



HR
PUERTO RICO
TRENDS
EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

AON

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SIRM
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™

Atracción y retención de talento desde la compensación, bienestar y la cultura organizacional

La atracción y retención de talento es uno de los principales retos sino el de mayor relevancia en el mercado laboral actual. La escasez de talento, la limitación de talento capacitado con destrezas específicas y el alto volumen de renunciaciones voluntarias a nivel global suponen de la atracción y la retención de los empleados una tarea vital para la continuidad exitosa de una organización en estos momentos. La competencia por el talento sigue siendo feroz. Para ciertas categorías de trabajadores, las barreras para cambiar de patrono se han reducido drásticamente. Solo en los Estados Unidos, había 11.3 millones de puestos de trabajo abiertos a finales de mayo de 2022, un aumento sustancial con respecto a los 9.3 millones de puestos de trabajo abiertos en abril de 2021¹. Incluso cuando los empleadores luchan por cubrir estos puestos, la tasa de rotación voluntaria es un 25% más alta que los niveles previos a la pandemia. En un mercado donde

las exigencias del talento aumentan, la necesidad de conocer las condiciones del mercado y tener la disposición para ser una organización flexible suponen una importancia necesaria. Esto se ve reflejado en las innumerables vacantes en el mercado que no se llenan.

Casi tres de cada cuatro patronos (73%) están teniendo dificultades para atraer empleados. Eso casi triplica el valor reportado para el año anterior. Aproximadamente el 70% de estas organizaciones esperan que esa dificultad persista este año. Igualmente, seis de diez organizaciones (61%) están enfrentando problemas para retener empleados y esperan que este problema también continúe². No es una percepción de las organizaciones ni de los profesionales de recursos humanos. Es una realidad que afecta a las organizaciones y que presenta un reto a corto y largo plazo por sus implicaciones.

1 The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?

2 2021 Talent Attraction and Retention Survey

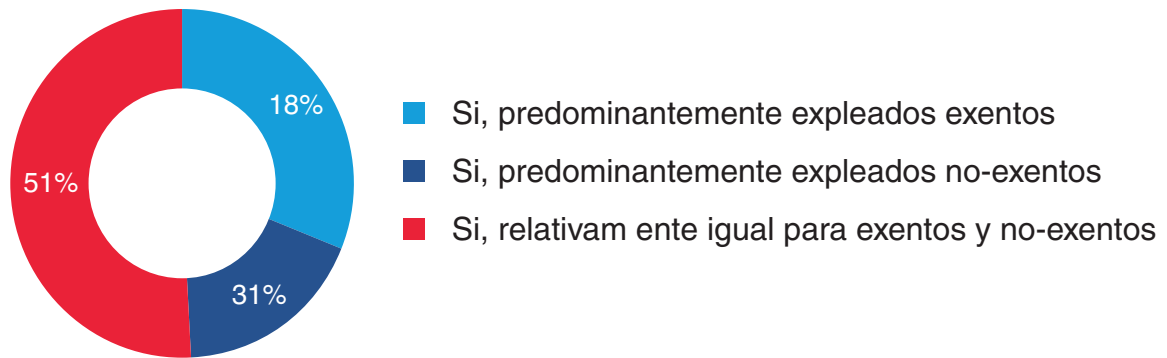
En encuestas realizadas a organizaciones donde se les pide que establezcan sus prioridades con relación a sus sistemas de recompensas totales, la prioridad número uno es mejorar la capacidad para atraer talento. Anteriormente, esta representaba la séptima prioridad en el año 2016. La segunda

prioridad es la mejora en la capacidad de la organización para retener el talento, ésta era la quinta prioridad en el 2016³. Así que no es una realidad reciente, simplemente las condiciones han acelerado y acrecentado su impacto y complejidad.

Atracción y Retención en Puerto Rico

Ante este panorama global, Puerto Rico no es la excepción. A nivel local las organizaciones también enfrentan dificultades para atraer y reclutar talento. En una encuesta realizada en Puerto Rico a comienzos del año 2022 donde participaron más de cuarenta y cinco organizaciones, todas indicaron que en el pasado año han enfrentado dificultades reclutando talento⁴. Es necesario exponer y comprender datos que ayuden a explicar la situación de las organizaciones. Para las organizaciones es vital situarse en el contexto presente del mercado. A continuación, los resultados de esta encuesta.

¿Su organización ha enfrentado dificultades reclutando empleados a tiempo completo?

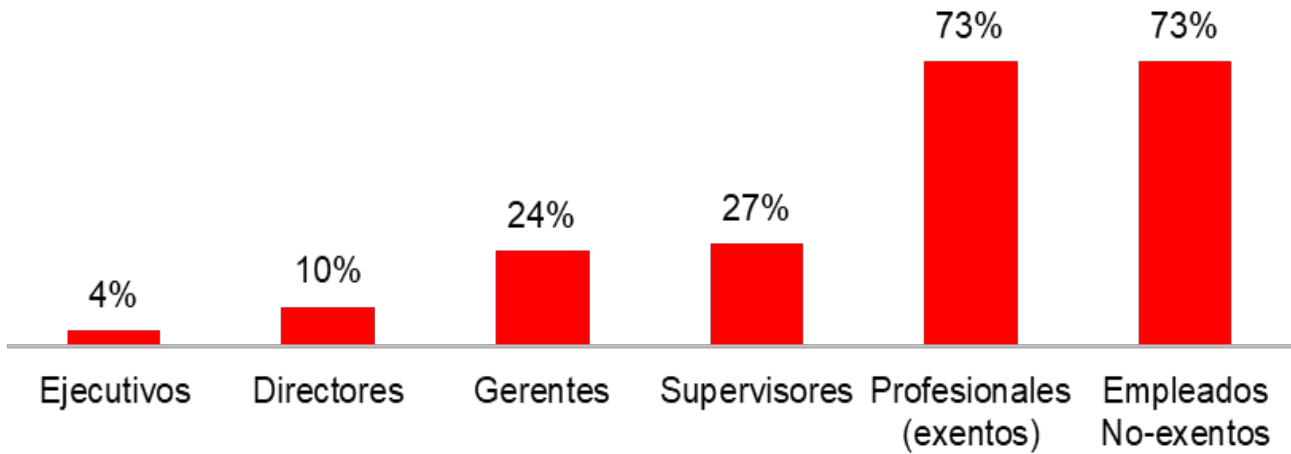


La mayoría de las organizaciones en Puerto Rico están enfrentando dificultades para reclutar tanto talento para puestos exentos como no exentos. Sin embargo, aunque un poco más de la mitad de las organizaciones entiende que no existe una diferencia marcada entre ambos grupos, la diferencia en este renglón es muy cerrada por lo que se debe interpretar que esta situación está afectando de manera global en todos los renglones de las organizaciones y no un grupo específico o la diferencia puede hallarse en industrias particulares.

3 2021 Aon Total Rewards Strategy Survey

4 Aon 2022 Attraction & Retention Hot Topic Survey (Puerto Rico)

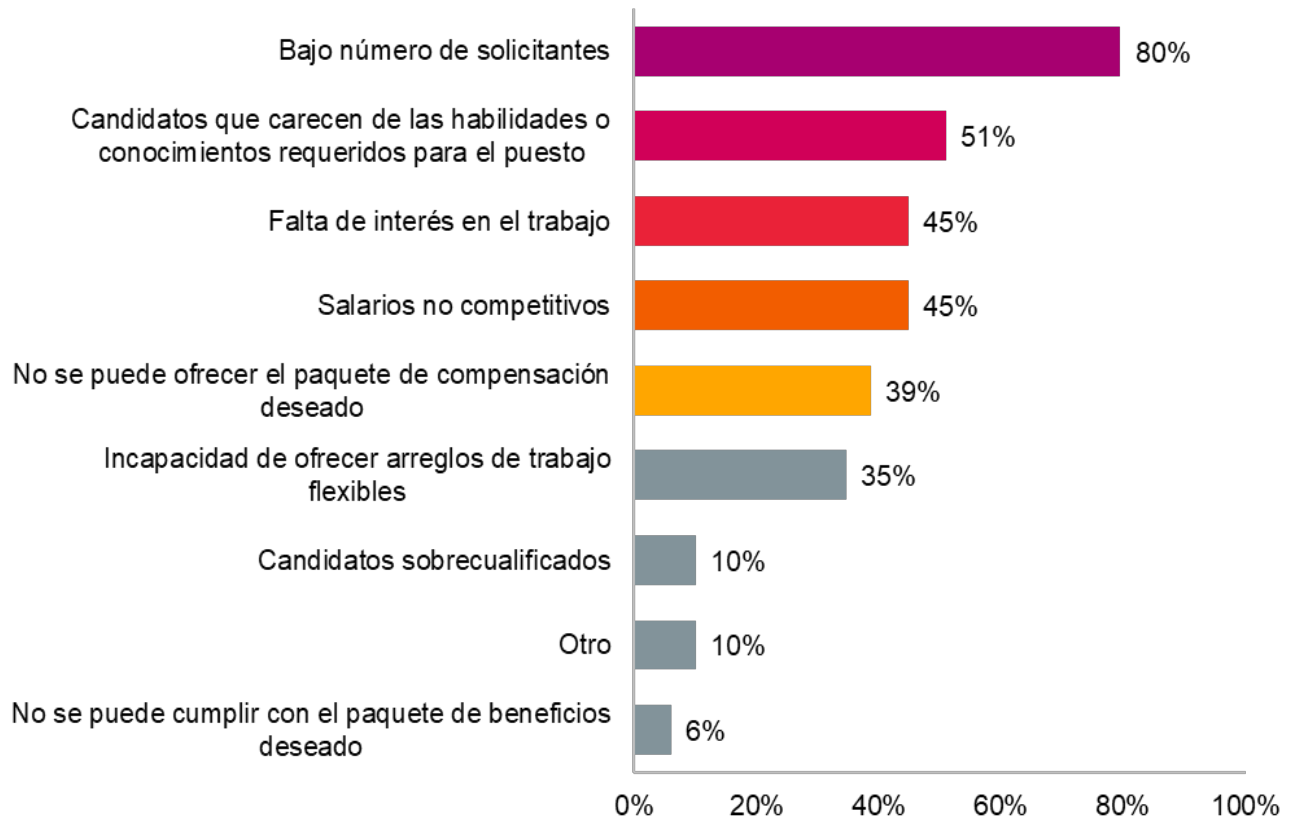
¿En qué tipo de nivel organizacional tiene mayor dificultad reclutar?



Aunque las organizaciones enfrentan dificultades para reclutar en todos los renglones, el reclutamiento de talento en roles gerenciales no es donde las organizaciones presentan mayor reto. Las organizaciones enfrentan mayor dificultad para reclutar talento para llenar roles profesionales mayormente y roles no-exentos. Los datos muestran que las organizaciones se están viendo presionadas para llenar las vacantes en puestos profesionales y puestos de apoyo. Esto es conflictivo para las organizaciones ya que en estos roles es donde en su mayoría recaen las actividades operacionales principales de los negocios.

Más allá de conocer donde las organizaciones están presentando dificultad para llenar sus vacantes es necesario identificar las razones por las que están teniendo estas dificultades. La explicación es multifactorial donde no existe una sola razón, aunque si algunas de ellas son prevalentes.

¿Cuáles son las razones principales por la que se dificulta el reclutamiento en su organización?

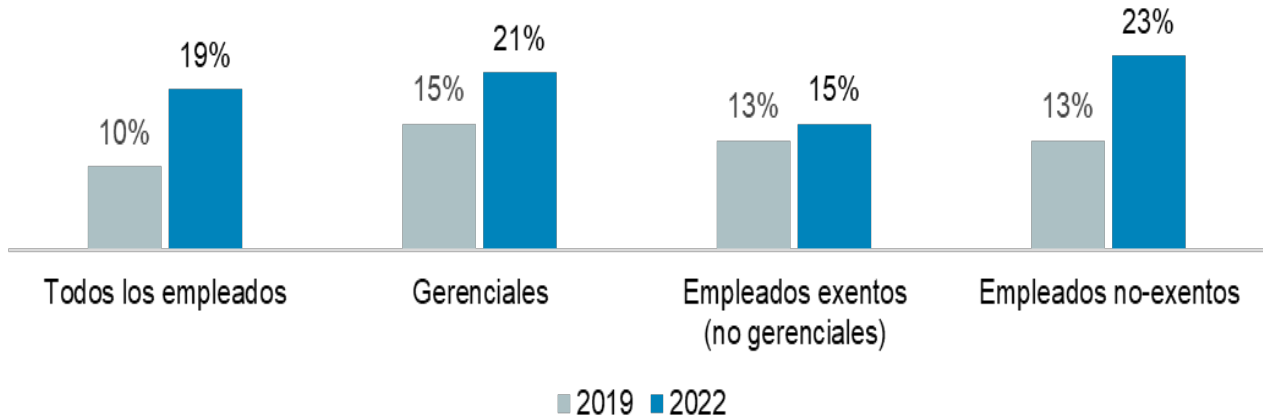


Analizando los datos está claro que algunas de estas razones no están en control de las organizaciones. Tal es el caso de las tres primeras razones. El número bajo de las solicitudes para llenar las vacantes donde las organizaciones entienden que no reciben una cantidad sustancial de candidatos interesados en los puestos vacantes. A esto se le suma que los candidatos que solicitan no están cualificados o no hay un interés por los puestos. Las tres razones siguientes corresponden a un tema de competitividad ya sea por compensación, beneficios o flexibilidad. Esto es importante ya que son áreas donde las organizaciones pueden tomar decisiones, implementar cambios o realizar iniciativas para manejar estas razones y tener un impacto en ellas.

