

MENTALMENTE RENTABLES

Las empresas con modelos de flexibilidad para prevenir enfermedades de salud mental llevan la delantera en cuanto a atracción y retención de talento.

POR: Nancy Malacara



Para Antonio Bello, la herencia del covid-19 se traduce en solidaridad y prevención. El director de Recursos Humanos de la química Covestro en México recuerda que, en 2019, la empresa puso en marcha un programa de tanatología, sin imaginar que un año más tarde esa iniciativa sería una herramienta importante para una docena de sus trabajadores y que, luego, se convertiría en la base de toda una estrategia para evitar enfermedades de salud mental en su plantilla.

No podía ser de otra manera, ya que el coronavirus intensificó el estrés laboral que ya venía siendo un problema para el 75% de la población trabajadora en el país, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), pero además, desencadenó otros factores psicosociales que comprometían la salud mental de las personas, así como la continuidad de los negocios.

Arturo Juárez, coordinador del Observatorio de Factores Psicosociales y Bienestar Organizacional, refiere que, en los últimos dos años, las alteraciones y síntomas más frecuentes fueron el síndrome de desgaste laboral (*burnout*), perturbaciones en el sueño, ansiedad, depresión y trastornos psicosomáticos, es decir, problemas físicos que se ven agravados por factores mentales.

“Del 10% de los empleados que padecían alguno de estos problemas antes de la pandemia pasamos al 50%”, dice el también investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. “No hay recetas que apliquen para todos, un diagnóstico cuidadoso y profundo permitirá generar intervenciones más dirigidas y efectivas”.

En este contexto, Bello estaba consciente de que debían hacer algo. Comenzaron con un análisis completo de la compañía y por dar seguimiento a los cuestionarios que recomienda la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para ayudar a las empresas a cumplir con la NOM-035, la norma contra el estrés laboral que obliga a los empleadores a identificar los factores de riesgo psicosocial.

“Obtuvimos un resultado de riesgo nulo, pero, aun así, vimos casos que podían ser un foco rojo a futuro, así que entrenamos al servicio médico, dos doctoras y dos enfermeras, para identificar cualquier problema que fuera necesario derivar”, explica.

El programa de tanatología evolucionó a una línea de emergencia, en la que los 316 empleados de Covestro pueden encontrar apoyo tanatológico, psicológico, psiquiátrico, médico y de contención emocional.

“Desde que empezó la pandemia, hemos dado más de 400 días de permiso con goce de sueldo. Pese a ello, la productividad no ha sufrido una caída y ha habido muy pocos casos donde la persona decide salir de la organización. Tenemos una rotación por debajo del 6%. Culturalmente, nunca habíamos estado tan expuestos y conscientes de la importancia de la salud mental”, menciona.

La estrategia de Covestro México contempla un expediente médico de cada empleado, conferencias con profesionales sobre salud, manejo de estrés, meditación, *mindfulness*, nutrición, asesoría legal y atención para mascotas. Además, organiza eventos en los que el líder juega con su equipo a través de plataformas lúdicas, al tiempo que

**4 DÍAS
O MENOS**

es el promedio de incapacidad de las Súper Empresas por cuestiones de salud emocional-mental.

PRINCIPALES PRÁCTICAS DE LAS SÚPER EMPRESAS EN APOYO A LA SALUD MENTAL DE SU PLANTILLA.

84%

ENVÍO DE INFORMACIÓN PREVENTIVA POR MAIL.

59%

ALIANZAS CON PROFESIONALES DE LA SALUD PARA REALIZAR CAMPAÑAS PREVENTIVAS.

56%

CREACIÓN DE PROGRAMAS Y/O COMITÉS INTERNOS PARA EL BIENESTAR EMOCIONAL.

54%

PROGRAMA DE ATENCIÓN EMOCIONAL PARA EMPLEADOS.

SÚPER EMPRESAS CON REGISTROS DE COLABORADORES QUE HAN PRESENTADO UN IMPACTO NEGATIVO EN SU SALUD EMOCIONAL-MENTAL DURANTE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS.

42%

MÁS DE 3,000 EMPLEADOS.

46%

ENTRE 500 Y 3,000 EMPLEADOS.

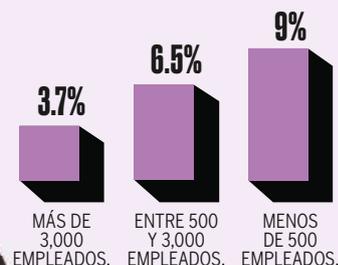
53%

MENOS DE 500 EMPLEADOS.

