



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**Título**

**BIENESTAR LABORAL EN URUGUAY: ¿UN VALOR AGREGADO O UNA  
NECESIDAD?**

**por**

**María Agustina Bonasorte  
Ignacio Martínez  
Manuel López**

**TUTOR: Silvia Bortagaray**

**Montevideo  
URUGUAY**

**Setiembre 2021**

## Agradecimientos

Comenzamos a gestar este trabajo de investigación en diciembre del 2020. Es por este motivo que queremos agradecer a algunas personas e instituciones que hicieron posible la confección de este documento, así como todas las etapas de investigación y desarrollo de este.

En primer lugar, agradecemos a nuestra tutora, Silvia Bortagaray, quien nos introdujo en este tema que despertó nuestra curiosidad al instante. Por sus aportes valiosísimos, los materiales, conocimientos y sobre todo la gran disposición que ha tenido en todo momento.

En segundo lugar, agradecemos tanto a las personas que completaron nuestra encuesta, así como a las empresas que aportaron su tiempo, su información y su experiencia, logrando una mayor riqueza en la investigación.

En tercer lugar, agradecemos a nuestras familias y amigos, por entendernos y acompañarnos en esta experiencia de estudio e investigación. Su apoyo es invaluable y es el motor que nos permite seguir adelante, sacrificando tiempo de estar juntos y horas de sueño, y nos impulsa a continuar con nuestra formación académica.

## Resumen Ejecutivo

El trabajo expuesto a continuación consiste en una investigación del concepto de Bienestar Laboral y el grado de desarrollo de este en la realidad empresarial y laboral uruguaya.

Se estudia el concepto en sí mismo, las tendencias de los últimos años en relación con ello y se plantea la interrogante de si, en Uruguay, se percibe al bienestar social laboral como una necesidad a abordar o como un valor agregado. Se desagrega el concepto en cinco dimensiones: mental, física, financiera, social y emocional. Se elabora una encuesta para conocer la opinión de una muestra del mercado laboral, y una guía de entrevista para conocer la postura de algunas empresas que operan localmente.

El análisis de la información recabada permitió concluir que el mercado uruguayo aún no ha incorporado el concepto de bienestar laboral en toda su magnitud. Si bien hay conciencia de este, no se aplica con el profesionalismo necesario. En Uruguay el bienestar laboral y las acciones ofrecidas por las empresas se perciben como un valor agregado y no como una necesidad.

Tabla de contenidos

- 1.INTRODUCCIÓN 4
- 2.OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 5
  - 2.1 OBJETIVOS GENERALES 5
  - 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
  - 2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 5
- 3.METODOLOGIA UTILIZADA 6
- 4.MARCO CONCEPTUAL 7
  - 4.1 GESTIÓN HUMANA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 7
    - 4.1.1 Satisfacción laboral 8
    - 4.1.2 Las emociones y el trabajo 9
  - 4.2 TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO 9
    - 4.2.1 La organización del futuro y la experiencia del empleado 9
    - 4.2.2 La empresa social y el bienestar como estrategia y responsabilidad 11
    - 4.2.3 La experiencia del trabajador y el sentido del trabajo 12
    - 4.2.4 Diseño del trabajo a través del bienestar 14
    - 4.2.5 Liderar el cambio de sobrevivir a prosperar 15
  - 4.3 BIENESTAR LABORAL 16
    - 4.3.1 Evolución del concepto de Bienestar Laboral 16
    - 4.3.2 Bienestar Social Laboral 18
    - 4.3.3 Las 5 dimensiones 20
      - 4.3.3.1 Mental 20
      - 4.3.3.2 Física 21
      - 4.3.3.3 Social 23
      - 4.3.3.4 Financiera 24
      - 4.3.3.5 Emocional 25
- 5.TRABAJO DE CAMPO 26
  - 5.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN 26
    - 5.1.1 Estructura de la población encuestada 26
    - 5.1.2 Descripción de la población empresarial 28
  - 5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 28
    - 5.2.1 Encuesta a trabajadores 28
      - 5.2.1.1 Nivel de conformidad actual 28
        - 5.2.1.1.1 Dimensión mental 28
        - 5.2.1.1.2 Dimensión física 28
        - 5.2.1.1.3 Dimensión social 29
        - 5.2.1.1.4 Dimensión financiera 29
        - 5.2.1.1.5 Dimensión emocional 29
        - 5.2.1.1.6 Aspectos asociados a más de una dimensión 32
      - 5.2.1.2 Valoración del encuestado 33
        - 5.2.1.2.1 Dimensión mental 33

5.2.1.2.2	Dimensión física	33
5.2.1.2.3	Dimensión social	34
5.2.1.2.4	Dimensión financiera	34
5.2.1.2.5	Dimensión emocional	35
5.2.1.2.6	Aspectos asociados a más de una dimensión	35
5.2.1.2.7	Aspectos más valorados por los colaboradores	37
5.2.1.2.8	Aspectos a mejorar por las empresas	38
5.2.2	La visión de las empresas	38
5.2.2.1	Bienestar mental	40
5.2.2.2	Bienestar físico	40
5.2.2.3	Bienestar social	41
5.2.2.4	Bienestar financiero	41
5.2.2.5	Bienestar emocional	41
5.3.	ANÁLISIS CRÍTICO	42
5.3.1	Espacio físico y herramientas de trabajo	43
5.3.2	Relaciones interpersonales y actividades sociales	44
5.3.3	Salario	44
5.3.4	Cooperación, respeto y entorno laboral	45
5.3.5	Equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar	46
5.3.6	Importancia del líder	47
5.3.7	Capacitación	47
5.3.8	Motivación, satisfacción y sentido de pertenencia	48
5.3.9	Flexibilidad de tareas	49
5.3.10	Teletrabajo	49
5.3.11	Gimnasio y actividades físicas	50
6.	CONCLUSIONES	50
6.1	COMPROBACIÓN O REFUTACIÓN DE HIPÓTESIS	50
6.2	OTRAS CONCLUSIONES	51
6.3	¿NECESIDAD O VALOR AGREGADO?	52
	BIBLIOGRAFÍA	53
	ANEXO I: Guía de preguntas para entrevistar a empresas	54
	ANEXO II: Cuadros por variables	55
	ANEXO III: Encuesta sobre Bienestar Laboral	64

## 1. INTRODUCCIÓN

El disparador y base de la investigación serán los informes de la consultora Deloitte sobre Tendencias globales de capital humano desde 2017 a 2021.

El análisis se centra en las tendencias de capital humano de 2019 y 2020 que abarcan la siguiente temática: “diseñando el trabajo para el bienestar” y “de la experiencia del empleado a la experiencia humana”. Las mismas fueron elegidas en gran medida porque no hay mucho material ni evidencia sobre estudios en el pasado. Al ser un tema moderno y de gran importancia, seguramente en pocos años los antecedentes serán muchos más, que servirán de base para posteriores indagaciones.

Se entiende que la investigación es oportuna y conveniente por ser un tema en pleno auge en los países desarrollados y en vías de crecimiento, tanto en Uruguay como en Latinoamérica. La relevancia, está dada por la propia naturaleza del problema: la conservación de talentos humanos en las organizaciones. Y para ello ya no es suficiente solamente ofrecer un buen salario. En las principales organizaciones de Europa, Estados Unidos, Canadá, entre otras potencias, se destina tiempo y recursos para atender el bienestar laboral. Esto lleva a cuestionar qué ocurre con la situación en Uruguay. Para intentar dar respuesta a esta interrogante, se investigará el tema a nivel empresarial y desde el punto de vista de los trabajadores.

La motivación por investigar y profundizar sobre el bienestar laboral y la experiencia del empleado tiene tres aristas bien definidas. Por un lado, estamos inmersos en el mundo empresarial y como empleados nos preocupa y ocupa la respuesta de las organizaciones en este sentido. En nuestro papel como colaboradores dentro de una empresa, demandamos beneficios, queremos sentirnos valorados y trabajamos para obtener cierto reconocimiento y satisfacer así nuestras necesidades. Aspiramos a alcanzar un equilibrio entre nuestra vida laboral y personal, a sabiendas de que la vorágine de la actividad empresarial demanda cada vez más tiempo conectado y el límite entre cada aspecto de nuestras vidas se vuelve difuso. Por otro lado, como líderes de nuestros equipos de trabajo, nos interesa cuidar a los colaboradores, atendiendo a sus necesidades para colaborar en la mejor experiencia del empleado que sea posible. Por último, pero no menos importante, como investigadores encontramos que esta temática está en constante evolución, y entre otros aspectos, esta evolución la vuelve atractiva para analizar. Particularmente, porque es una tendencia que viene ganando terreno en los países desarrollados y consideramos interesante conocer qué de todo esto ya llegó a Uruguay y qué tan aggiornadas se encuentran las empresas aquí para el desarrollo de estas prácticas. Comprender el impacto que tiene el esfuerzo que las organizaciones hacen para mantener a sus colaboradores a gusto y así retener esos talentos, parece clave para entender el éxito de esas empresas y el bienestar general de las personas.

Como profesionales egresados de la carrera de Contador Público, se considera que profundizar en estos tópicos tendrá un aporte significativo e interesante en la formación. Además, estos conceptos no son abordados por ninguna asignatura de grado del plan de estudios cursado. Seguramente los programas se irán actualizando en los próximos años para

incorporar estas cuestiones, ya que serán relevantes en las interacciones laborales futuras tanto a nivel local como internacional.

Teniendo en cuenta los antecedentes sobre la evolución de los conceptos, y cómo fueron mutando las necesidades y las demandas de los colaboradores a lo largo del tiempo y en diferentes circunstancias, la urgencia de las organizaciones está en adelantarse para responder de forma precisa y adecuada a estas demandas.

En Uruguay particularmente, si bien las organizaciones ya están incorporando algunos de estos conceptos, hay mucho camino por recorrer. Saben que es fundamental cuidar del bienestar de sus recursos humanos para conseguir una mejor productividad y lograr los objetivos estratégicos que se planteen. Saben también, que el camino hacia la satisfacción de sus clientes es, en gran parte, a través de la satisfacción de sus empleados.

También, por otro lado, los colaboradores están tomando conciencia cada vez más de la importancia y el impacto que tienen en los resultados de las empresas en las que trabajan. Esto puede tender a generar un aumento en las exigencias de éstos frente a sus empleadores. Formando parte de una masa laboral más preparada, con más tecnología disponible, y ante la superposición de la vida laboral con la familiar y personal, los empleados hoy tienen un abanico más amplio y complejo de necesidades que cubrir.

El problema se da, específicamente, en la intersección entre las demandas de los colaboradores y lo preparada que están las empresas para hacer frente a las mismas. Si bien algunas cuestiones son genéricas para todos los empleados, es clave que las empresas tengan en cuenta las necesidades particulares de cada uno de sus colaboradores. No alcanza con beneficios generales, sino que se deben atender las demandas particulares.

## 2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la investigación es analizar la realidad tanto de las personas como de las organizaciones en relación con los tópicos planteados sobre las tendencias de capital humano: bienestar laboral y la experiencia humana.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el grado de compromiso de las empresas para con los colaboradores respecto al bienestar y las acciones realizadas para mejorarlo. Esto implica investigar las acciones tanto dentro del ámbito laboral, así como fuera del mismo.
- Conocer si las personas valoran este tipo de acciones; en caso afirmativo, lograr trabajar en una lista (no taxativa) que contenga qué acciones/beneficios son los que más valoran.
- Investigar si los trabajadores se sienten parte de los objetivos y logros de la empresa. Entender si conocen el impacto de sus tareas en la estrategia de la organización o si son ajenos a la relación que hay entre su trabajo y los objetivos corporativos, y si las empresas se preocupan por integrarlos en su estrategia y comparten sus logros.
- Investigar hasta qué punto las organizaciones tienen en cuenta la vida privada de los

colaboradores.

## 2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis que se intentarán demostrar con el trabajo de investigación se pueden resumir a continuación:

- Validar el interés de las empresas por el bienestar de sus colaboradores.
- Validar que, las acciones de bienestar constituyen un elemento importante para los trabajadores.
- Validar si el grado de madurez del mercado laboral uruguayo respecto a la incorporación del bienestar laboral está en una etapa de desconocimiento del concepto o de instauración del mismo.

## 3. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Se detalla a continuación, en orden cronológico, las diferentes etapas en las que se dividió el trabajo de investigación. Estas etapas se desagregan en actividades más específicas:

- Investigación de antecedentes, autores y estudios relacionados publicados
- Definición y desarrollo del marco teórico sobre el que se basará el estudio
- Diseño de encuesta a colaboradores y modelo de entrevista a empresas
- Distribución de encuestas y realización de entrevistas
- Descripción y análisis de resultados obtenidos
- Conclusiones

Una vez profundizado en el estudio del marco teórico y conceptual, con objetivos e hipótesis definidas, se expone a continuación la metodología utilizada para esta investigación. Se trabaja con un mix de métodos cuantitativos y cualitativos. Esta decisión está fundada en que parte de los objetivos tienen que ver con contrastar lo que las empresas ofrecen con lo que los colaboradores perciben que reciben de sus empleadores. Se trabaja entonces con dos métodos de recolección de datos para análisis. Una encuesta como método cuantitativo donde se recoge la información relacionada al colaborador; y una guía de preguntas utilizada en entrevistas, método cualitativo utilizado para obtener el punto de vista de las empresas. En el caso de colaboradores el método es cuantitativo para abarcar una masa mayor de encuestados y poder analizarlos de forma más homogénea en menor tiempo. Para las entrevistas a empresas se puede trabajar en un modelo cualitativo y se considera recomendable en este caso ya que la información que brinde cada organización presumiblemente será muy heterogénea atendiendo a las particularidades de cada negocio.

Se diseñó un cuestionario con 43 preguntas. Hay seis preguntas para clasificar a los encuestados según diferentes variables: género, rubro en el que trabaja, sector en el que trabaja, nivel de formación, rango etario y cargo que ocupa. Luego se desarrollan preguntas a nivel general y preguntas que apuntan específicamente a una de las cinco dimensiones. Para que sea más rica la información obtenida, estructuralmente se plantean preguntas abiertas, preguntas en las que se deberá elegir entre distintas opciones de respuestas y afirmaciones para que el encuestado puntúe utilizando la escala de Likert.

Este cuestionario se lanzó de forma digital y estuvo en circulación durante dos semanas. Se recibieron 460 respuestas en dicho período de tiempo. La población a la que se apuntó es de personas mayores de 18 años, con actividad laboral dentro del territorio uruguayo. Una limitación que se encontró al analizar resultados, fueron los sesgos que afectaron a la encuesta.

Con respecto a la guía de entrevista a empresas, se pretende que la información recolectada permita entender si trabajan el concepto de bienestar laboral, comentar acciones puntuales que realicen y consideren interesante resaltar en cuanto a bienestar (a nivel económico, de salud, contención emocional, integración de colaboradores, equilibrio entre vida laboral y personal, por ejemplo), si tienen un presupuesto definido, si miden la efectividad o adhesión de los colaboradores a los beneficios que tienen y puntualmente saber cómo fue la experiencia de trabajo en pandemia, si tuvieron que realizar modificaciones, como las tomó el equipo de colaboradores, qué resultados tuvieron y cómo piensan trabajar a futuro en esta nueva realidad. Se realizó la entrevista a siete empresas, todas trabajando en el mercado local y que cuentan con un importante número de colaboradores.

Las organizaciones fueron seleccionadas porque destacaban en alguna de las siguientes variables: Presentaban un gran número de colaboradores, habían sido destacadas por ofrecer interesantes beneficios, habían tenido algún reconocimiento local o internacional, tenían un cierto tiempo en el mercado y por el acceso que tuvimos al área de RRHH. Se logra obtener información de diferentes rubros dentro del mercado uruguayo. Hay empresas que comercializan químicos, telecomunicaciones, servicios profesionales, retails, servicios de salud y call center.

Una vez recolectada toda la información mencionada anteriormente, se procedió a su procesamiento, descripción y análisis. El cuerpo del análisis se estructuró de la siguiente manera:

- Se dividen las preguntas considerando si las mismas evalúan el nivel de conformidad de la persona o a qué tanto valoran un aspecto.
- Paralelamente, se van planteando las cinco dimensiones dentro de la clasificación anterior.
- Dentro de estas, se analizaron las preguntas asociadas y se planteó el análisis cruzando los datos de interés género-rango etario-nivel de formación-sector.
- Se analizaron los objetivos planteados, conjuntamente a nivel de entrevistas a empresas y encuesta.
- En un apartado siguiente, se analizaron preguntas a nivel general que no califican dentro de una dimensión en particular.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

##### 4.1 GESTIÓN HUMANA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta (Robbins, Judge, 2013, p.10). De acuerdo con esta definición, se incluyen en esta disciplina de estudio, conceptos tales como estrés laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación, diseño del trabajo y liderazgo.

Hay cuatro disciplinas que contribuyen en el estudio del comportamiento organizacional. La psicología brinda sus aportes en las cuestiones referentes al individuo, como, por ejemplo, motivación, emociones, satisfacción, eficacia del liderazgo, estrés, entre otros. La psicología laboral, aporta desde el estudio del cambio conductual, conflictos y el proceso de grupos. La sociología trabaja sobre conceptos como cambio y cultura organizacional, comunicación y tecnología organizacional. Por último, la antropología deja su aporte en el análisis transcultural, la cultura y el ambiente organizacional.

La globalización, las crisis económicas y el aumento de la diversidad de la masa laboral hacen que la aplicación de conceptos de comportamiento organizacional sea una oportunidad para que las organizaciones permanezcan vigentes y puedan sortear todos los cambios que van enfrentando a nivel de los individuos, de la organización y de la sociedad en general.

#### 4.1.1 Satisfacción laboral

Robbins y Judge definen la satisfacción laboral como un sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio. Este sentimiento es el resultado de la evaluación que hace el empleado de diversos aspectos de su puesto de trabajo. Excede a la calificación de la mera tarea operativa que realiza, abarcando también los aspectos del ambiente en el que trabaja, su entorno social y las políticas organizacionales.

La satisfacción en el puesto de trabajo tiene como consecuencia diferentes efectos a nivel de la organización y su ambiente laboral. Este efecto se puede clasificar en cuatro respuestas posibles de los individuos frente a las organizaciones dependiendo de su nivel de satisfacción o insatisfacción laboral:

- Salida: significa el abandono del puesto de trabajo y la organización, en busca de una posición. Esta salida puede darse por voluntad propia del empleado o por decisión de la empresa.
- Voz: implica una participación activa del colaborador en la que realiza propuestas y críticas constructivas buscando la mejora del trabajo y del ambiente laboral.
- Lealtad: estos colaboradores presentan una actitud pasiva pero optimista frente a la organización. Tienen confianza en sus líderes y se manifiestan a favor de la organización.
- Negligencia: en contraposición con la lealtad, el colaborador con una respuesta negligente permite pasivamente que las condiciones empeoren. Se hace tangible este comportamiento con ausentismo, impuntualidad y mayor cantidad de errores en el trabajo.

La satisfacción laboral impacta en diversos aspectos tanto a nivel individual, organizacional y social. Se relaciona positivamente el desempeño en el trabajo con la satisfacción laboral. Las empresas que tienen más cantidad de empleados satisfechos tienden a ser más eficaces. Con respecto al ausentismo y la rotación, también se asocian niveles bajos cuando los empleados presentan mayor satisfacción.

#### 4.1.2 Las emociones y el trabajo

Las organizaciones son unidades sociales, y el trabajo es realizado por individuos dentro de estas organizaciones. Por ello es necesario analizar el impacto de las emociones en la realidad de las empresas. La inteligencia emocional es un concepto estudiado para analizar la relación entre las emociones de los individuos y el trabajo. Según define Daniel Goleman, inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las reacciones.

En la selección de personal, las empresas cada vez más valoran candidatos con alto nivel de inteligencia emocional. Con respecto a la toma de decisiones, puede decirse que hay una correlación positiva entre las personas que están de buen humor o experimentan emociones positivas y las decisiones que toman o el logro en la resolución de problemas. Con respecto a la creatividad y generación de nuevas ideas en el trabajo, hay dos corrientes de pensamiento: por un lado, hay quienes consideran que un buen estado de ánimo potencia la creatividad; sin embargo, otros consideran que las emociones denominadas como activadoras (enojo, temor, júbilo) son las que fomentan la creatividad. En cualquiera de los dos casos, se reconoce un efecto de las emociones en la creatividad de los colaboradores. Los líderes de las organizaciones, así como los líderes políticos, utilizan diversidad de recursos emocionales para comunicar y transmitir el mensaje que desean.

### 4.2 TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

La gestión del capital humano está en constante evolución. Este es uno de los motivos por los que Deloitte, todos los años, publica un documento con las principales tendencias en la materia. Estos documentos son muy valorados a nivel académico y sirven, entre otras cosas, para que las empresas se mantengan actualizadas y puedan tomar acciones respecto de la gestión de sus colaboradores. Se estructuran mencionando las diez tendencias principales para cada año sustentando dicha elección con investigaciones y entrevistas a los principales líderes empresariales a nivel mundial.

#### 4.2.1 La organización del futuro y la experiencia del empleado

La tensión entre tecnología y personas fue tal, que se volvió necesaria una transformación mucho más radical para que trabajaran conjuntamente de manera productiva. Había que “reescribir las reglas”, tal como se menciona en las tendencias globales de 2017. Estas nuevas reglas, necesitan rediseñar los procesos y los puestos de trabajo, entender a la tecnología y las personas como un todo y no como dos cuestiones diferentes. Este año se introduce el concepto de la era digital, y la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías.

En 2018 se introduce el concepto de empresa social y a partir de allí se convierte en el punto central de todas las tendencias. En 2019 se enfatiza en la reinención con el enfoque en la gestión humana, en 2020 se hace referencia al camino que debe seguir la empresa social, y en 2021 la sitúa inmersa en un mundo disruptivo. A continuación, se plantean los principales conceptos de las tendencias que sirven como sustento a este trabajo de investigación.

En las tendencias del año 2017 se introduce el concepto del avance tecnológico y cómo las empresas o los líderes pueden aprovechar sus bondades para gestionar a sus equipos de trabajo. Con la actualización de las tecnologías, no solamente es una opción, sino que es una necesidad para las empresas subirse a esta nueva era digital si quieren ser competitivas para atraer y mantener talento humano. Se apunta a la transformación de las empresas hacia la organización del futuro. En este sentido, lo que se pretende es concientizar a las empresas sobre la necesidad de evolucionar junto con la tecnología y madurar e incorporar ciertos conceptos a nivel de la gestión de los recursos humanos. La organización del futuro debe ser flexible, los cambios son una constante y por ello es necesario ejercitar la adaptabilidad y agilidad. Otro punto importante es la evolución de estructuras jerárquicas a equipos. Esto implica trabajar en un formato de redes, que conlleva equipos que se conectan, son dinámicos y, como consecuencia, vuelve la estructura organizacional más horizontal.

Otra de las tendencias de ese año tiene que ver con la adquisición de talento y para ello la necesidad de crear una marca empleadora. La empresa bajo esta marca se ofrece como lugar para trabajar y desarrollarse. La clave está en diseñar, cuidar y enriquecer la experiencia del colaborador, siendo esta otra de las tendencias expuestas en 2017. Se pretende construir una experiencia “productiva, comprometedor y agradable”. En línea con la creación de una marca empleadora, se debe contemplar los siguientes aspectos para lograr una organización atractiva en el mercado laboral: ocuparse de darle significado al trabajo que realizan las personas, lograr una adecuada gestión de apoyo a los trabajadores, construir y mantener un ambiente laboral positivo, ofrecer oportunidades de crecimiento y brindar un liderazgo que genere confianza en los equipos de trabajo.

Modelo Organización Simplemente Irresistible™				
				
Trabajo significativo	Gestión de apoyo	Ambiente laboral positivo	Oportunidad de crecimiento	Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	Coaching	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

Figura I - Modelo de Organización

Todo esto no puede concretarse sin la guía adecuada. Es por esto que el liderazgo disruptivo es otra de las tendencias mencionadas. Es necesario formar y desarrollar “líderes jóvenes, ágiles y digitales”. Esta transición de meros jefes que controlan el trabajo realizado por sus subordinados a líderes comprometidos con sus equipos requiere una transformación cognitiva, conductual y emocional. Los líderes deben acompañar el avance tecnológico, impulsar la marca emprendedora y velar por el bienestar y la experiencia de los colaboradores.

#### 4.2.2 La empresa social y el bienestar como estrategia y responsabilidad

En 2018 se introduce el concepto de empresa social. Este tipo de organizaciones combina sus objetivos estratégicos de rentabilidad y crecimiento con los intereses y el apoyo de sus partes relacionadas. Construye relaciones de respeto y escucha constante no solo con sus clientes y accionistas, sino también con sus colaboradores y con la comunidad en la que está ubicada. Se trabaja de forma colaborativa y se definen como partes interesadas todas aquellas que, de alguna forma, directa o indirectamente, se ven afectadas por el accionar de la empresa. La empresa social implica un alto grado de compromiso tanto con su entorno externo como interno. Para explicar el nacimiento de este concepto, debemos remontarnos a los últimos años en que las crisis económicas han atentado contra la credibilidad de actores políticos o sociales, y se termina buscando en las empresas que ocupen ese lugar de liderazgo carente. El ingreso de los millennials al mercado laboral también presiona para que las empresas cada vez más persigan fines sociales y comunitarios.

Una de las tendencias de 2018 tiene que ver con las recompensas y la evolución en la concepción y estructura de las mismas. Históricamente se trataba de un mix entre la compensación (remuneración económica propiamente dicha) y los beneficios tradicionales (seguro médico, vacaciones). En los últimos años, las personas demandan algo más que esta forma de reconocer. Se pretende el reconocimiento como un todo, de forma integral y no alcanza con cubrir el aspecto económico. Para esto, el sistema de recompensas debe cambiar en tres aspectos:

- Agilidad: no alcanza con una compensación o premio anual, sino que se debe trabajar en premios más pequeños, pero más frecuentes;
- Personalización: evolucionando de desde una cartera de beneficios genérica hacia un abanico más amplio de premios para que se adapten a las preferencias de cada colaborador;
- Transparencia: para dar validez al sistema de recompensas o beneficios, es necesario que las empresas pongan a disposición la información o los criterios que utilizan para decidir.

En 2018 se introduce como tendencia el bienestar. La causa principal de esta tendencia está dada por lo difuso del límite entre la vida laboral y personal de los colaboradores. En este sentido, las empresas tienen la responsabilidad de atender las necesidades de sus recursos humanos en los aspectos físico, mental, financiero y espiritual. Es una responsabilidad, pero también es una estrategia empresarial. Las empresas que trabajan en estos aspectos lo hacen

para potenciar la productividad y el compromiso de sus trabajadores. De acuerdo con lo expuesto en el documento, hay una transformación del bienestar como cuidado de salud exclusivamente a incluir además de estos cuidados, el rendimiento y la atención al bienestar social y emocional de las personas. El desafío es abarcar dentro de los beneficios justamente lo que los colaboradores desean y valoran como positivo para su bienestar. No alcanza con tener una cartilla de beneficios, tienen que coincidir con los intereses de las personas para que tengan éxito. De acuerdo con los estudios realizados por Deloitte, los millennials gastan el doble en cuidados personales que los baby boomers. Este dato es interesante considerando que cada vez más el mercado laboral se compone de estas generaciones. Para ser competitivas, muchas empresas vieron la oportunidad de mercado y lanzaron aplicaciones móviles donde se ofrecen y gestionan diversos beneficios para cubrir todos los aspectos del bienestar de los colaboradores. Algunas empresas desarrollan sus propias aplicaciones, pero también hay proveedores que se especializan en ello.