Rotación voluntaria (Turnover)

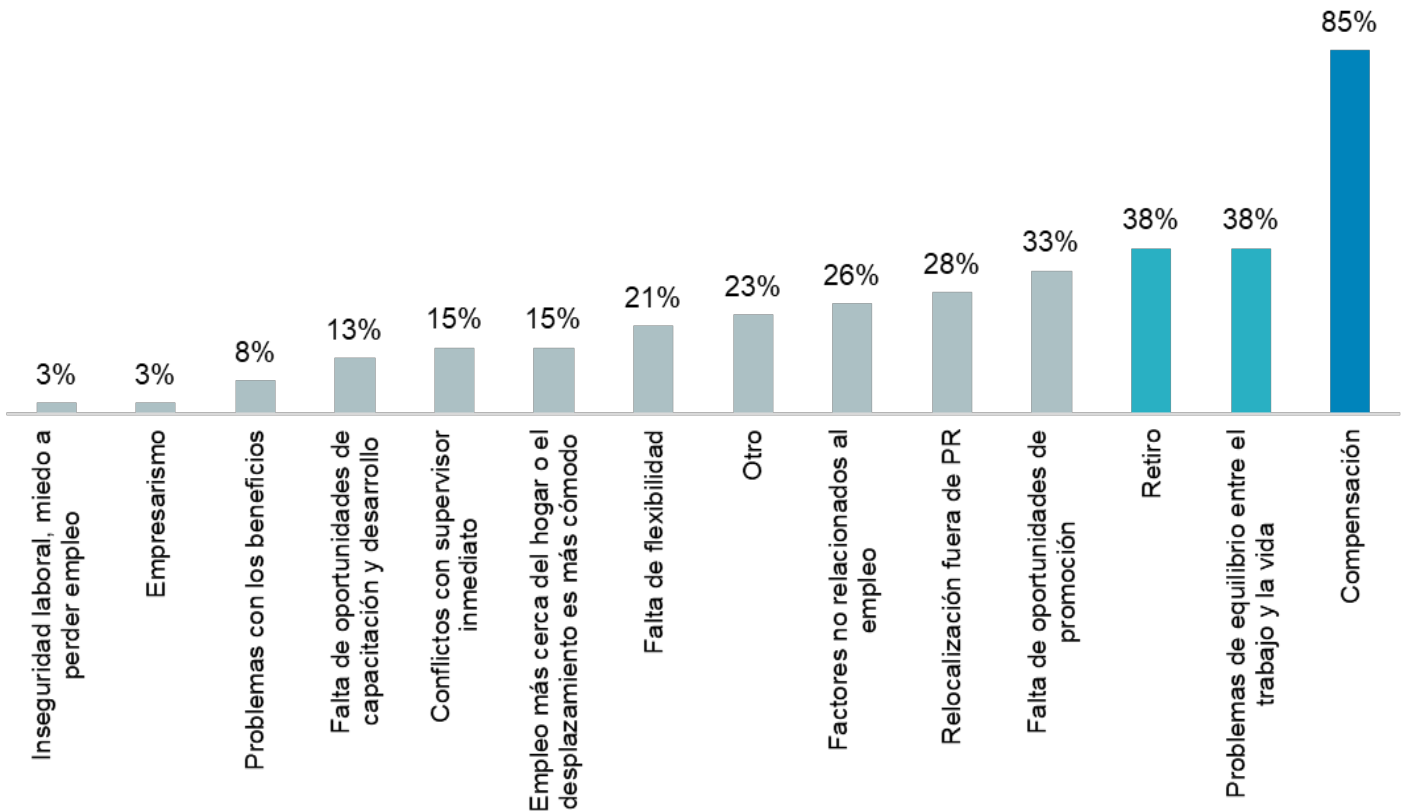
La rotación voluntaria es un factor que impacta directamente la eficiencia de las organizaciones para retener su talento. De forma directa mide cuan eficiente está siendo una organización en mantener su talento. Las dificultades en los esfuerzos de retención en el mercado en Puerto Rico se ven evidenciados en los datos o tasas de rotación voluntaria. En los últimos años la tasa de rotación ha incrementado en relación con años anteriores. Datos recientes así lo demuestran.

Tasa promedio de rotación voluntaria



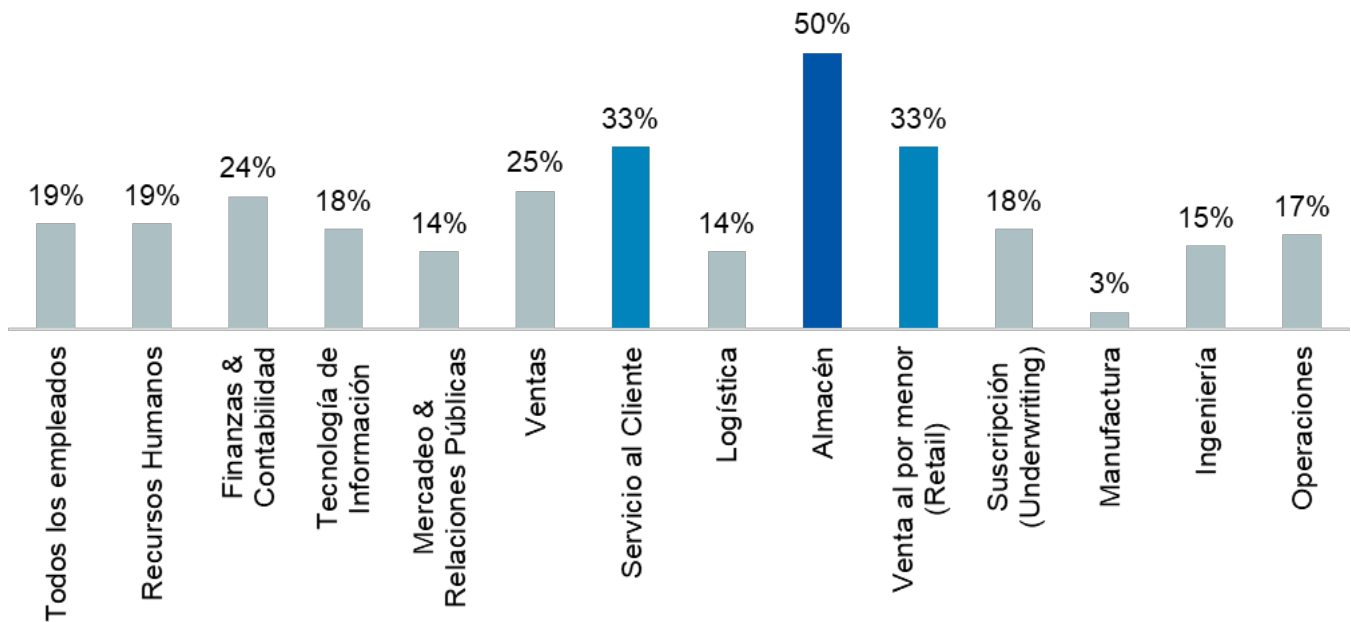
En todos los niveles organizacionales la rotación ha incrementado significativamente en relación con los últimos años. En el caso de los empleados no-exentos el incremento es significativo. Entonces, las organizaciones están enfrentando el reto de reclutar y de retener talento en puestos de apoyo a nivel operacional. Esto guarda una relación directa con los datos presentados anteriormente.

Razones principales de rotación voluntaria



La compensación continúa siendo una de las razones principales por las cuales las organizaciones presentan niveles elevados de rotación voluntaria. La capacidad para retener el talento afecta la competitividad y la capacidad de la organización para acelerar cambios. En un mercado donde escasea el talento, la lucha por los salarios se intensifica ya que son los candidatos los que se encuentran en una mejor posición para establecer unas condiciones más favorables en su contratación.

Tasa promedio de rotación voluntaria por departamento o área



Las tasas promedio de rotación voluntaria segmentadas por áreas o departamentos revelan que, o continúan identificando que, las dificultades de reclutamiento, atracción y retención son más evidentes en puestos de carácter operacional. Esto se aprecia en la tasa de departamentos o áreas tales como: servicio al cliente, almacén y *retail*. En muchos casos el talento en estos niveles es más susceptible a moverse en el mercado por una mejor compensación ya que dependiendo de la industria reciben una compensación más baja.

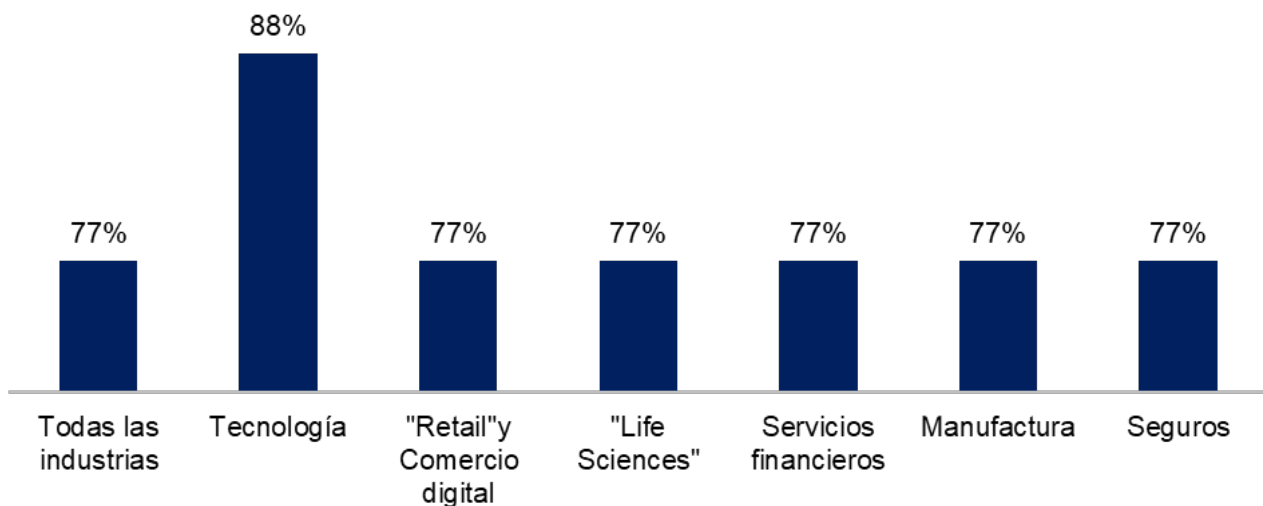
Compensación para la atracción y la retención

Luego de las renunciaciones masivas el pasado año, el tema de compensación se ha tornado más relevante ante la vulnerabilidad de las organizaciones. Una de las estrategias que las organizaciones vienen ejecutando desde finales del año 2021 para apoyar los esfuerzos de atracción y retención son las iniciativas relacionadas a la compensación de los empleados. Los mercados en muchos países se han visto obligados a prestar mayor atención a sus sistemas de recompensas. Es por esto por lo que, las organizaciones consideran ser más agresivas en el tema de compensación como estrategia para la atracción y retención. En una encuesta realizada en Estados Unidos, el 53% de las organizaciones confían en la habilidad que tienen sus paquetes de compensación en atraer y retener talento⁵. Esto indica que son muchas las organizaciones que no están seguras de la competitividad de sus paquetes de compensación. El mismo estudio indica que la mayoría de las organizaciones están incrementando salarios para empleados asalariados y no asalariados como estrategia para atraer y retener talento.

Otros estudios a nivel global evidencian la percepción de muchos profesionales de recursos humanos donde identifican los temas relacionados a paga como principal factor de peso en la pérdida de talento.

