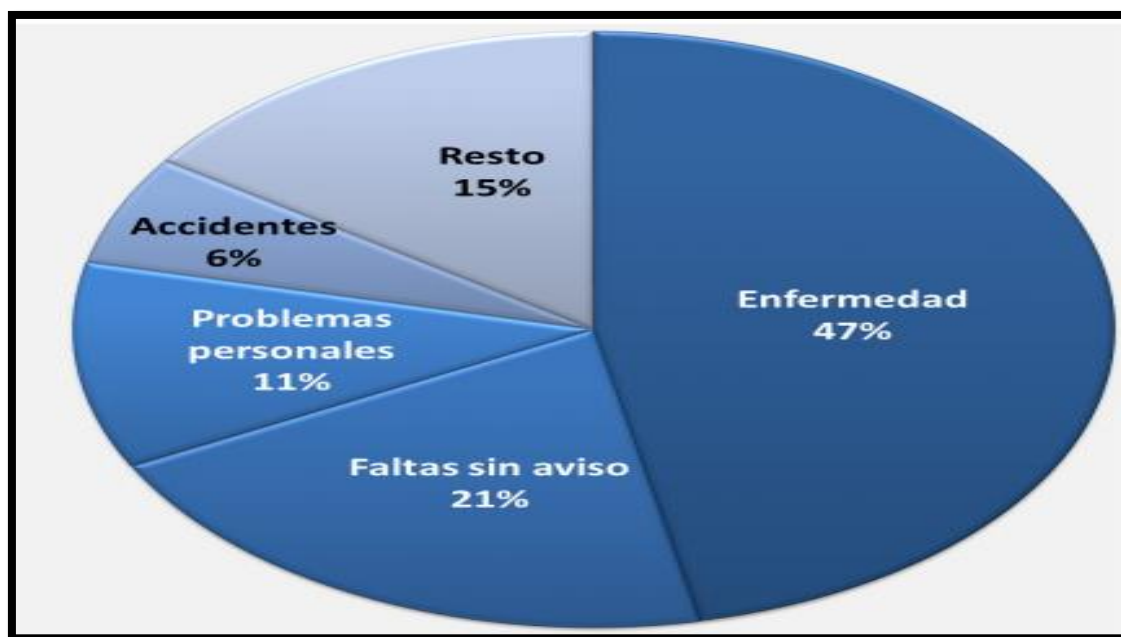


Gráfico 2 - Incidencia del ausentismo laboral en las empresas privadas

2.5 Beneficios de Implementación de Políticas de Wellness

2.5.1 Beneficios para los empleados

Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (2013) para los empleados, estar bien de salud es un reto difícil en medio de largas jornadas de trabajo, la responsabilidad de la familia y otras obligaciones. Sin embargo, adoptar hábitos saludables reduce el riesgo de desarrollar enfermedades y mejora la calidad de vida cotidiana. La promoción de actividades de Wellness en el trabajo permite a los empleados adoptar hábitos de vida saludables, así también como construir una red entre los compañeros de trabajo, supervisores, y la familia. Entre los beneficios más importantes se destacan:

- ✓ El aumento del bienestar, la imagen y la autoestima
- ✓ Mejora de las habilidades de afrontamiento del estrés u otros factores que afectan a la salud
- ✓ Mejor estado de salud
- ✓ Menores costos para los problemas de salud agudos
- ✓ Mejora de la satisfacción en el trabajo

Los empleados ven un programa de Wellness en el trabajo como una inversión hecha por la empresa para su bienestar y un reflejo de lo mucho que la empresa se preocupa por sus empleados que pueden afectar la satisfacción laboral y la moral.

Tenreyro (2014), coincide en que un programa de Wellness empresarial reduce el estrés, mejora el estado de salud y el humor de los empleados y además agrega que previene factores de riesgo para contraer enfermedades crónicas como obesidad, hipertensión arterial, diabetes, etc.

2.5.2 Beneficios para los empleadores

De acuerdo al Centro de Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (2013) los empleadores pueden beneficiarse de los programas de Wellness laboral mediante un incremento de la productividad , disminución del ausentismo de los empleados y reducción de los costos de compensación de seguros. Los empleadores que implementan programas de Wellness corporativo se benefician ya que tienen la posibilidad de llegar a la mayoría de los empleados en el lugar de trabajo al mismo tiempo. Estas estrategias ayudan a crear una cultura de salud y hacer que la opción saludable sea la opción más fácil para los empleados, y puede reducir la dependencia de la participación individual en los programas.

Además, los programas de Wellness laboral son vistos cada vez más como un componente central de un paquete atractivo de compensación y beneficios de los empleados que puede ser utilizado como una herramienta de reclutamiento y retención de atraer y mantener a los empleados de alta calidad y mantener la productividad y la moral.

Por otra parte, hay beneficios para la imagen pública de la empresa: una empresa que promueve hábitos de vida saludable para sus empleados es bien vista por resto de la sociedad. Entre los beneficios más importantes se destacan:

- ✓ Menores costos de cuidado de la salud y la discapacidad
- ✓ Mayor productividad de los empleados
- ✓ Reducción del ausentismo laboral
- ✓ Disminución de las tasas de enfermedades y lesiones
- ✓ Mejora de la imagen corporativa
- ✓ Mejora de la moral de los empleados
- ✓ Mejora de la selección de personal y la retención
- ✓ Mayor compromiso organizacional y la creación de una cultura de la salud

En conclusión, los empleadores con empleados más sanos obtendrán grandes ahorros en costos médicos directos, en costos de reemplazo para los trabajadores enfermos y en costos de contratación y formación de nuevos trabajadores.

Tenreiro (2014) agrega que un programa de Wellness laboral brinda la oportunidad de conocer más sobre el estado de salud de los empleados de la empresa, ayuda al trabajo en equipo y promueve el cambio de hábitos de vida para hacer a los empleados más saludables. Además, coincide en que los beneficios más relevantes para el empleador son: que aumenta la productividad de los empleados, disminuye el ausentismo laboral, mejora la imagen institucional de la empresa, disminuye los costos de asistencia médica, disminuye la rotación de personal y reduce el estrés (lo que ayuda a mejorar la toma de decisiones).

Romo (2012)¹ destaca:

"El bienestar es atractivo de por sí, a todos nos gusta, por ello también es una herramienta de fidelización y atracción de talento para las organizaciones. Además, creo que los programas de Wellness también impactan positivamente en el ambiente de trabajo o clima laboral y en la creatividad, pues cuando descenden nuestras preocupaciones afloran nuestras ideas (nuestro cerebro se relaja y se pone en modo creativo). En definitiva, profesionales saludables = aumenta su satisfacción = impacta positivamente en la satisfacción de clientes = aumentan los beneficios".²

2.6 Programas de Wellness empresarial

De acuerdo a Godoy (2010) los programas de Wellness en las empresas han crecido enormemente en los últimos años. A pesar de los distintos tipos de programas de Wellness que existen, la idea esencial de un programa de Wellness corporativo es brindar la oportunidad de conocer el propio estado de salud, fomentar la cohesión grupal y promover cambios de hábitos.

¹ ROMO, Marta. Las empresas que se apuntan al Wellness son más productivas. 2012. Disponible al 12/07/2016 en <<https://martaromo.wordpress.com/2012/11/19/wellness/>>

Diversos estudios y estadísticas han demostrado que aquellas empresas que implementaron programas de Wellness han reducido el ausentismo, mejorado la salud de sus empleados y ahorrado dinero. La clave de un trabajo exitoso esta en crear líderes de Wellness dentro de la empresa para que guíen y promuevan a sus subordinados hábitos saludables que mejoren su calidad de vida.

La ventaja de trabajar con un líder interno de Wellness permitirá afianzar logros y cohesionar equipos en función de actividades y criterios de salud. Programas exitosos lograron objetivos como dejar de fumar, pérdida de peso y mejora de la coordinación.

La gimnasia laboral tiende a tener mejores resultados cuando se realiza en forma colectiva que cuando se realiza en forma individual. La clave se encuentra en desarrollar el hábito ya que los efectos como las pausas planeadas son más efectivos que los recesos a discreción de los empleados. Es factible que al comienzo de un entrenamiento se crea que los recesos son una pérdida de tiempo, pero los resultados a mediano plazo terminaran por convencer a los empleados de los beneficios que aportan la gimnasia y la relajación.

La relajación psicofísica de la persona se puede lograr a través de su propio puesto de trabajo, mediante 15 minutos de ejercicios de movilidad y estiramientos (Stretching) en conjunto con técnicas de respiración. Existen distintas categorías de programas de Wellness basadas en las características particulares de cada grupo objetivo:

2.6.1 Wellness ejecutivo

El personal jerárquico correspondiente a los mandos altos de una empresa, se encuentra constantemente sometido a presiones que elevan su nivel de estrés debido a las decisiones de gran importancia que deben tomar. Dicho estrés produce tensiones musculares que generan contracturas y dolores en distintas zonas del cuerpo, como, por ejemplo: cabeza, cuello, espalda, etc. La característica de esta categoría de programa de Wellness se focaliza en la reducción del estrés, mejora de la concentración y la creatividad, con el objetivo principal de ayudar en la toma de decisiones.

2.6.2 Wellness oficina

Esta categoría de programa se diseña especialmente para los programadores y operadores de Call Centers, así como también mandos medios, dado que suelen pasar varias horas frente a una PC, lo que conlleva un importante sedentarismo alentando dolores y contracturas musculares de espalda, rigidez del cuello, problemas de postura y articulaciones en general. Incluso, esta serie de problemas puede deberse al exceso de trabajo y estrés al que pueden estar sometidas estas personas durante su jornada laboral.

Los ejercicios se diseñan principalmente para mejorar la ergonomía del trabajador, corrigiendo posturas indebidas, mejorando su movilidad articular y trabajando sobre el fortalecimiento vertebral. El objetivo de este programa es disminuir el estrés, la fatiga muscular y visual, logrando adicionalmente que la energía se recicle, bloqueando la negatividad del entorno.

2.6.3 Wellness empleados

Es focalizado en los empleados de planta, quienes suelen realizar trabajos en serie y tareas repetitivas que derivan en fatigas musculares y generalmente presentan un alto grado de sedentarismo. La meta de esta categoría es mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados, reduciendo el ausentismo mediante la prevención de los problemas anteriormente mencionados a causa del trabajo.

2.6.4 Wellness nutrición

Basándose en los beneficios que implica la mejora de la calidad de vida laboral de los empleados, una adecuada alimentación en el lugar de trabajo puede ser un gran punto a favor para la empresa.

Se encuentra comprobado que la mala alimentación afecta la productividad y la salud de los empleados. Por ejemplo, el bajo nivel de hierro causa debilidad y falta de coordinación, y puede perjudicar el desempeño laboral hasta en un 30%. Algunas formas de ayudar a mejorar estos problemas pueden ser:

- Relevamiento de hábitos y costumbres alimentarios en el lugar de trabajo
- Medición del IMC (Índice de Masa Corporal)
- Programas de control de peso
- Dietas personalizadas

2.6.5 Wellness masaje

Implica la presencia de masajistas matriculados y especializados en terapias descontracturantes y de relajación en el lugar de trabajo, a través de masajes.

2.7 Actividades del programa

La licenciada y especialista en Wellness Luciana Tenreiro (2015) explica que las empresas que cuentan con programa de Wellness deben adecuarlo a su personal. Esto significa realizar aquellas actividades que agreguen mayor valor a sus empleados. Una forma de evaluar y elegir que tipo de actividades realizar es darles la posibilidad a los empleados de realizarse estudios para ver la situación de los empleados en ese momento, como así también realizar encuestas para evaluar los hábitos de cada uno de ellos. Una vez que la empresa sabe la salud y los hábitos de sus empleados, debe decidir que actividad es la que mayor valor agregaría a los empleados. Algunas de las actividades que pueden realizarse en un programa de Wellness:

2.7.1 Consultorio Nutricional in Company

Servicio de consultas y asesoramiento individuales con cada integrante de la organización. Los objetivos de las mismas son:

- Que el paciente conozca su estado nutricional a través de una entrevista y de mediciones antropométricas.
- Que el paciente adecue un plan alimentario saludable a su estilo de vida y a sus hábitos de alimentación.
- Que el mismo tenga un programa de seguimiento y acompañamiento nutricional para incorporar gradualmente hábitos alimentarios saludables. Que se alcancen los objetivos del tratamiento y que los mismos se mantengan en el tiempo.
- Que el paciente mejore su calidad de vida y su estado de salud.

2.7.2 Asesoramiento Nutricional Virtual

Ofrecer la posibilidad de consultar y asesorar nutricionalmente vía mail a los empleados. Se realiza un acompañamiento y seguimiento nutricional brindando consejos adecuados a cada persona en particular.

2.7.3 Pausas Activas

Una profesora de educación física concurre a cada sector y les brinda ejercicios de elongación y movilidad a los empleados. Estas incluyen una rutina de ejercicios de elongación de diferentes grupos musculares y movilidad articular. Se realiza en un breve espacio de tiempo en la jornada laboral con el fin de activar la respiración, la circulación sanguínea, la energía corporal y prevenir lesiones denominadas micro-traumáticas (son aquellas que aunque no se realicen esfuerzo importantes la repetición reiterada del estímulo genera inflamación y dolor. Ejemplo: tendinitis en los dedos y muñeca derivado del uso prolongado de computadora). Tienen una duración de entre 5 y 10 minutos; siendo los sectores corporales más estimulados: cuello, hombro, muñeca, manos, zona dorsal y lumbar.

2.7.4 Charlas Nutricionales

Se les brinda información, claves y herramientas relacionadas a diversos temas de alimentación.

2.7.5 Newsletter

Publicar y enviar a los empleados notas, tips, claves y consejos sobre temas referidos a alimentación saludable.

2.7.6 Formación y capacitación

Brindar charlas y talleres in-company referidos a temas de alimentación, nutrición, y actividad física.

Algunos de los títulos son:

- Las 10 claves fundamentales para tener una alimentación saludable.
- Claves para estar en forma en la oficina.
- Como diseñar una dieta equilibrada en la oficina.
- Claves para cocinar en forma saludable y económica.
- Tips para disminuir el estrés de todos los días.
- Cómo leer e interpretar los rótulos alimentarios para realizar una mejor elección a la hora de comprar alimentos.
- Claves para combinar un trabajo sedentario con una alimentación saludable.
- Como evitar dolores corporales y estrés debido al trabajo sedentario.
- Claves de alimentación para embarazadas, diabéticos, obesidad, hipertensos, celíacos, etc.

2.7.7 Campañas de nutrición, salud y bienestar

Realizar campañas dentro de la empresa que van desde un día a semanas o meses con el fin de sensibilizar a los empleados y directivos sobre buenas prácticas de salud laboral. Promocionando hábitos saludables de alimentación y de actividad física.

Algunas de las campañas son:

- Semana de la alimentación saludable.
- El poder del desayuno.
- Semana de la fruta.
- Toma agua y sentite bien.
- Semana de las caminatas y clases aeróbicas.

2.7.8 Entrenamiento in Company

Brindar diferentes tipos de entrenamiento dentro de la empresa o fuera de la misma. Se programan clases de yoga, stretching, gimnasia localizada, fitness de combate, salidas de caminatas aeróbicas, salidas de running, etc, adaptadas a la estructura y necesidades de la organización.

RiesgoLab (2016), consultora líder en Ergonomía Integral para Empresas en Argentina y Latinoamérica, agrega a las actividades mencionadas por Tenreyro:

2.7.9 Kinesiología y Gimnasia Laboral

- Evaluación Kinesica individual y consultoría.
- Ejercicios de corrección postural de columna vertebral.
- Ejercicios de fortalecimiento muscular y stretching activo de tren inferior y superior.
- Ejercicios de coordinación y equilibrio estático y dinámico.

- Técnicas de relajación y respiración con patrones respiratorios, y reeducación Postural Global de las cadenas musculares

2.7.10 Masajes

- Masaje en silla para oficinistas y personal jerárquico. Contratación de Masajes para eventos.

2.7.11 Nutrición

- Planes de alimentación, programas individualizados, y asesoramiento para los empleados de viandas y snacks saludables.

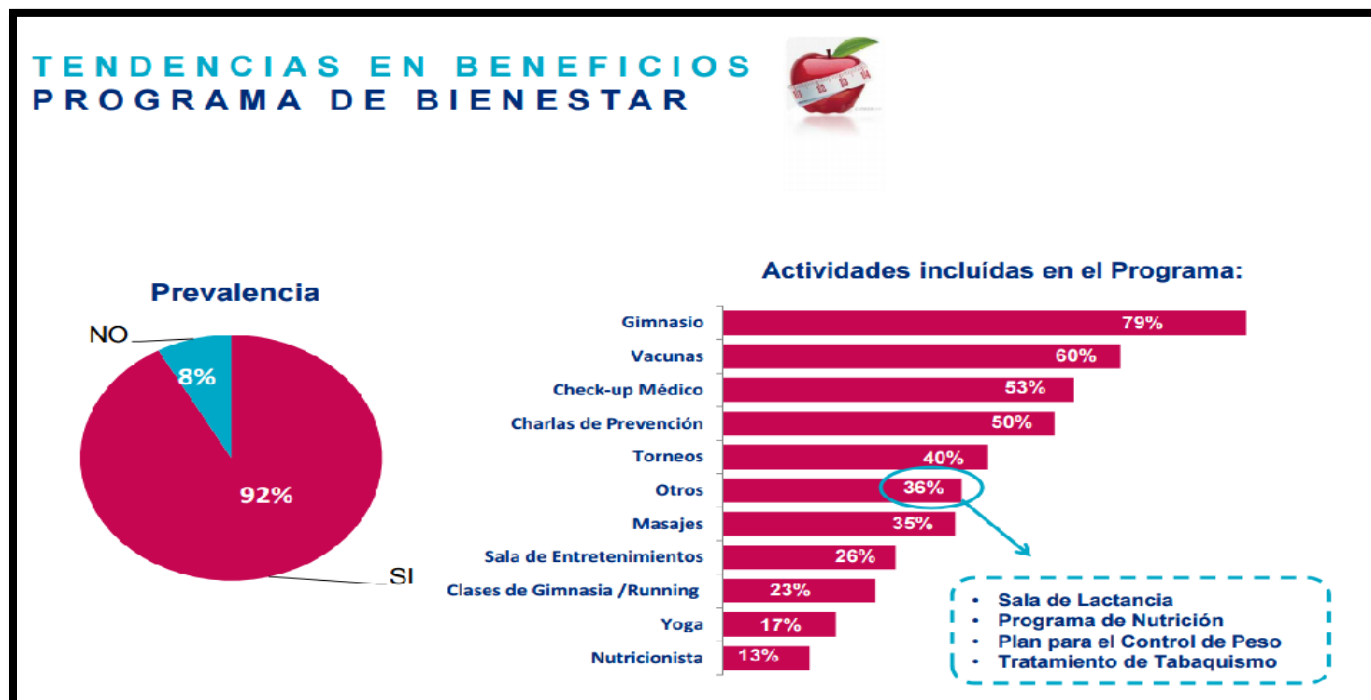


Gráfico 3 - Tendencias en Beneficios. Programas de bienestar

2.8 Proceso de aplicación de programa de Wellness

El programa de Wellness puede ser implementado en la compañía mediante el Ciclo PDCA, también conocido como “Círculo de Deming”, difundido por Dr. Williams Edwards Deming (1950). El Ing. Juan Enrique Vries (2012) especifica que PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar. Es una técnica desarrollada para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo. Este ciclo constituye una estrategia de mejora continua del sistema de gestión en cuatro pasos, el cual es sencillo de comprender e implementar, y a su vez ayuda a obtener buenos resultados, además de lograr una cultura que mantiene a los trabajadores persiguiendo diariamente un reto.

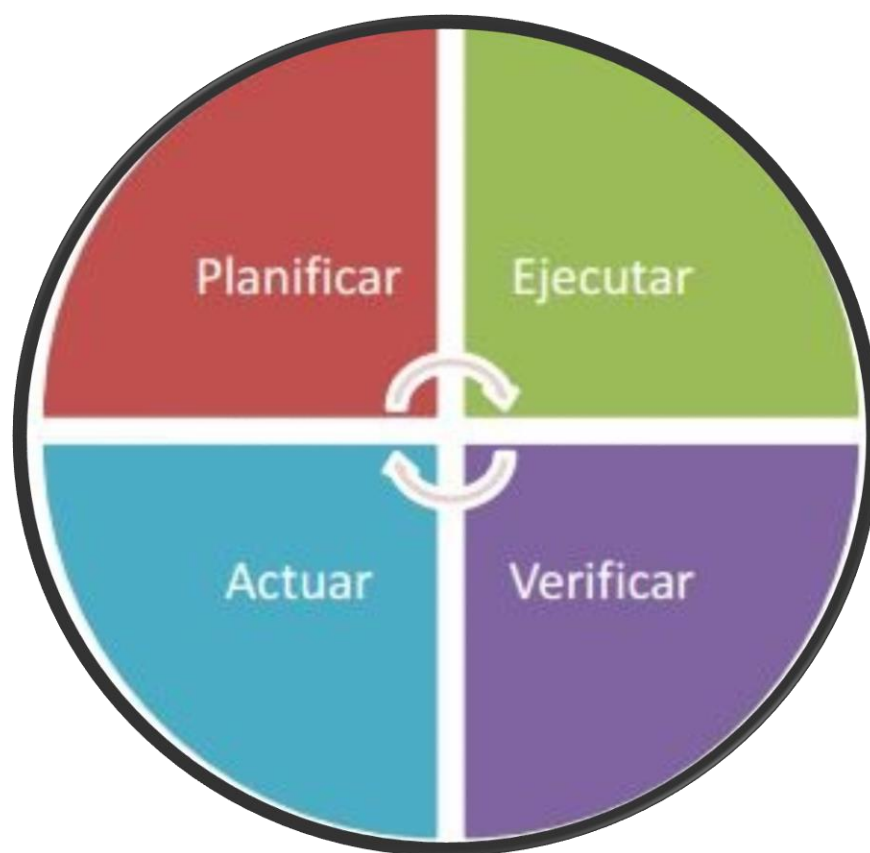


Gráfico 4 - Círculo de Deming

2.8.1 Planificar

Para aplicar un programa de Wellness empresarial es necesario medir el punto de partida, es decir, evaluar el estado actual de los empleados. Se comienza por la recolección de datos relacionados con el perfil de salud de los empleados para la confección de un diagnóstico que detalle la situación actual y defina acciones potenciales a realizar para mejorar la calidad de vida de los empleados.

Se crea un tablero de comando donde se elaboran índices con el fin de comparar el estado actual de la compañía vs el estado futuro de la misma y poder así evaluar la evolución interanual de cada uno de ellos. Los mismos podrán ser una combinación entre índices relacionados con salud como peso, IMC, cintura-cadera, pliegues corporales, porcentaje de fumadores, sedentarismo, preferencias, hábitos alimentarios e indicadores de como presentimos, performance del sector, encuesta de clima laboral, evaluación de 360, entre otros.

Luego se planifican acciones de bienestar laboral para mejorar las falencias detectadas en el diagnóstico.

2.8.2 Ejecutar

En esta etapa se busca poner en marcha las actividades seleccionadas en la planificación. Se implementa el plan de acción, llevando a cabo los pasos previamente desarrollados. Consta también de relevar continuamente cada actividad.

2.8.3 Verificar

Las actividades planificadas deben ser evaluadas para determinar en qué medida mejora la actividad productiva de la empresa. Se determinan horarios en que se imparten las actividades, si hubo inconvenientes, si hay situaciones particulares, realizando encuestas de satisfacción a los empleados, etc. Se elabora un informe que sirve como seguimiento de la

actividad y podrá considerarse en la siguiente etapa. En la etapa de la verificación es necesario también analizar los relevamientos obtenidos de la etapa anterior. Se comprueba la ejecución acorde a lo planificado.

2.8.4 Actuar

Según los datos consignados en la etapa anterior, se procede a determinar cuáles son los factures que deben mejorarse, cambios en la propuesta inicial para mejorar la calidad de las actividades. También se consideran los KPIs establecidos inicialmente en el tablero de comandos y como han impactado cada una de las actividades en los mismos.

2.9 Enfoques del Wellness

A medida que pasó el tiempo, el Wellness fue tomando fuerza a nivel global debido a los buenos resultados que la implementación de los programas brindaba a los empleados de las organizaciones y a las compañías mismas en su resultado final. Pero, como todo, el Wellness no se quedó atrás y también fue evolucionando, partiendo desde el objetivo de reducir el tabaquismo, hasta la búsqueda de conciliar la vida personal con el ámbito laboral. De acuerdo a la consultora española Business Fitness (2016) la evolución del Wellness empresarial con el paso del tiempo se divide en tres dimensiones:

2.9.1 Wellness 1.0

En principio, se comenzó por mejorar la ergonomía del trabajador y reducir el tabaquismo en las personas. Hoy en día, existen profesionales técnicos que se dedican a la prevención de riesgos laborales, evitando problemas ergonómicos en los trabajadores e informándonos mediante consejos sobre cómo evitar futuros daños. Respecto al tabaquismo, nuevas leyes se han aplicado con el fin de evitar la presencia de tabaco en espacios cerrados, así como también en el puesto de trabajo.

2.9.2 Wellness 2.0

Este enfoque se centra directamente en la salud del trabajador: estrés, nutrición, actividad física y deportiva, descanso, relajación, entre otros. Para mejorar los elementos mencionados, la empresa puede organizar actividades completamente distintas como Paintball o Karting a través de un “Free Day”, o la introducción del “Wellness Day” en el cual se ofrece fruta para una mejor alimentación, o promover la actividad física mediante un gimnasio en la empresa. Otra opción puede ser la de brindar el servicio de un Fisioterapeuta a la semana, con los costos a cargo de la empresa.

2.9.3 Wellness 3.0

Actualmente, el tercer punto de los CHWP (Corporate Health Wellness Program) hace foco en la necesidad de conciliar la vida familiar/personal con el ámbito laboral. Esto implica programas de home office, estudio de idiomas, posibilidad de guarderías en el mismo lugar de trabajo, etc.

2.10 Investigaciones

A continuación, se citan, a modo de ejemplo, algunas de las investigaciones realizadas y las principales conclusiones extraídas de las mismas.

2.10.1 Investigaciones que correlacionan la actividad física y un descenso de bajas por enfermedad

Existen numerosos estudios que confirman una correlación positiva entre una práctica de actividad física periódica y moderada con un descenso de bajas por enfermedad en la organización. A modo de ejemplo se han seleccionado dos estudios.

- 1º estudio: Relación entre una actividad física moderada e intensa y las bajas por enfermedad leve en el puesto de trabajo. Se escogieron tres grandes grupos de control: uno totalmente sedentario, otro que realiza actividad física de modo moderado y otro que realiza actividad física de modo intenso (al menos tres veces por semana). Conclusiones: Se estableció una correlación inversa entre la frecuencia de actividad física intensa y la duración del ausentismo laboral. (British Journal of Sports medicine, 2006)
- 2º estudio: Inactividad física y ausentismo en el ámbito laboral. Se comparó la frecuencia, duración, costo y causas del ausentismo en relación con el sexo, edad y práctica regular de actividad física. Resultados: Se obtuvo una correlación positiva estadísticamente válida entre actividad física y ausentismo, especialmente del derivado del número de bajas por enfermedades respiratorias y músculo-esqueléticas. (Revista Salud Pública, 2008).

2.10.2 Investigaciones que correlacionan la actividad física periódica con un menor coste sanitario

A continuación, se presenta un estudio realizado para determinar la relación entre el uso de un gimnasio subvencionado por un plan de salud y los costos totales de la atención médica en el transcurso de 2 años.