#### 4.2.3 La experiencia del trabajador y el sentido del trabajo

En las tendencias de Deloitte de 2019 se plantea la necesidad de reinventar la conducción de las empresas. El contexto es de una explosión tecnológica en constante crecimiento, automatización de puestos de trabajo e incorporación de inteligencia artificial en los procesos y procedimientos de las empresas, desigualdad cada vez más profunda en los ingresos y se agrava el desequilibrio entre la vida personal y laboral. Bajo esta situación, la empresa debe redirigir sus esfuerzos haciendo foco en las personas para lograr mantenerse competitivas y rentables.

Buscar el sentido del trabajo, para transformar la experiencia laboral en una experiencia integral es una de las tendencias expuestas en 2019. Para avanzar en la evolución de la experiencia laboral hacia una experiencia humana, es necesario que los individuos perciban la relevancia del trabajo que hacen. Esto contribuye a generar un sentido de pertenencia dentro de la organización ya que se incorpora internamente el valor que aporta el trabajo que se realiza y cómo impacta en su entorno. Para una experiencia humana también es necesario generar lazos de confianza y relaciones humanas sanas entre las organizaciones y los colaboradores, y entre los colaboradores entre sí.

Trabajar en la experiencia del colaborador fue surgiendo como idea a partir de que las empresas desarrollaron el concepto de experiencia de los clientes. Después de poner al cliente como centro, entendieron que también debían ocuparse de la experiencia de sus empleados para obtener mejores resultados organizacionales. Sin embargo, la experiencia de trabajadores y clientes es bien diferente en tres aspectos. En primer lugar, la relación del empleado con la organización tiende a ser más duradera y cercana que la que puede llegar a tener un cliente con una empresa. En segundo lugar, la experiencia del cliente es individual mientras que la experiencia del colaborador es social. Se debe tener en cuenta al empleado en su entorno laboral y personal. En tercer lugar, el cliente busca beneficios, sin embargo, el colaborador quiere más que una serie de tareas fáciles que le proporcione una determinada remuneración. El colaborador busca un sentido a lo que hace, un propósito, y también tiene intenciones de desarrollo y de construir una carrera.

El diseño de la experiencia del colaborador proviene de él mismo y está centrada en él mismo. Estas dos características deben darse en forma simultánea. Que provenga del mismo colaborador implica que las tareas o el trabajo se realice de la mejor manera posible. Es el colaborador quien podrá intervenir en cómo realiza su trabajo y esto implica mejorar su propia experiencia. Que esté centrada en la persona significa incorporar todas las necesidades que tenga para su bienestar. Estas dos características son las que dan como resultado una experiencia óptima del empleado.

Antes de que estos conceptos se tuvieran en cuenta, la experiencia del colaborador se centraba en el trabajo en sí mismo. Con el tiempo se fue trabajando en el concepto de “compromiso del empleado” que identifica las necesidades psicológicas básicas para que pueda realizar su trabajo de forma aceptable. Seguía existiendo un enfoque de arriba hacia abajo. Eran los líderes de la organización quienes diseñaban cómo se debía trabajar y ese resultado simplemente se informaba a los colaboradores. Si bien se pensaba en las necesidades de los colaboradores, terminaba siendo una suposición de la organización porque no involucraba ni preguntaba directamente a su personal. La experiencia humana requiere un enfoque desde abajo hacia arriba, en la que los colaboradores sean los protagonistas del diseño del trabajo para contribuir a su bienestar. En esta línea, la experiencia humana va más allá de los procesos de trabajo, busca entender el sentido en sí mismo de las tareas que realizan las personas. Los individuos buscan una experiencia social en la que puedan entender si realmente están haciendo una diferencia con el trabajo que realizan.

El informe muestra gráficamente la evolución de una experiencia de trabajo a una experiencia integral. A medida que se avanza en el eje de las abscisas desde una experiencia dirigida por la organización a una experiencia dirigida por el colaborador, y en el eje de las coordenadas desde un enfoque en el trabajo a un enfoque en el individuo, se va alcanzando la experiencia humana. Los caminos previos, son la experiencia del empleado y el compromiso del trabajador.



Figura II - Experiencia humana

Otra de las tendencias de 2019 tiene que ver con las compensaciones y cómo las empresas deben adaptar el esquema de recompensas en medio de la transformación hacia una empresa

social. De acuerdo con las encuestas realizadas en la investigación de este informe, las personas buscan más que dinero. Si bien valoran las remuneraciones económicas, demandan beneficios más personalizados. Como consecuencia, las empresas trabajan en ofrecer una gran cantidad de beneficios y no aumentan el salario.

Para establecer una marca empleadora atractiva, las empresas deben entender a sus colaboradores, averiguar qué necesitan y qué valoran, y diseñar un esquema de beneficios como consecuencia de ello. Otro punto importante, es que muchas veces no alcanza con ofrecer a los colaboradores una cantidad de beneficios que no pidieron. Es importante escuchar lo que los colaboradores valoran, pero también es necesario que las empresas expliquen los beneficios que brindan y cómo se relacionan con ese valor. Es importante para que el esquema de compensaciones y beneficios sea exitoso que la información sea transparente para el colaborador. Éste debe entender qué beneficios y para qué o de qué forma se brindan, como se miden los logros y resultados, y qué necesidades pretende cubrir.

#### 4.2.4 Diseño del trabajo a través del bienestar

En las tendencias de 2020 se sigue moldeando el concepto de empresa social, en esta ocasión trabajando en el camino hacia el futuro. La empresa es social si tiene la habilidad de tratar las diferentes situaciones que atraviesa con un enfoque humano, si logra empoderar a las personas que trabajan en ella, y si genera valor tanto para las personas, la organización en sí misma y la sociedad en general.

En este informe se definen tres atributos principales de la empresa social.

El propósito, que tiene que ver con transformar los logros individuales en valor colectivo y trabajo en equipo, se trabaja desde tres aristas: generando sentido de pertenencia de sus colaboradores, atendiendo al bienestar de los mismos, y diseñando estrategias basadas en las personas.

El potencial, refiere a la seguridad laboral mediante la reinversión de los puestos de trabajo. Este atributo viene dado por la aplicación de inteligencia artificial y super equipos, la gestión del conocimiento a través de la tecnología y la resiliencia de la fuerza laboral para adaptarse a esta nueva forma de trabajar.

El tercer aspecto es la perspectiva, que tiene como principio básico entender a la incertidumbre como una oportunidad. El cambio es la única constante, y por lo tanto las empresas viven en incertidumbre todo el tiempo. La perspectiva que tomen las empresas es vital para prosperar y tiene que ver con la evolución en las compensaciones a los colaboradores, con el diseño de estrategias y requiere prepararse para afrontar nuevos dilemas éticos (sobre todo los que involucran a la tecnología).

Dentro de las tendencias de 2020 encontramos la necesidad de diseñar el trabajo para el bienestar de los colaboradores. Los datos arrojados por las encuestas realizadas por Deloitte en este informe indican que las empresas son conscientes de la importancia del bienestar de

sus trabajadores. Sin embargo, la mayoría declaran no estar preparadas para desarrollar este concepto de forma adecuada.

Integrar el bienestar al diseño del trabajo implica recorrer un camino en el que ya no alcanza con trabajar en acciones de bienestar individual, sino que es necesario pensar en el bienestar grupal y de la organización en general. El concepto tiene una connotación social en la que el individuo por sí solo no alcanza su bienestar si no se lo involucra con la organización. Hay parte de este camino ya recorrido, en la que se migró de programas de salud y seguridad física a programas de salud física, financiera y mental. El concepto de estrés laboral en los últimos años catapultó la necesidad de entender a la salud del trabajador no solo a nivel físico sino también a nivel mental. La OMS determinó el agotamiento (burnout en inglés) como una condición de salud diagnosticable derivada, entre otras cosas, del estrés laboral. Este camino implica, además, dejar de ofrecer programas de beneficios que sean adyacentes o satélites al trabajo, sino que las acciones de bienestar estén integradas en el trabajo mismo.

El diseño del trabajo debe realizarse no solo desde la dirección de la empresa, sino que debe involucrar directamente a los colaboradores. Diseñar desde el bienestar implica permitir al trabajador influir en cómo, cuándo, dónde y quién realiza el trabajo. Esto está fuertemente asociado a la estructura de trabajo en equipo, períodos de descanso adecuados, flexibilizar donde y cuando se realiza el trabajo (entendiendo los momentos de productividad de cada colaborador para apalancar su rendimiento), y tener un adecuado manejo de los factores estresantes.

En resumen, para integrar al bienestar en el diseño del trabajo es esencial que las organizaciones sean conscientes de su responsabilidad en el bienestar de las personas, que comprendan sus necesidades, y que integren a los individuos en el diseño mismo del trabajo.

#### 4.2.5 Liderar el cambio de sobrevivir a prosperar

En 2021 se trabaja sobre la empresa social inmersa en un mundo disruptivo. Se establece la necesidad de migrar de un estado de supervivencia a un concepto de prosperar. La supervivencia hace que las disrupciones se visualicen como crisis, en las que las organizaciones generan esfuerzos para adaptarse a nuevas realidades para poder seguir trabajando de la misma manera. En cambio, una visión de prosperar implica entender que la disrupción es continua y tomarla como un catalizador para generar nuevas formas de trabajar, oportunidades y mejoras en el ambiente laboral. Prosperar implica tener la mente abierta a las nuevas realidades, y por lo tanto implica un enfoque enteramente humano. Esta apertura requiere flexibilidad, característica esencial de los humanos por sobre los algoritmos y las máquinas.

Las tendencias de capital humano de 2021 se publican en medio de la pandemia de COVID-19 y por lo tanto se enfatiza en la necesidad de priorizar el bienestar físico y mental de los colaboradores. Son conceptos que previo a la pandemia ya se venían manejando y moldeando y adquieren aún mayor relevancia en esta situación que afecta y ocupa al mundo entero. El trabajo remoto implica un rediseño en la forma de trabajar para lo que muchas

empresas no estaban preparadas. El teletrabajo necesariamente hace que las empresas atiendan cuestiones como entrenamiento de líderes en esta nueva forma de gestionar equipos, ofrecer plataformas de colaboración digital e incluir al colaborador de forma constante. Las reuniones virtuales afectan la calendarización del trabajo, y la conectividad se vuelve fundamental para poder mantener la actividad laboral. El espacio físico se difumina con el espacio personal y las empresas deben acompañar a sus colaboradores de forma muy estrecha en esta nueva realidad.

## 4.3 BIENESTAR LABORAL

### 4.3.1 Evolución del concepto de Bienestar Laboral

El término Bienestar Social Laboral hace referencia al estado de satisfacción que llega la persona en el ejercicio de sus funciones, al lograr conciliar las mismas con su desarrollo personal, familiar y social (Ruiz Rincón Hermes Alfredo, 2020). La búsqueda de este equilibrio se logra a través de la cooperación de los distintos actores involucrados; la empresa, la propia persona y el entorno. El bienestar laboral permite estructurar una serie de acciones y beneficios que responden a las necesidades del trabajador tanto dentro como fuera de la organización.

El concepto de bienestar laboral ha ido evolucionando junto con las necesidades de los trabajadores. Contribuyeron a estos cambios, aspectos históricos y globales como la evolución de los Derechos Humanos, la dinámica propia del mundo laboral y el avance de la tecnología.

La jornada laboral está concebida hoy en día de ocho horas diarias. Esto fue alcanzado a través de las luchas obreras en Inglaterra en el siglo XIX. Rápidamente la noticia se extendió a EE.UU y comenzaron otras movilizaciones como lo fue la huelga general del 1º de mayo de 1886 en la que participaron 200.000 trabajadores de Chicago. Los obreros comenzaron una movilización para la reducción de la jornada de trabajo alegando explotación laboral. Los dueños de las fábricas aceptaron la reducción en la jornada de trabajo, en la que se buscaba evitar el agotamiento físico y mental de los trabajadores y así también se generaron nuevos puestos de trabajo para cubrir las horas que quedaban libres. El 1º de mayo quedó grabado como un día histórico para los trabajadores, que se celebra hasta el día de hoy.

Años después, con la explosión de la Primera Guerra Mundial, se generó una excesiva demanda de trabajo en la construcción de armas, transporte y equipos para los ejércitos. Esto llevó a los trabajadores a realizar largas jornadas laborales sin regulación alguna. El tratado de Versalles de 1919, además de poner fin a la guerra, contenía cláusulas laborales, que ya demostraban que el concepto de bienestar laboral se complejizaba y abarcaba más aspectos:

- Primero. El trabajo no debe considerarse meramente como una mercancía o artículo de comercio.
- Segundo. El derecho de asociación por razones lícitas tanto para trabajadores como empleadores.

- Tercero. El pago de un salario adecuado para el empleado, que le permita mantener un estándar de vida razonable, entendido esto en el contexto de su época y país.
- Cuarto. La adopción de 8 horas al día o 48 horas a la semana dirigida a donde esto no se hubiera aplicado todavía.
- Quinto. La adopción de un descanso semanal, de al menos, 24 horas, el cual debe incluir el domingo siempre que sea posible.
- Sexto. La abolición del trabajo infantil y la imposición de condiciones similares en el trabajo de personas jóvenes, que permitan continuar con su educación para asegurar su adecuado desarrollo físico.
- Séptimo. Mujeres y hombres debían recibir igual remuneración por trabajos de igual valor.
- Octavo. El estándar establecido por las leyes de cada país respetando las condiciones de trabajo deben ser dictadas considerando un tratamiento económico equitativo para todos los trabajadores que residan legalmente en el mismo.
- Noveno. Cada Estado debía aprovisionarse con un sistema de inspección donde debían participar mujeres, para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones para la protección de los empleados.

La jornada de ocho horas se empezaba a establecer en todo el mundo, no sólo en Inglaterra. El pago de un salario acorde, el descanso semanal, la abolición del trabajo infantil, eran todos aspectos que pasaban a formar parte de la pirámide de bienestar laboral.

Sin embargo, a pesar de las presiones de los trabajadores por sentar esos derechos, la propia desigualdad que genera la relación patrón-obrero hacía peligrar algunos beneficios obtenidos. La crisis de 1929 provocó grandes fisuras en el desarrollo laboral, reduciendo los puestos de trabajo y oportunidades de negocio. Dicha crisis provocó un estado de alerta en los dueños de las empresas que los llevó a exigir un sobre esfuerzo de los trabajadores para que las empresas pudieran subsistir. Durante los años siguientes se vio un retroceso en materia de bienestar laboral, que se recuperaría años después.

Otro hito importante en la construcción del concepto de bienestar laboral se dio con la instauración formal de la seguridad social. La iniciativa social, a través del movimiento obrero venía demandando desde hacía años la creación de un sistema de previsión social frente a los riesgos de enfermedad, accidentes, paro, invalidez. Fue así, como a partir de 1950 fueron surgiendo formalmente los sistemas de seguridad social en los distintos países. Particularmente en Uruguay, se crea el BPS y se declara ente autónomo en 1967 a través del artículo 195 de La Constitución, encomendándole “*la coordinación de los servicios estatales de previsión social y organizar la seguridad social*”.

Conforme pasaban los años, el bienestar laboral iba ganando terreno en las cuestiones de recursos humanos. Ya entrando en la década del 2000, se iba convirtiendo en tendencia en los países desarrollados. Especialmente cuando se visualizó la recuperación económica post recesión 2007-2009 y paralelamente al boom tecnológico, se desencadenaron los peores niveles de productividad de los últimos 40 años. En 2011, la empresa Deloitte comienza a publicar sus informes de tendencias en la gestión de capital humano. Para 2013, las

organizaciones líderes fueron superando la crisis y exploraron nuevos horizontes de talentos, globalización, crecimiento e innovación. Se renovó el optimismo y la economía experimentó una acelerada recuperación. La globalización fomentó la expansión de los negocios en Asia y la exportación de servicios. La tecnología continuó transformando la vida cotidiana ahora también en el ámbito laboral. Las bases de lo digital (redes sociales, móvil, nubes) se convirtieron en catalizadores de esta evolución en el mercado laboral.

Sin embargo, a pesar de este boom, la productividad era la más baja desde 1970. Se empezaron a percibir los efectos negativos consecuencia del auge de la tecnología. La sobrecarga de información y el entorno de trabajo, conexión 24 horas 7 días a la semana, estaban abrumando a los colaboradores disminuyendo su productividad y compromiso con la organización. Les faltaba a las empresas descubrir cómo aprovechar realmente el potencial de esa tecnología, a través del capital humano. Esta cuestión, fue creciendo en magnitud de importancia y fue haciéndose cada vez más visible.

La recuperación económica fue considerable, pero a pesar de esto, seguía generando frustración porque no se lograba mejorar la calidad de vida de las personas ni abordar problemas sociales más grandes. La incorporación del concepto de empresa social llevó a las organizaciones a combinar el crecimiento económico y la obtención de ganancias, con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno.

#### 4.3.2 Bienestar Social Laboral

La Organización Mundial de la Salud no emite definición de bienestar, pero sí lo hace con el entorno laboral saludable. De acuerdo con la OMS, un entorno laboral saludable es “un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad”. También define el concepto de salud, que guarda cierta relación con el entorno laboral saludable: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad”. Luego define al trabajo saludable como “aquel en que trabajadores y directivos colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, basándose en necesidades identificadas que consideran los siguientes aspectos:

- La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo.
- La salud, seguridad y el bienestar con relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional.
- Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables;
- Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad”.

El Bienestar Social Laboral es un concepto fuertemente relacionado con el ser humano. Impacta directamente sobre su conducta y su salud, afecta su forma de desenvolverse como individuo y en sociedad. Es por este motivo que alcanzar una definición única de Bienestar Social Laboral no es tarea sencilla. Para entender y explicar mejor el concepto, se ha desagregado la definición en cinco dimensiones que abarcan todos los aspectos del Bienestar

Social Laboral. Se entiende por bienestar a la integración de la salud física, mental, financiera, social y emocional de los colaboradores.

La incorporación del bienestar en el diseño del trabajo por parte de las organizaciones permite desarrollar, para el colaborador, una experiencia integral en la que este último logra alcanzar un estado de satisfacción plena tanto mientras trabaja como cuando no lo está haciendo. El bienestar integra el trabajo al resto de la vida del colaborador y alivia la tensión entre el aspecto laboral y personal. Aporta a la construcción de un equilibrio en la vida de los individuos, y por lo tanto beneficia en última instancia a la sociedad en su conjunto.

Estas cinco dimensiones no fueron reconocidas históricamente en la actividad laboral. Las organizaciones y los individuos han transitado un camino arduo donde se fueron concibiendo e integrando las diferentes dimensiones en la realidad laboral. Este camino de maduración en el concepto fue evolucionando a través del tiempo, adecuándose a las necesidades puntuales de cada momento, entendiendo que no se puede volver atrás. Una vez los colaboradores son conscientes de una de las dimensiones y demandan bienestar respecto a ella, las anteriores siguen siendo importantes y deben continuar siendo atendidas por las organizaciones. Una dimensión no suplanta a la otra, son complementarias.

Se pueden situar en una línea de tiempo estos cinco grandes ítems del bienestar social laboral. El concepto de bienestar comienza a concebirse como bienestar financiero. Los empleados luchan por salarios justos. Luego se suman conceptos de bienestar físico, con la incorporación de la jornada de ocho horas, condiciones dignas que aseguren la salud física de los trabajadores, legislación de los descansos, tanto dentro de la jornada como días de asueto. Con el paso de los años tanto las empresas como los empleados comienzan a dar cierto énfasis al bienestar mental, a preocuparse por la salud mental de los trabajadores e incorporar profesionales en dicha área para atender estas necesidades. La incorporación de la tecnología acentúa esta necesidad, los límites de la jornada laboral son difusos, cada vez más la persona está más tiempo conectada con su entorno laboral. A su vez, el fin de la jornada laboral no se da cuando la persona abandona físicamente el lugar de trabajo. La cuarta dimensión es la social -bienestar social-, en el que las empresas desarrollan actividades sociales para sus colaboradores, intentando generar instancias para el relacionamiento e integración de los mismos. Por último, se observa una atención por el bienestar emocional de los trabajadores. Se hace hincapié en el liderazgo, el reconocimiento al trabajo y fundamentalmente un acogedor entorno laboral.

Las organizaciones de algún modo van comprendiendo que la forma de mantener su rentabilidad está profundamente relacionada al grado de bienestar de sus colaboradores. En este sentido, deben implementar diferentes acciones, actividades o mejoras para mantener satisfechos a sus recursos humanos, lo que se traduce -a priori- en un rendimiento adecuado y aceptable de éstos. Las diferentes acciones que puede tomar una organización pueden afectar no solo a uno sino simultáneamente a más de una dimensión del bienestar. Es por este motivo que es muy complejo y poco preciso separar de forma tajante y taxativa las acciones realizadas por las organizaciones clasificándolas en la afectación de una dimensión de bienestar exclusivamente. Por ejemplo, hay aspectos que hacen a la disposición de oficinas como pueden ser la luz natural, asientos adecuados, espacios limpios y ordenados, que contribuyen positivamente tanto al bienestar físico como mental del colaborador.

### 4.3.3 Las 5 dimensiones: Elementos que aportan al bienestar de las personas

#### 4.3.3.1 Bienestar mental

Para la Organización Mundial de la Salud, la salud mental es un estado de bienestar en el que la persona, puede desarrollar sus capacidades, hacer frente al estrés normal de la vida y trabajar de forma productiva.

La salud mental es un concepto que a través de los años ha ganado aceptación e importancia. Al ser algo generalmente invisible e incluso difícil de identificar para la persona que carece de salud mental, solía ser cuestionado. Una enfermedad física es mucho más evidente y respaldada por síntomas más visibles. Sin embargo, no es sencillo que una persona demuestre que su salud mental no está en óptimas condiciones. Esto ha llevado a las personas a desatender el bienestar mental, a restarle importancia, y muchas veces cuando se quiere actuar, la enfermedad está muy avanzada y cuesta mucho más recuperarse.

Acertadamente, esta situación ha ido en constante evolución con el paso de los años. Hoy se detectan e identifican más fácilmente carencias en la salud mental. Es un problema fácilmente diagnosticable por un profesional y está más aceptado en la sociedad en su conjunto. Los factores que alteran la salud mental se han vuelto más repetitivos, por tanto, es posible atacarlos a tiempo e incluso prevenirlos; tanto a nivel de las empresas tomando acciones al respecto, como a nivel de las personas cuando empiezan a percibir síntomas en su cuerpo. Además, las propias personas ya saben cuándo son más propensas a sufrir alguna de estas dolencias.

La importancia de la salud mental hoy en día es tal, que se ha convertido en una responsabilidad compartida. El empresario como tal, debe garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Debe integrar la prevención de riesgos laborales en la gestión general de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de la misma.

El trabajador puede verse afectado por situaciones de su vida personal que nada tienen que ver con la organización para la que trabajan; pero también la propia dinámica del mundo laboral puede acarrear consecuencias negativas e incluso, sin ir más lejos, una situación coyuntural mundial como una pandemia. La frustración de expectativas, la ausencia de oportunidades, altas tasas de paro y movilizaciones y el downsizing -en Uruguay actualmente se evidencia esta práctica en los bancos, que están disminuyendo el número de sucursales frecuentemente- generan miedo a perder el empleo.

Un concepto que define y altera el bienestar mental, es el estrés entendido como “el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción”. En términos globales se trata de un sistema de alerta biológico necesario para la supervivencia. Mantener niveles de estrés adecuados es fundamental para llegar al bienestar; incluso es tal la magnitud de esta variable, que resultaría prácticamente imposible alcanzarlo si se manejan altos niveles de estrés. El problema ocurre cuando esta sensación se mantiene en el tiempo, ya que se puede llevar al agotamiento, con alteraciones funcionales y orgánicas que conllevan grandes perjuicios para la salud. El fenómeno de agotamiento o *burnout* en inglés es definido por la OMS como “un síndrome conceptualizado como resultado de un estrés laboral crónico que

no ha sido satisfactoriamente manejado”. A partir del próximo año se incluirá esta afección dentro de la Clasificación Internacional de Enfermedades. Este síndrome de desgaste profesional se caracteriza por la presencia de tres factores: agotamiento emocional, despersonalización y reducción del desarrollo profesional (Hurtado, Pereira, 2015).

Otra variable identificada con repercusión directa sobre el bienestar mental está relacionada con la jornada laboral. La tecnología permite conectarse prácticamente desde cualquier momento y lugar al ámbito de trabajo. Esto conlleva muchas ventajas, ha permitido el trabajo a distancia, resolver problemas urgentes sin necesidad de asistir a la oficina de trabajo; pero también ha creado otros problemas. Se ha transformado en una práctica habitual que la jornada laboral ya no finalice al retirarse de la oficina, provocando que la misma se vuelva más extensa, con un límite difuso entre trabajo - vida familiar. Cuesta más desconectarse del ámbito de trabajo y se generan presiones para finalizar tareas fuera de horario. Estas situaciones a mediano y largo plazo terminan siendo perjudiciales, provocan malestares y repercuten directamente en el bienestar.

Paralelamente, se considera la flexibilización de la jornada como un ítem de incidencia directa. Permite adecuar la vida personal a la laboral, logrando un mejor rendimiento del tiempo acoplando horarios. Aunque es importante destacar que requiere una correcta administración de las tareas, porque la flexibilización mal utilizada, puede producir jornadas largas para culminar trabajos en tiempo y forma. Esto también puede ocurrir, con la autonomía laboral, variable a la que también se le reconoce incidencia en el bienestar mental de las personas. La gente valora la libertad para decidir cómo organizar el trabajo, la priorización de tareas, las pausas, la resolución de problemas. Un alto grado de autonomía implica una habilidad para organizarse eficientemente.

Todas las acciones mencionadas, repercuten en la vida personal de las personas. Los problemas del trabajo nunca quedan en el trabajo, el ser humano es íntegro, no puede separar su vida laboral de la personal. No es posible dividir los problemas, en todas las situaciones, tienen una repercusión directa en el bienestar. Pero, así como se mencionan los problemas como incidencia negativa; los logros alcanzados, el éxito en negociaciones y los aciertos en general, repercuten favorablemente en la persona y en su vida.

#### 4.3.3.2 Bienestar físico

El bienestar físico no refiere exclusivamente a no tener enfermedades, sino a entender la salud de uno mismo y saber gestionarla, adoptar hábitos saludables y alimentación equilibrada, aprender a convivir con enfermedades crónicas y llevar un estilo de vida activo y saludable. Implica comprender la calidad de vida a nivel higiénico y sanitario que es necesaria para alcanzar un nivel de bienestar adecuado.

Cuidar el bienestar físico con la práctica de deporte ayuda a reducir los niveles de estrés ya que el ejercicio induce cambios en el músculo esquelético ocasionando la limpieza de una sustancia que se acumula en la sangre durante los momentos de estrés. Además del ejercicio físico, es indispensable realizar chequeos médicos periódicos. Las empresas en gran medida pueden velar por el cuidado de sus colaboradores exigiendo a los mismos la presentación y actualización del carné de salud.

La vorágine de la jornada laboral en muchas ocasiones produce hábitos que perjudican el bienestar físico de los colaboradores. Por ejemplo, el personal administrativo pasa gran cantidad de tiempo sentado, y, en contraposición, el personal de atención al público o de ventas muchas veces pasa su jornada completa de pie. En exceso estas cuestiones son negativas. Es conveniente para las personas que realizan trabajo de escritorio que consideren algunos intervalos breves de tiempo para estirar las piernas, caminar algunos pasos, hacer circular la sangre y tomar descansos de la vista frente a la pantalla de la computadora. Asimismo, para las personas que trabajan el total de su jornada de pie, sería ideal que tengan en su tiempo de descanso asientos cómodos para poder descansar apropiadamente. En todas estas situaciones las empresas pueden acompañar a sus colaboradores en el cuidado físico y en generar hábitos saludables.