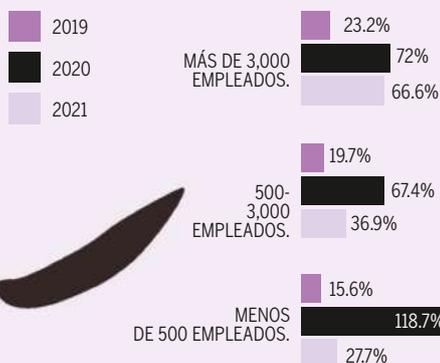
53%

de las Súper Empresas implementaron programas de apoyo emocional-mental para colaboradores que perdieron familiares durante la pandemia.

PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE HAN PRESENTADO UN IMPACTO NEGATIVO EN SU SALUD EMOCIONAL-MENTAL DURANTE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS.



CADA AÑO, LAS SÚPER EMPRESAS INVIERTEN MÁS EN LA SALUD EMOCIONAL-MENTAL.



Porcentaje de crecimiento respecto al año anterior de la inversión en salud emocional-mental de los colaboradores.

EFFECTOS NEGATIVOS POR LA PANDEMIA EN LOS COLABORADORES

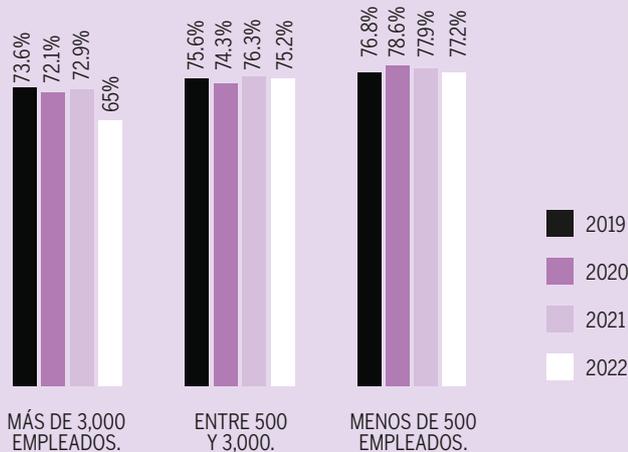
ESTRÉS	81%
ANSIEDAD	66%
TRASTORNO DEL SUEÑO	45%
DEPRESIÓN	36%
TRASTORNOS ALIMENTICIOS	14%
ADICCIONES	7%

FUENTE: TOP Companies.

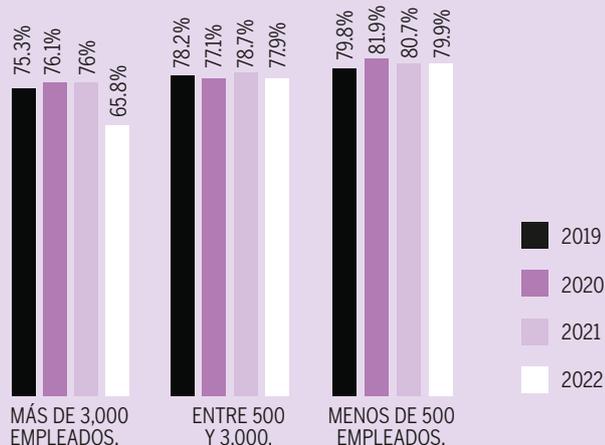
ILUSTRACIÓN : DRAGONFLY STUDIO

¿CÓMO SE SIENTEN LOS COLABORADORES DE LAS SÚPER EMPRESAS?

“EL ESTRÉS LABORAL NO ME HA PROVOCADO PROBLEMAS DE SALUD”.



“ESTE TRABAJO NO HA AFECTADO NEGATIVAMENTE MIS ACTIVIDADES PERSONALES”.



se asegura de que haya momentos de esparcimiento y de desconexión digital. Estas actividades tienen un 70% de participación y un índice de *engagement* de 95%.

El programa evoluciona con base en las mejoras que se encuentran y que, de no atenderlas, pueden causar un problema de salud que repercuta en la operación. “Es un tema de inversión y no de costos”, asegura Bello.

EL LÍDER, EL MOTOR PARA ESTAR BIEN

Las personas son las que hacen el negocio y deben estar en el centro de las decisiones, dice Manuel Aldrete, vicepresidente de Recursos Humanos de Whirlpool Latam Norte. Con esta filosofía, nació un programa de asistencia para los 78,000 empleados de la empresa de electrodomésticos en todo el mundo. “Es un programa 24/7 que da soporte en materia de estrés, de entendimiento del dolor y duelo, consumo de drogas y alcohol, testamentos, planificación financiera”, explica.

Pero la piedra angular de la estrategia está en el liderazgo, asegura. Hoy, el sentido de pertenencia a una organización depende de cómo sean los líderes



con sus equipos. “Debe haber un interés genuino por las personas”, dice.