- Estudio: Relación entre la actividad física y los costos sanitarios. Se utilizaron los datos administrativos y de reembolsos del plan 'Medicare Advantage'. Los participantes (n=4.766) estaban inscritos en el plan 'Medicare Advantage' desde al menos un año antes de comenzar a utilizar la subvención al gimnasio. Los participantes se equipararon con los integrantes del grupo de control (n=9.035). Resultados: El uso periódico de la subvención para ser socio de un gimnasio se asoció con un aumento más lento de los costos totales de atención médica a largo plazo, aunque no se obtuvieron resultados significativos a corto plazo. (Preventing Chronic Disease, 2008)

2.10.3 Otras investigaciones

Existen en Estados Unidos un gran número de estudios empíricos y con tendencias a lo largo de los años de los beneficios, tanto en la persona como en su nivel de productividad para la

empresa. A continuación, se resumen los principales resultados publicados por la Internacional Health Racquet & Sportsclub Association (IHRSA):

1. 'La universidad de California ha recortado los gastos directos por quejas y días de enfermedad de los trabajadores en un 39% en un período de 5 años, después de incorporar una serie de ejercicios gimnásticos al horario de 8 horas de los empleados' (Medical Health & Fitness, 1996).
2. 'El 91% de 1.000 compañías norteamericanas proporcionan actualmente algún tipo de programa de promoción de la salud. Mientras que el año 1992 era un 64% y en el año 1996 era un 89%'. (Human Resource Executive, 1999).
3. 'Las personas que hacen ejercicio con frecuencia se ausentan de su trabajo 2,11 días al año, comparados con los 3,06 días de individuos inactivos'. (American Sports Data).
4. 'El establecimiento de un centro de fitness en el lugar de trabajo en Travelers Insurance comportó una disminución de 1,2 días en el porcentaje del ausentismo de los empleados'. (American Journal of Health Promotion, 1993).

3 Capítulo 3 – Metodología de Investigación y análisis de resultados

Los investigadores cuantitativos traducen en números y mediciones sus observaciones. En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. La perspectiva cuantitativa se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos. A los investigadores cualitativos les interesa la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad. La síntesis de ambos enfoques tomada por diferentes autores podría resumirse en la preocupación por la explicación comprensiva y por la comprensión explicativa de los fenómenos. Como expresa Apple (1978) lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

Diferentes autores como Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979) han clasificado los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos.

Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Este tipo de estudio sirve para familiarizarnos con un tema.

Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas.

Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

El presente trabajo de investigación se desarrolla desde un paradigma cuali-cuantitativo. Desde una perspectiva cuantitativa se plantearon encuestas a los empleados de empresas radicadas en Argentina a fin de obtener información acerca de las características de los programas de Wellness Empresarial.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a los encargados de la ejecución del programa de Wellness de 11 (once) empresas radicadas en Argentina con el objetivo de obtener información acerca de las causas de implementación de programas de Wellness, y las posteriores consecuencias. Basaremos este trabajo en el tipo descriptivo, ya que detalla las causas por las cuales se aplican programas de Wellness en empresas radicadas en Argentina, las distintas características de los programas y las consecuencias que estos programas generaron.

Para poder continuar nuestro trabajo de campo procederemos a utilizar como guía un cuadro de metodología.

Cuadro 1 - Metodología de Investigación

	OBJETIVOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ENTREVISTAS	ENCUESTAS
1	Analizar las causas por las cuales las empresas deciden aplicar un programa de Wellness en empresas radicadas en Argentina	Principales causas de implementación	Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.2	
		Importancia de ser reconocida como empresa saludable	Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.4	
		Interés en participar de las actividades	Encuesta		Ítem 3.2.7
2	Analizar las características de los programas de Wellness en empresas radicadas en Argentina	Comunicación del Programa	Encuesta		Ítem 3.2.1
		Registro de satisfacción de participantes	Encuesta/Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.8	Ítem 3.2.2
		Incentivos económicos o materiales	Encuesta		Ítem 3.2.3
		Horarios de actividades	Encuesta		Ítem 3.2.6
		Comunicación de salud y bienestar	Encuesta		Ítem 3.2.8
		Actividades	Encuesta		Ítem 3.2.11/12
		Aplicación del programa por sector	Encuesta		Ítem 3.2.10
		Relación multinacional-aplicación	Encuesta		Ítem 3.2.9
		Relación Wellness-Misión de la empresa	Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.3	
		Antigüedad del programa	Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.1	
Asignación de presupuesto específico para Wellness	Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.5			
3	Analizar las consecuencias generadas por la aplicación de programas de Wellness en empresas radicadas en Argentina	Impacto en calidad de vida del empleado	Encuesta		Ítem 3.2.13
		Impacto en calidad de vida de la familia del empleado	Encuesta		Ítem 3.2.14
		Principales mejoras que se observaron	Entrevista	Cuadro de Entrevistas P.7	

3.1 Análisis de las encuestas

Luego de haber realizado las encuestas, la muestra arrojó un espectro de 272 encuestados. A continuación, se mostrarán los resultados arrojados en las mismas y su respectivo análisis.

3.1.1 Métodos de comunicación del programa de Wellness

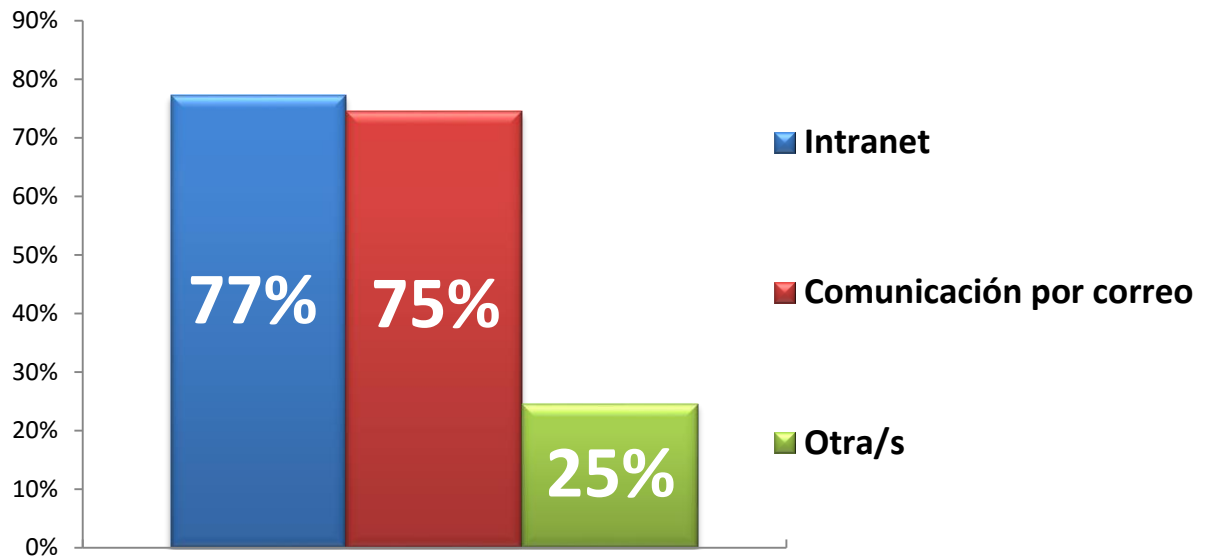


Gráfico 5 - Métodos de comunicación del programa de Wellness

En el gráfico 5 se plasman los resultados de una pregunta de opción múltiple. Se puede observar que de un total de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 77% respondió que la comunicación del programa y de las actividades se realiza mediante la Intranet de la empresa. El 75% respondió que se comunica mediante comunicaciones por correo y solo un 25% respondió la opción "otros". Esta última opción, fue principalmente elegida por empleados de empresas industriales que el programa también es comunicado por carteles en las carteleras de la planta industrial.

3.1.2 Registro de satisfacción de los participantes

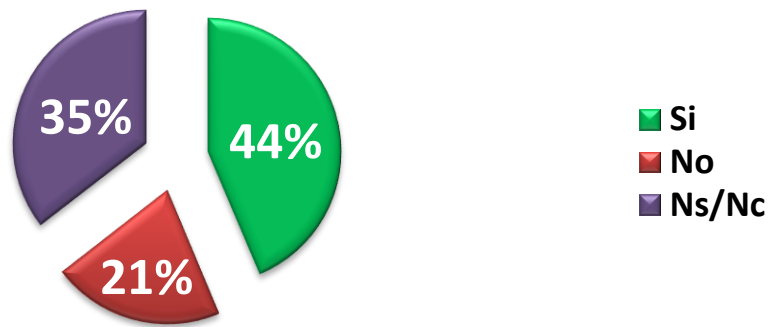


Gráfico 6 - Registro de satisfacción de los participantes

En el gráfico 6 se puede observar que de una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 44 % respondió que la empresa registra la satisfacción de los participantes en las actividades de Wellness, un 21% respondió que no registran la satisfacción y un 35% respondió que no sabe. No es llamativo el 35% que respondió que no sabe ya que, según nuestra investigación, muchas empresas registran la satisfacción de los empleados de forma interna, teniendo en cuenta, por ejemplo, el feedback que los empleados les dan a los encargados de gestionar los programas o la asistencia de los empleados a las distintas actividades.

3.1.3 Incentivos de la empresa a los empleados por participación en las actividades

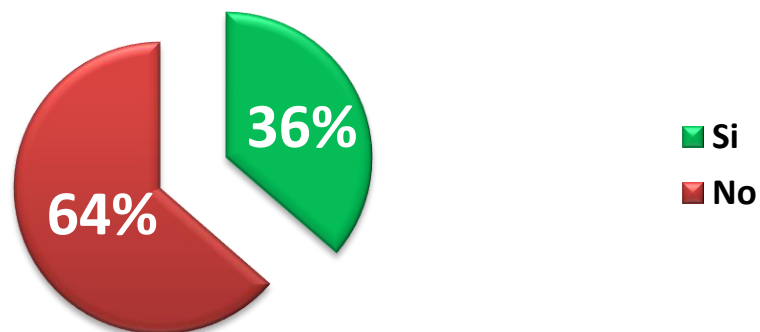


Gráfico 7 - Incentivos a los participantes

En el gráfico 7 se puede observar que de una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 64% respondió que la empresa no ofrece incentivos económicos o materiales, y solo el 36% respondió que sí. Los incentivos pueden ir desde una manzana o un certificado de asistencia, hasta pases Free a gimnasios o dinero.

3.1.4 Frecuencia de utilización del programa

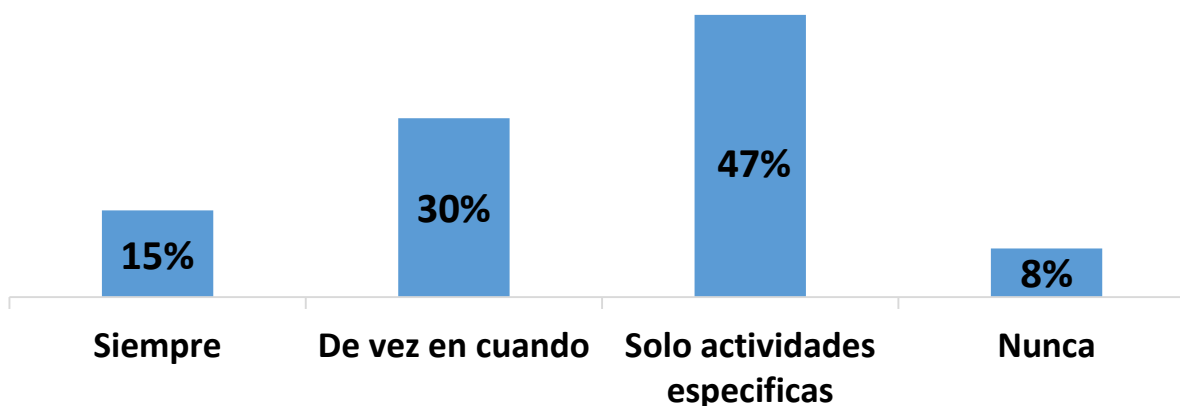


Gráfico 8 - Frecuencia de utilización del programa

En el gráfico 8 se puede observar que de una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 15% respondió que siempre utiliza el programa. Es un porcentaje bajo, pero consideramos que es muy complicado participar siempre de todas las actividades, entre otros motivos, por la carga de trabajo. El 77% de los encuestados optó por las opciones intermedias “de vez en cuando” y “solo actividades específicas”, lo que demuestra un gran grado de aceptación a los programas de Wellness. El 8% restante eligió la opción “Nunca”.

3.1.5 Utilización de las distintas áreas del programa

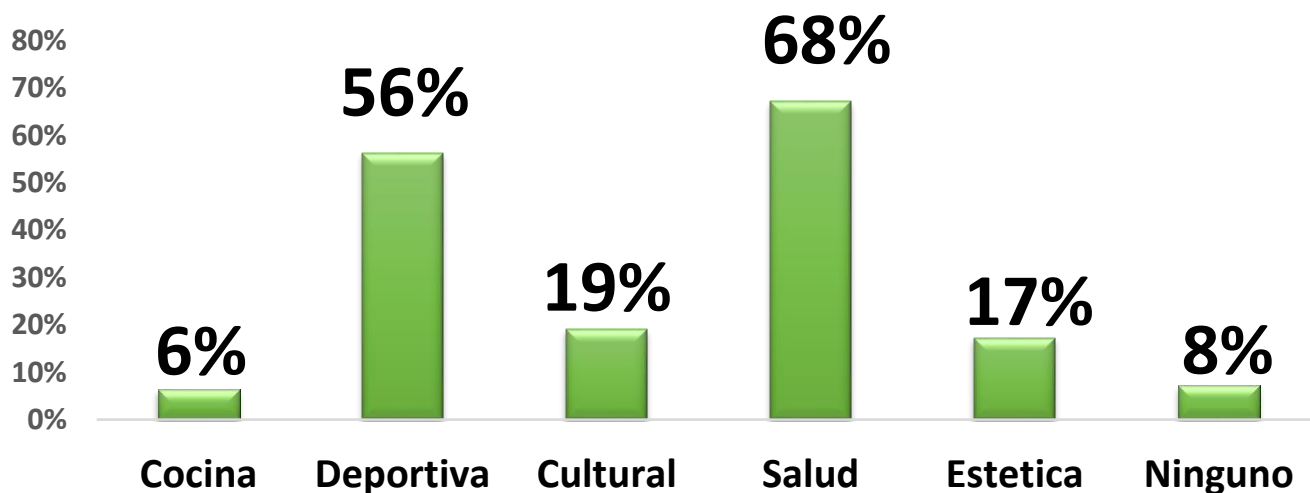


Gráfico 9 - Utilización de las distintas áreas del programa

En el gráfico 9 se puede observar las respuestas de una pregunta de opción múltiple. De una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 68% respondió que utilizan las actividades relacionadas con la salud y 12 puntos porcentuales menos, con un 56% aparece la opción de actividades deportivas. Es importante destacar estas dos áreas del programa, ya que son las más desarrolladas en Argentina debido a su gran aceptación. Muy por detrás de estas dos opciones, aparecen actividades culturales con un 19%, estética con un 17%, cocina con un 6% y tan solo un 8% respondió que no utilizan ninguna de las áreas.

3.1.6 Horarios de las actividades

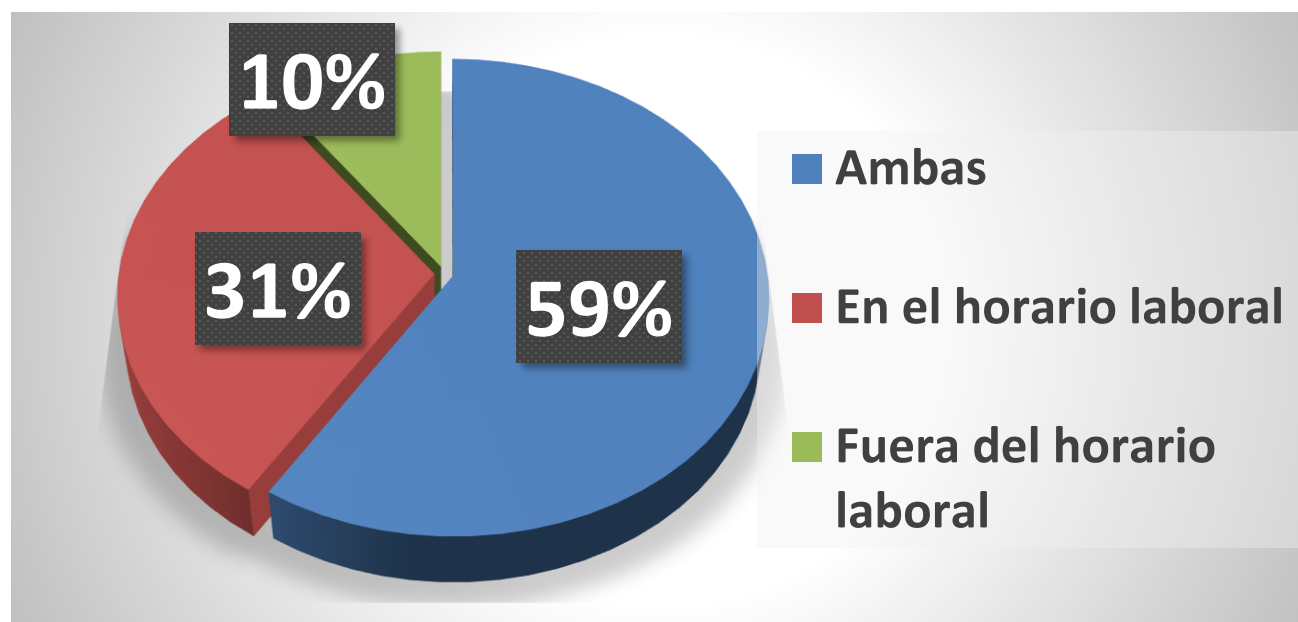


Gráfico 10 - Horarios de las actividades

En el gráfico 10 se puede observar que de una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 31% respondió que las actividades del programa de Wellness son dentro del horario laboral, y tan solo un 10% respondió que las actividades son fuera del horario laboral. El 59% restante respondió que las actividades son dentro y fuera del horario laboral. Estos datos dejan en claro la importancia que le dan las empresas a las actividades de Wellness ya que un 90% de las empresas ponen a disposición de los empleados actividades para realizar dentro del horario laboral, prefiriendo ceder horas hombre de trabajo para que los empleados asistan a las actividades.

3.1.7 Interés de los empleados en los programas de Wellness

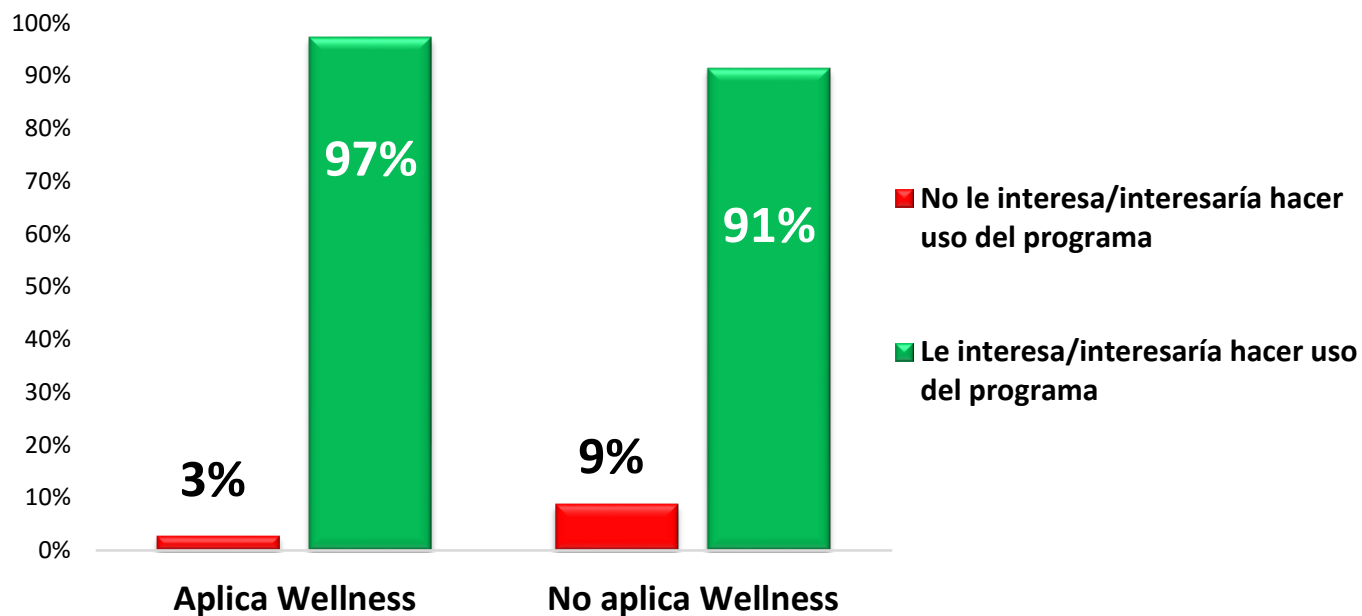


Gráfico 11 - Interés de los empleados en los programas de Wellness

En el gráfico 11 se puede observar que de una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 97% respondió que le interesa/interesaría hacer uso de las actividades del programa de Wellness, y tan solo un 3% respondió que no le interesa/interesaría hacer uso del programa.

Siguiendo la tendencia, sobre una muestra de 162 empleados de empresas que no tienen programa de Wellness, el 91% respondió que le interesaría hacer uso del programa en caso que la empresa implemente el programa, y tan solo un 9% dijo que no le interesaría hacer uso del programa.

Estos resultados marcan una clara tendencia de que los empleados de empresas radicadas en Argentina están muy interesados en los programas de Wellness.

3.1.8 Comunicación de la importancia de la salud y el bienestar

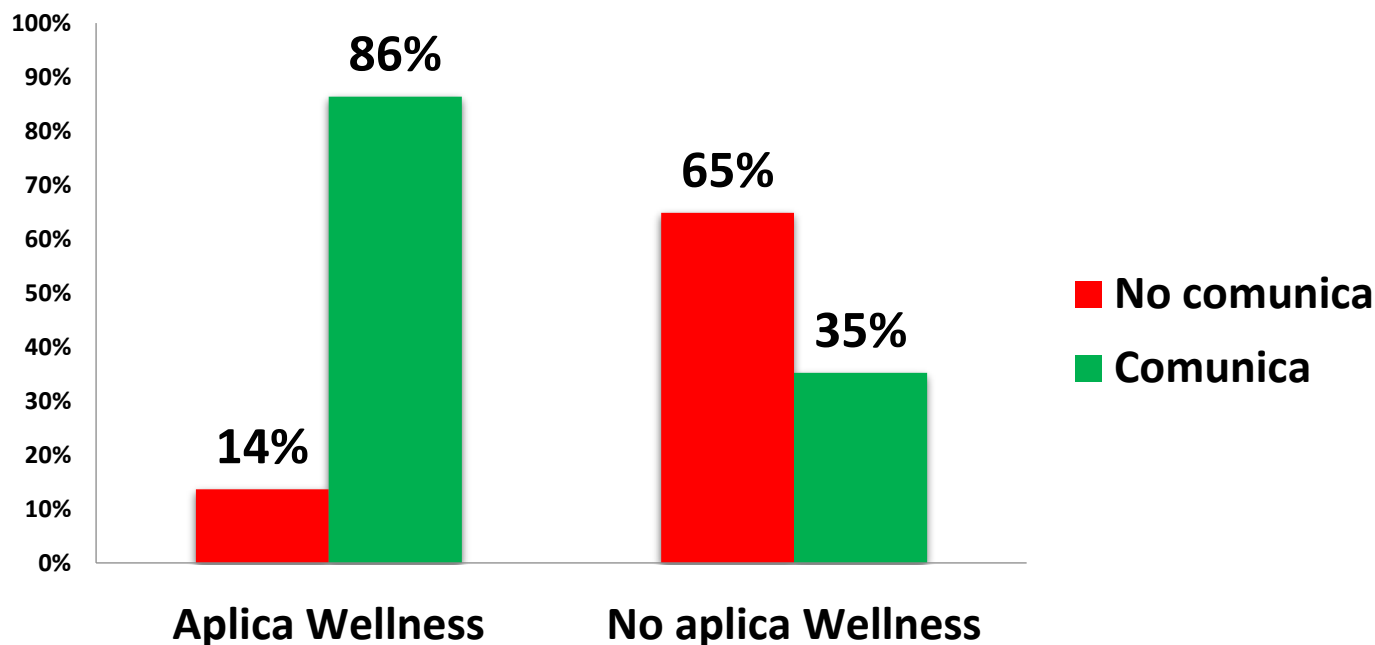


Gráfico 12 - Comunicación de la importancia de la salud y el bienestar

En el gráfico 12 se puede observar que de una muestra de 110 empleados de empresas que tienen programa de Wellness, el 86% respondió que la empresa comunica la importancia de la salud y el bienestar, y el 14% respondió que la empresa no comunica la importancia de la salud y el bienestar.

Por otro lado, sobre una muestra de 162 empleados de empresas que no tienen programa de Wellness, el 65% respondió que la empresa no comunica la importancia de la salud y el bienestar, mientras que un 35% comentó que la empresa sí comunica la importancia de la salud y el bienestar.

Que un 86% de las empresas que aplican Wellness comuniquen la importancia de la salud y el bienestar se debe a que las empresas radicadas en Argentina están entendiendo realmente de que se tratan los programas de Wellness y los toman como tales. No son solo

actividades aisladas utilizadas para llenar la agenda de capacitaciones, sino que intentan fomentar hábitos de vida saludable en sus empleados.

3.1.9 Relación entre aplicación de programa de Wellness - Multinacional

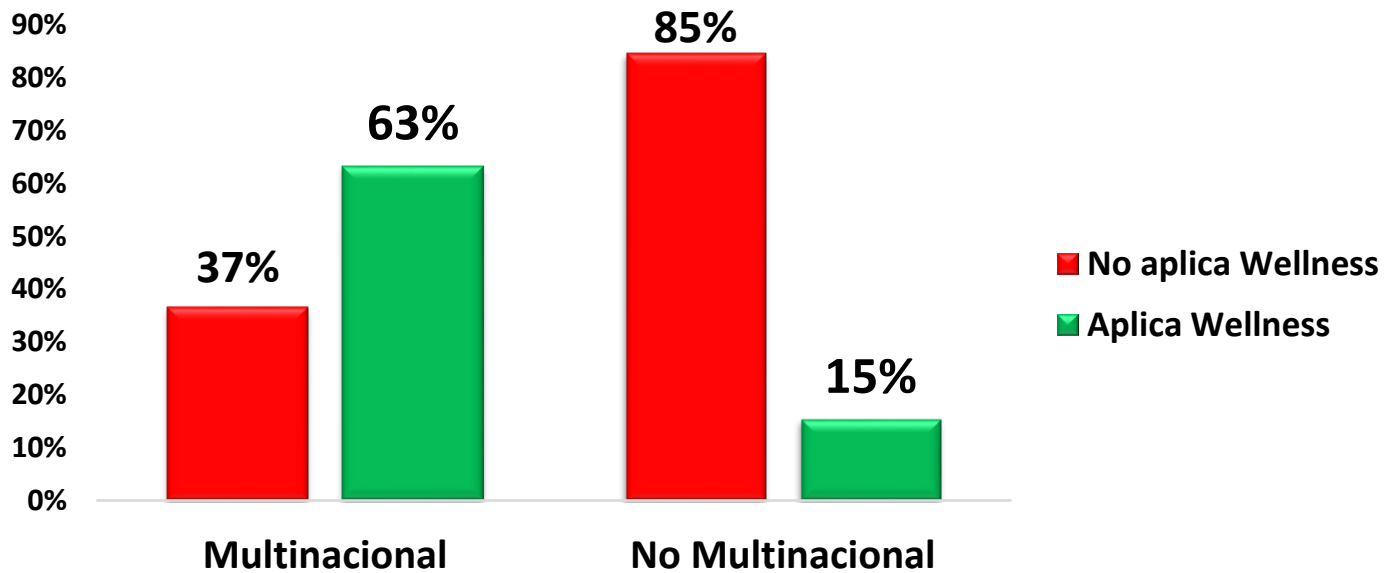


Gráfico 13 - Relación entre aplicación de programa de Wellness – Multinacional

En el gráfico 13 se puede observar que de una muestra de 142 empleados de empresas multinacionales el 63% de las mismas tiene programa de Wellness, mientras que de una muestra de 130 empleados de empresas no multinacionales (pyme, nacionales, trabajo/profesional independiente, gubernamental, ONG o familiar) tan solo el 15% de las mismas tiene programa de Wellness.

