

# Guía del Bienestar y Trabajo Híbrido en la era post pandemia



Elaborada por el Subgrupo de Wellbeing y Organizaciones Híbridas del **Comité Mercado Laboral del Futuro**

---

# Contenidos

Prólogo: Reimaginemos el mundo de las organizaciones	<b>03</b>
Nuevos desafíos del entorno laboral	<b>04</b>
Mejores prácticas Bienestar	<b>09</b>
Mejores prácticas Trabajo Híbrido	<b>27</b>
Bibliografía sobre Bienestar y Trabajo Híbrido	<b>40</b>
Agradecimientos	<b>41</b>

---

# Prólogo



## Asise Fernández

Directora de Unidad de Negocios Cluster Sur J&J Medical Devices, Directora AmCham Chile y Chair Comité Mercado Laboral del Futuro



## Denisse Goldfarb

Co-Chair Comité Mercado Laboral del Futuro AmCham Chile, Vicepresidenta Personas Walmart Chile

## Reimaginemos el mundo de las organizaciones

Muchos de los grandes avances de la humanidad nacieron por situaciones complejas como guerras, hambrunas, y desastres naturales. Estos eventos obligaron a buscar nuevas soluciones, redefinir prioridades y cambiar expectativas sobre el futuro.

Y ahora nos tocó el turno a nuestra generación. Desde 2020, el mundo se enfrenta a la pandemia más aguda en 100 años, impulsando con ello avances nunca vistos en materias de salud, e-commerce y tecnología. Esta revolución ha cambiado para siempre nuestra forma de vivir, relacionarnos y también de trabajar.

En el mundo laboral, podemos decir que el COVID-19 resultó ser el mejor consultor de transformación digital de la historia. Logró, en solo meses, convencer a organizaciones a abrazar la tecnología, reformular sus procesos e incorporar una mirada digital. Corporaciones, PyMEs y startups encontraron en el teletrabajo una opción válida para mantener la continuidad en un contexto de contacto físico limitado. Pero también vimos en las personas un deterioro de su salud mental por el aislamiento, el agotamiento por reuniones virtuales interminables y la desconexión emocional.

Hoy, las organizaciones y sus líderes toman un nuevo rol. Se espera que estén más cerca que nunca de sus colaboradores, se conecten con sus necesidades y aseguren una experiencia positiva durante todo el ciclo laboral.

Los equipos de Gestión de Personas y los líderes organizacionales cobraron un nuevo protagonismo. Tienen el desafío de elaborar una estrategia a medida que asegure la atracción y desarrollo de su capital humano, adaptándose a las nuevas expectativas de una fuerza laboral que en su mayoría no quiere volver a trabajar como antes. Necesitan desarrollar nuevas competencias, que permitan adaptarse a una gestión inclusiva y empática, siendo capaces de motivar e inspirar, empoderar y lograr un sentimiento de pertenencia, que fomenten la productividad organizacional y el compromiso en este nuevo contexto.

Esta guía que elaboramos en AmCham Chile busca ser un apoyo para todas las organizaciones que están re-imaginando su futuro. A través de múltiples estudios internacionales y una recopilación de prácticas corporativas, queremos orientar e inspirar a empresas en torno a dos temas que son centrales en la experiencia del colaborador: su bienestar y el trabajo híbrido. Esperamos la disfruten.

# Nuevos desafíos del entorno laboral

## ¿Qué es el bienestar y el trabajo híbrido?

Dentro del concepto de Salud Integral, la Organización Mundial de la Salud, OMS, define **bienestar** (o “*wellbeing*”) como un estado de completo bienestar físico, mental y social. Un estado en el que cada individuo es consciente de su propio potencial y, de esta forma, puede hacer frente a las tensiones normales de la vida, trabajar de manera productiva y ofrecer una contribución a su comunidad.

Por otro lado, el modelo de espacio de **trabajo híbrido** es un tipo de ambiente laboral, el cual combina los aspectos del trabajo remoto y el trabajo en la oficina. En este modelo, algunos o todos los empleados tienen la libertad de escoger dónde y cuándo trabajar, dividiendo su tiempo

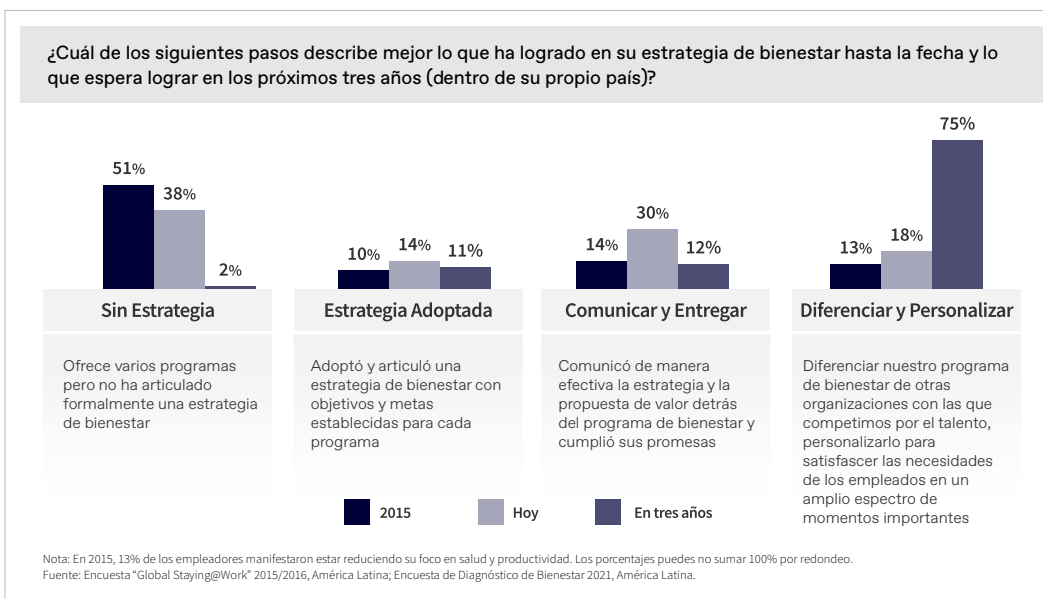
entre trabajar desde casa o en las instalaciones de la empresa. Independientemente del método de organización, el objetivo de un espacio de trabajo híbrido es equilibrar las necesidades individuales de cada trabajador con su capacidad de colaborar y ser productivo.

Previo a la pandemia, los empleadores ya habían comenzado a utilizar el concepto de bienestar, principalmente con una mirada hacia el bienestar físico, como una prioridad dentro de sus estrategias de beneficios para promover la calidad de vida de sus colaboradores.

## Nuevas tendencias en gestión de beneficios

Durante la pandemia, 9 de cada 10 empleadores en Chile estimó que ésta tendría un impacto negativo en el bienestar de sus empleados, donde la salud mental y física formaron parte de los principales problemas de la fuerza laboral<sup>1</sup>. De esta manera, se aceleró el desarrollo de las iniciativas de bienestar dentro de las organizaciones, dirigiéndolas hacia una mirada más estratégica, pasando

de un conjunto de beneficios que mejoraban la calidad de vida, hasta la creciente búsqueda por entregar una propuesta diferenciadora de las demás con las que compiten por el talento, de modo de poder atraerlos y retenerlos (Figura 1).



# 75%

de empresas espera diferenciar y personalizar sus programas de bienestar dentro de los próximos tres años.

<sup>1</sup> Encuesta Diagnóstico de Bienestar 2021, Willis Towers Watson, Chile.





La valorización de los beneficios, por lo tanto, pasó de tener una visión orientada a la compensación, hacia una mirada centrada en la persona donde la preocupación por el bienestar de los colaboradores comienza a ser un factor muy relevante.

En 2020, los desafíos se centraron en presiones para innovar y acelerar el crecimiento junto con mejorar los resultados sociales<sup>2</sup>. No obstante, la pandemia aceleró a las empresas hacia una nueva era donde el foco en las personas necesariamente crece de manera importante. Los líderes están enfrentando obstáculos al velar por mantener las empresas a flote ante diversas adversidades y, a su vez, hacerlo de una manera responsable, que proteja y apoye a uno de sus *stakeholders* más importantes: sus trabajadores.

La correlación entre tener una fuerza laboral satisfecha y mejorar los resultados del negocio se conoce desde hace varios años. Sin embargo, no es una práctica tan común. De hecho, previo a la pandemia solo el 35% de los Chief Experience Officer (CXO) se responsabilizaba por completo en apoyar las necesidades holísticas de las personas. En el transcurso de tan solo seis meses, el porcentaje se incrementó a un 50%. Asimismo, antes de la pandemia, el 67% de los trabajadores consideraba que el empleador debía ser el responsable de ayudarlos a estar “en una mejor situación” (ver figura 2). Esta cifra se incrementó a un 78% durante la crisis pandémica<sup>3</sup>.

## El Employee Experience (EX)

Las influencias externas como el trabajo remoto y el avance en la digitalización, junto con la alta competencia por los talentos, han llevado a las empresas a centrarse de manera prioritaria en el diseño de la experiencia del colaborador o employee experience.

En los próximos dos años, 4 de cada 5 empleadores se enfocará en la experiencia del empleado, es decir, en incrementar la percepción y valorización de los beneficios por parte de los colaboradores, y que esto sea una herramienta diferenciadora para atraer y retener talento.

La necesidad de comprender los requerimientos de los colaboradores para poder entregar propuestas atractivas y efectivas, ha hecho que en estos últimos dos años se haya desmitificado el miedo a “generar expectativas”.

Las seis dimensiones del modelo “Net Better Off”



Figura 2. Modelo “Net Better Off”

Hoy, 7 de cada 10 organizaciones prefiere utilizar estrategias de escucha de los empleados para identificar las necesidades de sus diferentes segmentos. El interés por velar por el bienestar de los trabajadores y hacer más atractiva su permanencia en la empresa, generó un cambio en los programas de beneficios, las estrategias de comunicación y en la adaptación de las modalidades de trabajo para lograr una mayor participación y engagement por parte de los colaboradores.

<sup>2</sup> Business Roundtable. (2019). Statement on the Purpose of a Corporation <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

<sup>3</sup> Accenture Research C-suite Funcional Pulse Survey, n=700; data obtenida entre Junio – Julio 2020.

<sup>4</sup> Encuesta Tendencias en Beneficios 2021, Willis Towers Watson, Chile.

<sup>5</sup> Encuesta Diagnóstico de Bienestar 2021, Willis Towers Watson, Chile.



## El trabajo híbrido

En un mundo que enfrenta constantemente incertidumbres, la necesidad de poseer una fuerza laboral sana y productiva se convierte en un factor imperativo.

Estudios muestran que no ha sido fácil para las empresas proveer modelos de trabajo que satisfagan las necesidades de todos sus trabajadores en todo momento, ahora que ya no existe una experiencia “común”<sup>6</sup>.