Es vital, además, respetar las horas para tener un adecuado descanso. Los días de descanso son importantes para que el colaborador logre reponer energías para desempeñarse de forma adecuada en su labor. Un estudio realizado por la organización estadounidense One Planet Network concluye que la jornada laboral extensa provoca una baja en la productividad de los empleados, y trae también como consecuencia altos niveles de depresión y afecciones cardíacas en estos individuos.

La actividad que desarrolla el trabajador y el entorno en el que lo hace, determinan inevitablemente su bienestar físico. Factores como ruido, iluminación inadecuada o temperaturas extremas, pueden provocar que la persona no realice sus actividades en forma óptima.

La alimentación es otro factor que repercute en el bienestar físico de los individuos. De acuerdo con un informe elaborado por expertos de ISS sobre “Nutrición saludable en el Workplace”, la nutrición es una variable que incide en la productividad de las personas. Una nutrición deficiente puede provocar que la persona tenga apenas un 20% de productividad sobre el total. Las organizaciones pueden y deben tener en consideración este tema promoviendo conductas saludables, manteniendo a sus colaboradores informados sobre hábitos nutricionales e incluso, en algunos casos, brindando fruta o snacks saludables durante la jornada laboral.

La no adecuación del espacio físico repercute en la motivación y productividad del empleado. Si no tiene todas las herramientas para realizar su trabajo en tiempo y forma su rendimiento será indudablemente menor al de un trabajador que si cuenta con todas las herramientas.

Es práctica cada vez más común en Uruguay que las empresas atiendan estas necesidades de los trabajadores y ofrezcan beneficios de clubes deportivos, gimnasios para realizar actividad física, consultas con nutricionistas para que ayuden a sus empleados a tener una alimentación adecuada, incluso seguros de medicina privada, entre otros. Asimismo, las empresas deben estar pendientes de brindar las condiciones edilicias, de herramientas y de seguridad necesarias para asegurar la integridad física de sus colaboradores.

Cabe agregar también que este último año ha colocado a las personas en situaciones de aislamiento de su entorno laboral y social. Ante esto, se ha comprendido la necesidad e importancia de encontrarse bien físicamente y la empresa está ante una situación idónea para

potenciar su valor empresarial a través de fomentar prácticas sencillas y eficientes como YET - Yoga en el Trabajo-, promover descansos cortos y frecuentes, y ejercicios de higiene de columna, posturas para empleados que pasan la mayoría de su jornada laboral sentados.

#### 4.3.3.3 Bienestar social

La importancia de las relaciones con las personas se vio potenciada en momentos de mayor aislamiento y soledad. Al perder el contacto social, total o parcialmente, es cuando se toma conciencia de su dimensión. En el último año esto ha sucedido producto de la pandemia de COVID-19 y el contacto social se ha transformado en un elemento cada vez más necesario para el bienestar.

El ser humano es social por naturaleza. Desde el principio de los tiempos los individuos se organizaron (de forma más o menos primitiva) en comunidades. Hoy en día, globalización mediante, estas comunidades han traspasado fronteras. Ya no solamente se consideran grupos sociales a los vecinos del barrio, compañeros de oficina, equipos deportivos o grupos familiares, sino también las comunidades virtuales.

Por otra parte, la gestión de los recursos humanos, la forma de organizar el trabajo y otras prácticas, han demostrado que el trabajo en equipo genera resultados mucho más eficientes y atractivos para las organizaciones.

Sentirse parte de un equipo, tener confianza en los compañeros, sentir como el aporte de personal genera valor en la organización son aspectos claves en la cotidianidad laboral. Las cinco dimensiones siempre tienen relación entre sí, pero es en ésta donde se aprecia la bidireccionalidad más acentuada entre las personas.

Los trabajadores que cuentan con óptima salud física, mental, económica y emocional siempre tienden a participar más del entorno social de la empresa. Paralelamente, los empleados con mayores niveles de bienestar social están más comprometidos y tienen mayor rendimiento productivo. Esto tiene que ver con el concepto de involucrarse para comprometerse que se expone en las tendencias globales de capital humano al hablar del diseño del trabajo.

Para lograr un buen trabajo en equipo, además de conocimientos técnicos, gestión de grupos, liderazgo y coordinación, es importante que la empresa fomente vínculos sociales adecuados entre los miembros de su organización. Tanto en entornos laborales donde existe contacto directo, como en escenarios de teletrabajo, el bienestar social pasa por entender el valor de la red social, trabajar para reforzar las relaciones y tener herramientas para resolver posibles conflictos. Estos vínculos pueden construirse dentro del ámbito laboral, y reforzarse fuera de este. La construcción de relaciones interpersonales depende en gran parte de los propios colaboradores, pero puede ser potenciada por acciones impulsadas por la organización como *after office*, jornadas de integración, festejos de cumpleaños, almuerzos/cenas organizadas y financiadas por la empresa, entre otros.

Además de la importancia que tienen las relaciones interpersonales y la integración entre los colaboradores de la empresa, es fundamental para alcanzar un nivel adecuado de bienestar, que el individuo pueda integrar su vida laboral con su vida social. Cada individuo puede

formar parte de más de un grupo social diferente. De hecho, esto es lo más común. Las personas integran grupos familiares, de vecinos, de trabajo, de deporte, de estudio, entre otros. La dimensión de bienestar social refiere al equilibrio necesario que debe tener el trabajador en la relación vida personal-vida laboral. Es necesario que el trabajador pueda integrar su experiencia laboral en su vida familiar, y que ésta última no se vea afectada de forma negativa por el trabajo. Las empresas pueden facilitar esta integración con eventos como *family days* (jornadas compartidas con las familias), días en que los hijos pueden ir de visita a la empresa (siempre y cuando el modelo de negocio lo permita), flexibilidad para que los colaboradores puedan participar activamente de los eventos de sus familiares (cumpleaños, comienzo de escuela, nacimientos, casamientos, licencias maternal/paternal, entre otros).

Mediante la creación de un ambiente que acepte y promueva las interacciones sociales, las empresas pueden estimular la productividad. Oficinas con espacios abiertos, espacios de reunión informales y acontecimientos sociales de la empresa son solo algunas formas con las que una empresa puede crear un ambiente de trabajo más social.

#### 4.3.3.4 Bienestar financiero

La dimensión financiera es la primera que el trabajador concibió y por la primera que luchó. Se entiende que no es por el dinero en sí mismo, sino que, en sus inicios, la lucha tenía que ver con el dinero como medio para asegurar una calidad de vida digna. Hoy en día sigue siendo un aspecto importante en el bienestar de los trabajadores, quizás incluso el aspecto más tangible de todos y el primero que un trabajador puede asegurarse al integrar una organización.

El bienestar financiero es el estado en que un trabajador puede afrontar todas sus obligaciones financieras y es capaz de tomar decisiones para disfrutar de su experiencia laboral. Para lograr el bienestar financiero, el salario que percibe el trabajador es el factor principal ya que es la fuente de ingreso para satisfacer sus necesidades. Las empresas deben focalizarse en analizar tanto la relación productividad-salario como la de necesidades-salario.

Existen algunos mecanismos administrados por los gobiernos para asegurar condiciones mínimas que deben cumplir las organizaciones. En particular, en Uruguay, un ejemplo de esto es la definición de un salario mínimo nacional (SMN), consejos de salario que definen aumentos periódicos para acompañar la inflación con el poder de compra de los trabajadores, remuneraciones por categorías y la presencia de un Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que regula todas estas variables.

Un nivel de remuneración acorde a las responsabilidades y calificaciones del trabajador influye en el grado de bienestar del mismo. No sólo por el salario en sí mismo, sino porque actúa como un medio de reconocimiento de los méritos, como la forma más tangible de reconocer el trabajo y el esfuerzo de los individuos. Hay algunos otros aspectos relacionados al reconocimiento, pero desde la dimensión financiera, el salario es el recurso por excelencia que tienen las empresas para controlar o influir en el bienestar de sus empleados.

Además del salario, hay otras herramientas que las empresas pueden utilizar como apoyo para potenciar el bienestar financiero de sus empleados. Diversas partidas salariales, sean regulares o excepcionales como primas por rendimiento, bonos por cumplimiento de objetivos personales y empresariales, partidas para alimentación y transporte (ticket alimentación, ticket transporte) son todos adicionales al salario que contribuyen al bienestar financiero y que incluso permiten una mayor eficiencia financiera por estar -en muchos casos- exonerados de aportes patronales.

Partidas no monetarias que también mejoran el nivel de bienestar financiero se usan muy a menudo en organizaciones, especialmente en cargos de mayor jerarquía, como disponibilidad de utilizar vehículos de la empresa, posibilidad de utilizar el garaje y no tener que pagar por uno en zonas de difícil estacionamiento, vales de compra para ropa en determinados lugares, etc.

El bienestar financiero a nivel macro, tiene dos aristas definidas. Lo que “entra” y lo que “sale”. Una persona puede tener un excelente salario, pero no tener noción de los gastos, no ser ordenado con las cuentas y carecer de este bienestar. Por el contrario, un buen administrador puede alcanzar niveles de bienestar altos con salarios mucho más bajos. En las empresas la rentabilidad pasa por ambos lados y la vida personal de las personas no es la excepción. Si bien puede llegar a ser mal visto por las personas, que la empresa se entromezca en cuestiones personales, ofrecer la posibilidad de cursos de economía doméstica, charlas con un asesor e incluso involucrarse en grandes decisiones como la adquisición de una vivienda o un auto, puede cooperar con el bienestar financiero de las personas. Especialmente cuando se trata con trabajadores que no son idóneos ni tienen formación en la materia; o cuando los colaboradores no tienen a alguien de confianza a quien recurrir para que los asesore.

Es vital en el mercado laboral de hoy conocer la realidad personal de la familia, sus necesidades, e incentivar que el trabajador no tenga otras preocupaciones. Brindar partidas en caso de nacimientos, partidas por accidente laboral u otro beneficio extraordinario que brinde la empresa ante determinadas circunstancias ayuda a lograr el bienestar financiero de los trabajadores y a solo preocuparse por desarrollar su experiencia laboral de la mejor forma posible.

Paralelamente a esto último, si bien en Uruguay es obligatorio para las empresas contar con seguros de salud en caso de accidentes, de enfermedad e incluso de desempleo total o parcial a través de los aportes a la seguridad social, una buena práctica es la posibilidad de ofrecer una plusvalía ante estas situaciones para compensar el subsidio (son contados los casos en los cuales se cubre el 100% del salario) y el trabajador mantenga su poder adquisitivo e incluso hacer frente a gastos extraordinarios que pueda tener por estas razones.

#### 4.3.3.5 Bienestar emocional

Un estudio del O.C. Tanner Institute mostró que el bienestar emocional tiene un impacto mayor sobre el bienestar general que las otras dimensiones. Comprende los sentimientos, estado de ánimo y experiencias que contribuyen de forma positiva a un estado de bienestar global.

La organización debe poner el foco en la persona, en atender tanto las necesidades laborales como individuales del trabajador, conocerlo, investigar cuál es su situación, como se siente el colaborador en las condiciones actuales en las cuales realiza su trabajo y cuales entienda la persona serían las ideales.

Si bien todas las dimensiones están relacionadas, la dimensión emocional se relaciona con cada una y es producto de las otras. Si una persona tiene niveles aceptables de bienestar emocional, esto puede llegar a compensar alguna falencia en otra de las dimensiones. En general, no se compensa la falta de bienestar entre dimensiones, la excepción se da con el bienestar emocional únicamente.

El ambiente laboral se basa en el ambiente generado dentro de la organización, entre los miembros de ella -trabajadores y jefes- y está fundamentalmente dado por las emociones y la motivación de las personas. Que exista un ambiente laboral favorable en la organización implica que los trabajadores se sientan más motivados y satisfechos para el desarrollo de sus funciones, aumentando la productividad. Algunos elementos que favorecen el ambiente laboral son la fluida comunicación, conocimiento de los empleados, reuniones extralaborales, líderes presentes que escuchen las necesidades de los trabajadores, entre otras.

En este mundo globalizado, una de las grandes preocupaciones que tienen las empresas es la retención de los talentos. El reconocimiento del trabajo realizado es una de las herramientas fundamentales para lograrlo, genera satisfacción personal y laboral en el trabajador aumentando la motivación y el bienestar, brindándole la oportunidad de desarrollarse dentro de la organización. Tal como se expone en las tendencias de capital humano, la generación de una marca empleadora también trae como beneficio la retención de talento y el bienestar de sus colaboradores.

Otra variable para lograr el bienestar es la motivación del trabajador. Cada persona es diferente y tiene diferentes formas de motivarse, pero que el empleado se sienta parte de la organización en la que trabaja, conozca los resultados finales de su trabajo, es una motivación común a todos los trabajadores de una organización. Si el trabajador sabe cuál es la misión, visión y estrategia de la empresa, conoce el producto y no se limita simplemente en realizar su trabajo, se sentirá más comprometido y a gusto en la realización de sus tareas.

## 5. TRABAJO DE CAMPO

### 5.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

#### 5.1.1 Estructura de la población encuestada

Contestaron la encuesta 460 personas, de las cuales 53,3% son mujeres y 46,7% son hombres.

El 58,4% de los encuestados trabaja en el rubro de los servicios, el 16,7% en el sector comercial, 12,8% en industria y 12,1% en otros rubros.

El 83,2% trabaja en el sector privado, mientras que el 16,8% pertenece al sector público.

Por rango etario, el 3,9% tiene entre 18 y 25 años, el 73,9% tiene entre 26 y 40 años, el 12,8% de 41 a 55 y el 9,3% más de 55 años. Los porcentajes se visualizan a continuación:

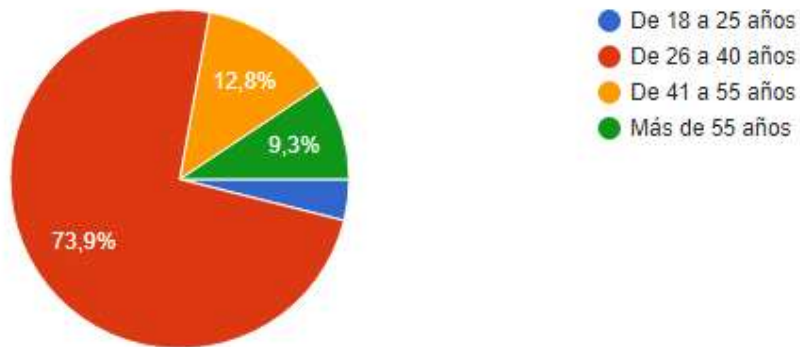


Gráfico I - Rango etario de los entrevistados

Respecto al nivel de formación, el 0,2% de los encuestados terminó sus estudios con primaria completa, el 2,6% secundaria incompleta, 4,5% secundaria completa, 22,9% terciario incompleto, 36,2% terciario completo, 13,1% posgrado incompleto y 20,5% posgrado completo.

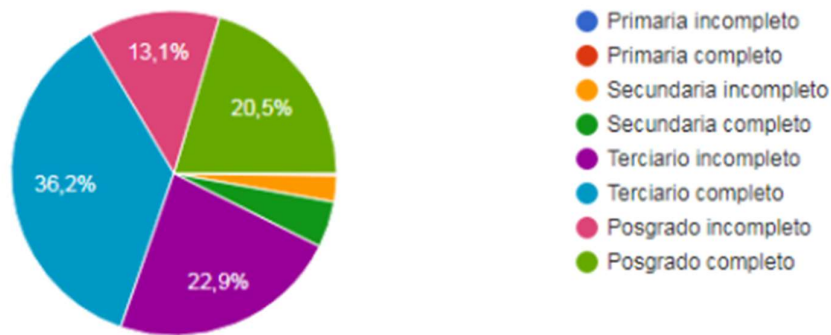


Gráfico II - Nivel de formación de los entrevistados

El 15,8% de los encuestados ocupan cargos gerenciales, el 37,1% son mando medio, 24,9% ocupan cargos técnicos, 15,3% auxiliares. El restante 6,9% se divide entre pasantes, independientes, entre otros.

### 5.1.2 Descripción de la población empresarial

Se entrevistaron representantes de siete empresas con actividad en el mercado uruguayo de los siguientes rubros: servicios de compañía, retail, telecomunicaciones, servicios financieros, servicios de call center, usuario de zona franca e industria química. Dos de las empresas entrevistadas participan en el programa “Great place to work”.

De las siete empresas, cuatro son nacionales y las tres restantes responden a una casa matriz a nivel internacional.

Seis de las siete son empresas maduras con más de diez años en el mercado local. La restante se estableció en nuestro país hace seis años.

En cuanto a la cantidad de empleados, una de las empresas cuenta con 5000 colaboradores en plantilla, otra con 1000, las dos siguientes tienen entre 500 y 600 colaboradores, dos empresas con 300 y la última con 100 empleados.

## 5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.2.1 Encuesta a trabajadores

Con relación al conocimiento del concepto de bienestar laboral, un 71,8% declara conocerlo, mientras que el 28,2% afirma no conocerlo.

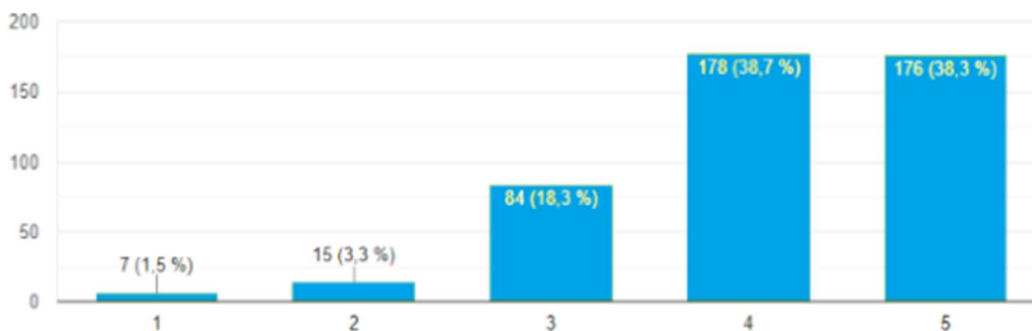
#### 5.2.1.1 Nivel de conformidad actual

##### 5.2.1.1.1 Dimensión mental

Un 79,5% de los encuestados considera que cuenta con las herramientas para desarrollar su trabajo, un 17,2% está en duda si las tiene y un 3,3% no considera tener las herramientas para realizar las tareas pertinentes.

##### 5.2.1.1.2 Dimensión física

Un 77% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el espacio físico y las condiciones ambientales son confortables y acogedoras para el desarrollo de sus funciones, mientras que un 18,3% no se pronuncia al respecto y un 4,8% está en desacuerdo. Se anexa gráfico donde el número 5 representa totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo:



Gráfica III - Espacio físico y condiciones ambientales

El 77,4% está de acuerdo que el equipo y el mobiliario que tiene son adecuados, cómodos y están en buen estado, un 15,9% no está ni acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 6,7% no lo considera así.

El 51% de las personas considera que en sus empresas no tienen un lugar adecuado para que el empleado descanse, mientras que el 49% sí considera tener un lugar adecuado para el descanso.

#### 5.2.1.1.3 Dimensión social

Un 63% de los encuestados confirmó que tiene frecuentemente reuniones sociales en su organización -tanto presenciales como virtuales- mientras que el 37% no las tienen.

El 44,3% de los encuestados se siente satisfecho con las actividades de bienestar social realizadas por su organización. Un 35,2% no está satisfecho ni insatisfecho, mientras que el 20,6% está insatisfecho. Se identifica una mayor satisfacción en el ámbito privado con un 48%, mientras que en el público es solo de 26%.

#### 5.2.1.1.4 Dimensión financiera

El 60% de los encuestados considera que su salario es adecuado a las responsabilidades que tenían, el 21% de los mismos no lo considera, pero tampoco está en desacuerdo, mientras que el 19% restante considera que su salario no es acorde a sus responsabilidades.

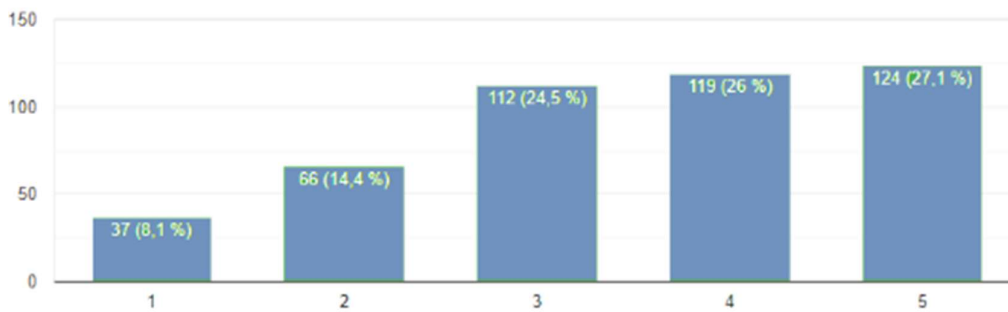
Con relación a las respuestas por edad, los mayores de 55 años están menos de acuerdo en que su salario es acorde a sus responsabilidades con un 49%, muy por debajo del promedio general. El resto de los rangos etarios superan ese porcentaje ampliamente.

#### 5.2.1.1.5 Dimensión emocional

El 68,5% de los encuestados considera que en la organización en la que trabaja existe un ambiente de cooperación y respeto, el 22,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras

que el 8,7% no lo considera así. Haciendo una comparación intragénero, el 12% de las mujeres considera que no hay un ambiente de respeto y cooperación, en cambio solo el 5% de los hombres lo considera.

Un 53,1% de los encuestados cuenta, en mayor o menor medida, con un líder que se involucra y se preocupa por la experiencia del empleado, un 24,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esto y un 22,5% no lo tiene. Se anexa gráfico donde el número 5 representa totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo:



Gráfica IV - Cuento con un líder que se involucra

Respecto a la flexibilidad entre sectores en las organizaciones, el 34,6% de los encuestados tiene la posibilidad de cambiar sus tareas a unas más afines a sus intereses, en cambio un 20,9% no sabe si puede hacerlo y un 44,5% directamente no puede hacerlo.

El 23,1% de los encuestados nunca recibe capacitación por parte de su empleador, el 49,9% lo hace en forma eventual, el 18,7 regularmente y el 8,3% obtiene capacitación en forma permanente. Se ilustra gráfico:

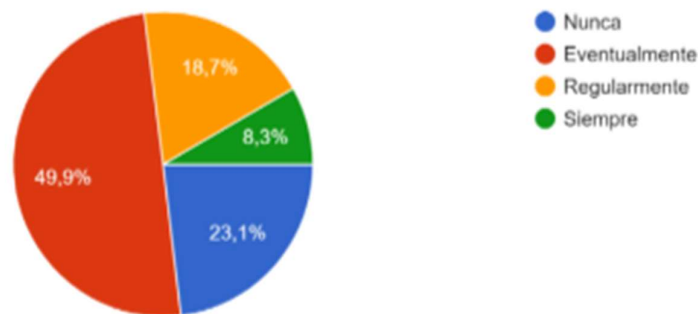
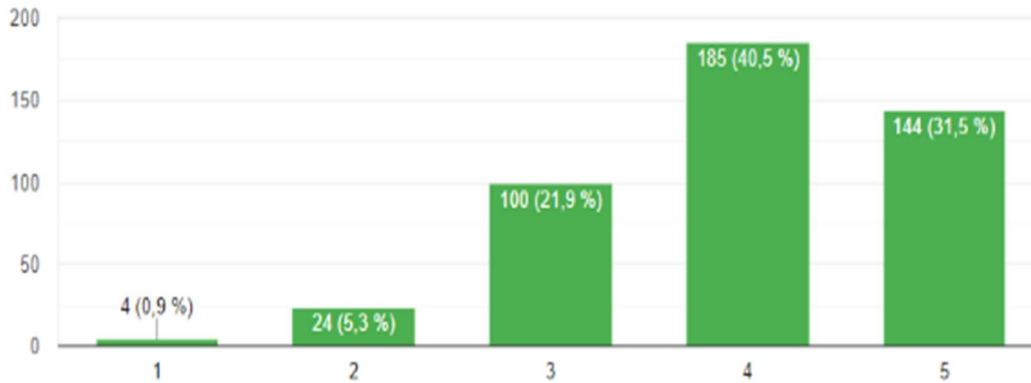


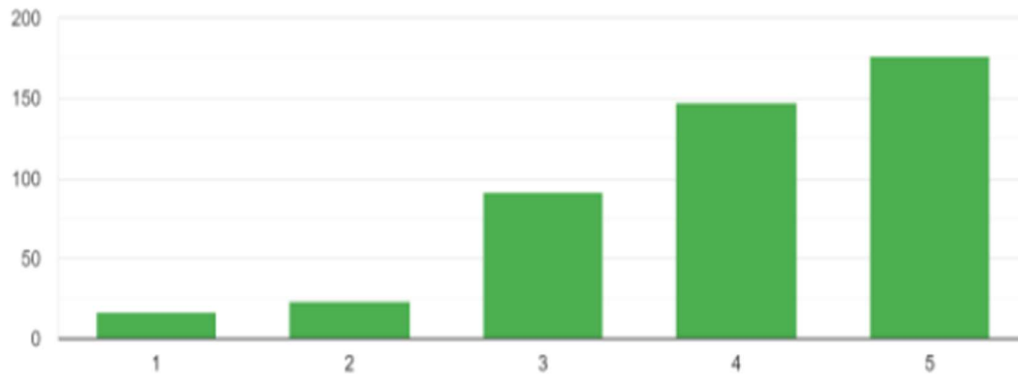
Gráfico V - Planes de capacitación ofrecidos por las empresas

El 72% considera que se encuentra a gusto con su entorno laboral, un 6,1% afirma lo contrario, mientras que un 21,9% se abstuvo de tomar una posición al respecto. Se anexa gráfico donde el número 5 representa totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo:



Gráfica VI - Me encuentro a gusto con mi entorno laboral

El 70,8% de los encuestados se siente parte de la organización para la cual trabaja, el 20,2% está en duda y el 9% no se siente parte, tal como se observa en el gráfico debajo:



Gráfica VII - Me siento parte de la organización para la cual trabajo

Un 44% de los encuestados se siente motivado porque la organización valora su trabajo y toma acciones al respecto, un 21,5% siente lo contrario y 34,6% no se pronuncia acerca de su motivación.

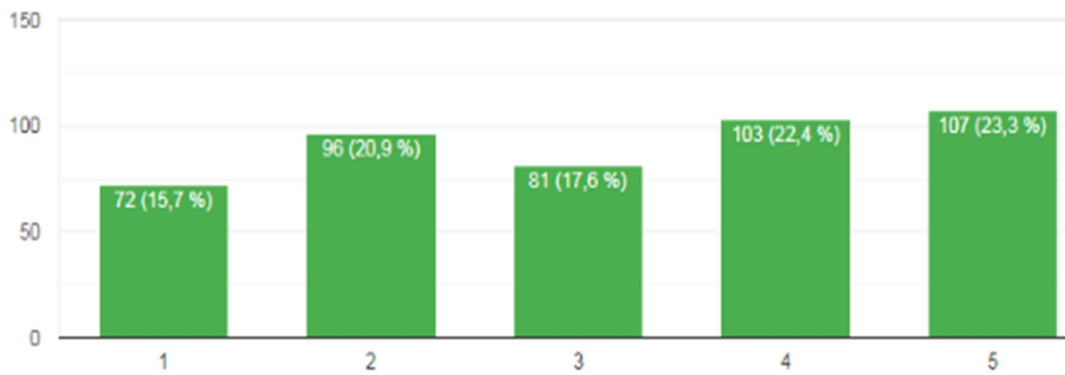
El 88% se considera satisfecho con su desempeño en el trabajo, el 10,7% no toma postura, y el 1,3% no lo está.