Esta diferencia de casi 50 puntos porcentuales se debe principalmente a que las empresas multinacionales reciben de las sedes de otros países la orden de aplicar programas de Wellness, ya que en el mundo (principalmente EEUU) se encuentra muy desarrollada la promoción de hábitos de vida saludable a los empleados.

Entre las principales causas de esta amplia diferencia se encuentran también el poder económico-financiero de las empresas multinacionales y la visión global y a largo plazo.

3.1.10 Aplicación de programas de Wellness por sector

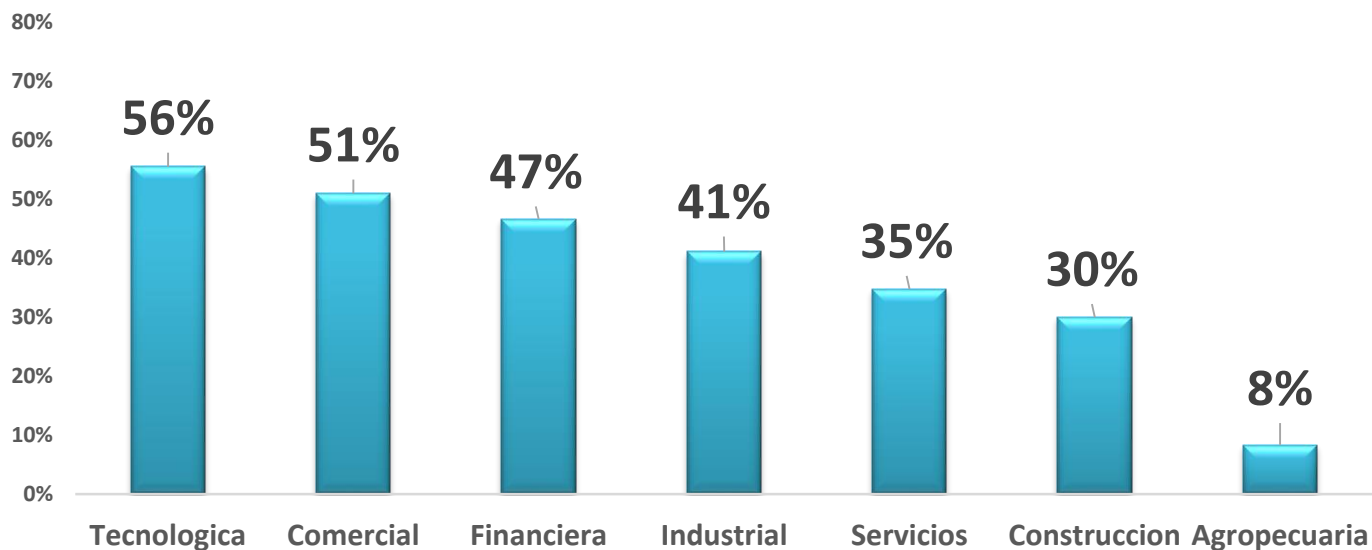


Gráfico 14 - Aplicación de programas de Wellness por sector

En el gráfico 14 se puede observar el porcentaje de empresas de cada sector que aplica programas de Wellness. En el rubro de tecnología de una muestra de 27 personas que trabajan en empresas de tecnología el 56% contestó que la empresa aplica programa de Wellness. Por el lado de las empresas comerciales, de una muestra de 47 personas que trabajan en empresas comerciales, el 51% respondió que la empresa aplica programa de Wellness.

Asimismo, de una muestra de 30 personas que trabajan en empresas financieras, el 47% respondió que la empresa aplica programa de Wellness. En cuarto lugar, de una muestra de 34 personas que trabajan en empresas industriales, el 41% respondió que la empresa tiene programa de Wellness.

Un resultado que llama la atención es que tan solo un 35 % de una muestra de 112 empleados de empresas de servicios aplica Wellness. Es un porcentaje relativamente bajo, considerando que en la actualidad las empresas de servicios están en constante crecimiento y desarrollo, y habiendo muchas empresas de servicios que son multinacionales.

En el anteúltimo lugar aparecen las empresas de construcción. Con una muestra de 10 empleados de empresas de construcción encuestados, tan solo un 30% respondió que la empresa aplica Wellness. Por último, de una muestra de 12 empleados de empresas agropecuarias, tan solo el 8% respondió que la empresa aplica programas de Wellness.

3.1.11 Principales actividades implementadas por empresas multinacionales con programas de Wellness en Argentina

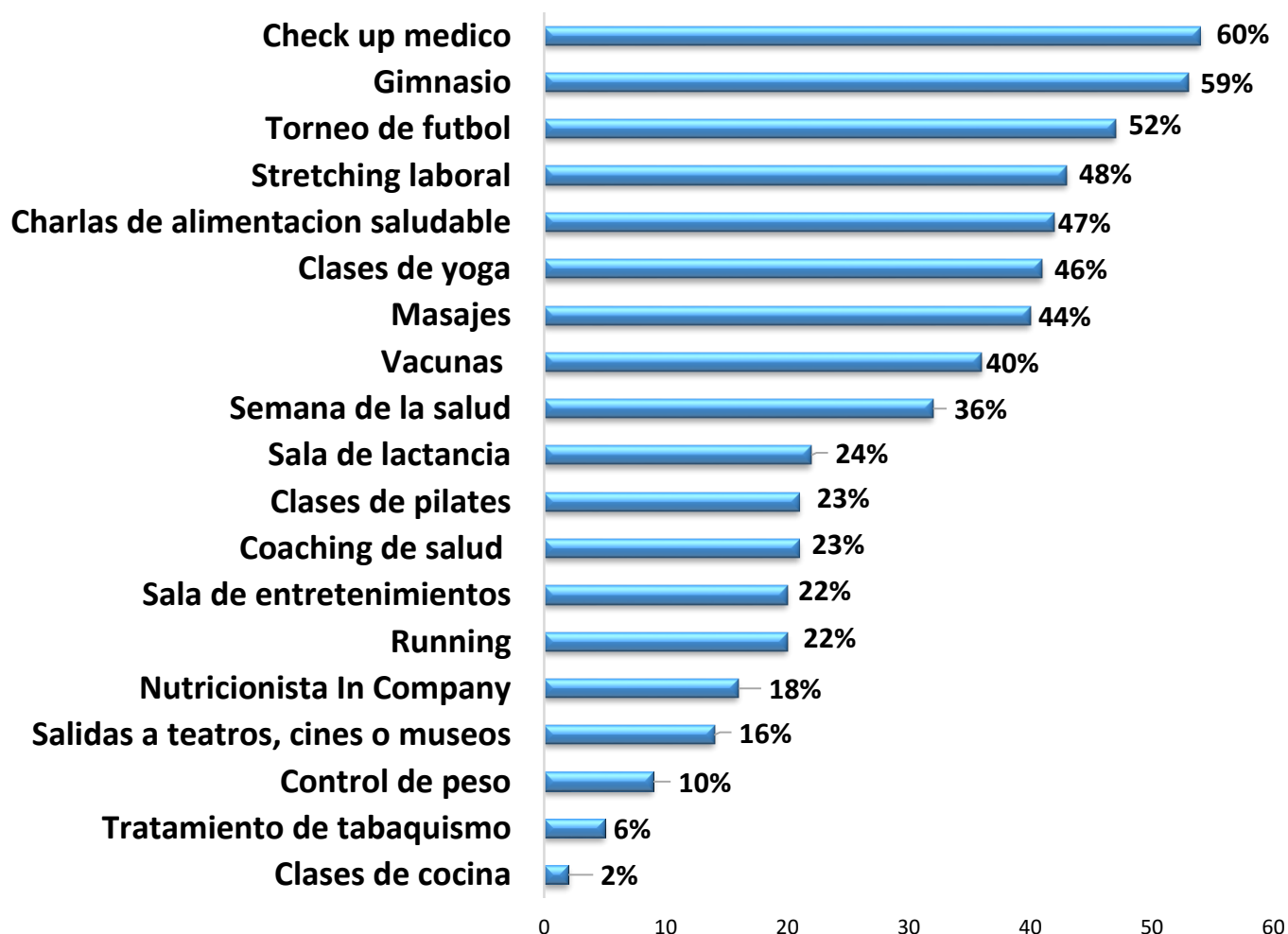


Gráfico 15 - Principales actividades implementadas por empresas multinacionales con programas de Wellness en Argentina

En el grafico 15 se puede observar, teniendo en cuenta una muestra de 90 encuestados de empresas multinacionales con programas de Wellness, las actividades más populares. La mayoría de las actividades son relacionadas con programas de salud y deporte.

También es importante destacar el gran porcentaje de empresas que aplican Stretching laboral (48%), actividad que no está relacionada con el deporte, pero sí con la salud ya que busca mejorar, entre otras cosas, la postura laboral, para reducir así los dolores lumbares.

3.1.12 Principales actividades implementadas por empresas no multinacionales con programas de Wellness en Argentina

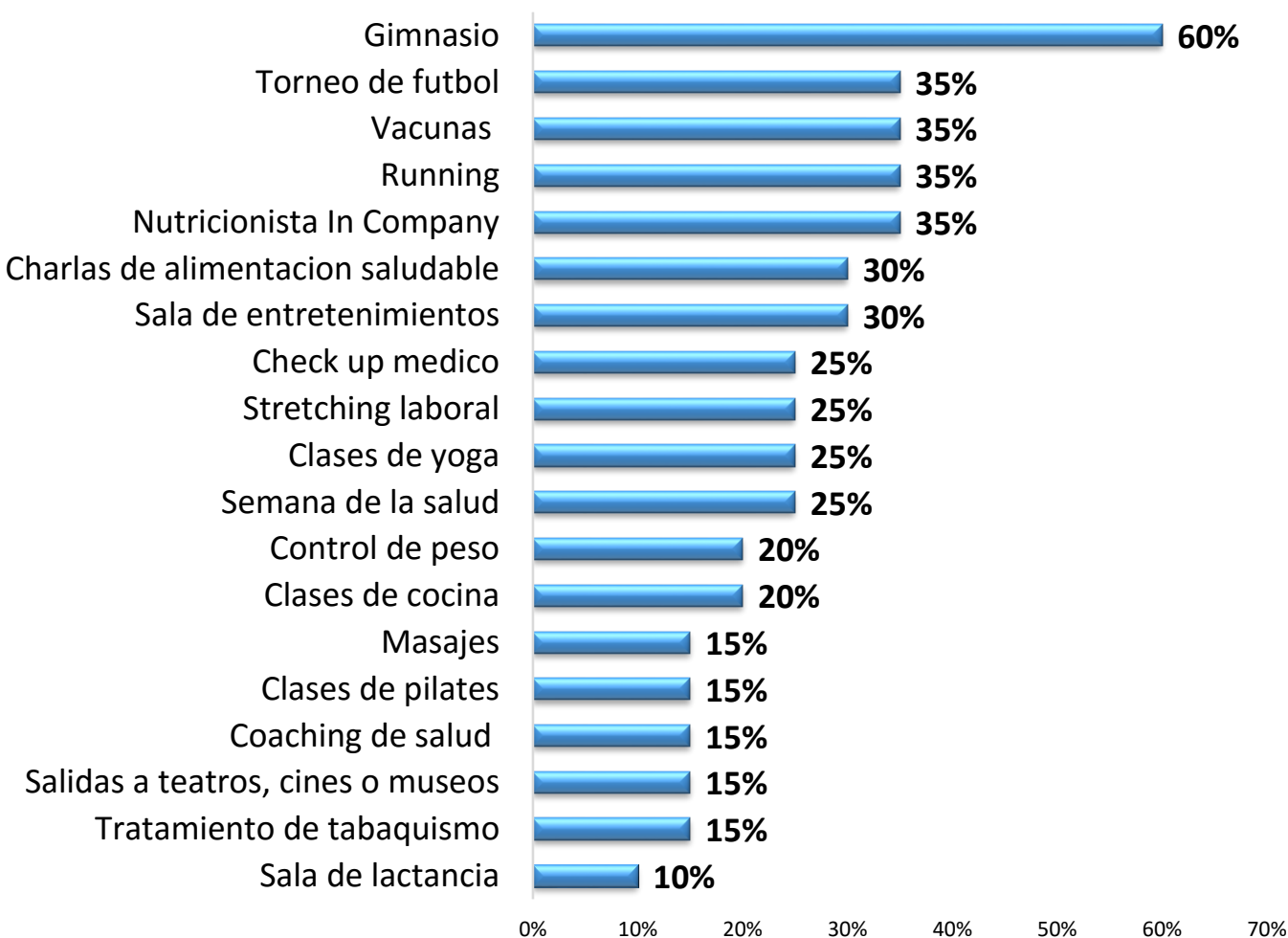


Gráfico 16 - Principales actividades implementadas por empresas no multinacionales con programas de Wellness en Argentina

En el grafico 16 se puede observar, teniendo en cuenta una muestra de 20 encuestados de empresas no multinacionales (pyme, nacionales, trabajo/profesional independiente, gubernamental, ONG o familiar) con programas de Wellness, las actividades más populares.

La tendencia es la misma que las empresas multinacionales, fijan la atención en los rubros de la salud y el deporte. Es importante destacar como el Check-up medico pasó de estar en el primer lugar en empresas multinacionales, a estar en tan solo un 25% de empresas no multinacionales que aplican Wellness. Esto se debe al alto costo que tiene para los empleadores la realización de estos chequeos a todo el personal.

3.1.13 Impacto favorable en la calidad de vida de los empleados según ellos mismos

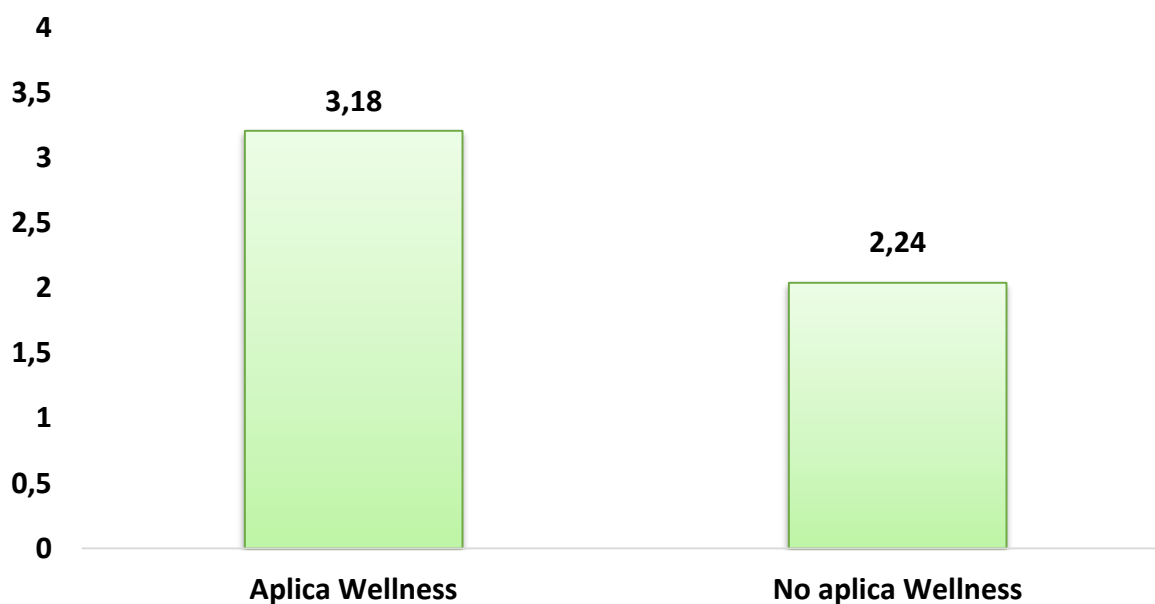


Gráfico 17 - Impacto favorable en la calidad de vida de los empleados según ellos mismos

En el grafico 17, siendo 0 “no impacta” y 4 “tiene mucho impacto”, de una muestra de 110 empleados de empresas que aplican programas de Wellness, obtuvimos el promedio ponderado que nos dio 3,18. Es un número muy alto que indica que los empleados de empresas que aplican programa de Wellness sienten que los mismos impactan favorablemente en su calidad de vida.

Haciendo una comparación con los resultados de una muestra de 162 empleados de empresas que no aplican programas de Wellness podemos ver que hay más de 1 punto de diferencia (2,24) pero aún sigue siendo un número mayor a la media, lo que nos da la pauta de que, aunque la empresa no aplica Wellness, sus empleados consideran que en caso de que aplicara, el impacto sería bueno para su calidad de vida.

3.1.14 Impacto favorable en la calidad de vida de los familiares de los empleados según ellos mismos

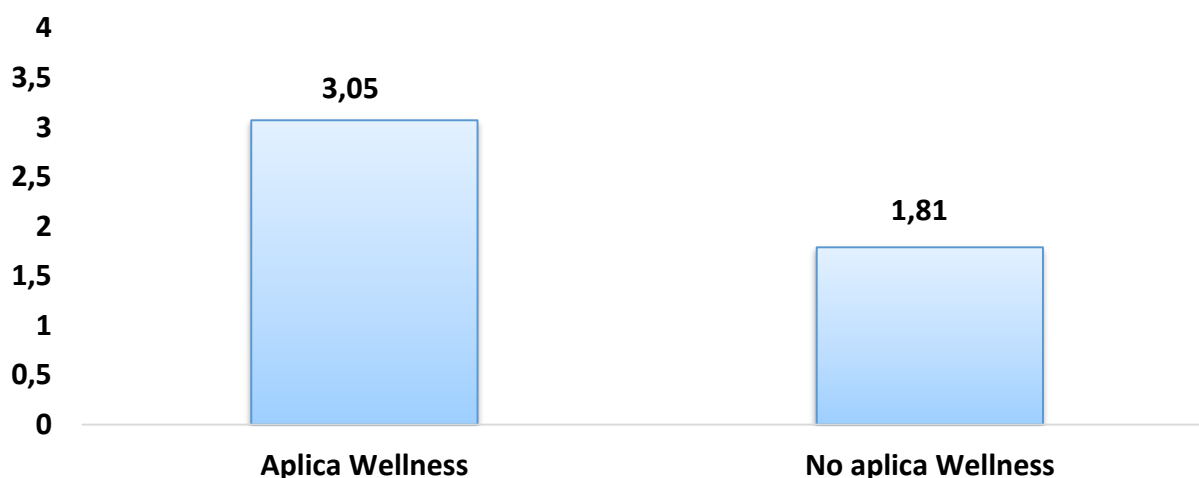


Gráfico 18 - Impacto favorable en la calidad de vida de los familiares de los empleados según ellos mismos

En el gráfico 18, siendo 0 “no impacta” y 4 “tiene mucho impacto”, de una muestra de 110 empleados de empresas que aplican programas de Wellness, obtuvimos el promedio ponderado que nos dio 3,05. Es un número alto que indica que los empleados de empresas que aplican programa de Wellness sienten que los mismos impactan favorablemente en la calidad de vida de sus familiares.

Haciendo una comparación con los resultados de una muestra de 162 empleados de empresas que no aplican programas de Wellness (promedio ponderado 1,81) podemos observar que hay una amplia diferencia entre ambos. Esta diferencia se debe a que los empleados de empresas que no aplican Wellness entienden como “programa de Wellness”

actividades vinculadas con la salud como charlas, descuentos en gimnasios, etc., y no lo entienden como un programa que busca generar hábitos de vida saludable, cuyos hábitos se transmiten directamente a la familia.

3.2 *Análisis de las entrevistas*

Realizamos entrevistas a los responsables de los programas de Wellness de 11 empresas radicadas en Argentina. A continuación, se comentará detalladamente cada una de las entrevistas con su respectivo análisis.

3.2.1 Entrevista PAE

El día 24 de mayo de 2016, tuvimos la posibilidad de entrevistar a Leila Cura, persona responsable del sector de salud y de Wellness de la empresa Pan American Energy (PAE). PAE es una compañía que se dedica principalmente a la producción de gas y petróleo en el Cono Sur.

Como primera pregunta, nos interesó saber cuál es la antigüedad del actual programa de Wellness que posee la compañía, para lo cual la entrevistada nos respondió 5 años, que coincide con la antigüedad que posee ella en la empresa, ya que fue contratada específicamente para crear un área de salud y Wellness.

Focalizándonos en nuestros objetivos de investigación, en primer lugar, comenzamos consultando las causas por las cuales se implementó el programa. La entrevistada nos respondió que fue por un pedido expreso del accionista, ya que el mismo siempre se preocupó por la salud y el bienestar de sus empleados. Para PAE, la salud y el bienestar forma parte de su misión empresarial, ya que los considera como fuerte valores de la empresa y su intención no es aplicar un programa de Wellness por el solo hecho de aumentar su productividad, sino para cuidar a sus empleados. Por último, señala la entrevistada, para la implementación del

programa no se realizó un análisis previo de la situación de sus empleados, simplemente se hizo, pero de forma organizada e interrelacionada entre las distintas áreas.

En relación a las características del programa que aplica la empresa hoy en día, la responsable del mismo nos detalló específicamente en que consiste y que actividades realizan. En primer lugar, consiste en un programa de integración que realizan a través del deporte, la cultura y del voluntariado. Se llevan a cabo torneos de fútbol, de tenis y de golf en todas las unidades de gestión. Este programa es adaptable según la región, es decir las características son distintas si es en Córdoba, Salta, Neuquén o Buenos Aires. Por otro lado, el programa de calidad de vida se basa en entrevistas que se realizan desde el accionista hasta el último empleado de la empresa, con el objetivo de evaluar y valorar la vida personal y laboral. Dichas entrevistas, señala la entrevistada, permite tener noción de cómo se encuentra el ambiente, las áreas y las personas, para luego armar encuentros periódicos integradores en donde se efectúan presentaciones técnicas de las áreas y se recaba información de los conflictos que existen entre las personas.

Continuando con las características del programa, PAE cuenta con un mail de Wellness para calidad de vida, deporte y cultura. Funciona como un buzón de sugerencias donde todos los empleados pueden enviar sus inquietudes. En lo que respecta la rama cultural, nos detalla Leila, la idea de fondo principal es lograr la integración de la gente a través de salidas a teatros y museos. En cuanto a deporte, el programa incluye campeonatos, torneos y actividades permanentes. Por ejemplo, en Buenos Aires se ofrecen clases de yoga, golf, ciclismo y running. Los empleados cuentan con el gimnasio Megatlon gratuito, mientras que sus familiares pueden acudir a dicho gimnasio tan solo abonando el 30% del valor. La entrevistada nos comenta que las intervenciones no se efectúan en el lugar específico de trabajo, pero si en el edificio, en una sala aparte. Incluso, tienen como proyecto incorporar clases de Stretching laboral pero fuera del horario laboral, ya que no cuentan con la infraestructura suficiente para que toda la gente pueda ducharse.

El programa de PAE también incluye una rama estrictamente relacionada con la salud. En la entrevista, Leila nos comentó como funciona dicha rama comenzando con el seguimiento

de salud que se le hace al empleado y a su familia. El objetivo es lograr que el empleado se sienta contenido por la empresa no solo mediante el seguimiento sino también a través de la cobertura médica nacional e internacional que brinda la empresa, pudiendo realizarse cualquier cirugía importante en Estados Unidos con la simple presentación de un carnet.

Los programas de salud de la compañía son anuales, es decir durante todo un año se enfocan en el corazón, otro año del cerebro, otro del sedentarismo, mientras que actualmente se encuentran enfocados en la respiración. También cuentan con campañas de vacunación, nutricionista in Company, es decir un profesional asiste a la empresa para brindar asesoramiento personal a los empleados en materia de nutrición. La entrevistada remarca, que la fiesta de fin de año es también de suma relevancia por las actividades de integración que se realizan y por el mensaje del accionista hacia los empleados.

Avanzando hacia la parte final en lo que respecta características, abarcamos temas relacionados al presupuesto para el programa, medición de la participación activa y aceptabilidad, y forma de comunicarlo. En primer lugar, la entrevistada señaló que cuentan con un presupuesto anual para el desarrollo del programa, el cual lo arma ella a principio de año. Por otro lado, cuentan con estadísticas acerca de la participación de los empleados en las actividades, segmentado por áreas. Remarca que el 80% de la población de la empresa tiene conocimiento del programa pero que un 40% participa de forma activa del mismo. Hablando de medición, cabe mencionar que una de las principales ideas a llevar a cabo por PAE son las métricas, pero no solo por el hecho de medir el aumento de la productividad sino para el desarrollo de nuevas actividades, saber cómo fue mejorando la salud del empleado y mejorar aún más el programa. Por último, la comunicación se basa en mails, carteleras y un sitio donde centralizan toda la información respectiva a las actividades.

Con el fin de darle un cierre a la entrevista, le consultamos a Leila acerca de las consecuencias del programa y cuáles fueron las principales mejoras observadas. Ella nos respondió que pudo observar una mejora significativa del ambiente laboral y gran integración entre las personas, debido principalmente a la diversidad de actividades que posee el programa y generan mucha integración social.

3.2.2 Entrevista Sabic

El día martes 31 de mayo de 2016, le realizamos una entrevista vía Skype a Joaquín Macchi, analista senior del área de Higiene y Seguridad de la compañía multinacional Sabic.

Para comenzar, Joaquín nos contó que la empresa en la cual trabaja, antes era General Electric y contaban con un programa de Wellness estructurado y organizado, del cual a través de indicadores registraban el impacto en la productividad de las tareas. Pero, desde el año 2013 lo único que hacen es mantener un comité de Wellness que se encarga de definir y mantener las actividades del programa, pero sin una estructura formal.

Al ser consultado respecto a las causas por las cuales Sabic decidió continuar y mantener el programa de Wellness, el entrevistado nos respondió que fue por decisión corporativa. Sabic cree que hoy en día, el Wellness usado como estrategia de negocio es bien visto globalmente, y por eso es que decidieron continuar. Por otra parte, Joaquín nos comenta que el programa genera integración y promueve participación en los empleados, lo cual también forma parte de las causas por las cuales se sigue llevando a cabo.