La compensación está contribuyendo a tasas más altas de rotación voluntaria debido a que el talento está recibiendo oportunidades con una paga más alta debido a la desestabilidad del mercado y la competencia. Esto está provocando que el talento se mueva de sus organizaciones. Estudios recientes manejados entre diciembre de 2021 y enero 2022 demuestran este escenario⁶.

Los empleados se están moviendo por compensación



⁵ Refocusing Compensation's Role in the Great Reevaluation, 2022 Compensation Best Practices Report

⁶ Aon Global HR Pulse Survey

En estas industrias las organizaciones están optando principalmente por estrategias de retención asociadas a compensación. Sin embargo, las organizaciones están implementando otras estrategias que están siendo prevalentes. Estas estrategias van dirigidas a fortalecer o modificar sus propuestas de valor al empleado. Las estrategias de mayor prevalencia son las detalladas a continuación.

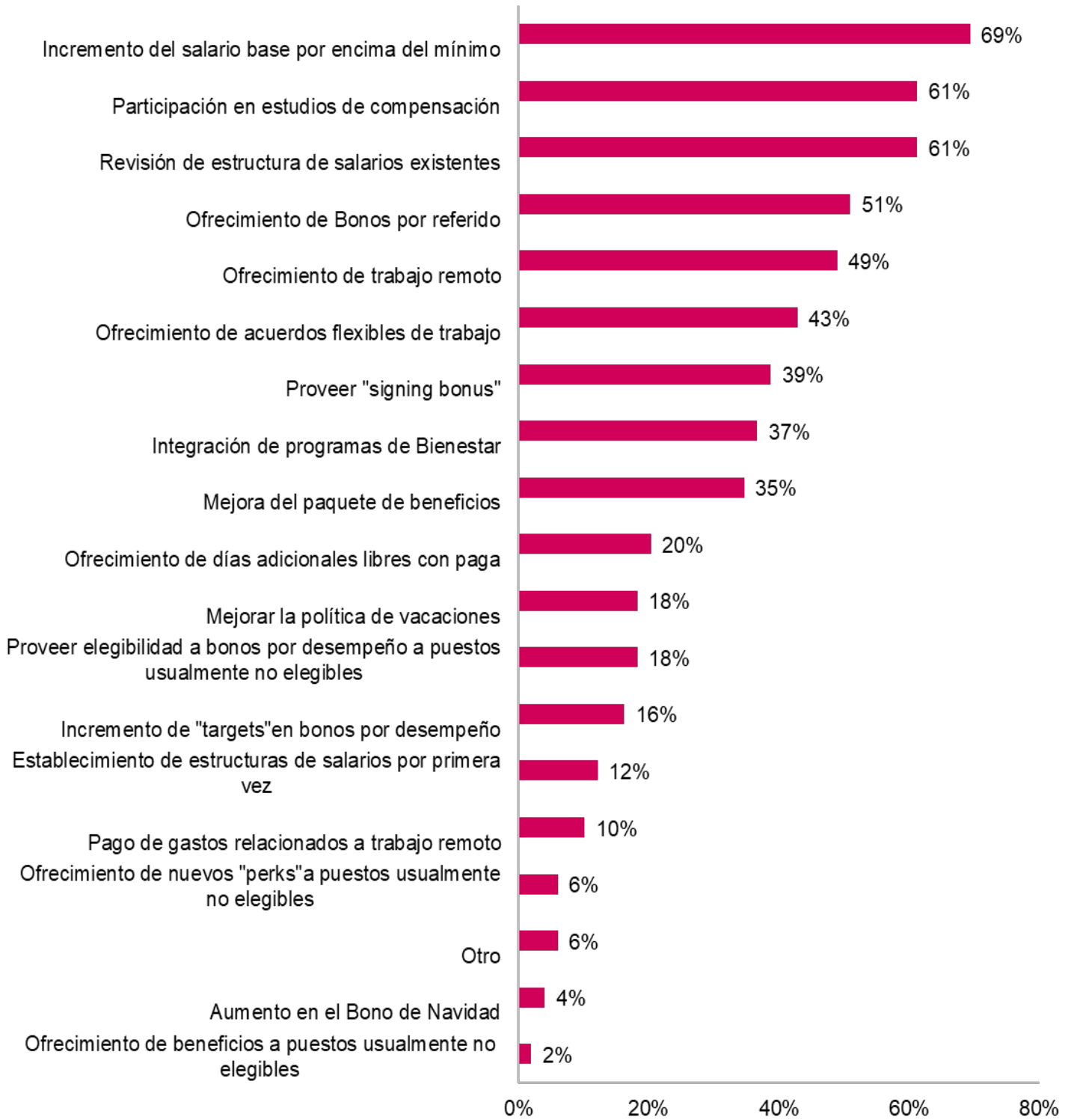
Prevalencia de estrategias de retención

Estrategias de retención relacionadas a compensación	Estrategias de retención relacionadas a la propuesta de valor al empleado
Ajustes en niveles de compensación para nuevos empleados	Desarrollo de programas de inclusión y diversidad
Consideran ajustar los "signing-bonus"	Desarrollo de programas de cultura
Añadir programas de bonos por referido	Desarrollo (promociones y "upskilling")
Aumentar cantidad de bonos por referido	Ofrecimiento de modelos de trabajo híbrido
Revisión de programas de recompensa total (compensación y beneficios)	Mejora de programas de desarrollo o adiestramiento
Ajustes de salarios	Creación de programas de inclusión y diversidad

Los datos indican que las organizaciones están conscientes de que no podrán retener únicamente al talento basado en el aumento de los planes de compensación ya que a largo plazo no presenta ser una estrategia sostenible y existen otras áreas que deben atender para mitigar la rotación y mejorar sus resultados en la retención de talento. Esto plantea que las organizaciones no podrán atraer y retener únicamente aumentando su paga. En el estudio indicado anteriormente se reportó que el 78% de las organizaciones dieron pasos para implementar o mejorar la flexibilidad de horarios y trabajo híbrido. Estos resultados indican que los patronos están enfocándose en paga y recompensa total, la propuesta de valor al empleado, Diversidad, Equidad e Inclusión, capacitación (*reskilling*) y desarrollo.

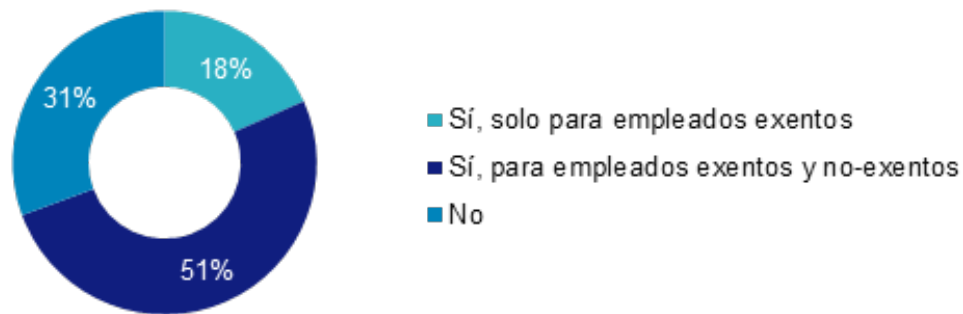
En Puerto Rico las organizaciones también están aplicando estrategias relacionadas a compensación para contrarrestar los retos de atracción y retención. Las principales estrategias van dirigidas a atender el tema de compensación. Los datos identifican estas estrategias principales.

Estrategias que las organizaciones ha implementado para atraer talento



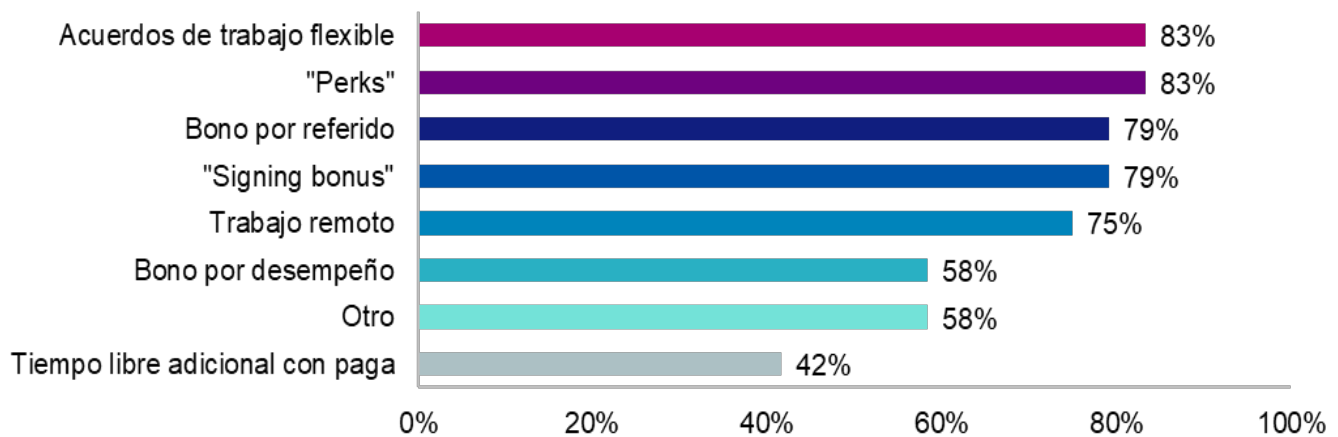
De acuerdo con estos datos las estrategias prevalentes van dirigidas a mejorar los programas de compensación. Las organizaciones han revisado y continúan revisando el aumento en los programas de paga ya sea por proveer incrementos salariales, revisar sus estructuras de salario o proveer otros tipos de bonos que incentiven la atracción y retención de talento. Sin embargo, aunque las estrategias prevalentes giran en torno a paga, hay otras que no lo están y forman parte de estrategias que pudieran ir en aumento como pudieran ser el trabajo en formato híbrido y los acuerdos flexibles.

¿Ofrece su organización mecanismos de retención?



Además de establecer estrategias para la atracción, las organizaciones buscan ofrecer mecanismos de retención. La mayoría de las organizaciones ofrece mecanismos específicos de retención. Un grupo considerable de las que si ofrecen mecanismos específicos lo hacen para puestos exentos y no-exentos. De acuerdo con esto, en las organizaciones hay un grupo reducido de organizaciones que ofrecen mecanismos de retención a puestos exentos únicamente por lo que se debe asumir que no presentan retos con la retención de empleados en puestos no-exentos. Este escenario no es prevalente.

Prevalencia de mecanismos de retención



Un dato importante es que el 77% de las organizaciones que ofrecen estos mecanismos reportan que se han implementado en los pasados 2 años. Esto quiere decir que las organizaciones han tenido que reaccionar a la volatilidad del mercado laboral con ofrecimientos que anteriormente no formaban parte de sus paquetes. Los bonos de distintos tipos resaltan como mecanismos que están siendo utilizados.

Los *signing bonus* son un mecanismo que las organizaciones están utilizando para atraer inicialmente y al mismo tiempo retener. Las organizaciones determinan establecer bonos con cantidades fijas establecidas de acuerdo con los niveles organizacionales. En promedio estos bonos pueden fluctuar entre un 5% del salario base anual a un 12% aproximadamente. Generalmente estos programas se utilizan para puestos profesionales a ejecutivos.

Otro tipo de bono utilizado son los bonos por referidos otorgados a empleados que puedan referir candidatos cualificados para vacantes y que luego son contratados. Este tipo de programa es mayormente utilizado para reclutar talento en puestos profesionales y gerenciales. Actualmente, las organizaciones en Puerto Rico ofrecen bonos por referido promedio desde cuatrocientos dólares (\$400) para puestos de apoyo hasta aproximadamente dos mil quinientos dólares (\$2,500) a nivel ejecutivo.

Gestión de la salud mental en las organizaciones ante los retos actuales

Si algo podemos afirmar con certeza a más de dos años de pandemia es que la misma ha tenido un impacto negativo en la salud mental de los ciudadanos a nivel global. Se ha reportado un aumento de 25% en ansiedad y depresión, más de 700,000 muertes por suicidio y un aumento entre 20%-30% en desórdenes del sueño, uso de alcohol y drogas como resultado de la experiencia del COVID-19⁷. Un indicador en Puerto Rico de este impacto fue el crecimiento de las llamadas a la línea PAS de ASSMCA que aumentaron en más de un 400% durante los años 2020 y 2021⁸.