Lo anterior, ha implicado implementar adecuados modelos de trabajo como tomar acciones para promover el bienestar. De acuerdo con el estudio “El Futuro del Trabajo” (2021) -llevado a cabo por Accenture a más de 9.000 trabajadores alrededor del mundo-, la mayoría (83%) prefiere y seguirá prefiriendo el modelo de trabajo híbrido. Mientras, un estudio de Willis Towers Watson refleja que la modalidad de trabajo híbrido será la opción elegida por casi un tercio de las organizaciones de aquí a dos años, un panorama impensable hace apenas dos años atrás (ver Figura 3).

### De aquí a 2 años, sólo 2 de cada 5 empleados se espera que trabajen de forma presencial

Aproximadamente, ¿cuál es el porcentaje de empleados de su organización en cada modalidad de trabajo hace dos años, actualmente, y cuál espera que sea en dos años? (Porcentaje de empleados)

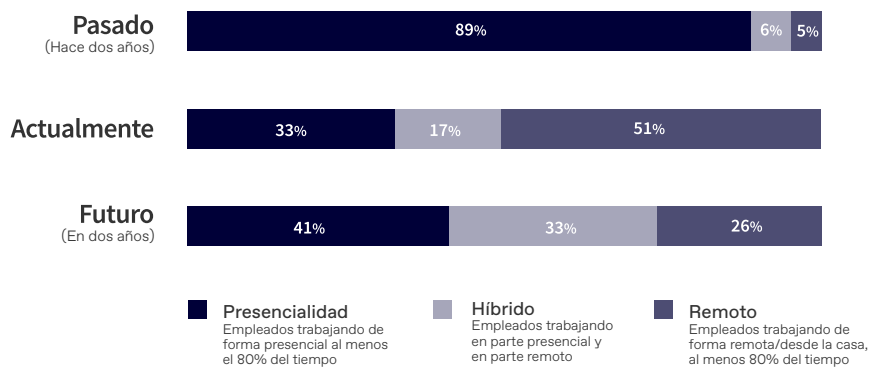


Figura 3. Modalidades de trabajo presencial, híbrida y remota

¿Por qué la modalidad híbrida es la que gana más adeptos? Si bien el trabajo remoto se ha levantado como una opción que mejora la productividad y, al mismo tiempo, la calidad de vida, los profesionales reconocen que es a través del trabajo presencial donde logran desempeñar de mejor manera funciones relacionadas al trabajo en equipo. Las distintas razones que impulsan a optar por la modalidad híbrida se detallan en la figura 4.

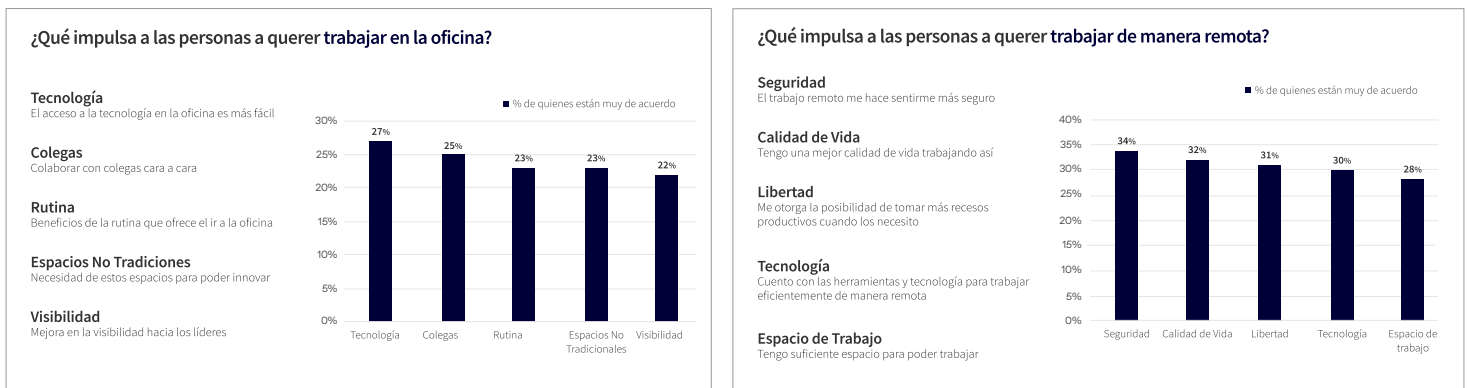


Figura 4. Razones para trabajar presencial y remoto



## Retos organizacionales del entorno híbrido

Son muchos los factores y recursos que impactan las posibilidades de prosperar de un colaborador, independiente si trabajan de forma remota o en la oficina.

El 63% de las compañías con altos niveles de crecimiento ya han implementado modelos de trabajo que permiten a sus colaboradores trabajar de forma híbrida<sup>7</sup>. En consecuencia, está emergiendo una proporción importante de la fuerza laboral que puede ser productivo y sentirse satisfecho trabajando desde su hogar o desde la oficina.

Sin embargo, esto requiere que las empresas estén dispuestas a proveer los recursos correctos, ya sea espacio físico, tecnología y/o cultura en torno a la flexibilidad. Por lo tanto, el foco de los líderes -y de las políticas de recursos humanos- no debiese estar centrado en determinar el *dónde* se trabaja, sino en ofrecer los recursos adecuados a las necesidades de sus colaboradores.

Hoy más que nunca, los trabajadores tienen expectativas respecto a sus empleadores, de que puedan satisfacer sus necesidades individuales (físicas, financieras, emocionales/mentales y de empleabilidad), relacionales y colectivas.

Asimismo, los esfuerzos para optimizar el trabajo remoto deben también orientarse en reimaginar los espacios de trabajo presenciales.

Por lo tanto, preguntarse *¿dónde* las personas debiesen trabajar? puede ser la pregunta equivocada. Una pregunta más relevante que debiésemos ser capaces de responder es: *¿qué hace que una persona sea más productiva y sana al momento de enfrentarse a un desafío, independientemente de dónde se encuentre trabajando físicamente en el futuro?*. Esta pregunta resulta crucial, dado que más de la mitad de las personas que formaron parte del estudio de Accenture no tienen una postura positiva frente al futuro del trabajo<sup>8</sup>.

La figura 5 representa el análisis que se desarrolló en base al sentimiento expresado por los participantes. Se hicieron 140 preguntas para luego agrupar las respuestas en base a su nivel de fatiga u optimismo.



Figura 5. Los cuatro "mindsets" de los trabajadores

<sup>7</sup> The Future of Work: A hybrid work model. (2021) Accenture.

<sup>8</sup> The Future of Work: Productive anywhere. (2021) Accenture.



Como resultado se identificaron cuatro posturas ante el futuro del trabajo. Los colaboradores bajo el modelo de trabajo híbrido tienen más probabilidades de prosperar, mientras que los que se encuentran trabajando en las oficinas presentan más probabilidades de sentirse descontentos.

Aunque muchos colaboradores confían en sus empleadores, esto no necesariamente asegura que estén comprometidos con ellos. Es así como, 1 de cada 2 trabajadores considera que los valores éticos, sustentables y morales que la empresa transmite serán mucho más importantes para ellos, luego de que acabe la pandemia<sup>9</sup>.

Por lo tanto, *no ha existido antes un momento más crítico para capturar y mantener la confianza de las personas en el trabajo*. Dado que la frontera entre la vida laboral y personal es cada vez más imprecisa y difusa, se espera que el empleador logre cumplir las necesidades que son más importantes para sus trabajadores.

Los líderes en recursos humanos que le han dado importancia a esto han cambiado profundamente su manera de pensar y abordar su trabajo, pues en vez de esperar que las personas estén a la altura de su organización, ahora buscan que la organización sea digna de tener los mejores talentos.

## Conclusiones

Las organizaciones que están trabajando en la **planificación de una estrategia para atraer y retener talento en la era post pandemia, deben poner al centro el bienestar de sus colaboradores** en un contexto que demanda mayor flexibilidad.

Para ello la pregunta correcta que deben hacerse es: **¿qué factores puede revelar el potencial de una persona, habilitándola a ser productiva y sentir bienestar, independientemente de dónde se encuentre trabajando?**

La clave es que **cada organización desarrolle una propuesta de valor a la medida de acuerdo la naturaleza de su industria y las necesidades de sus colaboradores. Las empresas deben ofrecerles los recursos necesarios para cuidar su bienestar y asegurar que puedan trabajar en forma adecuada.**

**En esta guía se incluyen prácticas reales de distintas empresas en torno al bienestar y trabajo híbrido, implementadas durante la pandemia COVID-19.**

Para poder llevar a cabo las acciones correctas y proveer los recursos apropiados se requiere una mentalidad moderna por parte de los líderes en las distintas organizaciones. A su vez, es necesario que estas personas sean capaces de identificar y resolver los problemas correctos, de forma innovadora y tecnológicamente orientada, para así cumplir con las necesidades claves de las personas. Comprometerse a esto demanda colocar el cuidado y la compasión en el centro de la experiencia laboral y construir confianza a través de la transparencia.

El potencial de las personas puede efectivamente cambiar cuando se sienten lo suficientemente apoyados. Para los empleadores, el espacio de trabajo híbrido es una oportunidad que permitirá remodelar los diseños actuales de oficina, atraer nuevos talentos de otros lugares e incrementar la diversidad de la fuerza laboral. Las empresas también han tenido en cuenta el impacto positivo que el trabajo remoto ha tenido en la satisfacción y la productividad de los empleados. El entorno híbrido es una manera de retener ese impacto positivo a largo plazo.



<sup>9</sup> Accenture Research COVID-19 Workforce Pulse Survey, data obtenida entre abril y julio 2020



## Mejores prácticas en bienestar

En cuanto a las mejores prácticas en temas de bienestar, estas se componen principalmente de actividades que potencian la salud física (ejercicio, alimentación, entre otros), así como la salud mental y emocional (estrés, burnout, conciliación trabajo-vida personal). Adicionalmente estas se acompañan de instancias de encuentro y confianza donde se puedan discutir actividades, acciones o herramientas que puedan generar y promover el bienestar integral de los colaboradores.

A raíz del impacto de la pandemia en las organizaciones y las personas, dichas prácticas se han extendido y aplicado abarcando temas de teletrabajo, salud mental, separación vida personal y trabajo, retorno seguro a la oficina, entre otros.

Para la realización de estas prácticas, se requiere **definir las necesidades, propósito, objetivos y metas que se buscan cumplir**, así como también los agentes internos y/o proveedores externos que permitan ejecutarlas, el tiempo para realizarlas, y el presupuesto para financiarlas. Pero, sin duda, el desafío central es el cambio cultural que se requiere para su comunicación, ejecución y difusión, así como también el feedback continuo de los colaboradores previo y posterior a la realización de estas prácticas con la finalidad de hacerlos partícipes del proceso y obtener información valiosa acerca de la recepción de las actividades y nuevas que se podrían implementar.