Las características, uno de nuestros objetivos de investigación, fue el tema a seguir. A pesar de que Sabic no cuenta con un presupuesto formal ni con una estructura definido del programa, lleva a cabo diversas actividades que forman un programa de gran aceptación por parte de sus empleados. En principio cuentan con gimnasia laboral y fruta tres veces a la semana. Ofrece servicio de masajes una vez al mes. En cuanto a la salud, señala el entrevistado, todos los años realizan análisis médicos en planta, que análisis de sangre, radiografías, ergometría, electrocardiograma, etc., de forma tal de que la gente al mismo tiempo que asiste a su jornada laboral se realiza chequeos médicos y luego los profesionales le dan una devolución acerca de su estado de salud. Desde el año pasado, se implementó un "Wellness Day", en el cual se paran las líneas de producción y se organizan torneos de fútbol y de vóley, se puede hacer gimnasia, stretching, básicamente son actividades de esparcimiento en donde la gente se relaja y sociabiliza, generando integración entre las distintas áreas de la empresa para todos los empleados.

Otra característica, menciona Joaquín, son las campañas realizadas de tabaquismo, estrés laboral, nutrición y salud, deportes e hipertensión, la cual se encuentran llevando a cabo en este momento. Asimismo, cuentan con un servicio de asistencia psicológica para aquellas personas que necesiten un momento para hablar con un profesional de cualquier inquietud que tenga. En efecto, la empresa mantiene un gran número de actividades porque a los empleados les interesa y genera gran inclusión social.

Dándole un cierre a las características, le consultamos a Joaquín cómo se maneja la comunicación de las actividades del programa, si las mismas se organizan de forma local o proviene de casa matriz y si realizan métricas de productividad, como lo hacía anteriormente General Electric. El entrevistado nos contestó que la comunicación se basa principalmente a través de mails internos y cartelera, y por último en reuniones externas a Wellness donde se presentan métricas pero relacionadas a otro tipo de actividad, para aprovechar el espacio de reunión. En cuanto al planeamiento del programa, el comité se reúne principalmente a principio de año para definir qué actividades se mantienen y cuáles no, pero de casa matriz, señala el entrevistado, no proviene ninguna directiva. Por último, señaló que no se efectúan métricas relacionadas con Wellness, es simplemente con el fin de mejorar la salud y el bienestar de los empleados.

Para finalizar la entrevista y con el objetivo de responder a nuestro objetivo de investigación, consultamos acerca de las consecuencias de la implementación del programa. Joaquín nos respondió que las principales mejoras observadas fueron la integración social entre las personas y la mayor preocupación por parte de las mismas respecto al cuidado de la salud. Sin embargo, sostiene el entrevistado, se considera algo positivo tener la posibilidad de medir con mayor precisión los resultados de un programa de Wellness y poder afirmar que la calidad de vida de los empleados mejoró, pero dado el contexto actual del país, el gasto no fue aprobado por parte de los directivos para implementar un sistema de medición de resultados.

3.2.3 Entrevista Adidas Group

Como parte de nuestra investigación, tuvimos la posibilidad de entrevistar a la asistente del gerente de clima, capacitación y beneficios de Adidas Group Argentina, Natalia Moser. En dicho sector, se produjo un cambio de gerencia con el objetivo de cambiar la cultura actual de Adidas en Argentina.

A partir de nuestro objetivo de investigación, comenzamos la entrevista consultando acerca de la antigüedad del programa y las causas de la implementación del mismo. Obtuvimos como respuesta que Adidas se encuentra en proceso de implementación de un programa de Wellness, y que tiene aproximadamente dos meses de antigüedad. Con respecto a las causas, Natalia señaló que se debe específicamente a una estrategia de la compañía ya que la salud y el bienestar forma parte de la misión de Adidas, y el objetivo principal es que las personas sean saludables.

En segundo lugar, consultamos a Natalia por las características del programa que se encontraban implementando. Como punto de partida, Adidas comenzó nombrando a mayo el mes de la salud. En consecuencia, se realizaron actividades como Check-up médicos para los empleados de oficina, exámenes de laboratorio, radiografías, ergometría, etc. Para los locales de venta situados en Buenos Aires y Mendoza, se contrató un servicio para brindar clases de stretching y ejercicios de respiración. Sumado a esto, señala la entrevistada, se realizó una campaña de vacunación antigripal y charlas relacionadas a la salud, por ejemplo, alimentación saludable y “el arte de vivir”. Todas las actividades fueron efectuadas con el mismo objetivo de orientar a las personas a llevar una mejor alimentación y calidad de vida.

Por otra parte, Natalia nos detalló el plan para el mes de julio, el cual fue nombrado el mes del deporte. Para dicho mes, se organizaron actividades de Crossfit, yoga y stretching en la oficina. Más allá de estos meses específicos, señala la entrevistada, desde el año pasado que se encuentra a disposición de los empleados fruta en la oficina con una frecuencia de tres veces por semana, grupo de corredores, gimnasio gratuito y descuento en un instituto que

brinda servicios relacionados a actividades de Wellness para que la gente pueda asistir de forma externa a lo laboral.

Continuando con las características y dado la gran cantidad de actividades definidas teniendo en cuenta el poco tiempo de vida que lleva el programa, consultamos a Natalia por la forma en que comunican internamente el desarrollo de las actividades, si tienen asignado un presupuesto y de qué forma miden la aceptación del programa. Obtuvimos como respuesta que unos de los objetivos es planificar todas las actividades a realizar en el año y volcarlas dentro de un presupuesto para el 2017, ya que este año no tienen pensado incluirlo. Cabe mencionar que el programa es independiente y no recibe directiva alguna de casa matriz, lo cual se relaciona con lo poco estructurado que se encuentra. En cuanto a comunicación y aceptabilidad, la entrevistada menciona que el método de comunicación principal es a través de e-mails internos y carteleras, ya que es la forma más fácil de llegar a los empleados de oficina.

En lo que respecta a los locales, se realiza a través de la red social Facebook mediante publicaciones que los encargados de cada local se encargan de comunicar a sus supervisados. Para la medición de la satisfacción, señala Natalia, simplemente consultan personalmente a las personas aparte de que observan un buen clima cada vez que se realiza alguna actividad. Uno de sus objetivos es efectuar encuestas que midan la satisfacción y obtener métricas de resultados para visualizar espacios y oportunidades de mejora.

Por último, en el transcurso de la entrevista Natalia nos dio a entender que las principales mejoras que pudieron observar en el poco tiempo que lleva implementado el programa es la gran aceptabilidad por parte de los empleados en participar de cada actividad que se realiza, ya sea en oficinas y locales, así como también el buen ambiente que genera la interacción e integración entre las personas.

3.2.4 Entrevista Federal Mogul Argentina

Continuando con nuestra investigación, tuvimos la posibilidad de entrevistar a la gerente de Recursos Humanos de la importante multinacional de autopartes Federal Mogul Argentina.

Dando comienzo a la entrevista, empezamos por consultarle a la responsable del sector la antigüedad que tiene el programa y las principales causas de su implementación. En primer lugar, obtenemos como respuesta que la corporación Federal Mogul aplica una política de Wellness hace más de 20 años, pero en Argentina lleva tan solo 8 de antigüedad. Uno de los objetivos, señala la entrevistada, es implementar un programa independiente al de la corporación que se adapte a las necesidades específicas de los empleados en el país. Por otra parte, respecto a las causas, la gerente detalla como principales a la reducción del ausentismo, mejora del clima laboral, eficiencia y fidelización de los empleados. Otra de las causas es que hoy en día Federal Mogul desea ser reconocida como una empresa saludable que se preocupa por la salud y el bienestar de sus empleados.

Siendo parte de nuestro objetivo la investigación acerca de las características de los programas de Wellness, continuamos la entrevista realizando preguntas sobre las actividades que realizan, presupuesto asignado, comunicación de dichas actividades, participación y medición de la satisfacción. En primer lugar, relacionado con la salud, se desarrollan actividades como vacunación antigripal, servicio médico en planta, subvención del 100% de todos los medicamentos de todos los empleados y controles médicos periódicos. En lo que respecta nutrición saludable, Federal Mogul cuenta con comedor en planta para los empleados, hasta dos comidas por día, ya sea desayuno y almuerzo o merienda y cena según corresponda. También, señala la entrevistada, realizamos charlas de alimentación saludable, del corazón, tabaquismo y adicciones. En cuanto a futuras actividades, la empresa se encuentra en gestión para brindar gimnasio subvencionado en parte o de forma total para que todos los empleados realicen actividad física.

Por otra parte, la gerente remarca que actualmente no cuentan con un presupuesto anual formal, pero lo considera fundamental para la realización de un programa estructurado y serio, que satisfaga las necesidades de los empleados. En relación con la comunicación, básicamente la empresa la efectúa a través de mails para los empleados de oficina y carteleras para aquellos en planta. Por último, la entrevistada menciona que actualmente no realizan encuestas de satisfacción respecto a las actividades del programa, pero si miden la

participación. A futuro, la idea es obtener métricas y analizar los resultados para hacer un análisis del impacto que tiene en los empleados y en el negocio la aplicación formal de un programa de Wellness.

Como cierre a la entrevista, consultamos acerca de las principales mejoras observadas y la responsable del programa mencionó principalmente la mejora del clima laboral y fidelización de los empleados. A pesar de ello, señala, sigue siendo un objetivo primordial poder inculcar hábitos de vida saludable que repercutan directamente en la mejora de la calidad de vida de las personas de la empresa.

3.2.5 Entrevista Kordsa

El miércoles 11 de mayo a las 11:00hs tuvimos la oportunidad de entrevistar a Liliana Almirón, responsable de RRHH de Kordsa, empresa industrial que se encuentra en la localidad de Berazategui.

En el comienzo de la entrevista, la entrevistada nos contó un poco la historia de la empresa ya que anteriormente pertenecía a un holding turco y luego paso a manos de capitales nacionales. Esta información es de suma importancia ya que dicho holding aplicaba un programa de Wellness muy completo y estructurado, mientras que hoy en día la empresa simplemente mantiene algunas de esas actividades, pero sin una estructura formal. Luego, consultamos acerca de las causas de la implementación y obtuvimos como respuesta que se debió principalmente a una directiva de casa matriz. Aplicar un programa de Wellness fue una estrategia de negocio para los directivos y un objetivo era ser reconocida como una empresa saludable globalmente.

Pasando a lo que respecta características del programa, la entrevistada nos brindó información acerca de las actividades que se realizaban y las que se mantienen. También se abarcó tema presupuesto, satisfacción e impacto del programa. En primer lugar, pudimos ver que la compañía ofrecía gimnasio para todos los empleados, con profesor de educación física

incluido. Brindaba servicio de apoyo psicológico, así como también legales y contables mediante profesionales dispuestos por la empresa en forma gratuita. Coaching era otro de los servicios, aunque más exclusivos, señala la entrevistada, ya que solo los gerentes y el presidente gozaban de dicho servicio, aunque luego al detectarse conflicto entre sectores se optó por abordar el coach entre las distintas áreas para reducir el conflicto. Por otra parte, se realizaban sesiones de ergonomía, se incentivaba a las personas que realizaban actividad física a participar de maratones y el día de la mujer, se ofrecía a empleadas femeninas un día de spa. En cuanto a la actualidad, el programa mantiene la campaña de vacunación antigripal y un equipo de fútbol al cual le otorga de forma gratuita la camiseta como incentivo material.

Saliendo de las actividades específicas para abordar las características más generales, la entrevistada nos comentó que actualmente no cuentan con un presupuesto formal para la realización de las actividades. Antes si lo hacía, aunque era el primer presupuesto elegido a la hora de efectuar algún recorte en costos. Respecto a la satisfacción, señala la entrevistada, simplemente se realizan encuestas de clima para tener noción de la situación actual de los empleados. Y, por último, no se efectúan métricas en relación al impacto en la productividad y eficiencia por parte del programa. Esta última característica era algo que la casa matriz si realizaba, pero ahora no se tiene en cuenta.

Para finalizar, la responsable de llevar acabo las actividades actuales nos comenta que el bienestar de la gente fue la principal consecuencia de la aplicación del programa, ya que existía un excelente clima laboral, buena comunicación y los empleados estaban felices con la posibilidad de llevar una vida más saludable en su trabajo.

3.2.6 Entrevista TyC Sports

TyC Sports, canal de televisión nacional de deportes, es otra de las empresas con las que pudimos concretar una entrevista para investigar acerca de las causas, características y consecuencias de aplicar un programa de Wellness.

En primer lugar, se abarcaron los temas de antigüedad y causas de implementación. El programa de Wellness del canal tiene 5 años y fue implementado principalmente para ordenar acciones y campañas aisladas, que fueron establecidas en 2011 con el objetivo de elevar la productividad y rentabilidad, sostener el compromiso organizacional y la motivación, colaborar con la retención de talentos y disminuir los índices de ausentismo y estrés laboral. Por el otro lado, señala el entrevistado, para TyC Sports es importante ser reconocida como empresa saludable ya que es algo que forma parte de su misión a través de la televisación del deporte y la vida saludable.

Con respecto a las características del programa, el canal ofrece una diversa cantidad de actividades, aunque no todas están estrictamente relacionadas con el Wellness. En principio, se destaca la campaña vacunación contra la gripe y hepatitis, la campaña “Edificio Libre de Humo” en relación al tabaquismo, charlas de concientización acerca del estrés, posturas, nutrición, y el cuidado de la piel. Chequeos médicos periódicos, comunicación interna sobre la prevención y el cuidado de la salud a través de la revista interna del canal, y por ultimo actividades deportivas como campeonatos de futbol y de paddle, los cuales generan gran integración entre las personas y remarca la importancia de la actividad física, señala el entrevistado.

Abordando las características más generales del programa, pudimos observar que TyC Sports dispone de un presupuesto para la realización de las actividades, mide constantemente la aceptabilidad del programa y registra la satisfacción por parte de los empleados a través de encuestas. A pesar de disponer un programa formal y estructurado, no realiza métricas concretas acerca del impacto en la productividad y rentabilidad del negocio por la aplicación del programa de Wellness.

La comunicación, como se mencionó anteriormente, se realiza a través de la revista interna del canal, así como también vía e-mails y cartelera digital.

Finalmente, concluimos la entrevista consultando acerca de las principales mejoras observadas en consecuencia de haber aplicado el programa. El responsable del mismo, nos respondió que principalmente se ve reflejado en el día a día de la empresa, a través de la mejora en el clima laboral, disminución de empleados fumadores y mayor asistencia por parte de los empleados a las charlas educativas. Incluso, señala el entrevistado, dichos resultados se pueden observar en las encuestas de clima interno que se realizan en forma periódica.

3.2.7 Entrevista Atento

El día lunes 30 de mayo, tuvimos la posibilidad de entrevistar a la asistente del sector Clima Laboral y Motivación de Atento, Micaela Giardinelli, empresa líder en América Latina como proveedora de soluciones, servicios y relaciones con clientes.

En principio, la empresa cuenta con un programa de Wellness bastante nuevo, un año y medio de antigüedad, aunque realiza actividades relacionadas hace bastante tiempo. Al consultarle respecto a las causas, Micaela nos respondió que la causa principal es mejorar la calidad de vida de los empleados y satisfacer sus necesidades e inquietudes. Incluso, señala, la empresa es consciente de que un personal contenido y satisfecho en su lugar de trabajo, implicara directamente en un mejor servicio al cliente.

Por otra parte, cabe mencionar que Atento participa de la encuesta “A Great Place to Work”, lo que hace notorio su interés por ser reconocida como una empresa saludable en la cual los empleados se encuentran felices y satisfechos. A pesar de que el bienestar de los empleados no forma parte de la misión de la compañía, si lo es de su estrategia de negocio para ser reconocida globalmente como una empresa involucrada por brindar a sus empleados una mejor calidad de vida.

En lo que respecta a las características del programa, Micaela nos detalló los beneficios principales de los que consta Atento Wellness. El primero es “Jornadas flexibles”, brindando la posibilidad al empleado de amoldar sus horarios de trabajo previo consenso con su jefe directo

y dependiendo de las funciones que cumple. En segundo lugar, "Home Office" es otro de los beneficios, el cual se otorga dos veces al mes. Al principio, señala la entrevistada, era una vez al mes, pero dado el gran grado de aceptación que obtuvo, se brindó la posibilidad de hacerlo dos veces al mes. El tercer beneficio tiene que ver con el día de cumpleaños, el cual el empleado tiene la posibilidad de elegir entre tomarse el día, o asistir a trabajar con la posibilidad de tomarse el día siempre y cuando sea dentro del mes de su cumpleaños, no posterior. En cuarto lugar, "Vacaciones a medida" está relacionado con la chance de poder amoldar las vacaciones sin necesidad de arrancar obligatoriamente un lunes como lo indica la ley de contrato de trabajo. El quinto beneficio involucra principalmente a los padres, con la posibilidad de tomarse un día extra durante las vacaciones de invierno para estar con su familia, así como también a las madres trabajar seis horas en lugar de ocho, cobrando una remuneración acorde a dicho horario. Por último, apuntando principalmente a los padres, brindar la oportunidad de tomarse una semana en lugar de dos días como lo detalla la ley de contrato de trabajo, para estar con su hijo/a recién nacida, y así evitar que usen vacaciones para poder estar más tiempo.

A la hora de mencionar la salud como parte del programa, Micaela nos resaltó que la empresa trata de no involucrarse mucho en dicha área, aunque si ofrece ciertos beneficios. En principio, dado que la gente que se encuentra dentro del convenio tiene como obra social OSECAC, que corresponde al sindicato de comercio, Atento brinda una obra social prepaga para aquellos que no se encuentran alcanzados por dicho convenio, para que puedan realizarse todo tipo de estudios y contar con una cobertura médica en cualquier caso que necesiten. También, un representante de cada obra social asiste a la compañía una vez a la semana para que todo aquel empleado que disponga de alguna duda o inquietud pueda solucionarla en el propio lugar de trabajo.

En lo que respecta actividades físicas, Micaela nos comenta que se realizaron diversas actividades a lo largo de los años, pero todas terminaron siendo descartadas dado que el nivel de participación con el paso del tiempo iba disminuyendo. Dichas actividades fueron clases de yoga, masajes, participar en maratones, etc. Por otra parte, señala la entrevistada, la actividad que más participación genera y suma cada vez mayor cantidad de asistentes año tras año son los torneos de fútbol, ya sea masculinos o femeninos. También remarcar que la gente no solo

asiste a jugar, sino que también a mirar, y esto genera mucha integración entre las personas, mejorando la comunicación muchísimo.

Abarcando las características generales del programa, pudimos observar que Atento dispone de un presupuesto para la realización de todas sus actividades. En cuanto a métricas, no disponen de un sistema de métricas que brinde resultados en lo que respecta productividad, rentabilidad o ahorro de costos, pero si mide la participación y aceptabilidad del programa a través de encuestas de satisfacción y clima laboral interno, las cuales luego se analizan y se vuelcan en un reporte para observar cuales son las necesidades de los empleados y cuan satisfechos están con las actividades que se realizan actualmente.

Para cerrar el tema de las características, Micaela nos comentó que la comunicación de las actividades del programa se hace principalmente a través de la intranet de la empresa, Mailing interno, revista digital y por último la cartelera.

En el cierre de la entrevista, consultamos cuales fueron las principales mejoras que observaron en consecuencia de la implementación del programa. A dicha pregunta, la entrevistada nos respondió que la principal mejora es la satisfacción del empleado y su valoración por los beneficios que obtiene. También se genera confianza entre las personas, hay mejor comunicación y gran integración debido a las actividades. El clima laboral, señala Micaela, es el punto más alto en lo que respectan consecuencias del programa de Wellness.

3.2.8 Entrevista Danone

Como parte de nuestra investigación de campo, entrevistamos a la responsable de Recursos Humanos de la empresa Danone, una importante multinacional agroalimentaria francesa, con sede matriz en Paris.

En principio, la antigüedad del programa de Wellness de Danone posee 5 años, y tuvo como su causa principal de implementación la estrategia de negocio, ya que para la compañía uno de los ejes más importantes es promover hábitos saludables. Por lo tanto, no solo la salud y el bienestar de sus empleados forman parte de su misión, sino que también considera importante ser reconocida globalmente como una empresa saludable.

En cuanto a las características específicas del programa, la entrevistada señala que las actividades deportivas principales son el gimnasio in situ, es decir dentro del establecimiento, descuentos a través de convenios con otros gimnasios, running team, clases de yoga, crossfit y pausas activas. En cuanto a la salud y nutrición, la compañía ofrece frutas en las oficinas y salas de enfermería no solo en las oficinas sino también en las plantas, para que los empleados puedan efectuarse chequeos médicos, aplicarse vacunas, etc.

Por otra parte, el programa es independiente de la casa matriz, es formal y estructurado, y sigue un presupuesto anual. La empresa mide la satisfacción de sus empleados y la aceptabilidad del programa a través de encuestas, y comunica las actividades a través de e-mails y carteleras.

Por último, consultamos acerca de las principales mejoras observadas y obtuvimos como respuesta que el clima laboral y los hábitos saludables fueron las mejoras destacadas que se pudieron observar en los empleados.

3.2.9 Entrevista Torneos

El 23 de mayo entrevistamos a Silvina Fernández, especialista en RRHH y encargada del programa de Wellness de Torneos. Torneos, productora de contenidos audiovisual y organización de origen argentino dedicada a la transmisión de eventos deportivos, promueve a sus empleados hábitos de vida saludable desde hace aproximadamente 4 años, pero nunca se oficializo el “programa de Wellness”.

Silvina nos comentó que consideran importante poder transmitir practicas saludables para sus empleados, y consideran que una alimentación sana y ejercicio son los pilares principales para una vida sana y saludable.

Cuando se pregunto acerca de si la promoción de la salud y el bienestar formaba parte de la misión de la organización, la respuesta fue que no formaba parte específicamente, pero al ser una productora de deportes, sería interesante plantearlo a la gerencia.

Por otra parte, nos comentaron que realizan encuestas para saber más sobre sus empleados: preferencias, hobbies, si son o no fumadores, etc. No les interesa ser reconocidos como empresa saludable, lo practican internamente.

Acerca de la estructura de las actividades de Wellness nos comentaron que tienen un presupuesto anual para realizar todas las actividades.

En cuanto a las actividades, realizan anualmente la semana de la salud: es una semana en donde promueven la vida sana y realizan prácticas y charlas abordando el tema de salud y bienestar. Tienen un día de fruta libre y beneficios en gimnasios, algunos de ellos subvencionados por la empresa. Siempre realizan encuestas de satisfacción tras acciones específicas. La empresa no ofrece incentivos económicos ni materiales.

La comunicación de las actividades es mediante todos sus medios: mail, cartelera e intranet. También nos comentaron que no registran el ahorro en costos, ni la mejora en la productividad.

Por último, entre los principales beneficios, notaron que los empleados se interesan por comer sano, piden agregar comida saludable en el bar y un gran porcentaje utiliza el beneficio de los gimnasios. Año a año crece la cantidad de inscriptos en los programas anuales.

3.2.10 Entrevista Grupo Assa

Grupo Assa, empresa líder en transformación digital de negocios, formó parte de nuestra investigación de campo al tener la posibilidad de realizarle una entrevista a Laura, responsable de Recursos Humanos de la compañía.

Como primer paso, se abordaron cuestiones como la antigüedad del programa y las causas de implementación del mismo. En consecuencia, obtuvimos como respuesta por parte de Laura que el programa lleva tres años y las causas principales de su aplicación fueron lograr integración entre las personas, potenciar el espíritu de equipo y que el empleado se sienta cuidado y logre llevar una vida saludable a la vez que asiste a su lugar de trabajo. Por otro lado, señala la entrevistada, uno de los pilares de la compañía es la sustentabilidad y para el Grupo Assa de lo sustentable se desprende lo saludable, formando parte de los valores de la empresa.

Con respecto a las características del programa, la empresa dispone de un programa de beneficios. En primer lugar, "Sentite bien" se enfoca principalmente en la salud, brindando a los empleados la posibilidad de atenderse una vez por semana con un médico que asiste a la empresa, campañas de vacunación de forma voluntaria, y la puesta a disposición de una canasta de frutas, lo cual se realiza una vez cada trimestre bajo el nombre del "día de la salud". Por otra parte, señala Laura, también se realizaron campañas de donación de sangre y como actividad deportiva maratones, pero sin demasiado éxito. Igualmente, se mantiene el torneo de fútbol que se realiza de forma anual, ya que se promueve la actividad física y genera gran integración entre las personas que participan. Como incentivo material, menciona la entrevistada, la empresa otorga las camisetas y una copa al campeón del torneo.

En relación a las características generales del programa, dispone de un presupuesto anual para las actividades a realizar, y la comunicación formal de las mismas la realiza a través de correos internos, intranet, cartelera y publicaciones en los ascensores, aunque el mayor

énfasis se encuentra en lo electrónico debido a la operatividad que lleva a cabo la empresa. Por último, Laura señala que no se llevan a cabo métricas relacionadas con la rentabilidad y ahorro de costos, es simplemente un programa que apunta al cuidado y vida saludable de los empleados, aunque si se mide a través de encuestas la satisfacción con respecto al programa, entre otras cuestiones.

Con el fin de darle un cierre a la entrevista, consultamos las consecuencias derivadas de la aplicación del programa. Obtuvimos como respuesta que la principal mejora que observaron fue la mejora del clima laboral, lo cual queda de manifiesto en las encuestas de clima que realizan, valorando por sobre los demás beneficios al médico in Company.

3.2.11 Entrevista a Importante Consultora Multinacional

Por pedido de la compañía relacionado a cuestiones de privacidad no difundiremos su nombre. Se trata de una empresa multinacional de servicios con 7500 empleados en Argentina y 373.000 alrededor del mundo. El 9 de junio de 2016 hemos entrevistado a Luca María Cecilia, Analista Senior del departamento de Beneficios, y Peña Ana Laura, Especialista del mismo departamento, pero enfocada en el programa de Wellness.

A pesar de que la promoción de la salud y el bienestar de los empleados no forma parte de la misión de la compañía, administran un programa integral formal basado en tres ejes: Salud, Prevención y Deportes, Actividades Recreativas & Vida Sana.

El programa, con una antigüedad de casi 6 años, es considerado formal por su dedicación al mismo. Entre otras características cuenta con nombre definido, presupuesto asignado, frecuencias de comunicaciones y actividades semanales. Las causas de aplicación del programa son claras; acompañar al empleado en el cuidado de su calidad de vida, generar motivación, y guiarlos hacia un estilo de vida sano. Como método para difundir el programa se usan carteles dentro de las instalaciones del edificio, newsletter mensual y el correo electrónico para actividades específicas.

Se desarrollan actividades dentro y fuera de la compañía. Dentro de la compañía existen controles médicos preventivos, control dermatológico, masajes express en los puestos de trabajo y en sesiones privadas, stretching en el puesto laboral y clases de Pilates, zumba y yoga al finalizar la jornada laboral. Se dan charlas preventivas para el cuidado de la salud, alimentación saludable, cuidados preventivos de la mujer y embarazo saludable.

Fuera de sus instalaciones, es ampliamente valorado por los empleados el pase sin costo a una cadena de gimnasios donde se dan diferentes actividades. Además, se organizan torneos de futbol 2 veces al año. Con estas actividades se busca reducir el sedentarismo.

La satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar es registrada a través de una breve encuesta posterior a la participación en las actividades. Paralelamente, se realiza un Scorecard interno de beneficios que incluye el programa de Wellness donde se obtienen métricas con resultados.

Las campañas anuales se diseñan en base a los resultados arrojados de un chequeo médico opcional que se ofrece en las instalaciones del edificio una semana al año. La especialista señala que el año pasado un 7% de la población decidió someterse al chequeo médico en el que luego de dos semanas el empleado recibe los resultados de sus consultas.

La empresa aplica Wellness a nivel global pero las actividades se adaptan desde el equipo local a las necesidades de cada país en específico.

Para concluir, como debilidad observamos que no se mide el impacto real del programa en números más que la satisfacción de los empleados.