Las medidas de aislamiento, los cierres de escuelas, trabajos y espacios de entretenimiento de manera abrupta junto a la incertidumbre de un virus desconocido desató una crisis de salud emocional de la cual aún no nos hemos recuperado. Las mujeres abandonaron la fuerza laboral a tasas más altas que los hombres debido a las responsabilidades del hogar como cuidadoras. Todas las dimensiones de salud fueron impactadas. Desde el deterioro a la salud física como consecuencia de la falta de acceso a servicios de salud y la adopción de hábitos

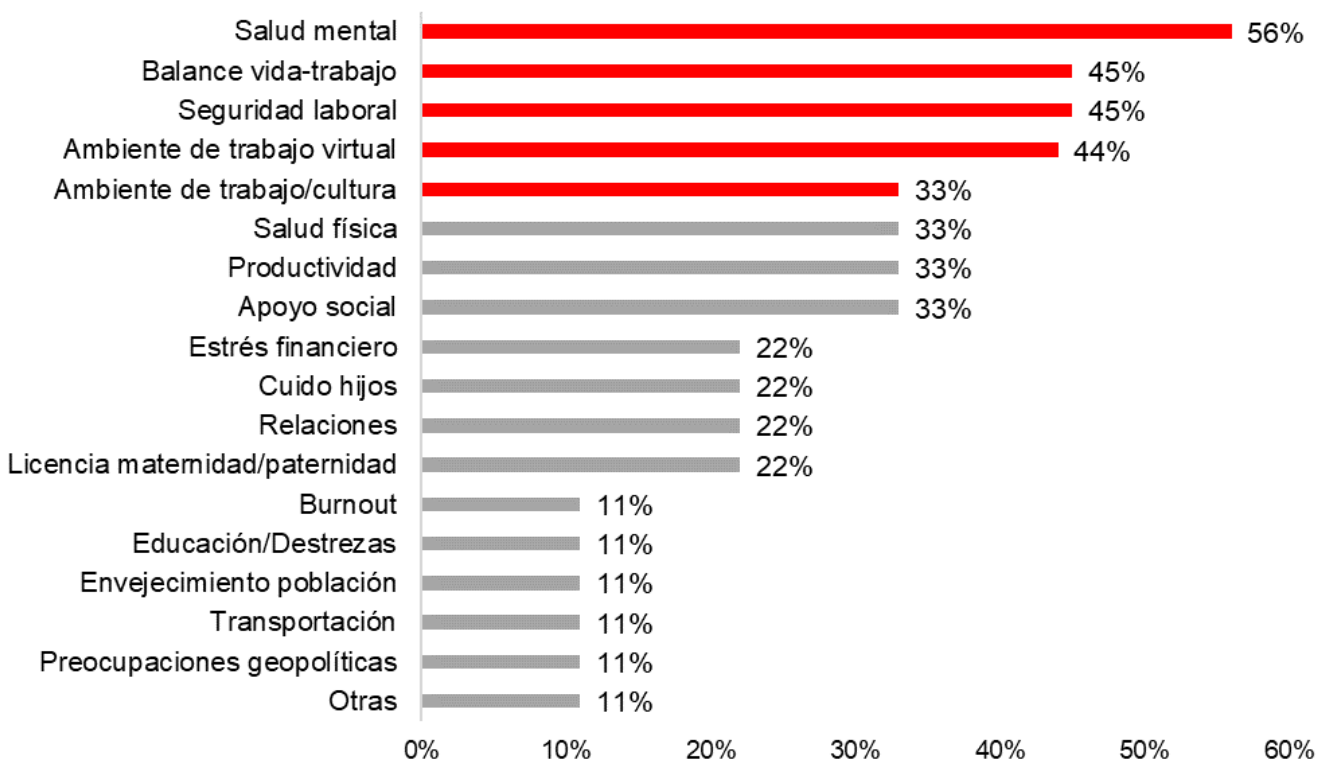
7 World Health Organization: 1) <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression> 2) <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide> 3) <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/suicide> 4) International Foundation of Employee Benefit Plans (IFEBC) in its Mental Health and Substance Use Disorder Benefits: 2021 Survey Results report

8 ASSMCA exhorta a utilizar la Línea PAS - El Nuevo Día (elnuevodia.com)

de estilo de vida inadecuados, hasta la incertidumbre financiera por pérdida de empleo y gastos asociados a la pandemia. La población de niños y adolescentes ha sido seriamente impactada en la salud mental, socialización y áreas académicas. Este impacto a la familia deteriora la capacidad de resiliencia de los trabajadores. Expertos señalan que nos tomará alrededor de una década recuperarnos de los efectos de la pandemia.

Si algo le ha dejado como aprendizaje la pandemia a las organizaciones es que gestionar la salud de los empleados tiene que ser una prioridad del negocio y que no hacerlo tendrá un impacto en la rentabilidad de las organizaciones. Dentro de todas las dimensiones de bienestar el tema de salud mental ha sido uno que se ha venido posicionando como prioritario y encuestas recientes así lo demuestran. Según la encuesta Global de Bienestar de Aon⁹ en la que participaron organizaciones de Puerto Rico se preguntó a las organizaciones cuales eran los cinco principales temas de bienestar que más les aquejaban. Si vemos la gráfica a continuación podemos observar que salud mental se encuentra en primer lugar, pero además podemos observar otros temas como balance vida-trabajo, seguridad laboral, ambiente de trabajo, relaciones y burnout como temas que, aunque están contemplados fuera de la opción de salud mental están entrelazados o impactan directamente la salud mental y emocional.

Cinco principales preocupaciones de bienestar para los empleados



9 2020 Aon Global Wellbeing Business Impact – Puerto Rico Report

Para poder atender la magnitud del problema se necesitan estrategias comprensivas y profundas en el abordaje de la salud mental tanto a nivel gubernamental, sector privado, la comunidad y de manera individual. Las organizaciones necesitan reflexionar acerca de la cultura de trabajo y como la misma puede convertirse en un factor determinante a la salud positivo o negativo. Un concepto importante en salud pública son los **determinantes sociales de la salud**¹⁰ que se refiere a las condiciones sociales en que las personas viven y trabajan y como estas condiciones impactan su salud y aumentan la vulnerabilidad a enfermedades. Y es en la cultura de trabajo que podemos alinear la visión estratégica para gestionar la salud mental efectivamente.

El concepto de cultura organizacional no tiene una definición única y puede ser en ocasiones algo abstracto. Establecer esa cultura y sostenerla más allá de una definición de visión y misión en un papel es uno de los mayores retos de las organizaciones. Podríamos resumir el concepto de cultura organizacional como los valores, creencias, interacciones y forma de hacer el trabajo que contribuyen al ambiente de la organización. Es el sostén de esta.

Sin una cultura organizacional fuerte y saludable en la que sostenerse es difícil para los empleados navegar la incertidumbre. Y es en la incertidumbre que las organizaciones con una cultura organizacional fuerte pueden ser resilientes y adaptarse a los cambios. Las experiencias de crisis que Puerto Rico ha experimentado desde el Huracán María hasta la pandemia y que continuamos enfrentando han puesto en primer plano la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante de bienestar. Es por esta razón que ya no podemos hablar de bienestar como un tema aislado o individual sino como un tema que se entrelaza con la cultura.

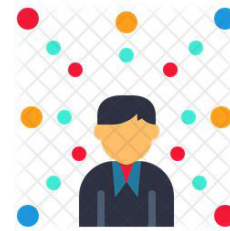
La **definición de bienestar** se ha ampliado incluyendo un enfoque de personas y desempeño que implica tener los recursos, oportunidades y compromiso adecuados para lograr una salud, resiliencia y rendimiento óptimo tanto para el individuo, la organización y la comunidad. Dentro de esta definición comprensiva que incluye el bienestar del individuo y la organización, el bienestar mental y emocional se define como nuestras actitudes y reacciones a la vida diaria tanto personal como en nuestro trabajo. Esto incluye la:

¹⁰ Determinantes sociales de la salud - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud (paho.org)



Aptitud emocional

Tener la fuerza emocional, resistencia y flexibilidad para satisfacer necesidades esenciales, asegurar un sentido de pertenencia, cultivar un sentido de propósito y encontrar oportunidades para florecer.



Concienciación

Crear visibilidad en torno a la salud mental para reducir el estigma acerca de la salud mental.



Acceso

Obtener el tratamiento adecuado para garantizar la atención adecuada en el momento adecuado.



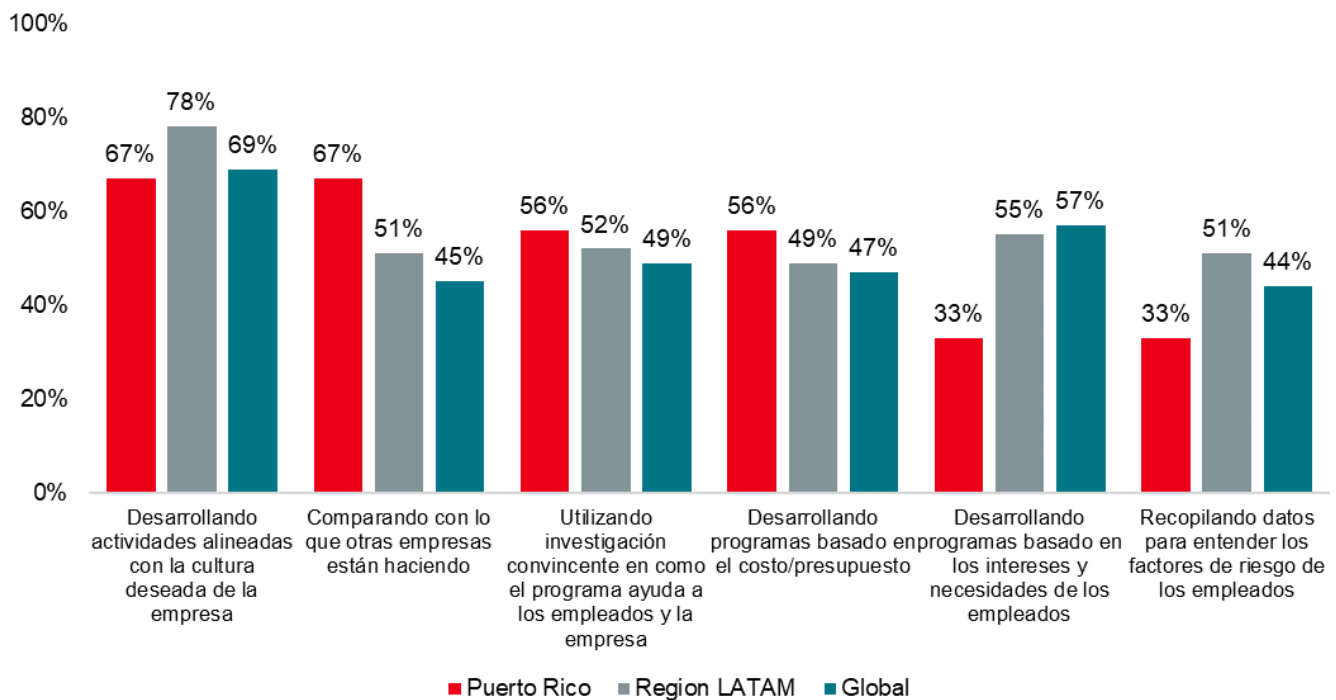
Calidad

Garantizar la calidad de la atención a través del personal, la capacitación, las instalaciones, la infraestructura, las tecnologías de la información y las políticas.

Las organizaciones a través de su cultura de trabajo tienen un rol protagónico en la gestión de la salud mental y emocional en cada uno de estos componentes. El estilo de liderazgo, el ritmo de trabajo, los estilos de comunicación, las relaciones entre colegas y los beneficios ofrecidos son oportunidades para impactar en el desarrollo de la resiliencia, promover estrategias para manejar el estrés, reducir el burnout y la carga emocional de los empleados. Podemos ver a continuación en la misma encuesta como el desarrollar actividades de bienestar alineadas a la cultura está siendo una prioridad para las organizaciones ¹¹.