Gracias a esta cercanía, la empresa detectó estrés laboral y ansiedad por la pandemia. Esto le llevó a reforzar la formación de líderes empáticos y apostó por una campaña de comunicación y bienestar holístico conformada por seis ejes: equilibrio vida y trabajo, desarrollo profesional y aprendizaje continuo, salud financiera, inclusión y diversidad, salud física, emocional y mental, y responsabilidad propia del bienestar.

Actualmente, la plantilla de Whirlpool reporta un índice de 89% de *engagement*, un 90% de retención en empleados administrativos y un 1% en ausentismo. Además, ocho de cada 10 colaboradores hacen actividades de voluntariado, guiados por su líder.

Celia Gómez, líder global de Experiencia en Procesos de Gestión de Talento de Dow, coincide en que solo los buenos líderes pueden brindar acompañamiento de forma respetuosa y colaborativa. En contraste, un líder que no practica la escucha activa o sin empatía y resiliencia es más difícil que pueda guiar por un camino de bienestar.

En los últimos 12 meses, el 15% de los 239 colaboradores que tiene Dow en México padeció alguna patología, como estrés, ansiedad, problemas de relacionamiento intrafamiliar o balance entre trabajo y familia. La solución, dice Gómez, estuvo en priorizar la salud mental.

La compañía está trabajando en una *app* con enfoque en la salud mental y bienestar que sea extendible a miembros de la familia. La idea es que las personas accedan a retos de salud, recomendaciones para una vida más saludable, bibliografías rápidas y tips de cuidados de salud mental y física. También está consolidando la implementación de su nuevo modelo de trabajo, Design Your

Day, lanzado a nivel global en 2021, con el que cada empleado puede diseñar su esquema de trabajo, previa alineación con su líder.

FLEXIBILIDAD ANTE EL BURNOUT

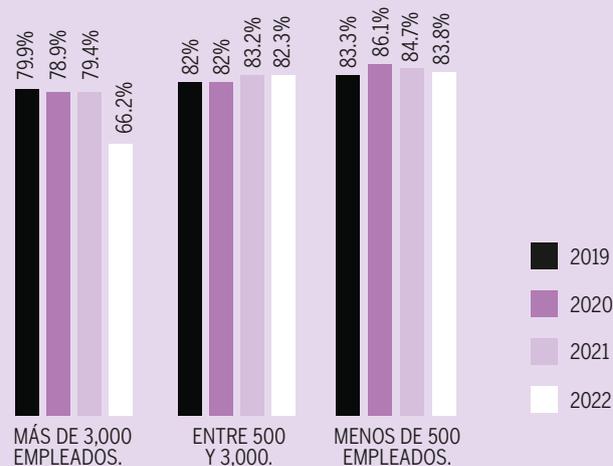
Héctor Ornelas, vicepresidente de Recursos Humanos de Bayer México, está convencido de que la gente hoy demanda flexibilidad porque eso la ayuda a tener mejor calidad de vida. Regresar a antiguas rutinas que incluyan pasar todos los días en el tránsito para llegar a una oficina ya no parece la mejor opción. “Trabajar de ocho a cinco ya pasó a la historia. Estamos llevando un modelo 100% flexible y mucho de la decisión de cómo vamos a trabajar ahora recae en el empleado y en el líder, con base en los objetivos, entregables y momento de vida de cada persona”, dice.

Lo que buscan es que la gente trabaje donde se sienta a gusto y que cada vez que vayan a la oficina sea porque realmente lo amerita o porque es necesario tener un espacio de colaboración. “Tenemos gente que se mudó a otro estado de la República, pero ahí entra el tema de la flexibilidad”.

Covestro también cuenta con un modelo virtual para quienes decidieron mudarse, mientras que firmas como P&G abrieron horarios personalizados. Esta flexibilidad responde a que, con base en sus herramientas internas, los porcentajes de niveles de riesgo medio a alto fueron de 55% con estrés, 32.6% con problemas de sueño, 10.4% con desórdenes de ansiedad, 8.3% con depresión y 7.8% con conflictos intrafamiliares.

La iniciativa se centra en tener horarios flexibles e híbridos, desde casa o desde el corporativo, así como permisos para

“NO NECESITO TOMAR MEDICAMENTOS DEBIDO A LA CARGA LABORAL QUE TENGO”.



atender asuntos personales, detalla Agustín Calderón, Senior Manager Medical Practice de P&G México.