# Mejores prácticas en bienestar

EMPRESA	INDUSTRIA	COLABORADORES	NOMBRE DE LA PRÁCTICA IMPLEMENTADA
Johnson&Johnson	Dispositivos Médicos	256	Healthy Way
Deloitte	Servicios profesionales	2.176	Compromisos de Equipo
Deloitte	Servicios profesionales	2.176	Programa de Well-being
Everis Chile S.A	Tecnología de la información	1.778	Programa calidad de vida everis
Anglo American	Minería	3.400	Check-In Bienestar
Anglo American	Minería	3.400	Programa Certificación Champions Salud Mental
Walmart Chile	Retail	46.000	Balance
VISA	Tecnología financiera	80	Wellbeing hours Viernes sin reuniones
Microsoft	Tecnología	210	Programa Work & Balance
Willis Towers Watson	Financiera	250	Programa de Bienestar
The Boston Consulting Group	Consultoria	120	Wellbeing
Ahumada	Farmacéutica	2.800	Jornada mixta flexible y clínica virtual
Accenture	Consultoria	1.600	Accenflex
Accenture	Consultoria	1.600	Accenwell
Executive Forums	Consultoria	2.000	Desafío del bienestar





## Empresa:

### Johnson & Johnson

- **Industria:** Dispositivos Médicos.
- **Número de Colaboradores:** 256.
- **Nombre de la práctica implementada:** **Healthy Way.**
- **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional.
- **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Healthy Way es un programa desarrollado por un grupo de colaboradores de la compañía de forma voluntaria desde 2019. Tiene como foco promover diversas iniciativas relacionadas a healthy body, healthy mind y health eating, así como implementar mejores prácticas para el trabajo virtual. Con la llegada de la pandemia, este programa fue adaptado para la realidad virtual.

- **Descripción de la práctica implementada:**

Desde el 2019 se han implementado clases online de ejercicio físico, técnicas de Mindfulness y tips de alimentación saludable. En 2021, se expandió el alcance del programa incorporando recomendaciones para un trabajo remoto más eficiente y pausas activas en las reuniones más largas, entre otras prácticas.

- **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Esta práctica ha permitido que los colaboradores tenga consciencia del impacto de realizar actividad física, una alimentación saludable y equilibrio emocional.

- **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Conformación del grupo de voluntarios que trabajaran en la implementación de la iniciativa (mapeo de preferencias de actividades, etc.).
2. Definición del plan de comunicación (encuestas de preferencia de actividades, divulgación de actividades, medición de participación, etc.).
3. Lanzamiento de la iniciativa.

- **Requerimientos para implementar la práctica:**

1. Colaboradores voluntarios para apoyar con la implementación de la estrategia, la medición de la percepción de los empleados, etc.
2. Profesionales especialistas que trabajarán en la implementación de cada actividad (profesores de las actividades físicas, nutricionista, psicólogo para clases de mindfulness).

- **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Para garantizar que la iniciativa sea interesante para la mayoría de los colaboradores, se debe tener en cuenta que la oferta debe ser amplia. Por ejemplo, al menos dos modalidades de clases de ejercicio físico y de ejercicio de salud mental. Es recomendable considerar en el grupo de voluntarios, colaboradores que sean líderes naturales. Ellos van a recolectar feedback de las prácticas, ayudar a definir actividades que sean de interés de la mayoría y fomentar una cultura de salud física y mental dentro de sus grupos de trabajo.

- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

\$ 1.000.000 mensual aproximadamente.

- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

La iniciativa se encuentra implementada desde el 2019.

- **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

1. Colaboradores voluntarios y profesionales especialistas, que lideran cada una de las actividades.
2. Agencia de comunicaciones que ayude con el material de divulgación, encuestas de satisfacción, etc.





**Empresa:**  
**Deloitte**

• **Industria:** Servicios profesionales.

• **Número de Colaboradores:** 2.176.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Compromisos de Equipo.**

• **Categoría de la práctica:** Equilibrio personal y laboral; modalidad híbrida de trabajo.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Dada la nueva normalidad y el modelo híbrido de trabajo, se requiere coordinar de mejor forma y realizar un análisis con sentido respecto del entorno donde trabaja cada colaborador, procurando otorgar flexibilidad a cada uno.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Instancias de conversación deliberada con los equipos de trabajo que se ha implementado en algunas áreas de la empresa y que próximamente se extenderá a más unidades de cara a la nueva normalidad, con el fin de conocer sus objetivos, fortalezas y aspectos que permitan a cada miembro conciliar de mejor forma la calidad de vida familiar con lo laboral.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Se han generado espacios de confianza y que promueven el sentido de pertenencia para los colaboradores. A través de esta iniciativa, se propicia el adecuado balance entre la vida familiar y la laboral.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Ejercicio de autorreflexión.
2. Conversación grupal y definición de compromisos.
3. Realización de seguimiento a estos compromisos (cada 3 meses).

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Tiempo disponible para la conversación, aproximadamente 1 hora (grupos de 8 personas).

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

La herramienta queda a disposición de los equipos, por lo que los compromisos deben ser seguidos por los colaboradores y líderes de la organización.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

Horas de tiempo invertido en la conversación.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Líderes comprometidos con la flexibilidad, el engagement y el bienestar de todos.





**Empresa:**

**Deloitte**

• **Industria:** Servicios profesionales.

• **Número de Colaboradores:** 2.176.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Programa de Well-being.**

• **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional; Bienestar familiar; Salud financiera; Equilibrio personal y laboral.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Está orientado a mejorar el bienestar integral de los colaboradores.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Se han implementado varios componentes a fin de mejorar el bienestar de los colaboradores:

- **Charlas:** en salud financiera, de beneficios, de promoción en salud mental y conciliación vida/trabajo.

- **Actividades:** deportivas, pausas activas, entre otras.

- **Herramienta de atención** (Se cuenta con los servicios de un proveedor que otorga atención psicológica, nutricional y legal).

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Se ha mejorado la sensación de bienestar de los colaboradores en el trabajo y su vida.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Identificar la temática atinente a la situación actual para el planteamiento de las charlas y actividades.
2. Coordinar con proveedores disponibles para manejar las diferentes charlas y actividades.
3. Generar comunicaciones internas que ayuden a promover las instancias.
4. Ejecución de la charla y actividad.
5. Realización de una encuesta de satisfacción.

• **Información de los requerimientos para implementar la práctica:**

Se necesitan recursos (presupuesto), tiempo y que exista una coordinación adecuada con Comunicaciones Internas para su difusión.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Existe una expectativa constante de mayor participación de colaboradores en cada actividad.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

Costo anual de \$26.000.000.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Las actividades en general duran una hora y el programa es anual.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

1. Personas encargadas.
2. Proveedores disponibles.
3. Alianzas estratégicas.
4. Herramientas tecnológicas.



**50** promedio

colaboradores beneficiados en cada actividad



## **Empresa:** **Everis Chile**

• **Industria:** Tecnología de la Información.

• **Número de Colaboradores:** 1.778.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Programa calidad de vida Everis**

• **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional; Equilibrio personal y laboral; Bienestar familiar; Salud financiera; Upskilling / Reskilling.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

La búsqueda del equilibrio laboral y personal de los colaboradores bajo la modalidad de teletrabajo, ha llevado a la organización a pensar en una iniciativa de bienestar.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Se creó un programa que incluye los siguientes puntos:

- Beneficios.
- Convenios.
- Reconocimientos (Cumpleaños y antigüedad).
- Implementación de una aplicación asociada al bienestar y responsabilidad social con proveedor externo.
- Talleres recreacionales (colaboradores y familia).
- Apoyo emocional.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Al implementar estas iniciativas, se ha podido impactar positivamente en los colaboradores en estos tiempos de pandemia, destacando los siguientes aspectos:

- Apoyo emocional.
- Valoración de la desconexión laboral en teletrabajo, generando instancias donde los colaboradores puedan participar en conjunto a su grupo familiar.
- Generación de pertenencia al momento de reconocer los años de trabajo en conjunto.
- Incentivo de una vida saludable.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

- Generar una encuesta interna para obtener feedback de los colaboradores para abordar las principales inquietudes que han tenido frente al teletrabajo.
- Definir objetivos y realizar un plan de trabajo enfocado en la calidad de vida de los colaboradores.
- Definir proveedores estratégicos que puedan ser partners en la búsqueda los desafíos del programa.

- Crear un plan comunicacional, donde se puedan potenciar las actividades, beneficios y convenios entre otros aspectos.

- Evaluar, con herramientas de gestión, el impacto del programa en la calidad de vida y participación de la compañía.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Definir en las compañías un presupuesto dedicado a calidad de vida donde se puedan generar alianzas estratégicas con proveedores del área.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

El principal riesgo es no hacer partícipes a los colaboradores en la creación del programa de calidad de vida, desconociendo las necesidades que han aparecido con el teletrabajo, impactando negativamente en la recepción y participación de ellos.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

\$50.000.000.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

12 meses.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Tener proveedores de wellness tales como: Gympass, Betterfly, clínica virtual, mutualidades, caja de compensación.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Tener definido los valores de compañía, donde exista un concepto claro sobre el salario emocional y cómo en conjunto contribuir en el desarrollo profesional de los colaboradores.

**1.100** colaboradores beneficiados





**Empresa:**  
**Anglo American**

- **Industria:** Minería.
- **Número de Colaboradores:** 3.400 aproximadamente en Chile.
- **Nombre de la práctica implementada:**

**Check- In Bienestar**

- **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional.
- **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

La iniciativa Check-in Bienestar nace ante la necesidad de conocer el estado de los equipos en términos de salud mental y emocional.

- **Descripción de la práctica implementada:**

Se ha establecido un espacio de confianza y contención en las reuniones, a través de una dinámica que divide al equipo de trabajo en grupos más pequeños en sub-salas virtuales de 4 a 5 personas para responder preguntas claves de bienestar integral, compartir experiencias y conectar con colegas. Cada sub-sala cuenta con un moderador para hacer la introducción y dar ejemplos para iniciar la conversación.

- **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Esta iniciativa ha permitido visualizar cómo está el equipo en temas de bienestar. Adicionalmente, ha instaurado un espacio de contención y apoyo entre colegas, junto con disponer de una herramienta de fácil aplicación que puede ser replicable en todos los niveles de la organización, con la periodicidad que el equipo defina. Asimismo, ha permitido contar con un termómetro de cómo están hoy los equipos y que ellos mismos definan acciones o prácticas que se pueden implementar.