¹¹ 2020 Aon Global Wellbeing Business Impact – Puerto Rico Report

Impulsores clave en el desarrollo del caso de negocio para el bienestar



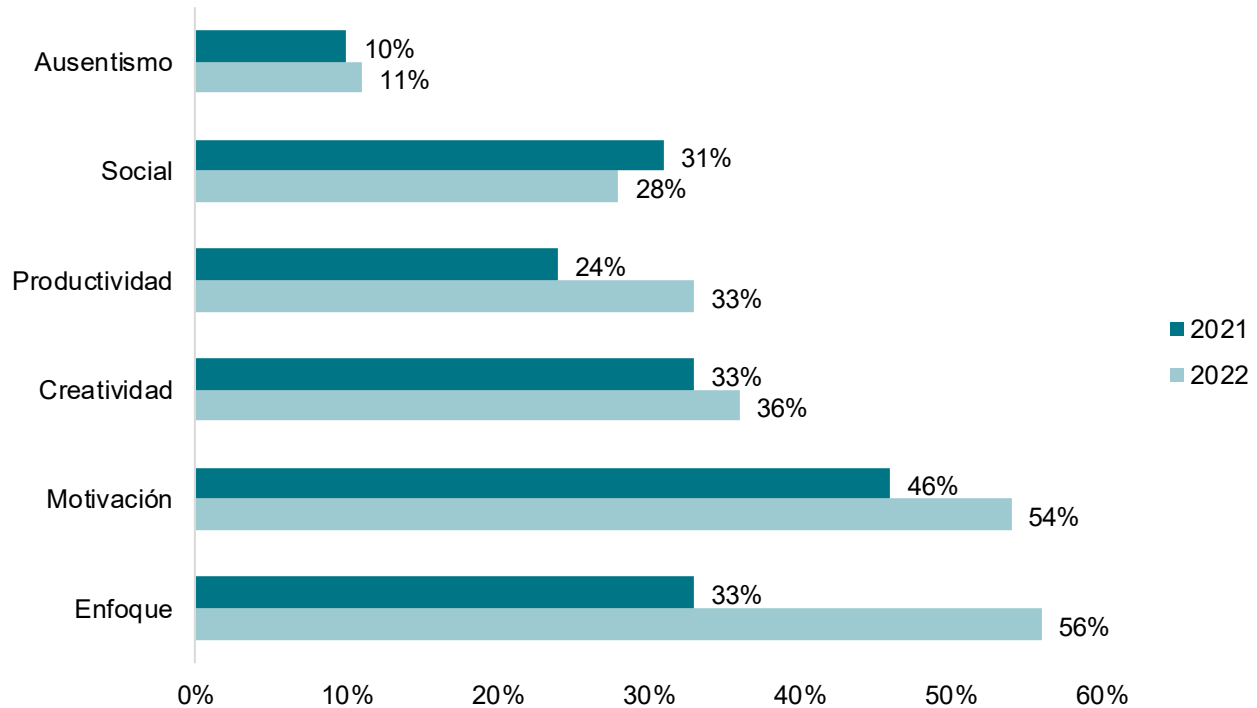
La disrupción de manera abrupta que experimentaron las organizaciones y por ende sus empleados como resultado de la pandemia demostró que las organizaciones con una cultura organizacional positiva y sostenida en el bienestar permitió que el impacto a la salud mental fuera menos significativo que en organizaciones con una pobre cultura de trabajo donde la estrategia de bienestar no está muy clara.

Las organizaciones que apoyaron a sus empleados con temas de cuidado de hijos durante la pandemia, ofrecieron arreglos de horario, flexibilizaron o ampliaron los días por vacaciones y/o enfermedad, proveyeron equipo de protección, se mantuvieron atentos al desarrollo del virus y siguieron las recomendaciones de expertos en salud pudieron navegar el proceso con mayor éxito y con menor carga a la salud emocional de sus empleados.

Podemos destacar el estrés como uno de los tópicos de mayor impacto en la salud mental de los trabajadores en todos los niveles. Incluso, podemos ver como ese impacto ha crecido dramáticamente durante la pandemia y los componentes en los que ha afectado directamente a las organizaciones¹².

¹² Grokker 2021 Working American's State of Emotional Wellbeing Report

¿De qué manera el estrés está afectando negativamente a tu trabajo? ¿Cómo ha cambiado esto de 2021 a 2022?



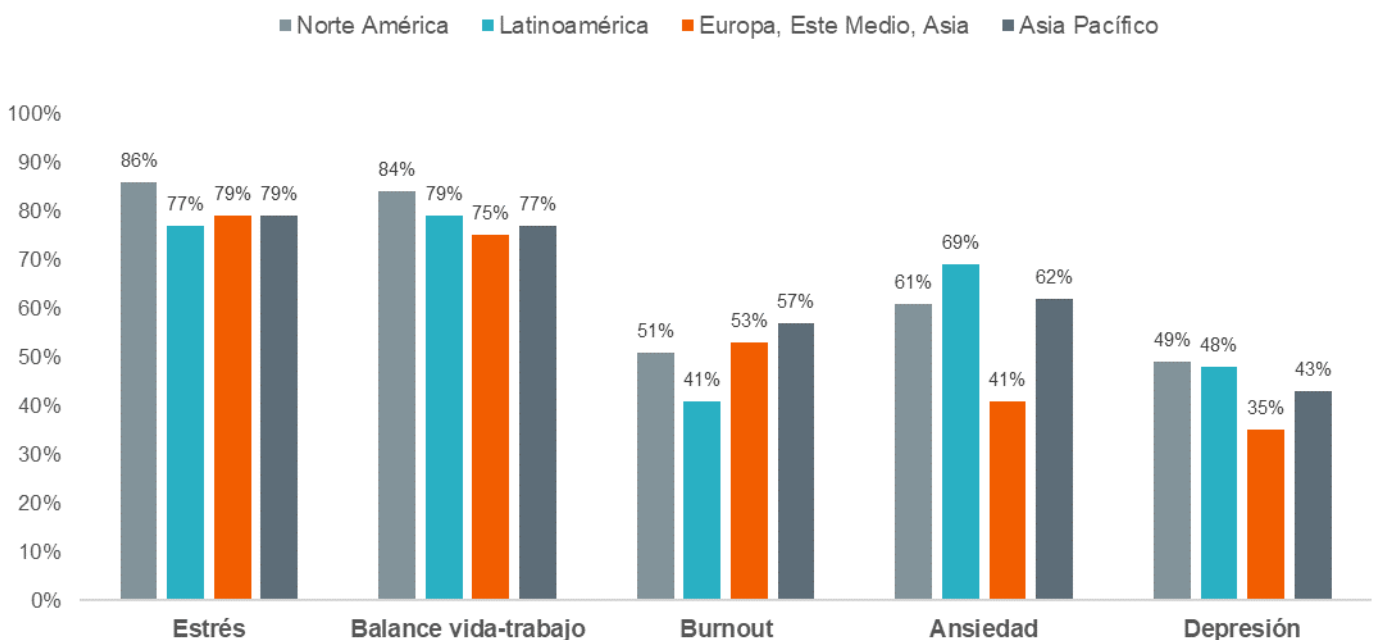
Con mayor urgencia ante los retos de atracción y retención de talento, las organizaciones necesitan entender la conexión de la cultura de trabajo con la salud emocional. Según encuestas recientes, entre las razones principales por las cuales los empleados están renunciando se encuentran trabajar en una empresa con una cultura tóxica, falta de balance vida-trabajo y no sentirse respetados¹³.

¹³ [Great Resignation: Survey Finds 1 in 3 Are Considering Quitting Their Jobs | FlexJobs](#); [Top reasons why U.S. workers left a job in 2021: Low pay, no advancement opportunities | Pew Research Center](#)

Concienciación (“awareness”) para romper el estigma

Gestionar la salud mental y emocional en las organizaciones comienza con el reconocimiento a través de la educación y concienciación. Es el primer paso que deben dar todas las organizaciones para abordar el problema. Un 80% de empleados reporta estigma de salud mental en el lugar de trabajo¹⁴. El estigma es una barrera generalizada que puede inhibir la capacidad de acceder a la atención, y eliminarlo es clave para construir una cultura inclusiva para la salud mental.

Entre los temas de salud mental y emocional que más están impactando a los empleados podemos resaltar el estrés, balance vida y trabajo y *burnout* como los principales¹⁵.



Identificar cuáles son las problemáticas que impactan la salud mental es importante para el reconocimiento y desarrollo de un plan de acción que permita primero romper el estigma y segundo gestionar efectivamente. Cuando los empleados sienten que pueden expresar sin juicios sus situaciones de salud emocional y condiciones mentales y que su empleador provee herramientas de apoyo se reduce el impacto negativo a la organización por una gestión eficiente de los riesgos. Por otro lado, romper el estigma permite a la organización identificar como la cultura de trabajo puede estar impactando en la salud mental y establecer acciones correctivas al respecto.

¿Qué pueden hacer los patronos para abordar el tema del estigma?

¹⁴ [Employer actions to support mental health | McKinsey](#)

¹⁵ 2021 Aon Global Wellbeing Survey

- Educación acerca de la salud mental a empleados y líderes
- Desarrollar estrategias de comunicación para abordar el estigma en salud mental en el lugar de trabajo
- Establecer aliados (“champions”) en la organización que promuevan la conversación acerca de la salud mental
- Crear un ecosistema de todos los servicios y recursos de salud mental disponibles y comunicar como accederlos

Estrategias para la gestión de la salud mental en las organizaciones: Conexión y personalización

Gestionar la salud mental en las organizaciones, aunque ha sido un tema importante desde hace unos años, de un “nice to have” pasó a ser una prioridad para las organizaciones. Es un tema entrelazado a la cultura y que impacta directamente la productividad de los empleados y por ende la rentabilidad las organizaciones. Según una encuesta de la Asociación Americana de Psicología¹⁶, un 87% de empleados piensa que la acción de su patrono ayudaría en su salud mental. Entre las ideas que comparten los empleados un 34% menciona el que ofrezcan horario flexible, 32% que el patrono promueva que cuiden su salud, un 30% que promuevan el que tomen días libres con paga y el 30% el que puedan tomar recesos (breaks) durante el día de trabajo. Como se mencionó anteriormente la salud mental ya es un tema que está impactando la atracción y retención de talento. En otra encuesta realizada el 68% de *millennials* y el 81% Gen Z expresaron que han dejado empleos por razones de salud mental ya sea voluntaria o involuntariamente¹⁷. Y esto se debe que las prioridades de las nuevas generaciones han cambiado tanto en los beneficios que reclaman como en las formas de hacer el trabajo. Ante este panorama podemos identificar que las estrategias para abordar la salud mental de cara al futuro tienen que ser más personalizadas.

Para gestionar la salud mental desde un enfoque holístico es importante identificar soluciones dirigidas a la prevención, reducción de riesgos y tratamiento. El modelo a continuación propone las áreas de impacto al bienestar emocional y los modelos de intervención dentro de cada una de las áreas:

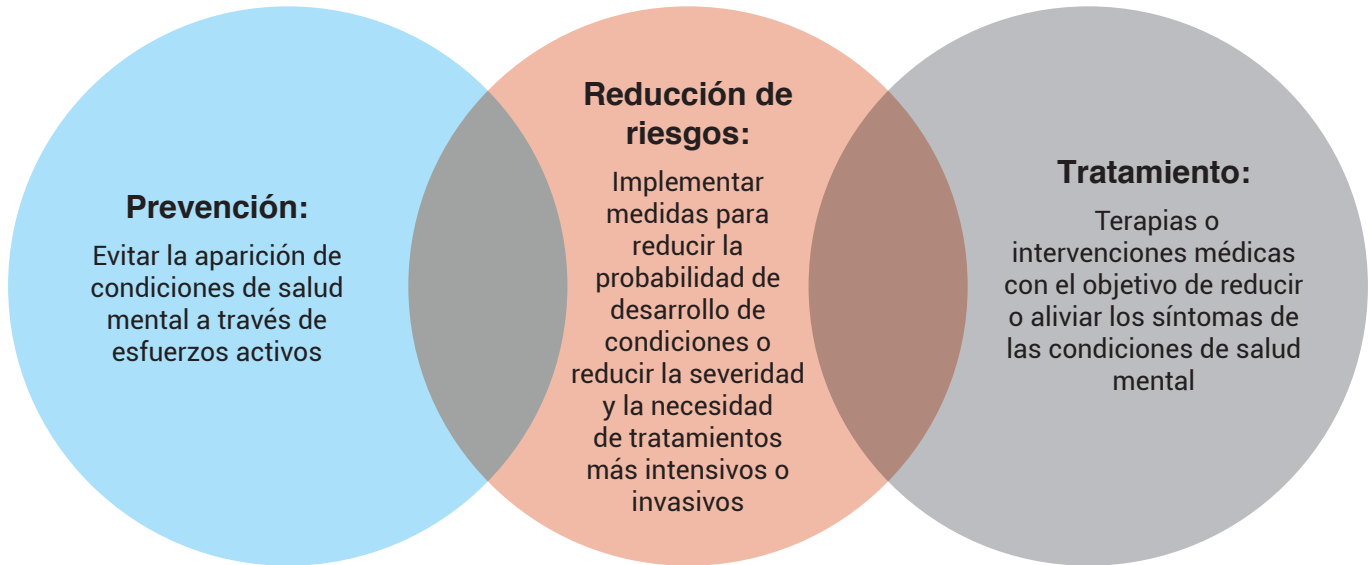
¹⁶ [Work and Well-being 2021 Survey report \(apa.org\)](#)