Con respecto a si a los trabajadores les gusta su trabajo, el 78,8% contestó afirmativamente, mientras que el 15,8% no lo sabe y al 5,5% no le gusta. A nivel privado un 76% respondió positivamente, cifra inferior a la registrada en el sector público, que alcanza un 91% de conformidad. Enfocando el análisis en la edad, cuanto más avanzados en edad están, los colaboradores, más conformes están con las tareas que realizan.

El 15,9% de las personas, considera que el desarrollo de su trabajo afecta negativamente su vida personal. En cambio, un 52,9% está en desacuerdo con esta afirmación y un 31,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

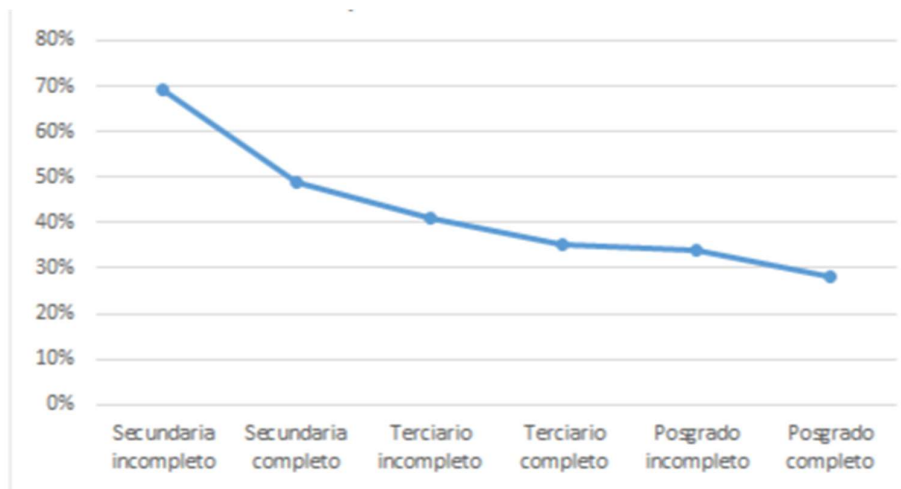
#### 5.2.1.1.6 Aspectos asociados a más de una dimensión

El 45,7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su jornada laboral termina en el horario estipulado, el 17,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, Y el 36,6% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esto. Se anexa gráfico donde el número 5 representa totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo:



Gráfica VIII - Mi jornada laboral finaliza en el horario estipulado

Cuanta más formación, menos se respeta el horario laboral:



Gráfica IX -Fin de la jornada laboral en hora según formación académica

En cuanto al sector de trabajo, en el sector privado se tiende a respetar más que en el sector público: un 25% del sector privado está totalmente de acuerdo que su jornada laboral termina al finalizar su horario habitual, contra solamente un 14% en el sector público.

Con respecto a la importancia de poder conciliar la vida laboral, personal y familiar, el 62% de los colaboradores lo logra en su trabajo, mientras que el 38% no lo logra. Analizando este punto por género, se encuentra que el 55% de las mujeres considera que se adaptan las condiciones para conciliar vida laboral-personal, en tanto en los hombres este porcentaje asciende al 70%.

En una escala planteada que va desde “1-totalmente insatisfecho” hasta “5-totalmente satisfecho” respecto al nivel general de bienestar, se observan los siguientes resultados: el 13,7% está totalmente satisfecho, el 47,1% se encuentra satisfecho, el 33,3% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho, el 5,5% está insatisfecho y el 0,4% está totalmente insatisfecho.

#### 5.2.1.2 Valoración del encuestado de las acciones vinculadas al bienestar

##### 5.2.1.2.1 Dimensión mental

Respecto a la importancia que asignan a la posibilidad de organizar su propio trabajo - Realización de pausas, priorización de tareas, resolución de problemas- un 91,3% respondió afirmativamente mientras que un 1,5% en contra. Un 7,2% se abstuvo de dar una opinión.

El 95% de los encuestados considera que la flexibilidad horaria contribuye positivamente al bienestar, mientras que el 5% no lo considera.

Con respecto a los beneficios preferidos, el 38% prefiere el viernes trabajar media jornada, seguido de un 35% que prefiere tener la opción de elegir la forma de trabajar entre teletrabajo y presencialidad, un 21% que prefiere tener el día de cumpleaños libre, mientras que el 5% de los encuestados prefiere poder usar vestimenta casual.

Las respuestas siguen un comportamiento uniforme en las variables género, formación y sector, salvo en la variable edad que muestra preferencias diferentes. Los encuestados más jóvenes, que son aquellos entre 18 y 25 años prefieren tener la posibilidad de elegir su forma de trabajar entre teletrabajo y presencialidad en más de un 60%, mientras que en el rango de 26 a 40 años esto ya baja al 35% de los encuestados y queda en segundo lugar como la opción más elegida después de la opción del viernes trabajar media jornada.

##### 5.2.1.2.2 Dimensión física

El 66,7% de los encuestados prefiere beneficios tales como gimnasios o clubes deportivos, el 26,4% prefiere sesiones de masajes, el 2,9% prefiere la posibilidad de tener acceso a un SPA, mientras que el 4% restante se divide entre medicina privada, seguros de salud, contar

con frutas en el lugar donde se desarrollan las tareas y demás. Esto se da así tanto en división por sexo como por edad, formación y sector.

#### 5.2.1.2.3 Dimensión social

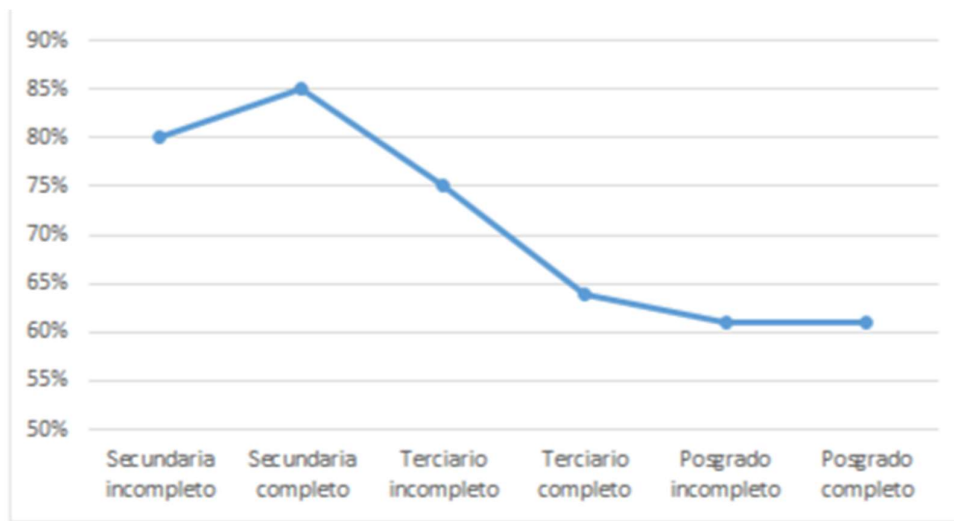
El 83% está de acuerdo con que se promuevan las relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral, en tanto el 17% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo.

El 39% de las personas prefiere tener after office, el 28,6% opta por jornadas de integración, un 20% por festejo de cumpleaños, un 9,2% prefiere un *family day* y el 3,2% restante prefiere opciones tales como días de licencia extra como premio, regalo de cumpleaños, entre otras. Los resultados presentaron cierta uniformidad independientemente del género, el sector y la formación, resultando el after office en primer lugar y las jornadas de integración en segundo. Sin embargo, en el sector entrevistado de más joven edad tuvo una gran aceptación el festejo de cumpleaños, superando a todas las opciones.

#### 5.2.1.2.4 Dimensión financiera

La opinión prevaleciente fue la estabilidad económica a través del pago en fecha del salario con un 72% de las personas que lo eligieron como una de las dos opciones. El 48% de las personas optó por primas por productividad, un 47% por bonos extraordinarios y un 14,6% de las personas prefiere que se paguen sus horas extras. Independientemente de la variable elegida para enfocar el análisis, (género, edad, formación y sector), la encuesta arrojó el mismo resultado.

El 93,1% de los encuestados considera que el salario es importante para su bienestar laboral, mientras que el 6,9% está en duda o no lo considera. De igual forma decrece la importancia del salario para el bienestar a medida que se tiene más formación:



Gráfica X - Importancia del salario en el bienestar

Con respecto a la importancia del salario, pero centrándose en la edad, de 18 a 25 años no lo consideran tan importante, como sí lo hacen los mayores de ese rango.

#### 5.2.1.2.5 Dimensión emocional

El 87,9% de las personas considera importante el reconocimiento de su trabajo por parte de la organización, el 7,9% está en duda y el 4,1% no lo considera importante.

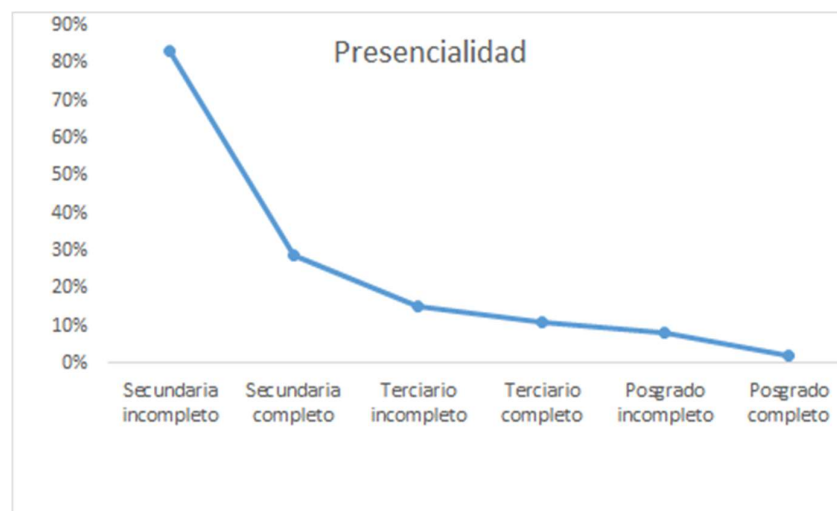
El 93,7% de los encuestados cree importante conocer el producto final para el cual trabajan, el 5,5% está en duda y el 0,9% no lo cree importante.

Asimismo, el 84,2% de las personas afirma conocer el impacto de su trabajo en el resultado final de la organización, el 11,2% está en duda, mientras que el 4,6% no lo conoce.

#### 5.2.1.2.6 Aspectos asociados a más de una dimensión

Referente a la posibilidad de elegir la forma de trabajar, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 12,4% prefiere la presencialidad, el 20% un régimen mixto mayoritariamente presencial, el 27,6% un régimen mixto partes iguales, el 31,1% un régimen mixto mayoritariamente teletrabajo y un 8,9% prefiere realizar su trabajo totalmente teletrabajo.
- La tendencia a preferir la presencialidad laboral es mayor, cuanto menor es el nivel de formación alcanzado. A medida que la gente se profesionaliza, tiene más inclinación por el teletrabajo. Se visualiza claramente en el siguiente gráfico:



Gráfica XI - Preferencia a la presencialidad según grado de formación

- Con respecto a la edad, se observa una preferencia en los más jóvenes (hasta 25 años) y los más adultos (mayores de 55 años), a trabajar en forma presencial.
- Finalmente, en cuanto a las preferencias según en género, el 39% de los hombres prefiere el trabajo presencial o mayormente presencial, en tanto sólo el 27% de las mujeres prefiere la presencialidad.

Respecto a los beneficios, cada encuestado tenía la opción de elegir hasta 4 opciones. En términos generales la opción más elegida entre los encuestados fue la capacitación, el 83% lo eligió entre sus opciones, seguido de la flexibilidad horaria que fue elegido por el 78,8%, la posibilidad de teletrabajar fue elegida por el 59,8%, programas de salud por el 57,2%, eventos de recreación por el 33%, alimentación por el 24,7% y transporte por el 19,4%. El resto de las opciones no tiene elección significativa.

Centrando el análisis en las respuestas por género, los beneficios que más valoran recibir, tanto hombres como mujeres, son capacitación y flexibilidad, seguidos por la posibilidad de teletrabajar y los programas de salud. El total de las personas encuestadas fue de 460 y cada una podía elegir 4 opciones de la lista, por lo que el total de respuestas fue de 1.840. De esas 1.840 posibles respuestas, un 23% sobre el total de las respuestas de las mujeres encuestadas coinciden que su beneficio preferido es la capacitación, seguido por la flexibilidad con un 21% de las encuestadas, en cambio los hombres prefieren en primer lugar la flexibilidad con 23% seguido de un 22% por capacitación.

Si se consideran las respuestas por edad, el beneficio más demandado sigue siendo la capacitación, secundado por planes de salud en los mayores de 41 años. El 12% de los colaboradores entre 18 y 25 años prefiere programas de salud, entre 26 y 40 años la preferencia alcanza el 15 %, entre 41 y 55 años un 20% mientras que los mayores de 55 lo prefieren en un 21%.

Teniendo dos opciones para elegir qué contribuye más a su bienestar, se obtuvieron los siguientes resultados: el 53,7% de las personas eligieron como una de las opciones que prefieren, desarrollar un ambiente laboral confortable y ameno, el 53,5% de las personas lograr equilibrio entre la vida laboral y personal, el 46,5% prefiere tener el mayor sueldo posible, 20% realizar un trabajo que sea significativo, 19,6% sentirse parte de la organización y conocer el fin del trabajo y 6,7% tener todas las condiciones físicas para realizar su trabajo.

Tanto por género, como por sector, nivel de formación y rango etario las tres opciones más elegidas fueron lograr un equilibrio entre la vida personal y familiar, desarrollar un ambiente laboral confortable y ameno y tener el mayor sueldo posible; abarcando entre el 70% y el 85% de los votos, dejando relegadas las otras tres opciones ofrecidas.

El 27% de los hombres prefiere lograr equilibrio entre vida personal y laboral y el 26% prefiere tener el mayor sueldo posible. En cambio, un 30% de las mujeres prefiere

desarrollar un ambiente laboral ameno y confortable y un 27% prefiere equilibrio entre vida personal y laboral. No hay diferencias significativas en el resto de las variables.

#### 5.2.1.2.7 Aspectos más valorados por los colaboradores

Las acciones más elegidas por los colaboradores se exponen a continuación, clasificadas de acuerdo con la dimensión que pertenecen:



Gráfica XII - Aspectos más valorados por los trabajadores

Con respecto a lo más valorado de cada empresa, los aspectos más representativos se encuentran dentro de la dimensión emocional. El 36% de las personas que optaron por factores emocionales como lo mejor de su empresa, destaca claramente el ambiente o clima laboral como la opción más elegida. Los encuestados lo ven como una necesidad básica a la hora de pertenecer a una organización, incluso muy por encima de opciones remunerativas o salariales.

Bienestar emocional:

- Capacitación (cursos específicos, posgrados)
- Elección de teletrabajo / presencialidad
- Viernes media jornada
- Día de cumpleaños libre

Bienestar mental:

- Flexibilidad horaria
- Posibilidad de teletrabajar

Bienestar financiero:

- Pago en fecha del salario
- Bonos extraordinarios y premios por productividad
- Pago de horas extras

Bienestar social:

- After office
- Jornadas de integración
- Festejo de cumpleaños

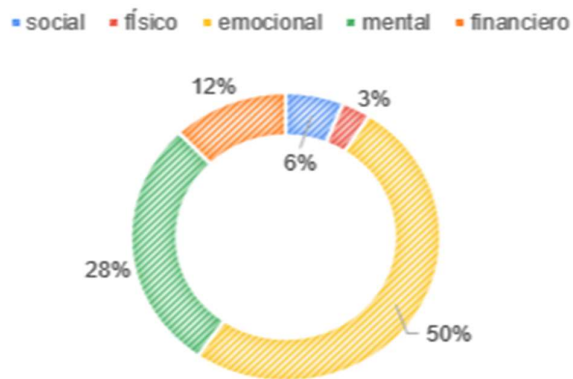
Bienestar físico:

- Programas de salud cubiertos
- Gimnasios

#### 5.2.1.2.8 Aspectos a mejorar por las empresas

En cuanto a los aspectos a mejorar, la mitad de las personas encuentran cuestiones de la dimensión emocional que no las satisfacen. En general también, así como en los aspectos positivos, refiere al ambiente o clima laboral.

En segundo lugar, está la dimensión mental, y también es recurrente la mención a las horas trabajadas o la modalidad de trabajo -falta de flexibilidad o jornadas muy extensas-. A diferencia de lo que valoran, el tercer lugar lo ocupa la dimensión financiera, con cuestiones relacionadas a los sueldos bajos o no acordes a las responsabilidades que tienen. Luego se ubican la dimensión social y por último la dimensión física, ambas con una participación muy pequeña.



Gráfica XIII - Aspectos a mejorar por las empresas

#### 5.2.2 La visión de las empresas

Las siete empresas entrevistadas conocen el concepto de bienestar social laboral. Al consultarles si trabajan o desarrollan acciones en este sentido, seis de las entrevistadas respondieron afirmativamente. La empresa que respondió de forma negativa sí reconoce que tienen nociones del concepto, incluso que desde la gerencia se ha sugerido al plantel directivo la posibilidad de trabajar en el bienestar de los colaboradores, pero no ha tenido éxito.

De las seis empresas que sí desarrollan acciones de bienestar social laboral, la mitad lo conciben como un concepto global. Las otras tres, si bien trabajan en acciones específicas que se pueden asociar a las diferentes dimensiones, no lo tienen del todo segmentado.

Con respecto a la información que tienen las empresas de lo que prefieren o valoran sus colaboradores, ninguna de las empresas conoce qué dimensión es la más importante para ellos. Solamente una destaca que sus empleados valoran muchísimo el ambiente laboral en el que trabajan -dimensión emocional-. Además, no se realiza medición de adhesión o éxito en las acciones realizadas en ninguna de las organizaciones. Una de ellas sí es consciente de que está en el deber en lo que refiere a medir la eficacia de las acciones que realizan.

Cuatro de las organizaciones cuentan con un presupuesto definido para acciones de bienestar laboral. En todos los casos hay un presupuesto anual con revisiones periódicas para detectar desvíos y planificar las actividades a realizar. Las otras tres empresas, si bien invierten dinero en diferentes acciones, no llevan un control presupuestal puntual para ello.

En lo que refiere al teletrabajo, cinco de las empresas aplicaron la modalidad virtual al inicio de la pandemia por COVID-19. Cuatro de ellas, por trabajar con público, no pudieron hacerlo con el 100% de su dotación. sin embargo, redujeron el aforo en sus locales y el horario de atención para cuidar a sus colaboradores. Una de las empresas que no lo practicó, a causa de que su giro de negocio se lo imposibilitaba, sí se ocupó de tomar las medidas necesarias para cuidar de la salud de su personal. Contrataron más oficinas para poder cumplir con el distanciamiento social, también realizaron reformas en comedores y espacios de descanso comunes para trabajar de forma adecuada sin poner en peligro la salud de las personas. La otra empresa que no puede trabajar en régimen de teletrabajo es la usuaria de free zone por cuestiones regulatorias fiscales.

De cara al futuro, cuatro de las cinco empresas con modalidad de teletrabajo planean continuar con un régimen mixto. La encargada de una de las empresas habló sobre este tema y recalcó que la pandemia cambió para siempre la forma de trabajar. Hoy en día la empresa cuenta con 600 personas, pero tiene espacio físico para alojar a 500 de ellas y tienen perspectiva de seguir aumentando la cantidad de trabajadores manteniendo el mismo número de oficinas. Los colaboradores deben reservar en una app un escritorio para poder ir a las oficinas y se les solicita que concurren solamente 2 veces a la semana. Esta metodología ya fue aprobada para el futuro de la organización ya que los resultados obtenidos fueron muy positivos.

Cuatro empresas realizan una evaluación positiva de la experiencia del trabajo remoto en este período y por ello diseñan para el futuro un régimen mixto. Una de ellas opta por volver a la presencialidad en su totalidad, por una decisión exclusivamente a nivel de directorio. Las dos empresas que no aplicaron el trabajo remoto seguirán trabajando en forma presencial.

Al consultarles por el grado de involucramiento en la vida de sus empleados, todas declaran tener en cuenta y ser flexibles ante situaciones especiales o excepcionales de sus colaboradores.

Respecto a las acciones, actividades, beneficios o prestaciones que ofrecen para desarrollar el bienestar de sus colaboradores, todas las organizaciones entrevistadas brindaron diversos ejemplos que pueden calificarse dentro de las cinco dimensiones del bienestar laboral. En particular, una de las empresas, a través de un proveedor, pone diversos servicios a disposición en una aplicación para celulares que abarcan a sus empleados y sus familias. Entre estos servicios, las consultas con profesionales de salud anónimas -psicólogos u otros médicos- han sido bien valoradas durante la pandemia.

#### 5.2.2.1 Bienestar Mental

La principal acción que desarrollan las empresas para cuidar la salud mental de sus colaboradores tiene que ver con la flexibilidad en horarios. Una de las empresas brinda el beneficio de trabajar viernes media jornada. Otra acción destacada fue otorgar asueto en el día del cumpleaños.

#### 5.2.2.2 Bienestar Físico

Cinco de las siete organizaciones entrevistadas realizan explícitamente acciones para el cuidado físico de sus colaboradores. Estas empresas prestan especial cuidado a la distribución de oficinas, el espacio físico adecuado y las herramientas necesarias para que los colaboradores desempeñen sus funciones cuidando su salud.

Tres de las empresas trabajan en la alimentación saludable, brindando fruta a sus colaboradores. También tres empresas tienen convenios con gimnasios para fomentar la actividad física de sus colaboradores. Una de las empresas ofrece masajes y otra yoga y clases de entrenamiento funcional. Hay una empresa que ofrece a sus empleados una membresía para realizar actividades físicas online desde que comenzó la pandemia, a su vez también tiene convenio con un gimnasio próximo a la empresa en la cual los empleados pueden realizar actividades físicas en forma presencial. También cuentan con bicicletas que pueden usar para trasladarse a trabajar como también para uso personal.

Dos de las organizaciones se hacen cargo de la emergencia médica y seguro de salud de sus colaboradores. Al menos cinco de las entrevistadas cuentan con servicios de área protegida de salud en las oficinas y dos de ellas además pagan seguros de vida a sus colaboradores. Una de las empresas cuenta con un presupuesto definido para medicina y tiene un médico contratado especialmente para el cuidado de sus empleados.

El gerente de una de las empresas entrevistadas afirma que los beneficios de bienestar corporal que tiene la empresa actualmente son muy bien recibidos por parte del personal, ya que su forma de medirlo es ver la cantidad de personas que usan dichos beneficios. En el

pasado contaban con el beneficio de masajes en la oficina durante la jornada laboral, pero con el paso del tiempo dejó de ser un beneficio aprovechado por los empleados y decidieron cambiarlo por otro, como el caso de una membresía online a través de un convenio con un importante gimnasio de la zona.

#### 5.2.2.3 Bienestar Social

Todas las empresas realizan actividades relacionadas a fomentar y fortalecer las relaciones entre sus colaboradores.

Entre las acciones más comentadas está la fiesta de fin de año -que por la situación de la pandemia se suspendió en todos los casos- y luego diversas actividades de integración.

Una de las empresas realiza desayunos compartidos una vez a la semana, y en pandemia lo mantiene de forma virtual. Al realizar un formato de trabajo rotativo, las personas que se encuentran en las oficinas se juntan a desayunar y charlar sobre cuestiones personales y sociales, mientras que las personas a las que les toca trabajar el viernes desde su casa realizan reuniones virtuales con su equipo de trabajo. De 9 a 9:20 se toman un rato para esto, lo promueve la empresa ya que entiende que en mayor o menor medida se generan relaciones interpersonales que ayudan a mejorar el ambiente laboral.

Otra empresa, al tener personal en diferentes turnos, realiza dinámicas con pistas y obsequios para fomentar la integración entre las personas que no comparten horario u oficina. Otra de las organizaciones realiza after office periódicos para colaboradores y clientes.

#### 5.2.2.4 Bienestar Financiero

Tres de las organizaciones brindan descuentos diferenciales de los productos y/o servicios que comercializan a sus colaboradores. Además, Éstas y otras tres más, generan convenios con otras empresas para ofrecer descuentos puntuales por ser colaboradores -gimnasios, librería, educación, entre otros-. Dos de las empresas además del salario, tienen una partida de ticket de alimentación.

Con respecto a bonos o premios por rendimiento, cinco de las organizaciones tienen un esquema de este tipo para sus colaboradores. Las dos restantes también lo tienen, solamente para sus niveles gerenciales.

#### 5.2.2.5 Bienestar emocional

Con respecto al reconocimiento, hay dos empresas que tienen programas en los que los propios colaboradores premian de alguna forma a sus pares por diferentes aspectos como actitud frente al trabajo, compañerismo, buen desempeño, entre otros.

Frente al feedback y evaluaciones de desempeño, todas las empresas en mayor o menor medida practican este intercambio. En general está atado al cobro de alguna partida

monetaria -cumplimiento de objetivos-. En algunos casos tiene una periodicidad definida -semestral o trimestral-.

Una de las empresas entrevistadas le da singular importancia dentro del bienestar al buen ambiente laboral, y se lo transmite a sus trabajadores. Pegan carteles en las oficinas con los valores que buscan fomentar, se interiorizan de las situaciones personales para poder ayudarlos y desarrollaron una aplicación en la cual se postula a aquellas personas que en el mes tuvieron acciones destacadas, no necesariamente por acciones laborales, la intención es premiar a aquellas personas que tienen actitudes de compañerismo y que fomentan el buen clima laboral.

### 5.3 ANÁLISIS CRÍTICO

Un amplio número de personas declaró conocer el concepto de bienestar laboral. Si bien se trata de una concepción que hace algunos años no existía en Uruguay, se entiende que conocerlo es un buen punto de partida para el desarrollo y la exigencia del mismo para los años venideros.

A nivel empresarial, declararon conocerlo en el 100% de los casos. Sin embargo, desde una perspectiva integral -el bienestar como un todo- y no diversificada en dimensiones como plantea el presente trabajo. Esto tiene varias implicancias:

- No se aseguran cubrir todas las dimensiones, por lo que pueden estar tomando acciones que repercuten sobre una misma área y de la cual quizás se tengan niveles muy buenos de bienestar.
- No es posible identificar falencias en alguna dimensión, lo que conlleva a “compensar” unas con otras para lograr un bienestar mayor. Esto imposibilita llegar a un completo estado de bienestar.
- No tienen manera de medir la eficacia de las acciones respecto al bienestar asociado, quedando con un único parámetro de referencia.

Tanto esto, como la ausencia de un presupuesto específico destinado al bienestar en la mitad de las empresas, son señales de que aún falta trabajar el concepto de forma más profesional. Y es acorde a que sigue siendo un concepto novedoso, por más que algunas empresas mencionaron que están hace muchos años detrás de él.

A su vez, se detectó que las organizaciones ofrecen beneficios, sin conocer las preferencias de los colaboradores. En muchos casos se percibió que el ofrecimiento radica simplemente en sumar beneficios a la cartera, a nivel más cuantitativo y no cualitativo. Desconocen, en su gran mayoría, cuáles son los más demandados porque en todos los casos carecían de sistemas de seguimiento y medición de estos beneficios. Sin embargo, tampoco se trata de preguntar qué prefieren y salir a ofrecerles eso, sino que el ideal pasa por diseñar en conjunto íntegramente todo el proceso.