Cuadro 2 - Cuadro de entrevistas

ADIDAS	PAE	FEDERAL MOGUL	KORDSA	GRUPO ASSA
¿Qué antigüedad tiene el programa?				
2 meses	5 años	8 años	8 años	3 años
¿Cuáles son las causas por las cuales decidieron implementar el programa de Wellness?				
Dentro de la estrategia de la empresa	Pedido del accionista	Reducción de ausentismo, mejora clima laboral, fidelizar a los empleados	Directivas de casa matriz	Mejora de la integración, cuidado del empleado, valores.
¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?				
Sí	Sí	No	No	No
¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?				
Sí	Actualmente no.	Si	Sí	No
¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?				
Actualmente no. A futuro sí	Sí	No	Ahora no. Antes sí	Sí
¿La organización analiza el ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness?				
No	No. A futuro sí	No	Ahora no. Antes sí	No
¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?				
Aceptabilidad del programa	Integración social, mejora del clima laboral	Mejora del clima y fidelización de los empleados	Bienestar de la gente, mejora en la comunicación	Mejora del clima laboral
¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?				
Actualmente no. A futuro sí	Sí	No	No	Sí

Cuadro 3 - Cuadro de entrevistas

ATENTO	TYC SPORTS	TORNEOS	DANONE	ICM	SABIC
¿Qué antigüedad tiene el programa?					
2 años	5 años	4 años	5 años	6 años	3 años
¿Cuáles son las causas por las cuales decidieron implementar el programa de Wellness?					
Satisfacción de los empleados. Reducción de ausentismo	Orden de acciones y campañas aisladas	Inculcar hábitos de vida saludable	Promover hábitos saludables	Mejorar el bienestar de los empleados	Decisión corporativa, búsqueda de integración de los empleados
¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?					
No	Sí	No	Sí	No	No
¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?					
Sí	Sí	No	Sí	No	No
¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?					
Sí	Sí	Sí	Sí	Si	No
¿La organización analiza el ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness?					
No	No	No	No	No	Ahora no. Antes sí
¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?					
Satisfacción de los empleados, fidelización, mejora del clima laboral	Clima laboral, disminución de fumadores, concientización	Mayor participación en las actividades. Mejora en hábitos saludables	Mejora del clima y hábitos saludables	Mejora del clima laboral, de la integración y del stress	Integración
¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?					
Sí	Sí	Sí	Si	Sí	Sí

3.3 Análisis OSGOOD

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, mediante el método de OSGOOD, analizamos la relación de diferentes variables. Esto nos permitió observar distintas tendencias. En el eje de las X colocamos siempre las variables independientes y en el eje Y, las variables

dependientes. Se utilizarán las letras ICM= Importante Consultora Multinacional, para hacer mención a la empresa que entrevistamos y nos comentó que la información es confidencial.

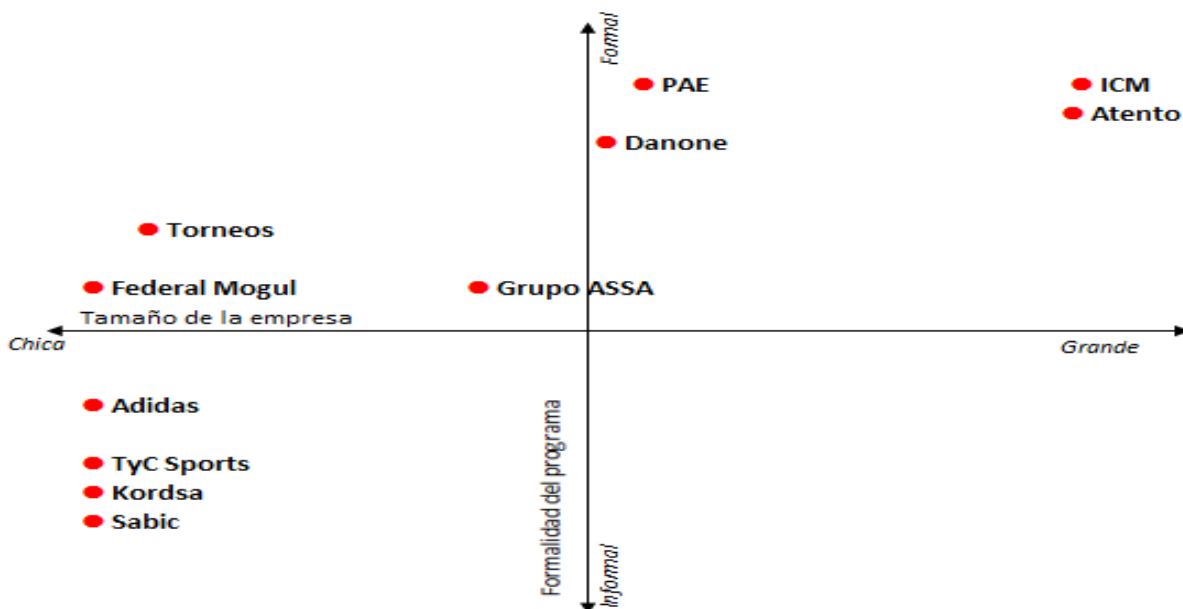


Gráfico 19 - Relación tamaño de la empresa - Formalidad del programa

En el gráfico 19, decidimos relacionar el tamaño de la empresa con la formalidad de los programas de Wellness que aplican. El tamaño de la empresa se encuentra medido por la cantidad de empleados de la misma. El rango de la cantidad de empleados de las empresas entrevistadas para esta investigación es de un mínimo de 70 a un máximo de 7500, considerando desde pyme a empresas multinacionales. En cuanto a la formalidad, fue medida por múltiples indicadores. Los indicadores considerados para la categorización de la formalidad de cada empresa fueron; nombre definido del programa, cantidad de actividades llevadas a cabo anualmente, frecuencia de mensajes enviados para promover concientización y actividades, proyección a futuro, presupuesto asignado, cantidad de tiempo que se le dedica al programa y cantidad de recursos encargados de la ejecución del programa.

Una vez armado el gráfico de OSGOOD, se puede observar a primera vista que las empresas de mayor cantidad de empleados se encuentran agrupadas en el cuadrante superior derecho ya que aplican programas de Wellness formales. En contraparte, las pequeñas

empresas tienden a aplicar programas de Wellness informales o actividades y comunicaciones de bienestar aisladas. Es por eso que se encuentran clasificadas en su mayoría dentro del cuadrante inferior izquierdo.

Es importante destacar que, del total de la muestra, únicamente en PAE y Accenture poseen empleados asignados específicamente a sus programas de Wellness empresarial. En las empresas restantes los programas son administrados por empleados del departamento de recursos humanos.

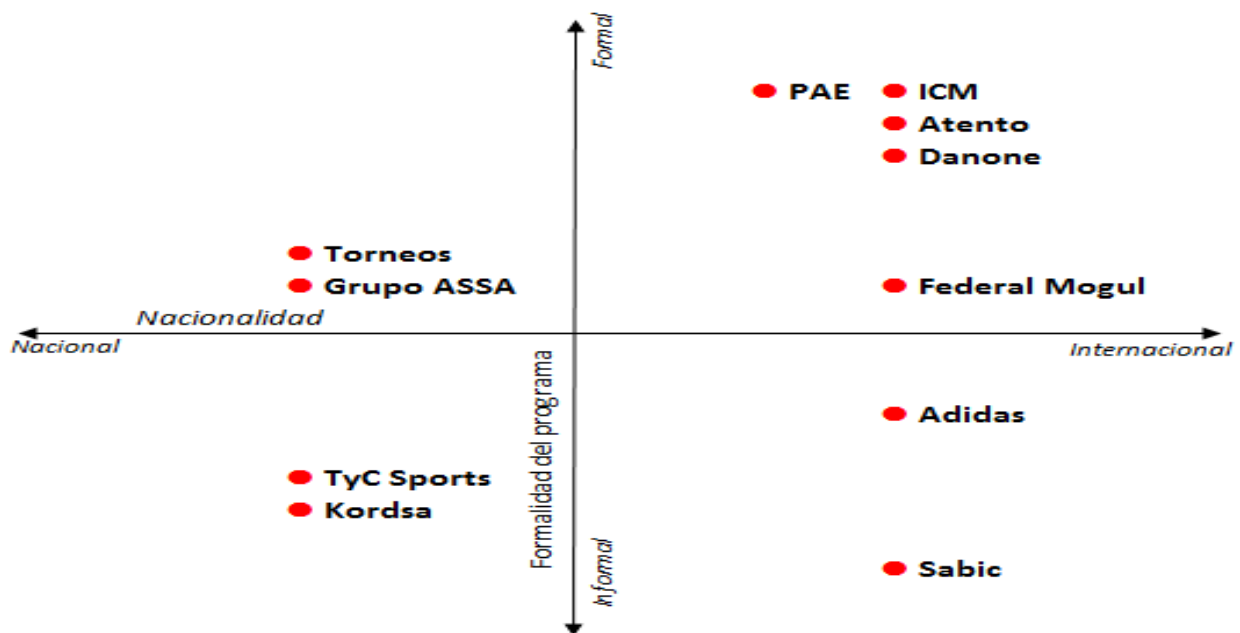


Gráfico 20 - Relación nacionalidad de la empresa - Formalidad del programa

Conservando la variable de la formalidad del programa, en el gráfico 20, podemos relacionar dicha variable con la nacionalidad de la empresa, pudiendo observar una clara tendencia. La categorización de la nacionalidad la dividimos en dos segmentos; nacional, donde se encuentran agrupadas las empresas de capitales argentinos e internacional, empresas que desarrollan sus actividades en múltiples países alrededor del mundo.

En su mayoría, las empresas internacionales tienden a tener programas formales de Wellness empresarial. En cambio, dentro las empresas nacionales los programas tienden a ser

más informales. De esto podemos deducir que en el extranjero los programas de bienestar empresarial se encuentran más desarrollados.

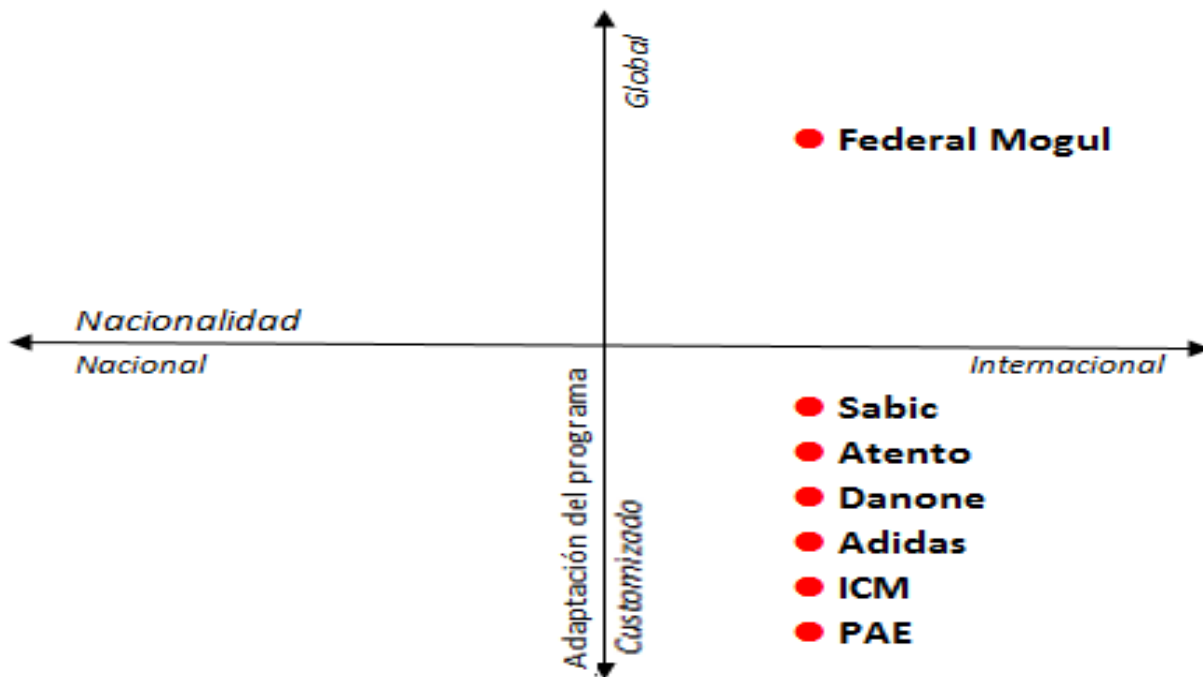


Gráfico 21 - Relación nacionalidad de la empresa - Adaptación del programa

En el gráfico 21, consideramos como muestra únicamente las siete empresas internacionales entrevistadas para esta investigación. Conservando la nacionalidad sobre el eje X, sobre el eje de las Y colocamos la adaptación del programa. Es necesario tener en cuenta que ciertas empresas deciden adaptar los programas de Wellness a las necesidades de los empleados argentinos, pero en otros casos los programas son establecidos por las casas matrices donde el diseño y las actividades del programa son impuestos en sus sucursales.

De nuestra muestra, solo en el caso de Federal Mogul las actividades a realizar son enviadas detalladamente desde la casa matriz. El 85% de las empresas internacionales situadas en Argentina elige adaptar el programa a las necesidades locales.

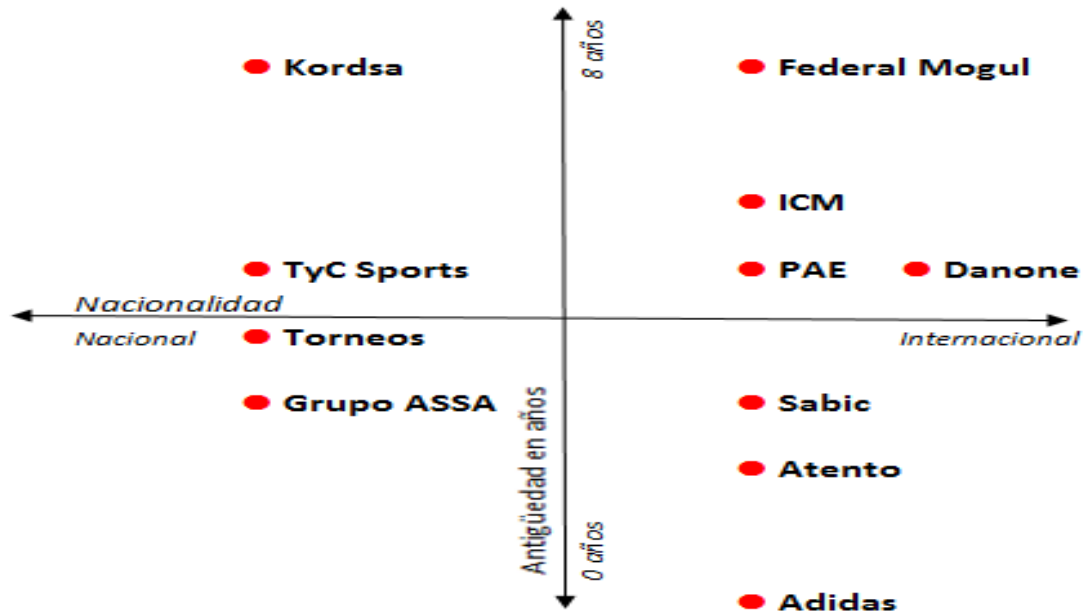


Gráfico 22 - Relación nacionalidad de la empresa - Antigüedad del programa

En el gráfico 22, relacionamos la antigüedad del programa de cada empresa con la nacionalidad de la misma, observamos que no existe relación alguna entre estas variables. Tanto las empresas nacionales, como las empresas internacionales se encuentran de ambos lados del eje X. Esto significa que la antigüedad del programa es independiente de la nacionalidad de la empresa. De todas maneras, es necesario considerar que Kordsa fue hasta hace 3 años una empresa de capitales extranjeros y continuaron con la aplicación del programa de Wellness simplemente porque ya se encontraba en marcha. Teniendo en cuenta esto, al excluir Kordsa de la lista de empresas nacionales el programa más antiguo sería de 5 años.

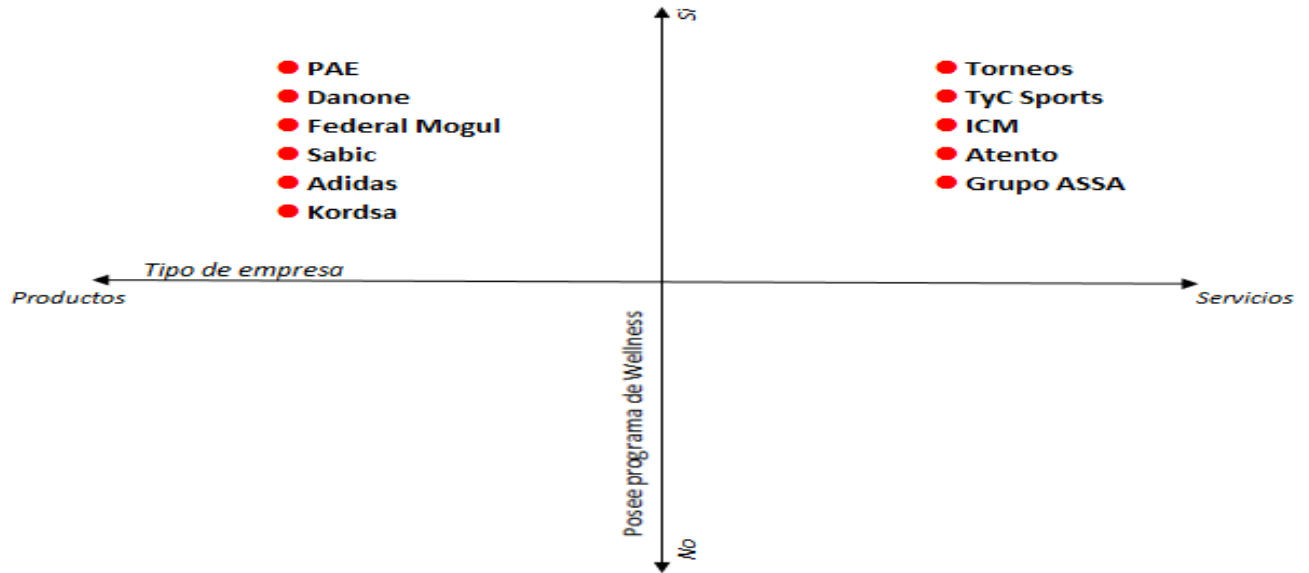


Gráfico 23 - Relación tipo de empresa - Posee programa de Wellness

En el gráfico 23, relacionamos las variables del tipo de empresa y la aplicación de programa de Wellness en la misma. En la totalidad de las 11 empresas entrevistadas se aplican actividades de Wellness en mayor o menor medida. En las empresas que proveen servicios se ofrecen programas de este tipo tanto como en las empresas que brindan productos.

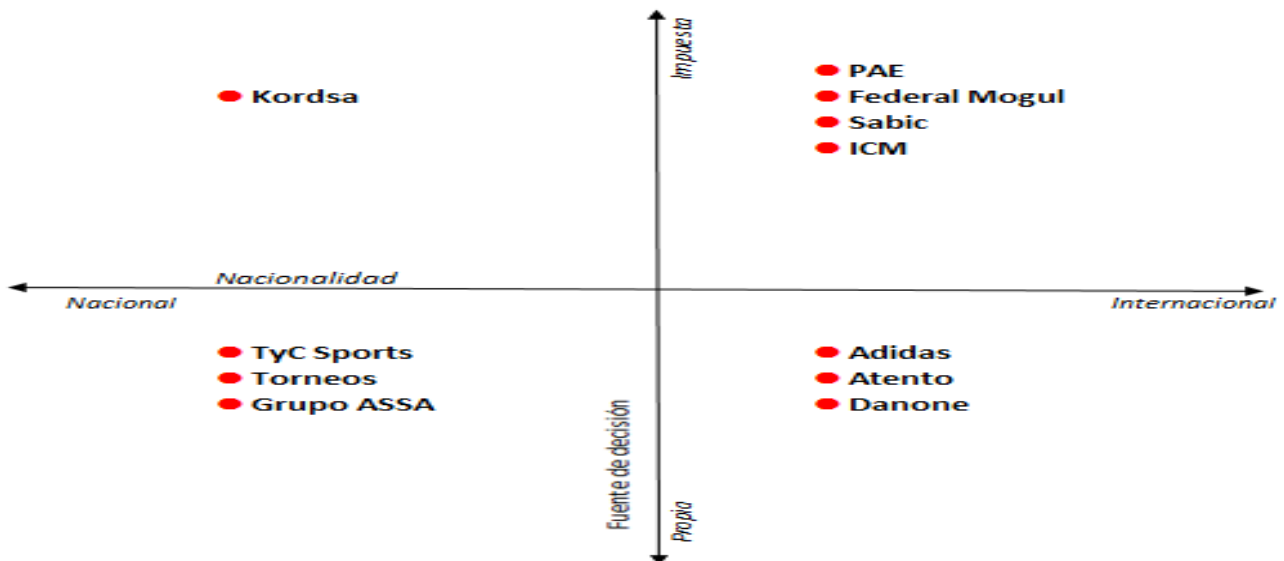


Gráfico 24 - Nacionalidad de la empresa - Fuente de decisión

En el grafico 24 realizamos un nuevo análisis conservando la variable de la nacionalidad de la empresa en la coordenada independiente y la fuente de decisión de la implementación del programa de Wellness dentro de la empresa en la variable dependiente.

La fuente de decisión de la implementación de un programa de Wellness dentro de la empresa puede ser propia o impuesta. Una decisión de ejecución del programa propia surge dentro de la empresa y se elige aplicarlo debido a que se espera obtener buenos resultados a partir de su implementación. Es posible también que una empresa deba aplicar un programa de Wellness debido a una imposición de un agente externo.

En el caso de las compañías entrevistadas, la mitad aplican el programa por decisión propia. Entre los motivos se encuentran la búsqueda de la reducción de ausentismo, cuidado de la salud del empleado, mejora clima laboral, fidelización de los empleados, mejora de la integración o simplemente porque el bienestar se encuentra dentro de la estrategia de empresa.

Por otro lado, cinco de las empresas entrevistadas aplican Wellness empresarial por imposición externa. Los motivos dados fueron que la decisión de implementación del programa fue tomada desde la casa matriz o por pedido de los accionistas.

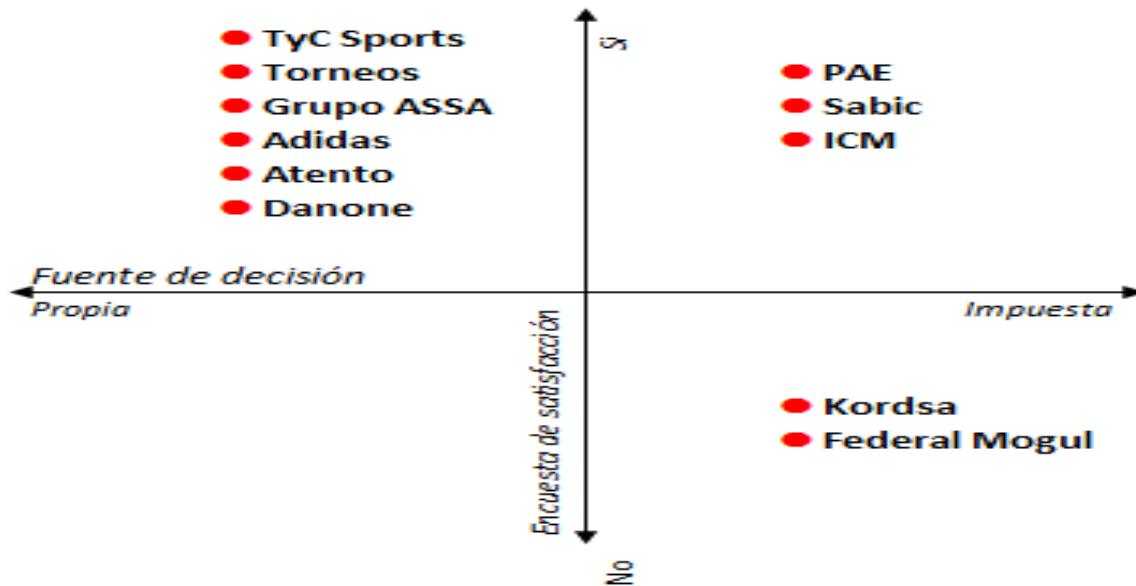


Gráfico 25 - Relación fuente de decisión - Encuestas de satisfacción

En el gráfico 25, dejamos fija la variable independiente, en el eje de las X y modificamos únicamente la segunda variable, reemplazándola por las empresas que realizan encuestas de satisfacción, llegamos a una observación muy interesante.

Solamente dos de las empresas entrevistadas no realizan una encuesta a los empleados con el fin de medir el impacto de las actividades sobre la satisfacción del personal. Casualmente, ambas empresas aplican el programa de Wellness empresarial por imposición externa de la casa matriz.

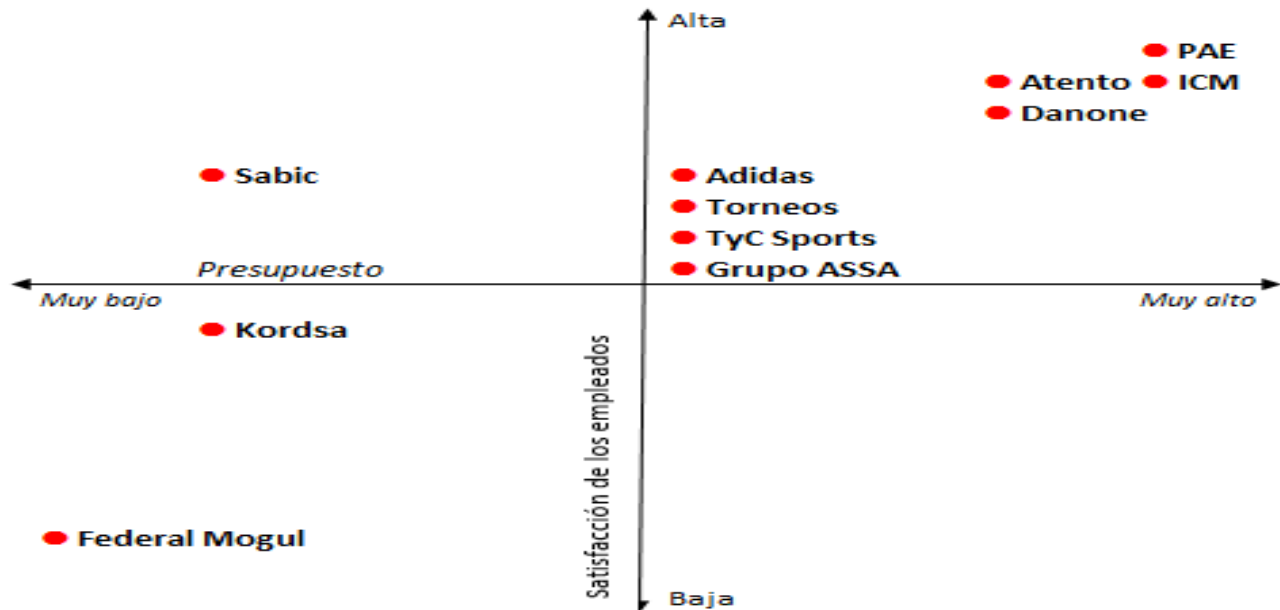


Gráfico 26 - Relación presupuesto - Satisfacción de los empleados

Mirando el gráfico 26 podemos concluir que existe una relación clara entre el presupuesto anual que la empresa asigna al programa de Wellness y la satisfacción de los empleados que pertenecen a dichas empresas. La totalidad de las empresas que asignan a los programas de Wellness un presupuesto alto, tienen empleados muy satisfechos. Las empresas con un presupuesto bajo asignado tienden a tener empleados con un bajo grado de satisfacción. De todas maneras, no todas las actividades propuestas por la empresa bajo el concepto del programa de Wellness consumen saldo del presupuesto asignado, ya que muchas de estas se pueden negociar por canjes, sin costo alguno.