¹⁷ [It's a New Era for Mental Health at Work \(hbr.org\)](#)

Meditación, Salud del cerebro,
Mindfulness, Resiliencia, Estrés

Ansiedad, Depresión, Deterioro del
sueño, Aislamiento social

Desórdenes agudos y crónicos,
adicción/uso sustancias,
desórdenes de comportamiento

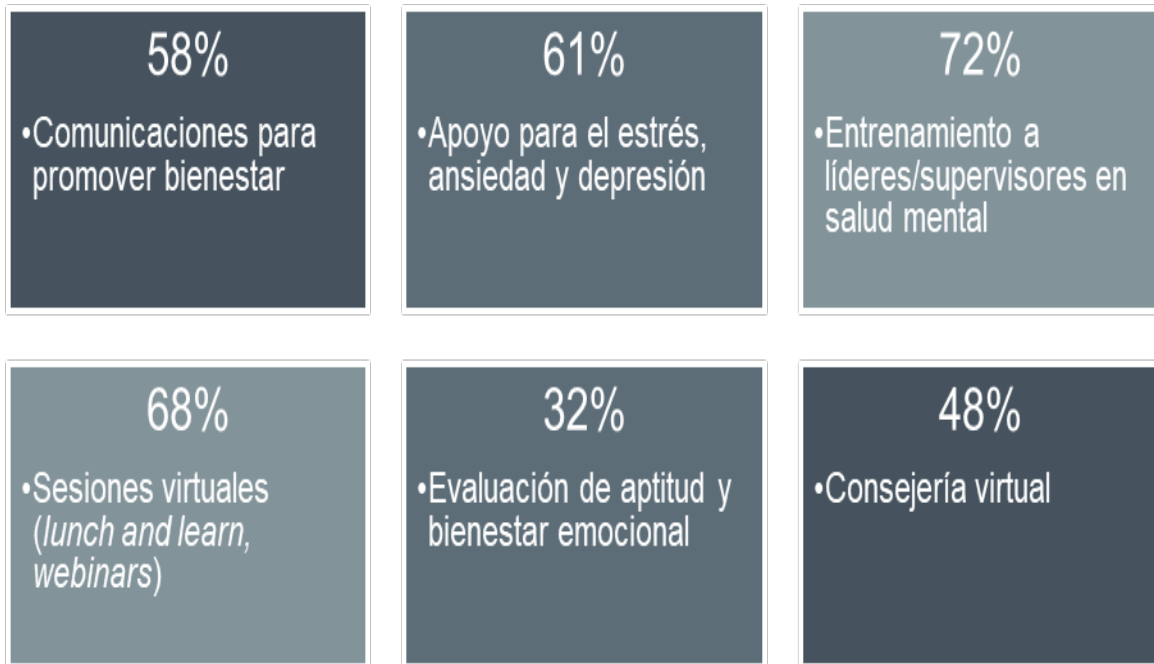


- *Coaching*
- Apoyo auto-dirigido digital
- Educación
- Monitoreo de síntomas
- Evaluaciones de salud mental/emocional
- Recursos de vida-trabajo

- Terapia Cognitiva Conductual/ Terapias virtuales/Texto
- Consejería
- Programas de Apoyo al Empleado (PAE)
- Grupos de apoyo de pares y comunitarios

- Terapia clínica
- Tratamiento ambulatorio y hospitalización
- Apoyo en adicciones

En la encuesta Global de Bienestar de Aon los patronos indicaron proveer apoyo en salud mental en las siguientes áreas¹⁸:



Sin embargo, las tendencias emergentes proponen algunas de estas soluciones y otras adicionales con una personalización mayor, como, por ejemplo:

- Apoyo psicológico en la facilidad de la organización
- Entrenamiento en primeros auxilios psicológicos en salud mental para empleados y líderes
- Espacios de descanso y/o relajación en la organización
- Herramientas digitales para la gestión de la salud mental (aplicaciones, telemedicina)
- Clases de *mindfulness* y/o yoga
- Estrategia y políticas de diversidad e inclusión como herramientas de protección a la salud mental
- Días libres para salud mental o bienestar
- Política de mascotas en el lugar de trabajo

¹⁸ 2021 Aon Global Wellbeing Survey

- Terapias alternativas (Arte terapia, Baile terapia, acupuntura, entre otras)
- Nutrición psiquiátrica
- Políticas de flexibilidad y balance vida-trabajo (mayor tiempo de vacaciones, arreglos de horario según la necesidad, trabajo remoto, políticas de desconexión digital durante horario no laborable, entre otras)

De cara al futuro, las organizaciones necesitan establecer procesos de gestión de bienestar eficientes que les permitan recopilar información para entender la magnitud del problema y proveer soluciones personalizadas de acuerdo con los grupos poblacionales de empleados. Para lograr eso se requiere trabajar en conjunto con los proveedores de salud mental y expertos en manejo de riesgos que puedan alinear las soluciones a las necesidades identificadas y como integrar esas herramientas en pro de la construcción y sostenimiento de una cultura de soporte a la salud mental en la organización.

Semana laboral de 4 días: ¿Beneficio o carga al bienestar de los empleados?

El que en la actualidad trabajemos 40 horas, 5 días a la semana no significa que siempre fue así. En el Siglo 19 y principios de Siglo 20 era común trabajar más de 12 horas hasta 6 a 7 días a la semana. Fue en la Revolución Industrial que Henry Ford en sus fábricas de automóviles investigó que reducir la jornada laboral podía aumentar la productividad de los empleados¹⁹. Así nació la jornada laboral de 40 horas a la semana. Luego se convirtió en ley. Aunque ese es el modelo predominante en la actualidad, las formas de hacer el trabajo han evolucionado con la digitalización por lo que reevaluar el tiempo de la jornada laboral es importante de cara al futuro. Antes de entrar a discutir el tema de la semana laboral de 4 días es importante entender el concepto de flexibilidad laboral y la relación que tiene con el bienestar.

Flexibilidad laboral y balance vida-trabajo como herramienta de bienestar

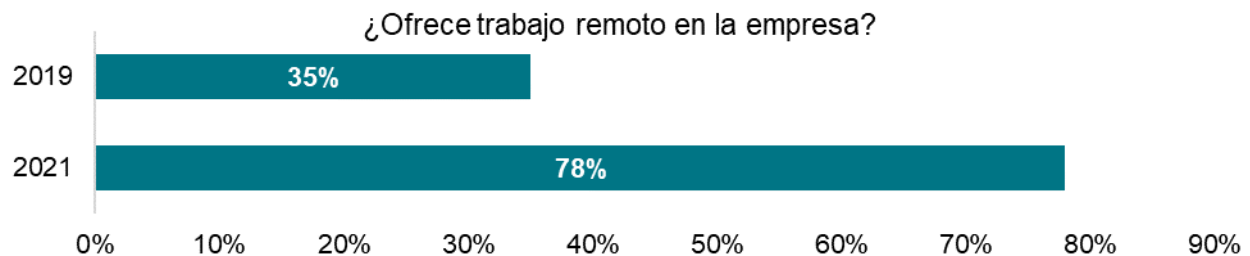
La pandemia no solo ha cambiado la forma de hacer el trabajo sino también las prioridades de los trabajadores. Los empleados, especialmente las nuevas generaciones están buscando de sus empleos conectar con un propósito, pero además que puedan combinarlo efectivamente con sus intereses de vida y familia. Tanto así que en los procesos de reclutamiento un 40% de candidatos considera como una de las principales prioridades para seleccionar el empleo tener horarios flexibles, aún por encima de las oportunidades de desarrollo personal (29%).²⁰ Por otro lado, a nivel global, 65% de los patronos están de acuerdo en que el principal

¹⁹ [Why Do We Still Work 40 Hours a Week? \(slowgrowth.com\)](https://www.slowgrowth.com/why-do-we-still-work-40-hours-a-week/)

²⁰ 2022 Attraction & Retention: Benchmarking Overview

problema de bienestar es el equilibrio entre la vida laboral y personal²¹. Según una encuesta de National Business Group on Health's (NBGH) 2020, el 78% de los empleadores incluyen el equilibrio entre la vida laboral y personal como una dimensión en la definición de bienestar de su organización. Y están de acuerdo en que los indicadores del negocio en los que las iniciativas de bienestar podrían mayormente impactar incluyen la satisfacción/compromiso de los empleados (66%), el equilibrio entre la vida laboral y personal (50%) y la productividad (47%).

Encuestas tras encuestas sostienen el tema de flexibilidad laboral como uno fundamental para los empleados encontrar ese balance vida-trabajo que tanto anhelan. Particularmente, el trabajo remoto fue una de las opciones de trabajo flexible que tuvo un crecimiento dramático a raíz de la pandemia²².



Esta modalidad de trabajo, aunque adoptada de manera repentina por la pandemia, le permitió a muchos empleados oportunidades para pasar más tiempo en familia y actividades de autocuidado al no tener que usar el tiempo en el traslado a la oficina. Y con el paso de los meses de la pandemia y un mayor acoplamiento al trabajo remoto también experimentaron que el trabajo se llevaba a cabo efectivamente y no necesariamente en un horario tradicional de oficina. La preferencia por el trabajo remoto sigue siendo uno de los beneficios más valorados por los empleados. En la Encuesta Global de Bienestar de Aon más del 50% de los empleados indicaron una preferencia por continuar trabajando remoto cuanto sea posible²³. Esto significa que el trabajo flexible no solo creció, sino que vino para quedarse.

La urgencia de la pandemia movió a las organizaciones de manera inmediata al trabajo remoto, sin embargo, a más de dos años de pandemia las organizaciones están comenzando a estructurar sus modelos y políticas de trabajo flexible considerando los intereses de los empleados. Pero, también las necesidades del negocio. El concepto de flexibilidad puede ser bastante amplio y en ocasiones complejo de entender y de implementar. Cuando nos referimos a arreglos de trabajo flexible podemos incluir²⁴:

21 2021 Aon Global Wellbeing Survey

22 2019 Aon Benefit Outlook; 2021 Aon Estudio de Beneficios LATAM

23 2021 Aon Global Wellbeing Survey

24 [Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples \(georgetown.edu\)](https://www.georgetown.edu/flexible-work-arrangements)



Horario/Tiempo de trabajo

Arreglos de horario no tradicionales, semana laboral comprimida, ajustes en los horarios de recesos, tiempo de vacaciones, trabajo a tiempo parcial, entre otros.



Lugar

Se refiere a desde donde se hace el trabajo diferente a la oficina o facilidad sede de la organización. Por ejemplo, trabajar desde el hogar, desde donde el empleado prefiera, parte del año fuera del país, de manera híbrida (remoto y presencial), entre otros

No todos los arreglos de horario flexible son adecuados para todos los empleados u organizaciones. Los modelos adoptados dependerán del tipo de negocio y las necesidades e intereses de los empleados. Lo que sí está claro es la necesidad de mirar otros modelos adicionales a las 40 horas los 5 días a la semana. Ante las demandas y complejidades de la vida actual y las posibilidades que ofrece la digitalización de conectarnos desde donde sea y a la hora que sea, los empleados necesitan modelos flexibles para encontrar un equilibrio que se ajuste a las exigencias de la vida moderna. No hacerlo tendrá un impacto negativo mayor en el bienestar de los empleados y por ende en las organizaciones.

Experiencias actuales de la semana laboral de 4 días

La semana laboral de 4 días es un tema que ha ganado mayor auge en los últimos años dentro de la conversación de flexibilidad laboral. Entre los trabajadores a tiempo completo, la incidencia de la semana laboral de cuatro días se triplicó durante el periodo de 1973-2018, con más de 8 millones de trabajadores adicionales a tiempo completo en semanas de cuatro días²⁵. Algunos países, particularmente en Europa han implementado la iniciativa, pero no es hasta la llegada de la pandemia que se comienza a ampliar el interés en el tema y en una suma mayor de organizaciones a esta tendencia. En una encuesta realizada por Qualtrics²⁶ en enero de 2022 un 92% de empleados indicó estar a favor de la semana laboral de 4 días.