- **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Escuchar a la organización, a través de encuestas o focus, para identificar cuáles son las herramientas más valoradas y útiles para gestionar el bienestar.
2. Diseñar la herramienta y preparar toolkit con elementos claves para su implementación y preparación de moderadores.
3. Efectuar un piloto con un equipo para identificar lo que funciona, y ajustar lo que no.
4. Realizar el engagement con líderes para posicionar la herramienta con el equipo y su valor.

5. Hacer seguimiento del uso, resultados y cualquier apoyo adicional que se requiera.

- **Requerimientos para implementar la práctica:**

Engagement de líderes y espacios de seguridad psicológica donde todo el mundo se sienta cómodo para compartir información a través de la metodología.

- **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Es importante revisar el estado de madurez del equipo para generar la apertura, conexión y deseos de aprender y tomar una acción en conjunto.

- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

Diseño y despliegue interno.

- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

2 a 3 meses.

- **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Engagement de líderes, refuerzo de enfoque de seguridad psicológica.

- **Información adicional clave para la práctica:**

Herramientas tecnológicas como teams, menti, ruleta interactiva.

**600** aprox colaboradores beneficiados



## Empresa: Anglo American

- **Industria:** Minería.
- **Número de Colaboradores:** 3.400 aproximadamente en Chile.
- **Nombre de la práctica implementada:**  
**Programa de Certificación de Champions de Salud Mental.**
- **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional.

### • Descripción de la necesidad que aborda la práctica:

En la encuesta de engagement y bienestar del primer trimestre 2021, uno de cada cuatro trabajadores indicó que le gustaría mejorar su bienestar mental.

### • Descripción de la práctica implementada:

El Programa de Certificación de Champions de Salud Mental busca preparar a representantes de la organización para identificar situaciones relacionadas con la alteración de la salud mental dentro de los equipos, dar apoyo y asesorar de mejor forma a modo de prevención, control y protección.

### • Detalles de los beneficios alcanzados:

Este programa permitirá a los Champions cumplir un rol relevante al poder identificar ciertas señales o síntomas que pueden levantar un estado de alerta de algún colega que necesite apoyo emocional, para luego complementar con las herramientas y servicios dispuestos para estas instancias por la organización.

### • Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:

1. Diseño del Programa en conjunto con la Mutual.
2. Comunicación y engagement stakeholders clave.
3. Convocatoria a champions, entrega de los módulos, evaluación y certificación.
4. Comunicación a la organización compartiendo lista y rol de Champions.

### • Requerimientos para implementar la práctica:

1. Identificar temas claves dónde enfocar la certificación, diseño interactivo, con estudios de casos que permitan análisis y discusión durante los módulos.
2. Verificar aprendizaje y empoderar al champion para que lleve a cabo su rol.

### • Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:

La entrega virtual del programa requiere identificar metodologías dinámicas, que mantengan a los asistentes presentes y conectados.

### • Costo estimado de la implementación de la práctica:

Forma parte del actual contrato con la Mutual.

### • Duración estimada de la implementación de la práctica:

3 a 4 meses.

### • Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:

Trabajo colaborativo entre equipos de Salud y Seguridad, Recursos Humanos, comités paritarios y sponsorship de líderes.

### • Información adicional clave para la práctica:

Este programa se realizó a nivel global, pero es muy importante identificar las necesidades y focos locales/por operación.







**Empresa:**  
**Walmart Chile**

• **Industria:** Retail.

• **Número de Colaboradores:** 46.356.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Programa Balance.**

• **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional; Equilibrio personal y laboral; Bienestar familiar; Preparación de Liderazgo y Mindset.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Se busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores, implementando iniciativas que promuevan la Vida Saludable, el Cuidado Personal y la Conciliación Trabajo Familia, que respondan a necesidades del ciclo de vida del colaborador y sean valoradas por las distintas generaciones.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Se implementó el Programa Balance a partir de mayo 2021, bajo un modelo que busca impactar y realizar un cambio cultural a nivel de organización, líderes y colaboradores.

• **Iniciativas principales que habilitan el balance:**

**I. Nuevos beneficios a nivel organizacional**

**1. Week Off:** 5 días consecutivos de pausa extra a las vacaciones para poder cargar energías y continuar de la mejor forma.

**2. Mañana/Tarde de Balance:** Mañana o tarde mensual libre.

**3. Juntos al colegio:** Empatizar con todos los papás, mamás y/o tutores limitando las reuniones de equipo a primera hora.

**4. Mi Tiempo:** Bloques de horario sin reuniones entre 13:00 y 15:00. Espacio para ti y trabajo individual.

**5. Pasillo Virtual:** Espacio exclusivo para sesiones 1 a 1 y actividades de team building los martes pm (sólo soporte y plantas productivas).

**6. Hasta Mañana:** Crear una cultura y hábitos de desconexión, respetando horarios de trabajo y evitando los mails, mensajes y llamadas después de las 19:00 hrs.

**II. Entrenamientos segmentados para fomentar nuestra cultura de Balance**

- **Charlas para Líderes:** Charlas para facilitar la gestión del cambio y promover un mindset de balance en los equipos de trabajo.

- **Talleres para Colaboradores:** Training de Gestión del tiempo y charlas de estrés y autocuidado.

- **Programa de Coach de Balance:** Programa de voluntarios para ser Embajadores de las iniciativas de Balance en la organización.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Encuesta aplicada post implementación del programa a 2.000 colaboradores de Soporte dio los siguientes resultados:

- 93% Se enorgullece que Walmart tenga iniciativas de Balance y se preocupe por ello.

- 9/10 Le han contado del Programa Balance a sus familias, amigos o personas fuera de la compañía.

- 68% Puede almorzar más tranquilos.

- 60% Tiene más tiempo para planificar su trabajo.

- 30% Considera que sus equipos trabajan más felices.

- 70% Considera que las personas con las que trabaja respetan las iniciativas de Balance.

- 8/10 Líderes promueven el cumplimiento de las iniciativas de Balance.

- 7/10 Líderes promueven las iniciativas de Balance mediante el ejemplo.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Construcción de mesa multi disciplinaria.

2. Definición de propósito y objetivo del programa.

3. Levantamiento de opinión de los colaboradores.

4. Diseño de la estrategia, habilitadores e iniciativas del programa.

5. Validación de la propuesta.

6. Sensibilización de ejecutivos.

7. Sensibilización y bajadas comunicacionales para líderes.

8. Implementación de iniciativas/gestión del cambio.

9. Medición continua.

10. Diseño de acciones de mejora.

11. Implementación de acciones.

**Repetir actividades: 9,10,11.**

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

- Sponsor del programa.
- Convicción del programa en los ejecutivos.
- Co-construcción de las iniciativas con distintos stakeholders.
- Alinear a los líderes al cambio cultural.
- Revisión de políticas y normas.
- Estrategia comunicacional.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

- Resistencia de los colaboradores y líderes al cambio cultural y nuevas formas de trabajar.
- Realidades y requerimientos específicos en los equipos.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

\$10.000.000.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

6 meses.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

1. Plan de medios.
2. Talleres y charlas.
3. Reuniones de sensibilización.
4. Coachees de balance.
5. Estudios y mediciones.
6. Benchmark.

• **Información adicional clave para la práctica:**

1. Escuchar a los colaboradores.
2. Crear iniciativas flexibles en el tiempo.
3. Alinear a los líderes en el midset cultural.
4. Promover la gestión de líderes y la autogestión en los colaboradores.

**46.000** colaboradores beneficiados





**Empresa:**  
**VISA**

- **Industria:** Tecnología Financiera.
- **Número de Colaboradores:** 80.
- **Nombre de la práctica implementada:**  
**Well-being hours / Viernes sin reuniones.**
- **Categoría de la práctica:** Equilibrio personal y laboral.
- **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**  
Bienestar y equilibrio.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Durante la pandemia, la compañía implementó para cada viernes los well-being hours, iniciativa que permite que los colaboradores se desconecten ese día de la semana a partir de las 14:00 hrs. A medida que ha ocurrido el retorno a la oficina, se ha establecido que los viernes son “un día libre de reuniones por la tarde”.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Balance de vida personal y profesional. Adicionalmente, se ha podido establecer una pausa para dedicar tiempo a priorizar y organizar la semana entrante.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Acuerdo a nivel país o regional.
2. Comunicación al equipo de liderazgo.
3. Comunicación a los empleados.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Crear cultura y mindset adecuado relacionado a la flexibilidad y el trabajo por objetivos.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Si los líderes no predicán con el ejemplo y muestran consistencia, pierde credibilidad y los colaboradores no sienten que tienen el contexto de seguridad psicológica y la confianza para realizar esta práctica.

- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**  
Sin costo.

- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**  
Semestral con revisión.

• **Información adicional clave para la práctica:**

1. Cultura de flexibilidad y confianza.
2. Trabajo por objetivos.
3. Líderes que dan el ejemplo.





**Empresa:**  
**Microsoft**

• **Industria:** Tecnología.

• **Número de Colaboradores:** 210.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**Programa Work & Balance.**

• **Categoría de la práctica:** Salud mental / física / emocional; Equilibrio personal y laboral; Bienestar familiar; Desarrollo profesional; Preparación de Liderazgo y Mindset.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Esta práctica aborda la necesidad de mantenerse activo y realizar actividades distintas durante la jornada laboral, combatiendo el stress y la monotonía.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Semanalmente se realizan 1 o 2 talleres de diversas características que van en beneficio del estado mental de los trabajadores.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Ruptura de la monotonía y agotamiento mental generado por el teletrabajo; aumento en la productividad y compromiso de los trabajadores.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

- Planificación.
- Presupuesto.
- Coordinación.
- Implementación.
- Corrección o adaptación.
- Repetición.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Es necesario contactar con una empresa o consultora que entregue este servicio. Según la experiencia de la compañía es muy difícil lograr resultados utilizando al personal interno.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Se debe considerar que no todas las temáticas interesan a los colaboradores, por lo que en ocasiones las actividades pueden tener poca o nula asistencia.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**  
\$1.800.000 mensuales.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**  
La implementación puede ser lograda en una semana.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Dependiendo si la práctica es presencial o no, las personas solo necesitarían una pantalla.

**180** colaboradores beneficiados







## Empresa:

### Willis Towers Watson

- **Industria:** Financiera.
- **Número de Colaboradores:** 250.
- **Nombre de la práctica implementada:**  
**Programa de Bienestar.**

• **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional; Bienestar Social.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Promoción del bienestar integral, ya sea físico, emocional, financiero y/o social para los colaboradores y sus familias, que sea capaz de conciliar la nueva forma de trabajo y favorezca tener trabajadores felices, sanos y productivos.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Se han desarrollado diferentes iniciativas tanto para prevenir como para atender diferentes problemáticas de salud. Entre ellas se encuentran:

- **Bienestar Emocional:** Atención psicológica remota; Programa de Asistencia al Empleado (PAE); iniciativas de equilibrio trabajo-familia y de flexibilidad de condiciones de trabajo.