Con respecto a qué tanto valoran los colaboradores las actividades de bienestar, los números son negativos. Muchas organizaciones podrían replantearse la situación, realizar un análisis ex-ante; definir una serie de acciones y actividades -ya que lo que hacen es insuficiente o no realizan nada- y realizar un análisis ex-post, para conocer el alcance y el resultado de estas acciones. Este parámetro da un indicio de que en Uruguay aún queda camino por recorrer en materia de bienestar. Algo más de la mitad de la población encuestada no está conforme. Si bien las empresas pueden estar tomando acciones al respecto, estas no están cubriendo las expectativas de sus colaboradores.

### 5.3.1 Espacio físico y herramientas de trabajo

Se recaba información sobre tres cuestiones que se considera están relacionadas entre sí: la disponibilidad de las herramientas para desarrollar la tarea, las condiciones ambientales y del espacio físico, y el estado y adecuación del equipo y mobiliario disponible. Contar con las herramientas para realizar las distintas actividades laborales, es una necesidad básica inherente a cualquier puesto laboral, lo cual va en sintonía con los resultados obtenidos. De la misma manera, todas las empresas afirman que se ocupan de brindar este tipo de condiciones físicas a sus colaboradores.

Estos aspectos del espacio físico y las herramientas de trabajo no pueden asociarse a una sola dimensión, porque tanto una respuesta positiva como negativa tiene efectos en el bienestar físico y mental de las personas. Una silla incómoda, no ergonómica, tiene consecuencias a nivel fisiológico, relacionado con el bienestar físico. Por otra parte, condiciones ambientales tales como ventilación, iluminación e higiene tienen efectos en el bienestar mental. Es importante destacar que, si bien el porcentaje de aceptación es bastante alto, tiene que ver con un aspecto básico, que todas las organizaciones deberían ofrecer.

Contar con un lugar adecuado para descansar tiene dos aristas muy relacionadas, pero bien definidas. Desde una perspectiva fisiológica, el descanso en un lugar adecuado reduce y previene el agotamiento y estrés que conlleva perjuicios para la salud. Desde una perspectiva mental o psicológica, recompone energías que preparan a las personas para encarar el resto de la jornada laboral en mejores condiciones. La pregunta tiene un componente subjetivo, porque lo que es adecuado para unos, puede no serlo para otros. No todos los trabajadores tienen las mismas demandas de descanso -no es lo mismo el descanso necesario para una tarea que requiere esfuerzo físico como el caso de un trabajador de la construcción, que el descanso para un oficinista cuyo cansancio seguramente sea más a nivel mental que físico. Sin embargo, se entiende que hay una cifra bastante elevada de personas que no cuentan con un lugar adecuado para descansar.

Este es un aspecto preocupante, ya que las empresas podrían no estar considerándolo dentro del bienestar del colaborador. Concentran sus esfuerzos en cubrir otras cuestiones del bienestar, pero están olvidando algo básico como el descanso adecuado en la jornada laboral. En el afán de incorporar todas las nuevas tendencias, se considera que se está desatendiendo lo más elemental del cuidado de sus empleados.

### 5.3.2 Relaciones interpersonales y actividades sociales

La realización de reuniones sociales contribuye a mejorar el ambiente laboral. Según los datos recolectados en la encuesta, el 63% confirmó tener frecuentemente reuniones sociales, ya sean presenciales o virtuales. Desde comienzos de 2020 con la llegada de la pandemia a Uruguay las reuniones virtuales comenzaron a tener cada vez más fuerza, ayudadas por la no presencialidad de las personas en sus trabajos.

Gran parte de los encuestados afirma que es muy importante que se promuevan las relaciones interpersonales, lo que da un importante indicio de que las acciones sociales que hacen las empresas son muy bien valoradas. El ser humano es un ser social por naturaleza y el ámbito laboral no es ajeno a ello. Generar un relacionamiento positivo ayuda a mejorar el ambiente laboral.

Sin embargo, menos de la mitad de las personas se encuentran satisfechas con las acciones realizadas hasta el momento por las empresas. Este dato se ve acentuado en los trabajadores del sector público, en el que se observa mayor insatisfacción. Razones presupuestarias y burocráticas pueden limitar a las empresas públicas a realizar jornadas de tipo social.

Hay diferentes opciones para generar estas instancias. Tanto las empresas como los encuestados prefieren los *after office*. Otras de las opciones valoradas fueron festejo de cumpleaños y jornadas de integración. Las empresas resaltan la fiesta de fin de año entre sus acciones, en cambio no está entre las prioridades de los colaboradores.

### 5.3.3 Salario

El salario es un aspecto importante para satisfacer, en cierta medida, las necesidades de una persona. La gran mayoría de los encuestados opinan que es importante para el bienestar. El dinero permite cubrir desde alimento, higiene y vivienda hasta un sinfín de necesidades como ocio, recreación y todo aquello que el ser humano requiere comprar. Esto explica el bajo porcentaje de personas que no considera que el salario sea importante para el bienestar. Este 1,5% puede estar integrado por un grupo de gente que no necesita trabajar para subsistir, trabajan por una fuerte vocación de forma honoraria, o incluso para satisfacer necesidades de autorrealización o cuestiones altruistas y no por el salario en sí mismo.

Resulta interesante ver cómo a medida que aumenta el nivel de formación, disminuye la importancia del salario en el bienestar. En parte, se puede explicar porque hay una tendencia a recibir mejores retribuciones cuanto más formada esté una persona. Lo que lleva a que, a partir de asegurarse cierto nivel salarial, se prioricen otros aspectos más allá del financiero, porque ya se han logrado cubrir estas necesidades.

Al analizar la importancia del salario por rango etario, la misma es menor en la gente más joven. Puede haber en este caso, dos interpretaciones. Por un lado, cuanto más joven es la persona, se puede presumir que hay menos obligaciones financieras y por esto se conforma

con una menor remuneración. Por otro lado, se puede identificar un rasgo propio de las nuevas generaciones que se insertan en el mercado laboral. Los millennials y más aún los centennials, aspiran a pertenecer a organizaciones que compartan sus valores y a realizar un trabajo que haga la diferencia en la comunidad por sobre el salario en sí mismo.

Paralelamente, tener un salario acorde a las responsabilidades afecta el bienestar financiero. Incluso puede traer consecuencias a nivel de otras dimensiones, como la emocional, por considerar que su trabajo no está siendo valorado como merece. Hay un 60% de personas que consideran tener una relación adecuada y un 19% que opina lo contrario, que tiene responsabilidades por encima de su nivel salarial. Esto puede impactar en las personas generando menores niveles de satisfacción.

A mayor edad, la brecha de las responsabilidades con el salario aumenta notoriamente. Esto, podría estar asociado con personas que luego de un determinado tiempo en la misma organización, pueden haber ido absorbiendo tareas y responsabilidades, pero sin lograr acompañarlas de un adecuado aumento salarial.

Por último, en correspondencia a los aspectos más valorados de carácter financiero, prevaleció el pago de salario en fecha por sobre otras partidas adicionales al salario base. Se entiende que tiene una connotación que va más allá de lo estrictamente financiero. Cobrar en fecha permite una adecuada organización de la economía del hogar, lo que se puede traducir en estabilidad económica y mental de las personas.

#### 5.3.4 Cooperación, respeto y entorno laboral

Un punto interesante encontrado en la encuesta es que el 69% de los encuestados considera que en la organización en la que trabaja existe un ambiente de cooperación y respeto. En primer lugar, hay que destacarlo como pilar fundamental para poder desarrollar las actividades. La jornada laboral se torna mucho más amena al transitarla en un ambiente agradable, lo que se traduce en una mayor productividad del equipo de trabajo. En segundo lugar, se entiende que este ambiente agradable tiene dos explicaciones; una parte dada por las propias personas que integran ese lugar, donde todos ponen lo mejor de sí en sus acciones y otra parte dada por la empresa, que fomenta ese ambiente, evita acciones que generen malestar brinda soluciones ante posibles conflictos y promueve la relación entre los empleados.

Centrando el análisis de los resultados en la información por género, se observa que el 5% de los hombres no considera tener un ambiente de respeto y cooperación en su trabajo, mientras que ese porcentaje en mujeres aumenta a más del doble. Los ambientes son compartidos por hombres y mujeres, lo que indica que el mismo ambiente es percibido de maneras muy distintas por las personas. Una explicación a esto podría estar dada por la discriminación de género. Si bien es cierto que se han logrado avances en el tema, ésta no se ha erradicado y el ambiente laboral no es ajeno a ello. En Uruguay está consagrado por

ley el principio de igualdad de trato y oportunidades para ambos sexos, sin embargo, en la práctica no siempre se respeta.

Para lograr un ambiente de cooperación y respeto es fundamental contar con un entorno laboral confortable. Un 72% de las personas se considera a gusto. El entorno laboral saludable no se genera a través de una acción en particular de las empresas, sino que abarca un conjunto de acciones combinadas. Generalmente son lineamientos que parten desde los mandos superiores, no son acciones realizadas por casualidad sino por causalidad, entre las que se pueden destacar: generar competencia sana entre trabajadores, buenas prácticas de relacionamiento, reglas claras y equitativas, promover una cultura organizacional, acciones para fomentar el sentido de pertenencia, entre otras que podrían enlistarse.

### 5.3.5 Equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar

Lograr conciliar la vida laboral, personal y familiar es de vital importancia para el colaborador. Según la información recabada, el 62% de los colaboradores lo logra en su trabajo, pero hay un 16% que admite que el trabajo afecta negativamente su vida personal. Esto implica que prácticamente una de cada tres personas deja de lado actividades personales y familiares por factores laborales. Esto podría responder a una mala organización de las tareas por parte del colaborador, en aquellos casos que tienen total flexibilidad para hacerlo, o a un exceso de trabajo que no puede ser cubierto en la jornada laboral de ocho horas.

Contrastando por género, los hombres logran en mayor medida conciliar la vida laboral, personal y familiar. En la sociedad aún se asocia primero a la mujer con todas las cuestiones familiares. En general, ante una situación con un hijo, lo más frecuente es que se contacte primero a la madre. Este problema social le genera mayor dificultad al momento de conciliar su trabajo con el resto de sus responsabilidades y actividades. De la misma manera, también necesita balancear el trabajo con otras experiencias como el embarazo o la lactancia.

La posibilidad de organizar los horarios ayuda a conciliar mejor la vida laboral y familiar, atender cuestiones personales que posiblemente sin flexibilidad horaria no sería posible. El ejemplo de reasignar las horas de la semana para trabajar media jornada los viernes, brinda la posibilidad de un fin de semana más largo y amplía las oportunidades de ocio, diversión, descanso para trabajadores y disminuye los niveles de estrés. De esta forma se beneficia la organización indirectamente, contando con trabajadores en mejores condiciones psicofísicas para el desarrollo de sus tareas.

Cuestiones tales como no respetar el fin de la jornada laboral amenazan el equilibrio deseado, afectando el bienestar físico, mental y emocional del colaborador. Una extensión permanente de la jornada laboral trae consigo un agotamiento físico y mental, desmotivando al colaborador y bajando su productividad.

A su vez, cuanto mayor es la capacitación del colaborador, más difuso se observa el fin de la jornada laboral. Cargos superiores, mayores responsabilidades, salarios más elevados y regímenes de tiempo completo son motivos por los cuales se excede el horario estipulado.

Las empresas están en concordancia con los colaboradores y le atribuyen importancia a la flexibilidad horaria. De todos modos, el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar es un aspecto integral para trabajar, porque tiene directa repercusión en más de una dimensión del bienestar; afecta el bienestar mental, social y emocional.

### 5.3.6 Importancia del líder

Uno de los aspectos que ayuda a conciliar la vida laboral, personal y familiar es contar con un líder involucrado con valores afines a este concepto de equilibrio.

Un 53% de los encuestados cuenta, en mayor o menor medida, con un líder que se involucra y se preocupa por la experiencia del empleado. Este es un porcentaje bajo teniendo en cuenta la forma de concebir el liderazgo en la actualidad. La tendencia indica que las empresas deben migrar de un concepto de jefes a uno de líderes de equipos. De acuerdo con este porcentaje, en la mitad de los casos no se estaría trabajando en esta línea.

Contar con un líder que se involucre y se preocupe repercute en muchos aspectos de varias dimensiones, especialmente la emocional. El liderazgo en las organizaciones es un tema al que muchas veces no se le da la importancia que requiere, a grandes rasgos define en gran medida el rumbo de la empresa, clarifica la visión, alinea los objetivos y tiene un papel esencial respecto al desarrollo de las habilidades blandas para mantener buenas relaciones con el equipo de trabajo.

### 5.3.7 Capacitación

Los trabajadores ven de buena manera capacitarse, tanto a nivel de cursos específicos, como de posgrado, habiendo sido el beneficio más elegido en la encuesta. En un mercado tan dinámico y cambiante, la capacitación es un camino seguro para transitar, tanto para las organizaciones como para los colaboradores. De esta forma, las empresas pueden aprovechar más eficientemente sus recursos humanos y las personas acceden a estar constantemente actualizadas y preparadas, tanto para afrontar su trabajo dentro de su organización como para atender nuevos desafíos que puedan surgir en el mercado laboral.

Sin embargo, en ningún caso las empresas mencionan la capacitación como acción en sí misma ofrecida para generar bienestar en los colaboradores, sino que la ofrecen respondiendo únicamente a necesidades propias y puntuales de la organización.

La visión de las organizaciones y los colaboradores respecto a la capacitación son diferentes.

Un 72% de los encuestados dice recibirla eventualmente o nunca. Si se considera, además, que la población que recibió y contestó la encuesta está medianamente sesgada hacia gente joven, el resultado es aún más crítico. Porque a mayor edad, la gente suele tener menor propensión a actualizarse y menos aún a realizar cursos largos de posgrado o similares. Este es un aspecto con mucho potencial a ser trabajado y que puede traer grandes mejoras a nivel del bienestar en su conjunto, por su capacidad de influir en más de una dimensión:

- A nivel emocional, porque aumenta el sentimiento de autorrealización de las personas.
- A nivel social, porque permite interactuar en un ámbito distinto al laboral con los compañeros de trabajo.
- A nivel salarial -bienestar financiero- porque la capacitación tiene una estrecha vinculación con mejores puestos de trabajo y mejores salarios.

Por tanto, se concluye, que debería ser el principal aspecto a ser trabajado por las empresas.

#### 5.3.8 Motivación, satisfacción y sentido de pertenencia

Sentirse parte de la organización en la que se trabaja genera un compromiso adicional al de aquellos que solo se limitan a realizar sus tareas. Esto se expone en las tendencias de capital humano y es parte importante del bienestar de las personas. Una parte interesante de los encuestados así se sienten, y también están satisfechos con su desempeño en el trabajo. En ambos casos, es un porcentaje que aún puede mejorarse. Como se analizó al inicio, las empresas en Uruguay están empezando a madurar estos conceptos, a integrarlos en su forma de trabajar y a relacionarse con sus colaboradores.

A nivel motivacional, se observa que menos de la mitad de los colaboradores están motivados porque las empresas valoran su trabajo. En línea con los resultados sobre satisfacción, aún hay camino por recorrer. La baja motivación puede desencadenar cuatro reacciones en las personas, tal como se menciona en el marco conceptual: salida, voz, lealtad o negligencia. En este campo, aún hay trabajo por hacer. Incorporar más bienestar en el diseño del trabajo de los empleados, practicar la escucha activa e integrarlos en los resultados de la organización es un buen punto de partida. Las empresas no miden si las acciones de bienestar que ofrecen son exitosas, por lo que no están trabajando con el colaborador como centro, simplemente ofrecen lo que consideran que estos valorarán. Incorporar las necesidades del colaborador aumentará sus niveles de motivación.

Cuanto más avanzados en edad, los colaboradores están más conformes con las tareas que realizan. Con el paso del tiempo hay una tendencia a redirigir las tareas hacia sus intereses. Esto puede estar dado porque a edades tempranas, la falta de experiencia o el hecho de que aún no se haya terminado de formar a nivel profesional, puede dificultar la posibilidad de ser selectivo respecto de la posición a ocupar o las tareas a desempeñar en una compañía.

Otra acción destacada por los trabajadores fue el reconocimiento de parte de la organización por el trabajo realizado. Acciones como bonos, primas, aumento de salarios, ascensos,

“empleado del mes”, reconocimientos públicos, son fuertemente valoradas por los empleados, sienten que su trabajo es reconocido y se involucran más en la organización. Se puede ver que, además de que las personas valoran estas acciones, las empresas entrevistadas también se ocupan de dar feedback a sus colaboradores, de generar programas de bonos y trabajar en el reconocimiento. No sucede en todos los casos, pero sí en la gran mayoría.

Todo esto lleva a comprobar la importancia de sentirse parte de la empresa mencionada en las tendencias de capital humano. Conocer el producto final para el que trabaja la persona y el impacto de su trabajo, tiene que ver con involucrarse para comprometerse. Repercute en la motivación del colaborador, aumenta la productividad, permite encontrarle un sentido a las tareas para poder realizarlas mejor y más eficientemente. También tiene un tinte social, ya que genera otro relacionamiento con los compañeros de la organización.

### 5.3.9 Flexibilidad de tareas

Al consultar si consideraban importante la posibilidad de organizar su propio trabajo a través de priorización de tareas, autogestión de las pausas activas y resolución de problemas, las respuestas fueron sumamente positivas. Más del 90% respondió afirmativamente. Las tendencias de capital humano trabajan este concepto de involucrar al empleado en el diseño de su trabajo para una mejor experiencia. Que prácticamente todos los encuestados coinciden en la importancia de la autogestión, confirma que la mejor experiencia laboral posible lo involucra en el diseño y lo tiene como centro.

Todas estas acciones aportan flexibilidad a las tareas de la jornada laboral y queda a la vista que son sumamente valoradas. Impactan en el bienestar mental porque el colaborador logra adecuar el ritmo de trabajo a sus capacidades, a sus horas de mayor rendimiento y acompañar su productividad con las exigencias de sus tareas. Asimismo, impactan en el bienestar emocional porque el colaborador se siente valorado y reconocido por la empresa que confía en sus capacidades para decidir la mejor forma de organizar sus tareas y actividades.

### 5.3.10 Teletrabajo

La pandemia cambió la forma de trabajar en muchas empresas, pero sobre todo en los trabajadores. La reducción en la movilidad obligó a adaptarse a la nueva modalidad de trabajo, mucho más remoto que antes y realizar actividades laborales desde los hogares. La herramienta del teletrabajo le brinda cierta flexibilidad al trabajador, así como también ahorra tiempos y gastos de traslado.

El éxito de la modalidad -teletrabajo, presencial, régimen mixto- depende mucho de la situación y características de los trabajadores y del rubro de la organización. Aquellos trabajadores más jóvenes o sin hijos pueden tener tendencia a realizar un teletrabajo exitoso, así como también aquellas personas que se encuentran lejos de su lugar de trabajo, se pueden ver más motivados o predispuestos a realizar trabajo desde sus casas. El rubro de la empresa también es muy importante para determinar el éxito de las distintas modalidades.

Con respecto a la edad, se observa una preferencia en los más jóvenes -hasta 25 años- y los más adultos -mayores de 55 años- en la elección de la forma de trabajo presencial. No se cree que se esté ante una casualidad, que las franjas etarias que prefieran la presencialidad sean aquellas con menos probabilidad de tener hijos de corta edad. Es probable que las personas con hijos chicos elijan teletrabajar debido a que esto les daría la posibilidad de ahorrarse una cuota de guardería, de tener más horas para interactuar con ellos, de no deslindar las responsabilidades de la crianza y pasar más tiempo en familia.

Respecto al 39% de preferencia por la presencialidad en hombres y el 27% en las mujeres, se cree que las razones pueden responder a costumbres cotidianas: las mujeres siguen ocupándose más que los hombres en diversas tareas del hogar -trabajo no remunerado- y encuentran en el teletrabajo la posibilidad de facilitar estas tareas.

Una de las consecuencias más visibles del teletrabajo está relacionada con el límite de la jornada laboral. La línea de separación se volvió muy difusa, no permitiendo identificar claramente cuando culmina el horario. Esto lleva en ocasiones a jornadas largas y agotadoras con consecuencias que hacen peligrar el equilibrio para conciliar la vida laboral y familiar. Es sin duda, un aspecto clave que deberán atender las organizaciones.

Como corolario de este capítulo, se agrega que el éxito del teletrabajo está dado por el trabajo en conjunto de las personas y las organizaciones, pero sin dejar de lado que Uruguay acompaña a nivel país con las herramientas necesarias para transitar este camino. El internet es de primera calidad, la red abarca prácticamente la totalidad del territorio y los cortes de luz son escasos, lo que permite trabajar en condiciones similares que en la propia organización.

#### 5.3.11 Gimnasio y actividades físicas

Se aprecia un alto grado de aceptación por el pago de gimnasios o clubes deportivos ya que el 66,7% lo prefiere ante otros beneficios como spa o sesiones de masajes. Desde hace unos años, se ha instalado a nivel mundial una tendencia en la gente a preocuparse por su salud física, cuidarse, alimentarse mejor. La cantidad de gimnasios se ha multiplicado en Uruguay.

Esto también sucede a nivel empresarial, hoy en día cada vez son más las que se preocupan por ofrecer este tipo de beneficios a sus colaboradores. Esto es coherente con los resultados obtenidos en la encuesta en la que las personas prefieren tener acceso a clubes deportivos o gimnasios, ante otro tipo de beneficios físicos.

Es el beneficio que más converge entre la demanda de los colaboradores, y lo que ofrecen las empresas consultadas.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 COMPROBACIÓN O REFUTACIÓN DE HIPÓTESIS

Se valida que las empresas demuestran un interés genuino por el bienestar de sus empleados. Esta hipótesis se valida al momento de comprobar que en mayor o menor medida las empresas llevan a cabo acciones al respecto. Es necesario puntualizar que, a pesar de esto, no hay un trabajo del todo formal o profesional en las actividades de bienestar laboral que ofrecen. Falta desarrollar aún la conciencia de responsabilidad de las empresas y el impacto que tienen en el bienestar laboral de los trabajadores.

Las personas conocen el concepto de bienestar laboral a nivel general. Al darles a elegir diferentes opciones, plantean sus preferencias por sobre otras, lo que demuestra interés en el concepto en general y en las acciones en particular. También se percibe que se van presentando mayores exigencias por parte de las personas al momento de ser reclutadas. Esto aún es muy incipiente, pero, en suma, valida que las acciones de bienestar son un elemento importante para los trabajadores.

Se puede probar que el mercado uruguayo viene desarrollando conciencia respecto a la incorporación del bienestar laboral, tanto a nivel de las empresas como de los trabajadores. No es un concepto desconocido, sin embargo, aún falta madurar esta incorporación como práctica habitual dentro de los procesos normales de las empresas. No hay un conocimiento profundo ni profesionalizado sobre el tema y no se tienen claras las dimensiones, aunque hay acciones que se ocupan de ellas. Esta tendencia parece ir en aumento, considerando las acciones que las empresas planean mantener y continuar desarrollando al comprobar que tienen mejores resultados corporativos cuanto más alto es el bienestar de sus empleados.

## 6.2 OTRAS CONCLUSIONES

Hay un importante número de empresas que, si bien no están abordando este tema actualmente, lo tienen en agenda para trabajarlo próximamente. Si bien no es la situación ideal, es un indicio de que a corto y mediano plazo podría haber cambios favorables en este sentido. Se puede asumir que podría darse un efecto de contagio entre organizaciones, especialmente entre competidores directos ya que pierden competitividad para seducir y retener talentos.

El descanso adecuado por parte del colaborador es un factor fundamental para lograr el bienestar, contribuye para desarrollar un bienestar físico, mental y emocional. Para ello es clave que se respete el horario laboral y se determinen los momentos adecuados de ocio y descanso.

El bienestar laboral es parte de la experiencia humana. El trabajo es parte indivisible de la vida de las personas. Así como persiguen el bienestar en sus vidas personales, es menester lograr el bienestar a nivel laboral para alcanzar un estado de bienestar a nivel global. No se trata de lograr el equilibrio entre trabajo y vida personal, sino de integrarlos.

La dimensión emocional es la que tiene más importancia e incidencia en las personas. Tanto a nivel positivo como negativo, tiene un peso más significativo que el resto.

Es clave mantener un equilibrio en todas las dimensiones, no alcanza con satisfacer solo algunas ya que no es posible realizar una compensación entre dimensiones. El bienestar se logra conjugando las cinco.

### 6.3 ¿NECESIDAD O VALOR AGREGADO?

Al final de este camino, se desea responder la interrogante planteada en el título de este trabajo de investigación: ¿El bienestar laboral es un valor agregado o una mera necesidad? Con la información recogida en esta investigación, se puede afirmar que, mantener niveles adecuados de bienestar laboral es una necesidad. Las personas rinden más y son productivas cuando se sienten bien a nivel físico, mental y emocional y tienen cubiertas todas sus necesidades. No obstante, en el mercado uruguayo no hay una conciencia tan nítida al respecto.

Por un lado, a nivel empresarial se trata el tema como un valor agregado. Las empresas ofrecen determinados beneficios y los brindan construyendo su marca empleadora en este sentido: resaltando las acciones de bienestar como un adicional. Compiten por ser el mejor lugar para trabajar, por ser la primera elección de los talentos y por retenerlos; presumiendo de sus acciones para desarrollar el bienestar cuando hacerlo es, esencialmente, una necesidad para alcanzar sus objetivos estratégicos a través del desarrollo de sus empleados.

Por otro lado, las personas también lo perciben como un valor agregado. Valoran que las empresas ofrezcan beneficios que cubran sus necesidades, pero se está lejos de considerar que las empresas son responsables de trabajar en el bienestar emocional, mental o social de sus colaboradores.

## Bibliografía

- Robbins, S.P., Judge, T.A (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15va Edición, México: Pearson
- Deloitte (2017), “Reescribiendo las reglas para la era digital”, Tendencias Globales de Capital Humano
- Deloitte (2018), “El auge de la empresa social”, Tendencias Globales de Capital Humano
- Deloitte (2019), “Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano”, Tendencias Globales de Capital Humano
- Deloitte (2020), “La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante”, Tendencias Globales de Capital Humano
- Deloitte (2021), “La empresa social en un mundo disruptivo”, Tendencias Globales de Capital Humano
- Ruiz Rincón Hermes Alfredo. (2020). *Bienestar social laboral. Concepto. Programas de bienestar social*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bienestar-social-laboral/>
- Tratado de Versalles, 1919. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Clima-y-ambiente-organizacional-1ed-Jes%C3%BAs-Felipe-Uribe.pdf#page=22>
- Hurtado, D., Pereira, F. (2015). *El síndrome de desgaste profesional (Burnout Syndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral*. Revista Salud Bosque, 2(2), 29–38. Recuperado de <https://doi.org/10.18270/rsb.v2i2.61>
- Otero-López, J.M, Villardefrancos, E., Castro, C., Santiago, M.J. (2014). *Stress, positive personal variables and burnout: A path analytic approach*. European Journal of Education and Psychology, vol.7, núm 2, p.9-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1293/129332645003.pdf>
- de Miguel Calvo, J.M., Schweiger Gallo, I., de las Mozas Majano, O., Hernandez Lopez, J.M. (2011) *Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar*. Revista de Psicología del Deporte, vol.20, núm 2, p.589-604. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235122167023.pdf>
- Bolívar López, J. (2008) *La actividad física en las oficinas*. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/20545/u339789.pdf?sequence=1>
- ISS Facility Services (2019) *Nutrición saludable en el workplace*. Recuperado de <http://www.publications.issworld.com/ISS/ES/publicaciones/estudio-nutricion-saludable-workplace/?page=1>
- Barrios Casas, S., Paravic Klijn, T. (2006) Brasil: Revista Latino-Americana de Enfermagem, vol.14. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rlae/a/Htfc5SpcDQPw8LSsSGsKdCs/?lang=es&stop=next&format=html>

## ANEXO I: Guía de preguntas para entrevistar a empresas

- > ¿Trabaja o desarrolla el concepto de bienestar laboral? En nuestra investigación identificamos cinco dimensiones dentro del bienestar laboral: bienestar social, mental, financiero, emocional y físico. ¿Trabajan el concepto desde alguna de las cinco dimensiones o solo a nivel general?
- > ¿Específicamente qué actividades/beneficios/prestaciones ofrecen para desarrollar el bienestar de sus colaboradores?
- > ¿Conoce si los empleados tienen preferencia por alguna dimensión (área) en particular?
- > ¿Miden la efectividad de los programas de bienestar que proponen?
- > ¿Tienen presupuesto específico destinado a estas acciones de bienestar? ¿Cómo se gestiona dicho presupuesto?
- > ¿Consideran el bienestar laboral como una necesidad del colaborador o un valor agregado para el mismo?
- > Teletrabajo: ¿Cambiaron la modalidad de trabajo en la pandemia? ¿Obtuvieron conclusiones sobre cómo funcionó? ¿Planean seguir trabajando en la nueva modalidad? ¿En régimen parcial?
- > ¿Promueven la integración entre sus colaboradores? ¿A través de qué acciones?