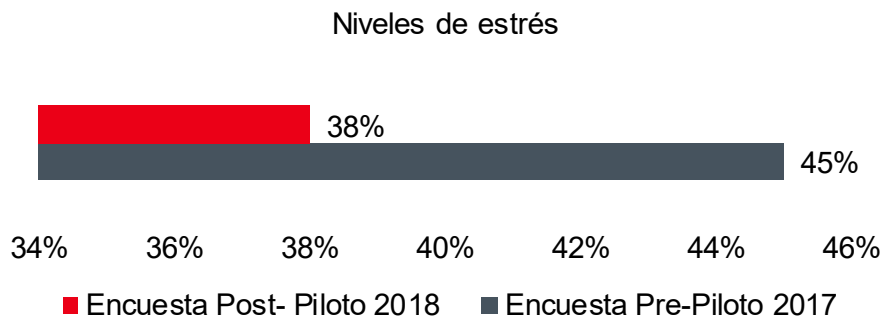
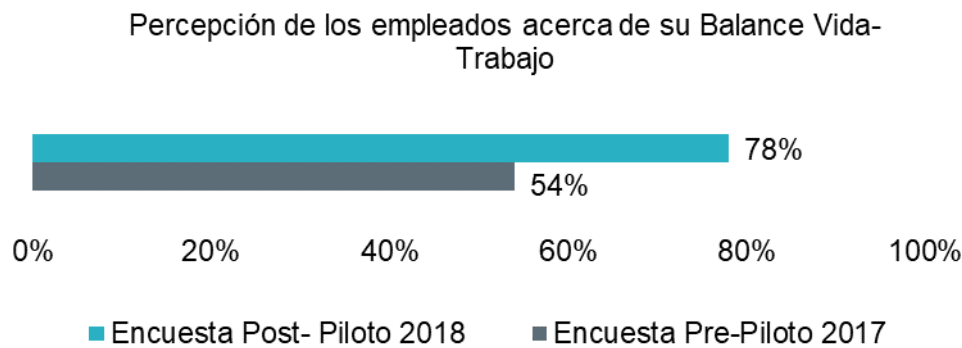
Aunque se asocia Islandia como uno de los primeros países en implementar la semana laboral de 4 días la realidad es que el proyecto piloto que Islandia llevó a cabo entre los años

²⁵ June 2022, National Bureau of Economic Research, Days Of Work Over A Half Century: The Rise Of The Four-Day Week; <http://www.nber.org/papers/w30106>

²⁶ [The numbers behind four-day work weeks and paid mental health days - Qualtrics](#)

2015-2019 no fue enfocado en una semana laboral de 4 días sino más bien en la reducción de la jornada de trabajo semanal a 35-36 horas sin reducción de salario²⁷. Como resultado, la productividad se mantuvo o incrementó y además redundó en mayor bienestar y menor estrés y *burnout* para los empleados. Luego de este proyecto piloto un 86% de los empleados del gobierno de Islandia pueden solicitar semanas laborales más cortas por lo que se ha ampliado este modelo flexible²⁸.

En marzo de 2018 la organización privada Perpetual Guardian realizó un programa piloto en Nueva Zelanda acortando la semana laboral a 4 días sin alterar las condiciones de empleo, incluyendo el salario. Entre los resultados fueron que el 63% de empleadores que lo ofrecían se les facilitaba la atracción y retención de talento²⁹. La siguiente gráfica³⁰ muestra los resultados antes y después del piloto en temas relacionados al bienestar.



27 [Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week - Autonomy](#)

28 [What really happened in Iceland's four-day week trial | WIRED UK](#)

29 [Interest And Excitement About The Adoption Of A Four-Day Workweek Is Picking Up Speed \(forbes.com\)](#)

30 [Whitepaper 2019 — 4 Day Week Global](#)

La organización Microsoft en Japón implementó una iniciativa llamada “Work-Life Choice Challenge” durante el mes de agosto de 2019. La misma consistió en cerrar oficina los viernes manteniendo a los empleados a tiempo completo con el mismo salario. En comparación con el mismo mes del año anterior la productividad aumentó un 39.9%.

En Estados Unidos³¹ algunas organizaciones que han implementado la semana laboral de 4 días han tenido resultados variados, sin embargo, resaltan en común un mayor balance vida-trabajo, atracción y retención de talento, enfoque y productividad como los principales beneficios de la adopción de este modelo.

En Puerto Rico, como reconocimiento de la necesidad de flexibilización e insertándose a las tendencias globales, se incorporó en la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral del 26 de enero de 2017 la figura del “flexitime”, que permite por acuerdo entre el empleador y empleado el establecimiento de jornadas laborales de diez horas diarias en cuatro días con derecho a la compensación regular convenida sin que sean consideradas como horas extra³². Sin embargo, no hay métricas publicadas acerca de resultados de la adopción de este modelo por organizaciones locales. Si algo ha quedado claro es que cada vez más hay un interés de los patronos en sumarse a esta iniciativa para atender temas de productividad, bienestar y atracción y retención de talento; indicadores que a la fecha son los más evidenciados dentro de este contexto. Tan reciente como junio de 2022 se lanzó un proyecto piloto que durará seis meses y que fue coordinado por 4 Day Week Global con investigadores de universidades en Estados Unidos y Europa donde alrededor de 3,300 trabajadores de 70 organizaciones diversas en Reino Unido estarán probando la semana laboral de cuatro días sin pérdida de salario con el compromiso de mantener el 100% de productividad³³. Todavía se necesita mayor tiempo de investigación y adopción del modelo para entender concretamente el impacto en una diversidad de organizaciones. De cara al futuro seguiremos la evolución de los resultados para una toma de decisiones más informada acerca de este modelo de flexibilidad laboral.

Pros y contras de una jornada laboral de 4 días en el impacto al bienestar

La jornada laboral de cuatro días en si misma puede tener variantes. Podría ser el trabajar 4 días en la semana por un periodo de 10 horas diarias. Ese es el modelo “flexitime” que se contempla en la Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral de Puerto Rico. Otro modelo discutido e implementado ha sido la reducción de horas donde los empleados trabajan 8 horas diarias en una semana de 4 días. Esto reduce el horario de trabajo semanal de 40 a 32 horas. En ninguno de los dos casos se altera la compensación.

31 [Microsoft, Shake Shack Try 4-Day Workweek to Help Work-Life Balance \(businessinsider.com\)](https://www.businessinsider.com/microsoft-shake-shack-try-4-day-workweek-to-help-work-life-balance)

32 [Guías_Legislacion_Laboral.pdf \(pr.gov\)](#)

33 [Miles prueban la semana laboral de 4 días: 32 horas de trabajo por 40 horas de pago | WFLA](#)

Siendo la semana laboral de 4 días una opción dentro de los beneficios de flexibilidad no está exento de sus complejidades tanto en la implementación como en los resultados. Se desprende de la discusión del tema algunos argumentos a favor y otros en contra. A continuación, algunos puntos a favor que se destacan:

Para los empleados	Para la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor balance vida-trabajo al tener un día libre adicional para tiempo en familia, actividades de salud y autocuidado y tareas del hogar 	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción y retención de talento
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempo en el tráfico de traslado a oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y satisfacción con la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Menores gastos en gasolina y comida 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de gastos de oficina
<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse más motivado y comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor enfoque en el tiempo de trabajo a tareas de prioridad 	

A pesar de los beneficios destacados, una implementación acelerada y poco pensada de este modelo flexible puede tener un impacto negativo tanto en los empleados como en los resultados de la organización. Aunque el tema de productividad es uno complejo, diversos estudios reconocen que más horas de trabajo no significan mayor productividad. Para algunos empleados el tener un día libre adicional puede ser el incentivo para enfocarse y ser más productivo en una semana laboral comprimida, sin embargo, una jornada laboral de 10 horas diarias podría aumentar el estrés, burnout y carga emocional para otros. Este modelo podría terminar siendo una trampa para empleados profesionales, ejecutivos o que trabajen por tareas ya que con el acceso a tecnología 24/7 podrían tener que compensar en su tiempo libre para cumplir con las tareas determinadas. En empleados por hora y de servicio al cliente el modelo de 4 días a 10 horas diarias podría funcionar ya que no necesariamente se llevan el trabajo, pero podría generar mayor cansancio y burnout y por ende una reducción de la productividad³⁴.

Finalmente, podemos concluir que la semana laboral de 4 días es un beneficio de flexibilidad que está teniendo crecimiento, que es de interés para los empleados y que puede tener un impacto positivo en el bienestar y balance-vida trabajo en el mundo laboral moderno.

³⁴ [What Is A Four-Day Work Week \(Is It Good?\) | 2022 \(hqhire.com\)](https://www.hqhire.com/2022/04/what-is-a-four-day-work-week-is-it-good/)

Implementarlo requiere de un análisis comprensivo tanto de la cultura de la organización, las necesidades de los empleados y el tipo de negocio para garantizar el éxito y que tenga los efectos esperados en el bienestar de los empleados.

Consideraciones de bienestar en el trabajo remoto

No hay duda de que el trabajo remoto fue uno de los cambios más importantes que trajo la pandemia en relación con las formas de hacer el trabajo. Como presentamos anteriormente, dentro del contexto de flexibilidad es una de las opciones de trabajo más valoradas por los empleados. Sin embargo, a medida que el trabajo remoto se extiende y consolida en las organizaciones es importante discutir el rol de los patronos en garantizar la salud y seguridad de los empleados que trabajan en esta modalidad.

¿Qué se considera trabajo remoto?

Definido de manera sencilla el trabajo remoto o teletrabajo es la modalidad de trabajo donde las funciones se realizan en una localidad fuera de la oficina o facilidad física de la empresa. La Organización Internacional del Trabajo define el teletrabajo como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones -como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras- para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.³⁵ Esta definición añade el elemento de la tecnología como aspecto fundamental para este tipo de modalidad de trabajo. Los avances en la tecnología han sido el mayor impulsor de la adopción del trabajo remoto a nivel mundial. Existen diferentes tipos de trabajadores remotos³⁶:

- Trabajadores remotos desde el hogar
- Trabajadores remotos de alta movilidad - empleados que trabajan siempre o casi siempre en lugares diferentes
- Trabajadores remotos ocasionales - trabajan remoto con menos frecuencia y en menos ubicaciones

Aunque mucho antes de la pandemia se había comenzado a discutir el tema y algunas organizaciones ofrecían esta opción, la realidad es que era algo incluido como parte de las políticas de continuidad en caso de desastres o para grupos específicos de trabajadores, pero todavía no ampliamente como se implementa en la actualidad. La experiencia abrupta en la incorporación del trabajo remoto por la mayoría de las organizaciones ha dejado lecciones

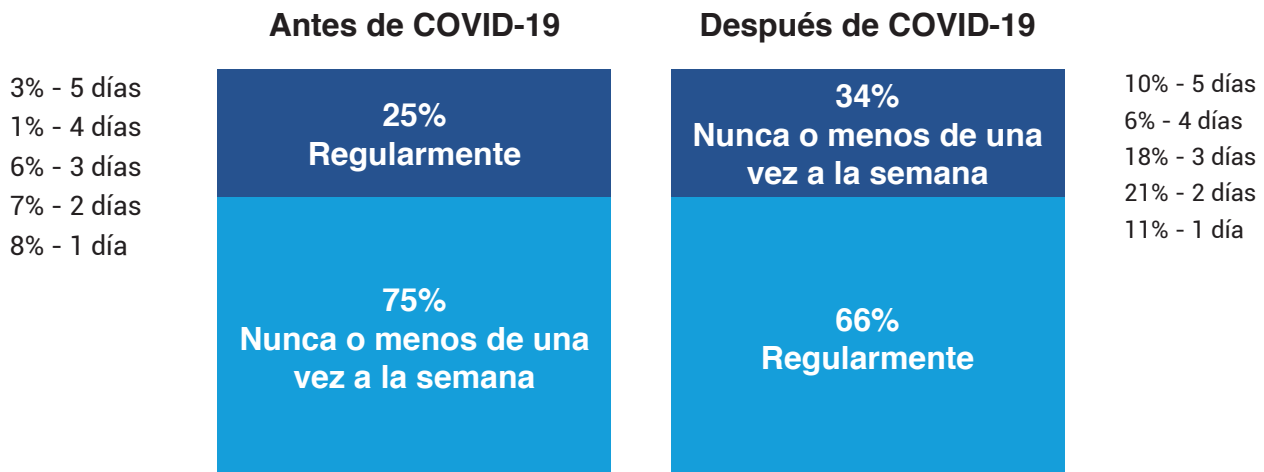
35 Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral, Informe de investigación Eurofound y OIT, 2019 [wcms_723962.pdf \(ilo.org\)](https://www.eurofound.europa.eu/media/1000000/201907/wcms_723962.pdf)

36 Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral, Informe de investigación Eurofound y OIT, 2019 [wcms_723962.pdf \(ilo.org\)](https://www.eurofound.europa.eu/media/1000000/201907/wcms_723962.pdf)

importantes sobre los pros y contras de la adopción del trabajo remoto y el impacto en los empleados y la organización.