Conclusiones

Luego de realizar la investigación sobre las causas, características y consecuencias de aplicar programas de Wellness en empresas radicadas en Argentina, podemos dividir las conclusiones en 3 grupos.

En primer lugar, aquellas conclusiones relacionadas con las causas de aplicación de programas de Wellness en empresas radicadas en Argentina. En segundo lugar, las conclusiones relacionadas con las características de los programas de Wellness y, por último, las conclusiones respectivas a las consecuencias de aplicar un programa de Wellness en las empresas.

En lo que respecta a las causas, llegamos a la conclusión de que la mayor parte de las empresas decidieron aplicar un programa de Wellness pensando primero en el empleado. Con esto, nos referimos a que las causas fueron mejorar el bienestar de ellos, elevar su satisfacción, promover hábitos de vida saludable y buscar mayor integración social. Por otra parte, algunas empresas simplemente implementaron los programas por directivas de casa matriz o pedido del accionista y, solo dos empresas, Federal Mogul y Atento, se focalizaron en la reducción del ausentismo como causa perjudicial para la compañía. Esto se puede observar en el cuadro 2 y 3 de entrevistas, pregunta número 2.

Continuando con las causas, otra conclusión a la que pudimos llegar es que los empleados realmente consideran que los programas de Wellness impactan favorablemente en su calidad de vida e incluso en la de sus familias, tal como podemos observar en los gráficos 17 y 18. Dicho esto, si lo relacionamos con el alto grado de aceptación que tienen sobre los programas, podemos concluir que la empresa está logrando el objetivo de mejorar el bienestar de sus empleados y puede servir de modelo para aquellas empresas que estén en proceso de decisión de si implementar o no un programa de Wellness.

Por el lado de las características de los programas de Wellness, logramos concluir que las empresas no hacen mediciones en base a métricas, ahorro de costos o retorno de la inversión, ni tampoco analizan el impacto en la productividad y en la eficiencia, tal como puede observarse en la pregunta 6 de los cuadros 2 y 3 de entrevistas.

Prosiguiendo con las características, los programas de Wellness en la Argentina se enfocan principalmente en el aspecto físico. En el gráfico 21 se puede observar que las

empresas multinacionales adaptan los programas a las necesidades y gustos de sus empleados y el gráfico 9, que nos muestra la utilización de las distintas áreas del programa, detalla que los empleados prefieren actividades deportivas y relacionadas con la salud.

Nuestra tercera conclusión con respecto a las características, es que existe una mayor tendencia por parte de las empresas multinacionales a tener programas de Wellness en comparación con empresas no multinacionales o de menor envergadura. Dicha información la pudimos obtener del gráfico 13, del análisis de las encuestas.

Cerrando el objetivo de análisis de las características de los programas de Wellness, podemos concluir, tal como se muestra en el gráfico 10, que las actividades de los programas son en su gran mayoría dentro del horario laboral y que, tal como se muestra en el gráfico 19, hay una relación directa entre la formalidad del programa y la cantidad de empleados de la empresa: a mayor personal, mayor formalidad del programa.

Por último, como primera conclusión en relación a las consecuencias de aplicación de un programa de Wellness por empresas radicadas en Argentina, pudimos observar que todas remarcaron similares mejoras en relación a los programas. La de mayor impacto fue la mejora en el clima laboral. Luego, la integración y la comunicación entre las personas se vieron altamente beneficiadas, logrando mayor participación en las actividades. Y, por último, la mejora en los hábitos saludables de los empleados, en la satisfacción y en el bienestar de los mismos.

Nuestra última conclusión relacionada a las consecuencias, es que con el análisis de los gráficos 17 y 18, podemos concluir que los empleados sienten que los programas de Wellness tienen un impacto favorable en la mejora de su calidad de vida y en la de sus familias. Anteriormente, lo mencionamos en las conclusiones correspondientes a las características, pero en este caso lo tomamos directamente como una consecuencia favorable que se produce en los empleados por la aplicación del programa de Wellness por parte de la empresa.

Bibliografía

Servicios. (s.f.) Recuperado el día 23 de abril de 2016 de <http://www.lucianatenreyro.com.ar/servicios/>

Wellness laboral. (s.f.) Recuperado el día 23 de abril de 2016 de <http://www.lucianatenreyro.com.ar/wellness-laboral/>

Lucía Dorronsoro. (2014). *Europa se centra en la salud laboral* [versión electrónica]. Diario ABC. <http://www.abc.es/economia/20141107/abci-salud-laboral-europa-wellness-201411061702.html>

RiesgoLab SRL. (2015). *Wellness Corporativo.* Recuperado el día 23 de abril de 2016 de <http://www.riesgolab.com/latam/index.php/component/k2/item/644-wellness-corporativo>

Marilina Esquivel. (2011). Cuidar la salud de los empleados produce retornos a las empresas [versión electrónica]. *Diario La Nación.* <http://www.lanacion.com.ar/1393753-cuidar-la-salud-de-los-empleados-produce-retornos-a-las-empresas>

EIKON. (2008). *Coca-Cola de Argentina: Campaña Integral de Bienestar Interno.* Recuperado el día 29 de abril de 2016 de <http://premioeikon.com/?coca-cola-de-argentina-campana-integral-de-bienestar-interno&page=ampliada&id=225>

Ángela Méndez. (2012). *Las empresas que se apuntan al 'wellness' son más productivas* Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <https://martaromo.wordpress.com/2012/11/19/wellness/>

Wellness Corporativo, Empresa Saludable. (s.f.). Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://itcformacionyconsultoria.com/wellness-para-empresas/>

Cuida la salud de tus empleados. (s.f.). Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://www.bienestarcorporativo.com/noticia/236/cuida-la-salud-de-tus-empleados.php>

El sobrepeso como riesgo laboral. (s.f.). Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://www.bienestarcorporativo.com/noticia/214/el-sobrepeso-como-riesgo-laboral.php>

El estrés de la crisis empeora la salud de los trabajadores. (s.f.). Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://www.bienestarcorporativo.com/noticia/243/el-estrés-de-la-crisis-empeora-la-salud-de-los-trabajadores.php>

El mayor enemigo de la productividad laboral es la insatisfacción. (s.f.). Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://www.bienestarcorporativo.com/noticia/228/el-mayor-enemigo-de-la-productividad-laboral-es-la-insatisfacción.php>

Wolf Kirsten. (2014). *Global Challenges in Corporate Wellness – How to Turn Game Around.* Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://www.corporatewellnessmagazine.com/features/global-challenges-in-corporate-wellness/>

Estrategias en salud y bienestar social. (s.f.). Recuperado el día 1 de mayo de 2016 de <http://www.bienestarcorporativo.com/noticia/209/estrategias-en-salud-y-bienestar-social.php>

Buck Consultants. (2014). *Working Well: A Global Survey of Health Promotion, Workplace Wellness and Productivity Strategies.* Recuperado el día 9 de mayo de 2016 de <https://www.bucksurveys.com/bucksurveys/product/tabid/139/productid/138/sename/working-well-a-global-survey-of-health-promotion-workplace-wellness-and-productivity-strategies-2014/default.aspx>

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (2015). *Incidencia del ausentismo laboral en las empresas privadas de los principales centros urbanos.* Recuperado el día 11 de mayo de 2016 de http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/eil/al_Ausentismo_laboral_1_semestre2015.pdf

Tee Guidotti. (2015). *A (Very) Brief History of Health Promotion and Wellness in the Workplace.* Recuperado el día 11 de mayo de 2016 de <https://www.linkedin.com/pulse/very-brief-history-health-promotion-wellness-tee-guidotti>

Limeade Marketing. (2016). *Infographic: Evolution of corporate Wellness.* Recuperado el día 11 de mayo de 2016 de <http://www.limeade.com/2016/03/infographic-evolution-corporate-wellness/>

Ing. Juan Enrique Vries. (2012). *Sistema Integrado de Gestión.* Recuperado el día 11 de mayo de 2016 de <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=3018>

Laborprex Auditores. (2013). *El sobrepeso como riesgo laboral*. Recuperado el día 17 de mayo de 2016 de <https://laborprex.wordpress.com/2013/08/28/el-sobrepeso-como-riesgo-laboral/>

Julio Godoy. (2010). *Programa Wellness (bienestar)*. Recuperado el día 21 de mayo de 2016 de <http://comcametra.blogspot.com.ar/2010/11/programa-wellness-bienestar.html>

Calidad de vida: Accenwell. (s.f.) Recuperado el 30 de junio de 2016 de <https://sites.accenture.com/publishing/HispanicSouthAmerica/Argentina/Beneficios/Accenwell/Pages/default.aspx>

Anexos

Entrevista PAE

¿Qué antigüedad tiene el programa?

El programa tiene 5 años, cuando yo ingresé a la empresa, especialmente para crear un área de salud y de Wellness.

¿Cuáles fueron las causas para la implementación del programa?

Fue un pedido especial del accionista, que siempre se ocupó mucho de la salud y del bienestar de los empleados en la empresa, y entonces quiso que el programa se iniciara.

¿La salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión de la empresa?

Sí, tiene que ver con la misión de la empresa y lo más significativo es que el fin en sí es el bienestar del empleado. Muchas veces en todo el mundo el Wellness se inició con una ecuación que es: "si el empleado esta mejor, la producción es mayor". Aquí no se tiene en cuenta la producción en base al bienestar del empleado, es por el bienestar en sí mismo. Sobre todo, la salud. La salud es uno de los valores más considerados dentro de la empresa y son para cuidar al empleado. No se lo compara con el ausentismo.

¿Hicieron algún análisis de la situación de los empleados antes de implementar el programa?

No, simplemente iniciamos el programa. Había un cuidado de la salud desde siempre, pero no bien organizado ni interrelacionado con otras áreas más allá de la salud y del bienestar.

¿Consideran importante ser una empresa que se distinga de las demás por el programa de Wellness?

Ahora me está interesando, pero me está interesando en este marco: hasta ahora hicimos, hicimos e hicimos; ahora es el momento de tomar métricas y eso nos sirve para ver qué tipo de programa poner. Hay programas de Wellness que son básicos, que son los que se implementaron en estos años. Entonces ahora para perfeccionar esos programas me parece que es importante la métrica. Entonces una vez que aplicas métricas es importante para presentarlo y tenerlo como valor de la compañía también hacia afuera. Por eso este año uno de los programas que se implementa es el programa "Wellness Checkpoint", que es un programa auto-gestionado por cada empleado donde lo ayuda a tener un seguimiento en salud, en calidad de alimentación, de bienestar, etc. A su vez, a mí me da una métrica de todas las áreas y todos los programas de salud para años siguientes y hacer foco en aquellas cosas que ahora veo que pueda mejorar.

¿Antes de estas métricas no se medía el ahorro en costos, el aumento de la productividad, etc.?

No, ahora vamos a comenzar. No solo porque el programa te va a dar algunas métricas de productividad y todo, pero básicamente las métricas son para ver que programas desarrollar e implementar en el futuro.

¿Cuáles son las características del programa?

El programa tiene una parte de salud que tiene básicamente un concepto de personalización del seguimiento de salud a todo aquel empleado que tenga algo importante y requiera un seguimiento especial. Cuando digo empleado, digo empleado y su familia. Nos ocupamos de hijos, nietos o pareja. Les hacemos un seguimiento, tenemos un equipo médico nuestro que es el que siempre hace el seguimiento, y hace sentir al empleado muy contenido en situaciones especiales. Después les damos una cobertura muy importante de salud, es una cobertura tanto nacional que es un plan especial que lo hacemos a través de Swiss Medical que es un plan superador a cualquier plan nacional, sea por el seguimiento o por los reintegros. También les damos un plan internacional: todos los empleados y sus familias tienen cobertura en Estados Unidos para los casos importante de atención. Los empleados tienen un carnet con el que se

van a atender a Estados Unidos, para casos de cirugías importantes de cualquier índole. Este beneficio corre tanto para el empleado como para las personas que tenga a cargo.

Después tenemos los programas de salud. La idea no es poner charlas, yo creo que eso no crea conciencia. Nosotros tenemos programas de salud que son anuales. Todo un año hablamos de corazón, otro año hablamos de cerebro, otro año hablamos de sedentarismo, este año por ejemplo hablamos de respiración. Ese es el programa de salud, más allá del plan de vacunación, la vacuna antigripal, etc.

El programa de Wellness para el bienestar propiamente dicho básicamente es el programa de integración que hacemos a través del deporte, a través de la cultura, a través del voluntariado. Hacemos torneos de fútbol, torneo de tenis, torneo de golf en todas las unidades de gestión. Las características son distintas si es Córdoba, si es Buenos Aires, si es Salta, si es Neuquén, porque cada lugar tiene sus características. Después tenemos el programa de calidad de vida que es un programa bastante singular porque son entrevistas que se hacen desde el accionista hasta el último empleado. Todos pasan constantemente por entrevistas personales que nosotros hacemos y la gente tiene confianza en esas entrevistas, no tiene desconfianza de que se le hacen entrevistas psicológicas por algo. Son simplemente para evaluar y valorar su vida personal y su vida laboral. Yo que soy médica y esta es mi primera experiencia en empresas entonces para mi vida laboral y personal es estar si tienen algún conflicto que los tenga mal, y no dar un viernes libre. Esas entrevistas nos permiten llevar un pulso de cómo está el ambiente, de cómo están las personas, de cómo están las áreas. Después armamos encuentros periódicos integradores, porque hubo muchas reestructuraciones. Un encuentro periódico es un encuentro donde la gente del área hace presentaciones técnicas del área. De ahí nosotros tomamos aquellos detalles que nos indiquen que hay conflictos entre las personas. Una última herramienta es que, frente a una situación aguda, grave, actuamos con un soporte personalizado, vamos y actuamos.

Todos los empleados tienen un buzón de sugerencias, donde nos envían todo tipo de inquietudes. Sería un mail de Wellness de calidad de vida. También tenemos mail de Wellness para el deporte, para la cultura. Cultura sería salidas a teatros, museos. Todo esto tiene de fondo alguna actividad que hace que la gente se integre.

También es muy importante nuestra fiesta de fin de año. Es muy importante porque está el mensaje del accionista. Para muchos empleados es el único momento donde lo ven y después siempre hay actividades que son de mucha integración.

En deporte tenes lo que son las campeonatos y torneos y las actividades permanentes. Por ejemplo, acá tienen clases de golf permanente, de ciclismo, running (salen al mediodía dos veces por semana), tenemos yoga. No hacemos intervenciones en el lugar de trabajo, pero si hacemos intervenciones en el edificio (en sala aparte). Todos los empleados tienen Megatlón gratis y las familias pagan el 30 % del valor.

Es un proyecto poner clases de Stretching en la empresa, pero fuera del horario laboral, ya que no contamos con la infraestructura para que toda la gente se duche.

Es un programa muy integrado, a mi lo que me gusta es que sea integrado. No son áreas que están separadas. Por ejemplo, en los torneos de futbol tenemos stands que promocionan el programa "respiración profunda". Por ese motivo vamos a implementar métricas, para poder mostrar en que aspectos mejoro la salud de los empleados. También tenemos chequeos médicos todos los años, nutricionista In Company.

¿Tienen un presupuesto anual asignado?

Si, nos dan un presupuesto a principio de año. Siempre lo respetamos ya que yo armo el programa de todo el año al principio del año, no es que lo voy inventando. Por ejemplo, programo 8 charlas, 8 talleres, etc.

¿Tenes un registro de la participación y la aceptabilidad del programa por parte de los empleados?

Sí, lo medimos. Tenemos todas las estadísticas de todos los que participaron en todas las actividades del año, segmentado por áreas, tenemos todo en estadísticas. El conocimiento del programa es de un 80% del personal ya que no es lo mismo la llegada a una oficina que a una persona que está trabajando en un pozo, pero conocimiento tienen. Yo te diría que del programa de Wellness participan un 40 % de los empleados activamente.

¿De qué forma comunican el programa?

Cada actividad tiene programada su comunicación. Si es un torneo de futbol que requiere que la gente se haga el apto medico se arranca con un mes de anticipación. Se mandan mails, carteleras, también contamos con un mini sitio donde está toda la información de las actividades.

A los empleados de los pozos les llega la información ya que contamos con referentes de RRHH que les bajan la información en cada locación.

Entrevista TyC Sports

¿La empresa aplica programas de Wellness?

A lo largo de los años, TyC Sports ha generado diversas acciones vinculadas a la salud y calidad de vida de los empleados: desde vacunación, campañas de orden y limpieza, charlas informativas, edificio libre de humo, entre otras.

Desde el 2011 se lanzó un programa para establecer un calendario de acciones que abarquen las temáticas principales para ayuda a elevar la productividad y rentabilidad; sostener el compromiso organizacional y la motivación; colaborar con la retención de talentos; y disminuir los índices de ausentismo y el stress laboral.

¿Qué antigüedad tiene la aplicación del programa de Wellness?

El programa tiene 5 años.

¿Cuáles son las causas por las que decidieron implementarlo?

Fundamentalmente para darle un orden a las acciones y campañas aisladas.

¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?

Si, somos un canal de televisión que se dedica a transmitir deporte y ya desde nuestro Propósito como empresa se dejó establecido que: “Comprometidos con su desarrollo, transmitimos con máxima intensidad a cada televidente el entrenamiento, la pasión, la vida sana y la superación que el deporte implica”.

¿Su organización realiza análisis de la situación de sus empleados?

Cada dos años realiza una encuesta interna de Clima y Compromiso.

¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?

Sí, por eso ya desde el 2005 se presentó ante el Ministerio de Salud un trámite para ser considerados empresa Libre de Humo.

¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?

Sí, hay un presupuesto para realizar acciones.

¿Cuáles son las actividades que implementa?

Acción	Detalle
Housekeeping	Realizar limpieza de las oficinas, archivar papeles, tirar lo que no se usa.
Renovación de avisos en baños	Renovar los carteles de los baños de hombres y mujeres.
Campaña Ahorro de energía, orden y limpieza	Concientizar a los empleados sobre la importancia del ahorro de energía y mantener el orden de las oficinas y pasillos del canal.
Campaña vacunación: Gripe/Hepatitis	Comunicar a los empleados el beneficio de la aplicación gratuita de la vacuna en el canal (con fecha y hora). Añadiendo información pertinente del tema.
Curso primeros auxilios	Capacitar a los empleados sobre las técnicas básicas de auxilio para casos de emergencias médicas.
Campaña edificio libre de humo	Recordar que TyC Sports es una empresa libre de humo.
Charlas temáticas (stress, posturas, nutrición, el sol y la piel)	Capacitar a los empleados sobre diversas temáticas relacionadas a la salud.

Campaña comunicacional chequeos periódicos	En caso de corresponder, se informará al grupo de beneficiarios la posibilidad de realizar chequeos preventivos para el resguardo de su salud.
Notas del Dr. Hugo Pardo (Gripe A, etc.)	Publicar en la revista interna notas sobre cuidado y/o prevención de la salud.
Campeonato de Fútbol	Realizar un campeonato de fútbol 5 masculino con el objetivo de promover el cuidado del estado físico, la importancia del deporte y la integración.
Campeonato de Paddle	Realizar un campeonato de Paddle mixto con el objetivo de promover el cuidado del estado físico, la importancia del deporte y la integración.
TyC Sports Sustentable	Campaña integral de RSE. Orientada a garantizar el cuidado ambiental y aportar a la sociedad un beneficio desde el punto de vista ecológico. 2 pilares: 1. Aumentar los programas de reciclado; 2. Uso eficiente de materiales en desuso.
Cuidemos nuestra piel	Concientizar al staff que trabaja bajo el sol, respecto de la importancia del cuidado de la piel. Este grupo que abarca periodistas, camarógrafos, productores y asistentes, recibirán un protector solar para cuidarse durante el verano.

¿La organización registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar?

Si, mediante encuestas.

¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que fomenten la participación?

No.

¿Por qué medios comunica las actividades?

Mediante nuestros canales formales de comunicación (Mailing, cartelera digital, revista interna) y acciones BTL en caso de corresponder.

¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness? ¿Cómo lo analizan?

No hay parámetros establecidos.

¿La organización registra el impacto de los programas de Wellness en los indicadores clave de productividad? ¿De qué manera?

No hay parámetros establecidos.

¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?

Las mejoras que se registran pueden verse reflejadas en el día a día (mejoras en el clima laboral, disminución de empleados fumadores, mayor asistencia con el paso de los años en las charlas educativas) y en los resultados de la encuesta de Clima Interno.

¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?

Si, constantemente.

¿Se vieron resultados a corto plazo? ¿Cuáles?

Mejora en el clima laboral y en los resultados de las encuestas.

Entrevista Importante Consultora Multinacional (ICM)

¿La empresa aplica programa de Wellness?

Si, el nombre del programa es una conjunción del nombre de la compañía y "Wellness".

¿Qué antigüedad tiene la aplicación del programa de Wellness?

El próximo septiembre va a cumplir 6 años en Argentina.

¿Cuáles son las causas por las que decidieron implementarlo?

A partir de la implementación de este programa se busca principalmente acompañar al empleado en el cuidado de su calidad de vida, generar motivación, y guiarlos hacia un estilo de vida sano.

¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?

No, no se encuentra dentro de los 6 valores que son los pilares fundamentales de la compañía.

¿Su organización realiza análisis de la situación de sus empleados?

Sí, todos los años por medio de Swiss Medical se hace un Check up medico en las instalaciones propias. Es opcional, lo interesados pueden asistir y hacerse la revisión medica completa y gratuita. Incluye desde medico clínico, dermatólogo y análisis de sangre. A partir de los resultados que obtenemos de esto se realizan las actividades del año siguiente para contrarrestar los resultados como los porcentajes de sedentarismo o tabaquismo.

En el 2014 los resultados de los análisis arrojaron altos porcentajes de sedentarismo, fue por eso que en 2015 se implementó la campaña "Keep Moving". A pesar de que los resultados de los chequeos médicos en 2015, realizada a 500 empleados, mostraron una pequeña mejora de sedentarismo, las cifras seguían siendo alarmantes y, además, se destacaba una nutrición poco saludable. Es por eso que la campaña 2016 se llama "Be active, be healthy" y las actividades se enfocan en estos dos puntos.

¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?

No.

¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?

No, tenemos un presupuesto anual asignado que compartimos con el área de Beneficios. Intentamos conseguir actividades bonificadas y por canje.

¿Existe un modelo de programa impuesto desde la casa matriz?

Aplicamos programas de Wellness en la Argentina y a nivel global. Realizamos una conferencia por trimestre con equipos de Beneficios de diferentes partes del mundo en donde cada equipo cuenta sus nuevas implementaciones para dar nuevas ideas a los demás. Independientemente de eso desde Argentina elegimos lo que nos gusta y es coherente con el presupuesto y llevamos a cabo.

¿Cuáles son las actividades que implementa?

Dentro de la compañía tenemos controles médicos preventivos, control dermatológico que ayudará a entender, concientizar y prevenir enfermedades de la piel, masajes express en los puestos de trabajo y en sesiones privadas, sesiones de 10 minutos de Stretching en el puesto laboral dos veces por semana y Pilates, zumba y yoga en la empresa después del horario laboral. Es muy valorado el pase sin costo a una cadena de gimnasios (Megatlón) donde se dan diferentes actividades. Además, se organizan torneos de fútbol 2 veces al año.

Con respecto a la prevención tenemos charlas para el cuidado de la salud, alimentación saludable, cuidados preventivos de la mujer y embarazo saludable. Se realiza también un chequeo médico anual.

Hemos modificado la comida que se ofrece en ciertos cursos y reuniones, incluyendo frutas y ensaladas cuando anteriormente había sándwiches y facturas.

¿La organización registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar?

Si, se envían correos posteriores a la participación de las actividades para que respondan una breve encuesta de satisfacción. También se realiza un Scorecard interno de beneficios que incluye el programa de Wellness. Se obtienen métricas con resultados de cuanta gente se anotó, tasa de participación, interés, etc.

¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que fomenten la participación?

Generalmente no. En ciertas actividades muy específicas se dan regalos o se realizan sorteos con premios por fin de campaña. Por ejemplo, en el Check up médico de este año se entregaron bolsitas con productos para el cuidado de la piel, como protectores solares.

¿Por qué medios comunica las actividades?

Se hacen campañas de concientización dentro de las instalaciones del edificio; en los ascensores, carteleras y escaleras. En los descansos de las escaleras se indica la cantidad de calorías quemadas en caso de subir a pie desde planta baja. Se usa el correo electrónico para comunicar las actividades que se llevarán a cabo, se incluye un hipervínculo que deriva al usuario a la página de inscripción al curso.

¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness? ¿Cómo lo analizan?

No.

¿La organización registra el impacto de los programas de Wellness en los indicadores clave de productividad? ¿De qué manera?

No.

¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?

Si, en la encuesta anual se toca el tema. Además, las encuestas posteriores a las actividades mencionadas anteriormente.

¿Se vieron resultados a corto plazo? ¿Cuáles?

No hacemos análisis de mejora de la población. No podemos usar los resultados de los estudios médicos para comparar ya que la muestra varía año a año.

Entrevista Adidas

L: -Hola Natalia, antes que nada, te agradecemos por tu tiempo. La idea es hacerte preguntas sobre el programa que ustedes implementan en Adidas, estas abarcan causas, características y consecuencias. En lo que respecta a las causas nos interesa saber en principio: ¿Qué antigüedad tiene el programa?

N: - Ok, yo te cuento un poquito. Hace 2 meses y medio que formo parte de Adidas. No tengo registros de que se haya hecho un programa de estas características antes. Esto se comienza a hacer a partir de la nueva gerencia de clima y capacitación y benéficos. El nuevo gerente es mi jefe que ingresó en la compañía en noviembre del año pasado. A partir de su ingreso se está generando un nuevo cambio de cultura. Si bien es una empresa que se orienta a lo deportivo, a la salud y demás, no había acciones tan fuertes. A partir de abril 2016 se instauró este mes fijo como mes de la salud. En abril por cuestiones de calendario y demás no lo pudimos hacer entonces en mayo fue el mes de salud en Adidas. Si bien hay pequeñas acciones que se vienen haciendo desde antes. En mayo se llevaron a cabo acciones concretas: una de ellas fue el chequeo up medico donde se invitó a toda la gente de oficina a hacerse un chequeo médico únicamente para empleados de oficina excluyente por una cuestión de que fue por medio de OSDE y la otra gente tiene Swiss medical u otras obras sociales. Esto incluía exámenes de laboratorio, radiografías, ergometría, entre otros. En caso de hacerlo por su cuenta es mucho más engorroso para el empleado ya que tiene que sacar un turno para cada examen y se puede demorar mucho tiempo. De 200 personas de la población de la oficina, el 50% aproximadamente se anotó de manera voluntaria. Otra de las acciones que hicimos para la gente de los locales situados en Buenos Aires y Mendoza únicamente fue una clase de stretching y ejercicios de respiración los sábados, tercerizado por una institución que se llama “Método de Rose”, está en zona norte, varios lugares. Esta actividad cuenta de un instructor que da una pequeña charla y se enfocan en los recursos que tienen que estar mucho tiempo parados.

Una tercera actividad fue la vacunación antigripal. Esta actividad en concreto no tuvo tantos inscriptos voluntarios, solo 40 de los 200 empleados de oficina. Tenemos entendido que es porque existe la mala prensa de que si te aplicas la dosis te enfermas.