- **Bienestar Físico:** Telemedicina; contrato de aplicación Betterfly; sesión de pausas activas, charlas y talleres deportivos y de alimentación; porcentaje de reembolso para incentivar los chequeos preventivos, entre otros tips de bienestar. Adicionalmente se entrega apoyo para favorecer condiciones de trabajo remotas adecuadas: notebook corporativo, silla ergonómica, alzador de computador, segunda pantalla, etc.

- **Bienestar Financiero:** Webinar sobre ahorro e inversión y comunicados sobre educación financiera.

- **Bienestar Social:** Sesiones tipo coffee break y desafíos deportivos entre colegas; reformulación de las oficinas como lugar de trabajo colaborativo.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

- Un 81% de los trabajadores dice estar satisfecho con las iniciativas de bienestar.

- Un 83% de los colaboradores estima que la empresa realiza un buen trabajo en comunicar las actividades y beneficios de bienestar.

- Un 94% de los empleados recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Definición del propósito, objetivos y metas del programa.

2. Levantamiento de prácticas y beneficios de la organización.
3. Diagnóstico de bienestar y percepción de beneficios de los empleados.
4. Desarrollo de la estrategia de bienestar.
5. Desarrollo de plan comunicacional.
6. Implementación del programa.
7. Seguimiento y medición.
8. Plan de mejora.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

1. Alineación del programa con prácticas corporativas globales.
2. Presencia de equipo que impulse las iniciativas de bienestar.
3. Buena comunicación de las diferentes iniciativas.
4. Favorecer condiciones de conexión de los colaboradores.
5. Gestión con proveedores.
6. Revisión de formas de financiamiento del programa.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Identificar las diferentes necesidades de los colaboradores para poder ofrecer iniciativas y beneficios que realmente generen interés y sean efectivas.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

\$20.000.000 al año aproximadamente.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Anual.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

1. Colegas que lideren ciertas iniciativas.
2. Diseño de plan comunicacional.
3. Proveedores que ya ofrecen beneficios.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Compromiso y participación de los líderes y plan comunicacional que responda a los diversos intereses de los colaboradores.

**250** colaboradores beneficiados



## Empresa:

### The Boston Consulting Group

• **Industria:** Consultoría.

• **Número de Colaboradores:** 120.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Wellbeing.**

• **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Proporcionar espacios, herramientas e información para la salud mental y física de los colaboradores.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Grupo de colaboradores del equipo de Recursos Humanos que empujan las iniciativas de Wellbeing, las cuales contemplan 2 aplicaciones (Headspace y MyStrength), una serie de charlas y talleres y una gran variedad de clases virtuales (yoga, HIIT, shadow boxing, toning y cardio).

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

- Mejoría en la sensación de apoyo y preocupación de la empresa hacia los colaboradores.

- Mayor conciencia de la gente en la importancia de la salud física y mental.

- Espacios adicionales de afiliación entre los trabajadores de diferentes oficinas en ambientes no laborales.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

- Identificar las necesidades de los colaboradores.

- Idear un plan/agenda de las actividades a ofrecer.

- Buscar proveedores que cumplan con los requisitos.

- Crear un newsletter para mantener a los trabajadores informados de las actividades.

- Retroalimentación constante para ajustar la oferta de las actividades y la calidad de los facilitadores.

- Crear conciencia de la importancia del tema para asegurar que los equipos tengan el tiempo de participar de los talleres o espacios deportivos.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Contar con presupuesto. En el caso de la empresa, todas las actividades se ofrecen de manera remota ya que se ofrecen en paralelo para todas las oficinas en Latinoamérica, por lo que no hay necesidad de espacios físicos especialmente acondicionados.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

No tiene riesgos.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

US\$ 15.000 al año.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Indefinida.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Presupuesto para contratar los servicios.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Es muy importante ir revisando el uso y feedback de las actividades.

**Todos** los colaboradores son beneficiados







## Empresa: **Ahumada**



• **Industria:** Farmacéutica.

• **Número de Colaboradores:** 2.800

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Jornada mixta flexible y clínica virtual.**

• **Categoría de la práctica:** Equilibrio personal y laboral; Salud Mental / Física / Emocional; Bienestar familiar.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Que los colaboradores tengan la libertad para elegir desde donde trabajar, pudiendo incluso cambiar modalidad durante el día, otorgando flexibilidad y fomentando el equilibrio de la vida laboral y personal. Solo un día al mes, deberán asistir junto a su gerencia, jornada que tiene como foco fomentar el sentido de equipo. Clínica virtual disponible 24/7 con 8 especialidades para colaboradores y su familia (incluye especial foco en salud mental).

• **Descripción de la práctica implementada:**

La clínica virtual es gratuita, para colaboradores y familia.

• **La jornada flexible incluye estándares y prácticas para regular la implementación:**

- Cámaras deben estar prendidas en reuniones y su duración debe ser hasta 45 minutos.

- Viernes en la tarde no se agendan reuniones.

- Posibilidad de cambiar de presencial a home office según necesidad, durante el día.

- Una tarde libre al mes.

- Un día al mes presencial con área respectiva con foco en el sentido de equipo.

- No se puede agendar reuniones en la hora de almuerzo.

- Respeto por los horarios de desconexión y duración de la jornada.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Satisfacción declarada en encuestas. (Las definiciones se realizaron en base a encuestas y focus group con líderes).

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

**Jornada flexible:**

1. Encuesta y focus group.

2. Definiciones prácticas y estándares.

3. Campaña comunicacional.

4. Seguimiento.

**Clínica virtual:**

1. Selección de proveedor.

2. Campaña comunicacional.

3. Indicadores de uso para modificaciones de servicio.

**Requerimientos para implementar la práctica:**

1. Contar con sponsors.

2. Proveedor del servicio.

3. Tecnología.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Importancia de que líderes den el ejemplo y alto involucramiento del gerente general, explicitando prácticas en distintas instancias comunicacionales.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

Clínica virtual: 2.500.000.

Jornada flexible: sin costo.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Clínica virtual: 2 meses.

Jornada flexible: un mes.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

- Líderes dan el ejemplo y se suman a las campañas comunicacionales.

- Uso de sponsors.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Es fundamental, comunicar según audiencia y hacer seguimiento y mostrar casos de éxito.

colaboradores beneficiados

**280**

trabajadores con  
jornada flexible

**2.800**

trabajadores con la  
clínica virtual



**Empresa:**  
**Accenture**

• **Industria:** Consultoría.

• **Número de Colaboradores:** 1.600.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**AccenFlex.**

• **Categoría de la práctica:** Nuevas formas de trabajar; equilibrio personal y laboral.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Flexibilizar las jornadas laborales para contribuir al balance y calidad de vida.

• **Descripción de la práctica implementada:**

El programa reconoce las instancias en las cuales los colaboradores pueden requerir flexibilidad ya sea horaria o de pausa. Esta forma se entrega la posibilidad de realizar solicitudes que pueden ser evaluadas considerando la situación y el tiempo de ausencia que requiere.

Las instancias son:

- **Vacaciones.**
- **Programas de jornada flexible** (Home office, flexibilidad de horario, Back to Reality).
- **Programa para padres y madres** (Jornada Flexible, tarde libre cumpleaños de hijo).
- **Licencias** (Mudanza, matrimonio, fallecimiento, violencia de género).

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Aumento del compromiso hacia las labores y la organización; mejor balance entre la vida laboral y familiar; integración de vida laboral/personal.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Revisión con líderes de beneficios.
2. Revisión con stakeholders clave (RRHH, Managers).
3. Revisión con marketing y comunicaciones.
4. Definición de un protocolo de solicitud.
5. Comunicación al personal.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Considerando las características y necesidades que presente cada cliente, se deben definir:

- Exigencias según roles y responsabilidades.
- Sistema de trabajo acordado dentro del equipo.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Descoordinación de solicitudes por más de un miembro dentro del equipo afectando el delivery.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

No especificado.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Permanente.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Creación de un protocolo de solicitud, según cada uno de los eventos mencionados dentro del programa y que se encuentre habilitado dentro de la plataforma de gestión.

**1.600** colaboradores beneficiados





**Empresa:**  
**Accenture**

• **Industria:** Consultoría.

• **Número de Colaboradores:** 1.600.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**AccenWell.**

• **Categoría de la práctica:** Salud mental / física / emocional; bienestar social.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Programa que permite concientizar acerca de la importancia de sostener hábitos saludables que mejoren la calidad de vida y el bienestar físico, mental y financiero.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Los beneficios entregados permiten acceder a una serie de herramientas, tanto físicas como digitales, orientadas al desarrollo de las diferentes áreas que componen el bienestar de los colaboradores. Estos son:

- **Programa de asistencia del empleado:** Programa confidencial sin restricciones de uso que permite entregar apoyo a través de asesorías de apoyo a los trabajadores y a sus familias en distintos ámbitos, ya sea psicológico, legal o financiero.

- **Salud y Prevención:** La iniciativa busca entregar herramientas digitales (acceso a diferentes aplicaciones de meditación) y físicas (entrega de sillas ergonómicas), para asegurar el bienestar mental y físico de los colaboradores.

- **Espacios Virtuales:** Consiste en un espacio digital que recopila información relevante sobre actividades físicas, temas de salud y de entretenimiento familiar.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**  
Mayor engagement y compromiso, integración de vida laboral/personal.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Revisión con líderes de beneficios.
2. Revisión con stakeholders internos de cada práctica.
3. Revisión con marketing y comunicaciones.
4. Comunicación al personal.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Los beneficios proporcionados poseen los siguientes requerimientos:

- Disponer de las herramientas tecnológicas.
- Considerar las necesidades que presenta cada persona.
- Alianzas con organizaciones externas.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Falta de interés o no uso de las herramientas adquiridas para lograr mayor bienestar de parte de los colaboradores.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

No especificado.