Bayer, por otro lado, habilitó una línea de apoyo para sus empleados, en caso de padecer algún problema de salud mental. El más recurrente ha sido el cansancio y el *burnout*. “A muchas empresas no les gusta hablar del *burnout*, pero la realidad es que existe. La gente está cansada y por supuesto que hubo casos de fatiga laboral, porque en todas las plantillas hay mamás que tuvieron que atender a los hijos, las labores del hogar y todavía hacer reportes”, expresa Ornelas.

Y no está equivocado. De acuerdo con la firma de terapia en línea Terapify, más del 80% de los empleados en México padece estrés laboral crónico, de modo que tratan de realizar sus labores bajo un estado de profundo cansancio. Y las mujeres son más propensas a sufrirlo por los roles culturales.

Clelia García, directora del área clínica de esta firma, señala que el *burnout* se percibe en los cambios de humor, la falta de concentración, insomnio, dolor de cabeza, migraña, cansancio extremo, abuso de alcohol u otras sustancias hasta inseguridad, desmotivación, ansiedad y, claro, depresión.

Para prevenirlo, Bayer, que tiene una rotación de 9% anual, suspendió las juntas de los viernes y estipuló horarios para enviar y recibir tanto llamadas como mensajes. También ideó los viernes de soltero, un espacio de conexión para personas que viven solas: ahí comparten experiencias, hacen nuevos amigos y dan tips sobre cómo han resuelto ciertas situaciones de la vida cotidiana.

También están los martes para personas mayores: de la mano de un terapeuta, los padres y abuelos hablan del manejo de emociones, la frustración de estar interactuando a



21%

ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DE LAS SÚPER EMPRESAS.

través de una pantalla y el uso obligado de la tecnología, debido a la pandemia.

LA ROTACIÓN DEL TALENTO

El *retail* es uno de los sectores con mayores índices de rotación. Según la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), el promedio es del 65%. Por ello, la labor de Guadalupe Hernández, directora de Recursos Humanos de la División Norte de Latinoamérica de Arcos Dorados no se torna tan fácil.

De sus más de 8,300 empleados, 250 están en *home office* y el resto opera en los restaurantes McDonald's. La mayoría son jóvenes estudiantes. "Somos una empresa interesante para personas que tienen su primer empleo. Hemos observado que ellos disfrutaban la presencialidad por el grupo de amigos que hacen en los restaurantes", dice.

La ejecutiva vio cómo aumentó su trabajo con la llegada de la pandemia, pues la sana distancia y demás medidas preventivas hizo que la empresa no solo redujera el menú y creara programas para proteger a los trabajadores, sino que además se apalancó de encuestas de pulso con la pregunta eje: ¿Cómo te sientes hoy?

Así es como pudo detectar cómo se sentía el talento e ir definiendo cómo ayudarlo. Además, se firmó una alianza con Gympass para que los empleados pudieran ejercitarse de manera virtual y se ofrecieron incentivos en ventas. "Lo que hicimos fue poner metas más accesibles. Se creó el bono sin límites para algunos restaurantes de mayor nivel de ventas, donde ellos se llevaban el 10% del excedente", detalla.

Este año, Hernández asegura que la rotación en la región centro y sur disminuyó. Sin embargo, la parte norte se vio más impactada por la colindancia con Estados Unidos y la falta de gente para trabajar en las grandes maquiladoras. "Un diferenciador que tenemos es que nos adaptamos a sus horarios y les enseñamos toda la parte técnica. Y no solo pueden trabajar con nosotros, pueden ir construyendo su carrera y creciendo dentro de la compañía. El CEO de Arcos Dorados empezó como vendedor de línea, el presidente divisional también. Tenemos varios casos de éxito, ellos lo saben".



Thatiana Dantas, directora de Recursos Humanos de Page-Group Latam, afirma que ha aumentado la cantidad de gente que reflexiona sobre el impacto en su salud mental al momento de valorar una oportunidad laboral. Muchas compañías están haciendo programas para mejorar la calidad de vida, invirtiendo más, discutiendo más sobre la gestión de la carga de trabajo, emprendiendo acciones diferentes para mantener a las personas comprometidas en un modelo híbrido.

"Tenemos que continuar haciendo este tipo de acciones en materia de salud mental, psicología y de seguridad para retener al talento. La manera como lo hacíamos antes ya no funciona para el momento actual", exhorta.

En 2020, la OMS informó que el 10% de la población mundial se vio afectada por problemas de salud mental. Esto se traduce en más de 1,000 millones de dólares en pérdidas económicas al año, concluye Calderón, desde P&G.

FLEXIBILIDAD DE HORARIO EN LAS SÚPER EMPRESAS

69%

OFRECE HORARIO FLEXIBLE.

55.7%

OFRECE HORARIO HÍBRIDO.

81%

OFRECE TRABAJO DESDE CASA.

FUENTE: TOP Companies.