Anexo II: Cuadros por variables

<b>Conozco el concepto bienestar laboral</b>			<b>TOTAL GENERAL</b>
<b>Nivel de formación</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	
Posgrado completo	22	70	92
Posgrado incompleto	20	40	60
Primaria completa	1		1
Secundaria completa	2	19	21
Secundaria incompleta	5	7	12
Terciario completo	51	115	166
Terciario incompleto	28	77	105
(en blanco)		1	1
<b>Total general</b>	<b>129</b>	<b>329</b>	<b>458</b>

Cuadro I - Conozco el concepto de bienestar por formación

<b>¿Qué modalidad elegirías para tus próximos años de trabajo?</b>					
<b>Nivel de formación</b>	Mixto mayormente presencial	Mixto mayormente teletrabajo	Presencial	Teletrabajo	Total general
Posgrado completo	30	29	2	7	94
Posgrado incompleto	12	18	5	3	60
Primaria completa				1	1
Secundaria completa	2	5	6	4	21
Secundaria incompleta	1		10	1	12
Terciario completo	21	62	18	18	166
Terciario incompleto	25	29	16	7	105
(en blanco)	1				1
<b>Total general</b>	<b>92</b>	<b>143</b>	<b>57</b>	<b>41</b>	<b>460</b>

Cuadro II - Modalidad de trabajo por formación

<b>¿Qué modalidad elegirías para tus próximos años de trabajo?</b>						
<b>Género</b>	Mixto mayormente presencial	Mixto mayormente teletrabajo	Mixto partes iguales	Presencial	Teletrabajo	Total
Hombre	49	71	45	35	15	215
Mujer	43	72	82	22	26	245
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>143</b>	<b>127</b>	<b>57</b>	<b>41</b>	<b>460</b>

Cuadro III - Modalidad de trabajo por género

<b>Mi jornada laboral finaliza al cumplir con el horario estipulado</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Sector</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total general</b>
Privado	56	80	67	82	96	381
Público	16	16	14	20	11	77
(en blanco)				1		1
<b>Total general</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>81</b>	<b>103</b>	<b>107</b>	<b>459</b>

Cuadro IV - Fin de la jornada laboral por sector

<b>En mi organización existe un ambiente de respeto y cooperación</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Género</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Hombre	3	8	52	74	78	215
Mujer	9	20	53	94	69	245
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>105</b>	<b>168</b>	<b>147</b>	<b>460</b>

Cuadro V- En mi organización hay un ambiente de cooperación y respeto por género

<b>El salario es importante para mi bienestar laboral</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Rango etario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
De 18 a 25 años			5	3	10	18
De 26 a 40 años		6	15	108	211	340
De 41 a 55 años			4	20	35	59
Más de 55 años		1	1	18	23	43
<b>Total general</b>		<b>7</b>	<b>25</b>	<b>149</b>	<b>279</b>	<b>460</b>

Cuadro VI - La importancia del salario por edad

Elija los 4 beneficios que más valoraría que su organización le ofreciera	MUJER		HOMBRE		PRIVADO		PUBLICO	
Educación (cursos, posgrados, capacitaciones)	211	23%	169	22%	310	22%	69	24%
Recreación (eventos sociales, deportivos, etc.)	72	8%	79	10%	123	9%	28	10%
Acceso a créditos	21	2%	28	4%	41	3%	7	2%
Programas de salud (seguros de salud, dentista)	141	16%	122	16%	217	16%	46	16%
Flexibilidad horaria	185	21%	176	23%	301	22%	59	21%
Posibilidad de teletrabajar	160	18%	114	15%	222	16%	51	18%
Transporte	50	6%	39	5%	81	6%	8	3%
Alimentación	60	7%	53	7%	95	7%	18	6%
	900		780		1390		286	

Cuadro VII – Beneficios elegidos por género y sector

Seleccione los dos aspectos que más valora de los siguientes	MUJER		HOMBRE		PRIVADO		PUBLICO	
Pago en fecha de mi salario	179	38%	153	34%	268	35%	64	42%
Horas extra	37	8%	30	7%	58	8%	9	6%
Bonos extraordinarios	97	21%	122	27%	199	26%	19	12%
Premios por productividad	108	23%	115	25%	175	23%	47	31%
Acceso a préstamos	17	4%	12	3%	19	2%	10	6%
Consideraciones de acuerdo a situación financiera particular	27	6%	23	5%	45	6%	5	3%
	465		455		764		154	

Cuadro VIII – Beneficios financieros elegidos por género y sector

Cuál de los siguientes beneficios preferiría que su organización le ofreciera	MUJER		HOMBRE		PRIVADO		PUBLICO	
Gimnasio / Club pago por la organización	147	64%	151	76%	247	69%	50	71%
Sesión de masajes descontracturantes	72	31%	46	23%	100	28%	18	26%
SPA / belleza	11	5%	2	1%	11	3%	2	3%
	230		199		358		70	

Cuadro IX – Beneficios bienestar físico elegidos por género y sector

Cuáles de las siguientes actividades valoraría que su organización le ofrezca	MUJER		HOMBRE		PRIVADO		PUBLICO	
Family Day	26	9%	29	10%	41	8%	13	15%
After Office	108	36%	124	45%	202	42%	30	34%
Jornadas de Integración	91	31%	77	28%	138	29%	30	34%
Festejo de cumpleaños	71	24%	47	17%	102	21%	15	17%
	296		277		483		88	

Cuadro X – Beneficios sociales elegidos por género y sector

Cuál de los siguientes beneficios preferiría que su organización le ofrezca:	MUJER		HOMBRE		PRIVADO		PUBLICO	
Viernes media jornada	122	36%	120	41%	209	40%	33	32%
Vestimenta casual	10	3%	22	8%	27	5%	5	5%
Día de cumpleaños libre	85	25%	51	17%	116	22%	19	18%
Elección día de teletrabajo/presencialidad	124	36%	99	34%	176	33%	46	45%
	341		292		528		103	

Cuadro XI – Otros beneficios elegidos por género y sector

¿Qué considera más importante para su bienestar laboral? Seleccione las 2 más importantes para usted	MUJER		HOMBRE		PRIVADO		PUBLICO	
Tener el mayor sueldo posible	103	21%	111	26%	178	23%	36	23%
Sentirte parte de la organización, conocer el fin de mi trabajo	37	8%	53	12%	81	11%	9	6%
Desarrollar un ambiente laboral confortable y ameno	145	30%	102	24%	201	26%	45	29%
Tener todas las condiciones físicas para realizar mi trabajo	15	3%	16	4%	27	4%	4	3%
Lograr equilibrio entre la vida laboral y personal	130	27%	116	27%	205	27%	40	26%
Realizar un trabajo que sea significativo	60	12%	32	7%	72	9%	20	13%
	490		430		764		154	

Cuadro XII – Beneficio más importante por género y sector

Elija los 4 beneficios que más valoraría que su organización le ofreciera	POSGRADO COMPLETO		POSGRADO INCOMPLETO		PRIMARIA COMPLETO		SECUNDARIA COMPLETO		SECUNDARIA INCOMPLETO		TERCIARIA COMPLETO		TERCIARIA INCOMPLETO	
Educación (cursos, posgrados, capacitaciones)	84	23 %	53	24 %	1	8 %	19	29 %	10	23 %	127	21 %	86	23 %
Recreación (eventos sociales, deportivos, etc.)	29	8 %	27	12 %		0 %	4	6 %	6	14 %	52	9 %	33	9 %
Acceso a créditos	4	1 %	4	2 %		0 %	9	14 %	1	2 %	13	2 %	18	5 %
Programas de salud (seguros de salud, dentista)	65	18 %	25	11 %	1	8 %	14	21 %	8	19 %	97	16 %	53	14 %
Flexibilidad horaria	83	23 %	49	22 %	1	8 %	12	18 %	10	23 %	125	21 %	81	22 %
Posibilidad de teletrabajar	73	20 %	41	18 %		0 %	8	12 %		0 %	105	18 %	47	13 %
Transporte	6	2 %	5	2 %	4	33 %		0 %	4	9 %	33	6 %	37	10 %
Alimentación	20	5 %	19	9 %	5	42 %		0 %	4	9 %	45	8 %	20	5 %
	364		223		12		66		43		597		375	

Cuadro XIII – Beneficios elegidos por nivel de formación

Seleccione los dos aspectos que más valora de los siguientes	POSGRADO COMPLETO		POSGRADO INCOMPLETO		PRIMARIA COMPLETO		SECUNDARIA COMPLETO		SECUNDARIA INCOMPLETO		TERCIARIA COMPLETO		TERCIARIA INCOMPLETO	
Pago en fecha de mi salario	56	30 %	41	34 %		0 %	20	48 %	11	46 %	129	39 %	74	35 %
Horas extra	17	9 %	6	5 %		0 %	5	12 %	5	21 %	19	6 %	15	7 %
Bonos extraordinarios	61	32 %	36	30 %		0 %	3	7 %	1	4 %	70	21 %	48	23 %
Premios por productividad	43	23 %	28	23 %	1	50 %	9	21 %	6	25 %	86	26 %	50	24 %
Acceso a préstamos	3	2 %	4	3 %		0 %	2	5 %		0 %	14	4 %	6	3 %
Consideraciones de acuerdo con situación financiera particular	8	4 %	5	4 %	1	50 %	3	7 %	1	4 %	14	4 %	17	8 %
	188		120		2		42		24		332		210	

Cuadro XIV – Beneficios financieros elegidos por nivel de formación

Cuál de los siguientes beneficios preferiría que su organización le ofrezca	POSGRADO COMPLETO		POSGRADO INCOMPLETO		PRIMARIA COMPLETO		SECUNDARIA COMPLETO		SECUNDARIA INCOMPLETO		TERCIARIA COMPLETO		TERCIARIA INCOMPLETO	
		%		%		%		%		%		%		%
Gimnasio / Club pago por la organización	53	60%	45	82%	1	100%	9	50%	12	100%	101	66%	77	78%
Sesión de masajes descontracturantes	34	38%	9	16%		0%	9	50%		0%	46	30%	19	19%
SPA / belleza	2	2%	1	2%		0%		0%		0%	7	5%	3	3%
	89		55		1		18		12		154		99	

Cuadro XV - Beneficios bienestar físico elegidos por nivel de formación

Cuáles de las siguientes actividades valoraría que su organización le ofrezca	POSGRADO COMPLETO		POSGRADO INCOMPLETO		PRIMARIA COMPLETO		SECUNDARIA COMPLETO		SECUNDARIA INCOMPLETO		TERCIARIA COMPLETO		TERCIARIA INCOMPLETO	
		%		%		%		%		%		%		%
Family Day	9	7%	2	3%		0%	3	13%	2	17%	25	12%	12	9%
After Office	51	41%	33	46%		0%	8	35%	4	33%	77	37%	59	45%
Jornadas de Integración	40	32%	21	29%		0%	5	22%	4	33%	61	29%	37	28%
Festejo de cumpleaños	24	19%	16	22%	1	10%	7	30%	2	17%	46	22%	22	17%
	124		72		1		23		12		209		130	

Cuadro XVI – Beneficios sociales elegidos por nivel de formación

Cuál de los siguientes beneficios preferiría que su organización le ofrezca:	POSGRADO COMPLETO	POSGRADO INCOMPLETO	PRIMARIA COMPLETO	SECUNDARIA COMPLETO	SECUNDARIA INCOMPLETO	TERCIARIA COMPLETO	TERCIARIA INCOMPLETO
Viernes media jornada	52	40%	45%	0%	9%	32%	37%
Vestimenta casual	8	6%	1%	0%	2%	7%	10%
Día de cumpleaños libre	17	13%	22%	1%	100%	43%	19%
Elección día de teletrabajo/presencialidad	53	41%	29%	0%	5%	18%	40%
	130		89		1	28	14
						230	139

Cuadro XVII – Otros beneficios elegidos por nivel de formación

¿Qué considera más importante para su bienestar laboral? Seleccione las 2 más importantes para usted	POSGRADO COMPLETO	POSGRADO INCOMPLETO	PRIMARIA COMPLETO	SECUNDARIA COMPLETO	SECUNDARIA INCOMPLETO	TERCIARIA COMPLETO	TERCIARIA INCOMPLETO
Tener el mayor sueldo posible	39	21%	20%	17%	0%	16%	38%
Sentirte parte de la organización, conocer el fin de mi trabajo	13	7%	18%	15%	0%	5%	12%
Desarrollar un ambiente laboral confortable y ameno	54	29%	29%	25%	1%	50%	24%
Tener todas las condiciones físicas para realizar mi trabajo	5	3%	1%	1%	50%	1%	2%
Lograr equilibrio entre la vida laboral y personal	55	29%	38%	32%	0%	7%	17%
Realizar un trabajo que sea significativo	22	12%	12%	10%	0%	3%	7%
	188		118		2	42	22
						332	210

Cuadro XVIII - Beneficio más importante por nivel de formación

Elija los 4 beneficios que más valoraría que su organización le ofreciera	18 A 25		26 A 40		41 a 55		MÁS DE 55	
Educación (cursos, posgrados, capacitaciones)	9	16%	283	22%	53	25%	35	27%
Recreación (eventos sociales, deportivos, etc.)	4	7%	121	9%	14	7%	12	9%
Acceso a créditos	3	5%	28	2%	10	5%	8	6%
Programas de salud (seguros de salud, dentista)	7	12%	187	15%	42	20%	27	21%
Flexibilidad horaria	14	25%	280	22%	42	20%	25	19%
Posibilidad de teletrabajar	9	16%	216	17%	35	17%	14	11%
Transporte	7	12%	71	6%	7	3%	4	3%
Alimentación	4	7%	96	7%	7	3%	6	5%
	57		1282		210		131	

Cuadro XIX – Beneficios elegidos por rango etario

Seleccione los dos aspectos que más valora de los siguientes	18 a 25		26 a 40		41 a 55		MÁS DE 55	
Pago en fecha de mi salario	10	28%	247	36%	41	35%	34	40%
Horas extra	5	14%	52	8%	5	4%	5	6%
Bonos extraordinarios	8	22%	170	25%	32	27%	9	10%
Premios por productividad	10	28%	162	24%	29	25%	22	26%
Acceso a préstamos		0%	19	3%	3	3%	7	8%
Consideraciones de acuerdo con situación financiera particular	3	8%	30	4%	8	7%	9	10%
	36		680		118		86	

Cuadro XX – Beneficios financieros elegidos por rango etario

Cuál de los siguientes beneficios preferiría que su organización le ofrezca	18 a 25		26 a 40		41 a 55		MÁS DE 55	
Gimnasio / Club pago por la organización	13	81%	220	69%	38	69%	27	73%
sesión de masajes descontracturantes	3	19%	93	29%	13	24%	9	24%
SPA / belleza		0%	8	2%	4	7%	1	3%
	16		321		55		37	

Cuadro XXI – Beneficios bienestar físico elegidos por rango etario

Cuáles de las siguientes actividades valoraría que su organización le ofrezca	18 a 25		26 a 40		41 a 55		MÁS DE 55	
Family Day	1	3%	41	9%	6	9%	7	17%
After Office	9	25%	196	44%	20	31%	7	17%
Jornadas de Integración	8	22%	115	26%	28	43%	17	40%
Festejo de cumpleaños	18	50%	94	21%	11	17%	11	26%
	36		446		65		42	

Cuadro XXII - Beneficios sociales elegidos por rango etario

Cuál de los siguientes beneficios preferiría que su organización le ofrezca:	18 a 25		26 a 40		41 a 55		MÁS DE 55	
Viernes media jornada	5	25%	187	39%	36	44%	14	27%
Vestimenta casual	1	5%	19	4%	7	9%	5	10%
Día de cumpleaños libre	2	10%	108	23%	12	15%	14	27%
Elección día de teletrabajo/presencialidad	12	60%	166	35%	27	33%	18	35%
	20		480		82		51	

Cuadro XXIII - Otros beneficios elegidos por rango etario

¿Qué considera más importante para su bienestar laboral? Seleccione las 2 más importantes para usted	18 a 25		26 a 40		41 a 55		MÁS DE 55	
Tener el mayor sueldo posible	5	14%	157	23%	29	25%	23	27%
Sentirse parte de la organización, conocer el fin de mi trabajo	6	17%	65	10%	11	9%	8	9%
Desarrollar un ambiente laboral confortable y ameno	9	25%	182	27%	35	30%	21	24%
Tener todas las condiciones físicas para realizar mi trabajo	4	11%	20	3%	3	3%	4	5%
Lograr equilibrio entre la vida laboral y personal	10	28%	187	28%	29	25%	20	23%
Realizar un trabajo que sea significativo	2	6%	69	10%	11	9%	10	12%
	36		680		118		86	

Cuadro XXIV - Beneficio más importante por rango etario

### ANEXO III: Encuesta sobre Bienestar Laboral

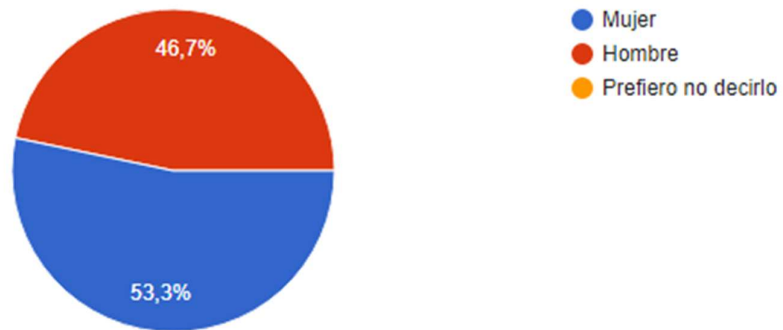
Dentro de las tendencias mundiales de Capital Humano, viene ganando terreno el concepto de Bienestar Laboral.

El siguiente cuestionario ayudará a investigar y conocer la realidad en Uruguay, cómo los empleados lo valoran y qué ofrecen las organizaciones.

#### PERFIL DEL ENCUESTADO

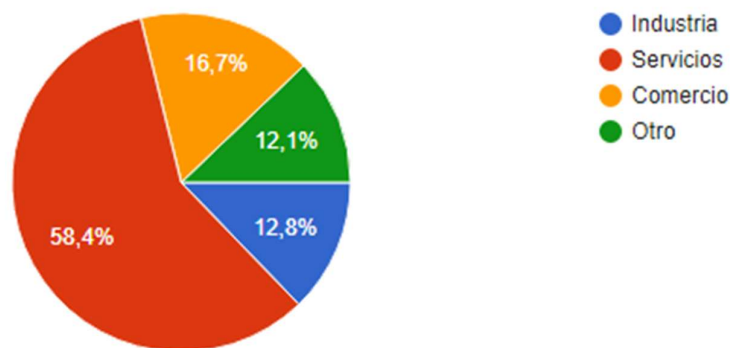
##### Sexo

460 respuestas



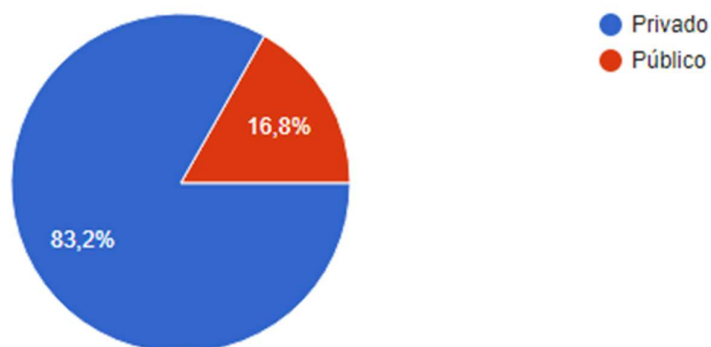
##### Rubro en el que trabaja

454 respuestas



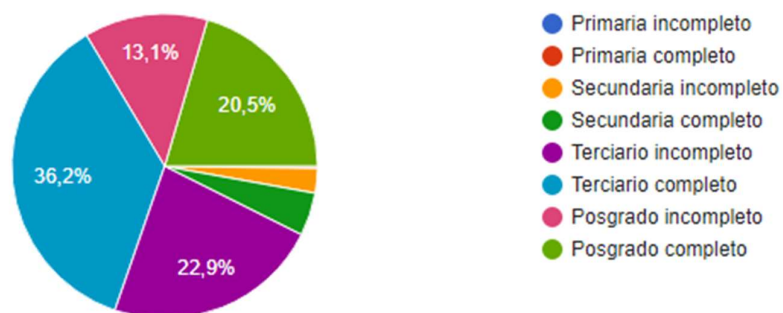
### Sector de empleo

459 respuestas



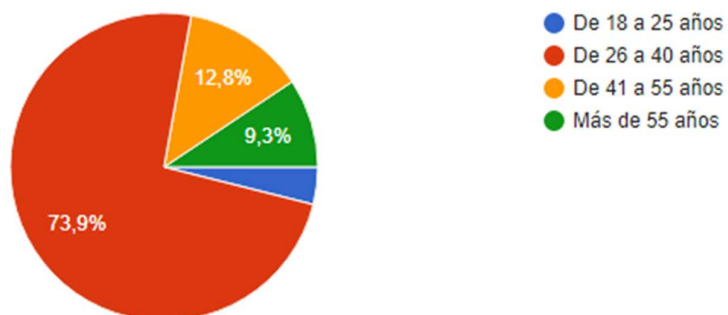
### Nivel de formación

459 respuestas

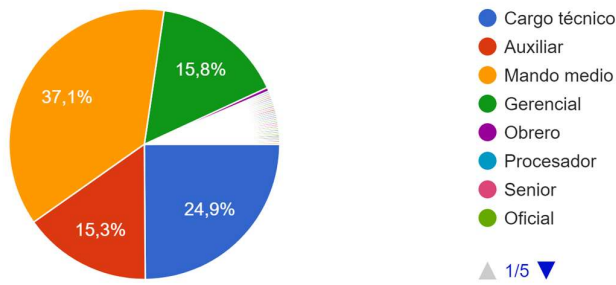


### Rango etario

460 respuestas

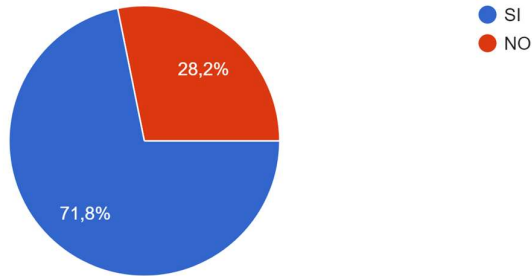


Cargo que ocupa en la actualidad  
450 respuestas

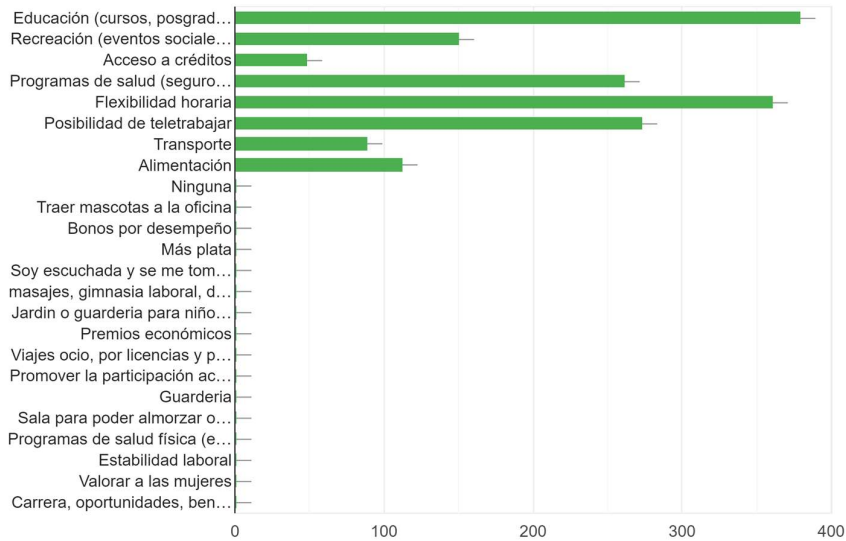


## BIENESTAR

Conozco el concepto bienestar social laboral  
458 respuestas

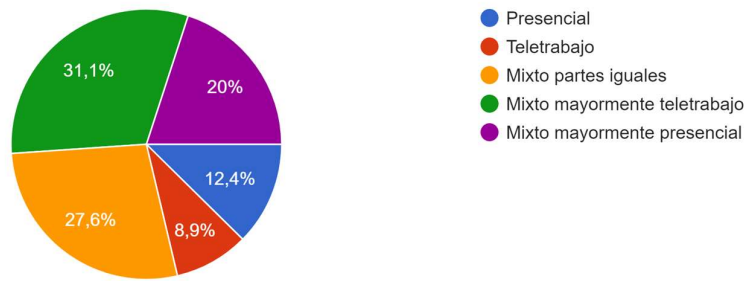


Elija los 4 beneficios que más valoraría que su organización le ofreciera  
458 respuestas



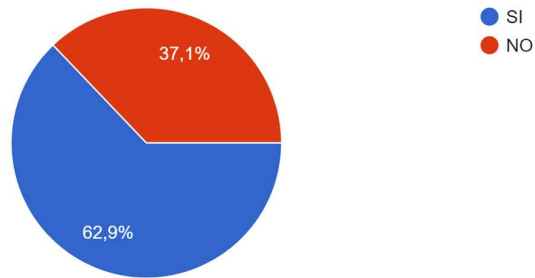
¿Qué modalidad elegirías para tus próximos años de trabajo?