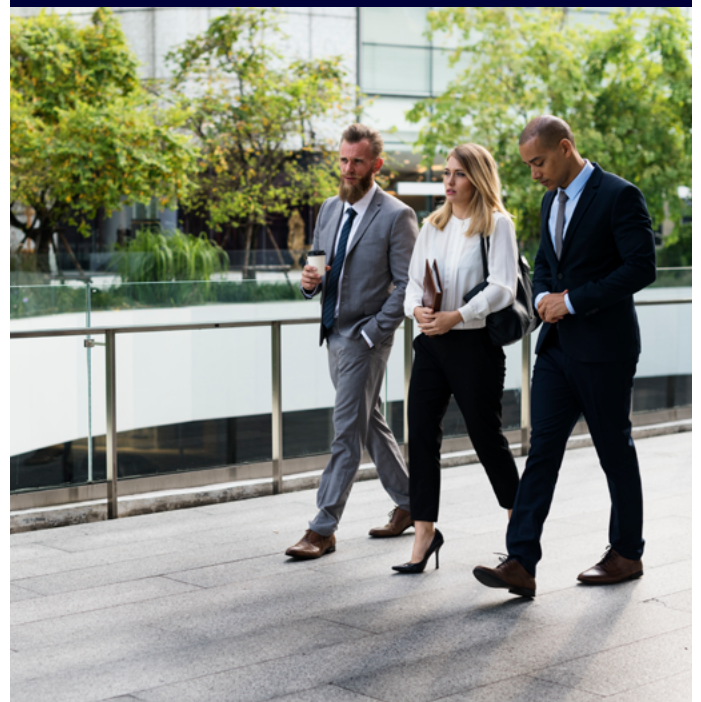
• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Permanente.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Notebooks, celular y acceso Wifi.

**1.600** colaboradores beneficiados





## Empresa: Executive Forums

- **Industria:** Consultoría.
- **Número de Colaboradores:** 2.000.
- **Nombre de la práctica implementada:**  
**Desafío del Bienestar**
- **Categoría de la práctica:** Salud Mental / Física / Emocional; Equilibrio personal y laboral; Bienestar familiar.
- **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Esta iniciativa busca incentivar la conciencia sobre el bienestar y ser el impulsor de un plan individual y personalizado que apunta al equilibrio del bienestar de todos los miembros de Executive Forums.

- **Descripción de la práctica implementada:**  
Se implementó una plataforma digital de bienestar basada en un modelo holístico de 4 pilares: **Conexión Emocional, Vida Activa, Recarga de Energía/Descanso y Alimentación.**

- **Detalles de los beneficios alcanzados:**  
Se pudo obtener KPIs tangibles del estado de bienestar de la comunidad de Executive Forums, así como también monitorear la evolución de los 4 pilares antes descritos.

Se evidenció un cambio de comportamiento y mejora en los índices de bienestar.

Uno de los beneficios importantes es el bajo costo de implementación.

La plataforma gestiona el bienestar con poca intervención de la organización más que para coordinar la comunicación interna y las reuniones de reconocimiento.

- **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Contar con una plataforma tecnológica que gestione el proceso de cambio de comportamiento.
2. Preparar una campaña de comunicación a lo largo del programa.
3. Definir un plan de reconocimiento y recompensas.
4. Lanzamiento y seguimiento del programa.

- **Requerimientos para implementar la práctica:**  
- Requiere una plataforma tecnológica con enfoque holístico en bienestar y capacidad de atender a escala.

- Requiere de un presupuesto marginal que se puede obtener en reemplazo de otros beneficios que no agreguen tanto valor a la organización.

- **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

- Que el proyecto no tenga un sponsor claro.
- Que en posiciones operativas no puedan usar la plataforma.
- Se mejora la experiencia de los usuarios que usan un reloj inteligente.

- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**  
\$12.000.000.

- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**  
6 a 8 semanas.

- **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Una plataforma de bienestar digital que acompañe el cambio de comportamiento.







## Mejores prácticas en **trabajo híbrido**

La tendencia empresarial marcada por el desarrollo de nuevos modelos de negocios, la hiperconectividad, el florecimiento de la era digital junto al impacto de la pandemia, han obligado a las organizaciones a acelerar el proceso de implementar nuevos modelos de trabajo. Si bien se vive una nueva realidad en las empresas, aún este proceso de adopción tiene gran variabilidad. Sin embargo, ya se pueden observar algunas prácticas que están implementando compañías socias de AmCham Chile.

La riqueza de la información que se describe en las buenas prácticas que, a continuación, se detallan no solamente está en adaptar paulatinamente a las organizaciones a nuevas formas de trabajo, sino también a destrabar paradigmas sobre la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Desde la perspectiva organizacional, para muchas empresas el trabajo híbrido ha representado una gran solución a los desafíos que se generaron a raíz de las restricciones sanitarias. No obstante, muchas compañías de rubros como salud, logística, e industria productiva no pudieron adoptar la modalidad remota dada la naturaleza de su trabajo. En algunos casos la adopción de estos modelos tuvo un impacto neutro o positivo en la productividad de la empresa, pero en otros no.

Por lo tanto, las prácticas que se presentan son una guía que debe ser tomada en cuenta bajo la consideración particular de cada empresa.

En cuanto al impacto en las personas, se han evidenciado situaciones en la que muchos colaboradores agradecen el nuevo modelo pues se adapta a sus necesidades; sin embargo, para otros se crean también nuevos desafíos.

En este sentido, está claro que, a pesar de la relevancia que tienen las prácticas adoptadas por las organizaciones, es muy importante medir de forma constante el bienestar individual y estar atentos a los signos de fatiga que se pueden presentar en ambos casos, así como apalancarse en los beneficios que los modelos híbridos también presentan.





## Mejores prácticas en **trabajo híbrido**

EMPRESA	INDUSTRIA	COLABORADORES	NOMBRE DE LA PRÁCTICA IMPLEMENTADA
Pronto Espacios	Inmobiliaria	12	Trabajo flexible
Cushman & Wakefield	Inmobiliarias	85	Trabajo flexible
Rappi	Tecnología	185	Work From Anywhere
Microsoft	Tecnología	210	Horario flexible y trabajo híbrido
Robert Half	Consultoría	15	Trabajo Híbrido
WeWork Chile	Real Estate	26	Modelo Híbrido de Trabajo
Willis Towers Watson	Financiera	250	Renovación de políticas de trabajo
Walmart Chile	Retail	46.000	Trabajo del Mañana
Coca-Cola Company	Bebidas y alimentos	170	Make My Day Easier
The Boston Consulting Group	Consultoría	120	Flex working models





## **Empresa:** **Pronto Espacios**

• **Industria:** Inmobiliaria.

• **Número de Colaboradores:** 12.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**Trabajo Flexible.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

El trabajo híbrido se implementó como una respuesta a la necesidad de entregar flexibilidad y reducir los traslados de los colaboradores a las oficinas, medida que además permite disminuir el CO2 producido por los medios de transporte utilizados.

• **Descripción de la práctica implementada:**

La organización potencia trabajar desde la casa, un lugar cercano o la oficina central. Asimismo, los colaboradores pueden usar todas estas opciones. Por ejemplo, empezar la jornada laboral en la oficina y terminarla en casa, post búsqueda de los niños al colegio.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

1. Mejora tiempo y espacio.
2. Ahorro CO2.
3. Aumenta calidad de vida familiar.
4. Baja carga de stress.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

Averiguar las zonas donde viven los colaboradores y cuánto demoran en llegar a la oficina.

Buscar espacios como el de “Pronto” para acercarles sus oficinas a sus casas.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Estudiar y mapear direcciones de los colaboradores, tiempos de traslados junto con realizar breve cuestionario para conocer su opinión en torno a esta iniciativa.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

No tiene riesgos asociados.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**  
6 UF mensual por espacio.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**  
Un mes.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

- Contrato de arriendo con empresas similares a la organización, que puede ser flexible y de mes a mes.

- Enrolamiento y Rut de los colaboradores que usarían los espacios.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Atreverse a cambiar.

**12** colaboradores beneficiados





## **Empresa:**

### **Cushman & Wakefield**

• **Industria:** Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.

• **Número de Colaboradores:** 85.

• **Nombre de la práctica implementada:**

#### **Trabajo Flexible.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Abordar el control de la incertidumbre y la ansiedad que generan los traslados en transporte público de los colaboradores a la oficina junto con el no saber con quién dejar a los niños.

• **Descripción de la práctica implementada:**

La organización adoptó una política de trabajo flexible con los colaboradores de la oficina central en que se establece que no hay obligación de asistir presencialmente, sino que cada uno es libre de decidir cuándo concurre y por cuánto tiempo.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Los colaboradores de la organización está contenta por poder organizar de la mejor manera su tiempo. De esta manera, algunos de ellos van todos los días a la oficina, otros van algunos días, medios días o no van.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Planificar
2. Comunicar
3. Ejecutar

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

La disponibilidad de todos los canales de comunicación de la organización y de una aplicación que permita reservar los puestos de trabajo, estacionamientos y las salas de reuniones con el celular.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Se debe considerar los aforos máximos dispuestos por las autoridades de salud y la empresa, así como también se debe velar por el uso de la aplicación, de manera de asegurar que los que lleguen a la oficina tengan donde instalarse.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

Sin costo, porque la aplicación es un desarrollo interno de la empresa que ofrece a sus clientes de Facility Management.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

6 a 12 meses.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Aplicación Mydesk.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Se debe tener reglas claras, buena comunicación y el uso de la aplicación.

**15** colaboradores beneficiados





**Empresa:**  
**Rappi**

• **Industria:** Tecnología.

• **Número de Colaboradores:** 185.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**Work From Anywhere.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

La organización da la posibilidad a los colaboradores de trabajar de forma remota desde cualquier lugar del mundo, lo que les permite cumplir metas personales, como realizar estudios en el exterior o tener experiencia para viajar. Asimismo, esta práctica permite fomentar la diversidad dentro de la entidad al tener equipos multiculturales.

• **Descripción de la práctica implementada:**

La práctica de Work From Anywhere permitió implementar el trabajo híbrido presencial y remoto dentro de la organización.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

1. Cumplir metas personales y profesionales de los colaboradores.
2. Impulsar la diversidad cultural en la empresa.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

El colaborador debe coordinar con su líder desde dónde elige cumplir su jornada laboral.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

1. Cuidar la forma en que los equipos interactúan,
2. Tener objetivos claros
3. Fomentar prácticas de comunicación.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

No tiene costo asociado.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Todo el año.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Una conexión a la red estable.

**148** colaboradores beneficiados





**Empresa:**  
**Microsoft**

• **Industria:** Tecnología.

• **Número de Colaboradores:** 210.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**Horario flexible y trabajo híbrido.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Incluso desde antes de la pandemia, la organización notó que los colaboradores no necesitaban concurrir diariamente a la oficina para realizar sus labores y ser productivos. Asimismo, muchas veces, los trabajadores pueden realizar las tareas en una fracción del horario y tener más tiempo para ellos mismos.