Otra de las actividades que estamos llevando a cabo son charlas relacionadas con temas de salud. Una de ellas es alimentación saludable y “el arte de vivir” realizada por el instituto “El método de Rose”. Aplica para la gente de tiendas y oficina. Conlleva la misma orientación de mejorar la alimentación y tener una mejor calidad de vida, más saludable. Tenemos una charla pendiente de RCP para cuando nos mudemos al nuevo edificio por una cuestión de espacio.

Más allá de este mes puntual de la salud, en julio vamos a tener el mes de deporte. Vamos a realizar competencias y diferentes actividades físicas para impulsar a los empleados a

hacer deporte y mejorar su calidad de vida. Durante estos meses se llevaron a cabo actividades como Crossfit, yoga, stretching (dentro de la oficina pasa por las diferentes áreas dos veces por semana), y el arte de vivir. Desde el año pasado hay frutas disponibles en las oficinas tres veces por semana. Circuito Adidas, donde los empleados se pueden anotar. Grupo de corredores, gimnasio gratuito incluido y descuento en el instituto de "Método de Rose" donde tercerizamos varias de las clases.

L: -Ok, veo que es bastante completo, está bueno. ¿Y sabes cuáles son las causas por las cuales deciden implementar ahora las actividades relacionadas a la salud y hacer foco de la implantación de estas actividades?

N: - En realidad al ser una empresa relacionada al deporte lo hacemos como parte de la estrategia de la compañía para que vaya vinculada con lo que es Adidas. Se presta especial foco a que las personas estén saludables.

L: - Entonces el tema de la salud y bienestar ya empieza a formar parte de Visión de la empresa aparte de ser una empresa relacionada al deporte.

N: - Si, es parte de la estrategia de la compañía. De hecho, además de implementar cuestiones acerca de la salud de las personas también estamos enfocándonos en el cuidado del medio ambiente por ejemplo en temas de reciclaje, ETC.

L: - Esto estaría vinculado con la Responsabilidad social empresaria

N: - Si, más bien orientado a la sustentabilidad. Forma parte de la estrategia y no solamente como acciones de RSE.

L: - Ok. Entiendo. Todo esto de los Chequeos médicos ¿forman parte de un análisis de la situación de los empleados o es más bien para ofrecer algo relacionado con el bienestar?

N: - No, en realidad es para ofrecer algo relacionado al bienestar. De hecho, no se hacen los test pre ocupacionales, que deberían hacerse cada 4 años por una cuestión de antigüedad. Nos enfocamos en que sea un beneficio para que el empleado pueda ser saludable y sentirse mejor.

L: - Muy bien. ¿Y Respecto de lo que es las actividades de promoción de salud y bienestar, asignan un presupuesto concreto o es algo que lo van viendo sobre la marcha?

N: - Este año no estuvo incluido. La idea es tenerlo dentro del presupuesto del año que viene todo este tipo de acciones.

L: - Bien, y dado que Adidas es una multinacional, ¿existe algún modelo de programa de Wellness, implementado desde la casa matriz o esto es algo que se está haciendo acá en argentina?

N: - Somos totalmente independientes. En ese sentido no hay una bajada o directiva regional en lo que respecta al programa de Wellness. Por el contrario, ahora recién estamos alineándonos a lo que respecta a capacitaciones a nivel regional.

L: - OK, comprendo. ¿Y en este momento sos la responsable de este programa o hay algún sector o departamento responsable?

N: - En todo lo relacionado a las acciones de este tipo, soy la responsable. El sector está compuesto por dos (mi jefe y yo). En esta área incorporamos las temáticas de clima, capacitación, beneficios y comunicación interna.

L: - Y te hago una consulta: ¿De qué manera comunican todo lo relacionado a beneficios? ¿Lo hacen mediante flyers, banners o mail internos?

N: - La primera comunicación la hacemos a través de INSPIRA, la nueva marca de RRHH que utiliza como plataforma de comunicaciones internas los E-mails. Además, tenemos carteleras donde colocamos las distintas actividades. Y en lo que respecta a tiendas, utilizamos Facebook donde posteamos las diferentes actividades. En las oficinas es más fácil porque somos pocos. En tiendas, la comunicación llega mediante emails a los encargados que bajan la información a todos los empleados y tratan de fomentar la participación a través de las carteleras e incentivándolos personalmente.

L: - ¿Se mide cuanta gente participa de este tipo de actividades?

N: - Sí. Ahora el 10 de junio debemos presentar un informe y detallar los resultados, ya que es la primera iniciativa oficial de este tipo que hace esta nueva dirección.

L: - Aunque sea un programa nuevo, sabes si la empresa tiene pensado analizar el tema de ahorro de costos o rentabilidad que genera la implementación de un programa de Wellness.

N: - En realidad, la compañía no esta tan interesada en medir costos por el momento ya que varias de estas actividades las conseguimos bonificadas a través de OSDE o Swiss Medical. Lo

que se prioriza o quieren medir es la aceptación de los empleados a este tipo de actividades. El interés de la empresa subyace en que la gente se acerque y se interese por el programa.

L:- Entonces en principio se quiere apostar a la mejora de la calidad de vida de las personas y no tanto en medir el aumento de productividad o ese tipo de cosas.

N: - Exacto. La primera instancia va a ser más subjetiva y no tanto orientada a medir u obtener registros e indicadores de cómo esta implementación impacta en el negocio.

L: - ¿Tuvieron devoluciones de este programa?

N: - Lo que ahora tenemos, es decir los comentarios que nos llegaron fueron los gustaron las actividades y fueron muy bien recibidas. Hubo gente que quedo afuera por cupos, pero se podrán anotar en las actividades de junio. En general tuvimos una gran aceptación tanto en oficina como en tiendas.

L:- Para medir la aceptación de estas actividades, ¿ustedes fueron preguntando en persona o lo hicieron a través de una encuesta presentada en una comunicación interna? ¿Cómo lo midieron?

N: - En La primera instancia y debido a que estas actividades aun no terminaron, se está consultando por la aceptación personalmente. Nosotros mismos participamos de las actividades y percibimos un buen ambiente. Una vez terminadas las actividades tenemos la idea de hacer encuestas y medir la satisfacción, es decir obtener métricas que nos arrojen los resultados. Más que nada para ver espacios y oportunidades de mejora.

L:- ¿En este momento tienen pensado programas nuevos aparte de la actividad deportiva hasta fin de año?

N: - Vamos paso a paso y vamos implementando de a poco las acciones, teniendo en cuenta que somos los dos nuevos y ya estamos realizando bastantes cambios. Por el momento son estas, aunque los empleados estén pidiendo nuevas. Una idea que estamos pensando en implementar son desayunos saludables para las tiendas que son los que están más lejos. Lo iremos manejando de acuerdo al presupuesto con el que lleguemos a fin de año en realidad.

L: - Claro, y lo que respecta al tema del nutricionista "In Company", ¿por ahora hacen charlas de alimentación, pero no necesariamente consultas con nutricionistas?

N:- Las personas que dan estas charlas son Nutricionistas matriculados, ellos dan lugar a consultas durante estas reuniones.

L: - Entonces cubren lo que es la actividad básica de los programas de Wellness. ¿De casualidad tienen algún pdf o libreto digital en el cual detallen las actividades o tal vez explique en que consiste el programa de Wellness de Adidas?

N: - En realidad no tenemos un programa oficial. Lo que dijimos fue: trabajemos sobre estos temas y hagamos estas acciones como implementar un mes de la salud y otro de deporte. Si tenemos por ejemplo las comunicaciones internas, pero al no haber una política interna no tenemos nada desarrollado. La nueva gerencia al venir de empresas relacionadas al marketing, presta especial atención a la implementación de este tipo de políticas.

L: - Entonces no hay documentación digital con documentos detallados sino comunicaciones internas vía correo electrónico.

N: - No tenemos un proceso formal o programa oficial, pero por el momento son acciones de clima más que nada.

L: - Bueno Natalia, creo que con esto estamos perfecto. Me respondiste muchas cosas y te agradezco por tu tiempo.

N: - Gracias igualmente. Que les vaya muy bien.

Entrevista Atento

¿Qué antigüedad tiene el programa?

En Atento tenemos un programa de beneficios bastante amplio, de los cuales uno de esos es Atento Wellness. El programa tiene varias patas: una es Puntos Max, que es un programa de reconocimiento que utilizamos para justamente reconocer o premiar a los empleados por métricas, cumplimiento de objetivos, ya sea corporativos o simplemente por el cumplimiento de un proyecto que llega al final y el Jefe lo reconoce con puntos, o métricas como presentismo, rotación, son motivos como para que le acreditemos puntos a la gente. Los puntos se acumulan en un portal que luego se canjean por premios, como por ejemplo electrodomésticos, artículos del hogar, juegos para chicos, set de cubiertos, una tele, es decir hay una amplia gama de

beneficios. Además, cuando el empleado no puede sumar muchos puntos por el motivo que fuere, la Gerente tiene una bolsa de puntos para reconocer a su gente por el cumplimiento de objetivos. Por ejemplo, cuando me tomo los días de estudio pierdo la posibilidad de sumar puntos por el no cumplimiento del presentismo, entonces mi Gerente me reconoce puntos por cumplimiento de objetivos, o finalización exitosa de un proyecto, etc.

Por otro lado, tenemos también kits escolares, que en realidad lo que se hace es entregar puntos por el equivalente al valor de un kit escolar en el portal, a los padres que tienen hijos en edad escolar antes de que comience el colegio, en marzo. Distinguimos entre kit kinder, primaria y secundaria. Entonces como ahora la edad escolar obligatoria arranca desde los 4 años, cubrimos justamente entre la edad de los 4 y 17 años. Esto lo realizamos a todos los padres no solo en Argentina, sino también en Uruguay. Lo que se hace básicamente es publicar los puntos en el portal y que la gente pueda canjearlos. Pero, dado que hay empleados con antigüedad considerable y que no necesariamente todos desean renovar por completo el kit escolar, algunos optan guardar esos puntos y canjearlos por otros beneficios.

También damos canastas navideñas a todos los empleados, sin distinguir cargos en Argentina y Uruguay para que la gente comparta con sus familias en navidad y año nuevo. Eso lo consideramos un diferencial ya que muchas empresas para reducir el presupuesto, entregan las canastas sectorialmente, o de jefes para arriba y la gente de operaciones no recibe nada. Otra de las patas que se usa mucho y brindamos son los descuentos especiales. Atento tiene aproximadamente entre 60 y 70 convenios con distintas empresas, locales, restaurants, gimnasios, etc., a lo largo de todo el país. No solo tenemos convenios a lo largo de Argentina sino también a lo largo de Argentina y Uruguay. Dado que Atento tiene una plataforma acá en Martínez y dos en CABA, los convenios también son por localidad. Por ejemplo, también estamos en Mar del Plata, Chaco, Tucumán, Córdoba y Salta, entonces los convenios son con locales de ropa que se encuentran cerca, gimnasios, restaurants, comercios que sabemos que la gente utiliza para que puedan ser aprovechados.

A fines de 2014, hicimos como todos los años la encuesta de A Great Place to Work. Nosotros participamos desde el año 2007, y es una encuesta en la que participan todas las empresas del mercado (las que quieren), y la idea es que participe el 100% de la dotación. En nuestro caso, participa casi siempre entre el 65 y 70%, tratando de que sea una muestra representativa y arroje un resultado significativo que represente a la población general. Es una encuesta que se hace online, anónima, y luego engloban todas las respuestas respectivas a cada empresa para luego a fin de año, aproximadamente en noviembre, se arma un ranking de las mejores empresas para trabajar en el país y nos enteramos del resultado final.

Luego, en base a los resultados que obtenemos de las encuestas nosotros hacemos talleres, o mejor dicho focus Group, en donde la gente pueda desarrollar que es lo que piensa, que es lo que opina, que necesidades tienen, si estamos por el buen camino en lo que respecta a nuestras fortalezas y las debemos mantener, o cambiar por alguna otra oportunidad de mejora. Entonces en esos espacios, se nos presentó que los analistas (la gente de estructura no de operación) eran los que tenían la satisfacción bastante más baja (aproximadamente un 69% mientras que el resto se encontraba por encima del 80%) entonces nos hizo dar cuenta que tenían necesidades. Luego de hacer focus group para saber cuáles eran sus necesidades, la mayoría manifestó que lo que necesitaban era flexibilidad. Si bien en Atento la flexibilidad existe, como por ejemplo entrar media hora más tarde porque cuestiones personales, no es una política instaurada en la que todos se manejan de la misma manera. Por lo tanto, esto dependía de si tu jefe te lo permitía o no. Y encima, como quizá un área que dependía de cierto jefe tenía la posibilidad de hacer home office mientras que otra área no (por ejemplo, la mía hace un tiempo atrás), se generaba un desequilibrio interno que implicó que se instaure una política interna de equidad en cuanto a que todos puedan gozar de un mismo beneficio y no que dependiera pura y exclusivamente del jefe.

Luego de implementado el programa, se realizó un análisis a través de encuestas y dio excelente.

El programa son 7 beneficios flexibles y se llama Atento Wellness: el primero es jornadas flexibles, dando la posibilidad de cambiar el horario laboral, en lugar de 9 a 18 hacer de 8 a 17 o de 10 a 19. Igualmente, siempre los beneficios deben ser acordados previamente con el jefe y también depende las funciones que cumplas y las tareas que lleves adelante. Como la gran mayoría hacemos tareas de oficina, se puede hacer y por eso se implementó. El segundo beneficio corresponde a home office dos veces al mes (antes era una sola vez al mes, pero por intermedio de una encuesta la gente estaba muy contenta y quería que se puedan agregar más días al mes). Otro tiene que ver con el cumpleaños, es decir tener la posibilidad de tomárselo libre, ya sea el mismo día o algún otro día EN el mes de tu cumpleaños. Después otro de los beneficios es vacaciones a tu medida, que significa que puedes tomarte las vacaciones a partir de cualquier día de la semana, no necesariamente un lunes como lo indica la ley de contrato de trabajo. El quinto beneficio es para los padres, la posibilidad de tomarse un día libre para pasar con sus hijos en las vacaciones de invierno. También damos la posibilidad a las madres que fueron mamás hace poco de trabajar 6 horas y cobrar una remuneración acorde a dicho horario, como para que pueda pasar más tiempo con el hijo. Por último, también brindamos el beneficio que se llama “la semana del padre” en la que un empleado que acaba de ser papa,

en lugar de tener solo 2 días para estar con la mujer y el hijo según la ley de contrato de trabajo, nosotros le damos la posibilidad de que esté 7 días corridos, es decir una semana. De esta forma, mucha gente evita usar vacaciones para poder estar con su familia.

¿Entonces se podría decir que el programa de Wellness tiene menos de 2 años de antigüedad, es así?

Sí, yo creo un año y medio.

¿Y las causas principales por las que decidieron implementarlo fue básicamente para mejorar la calidad de vida de sus empleados?

Si, tal como nos pasó con las encuestas de los analistas en la cual su satisfacción nos dio más baja que el resto y se buscó la forma de satisfacer sus necesidades. Si mal no recuerdo, subimos aproximadamente entre 8 y 9 puntos porcentuales entre la encuesta de 2014 y 2015, después de la implementación del programa. La verdad que vimos que hay muchas otras cosas aparte del sueldo que a la gente le sirve y es calidad de vida.

¿La promoción de la salud y el bienestar, es parte de la misión de la empresa o más bien el programa es algo independiente?

Es algo independiente. Como te decía, la misión y la visión son propias del negocio. Atraer clientes, poder crecer en el mercado, ser más reconocido por los servicios que prestamos, pero no está definido como la estrategia puntual. Igualmente, si se encuentra definido como un pilar. Por ejemplo, nosotros tenemos 3 pilares de estrategia. Para lo que son los resultados de la compañía hacemos eventos de estrategia a principio de año, en todas las localidades, y mostramos los resultados del año anterior y mostramos cual es la estrategia que se va a seguir durante el año en curso para mejorar esos resultados o mantenerlos. En estos eventos siempre se presentan 3 pilares, que se bajan desde la sede corporativa: uno es Crecimiento que transforma, que se relaciona con nuevas tecnologías para poder crecer en el negocio, después Excelencia en operaciones, es decir seguir siendo los mejores en cuanto a la prestación del servicio, y Personas que inspiran, que es la pata que se relaciona con RRHH, donde desarrollamos los mejores procesos de selección, capacitación, comunicación interna y todo lo relacionado con el clima laboral y la calidad de vida del empleado. Estos 3 pilares son

estrategias internas de la empresa. Para el afuera, la misión y visión se encara hacia lo que respecta el negocio.

Por lo tanto, no es una estrategia para Atento ser reconocidos como empresa saludable o en programas de Wellness.

Claro, está más encarado para el negocio. Igualmente, la compañía si apunta a una buena calidad de vida de los empleados ya que participar en la encuesta de “Great place to Work” implica un costo que se debe abonar, y se sigue manteniendo ese presupuesto para que se vuelva a hacer mediante una consulta externa. También hacemos encuestas internas como te mencione anteriormente. Yo creo que, para Atento, incluso desde lo corporativo, es muy importarte igualmente participar y hacer un gran papel en la encuesta de “Great place to Work” ya que es una forma de venderse también, como por ejemplo atraer clientes mediante el pensamiento de que, si la gente de la empresa que brinda el servicio está contenta, es factible que dicho servicio sea bueno. Incluso para atraer empleados, es un distintivo que sirve mucho. Se puede concluir como que forma parte de la estrategia vender a la empresa como un excelente lugar para trabajar.

En lo que respecta características, ¿qué otras actividades tienen? Por ejemplo, ¿nutricionista en la empresa?

No, no tenemos. Tratamos de no meternos mucho con la parte de salud. Atento internamente está dividido entre la parte que tiene obra social y la parte de la dotación que tiene prepaga. La gente que está dentro del convenio, tiene obra social Osecac que es la que encuadra al sindicato de comercio. La gente que se encuentra fuera del convenio tiene el beneficio de tener una cobertura médica prepaga. De esta forma, consideramos que la gente puede hacer las cosas que se relacionan con la salud por su cuenta, para evitar conflictos legales en cuanto a la salud, por ejemplo, si tendríamos un nutricionista y de repente receta algo que luego a la persona le cayó mal y termino en cama, implicaría una cuestión que preferimos evitar y que cada persona pueda utilizar el beneficio como mejor le parezca.

Entiendo, de esta forma veo que Check-up médicos, vacunas, nutricionista y todo lo derivado de la salud lo dejan aparte para que cada uno se encargue por su cuenta.

Si. Igualmente, lo que ofrecemos es que un representante de Galeno viene una vez por semana a la empresa, para gestionar por ejemplo algún reintegro, cuestiones de la cartilla, etc., y también de Swiss Medical, que corresponde a la prepaga.

¿Y en cuanto a las actividades físicas, como clases de Yoga? ¿Lo dejan aparte o tienen actividades de ese tipo?

Tuvimos una época en la que se realizó, aunque no fue muy fructífero. También, durante muchos años se brindaban masajes laborales los sábados, principalmente porque años anteriores costaba el hecho de reducir el ausentismo los fines de semana, ya que Atenta brinda servicio de call center y trabajar durante las 24 horas todos los días. Entonces se implementó el servicio de masajes de 15 minutos para todos los empleados del día sábado, que se podían anotar en una planilla y una persona con una silla ergonómica venía y brindaba los masajes. Esto se realizó durante muchos años en todas las localidades de acá y del interior, pero lo que sucedió fue que después de cierto tiempo paso a ser un beneficio común y la gente dejaba de usarlo. Era un beneficio muy adquirido y la gente no iba. Nosotros también tuvimos en cuenta que al trabajar con gente perteneciente a la generación Y, quizá valoran mucho más un día libre que unos masajes en el trabajo, o un cambio de turno, franco compensatorio. Por ende, nos reorientamos e implementamos otros tipos de beneficios entre los cuales tenemos los torneos de futbol. Asimismo, hubo una época en la que un servicio externo nos brindaba talleres de relajación, entonces generamos espacios donde tampoco obtuvimos mucha participación y terminamos optando por entender que para ese público no era el beneficio adecuado. Otra actividad que se realizaba era la participación en maratones, comprábamos cierta cantidad de pases y los sorteábamos entre los empleados. Pero nos pasaba que terminábamos quedándonos con pases porque la gente no participaba como se esperaba. Se participó de varias maratones, pero como la gente no lo aprovechaba del todo, nos dimos cuenta que ese presupuesto se podía redirigir hacia otra actividad. La acción más grande que tenemos en cuanto a salud y deporte son los torneos de futbol. La gente participa muchísimo de esta actividad, ya sea la que juega como la que simplemente asiste a mirar. Los torneos se hacen en paralelo (en todas las localidades por igual), tenemos masculino y femenino, y la gente se inscribe en equipos de hasta 13 personas, que compiten y como todo torneo se llega a una final, el año pasado por ejemplo hicimos un 3er tiempo con un refrigerio, y la verdad que se suman mucho. Siempre se hace en épocas donde el clima está lindo para que la participación sea aún mayor, la gente se relacione, se integre. Por ejemplo, el gerente general

de la compañía puede estar jugando con un asesor y eso genera integración porque luego puede que se vean dentro de la empresa y se saluden, o lo beneficio en una búsqueda interna de trabajo.

La idea es hacer actividades de esparcimiento y que a la gente le guste.

En cuanto a consecuencias, por lo visto registran el impacto de los programas, ¿pero buscan reflejar cuanto impactan dichos programas en la productividad?

Nosotros puntualmente más para el lado del clima laboral, pero cuando lanzamos el programa de Atento Wellness con todos los beneficios flexibles, al año lo que hicimos fue la encuesta para saber que valora la gente y bajamos un reporte. Nosotros tenemos un portal de autogestión en donde la gente carga sus vacaciones, puede descargar su recibo de sueldo, y todos los beneficios de Atento Wellness se cargan por ahí. Entonces desde dicho portal, se bajan reportes para saber si la gente utilizaba o no los beneficios y dio favorable. En lo que respecta a la medición de la productividad para el staff de estructura es muy difícil volcarla a números, ya que no tenemos métricas puntuales por las cuales podríamos llegar a medir. Si te podría decir que a largo plazo es una oportunidad de mejora ver la posibilidad de medirlo numéricamente. Igualmente nos damos cuenta por los tiempos que nos llevan las cosas, como los proyectos, y notamos que gracias al home office y los beneficios la gente es más productiva.

¿Y lo que respecta a métricas como ahorro de costos, retorno de la inversión, lo hacen más por el lado de los call centers?

En realidad, los beneficios flexibles son para la gente de estructura y supervisores, porque al área de call center no se le puede brindar un home office ya que su tarea es estar en el lugar donde debe atender el teléfono, es otra área. Pero más allá de eso el programa es muy reciente y no estamos tan orientados creo a la medición en cuanto al ahorro de costos o retorno de la inversión.

¿Y cuándo mencionaste los masajes los fines de semana, se redujo el ausentismo? ¿Lo midieron?

Si se redujo. Tratamos de ir educando a la gente que no estaba interiorizada a una cultura de trabajar un fin de semana y se optó por el beneficio de los masajes para evitar ese ausentismo o reducir también la rotación, ya que nosotros por el tipo de servicio que brindamos tenemos rotación, aunque baja, pero se debe trabajar también sobre eso.

Como para ir cerrando, ¿cuáles son las principales mejoras que observaron? Dado que el programa tiene un año y medio de vida lo tomamos como corto plazo.

Principalmente en la satisfacción de los empleados que lo pudimos visualizar en las encuestas. Lo mismo para la gente que está formando familia y la posibilidad de reintegrarse al trabajo trabajando un poco menos de horas o que el padre pueda tomarse días y demás, acompañando la formación de la familia es algo muy valorado por los empleados. Otro punto es la confianza de los empleados, como relaciones que se establecen entre empleado y jefe, como la posibilidad de trabajar desde su casa y el empleado sentirse que se lo respalda y no que está pidiendo un favor. La política de home office es algo que se implementó y es un beneficio que los empleados puede gozar de. Por lo tanto, también hace que el clima laboral se vea beneficiado.

Por último, respecto a comunicación interna para comunicar actividades y beneficios, usan la intranet o también mails, ¿banners?

Sí, tenemos. Utilizamos mucho la intranet y en el canal noticias que es nuestro Mailing interno. La intranet la tienen todos los empleados, y la casilla de noticias, los mails, lo tienen de supervisores para arriba. También tenemos una revista digital, que antes era impresa pero debido a la estrategia de RSE que manejamos para el ahorro de papel comenzamos a hacerla digital y la gente está más contenta. Dicha revista comunica todas las acciones que hacemos, propio de los empleados, etc. También tenemos el workshop de estrategia que te comenté antes, donde el gerente general comunica a todos los empleados como se presenta el año, se pueden hacer consultas también. Pero principalmente nos manejamos con intranet y noticias. Estamos tratando de despojarnos de la cartelera porque creemos que la generación Y no presta mucha atención a eso. Por otro lado, si tenemos un nuevo beneficio hacemos campaña de comunicación de dicho beneficio con mails e intranet, apoyándonos en la revista también, en la cartelera. En este momento estamos con el desarrollo de una aplicación para el celular que tenga que ver solamente con lo que necesitamos saber acá mismo y ahora. Por ejemplo, surge

una inscripción para “Sol para los chicos”, que está relacionado con nuestra estrategia de RSE. También con noticias como la inscripción al torneo de fútbol, nueva forma de sumar puntos-máx., nuevos descuentos. La idea es que sea algo diferenciado y que puedas tener en tu celular, pero no relacionado estrictamente con lo laboral sino con lo social, que sea al recreativo.

¿Tienen pensado la inclusión de nuevas actividades?

Estamos trabajando en eso, pero queremos también desarrollar por ejemplo dentro de la aplicación la posibilidad de reconocerse de par a par. Esto sería que un analista puede reconocer a su jefe o viceversa, y también entre jefes. La verdad es que tratamos de fortalecer lo que tenemos y si podemos sumar cosas nuevas mejor, pero también está la limitación del presupuesto que no siempre es tan amplio.

Entrevista Grupo ASSA

P: Hola Laura, gracias por tu tiempo. En primera medida me gustaría preguntarte sobre las causas por las cual se implementa el programa de Wellness en Grupo Assa.

L: Dentro de lo que son los valores de la compañía el trabajo en equipo y la sustentabilidad son dos de los pilares muy importantes. Se busca la sustentabilidad dentro de todas las áreas. Dentro de lo que es el programa de Beneficios se encuentra subdividido en distintas áreas. “Sentite bien” es el programa que se encuentra enfocado en la salud, desde este programa se manda un mail semanal. Una vez por semana un médico atiende en el edificio. Los empleados se pueden atender en la empresa una vez por semana; te puede hacer recetas, te asesora, etc. Paralelamente hay campaña de vacunación en la cual los empleados pueden inscribirse de manera voluntaria. También hay un día específico cada trimestre llamado “día de la salud”, se pone una canasta de frutas en el IP (integration place). Paralelamente, hay un programa llamado GAclub en el que todos los meses se te acredita un porcentaje de tu sueldo en puntos, estos puntos cada empleado puede canjearlos por una gran variedad de cosas, desde el pase libre en un gimnasio hasta giftcards en diferentes marcas o km LanPass. Además, se hicieron campañas de donación de sangre a través de mails para personas específicas. Lamentablemente de todas las áreas de beneficios, Sentite bien es la menos desarrollada.

P: Ok, entonces, con respecto a este programa "Sentite bien". ¿Cuál es la antigüedad?

P: ¿Cuáles son las causas por las que decidieron implementarlo?