460 respuestas



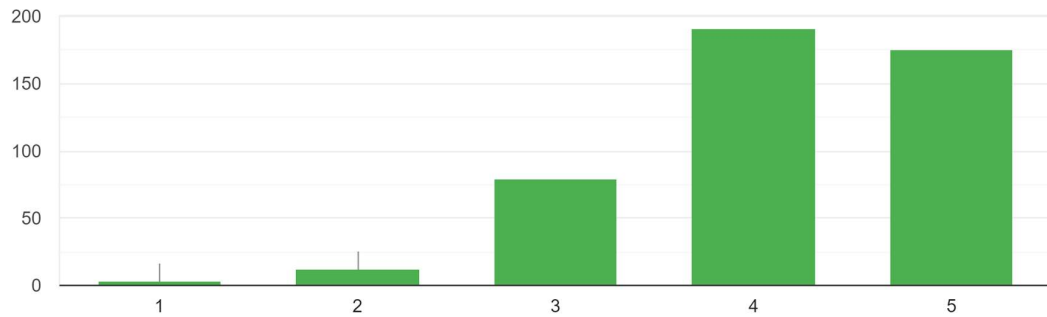
En mi organización se realizan reuniones de tipo social, presenciales o virtuales

458 respuestas



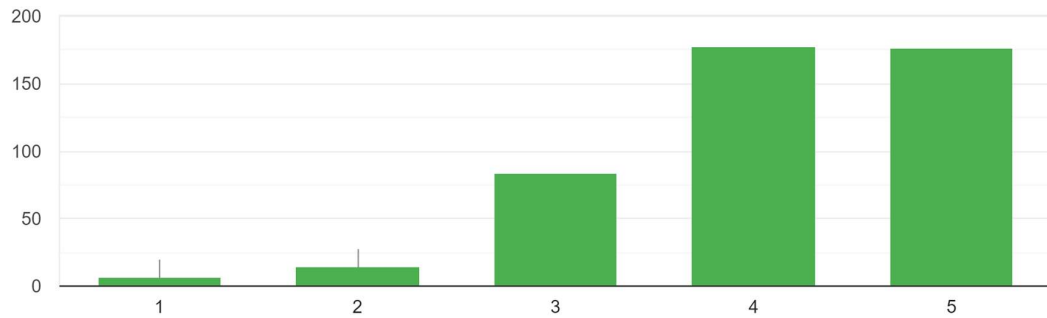
Cuento con todas las herramientas para desarrollar mi trabajo

460 respuestas



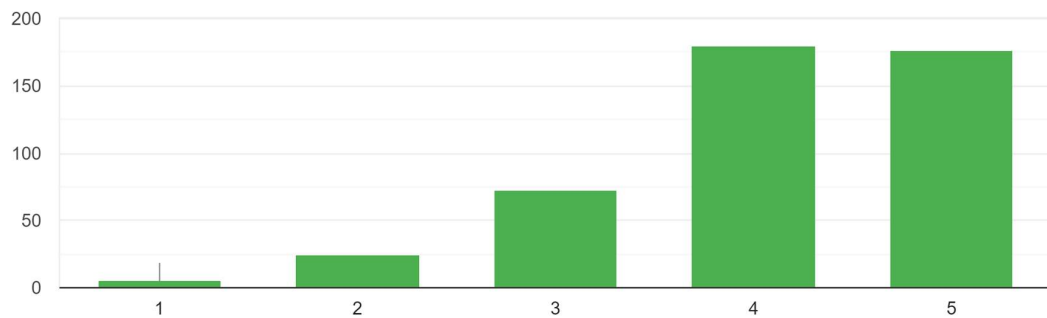
El espacio físico y las condiciones ambientales son confortables y acogedoras para el desarrollo de mis funciones

460 respuestas



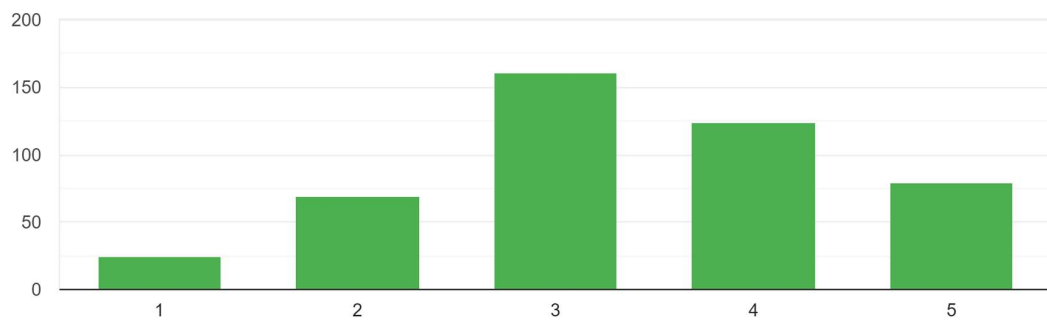
El equipo y el mobiliario son adecuados, cómodos y están en buen estado

460 respuestas



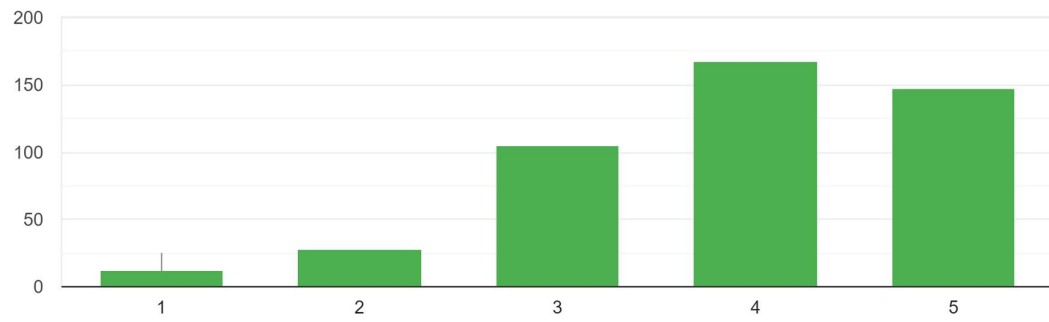
Me siento satisfecho con las actividades de bienestar social laboral realizadas por mi organización

458 respuestas



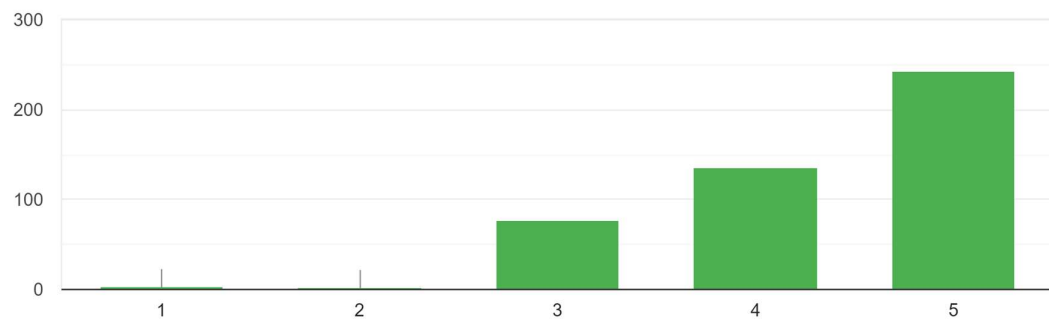
En mi organización existe un ambiente de respeto y cooperación

460 respuestas



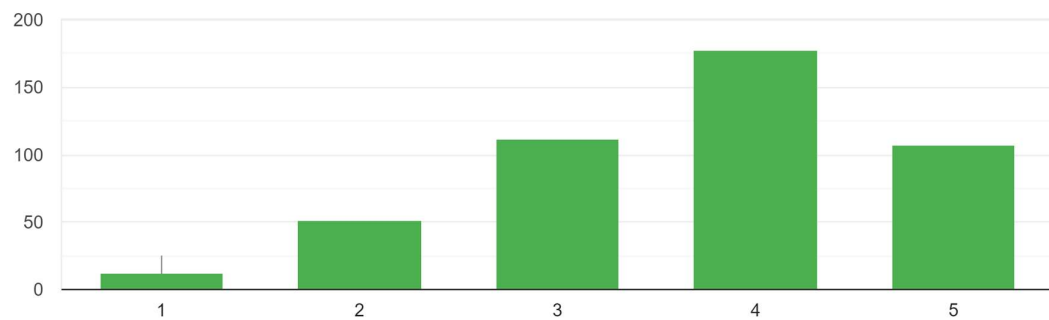
Considero que es muy importante que se promuevan las relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral

460 respuestas



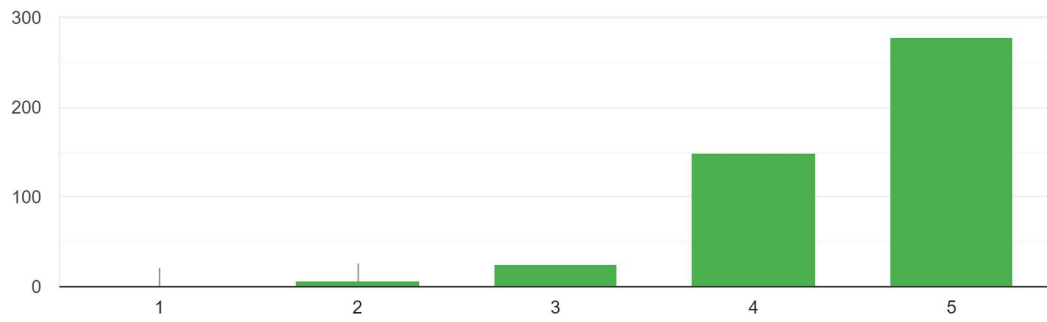
En mi empresa se adaptan las condiciones para conciliar la vida laboral, personal y familiar

460 respuestas



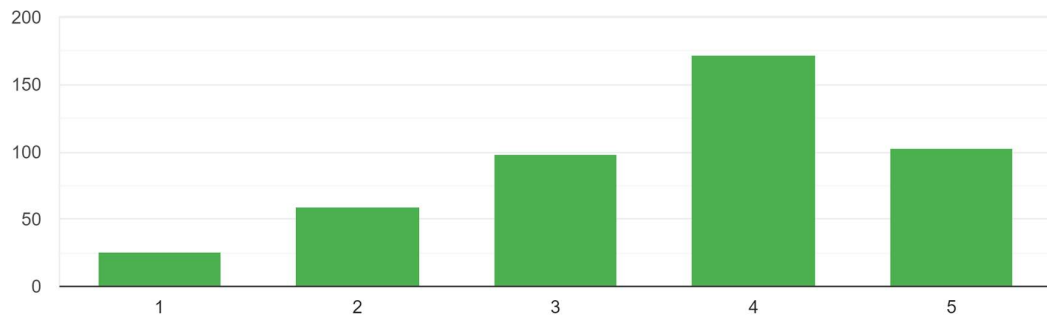
### El salario es importante para mi bienestar laboral

460 respuestas



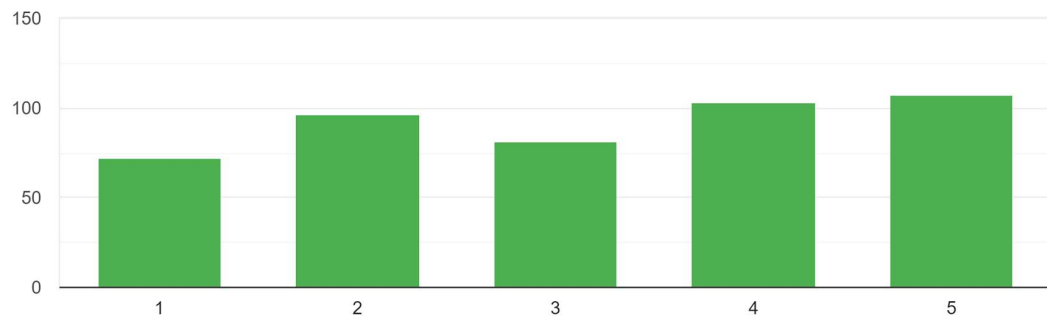
### Considero que mis responsabilidades son acordes a mi salario

458 respuestas



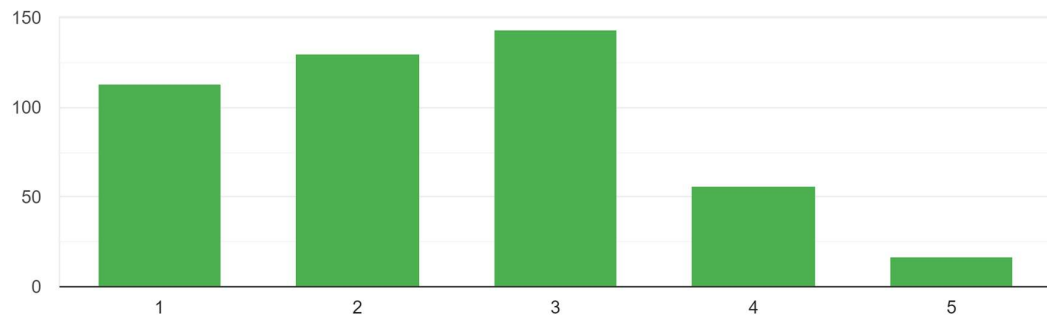
### Mi jornada laboral finaliza al cumplir con el horario estipulado

459 respuestas



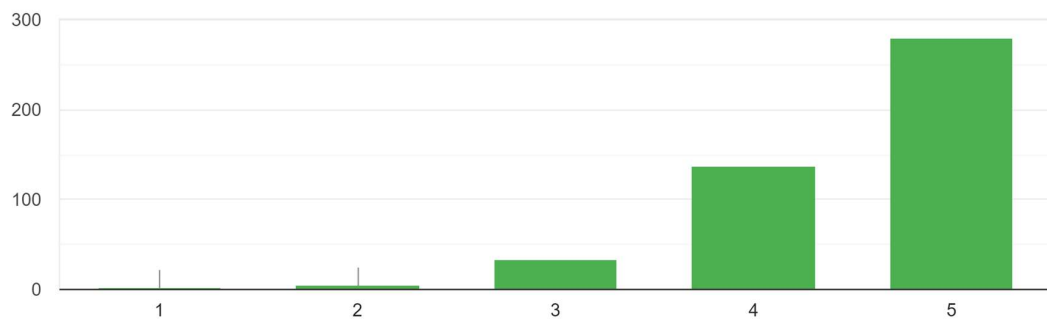
El desarrollo de mi trabajo afecta negativamente a mi vida personal

459 respuestas



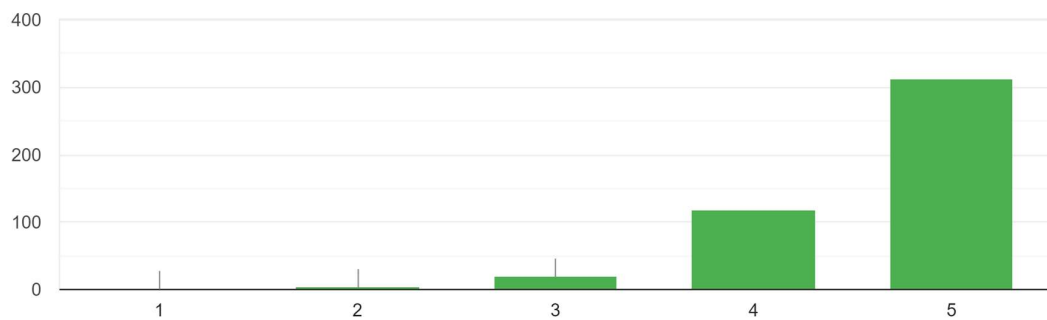
Considero importante tener la libertad de decidir cómo organizo mi trabajo (priorización de tareas, pausas, resolución de problemas)

457 respuestas



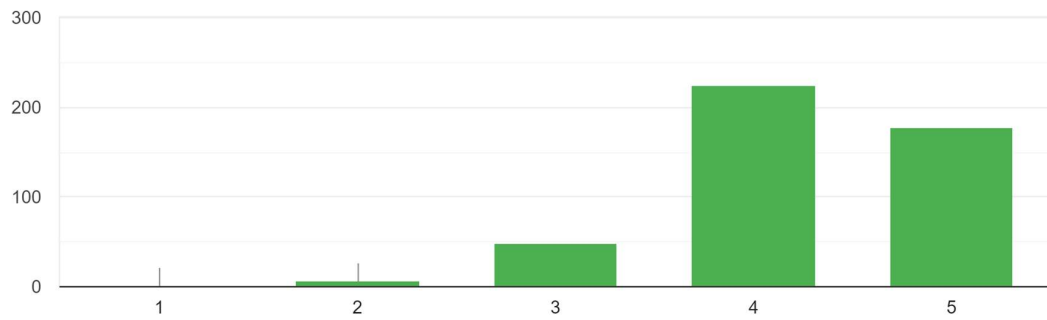
La flexibilización laboral contribuye positivamente en mi bienestar

456 respuestas



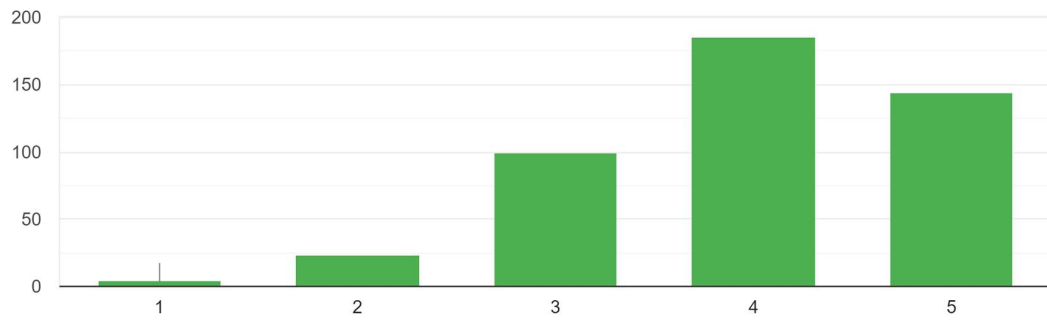
### Me siento satisfecho con mi desempeño en el trabajo

458 respuestas



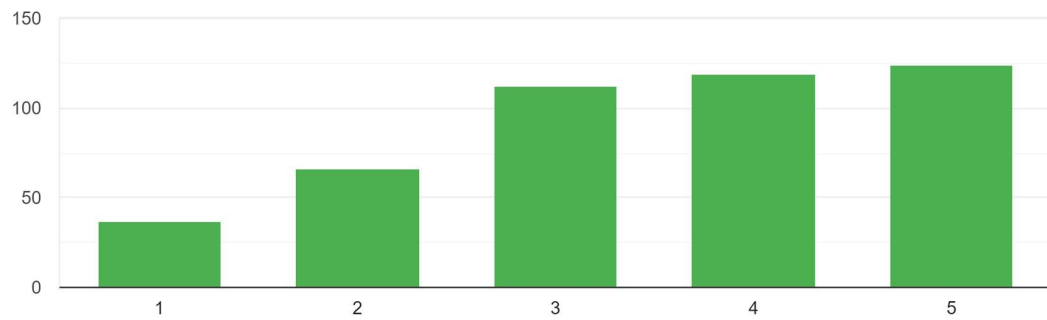
### Me siento a gusto con mi entorno laboral

457 respuestas

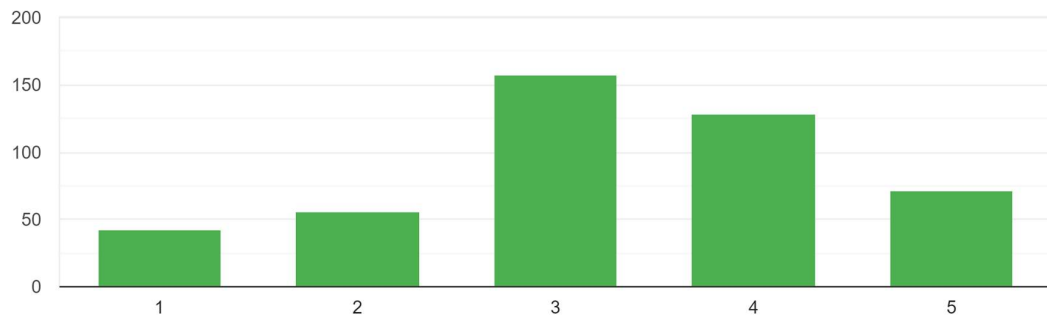


### Cuento con un líder que se involucra y se preocupa por mi experiencia

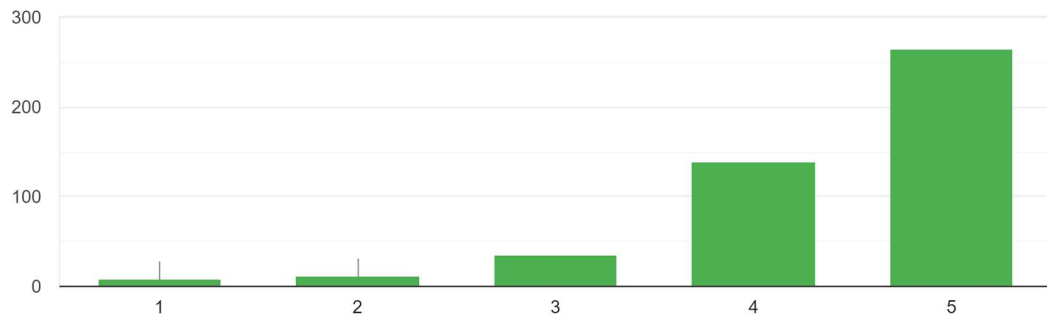
458 respuestas



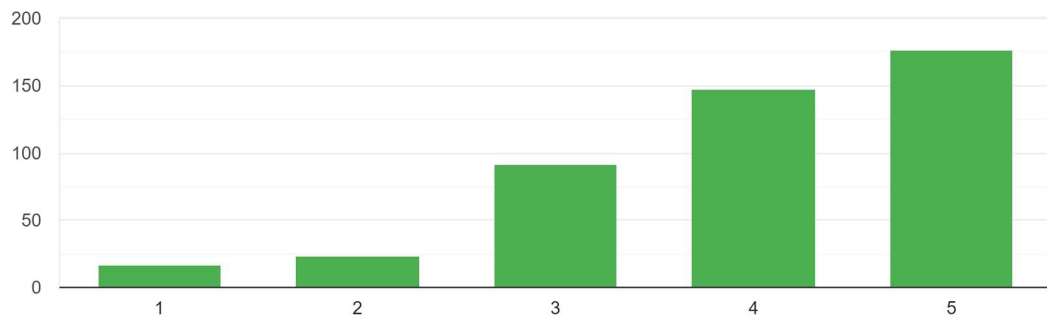
Me siento motivado porque la organización valora mi trabajo y toma acciones con respecto a ello  
457 respuestas



Considero importante el reconocimiento de mi trabajo por parte de la organización  
458 respuestas

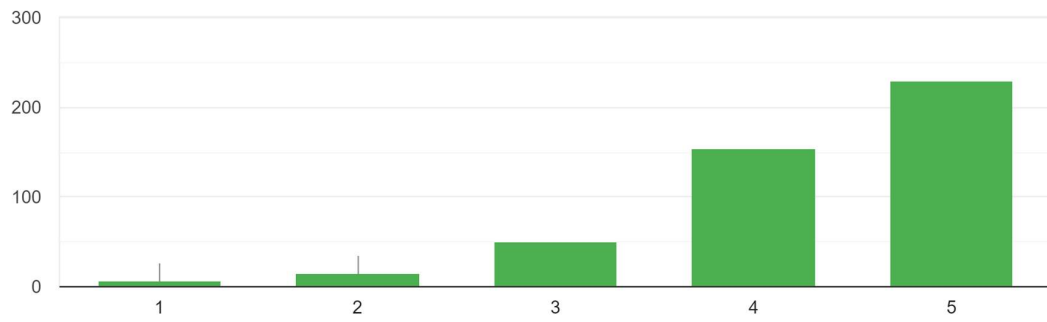


Me siento parte de la organización en la que trabajo  
456 respuestas



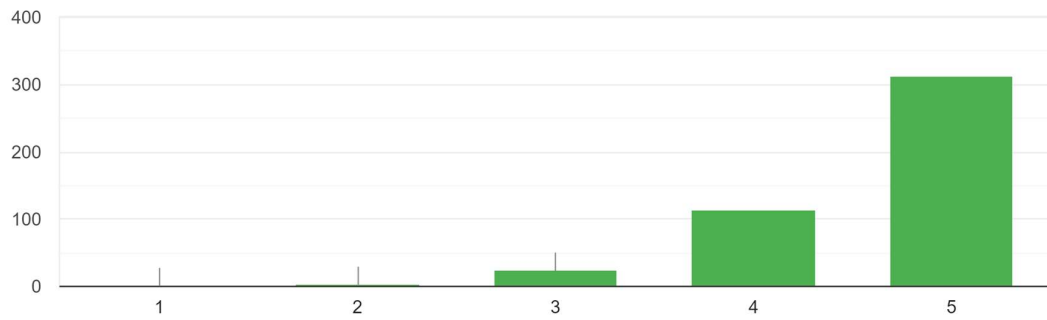
Conozco el impacto de mi trabajo en el resultado final de la organización

457 respuestas



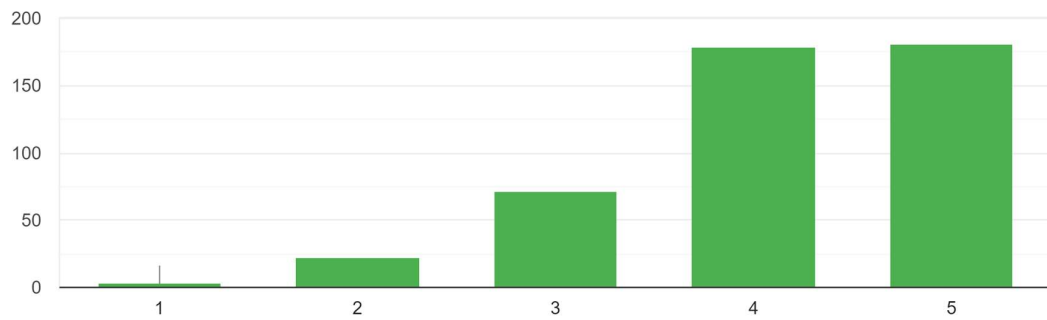
Es muy importante para mi conocer el producto final para el cual trabajo

455 respuestas

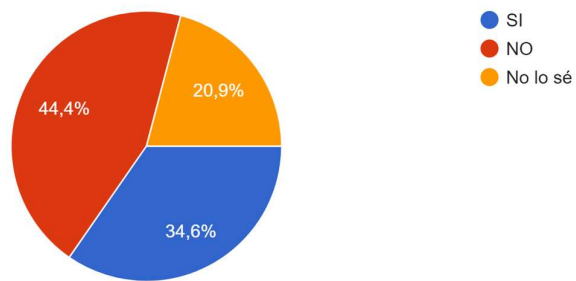


Me gusta el trabajo que realizo

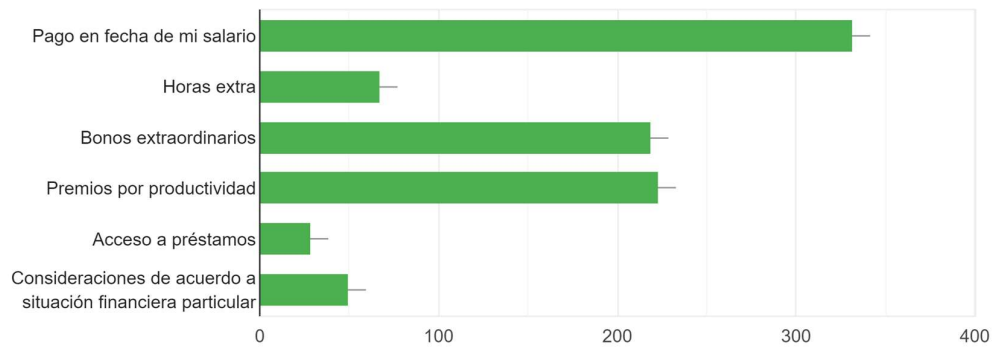
457 respuestas



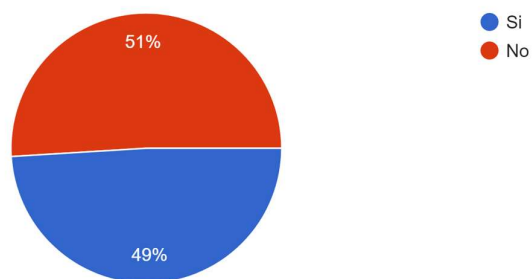
En mi empresa tengo la posibilidad de cambiar mis tareas a otras mas afines a mis intereses  
459 respuestas