• **Descripción de la práctica implementada:**

La empresa entregó a todos los colaboradores la opción de trabajar de manera remota y en los horarios que ellos estimen convenientes, mientras el trabajo sea realizado dentro de los plazos comprometidos.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

El nivel de productividad y de satisfacción de los trabajadores aumentó considerablemente.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Analizar las labores.
2. Entregar el material necesario.
3. Observar los resultados casi instantáneos.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

La organización debe entregar al personal los elementos necesarios para el trabajo remoto.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Si los resultados no son positivos, es necesario revertir la medida.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

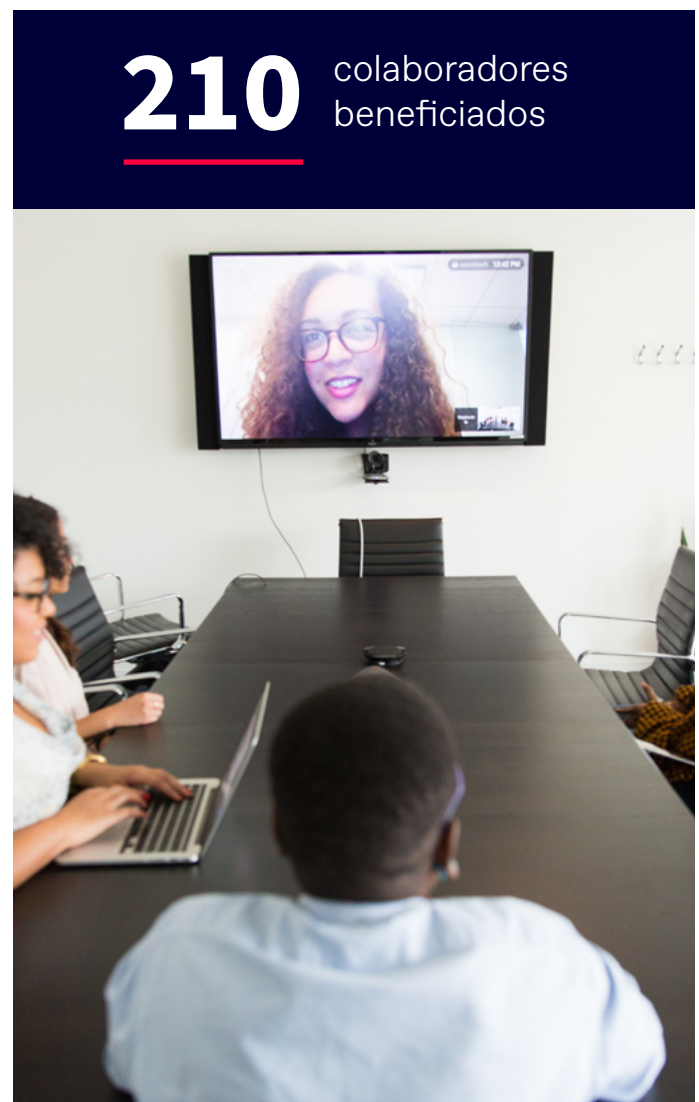
Depende de la cantidad de trabajadores, en promedio para la organización fue de \$ 30.000 por trabajador/mes, que tiene relación con el costo de internet.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

El periodo de acostumbramiento fue de 2 semanas.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Computadores, acceso a internet y electricidad.







**Empresa:**  
**Robert Half**

- **Industria:** Consultoría.
- **Número de Colaboradores:** 15.
- **Nombre de la práctica implementada:**  
**Trabajo Híbrido.**
- **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.
- **Descripción de la necesidad que aborda la práctica y su descripción:**  
La política implementada a nivel global por la organización permite a los colaboradores escoger trabajar indistintamente en la casa o en la oficina hasta el 30 de marzo 2022.  
A partir del 1 de abril del próximo año, se implementará un modelo de trabajo híbrido donde los trabajadores deberán cumplir la jornada laboral 2 días en la oficina y 3 días de forma remota. El trabajo en la oficina es sin control de horario y el colaborador debe escoger qué día le resulta más adecuado ir de acuerdo a su agenda.

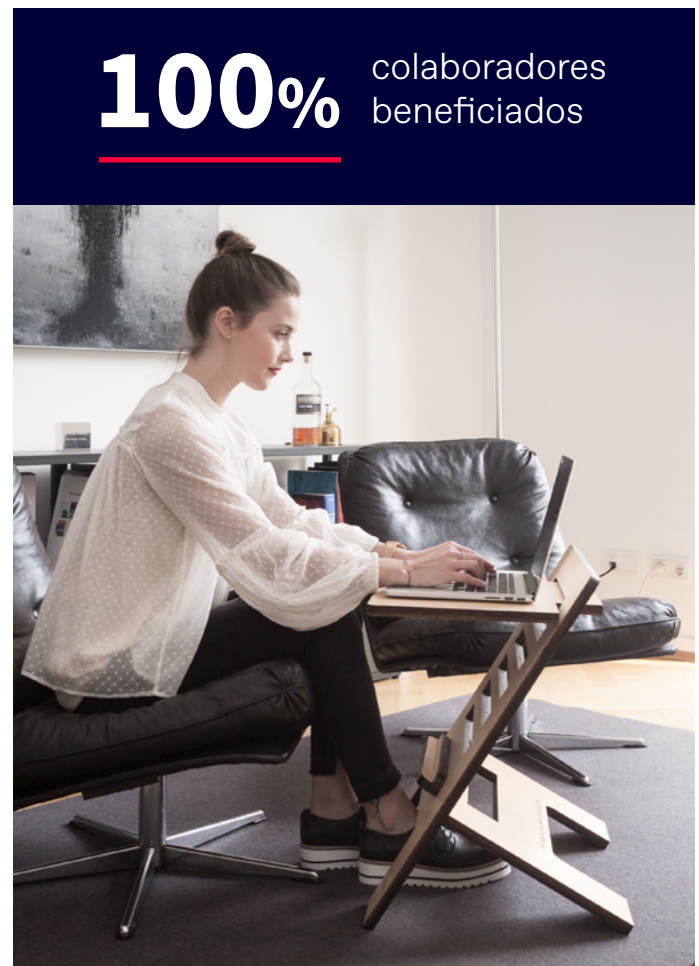
- **Detalles de los beneficios alcanzados:**  
Se desconocen los beneficios, pues el modelo trabajo híbrido comienza el próximo año. Sin embargo, es importante mencionar que los colaboradores se manifestaron muy agradecidos con la iniciativa sobre el nuevo modelo de trabajo post pandemia. Los comentarios y encuestas reflejan que los trabajadores están satisfechos con esta práctica, ya que les permite tener trabajo remoto en mayor medida, pudiendo igualmente interactuar y ver a sus compañeros de equipo presencialmente.

- **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**  
La práctica está creada y completamente comunicada.

- **Requerimientos para implementar la práctica:**  
Se requiere que las características del negocio, las funciones del cargo de los colaboradores y la tecnología implementada permitan realmente tener un esquema de este tipo.

- **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**  
La posibilidad de que los colaboradores estimen después de un tiempo que este modelo de trabajo no les acomoda o que prefieran otro, lo que se puede ir midiendo.

- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**  
El costo es mantener una infraestructura de oficinas que no se van a usar de la misma forma que antes, pero que de igual forma se requiere.
- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**  
Indefinido.
- **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**  
Laptops para todos los colaboradores, full tecnología y cloud.
- **Información adicional clave para la práctica:**  
Los roles y el perfil de los colaboradores, así como también la cultura de la organización deben permitir realmente ejecutar la práctica.





**Empresa:**  
**WeWork Chile**

- **Industria:** Real Estate.
- **Número de Colaboradores:** 26.
- **Nombre de la práctica implementada:**  
**Modelo Híbrido de Trabajo.**
- **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.
- **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

A raíz de la pandemia hemos aprendido que también podemos ser productivos fuera de la oficina, Sin embargo, el home office obligatorio el 100% del tiempo generó desconexión entre los colaboradores, deterioro de su salud mental y dificultad para establecer límites claros entre su vida personal y profesional. Ante esto, comenzaron a demandar más flexibilidad en términos desde dónde y cuándo cumplir la jornada laboral. La práctica implementada apela a la necesidad de poder definir el esquema en el que cada colaborador o cada empresa sea más productiva, protegiendo la cultura organizacional y el bienestar de los equipos de trabajo.

- **Descripción de la práctica implementada:**

La empresa ofrece a los colaboradores corporativos la facilidad de trabajar desde la sucursal de la organización más cercana a su domicilio o a la cuál más les acomode, con el objetivo de evitar largos traslados y tener más tiempo para estar con la familia.

- **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Destacan tres grandes ventajas de este modelo:

1. Aumento de la productividad de la organización.
2. Bienestar general de los colaboradores.
3. Eficiencia en costos: Una vez que la empresa conoce cuántos trabajadores estarán en la oficina, puede planificar en función de los niveles de ocupación para reducir el coste del alquiler, los suministros y otros gastos operativos.

- **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Escuchar las necesidades de sus colaboradores y definir un esquema híbrido que funcione para la empresa.
2. Comunicar el nuevo modelo.
3. Implementar el modelo y hacer una evaluación después de dos meses mínimo, cuando los equipos de trabajo han logrado establecer nuevas rutinas, tanto personales como

profesionales. El objetivo es conocer cómo se sienten los trabajadores y cómo se ha comportado la productividad de la organización. Debe existir una correlación entre ambos.

4. Según los resultados de la evaluación, ajustar el modelo o conservar el que ya se ha implementado.

- **Requerimientos para implementar la práctica:**

Escuchar cuáles son las necesidades y prioridades los colaboradores y cómo la organización puede proteger su bienestar mientras potencia su productividad.

- **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Los riesgos son que los equipos tengan dificultad para conectar y colaborar; y que el modelo de trabajo híbrido no funcione. Por esta razón, será necesario realizar evaluaciones tras la implementación del modelo e ir haciendo los ajustes necesarios para mejorar.

- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

No tiene un costo fijo.

- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Un par de meses hasta realizar el diagnóstico inicial. Después de esto, es necesario crear un cronograma, plan de comunicación y llevar a cabo la implementación.

- **Información adicional clave para la práctica:**

Un modelo de trabajo híbrido puede mitigar los efectos negativos del trabajo 100% remoto, manteniendo además sus ventajas que tienen relación con equilibrar de mejor manera la vida personal y profesional de los colaboradores. Para las empresas, puede ser una oportunidad para reconfigurar las oficinas, atraer nuevos talentos, incrementar la productividad y mantener ese impacto positivo a largo plazo.

**26** colaboradores beneficiados



**Empresa:**  
**Willis Towers Watson**

• **Industria:** Financiera.

• **Número de Colaboradores:** 250.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Renovación de Políticas de Trabajo.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Necesidad de equilibrar la conexión remota al trabajo y favorecer la conciliación familiar y personal de los colaboradores.