Tienen que ver con el foco que se les da a los valores, que el empleado se sienta cuidado. Hay muchas actividades de integración, mucho espíritu de equipo. Si te vas a vacunar podés encontrar en la fila tanto a un asistente como a un BP. Tiene que ver con sentirte cómodo, como en tu casa.

P: Entiendo por lo que me decís entonces que la salud y el bienestar forman parte de la empresa.

L: Sí, la palabra que se utiliza es sustentabilidad y responsabilidad. Es decir, no se preocupa tanto por el bienestar, sino por el desarrollo y el crecimiento y por ser sustentable. Y ser sustentable para nosotros es un bienestar. Se lleva a la vida sana, a la vida Green. Grupo Assa busca a través de la sustentabilidad que con lo que tenes, puedas hacer lo mejor posible. De sustentable se desprende lo saludable.

P: ¿Running team tienen? ¿O actividades para hacer al aire libre?

L: No, hay, pero en México. En Argentina se hicieron maratones, pero sin mucho éxito. Anualmente hay un torneo de fútbol masculino de un mes de duración aproximadamente. Estos torneos sirven como integración y para promover la actividad física dentro de los empleados. El equipo ganador juega inter consultoras y se le entrega una copa en la fiesta de fin de año.

P: ¿La empresa registra los datos de las consultas médicas?

L: No, por lo menos desde que yo tengo conocimiento no. Con respecto a la salud no hay medición.

P: ¿Oferta gastronómica dentro de la empresa tienen?

L: Hace 5 años aproximadamente la empresa se mudó a esta nueva ubicación sobre la 9 de Julio, previamente compartía el edificio con IBM. En sus inicios en la nueva ubicación, había un catering, pero no resultó exitoso por los precios elevados y la comida demasiado saludable.

P: ¿Hay un presupuesto asignado concreto para "Sentite bien"?

L: Sí, hay un presupuesto anual. Desde el departamento regulamos las actividades con respecto del saldo de este presupuesto. Tenemos que administrar la plata y lograr que rindan los eventos.

P: ¿Por qué medio de comunicación se promociona este programa?

L: Se envían correos internos sin una frecuencia impuesta. Se emiten estos correos cuando hay novedades. Además, tenemos información disponible en la intranet, carteleras y publicaciones en los ascensores. De todas maneras, la mayoría de las cosas es electrónica, hay que tener en cuenta que muchos de nuestros colaboradores no están físicamente en la oficina, sino que en distintos clientes. Como estamos geográficamente dispersos se hace un gran esfuerzo para ampliar el alcance.

P: ¿Sentís que la empresa te incentiva a llevar un estilo de vida saludable?

L: Sí, pero no desde ese programa. Por ejemplo, el de Green.

P: ¿Cómo se mide la satisfacción del programa?

L: En la encuesta anual de clima hay preguntas específicas sobre este programa, entre preguntas de instalaciones, capacitación etc. También hay un buzón anónimo en recursos humanos donde se pueden sugerir nuevas propuestas.

P: ¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que promuevan la participación?

L: Sí, pero no con respecto a “Sentite bien”. Si se refiere a un externo para que empiece a trabajar en la compañía o si se propone un nuevo cliente que finalmente contrata a Grupo Assa el empleado recibe una bonificación económica. Con respecto a “Sentite bien” el único premio es la copa y las camisetas del equipo en los torneos de fútbol.

P: ¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness?

L: No, no se hace. Es muy difícil de medir la repercusión con respecto a la salud.

P: ¿Mejoras que se observaron respecto al programa?

L: La gente valora mucho el medico in Company. Eso se nota en la encuesta de clima pero también en el día a día. Si el medico no viene un día ya empezamos a recibir consultas.

P: Bueno Laura, esto es todo. Te agradecemos mucho tu tiempo y la información que nos brindas.

L: No es nada. Espero que te sirva la información, justo el programa “Sentite bien” es el menos desarrollado. El tema de la salud es más accesorio.

P: ¿Tienen planeado dedicarle más tiempo?

L: Por ahora no, este año hay poco presupuesto y eso también se siente.

P: Ok, de todas maneras, nos sirve. Esperemos que mejore la situación.

Entrevista Sabic

¿Sabic aplica programa de Wellness?

Si, de hecho, ayer tuvimos una reunión. El programa de Wellness en el pasado estaba implementado por un programa corporativo cuando éramos General Electric, que teníamos varios elementos del área Higiene y seguridad medio ambiente, y Wellness era uno de esos elementos, que tenía bastantes iniciativas y varios puntos con los que había que cumplir, como reuniones mínimas de comité, tareas para todos los miembros, había que firmar todo y registrarlo en un libro de actas. Ese programa se perdió cuando pasamos de GE a Sabic, y seguimos manteniendo las reuniones del comité de Wellness, pero sin la formalidad del elemento de Wellness de GE.

Entonces, desde que son Sabic, ¿qué antigüedad tiene el programa?

Sabic entró en el 2008, y los programas de GE se dejaron en el 2013, o sea que hace 2 o 3 años el programa de Wellness no está implementado desde lo que era el ex programa de GE, ahora se podría decir que no sigue ninguna estructura, solo sigue el comité de Wellness sin ningún lineamiento salvo las reuniones que se establecen en función de la disponibilidad de los miembros.

¿El comité de Wellness es el responsable del programa? Es decir, ¿el sector encargado?

En realidad, Wellness se desprende del área de Higiene y Seguridad, la tomo RRHH pero no es un área en sí, porque hay varios comités, por ejemplo: hay comités de Ergonomía que se desprende de Higiene y Seguridad, hay un comité de lote que tiene que ver con la seguridad de bloqueo y etiquetado de equipos, hay otro comité de gestión del cambio. La mayoría se desprenden del área de Higiene y Seguridad del medio ambiente, y wellness como toca varias cosas con RRHH, lo ideal era que este sector sea el responsable del programa.

¿Estas al tanto de las causas por la cual se implementó el programa? ¿Se hizo un relevamiento de la situación de los empleados y sus necesidades?

Fue decisión corporativa, y estimo que debe haber sido por eso. Todo se va modernizando y decidieron que Wellness era una de las patas a seguir. Incluso también para integrar al personal, para dar participación en el área. Higiene y Seguridad del medio ambiente es un valor para la mayoría de las compañías, para involucrar a la gente tenes que crear comités en los que ellos se sientan cómodos y no sean tan técnicos y puedan participar, entonces como Wellness es un tema atractivo para todos, y toca partes de todas las áreas, estimo que GE lo implemento por esa razón. También hay comité de medio ambiente, que no te lo mencioné, y ahora para el día mundial del medio ambiente vamos a hacer reuniones, y ahí también participan personas que no son del área de Higiene y Seguridad. Es darle participación. De hecho, había un elemento en GE que se llamaba “Participación”, en donde gente de todas las áreas tenían que integrarse, sumaban puntaje que se relacionaba con un programa de Autoscoreing, donde la gente sumaba puntos por participar de los comités, por tener iniciativas, generar acciones y hacer seguimiento de las mismas, y vos a fin de año eras evaluado por tu puntaje de Autoscoreing, y cuanto más participabas de los comités de Higiene y Seguridad, entre ellos el de Wellness, era bien visto y en tu evaluación anual era un puntaje más que sumaba al bono.

¿Hoy en día crees que el programa de Wellness es parte de la estrategia de la compañía o algo independiente?

Es algo independiente, nadie nos obliga a mantener Wellness, lo hacemos porque a la gente le interesa y es algo que promueve la participación, pero si nosotros queremos podemos no hacer nada de Wellness. A nivel global, las otras plantas tienen iniciativas, aunque no la formalidad que tenía GE. Por ejemplo: todas las plantas de Europa tienen un programa de hacer ejercicio, entonces se les compra un cuenta pasos a todos los empleados que quieren participar y se hacen competencias de que grupo camino más, o que grupo tiene más kilómetros caminados. Eso mismo lo intentamos implementar acá pero no funcionó. De cualquier forma, depende de la voluntad de las distintas plantas de si quieren hacerlo o no.

¿Tiene asignado un presupuesto concreto para las actividades?

No hay un presupuesto establecido. En función del costo lo aprueban las distintas áreas que participan. Generalmente surge todo del centro de costos del área de Higiene y Seguridad. Si

es algo en lo que participan todos los empleados, se habla con las distintas áreas. Por ejemplo: si se hacen exámenes médicos en la planta (análisis de sangre, clínico) y participan todas las áreas, eso se divide en los distintos centros de costo de la gente que participa. Depende de que programa sea lo que surja. Hay muchas cosas que salen del centro de medicina laboral, que pertenece al área de Higiene y Seguridad, entonces eso se encuentra cubierto porque el servicio se paga mensualmente. Básicamente se aprovechan también las herramientas que tenemos para colaborar con todas las áreas.

¿Cuáles son las características principales del programa de Wellness aplicado por Sabic?

De forma fija tenemos: gimnasia laboral 3 veces por semana. También tenemos un programa de alimentación saludable en el cual 3 veces por semana nos dan fruta, que son los mismos días de gimnasia laboral. Luego, todos los años nos juntamos con el comité, generalmente a principio de año, donde se definen que tareas del año pasado vamos a seguir haciendo y en que queremos enfocarnos. Suelen ser siempre problemáticas de la salud general o en temas que nos sugiere la gente. Lo que mantenemos todos los años son los análisis médicos en planta, en donde la empresa le da la posibilidad a los empleados a través de la obra social que les brinda la compañía, para hacerse los análisis de sangre en planta, también viene un camión en donde nos hacen las radiografías, ergometría, electrocardiograma, entonces vos viniendo a trabajar y sin necesidad de faltar a tu jornada laboral, te haces los estudios y luego el medico laboral te da una devolución de los resultados. Desde el año pasado, implementamos un “Wellness Day”, en época de primavera o verano en donde los días están lindos, paramos las líneas de producción durante dos horas y hacemos partidos de futbol, de vóley, o los que quieren también optan por hacer gimnasia, stretching, también hay música, básicamente es un momento recreativo de espaciamento para los empleados. En este momento nos encontramos manejando una campaña de hipertensión. Se han hecho campañas de tabaquismo, charlas sobre nutrición, salud, deportes, estresa laboral, aprovechando las herramientas de las que dispone la empresa como el servicio de medicina laboral. También contamos con otro servicio contratado que nos brinda asistencia psicológica, entonces hay charlas de estrés, o por ejemplo hace 3 años falleció un colaborador de la empresa entonces los psicólogos vinieron y brindaron una charla sobre la pérdida de un ser querido. Todo esto que te menciono sale del comité de Wellness. La realidad es que hay movimiento y se podría hacer más, pero al no haber una estructura como teníamos con GE, estamos todos siempre ocupados y lo dejamos como para lo último. La gente lo pide y es algo que genera inclusión y un poco de unidad en lo

que respecta planta y administración, que si bien estamos en el mismo lugar, a veces parecemos dos áreas distintas de dos empresas distintas y ayuda a integrar un poco, lo mismo que con la gimnasia laboral.

Entonces por lo que entendí no le dedican mucho tiempo al programa a pesar de que se encuentra presente y cosas se hacen, ¿es así?

No es que no le dedicamos, o sea en el año reuniones hay y el programa se mantiene. Otra cosa que no te mencione es masajes, eso también lo tenemos una vez por mes. Es algo que se mantiene fijo porque es un servicio contratado y esta durante todo el año. Lo que cuesta mantener son las charlas. El evento de Wellness se hace sin ningún problema, pero las charlas hay que definir las porque no se hace de forma automática y lleva su trabajo.

¿De que forman comunican las actividades? A pesar de que las actividades fijas se conozcan, ¿hacen comunicación a través de mails internos, intranet, banners?

Sí, tenemos comunicaciones internas que van por mail a todos los empleados. Después, mensualmente, el área de Higiene y Seguridad comunican las métricas y ahí se aprovecha el espacio. Se hace a través de sesiones donde se muestra un PPT para administración y luego para planta, y se comunican novedades, campañas o resultados de una campaña, el canal es bastante abierto. También hay una cartelera. Antes había cartelera de Wellness cuando estábamos dentro del programa, pero ahora se maneja dentro de la cartelera de Higiene y Seguridad. La principal comunicación que más llegada tiene es mail interno, luego cartelera y por último las presentaciones de métricas.

¿En lo que respecta nuevas actividades, eso proviene de la Casa Matriz?

La casa matriz se encuentra en Arabia Saudita, pero de ellos no se desprende ninguna campaña. Quizá lo que se puede hacer es, al enterarse de programas que tienen otras plantas, sumarse a los mismos. Pero no hay una directiva que baje desde casa matriz hacia todas las plantas por igual, cada una lo maneja libremente, en base a las necesidades y responsables del sector.

En lo que respecta a las consecuencias, hacen análisis de métricas como por ejemplo rentabilidad, ¿ahorro de costos o retorno de la inversión en relación a los programas?

No, de eso no hacemos nada. Es simplemente un bienestar para los empleados.

¿Registran el impacto de los programas? Ya sea a través de encuestas de satisfacción, ¿mejora de la productividad o clima laboral

Sí, pero no tan específico. El programa antes tenía ciertos KPI o indicadores, pero como eso se perdió ya no se sigue. Entonces se realizan encuestas simplemente para ver si un tema interesa o no porque quizá nos esforzamos mucho en hacer una campaña y después nadie participa, entonces apunta más por ese lado. Medición de la implementación del programa no hacemos.

¿Notaron mejoras en el corto o largo plazo?

Si, más que nada tiene que ver con la integración. Es muy difícil medir si las personas son más sanas o felices por el comité de Wellness. Pero respecto a integración si notamos que ahora la gente se conoce las caras, los nombres y hay interés también por el cuidado de la salud. Pero si realmente impacta o mejora su calidad de vida eso es muy difícil de medir, es muy subjetivo. Si en cuanto a integración mejora, se nota en las clases de gimnasia laboral o en los eventos de Wellness Day que hacemos una vez al año como mínimo. Igualmente sé que hay programas de Wellness que miden eso, no en nuestra planta específicamente, pero hay otras que tienen programas de software como por ejemplo el Wellness Checkpoint donde vos vas dejando todas las mediciones que haces a la gente, por ejemplo, datos de la presión, análisis de sangre, índice de masa corporal, entonces se chequea si hay una evolución, si esa persona bajo o subió de peso. Nosotros no lo tenemos implementado a pesar de que sabemos que es algo positivo. Intentamos hacerlo, pero no se aprobó el gasto ya que tiene un costo alto y no se consideró como algo prioritario a implementar en este contexto de este año.

¿Qué porcentaje de participación tienen por parte de sus empleados en relación a las actividades que desarrollan?

Depende. Antes la gente sumaba puntos de autoscoring por participar de las clases de gimnasia laboral o hacerse masajes, pero como salió una ley en Brasil que está prohibido premiar a la gente con puntos por cuestiones de Higiene y Seguridad, acá si bien no está prohibido decidimos no seguir dando puntos por eso, entonces se redujo un poco el porcentaje de participación. Pero se siguieron manteniendo las clases, la regularidad no bajo un montón ya que la gente se sigue anotando, masajes nunca decayó, gimnasia laboral tampoco, a la gente le sigue interesando.

¿Y con respecto a las charlas que implementan?

El tema de las charlas es que Higiene y Seguridad tienen muchas fuera de lo que es Wellness, entonces a veces se hace medio repetitivo y si a la gente no le interesa no va. Pero generalmente a la gente le interesa mucho más los temas de Wellness que los de Higiene y Seguridad, que pueden ser Ergonomía, Riesgos del puesto del trabajo, de ese estilo, pero como Wellness es una cuestión que se llevan a su casa, suelen darle más interés porque el impacto es por fuera de la empresa.

¿Cuándo mencionas que se llevan a su casa, te referís a actividades relacionadas con conciliar la vida laboral con la persona? Por ejemplo, ¿home office o beneficios para los padres?

Sí, pero en realidad todo eso lo maneja otra área que no depende de Higiene y Seguridad, se llama Compensaciones y beneficios, trabajan con RRHH, pero con Wellness no nos corresponde meternos en esas áreas. Se pueden tirar ideas, pero siempre depende de dicha área y si a la compañía no le conviene por una cuestión de política interna y no nos dan el Ok desde arriba no se hace.

¿Estas al tanto de los beneficios que ofrece el área que mencionas?

En nuestra planta no se encuentra muy implementado el home office, la flexibilidad laboral, o la guardería para las madres y padres. Tampoco hay almuerzo, es algo que no es Wellness para Sabic, no lo tenemos muy modernizado al tema. El home office simplemente se maneja con el área en particular, se consulta al líder y dependerá de si te lo aprueban o no. Estoy al tanto de que GE tiene dos veces a la semana flexibilidad laboral, entonces elegís dos días a la semana que no pueden ser los lunes y te quedas en tu casa trabajando. Eso acá no se explica ni tampoco en las otras plantas. Wellness para Sabic es salud y bienestar.

Entrevista Federal Mogul

¿La empresa aplica programas de Wellness?

Sí, en Federal Mogul Argentina aplicamos un programa de Wellness que busca mejorar la calidad de vida de todos nuestros empleados.

¿Qué antigüedad tiene la aplicación del programa de Wellness?

La corporación lo aplica desde hace más de 20 años. En Argentina se realizan actividades de Wellness desde hace aproximadamente 8 años. Estas actividades las envían desde EEUU, pero hasta este año solo se realizaban para cumplir con la corporación. Es un objetivo de RRHH implementar un programa independiente del que nos envía la corporación, que se adapte realmente a las necesidades de nuestros empleados.

¿Cuáles son las causas por las que decidieron implementarlo?

Decidimos implementarlo en Argentina porque consideramos que es importante contar con empleados saludables. Esto nos lleva reducir ausentismo, mejorar el clima laboral, mejorar la eficiencia y fidelizar a los empleados.

¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?

No en forma directa ya que no está escrito. Pero también es un tema que intentaremos ver y modificarlo. Si consideramos a los recursos humanos nuestro recurso más importante, debe estar reflejado en nuestra misión.

¿Su organización realiza análisis de la situación de sus empleados?

Si, realizamos encuestas de clima, y estudios periódicos a todo nuestro personal, tanto de planta como administrativos.

¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?

Sí, es una de las causas por las cuales implementaremos un programa de Wellness en el futuro inmediato.

¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?

No, pero creemos que es fundamental para poder desarrollar un programa serio y completo.

¿Cuáles son las actividades que implementa?

Hoy en día realizamos una gran cantidad de actividades y acciones relacionadas de forma directa e indirecta con el bienestar de todos nuestros empleados. Algunas de nuestras actividades son: vacunas antigripales para todos nuestros empleados, servicio médico en planta, comedor con menú saludable para todos nuestros empleados, hasta dos comidas por día (desayuno y almuerzo o merienda y cena, según corresponda), subvencionamos 100% todos los medicamentos de todos los empleados, todos los empleados cuentan con OSDE 210, realizamos charlas de alimentación saludable, charlas sobre el corazón, charlas motivacionales para dejar de fumar, charlas para atacar adicciones.

Estamos negociando con gimnasios de la zona y fomentando que los empleados entrenen. También realizamos controles médicos periódicos.

¿La organización registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar?

No registramos la satisfacción en sí misma, lo que registramos es la asistencia a las distintas actividades que realizamos.

¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que fomenten la participación?

En cada actividad que realizamos damos algún obsequio a los asistentes. Buscamos que sean obsequios que puedan llevar a sus casas y compartirlos con su familia y así poder comentar en sus casas todo lo que aprendieron o hicieron en la actividad.

¿Por qué medios comunica las actividades?

A los administrativos vía mail y a los operarios en carteleras.

¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness? ¿Cómo lo analizan?

No, pero es algo que se analizara seguramente cuando nos asignen un presupuesto para lanzar el programa.

¿La organización registra el impacto de los programas de Wellness en los indicadores clave de productividad? ¿De qué manera?

No, pero es algo que se analizara seguramente cuando nos asignen un presupuesto para lanzar el programa.

¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?

En todas las actividades que se realizaron tenemos una participación muy importante de parte de la gente de administración y de planta. A la gente le gustan las actividades y eso genera un buen clima y se fideliza mucho a los empleados.

¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?

Lo que realizamos es encuestas para ver que prefieren los empleados y lanzar lo que obtiene más votos. Por ejemplo, si dudamos entre sacar charla de alimentación saludable o de respiración les damos la posibilidad a los empleados que lo decidan ellos.

¿Se vieron resultados a corto plazo? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?

Se ven resultados a corto plazo como mejora en el clima y cambios momentáneos, por ejemplo, en la alimentación en nuestro comedor. Pero a largo plazo no ya que los programas que mandan de EEUU son cada 5 meses aproximadamente y eso perjudica en lo que creemos es lo más importante en aplicar un programa de Wellness: fomentar hábitos de vida saludables. Consideramos que los hábitos teniendo un programa a medida los podremos generar.

Entrevista Kordsa

¿La empresa aplica programa de Wellness?

Te voy a hablar un poco en tiempo pasado, ya que cuando la empresa formaba parte del Holding turco sí aplicaba programa de Wellness. Hoy continuamos con actividades de Wellness, pero no con un programa específico, y lógicamente con menos actividades.

¿Qué antigüedad tiene el programa?

Entre 7 y 8 años. No con este nombre, pero si con actividades relacionadas.

¿Cuáles fueron las causas por las cuales se decidió implementar el programa?

Se implementaron en Turquía y como en toda multinacional lo que se implementa en la casa matriz luego se implementa en todas las locaciones.

¿La salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión de la empresa?

No como misión de compañía, pero indirectamente si ya que la misión de la empresa habla de la buena administración de los recursos y parte de lo que es la administración de los recursos humanos es también promover el bienestar de la gente.

¿La empresa realiza análisis de la situación de sus empleados?

Hacemos encuesta de clima

¿La empresa considera importante ser reconocida como empresa saludable?

Sí, de hecho, estos programas eran para ser reconocida como empresa saludable.

¿Se asigna un presupuesto para actividades de promoción de salud y bienestar?

Antes sí, ahora no. Era un presupuesto muy sensible y si había que hacer algún tipo de recorte, lo primero que se recortaba era este presupuesto.

¿Existía un modelo de programa impuesto desde la sede principal?

Sí, lo que se implementaba en Turquía luego se implementaba acá. Ellos nos capacitaban si era necesario.

¿Cuáles son las actividades que implementan?

Antes había un gimnasio, donde los empleados podían ir al mediodía o a la tarde. Era un gimnasio compartido con Dupont y con Invista. Había un profesor de educación física, una kinesióloga, servicio médico. Todo esto para operarios y administrativos.

También había un programa que se llamaba “apoyo” que al que llamaba le asignaban un número, era anónimo y se tomaban los llamados por números. Se brindaba apoyo psicológico, también había abogados, contadores todo en forma gratuita.

También había sesiones de ergonomía y teníamos asesoramiento de especialistas de luz.

Teníamos también un programa de coaching solo para gerentes y el presidente, pero luego se empezaron a notar problemas entre sectores y se hicieron algunas reuniones apuntando a mejorar la relación entre sectores por parte de los coach.

Se incentivaba para que la gente que iba al gimnasio participe de la maratón Accenture.

El día de la mujer se hacía en un spa, y otra cosa que se hacía y se hace es campaña de vacunación antigripal (antes era para empleados y familiares y hoy solo para empleados)

¿La organización registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar?

No directamente, esto podía detectarse en las encuestas de clima.

¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que fomenten la participación en las actividades del programa?

No, la empresa siempre tuvo y sigue teniendo un equipo de futbol y la organización les compra las camisetas.

¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness?

No, se hacía porque la casa matriz lo hacía, pero nunca se analizó ni se analiza ningún tipo de ahorro o retorno de la inversión.

¿La organización registra el impacto de los programas de Wellness en los indicadores clave de productividad?

No.

¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?

El bienestar de la gente, la verdad que cuando existía el programa la gente estaba mucho más saludable y feliz. También una de las principales mejoras fue la comunicación, entre personas, entre sectores.

Otra cosa que se trabajó fue la tolerancia a la frustración, indirectamente.

Entrevista Torneos

¿La empresa aplica programas de Wellness?

Tenemos prácticas saludables pero un programa en sí establecido. A nuestra manera promovemos vida sana y actividad sana en acciones aisladas

¿Cuáles son las causas por las que decidieron implementarlo?

Consideramos importante poder transmitir prácticas saludables para nuestros empleados, alimentación sana y ejercicio son los pilares principales para una vida sana y saludable.

¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?

No específicamente, pero al ser una productora de deportes, sería interesante plantearlo.

¿Su organización realiza análisis de la situación de sus empleados?

Sí, realizamos encuestas, para saber preferencias, hobbies, si son o no fumadores, etc.

¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?

Por empezar lo practicamos internamente.

¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?

Sí, tenemos parte de nuestro presupuesto destinado a este tema.

¿Cuáles son las actividades que implementa?

Anualmente realizamos la semana de la salud que la presupuestamos todos los años, es una semana en donde promovemos la vida sana y realizamos prácticas y charlas abordando este tema, ejemplo, alimentación infantil. Stress, masajes, nutrición, etc. Mensualmente tenemos un día de fruta libre y tenemos beneficios en gimnasios algunos de ellos subvencionados por la empresa.

¿La organización registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar?

Sí, Siempre realizamos encuestas tras acciones específicas.

¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que fomenten la participación?

No

¿Por qué medios comunica las actividades?

Por todos nuestros medios, mail, cartelera e intranet.

¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness? ¿Cómo lo analizan?

No

¿La organización registra el impacto de los programas de Wellness en los indicadores clave de productividad? ¿De qué manera?

No

¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?

Notamos que nuestros empleados se interesan por comer sano, nos piden agregar comida saludable en el bar y un gran porcentaje utiliza el beneficio del gimnasio. Año a año crece la cantidad de inscriptos en los programas anuales.

¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?

Sí, siempre ante cada acción o charla.

¿Se vieron resultados a corto plazo? ¿Cuáles?

Más que nada medimos las acciones a corto plazo para mejorarlas anualmente.

Entrevista Danone

¿La empresa aplica programas de Wellness?

Sí

¿Qué antigüedad tiene la aplicación del programa de Wellness?

5 años

¿Cuáles son las causas por las que decidieron implementarlo?

Porque uno de los ejes más importantes de nuestra compañía es promover hábitos saludables.

¿La promoción de la salud y el bienestar de los empleados forma parte de la misión?

Si

¿La organización considera importante ser reconocida como una empresa saludable?

Si

¿La organización asigna un presupuesto concreto para actividades de promoción de salud y bienestar?

Sí, lo manejo yo

¿Existe una modelo de programa impuesto desde la casa matriz?

Sí, pero nosotros lo adaptamos según nuestras necesidades

¿Cuáles son las actividades que implementa?

Gimnasio in situ, frutas en las oficinas, Pausas activas, descuentos en gimnasios, Salitas de enfermería en las plantas y oficinas, Running Team, Clases gratuitas de yoga, Cross fit, etc.

¿La organización registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud y bienestar?

Si

¿La organización ofrece incentivos económicos o materiales que fomenten la participación?

No

¿Por qué medios comunica las actividades?

Vía mails y carteleras.

¿La organización analiza la rentabilidad, ahorro de costos y retorno de la inversión en relación a los programas de Wellness? ¿Cómo lo analizan?

No

¿La organización registra el impacto de los programas de Wellness en los indicadores clave de productividad? ¿De qué manera?

No

¿Cuáles son las principales mejoras que observaron?

Mejoras en el clima laboral y en los hábitos de los empleados

¿Realizan encuestas a los empleados para medir la aceptabilidad del programa?

Si