Seleccione los dos aspectos que más valora de los siguientes  
460 respuestas

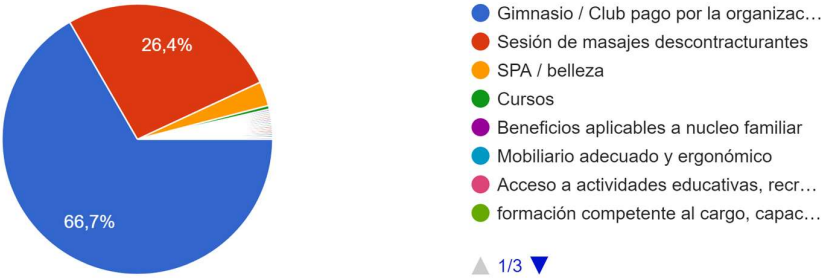


La empresa tiene un lugar de descanso adecuado para ser usado por los empleados  
459 respuestas



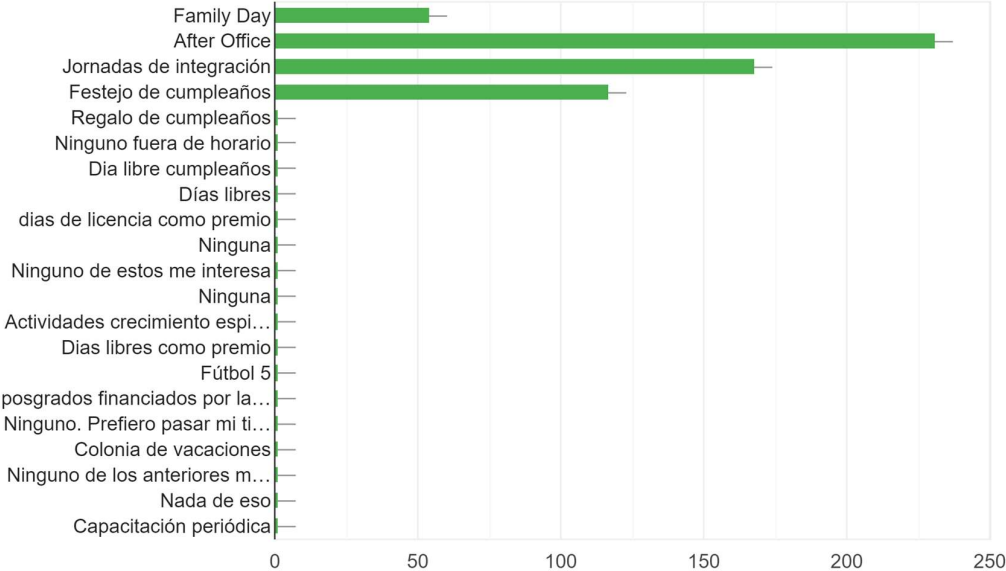
Cual de los siguientes beneficios preferiria que su organización le ofrezca

447 respuestas



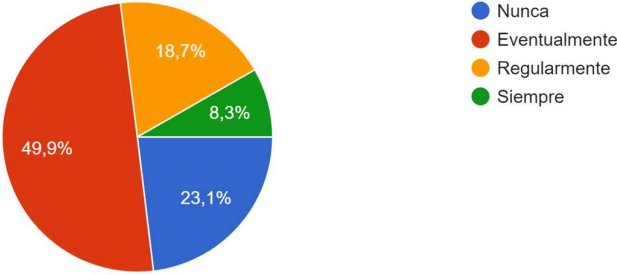
Cuales de las siguientes actividades valoraría que su organización le ofrezca

444 respuestas



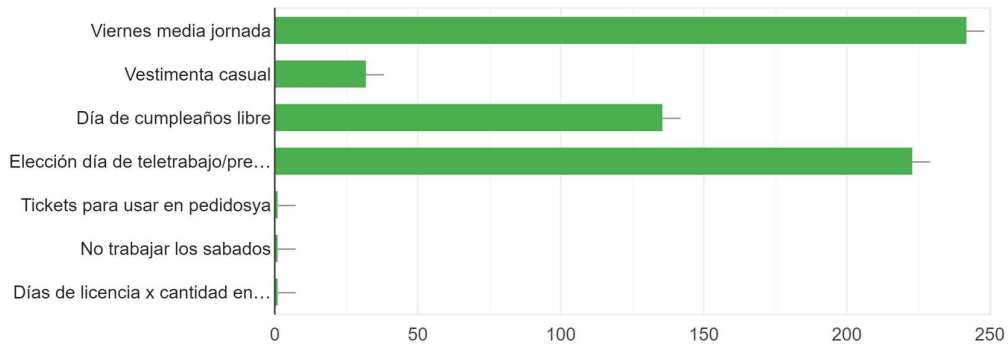
Mi empresa me ofrece planes de capacitación

459 respuestas



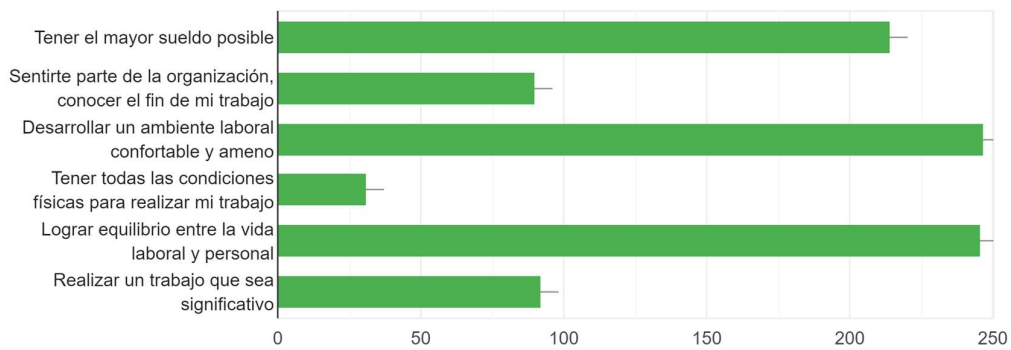
Cual de los siguientes beneficios preferiria que su organizaci3n le ofrezca:

456 respuestas



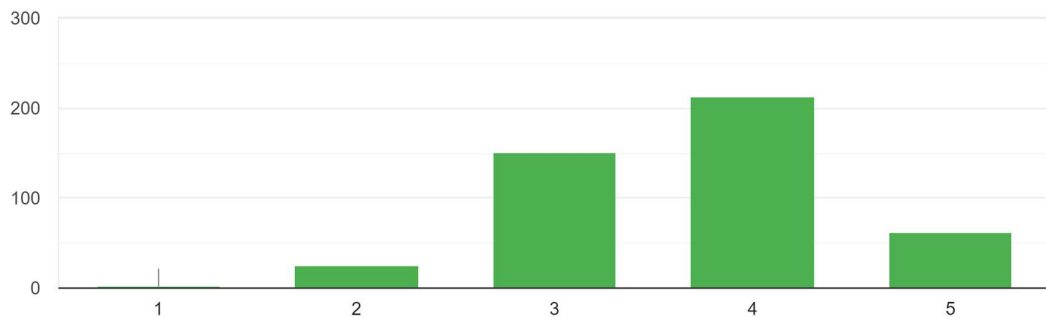
¿Qué considera más importante para su bienestar laboral? Seleccione las 2 más importantes para usted

460 respuestas



Sintetizando todos los aspectos que la empresa me ofrece, ¿Cómo califico mi nivel de Bienestar actual?

453 respuestas



<b>Lo mejor de mi empresa es:</b>	<b>Lo peor de mi empresa es:</b>
Relacionamiento entre el personal y mandos superiores	Comunicación y falta de evaluación de desempeño
El potencial de crecimiento que proyecto	La ubicación geográfica
Mi monitor. Es espectacular	La soledad
Buena remuneración. Bonos. Muy buenas condiciones físicas de trabajo.	Excesiva centralización en la toma de decisiones. Muy baja incorporación de tecnología en los procesos. Sobre calificación de los empleados.
El ambiente laboral	La no capacitación. No hay un plan de carrera. No hay grandes beneficios para los empleados.
El sentido	Su conformación directiva
El sueldo	Nada
La flexibilidad	La burocracia
Mi autonomía	Soledad
La magnitud de los proyectos	La comunicación
El buen clima laboral	La comunicación
Prestigio técnico	Las horas de trabajo
Flexibilidad	La poca posibilidad del crecimiento vertical
Que ofrece varios proyectos	Su gestión en general
El ambiente laboral	Empresa familiar con poco control interno
Infraestructura	Carga horaria
Nuestra misión.	La carga de trabajo por ineficiencias en los procesos.
La estabilidad	Salario
El ambiente de trabajo	Las condiciones edilicias
Los beneficios que tiene	No hacen aumentos de sueldo por buen desempeño
Prestigio	Ubicación
Ambiente	Plan de carrera
Flexibilidad y ambiente de trabajo	Jornadas extensas de trabajo y muchas reuniones
La infraestructura	Falta de comunicación
flexibilidad, autogestión y relacionamiento	escalas de salario
Balance vida laboral y personal	Ambiente laboral
Flexibilidad, sueldo, beneficios para los empleados	Posibilidades de crecimiento acotadas en el rubro finanzas
La seguridad y la posibilidad de expresión	Las dificultades de acción debido a la estructura organizacional y la burocracia
Que pagan siempre a tiempo el sueldo	Las evaluaciones de desempeño y los líderes

Libertad	Falta de reconocimiento
El ambiente laboral	No hay espacio para el descanso
Grupo de trabajo	Falta de controles y protocolos
Flexibilidad	Falta de organización
Es el ambiente laboral y la carga horaria	No siempre se premia al que más trabaja y más se preocupa por la empresa
la calidez	pocos desafíos significativos
Teletrabajar	Falta de feedback y metas
El buen relacionamiento entre compañeros	Salario
El horario de trabajo	Las tareas monótonas
La estrecha relación que desarrolle con mis jefes	Poca relación en todos los departamentos, falta de cooperación jefes, pocas posibilidades de asenso
Poder brindar buen servicio	Que clientes queden insatisfechos
El ambiente y grupo de trabajo	La falta de recursos humanos
Salario	Baja integración social
Beneficios	Posibilidades de crecimiento - pocas
flexibilidad	salario forzado
La gente y los desafíos	Trabajar muchas horas
La flexibilidad	La falta de motivación
Cobrar mi sueldo en fecha	La falta de metas claras
Ambiente laboral	Directivos poco involucrados
Es una empresa honesta y responsable con un ambiente laboral ameno y de colaboración	Hay desbalance de vida personal/trabajo y no se consideran aspectos de bienestar/conformidad de los empleados.
Pagan en fecha	Somos números, no personas
la gente	dificultad para poder pedir aumento de sueldo
La estabilidad laboral	Las pocas posibilidades de crecimiento
Las personas y los desafíos diarios que implica mi trabajo.	La comunicación interna.
La relación entre todos los empleados es un ambiente "familiar" porque por lo general no hay tanta rotación de personal	Que el jefe mande mensajes por whatsapp a cualquier hora, cualquier día de la semana
el ambiente laboral	la desorganización
Mis compañeros	Mi jefa
El ambiente laboral	Falta de reconocimiento
Pago en fecha del salario	Ambiente laboral

Es organismo público, es difícil que pierda este empleo	Por ser organismo público se pierde la individualidad
Clima laboral	Desinterés de los mandos altos por la empresa
Tarea desempeñada socialmente	Los ascensos por antigüedad y no por formación
Flexibilidad	Estructura
Estabilidad	Escasas y lentas oportunidades de ascenso
Flexibilidad	Compañerismo
La confianza que me brindan	El ambiente laboral
La comodidad con la que se trabaja	No tener incentivo
bueno ambiente laboral	
Calidez humana	Presión
el ambiente en el que se trabaja	en ocasiones puntuales jornadas laborales muy largas, mayores a 9 hs.
Teletrabajo	Comunicación e integración
Desempeño la actividad para la cual estoy preparada	Remuneración
ambiente	remuneración
El grupo humano	Compensaciones
El ambiente laboral	Horarios fijos
EL AMBIENTE LABORAL Y LOS COMPAÑEROS	TENER QUE TRATAR CON PUBLICO DIRECTO
El sueldo que me pagan	El poco desarrollo de actividades de integración. Está en la prehistoria en ese tema.
Que es en familia y a nuestra manera	Depender de algunos clientes
Estabilidad laboral	Falta de valoración
El salario	Los jefes
El pago	El horario
Humanidad	No aumentar salario
Horario de trabajo	Falta de capacitación
Es una empresa muy humana	A veces demasiado burocrática
La flexibilidad	Informalidad
Horario flexible	Poca oportunidad de ascenso
Libertad	Compañerismo
la importancia que tenemos como distribuidora, al ser líder en nuestra categoría	el manejo complicado con los empleados, falta de stock
La infraestructura	Sistema de evaluación
La flexibilidad que tengo	La comunicación

Trato directo con todos los niveles	Exceso de horas de trabajo impagas
Es una Empresa grande.	Comunicación.
Flexibilidad y estabilidad	Estancamiento y monotonía
Ambiente	Salario
Clima laboral y proactividad	Twitter
Estoy super conforme con la empresa, tenemos muchos beneficios que valoro un montón y realmente se preocupan por los colaboradores.	Qué tiene estructura chica en Uruguay y para crecer hay que irse del país.
El salario	La falta de respuesta antes situaciones complicadas
Flexibilidad	Nada
El ambiente laboral	Relación sueldo trabajo
Seguridad	La no valoración
Pago en fecha	Chusmerío
Pago en fecha	Demora en dar reconocimiento económico
Sueldo	Falta de preocupación por el bienestar del personal
El ambiente laboral	Falta de capacitación
Beneficios salud, flexibilidad horaria, posibilidad de teletrabajo, ambiente laboral muy bueno	Sueldos
Recursos humanos	
La comodidad del ambiente	Bajo salario
Flexibilidad de acuerdo con la situación particular de cada funcionario.	No hay conceptos negativos de alto impacto.
flexibilización horaria, ambiente laboral	pocas posibilidades de crecimiento
Horario	Bien estar laboral
El teletrabajo junto con la flexibilidad y libertad al momento de realizar las distintas tareas.	Si tuviera que volver a la presencialidad.
La estabilidad	El elitismo
Ambiente	Sobrecarga de trabajo
Apredizaje	Lideres
El ambiente laboral	Falta de capacitación
Mis compañeros	Mis jefes
Compañeros	Gerencia
El sueldo	La gente
El horario de trabajo	Las tareas monótonas
Que ocupo un lugar en ella	Faltan de crecimiento
Oportunidad de crecimiento	Poca valoración al personal

Sus valores	Ubicación geográfica
Mis compañeros. Flexibilidad laboral.	Burocracia. El cliente con el que trabajamos
Sus valores	Ubicación geográfica
La estabilidad laboral	La verticalidad. La falta de motivación. El clima laboral.
La posibilidad de trabajar en un área de interés personal	Carga horaria
La estabilidad	Falta de comunicación
El contacto con el cliente	La inestabilidad económica
El lugar	El sueldo
El ambiente laboral	La desorganización
Salario	Ambiente laboral
Que me siento cómoda con mis compañeros	Faltan algunas estructuras para definir ascensos y/o aumentos
El Ambiente	La comunicación
La flexibilidad laboral en algunas áreas, el sueldo está el primer día hábil, las personas con las que trabajo en mi grupo.	El poco interés de la dirección y RRHH en la mayoría de sus colaboradores.
El equipo humano de trabajo	Puestos de mandos medio-altos no definidos claramente
La libertad decisión	Falta de rubros
El equipo	La monotonía
La estabilidad	Exceso de trabajo/responsabilidad
La magnitud de los proyectos	La comunicación
Calidad humana	No lo tengo claro
Sueldos, pagos en fecha y beneficios	Mucho estrés por el tipo de trabajo, trabajar algunos fines de semana
Flexibilidad horaria	pocos beneficios
El buen ambiente laboral	El Cr. Lopez
La flexibilidad	Las licitaciones
horario laboral	no tiene teletrabajo, me gustaría que cada uno se puede organizar donde trabajar según sus preferencias
El pago en fecha y la estabilidad laboral.	El amateurismo con el que se maneja los RRHH
La flexibilidad de poder moverse y cambiar de puesto de trabajo	La exigencia
Cooperativismo	
Mi jefe	El lugar de trabajo

Que es una empresa familiar	-
Me siento parte de ella	No tiene flexibilidad horaria ni ofrece beneficios como motivación
Trabajo en equipo	Exceso de jornada laboral
Posibilidades de crecimiento profesional	El no equilibrio entre trabajo y vida personal
Beneficios sociales y laborales se cumplen todos de forma excelente	Poca remuneración de acuerdo a las tareas
Libertad en el trabajo y poder almorzar tranquilo	El tiempo que demanda fuera de horario
La confianza	
El horario que ofrece	Falta de sección de recursos humanos
El área donde trabajo y el liderazgo ofrecido.	La poca flexibilización en algunos aspectos
el ambiente laboral	El volumen de trabajo crece y no se incrementa el sueldo en la misma proporción
La no rigidez	Mucho trabajo
Flexibilidad en la licencia	Falta de organización
El trato con el público	El patrón
La calidez de las personas	Falta de comunicación
Compañerismo	Egocentrismo
Sus valores	Ubicación geográfica
Instalaciones	Cantidad de horas de trabajo
Varios beneficios Alimentación Salud Capacitación	La comunicación
El ambiente laboral	Contratación a término
El ambiente se trabajo	Salir a las 18
El equipo de trabajo que tenemos	La cantidad de horas que trabajamos y no pagan horas extras
Lo humano	
Pago en fecha de los salarios	El ambiente laboral no es muy bueno
La gente	Horario rígido continuo
La gente	
El ambiente, la posibilidad de crecer y que se preocupen por tu bienestar	
El ambiente laboral	El statu quo de los puestos
no sé	el ambiente
La gente	Por pandemia, pocas actividades sociales
Que me realiza como persona y como profesional además de la estabilidad laboral	Poca capacidad de crecimiento y carencia de ascenso

Mis compañeras	Mis jefes
El excelente trato hacia sus empleados y ambiente laboral	-
Ambiente Laboral	Mucho horario de trabajo.
Jornada laboral flexible	La falta de oportunidades para ascender.
Flexibilidad	Clima
Estabilidad	La falta de comunicación
Ambiente laboral	Carga horaria
Varios beneficios Alimentación Salud Capacitación	La comunicación
El horario	Vínculos laborales
El compromiso con el producto	La falta de lideres
La flexibilidad en las exigencias del trabajo, dejándolo a la responsabilidad propia	La falta de coordinación entre diferentes tareas a cumplir con el resto del personal
Mis compañeros de trabajo	La cantidad de trabajo
La cercanía con la Dirección de la compañía	Debido a la baja rotación del personal, para ciertas actividades hacen falta chicos más jóvenes por su impronta
El ambiente laboral	No poder tomar mate
Estabilidad económica	Burocracia
El ambiente	Jornada extensa
El salario	Organización
Los desafíos que me genera	Las políticas de RRHH
El ambiente laboral y el trabajo que realizo	El salario si bien no es malo podría ser bastante mejor
La flexibilidad	Los mandos superiores(políticos)
Permite trabajar manteniendo una buena calidad de vida	No se evalúa ni reconoce el esfuerzo
Pagan siempre a tiempo	La falta de capacitación de los líderes y la disparidad de sueldo entre personas que hacen el mismo trabajo.
Ambiente Laboral	Carga Horaria
Pago en fecha del salario	Ambiente laboral
ESCUCHA DE PROPUESTAS EN LA TAREA	los amiguismos
Buen ambiente entre compañeros	Escaso reconocimiento hacia el empleado
El excelente trato hacia sus empleados y ambiente laboral	-
Seguridad en el puesto de trabajo	No hay
La gente	La carga horaria

Estructura horizontal	Carga horaria
Bonos	Equilibrio Laboral Personal
El pago del salario en fecha	La exigencia.
	No pagar sueldos en fecha correspondiente.
Nivel humano	Competitividad
La dinámica	La carga horaria
Ambiente laboral	Poca posibilidad de flexibilización en algunos aspectos
Estabilidad	Desigualdad
Mi posibilidad de crecimiento.	La exigencia
La flexibilidad	El desorden
El ambiente con lo compañeros	La presión
La flexibilidad	No se
La posibilidad de equilibrar vida laboral y personal	La falta de capacitación
Las posibilidades de desarrollo	La presión constante
El nombre	El trato con el empleado
Solo hacer horas extras en casos excepcionales	No está claro el organigrama que genera una mala distribución de funciones y responsabilidades.
El equipo	Los plazos de entrega
Relación hora/remuneración	Poca disponibilidad de algunos para trabajar
Horario de trabajo	Falta de capacitación
Tengo posibilidades de incidir muy positivamente en varios aspectos de mi trabajo	Falta organización del trabajo. Se pretende un volumen de trabajo irreal y con recursos escasos
Permite trabajar manteniendo una buena calidad de vida	No se evalúa ni reconoce el esfuerzo
La flexibilidad (cuando no estamos en pandemia)	Hago muchas horas extra y no me las pagan
Estabilidad	Falta de reconocimiento y posibilidad de ascenso
El buen ambiente laboral	El Cr. Lopez
Que me queda cerca	El horario
La gente	
Trabajar cómodo	La falta de una organización general y similar pago a mismos cargos y funciones
Servicios	Nada
Horario corto y flexible	La falta de formación requerida para el ingreso
Flexibilidad horaria	Oportunidades de desarrollo

La flexibilidad de poder moverse y cambiar de puesto de trabajo	La exigencia
La relación entre compañeros de trabajo, y la disponibilidad de algunos jefes a brindarte conocimientos	La soberbia de algunas personas con un cargo superior al tuyo
El ambiente laboral	Situación financiera
El crecimiento constante de mi sector	No acompañar el crecimiento comercial conjuntamente con los diferentes sectores con los cuales debemos interactuar producto de la demanda del negocio.
Lugar físico de trabajo	Falta de crecimiento
Fuerte infraestructura en activos	Poca proactividad, lentitud para los cambios, poca cultura de asumir responsabilidades y errores
El respeto y reconocimiento hacia el trabajador	La verticalidad
Flexibilidad	Tiempo de cobranza
Los beneficiarios para los vales se logran los resultados	Los cambios de autoridades en cada periodo de gobierno
Las personas que la conforman	Ausencia de pagos de horas extra
Ambiente laboral	Reconocimiento
El clima favorable	El salario
El producto final	Somos un número
Me trae como resultado nuevos contactos comerciales	El desorden generalizado
es la comunicación con el equipo de trabajo	Es cumplir con los reglamentos existentes
Solo hacer horas extras en casos excepcionales	No está claro el organigrama que genera una mala distribución de funciones y responsabilidades.
Nada	Salarios bajos, nulo reconocimiento a la productividad, no lugar para comer.
Cooperativismo	
El ambiente laboral	Falta de reconocimiento
La cultura organizacional	-
Compañerismo	Horario de almuerzo
El grupo humano	Políticas de capacitación
Las posibilidades de desarrollo profesional que brindan	La carga horaria
La libertad de acción	La falta de organización
Solo hacer horas extras en casos excepcionales	No está claro el organigrama que genera una mala distribución de funciones y responsabilidades.
Solo hacer horas extras en casos excepcionales	No está claro el organigrama que genera una mala distribución de funciones y responsabilidades.

Flexibilidad	Picos de carga laboral
Los objetivos	Las condiciones edilicias y físicas
Pago en fecha de los salarios	El ambiente laboral no es muy bueno
Los beneficios	Las horas extras
Horario	Bien estar laboral
Trabajo con mucha autonomía y se favorece el trabajo en grupo.	Tengo dos trabajos en uno siento que no se respetan los horarios establecidos. En el otro trabajo "lo peor" es la falta de compromiso y formación de algunas compañeras que no permiten que el trabajo fluya como debería.
Los fines sociales para la cual fue creada	Falta de comunicación y coordinación entre mandos Gerenciales
La gente que trabaja allí	
Flexibilidad, sueldo, beneficios para los empleados	Posibilidades de crecimiento acotadas en el rubro finanzas
El equipo	Alta exigencia en periodos prolongados
La estabilidad laboral	La invisibilidad personal
El equipo de trabajo	Los Usuarios
Me permiten decidir el rumbo de mi sector	Machismo y cooperativismo del grupo mayoritario de profesionales
Terminar el trabajo del día y olvidarte hasta el otro día	El trato desigual entre los funcionarios
El profesionalismo	La burocracia y la política
Puedo manejar horarios con flexibilidad	Recibo cada vez más responsabilidades, sin compensación económica o de otro tipo
Es una empresa muy humana	A veces demasiado burocrática
La gente.	El no llevar a la par las distintas áreas que dan soporte a la empresa.
La estabilidad	No se valora adecuadamente el desarrollo académico alcanzado
el salario	La falta de compromiso de los líderes
Las vacaciones	El ambiente laboral
Salario puntual y ambiente laboral	Falta de criterios
El horario que me permiten hacer	El entorno laboral
la gente colaboradora	a veces es muy burócrata
La organización	La lentitud en algunos trámites
El bono extraordinario	El lugar físico
El ambiente laboral	Horarios fijos

Salario	La ubicación
El ambiente laboral es muy bueno y el trabajo es cómodo.	No lo sé.
Compañeras	Que no valoran al empleado
Apredizaje	Lideres
El compañerismo	El salario
El equipo de trabajo	La presión
Realizar un trabajo significativo	El salario
Es una cooperativa, no hay un patrón y tiene más participación en las decisiones los empleados y socios	Cuando se pierde el objetivo (según la directiva) y poco apoyo a mandos medios
Estabilidad	La falta de comunicación
Las vacaciones	El ambiente laboral
Salida en hora	Carencia RRHH
La libertad	El salario
La posibilidad de teletrabajar	No tiene nada relevante que considere negativo
La gente	La tarea
las personas	malos lideres
MERITOCRACIA	MERITOCRACIA
Salarios y beneficios	Ambiente laboral
Flexibilidad	Falta de liderazgo
Pago en tiempo y forma	Tener que ir presencial por un día
Es una empresa dinámica	Difícil de establecer límites con respecto al trabajo, lo que implica horas extras para atender volumen
Están constantemente alentando al desarrollo de las personas	La burocracia de ciertas cosas
El buen Ambiente laboral	Horas extras
Beneficios	Poco crecimiento
todo	mucha burocracia y estructuras fijas para los ascensos
La experiencia adquirida en los años q trabajo ahí	Falta de incentivos
El sentirme valorada	
Ambiente laboral	Rigideces para situaciones especiales
Seguridad laboral, posibilidad de crecimiento profesional	Burocracia, lentitud (empresa pública)
El ambiente laboral	Falta de capacitación
	Falta de comunicación

El Teletrabajo	Poca flexibilidad horaria
Ver los resultados de mi trabajo.	Mal ambiente laboral.
El salario	La falta de respuesta antes situaciones complicadas
El salario	La falta de respuesta antes situaciones complicadas
El tipo de trabajo	La jefatura
Flexibilidad y estabilidad	Estancamiento y monotonía
Sustentabilidad	Meritocracia
Flexibilidad y ambiente de trabajo	Jornadas extensas de trabajo y muchas reuniones
el salario	la sobrecarga laboral
El potencial de crecimiento que proyecto	La ubicación geográfica
La flexibilidad laboral en algunas áreas, el sueldo está el primer día hábil, las personas con las que trabajo en mi grupo.	El poco interés de la dirección y RRHH en la mayoría de sus colaboradores.