• **Descripción de la práctica implementada:**

La práctica fomenta la flexibilidad horaria, la eficiencia en las reuniones, los viernes sin reuniones, las ventanas de descanso post encuentros virtuales, entre otras medidas. Para el retorno presencial de los colaboradores de la organización a la oficina se implementará un sistema de trabajo híbrido compuesto por 2 fases: La primera consiste en un regreso por grupos y turnos de hasta 10% de la dotación, y luego, en una segunda fase, la capacidad aumentará a 25% de la dotación. Ciertos grupos de trabajadores mantendrán la modalidad de trabajo 100% remota. Adicionalmente, se velará por que todos los colaboradores dispongan de buenas condiciones de trabajo remoto.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Los colaboradores han demostrado alto nivel de satisfacción respecto a las prácticas implementadas y han mantenido sus labores, sin afectar la productividad de la empresa.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Levantamiento de políticas y prácticas de la organización.
2. Diagnóstico de bienestar y percepción de los colaboradores.
3. Revisión de las políticas y propuestas de renovación.
4. Desarrollo de plan comunicacional para líderes y equipos.
5. Implementación de las nuevas políticas y comunicación.
6. Seguimiento.
7. Propuestas de mejora.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

1. Encuesta a trabajadores.
2. Compromiso de líderes.
3. Herramientas de trabajo y soporte IT.
4. Plan comunicacional.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Dentro de las consideraciones, se encuentra el conciliar la propuesta interna con la demanda de los clientes. En cuanto a los riesgos, los accidentes laborales dentro del hogar o enfermedades profesionales trabajando remotamente.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

No hay un costo directo asociado.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Permanente.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Líderes y herramientas de trabajo remoto.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Compromiso de los líderes, escucha de los colaboradores y plan comunicacional.

**250** colaboradores beneficiados



## **Empresa:** **Walmart Chile**

• **Industria:** Retail.

• **Número de Colaboradores:** 46.356.

• **Nombre de la práctica implementada:**  
**Trabajo del Mañana.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

La pandemia nos desafió a hacer las cosas de una manera distinta. Al comienzo trabajar desde nuestras casas era casi impensable, hoy es una realidad, una normalidad y un nuevo escenario el que enfrentamos las organizaciones en cuanto a la propuesta de valor en la forma de trabajar.

• **Descripción de la práctica implementada:**

El trabajo del mañana tiene 4 grandes focos: El espacio físico, remoto, la tecnología y cultura.

### **Remoto:**

- Entrega de sillas de escritorio
- Implementamos nuevas políticas y compromisos (Anexo de teletrabajo, Compromisos Está bien)
- Capacitación y programas de autocuidado (Cuidarnos del impacto de la pandemia).

### **Físico:**

- Talleres a líderes sobre cómo sería el retorno, revisión preguntas más frecuentes.
- Medidas de prevención sanitaria.
- Diferentes tipos de espacio (Co-works, puestos de trabajo, salas de reunión, cabinas telefónicas)

### **Tecnológico:**

- Pilotaje de tecnología de videoconferencias que permitan tener una experiencia híbrida de punta.

### **Cultura:**

- **Manual del retorno:** Principios y acuerdos sobre la nueva forma de trabajar.
- **Kit de Bienvenida:** compuesto por audífonos, mascarillas y otros elementos.
- Medición y feedback constante de la experiencia de trabajo.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

La propuesta de trabajo se realizó considerando los intereses de los colaboradores:

- 30% declaró interés en ser parte del retorno voluntario para trabajar presencial a partir de octubre 2021.
- 69% declaró que prefiere una modalidad de trabajo híbrida.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Construcción de mesa multi disciplinaria.
2. Definición de propósito y objetivo del programa.
3. Levantamiento de opinión de los colaboradores (workshop, encuestas).
4. Diseño de la estrategia, habilitadores e iniciativas del programa.
5. Validación de propuesta.
6. Sensibilización de ejecutivos.
7. Sensibilización y bajadas comunicacionales de líderes.
8. Implementación de iniciativas.
9. Medición Continua.
10. Diseño de acciones de mejora.
11. Implementación de acciones.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

1. Sponsor del programa.
2. Alinear a los líderes en relación con el cambio cultural.
3. Revisión de políticas y normas.
4. Estrategia comunicacional.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

- Resistencia de los colaboradores a retornar a las oficinas.
- Realidades y requerimientos específicos en los equipos.
- Incapacidad de atraer/retener talentos.
- Contraste entre el mundo soporte y operacional.





- **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

\$25.000.000.

- **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

6 meses.

- **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Tecnología, administración, área legal, prevención de riesgos, equipo de personas, inmobiliaria.

- **Información adicional clave para la práctica:**

Benchmark de mercado y estudios en relación con las nuevas dinámicas de trabajo.

**2.300** colaboradores  
beneficiados





## Empresa:

### Coca-Cola Company

• **Industria:** Bebidas y alimentos

• **Número de Colaboradores:** 170.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Make My Day Easier.**

• **Categoría de la práctica:** Trabajo Híbrido.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

Make My Day Easier son iniciativas enfocadas en ordenar la agenda laboral de los colaboradores para cuidar su calidad de vida, considerando que Coca Cola es una empresa global presente en más de 200 países.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Respetar zonas horarias: ningún meeting debe agendarse antes de las 08:00 hrs, ni después de las 18:00 hrs. en la zona horaria de los participantes; feriados a nivel Latinoamericano se deben respetar y estar agendados en los calendarios de todos; no realizar meetings los viernes por la tarde; y las reuniones se graban para que las personas que no pueden atender las vean después.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

Flexibilidad en manejo de las agendas, gestión de la carga de trabajo y mayor percepción de bienestar de parte de los colaboradores.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Acuerdo de líderes.
2. Comunicar.
3. Implementar.
4. Aprender.
5. Ajustar.
6. Aprender.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Acuerdo entre los stakeholders.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

Gestionar hábitos.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

Cero costos.

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

En curso.

• **Herramientas necesarias para la implementación de la práctica:**

Modelamiento de líderes y respetar acuerdos.

**100** colaboradores beneficiados





## **Empresa:**

### **The Boston Consulting Group**

• **Industria:** Consultoría.

• **Número de Colaboradores:** 120.

• **Nombre de la práctica implementada:**

**Flex Working Models.**

• **Categoría de la práctica:** Equilibrio Personal y Laboral.

• **Descripción de la necesidad que aborda la práctica:**

El modelo de Flex Working Models ofrece a los colaboradores la posibilidad de trabajar de forma remota, desde donde más les acomode para compatibilizar necesidades personales con responsabilidades laborales, reduciendo significativamente el número de viajes y tiempo fuera de casa.

• **Descripción de la práctica implementada:**

Para el staff dedicado a la consultoría, dentro de la organización se definió que los equipos trabajaran en modelos híbridos, mientras que el equipo que no está dedicado a la consultoría, se ofreció la posibilidad de trabajar indefinidamente de manera remota, condicionado a que participen de ciertos eventos presenciales que buscan asegurar la unión y la afiliación de los colaboradores con la organización.

• **Detalles de los beneficios alcanzados:**

1. Reducción sustancial de viajes, lo cual tiene un impacto directo en el lifestyle de los equipos y se alinea con nuestro compromiso "Net-zero" en emisiones.
2. Menores tiempos de traslado, aumentando el período que los trabajadores pueden dedicar a sus familias.
3. Mayor compromiso de los colaboradores y autonomía en los equipos.

• **Actividades que se deben llevar a cabo para implementar la práctica en otra organización:**

1. Informar correctamente los objetivos y alcances del beneficio.
2. Contar con plataformas de comunicación adecuadas.
3. Ofrecer las condiciones óptimas para que los colaboradores armen espacios de trabajo adecuados en sus casas (internet/celular, computadores portátiles, mobiliario de oficina, entre otras herramientas).
4. Asegurar que los líderes de equipo estén en contacto permanente y disponibles para apoyar y enseñar a los miembros más junior y/o nuevos.

5. Hacer seguimiento de manera constante al bienestar del staff.

6. Asegurar eventos de afiliación para que el staff se conecte recurrentemente.

• **Requerimientos para implementar la práctica:**

Asegurar que los colaboradores tengan todo lo que necesitan para armar un "home office" y existan los canales o plataformas adecuados de comunicación.

• **Consideraciones y riesgos para la implementación de la práctica:**

La pérdida del contacto cotidiano conlleva un riesgo intrínseco de desafiliación. Por esta razón, organizar eventos es crucial para que los equipos que no trabajan juntos en el día mantengan cercanía y sentido de pertenencia con la organización.

• **Costo estimado de la implementación de la práctica:**

US\$1.000 entre bono para el home office, internet/celular y licencias de plataformas (No contempla el gasto en eventos de afiliación).

• **Duración estimada de la implementación de la práctica:**

Indefinidamente.

• **Información adicional clave para la práctica:**

Comunicación y seguimiento. Mucha retroalimentación y flexibilidad para ajustar la práctica en la medida que vaya siendo necesario.

**Todos** colaboradores beneficiados





# Bibliografía sobre Bienestar y Trabajo Híbrido

Con el fin de poner a disposición el material de consulta que apoya y sustenta esta guía, incluimos información de interés publicada entre 2020 y 2021 sobre los efectos de la pandemia en el bienestar y los desafíos del trabajo remoto e híbrido.

## Español

- Willis Towers Watson (Estudio)  
[Diagnóstico de bienestar organizacional en américa latina](#)
- Piensa Digital (Video)  
[Bienestar laboral emocional en pandemia: salud mental y trabajo](#)
- Wework (Estudio)  
[El futuro del trabajo es híbrido](#)
- Boston Consulting Group (Estudio)  
[Nuevas formas de trabajar. El futuro del trabajo en España](#)
- Universidad Católica de Chile (Artículo)  
[Lugar de trabajo postpandemia: los cinco modelos que vienen](#)

## Inglés

- Microsoft (Estudio)  
[The next great disruption is hybrid work. Are we ready?](#)
- Accenture (Estudios y artículos)  
[Elastic digital workplace](#)  
[Care to do better \(wellbeing\)](#)  
[Honing your digital age \(trabajo remoto\)](#)  
[Leaders wanted](#)  
[Mindset matters: Are your leaders onboard?](#)
- Spencer Stuart (Artículo)  
[How prepared are you for virtual and hybrid work?](#)
- Mckinsey (Artículo)  
[It's time for leaders to get real about hybrid](#)
- Harvard Business Review (Artículo)  
[How to do hybrid right](#)
- Forbes (Artículo)  
[The Great Resignation](#)







## Agradecimientos

Agradecemos a todas aquellas empresas socias de AmCham Chile que generosamente compartieron sus prácticas para participar en esta guía. Su aporte es fundamental para incentivar e inspirar a otras de compañías en el diseño de mejores estrategias para incentivar el bienestar de sus colaboradores y diseñar políticas de flexibilidad.

¡Muchas gracias!



# amCHam CL

Cámara chilena  
norteamericana  
de comercio



AV. KENNEDY 5735, OF. 201, TORRE PONIENTE ,  
LAS CONDES, SANTIAGO, CHILE.  
FONO (56) 9 8621 7416.



[www.amcham.cl](http://www.amcham.cl)