Impacto a las dimensiones de salud física, emocional y social

El consenso general entre la mayoría de los estudios publicados a raíz de la pandemia destaca que los empleados quieren mantener la opción de trabajo remoto. En un estudio publicado por Jones Lang LaSalle IP, el 66% quiere trabajar desde el hogar regularmente en promedio dos días a la semana³⁷:



Sin embargo, a medida que las organizaciones se preparan para la adopción de modelos flexibles, incluyendo el trabajo remoto también hay consideraciones de salud y bienestar que están tomando en cuenta.

La Organización Internacional del Trabajo junto a la Organización Mundial de la Salud publicaron una guía sobre Salud y Trabajo Remoto que recopiló información de diversos reportes asociados a la salud y el trabajo remoto. Los empleados indicaron un efecto positivo en su salud general, excepto con el tema de salud músculo esquelético que se agrava por las horas prolongadas de trabajo sentado. Dos estudios reportaron que los empleados tenían menores quejas acerca de su presión arterial y que en general mantenían su presión arterial más baja trabajando en el hogar que en la oficina³⁸. El mismo reporte destaca un aumento en la actividad física por los trabajadores remotos y una preparación y consumo mayor de alimentos en el hogar. En cuanto al tema de salud mental se reporta una reducción del estrés relacionado al trabajo, mayor conexión con la familia y mascotas. El tema de balance-vida y trabajo y como esto impacta al bienestar general es el mayor impacto positivo como resultado del trabajo remoto.

37 [2277AON_WTC_Landscape_Office_Reimagined_v3.aspx](#)

38 [31_Jan_22004_WHO/ILO technical brief on healthy and safe telework](#)

Sin embargo, de la lectura de diferentes fuentes de estudios sobre el trabajo remoto y el impacto a la salud durante la pandemia encontramos conclusiones diversas. Aunque destacan un impacto positivo en algunos componentes, también se resaltan preocupaciones sobre la salud como consecuencia directa del trabajo remoto. Entre estas:

- Aislamiento y soledad
- *Burnout* por el exceso de horas de trabajo
- Carga mental del exceso de videollamadas
- Estrés por responsabilidades de cuidado y educación de los hijos durante el periodo laboral
- Molestias músculo-esqueléticas por las horas sentados
- Fatiga ocular
- Violencia doméstica

Según un estudio publicado por la Asociación Americana de Psiquiatría³⁹ cerca de 2/3 partes de las personas encuestadas que trabajan remoto se sienten solas y aisladas al menos algunas veces y 17% reporta que se sienten así todo el tiempo. Más de 2/3 partes indicaron tener problemas para desconectarse al final de la jornada laboral y un 22% indicaron que siempre les da dificultad.

La particularidad de la adopción del trabajo remoto durante la pandemia trajo consigo unos retos de salud asociados al virus del COVID-19 y a las medidas preventivas adoptadas que hacen que el análisis sobre los efectos del trabajo remoto sea distinto a la posibilidad en otros contextos. Apenas estamos saliendo de la pandemia. Se necesita mayor evidencia del impacto prolongado a la salud del trabajo remoto. Incluyendo el impacto para empleados remotos ocasionales y de alta movilidad y en contextos de trabajo donde la adopción sea estratégica, pensada y adaptada a la realidad y necesidad de la organización y empleados.

Regulaciones sobre el trabajo remoto en relación a la salud y seguridad

La definición de lugar de trabajo que figura en el Convenio sobre Seguridad y Salud de los trabajadores incluye "todos los lugares en los que los trabajadores necesitan estar o a los que deben ir por razón de su trabajo y que están bajo el control directo o indirecto del empleador" y define la salud en relación con el trabajo como "no simplemente la ausencia de enfermedad o dolencia; también incluye los elementos físicos y mentales que afectan a la salud y que están directamente relacionados con la seguridad y la higiene en el trabajo"⁴⁰.

39 [Psychiatry.org - As Americans Begin to Return to the Office, Views on Workplace Mental Health Are Mixed](https://www.psychiatry.org/As-Americans-Begin-to-Return-to-the-Office-Views-on-Workplace-Mental-Health-Are-Mixed)

40 [31 Jan_22004_WHO/ILO technical brief on healthy and safe telework](https://www.who.int/publications/i/item/31-Jan-22004-WHO/ILO-technical-brief-on-healthy-and-safe-telework)

La Constitución de Puerto Rico en su carta de Derechos garantiza que cada empleado tiene el derecho de estar protegido contra riesgos a su salud o persona en su trabajo o empleo⁴¹. Siguiendo el espíritu de nuestra constitución se promulgó la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo de 1975. Entre los deberes del empleador se encuentra el proveer a cada uno de los empleados un sitio de empleo libre de riesgos reconocidos que estén causando o que puedan causar muerte o daño físico a sus empleados⁴². Esto incluye herramientas de seguridad en el caso que aplique. En Puerto Rico y Estados Unidos la agencia encargada de velar por la salud y seguridad en el contexto laboral es la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA y PROSHA).

Como concepto general para que un accidente o daño se considere relacionado al trabajo el mismo debe ocurrir en el curso y ejecución de funciones relacionadas al trabajo o en beneficio de la empresa. Dentro de este contexto el deber general de garantizar la salud y seguridad aplica en cualquier contexto laboral incluyendo el trabajo remoto. Aunque algunos países han incorporado políticas para regular el trabajo remoto con mayores pronunciamientos sobre la salud y seguridad, en Estados Unidos y Puerto Rico se han mantenido en reconocer el deber general de garantizar estas condiciones con algunas instrucciones y aclaraciones por parte de la agencia reguladora que expondremos a continuación. Sin embargo, estos pronunciamientos no necesariamente recogen los nuevos riesgos que han surgido con la ampliación del trabajo remoto y las mejoras en la tecnología para conectarse desde donde sea a la hora que sea.

Rol del patrono en garantizar la salud y bienestar de los trabajadores

Aunque las regulaciones locales y federales con relación a salud y seguridad requieren de los empleadores garantizar condiciones de trabajo saludables en cualquier lugar en que el empleado cumpla sus funciones, también añade que deben ser riesgos reconocidos⁴³. En el caso del trabajo remoto el patrono no está al tanto de los riesgos en facilidades o espacios fuera de su alcance y control por lo cual no puede ser responsable. No se espera razonablemente que conozca de estos posibles riesgos. Por esta razón, se establece una diferencia entre lo que es **sitio de trabajo basado en el hogar y oficina en casa**⁴⁴, el primero se refiere a un área del hogar donde se realizan trabajos para el empleador, como, por ejemplo, manufactura, talleres de costura, entre otros trabajos industriales. El segundo se refiere a trabajo de oficina en el hogar usando equipo tecnológico. En el primero OSHA podría realizar inspecciones siguiendo unos procesos establecidos. Para la segunda categoría de oficina en el hogar la Instrucción de OSHA CPL 02-00-125, Política IX dispone que:

41 Art. II, Carta de Derechos, Const. ELA

42 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo", Ley Núm. 16 de 5 de agosto de 1975, según enmendada

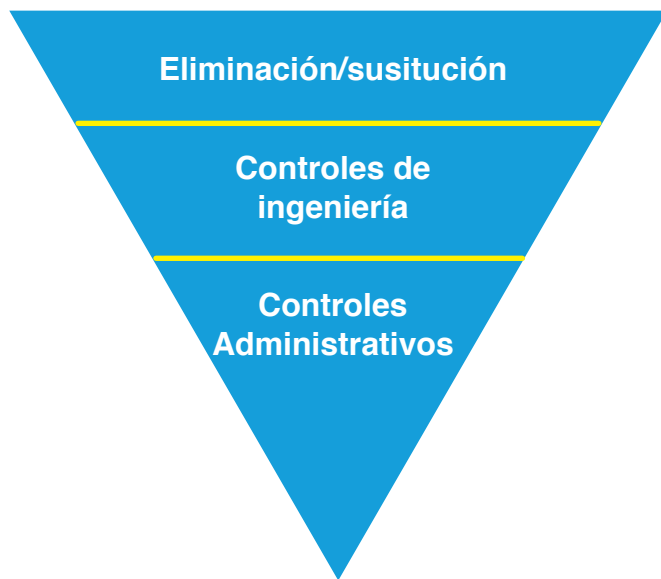
43 [Home-Based Worksites. | Occupational Safety and Health Administration \(osha.gov\)](https://www.osha-slc.gov/home-based-worksites)

44 [Employer OSHA Liabilities for Remote Workers - Bates Hewett & Floyd \(bates-hewett.com\)](https://www.bates-hewett.com/insights/employer-osha-liabilities-for-remote-workers)

- OSHA no conducirá inspecciones en la casa de empleados
- OSHA no responsabilizará a los empleadores por las oficinas en el hogar de los empleados, y no espera que los empleadores inspeccionen las casas de sus empleados.
- Si OSHA recibe una queja acerca de una oficina en casa, el reclamante será informado de la política de OSHA. Si un empleado hace una solicitud específica, OSHA puede comunicar informalmente a los empleadores de las quejas sobre las condiciones de la oficina en el hogar, pero no hará un seguimiento con el empleador o empleado.

Al patrono que por requisito de ley se le requiera la documentación e informe de las lesiones y enfermedades según la hoja OSHA 300 tendrá que cumplirlo para los empleados remotos siempre y cuando la lesión o enfermedad sea relacionada al trabajo. Se documentará en la facilidad del empleador a la que el empleado esté vinculado⁴⁵. Aunque el pronunciamiento de OSHA provee instrucción para trabajadores remotos desde el hogar en el caso de trabajadores remotos ocasionales o de alta movilidad les aplica el mismo principio.

Es importante que los patronos diseñen sistemas administrativos y una cultura organizacional que promueva ambientes de trabajo remoto saludables. La Organización Internacional del Trabajo promulgó una jerarquía de controles ocupacionales con respecto al trabajo remoto que incluye⁴⁶:



- Incorporar modelos híbridos
- Intervenciones ergonómicas – estación de trabajo, silla, teclado
- Software para manejar agenda
- Soporte técnico
- Políticas de trabajo remoto
- Entrenamiento a empleados
- Practicar regularmente pausas cortas
- Consejería en estilos de vida saludables
- Interacciones sociales con colegas

⁴⁵ [Clarification of Multiple Business Establishments and Covered Employees | Occupational Safety and Health Administration \(osha.gov\)](#)

⁴⁶ [Second edition: Guidelines on occupational safety and health management systems, ILO-OSH 2001](#)

A medida que el trabajo remoto se consolida en las organizaciones es fundamental que los empleadores tengan políticas claras que aborden los riesgos ocupacionales a la salud y bienestar del trabajo remoto y como gestionarlos. Entre los temas a incluir dentro de la gestión de salud y bienestar en las organizaciones para trabajadores remotos se encuentran:

- Políticas de desconexión digital para que los empleados mantengan unos hábitos de trabajo saludables que incluyan un balance y límites apropiados entre la vida personal y laboral
- Recursos de apoyo a la salud mental donde los empleados puedan acudir para ventilar y recibir apoyo para sus situaciones personales y relacionadas al trabajo que generen carga emocional, estrés, burnout y agravan las condiciones mentales.
- Herramientas para crear espacios de trabajo remoto ergonómicamente protectores a la salud músculo esquelético. Ya sea mediante la provisión de equipo ergonómico y educación para la identificación y prevención de lesiones músculo esqueléticas.
- Espacios para la colaboración entre colegas y socialización para reducir los sentimientos de soledad y aislamiento.
- Fortalecimiento de una cultura corporativa que conduzca a la salud y bienestar de los empleados, incluyendo temas de desempeño, productividad, comunicación y liderazgo.
- Estrategias de bienestar comprensivas que atiendan todas las dimensiones de salud integralmente. Esto incluye el fomentar la realización de exámenes preventivos regularmente e implementar programas y herramientas digitales para la gestión de salud en la organización.

Los empleados también tienen un rol importante en mantener la salud y la seguridad mientras trabajan remoto. Identificar y reducir los riesgos ocupacionales es una responsabilidad mayor del empleado. Además de mantener una comunicación efectiva con sus supervisores y elevar cualquier riesgo que entiendan sea necesario informar. Cumplir con las políticas de trabajo remoto, mantener un rol activo en la atención de su salud y utilizar apropiadamente los recursos que el empleador ponga a su disposición en beneficio de su bienestar.

Entre las acciones que pueden llevar a cabo las organizaciones para crear modalidades de trabajo remoto saludables se encuentra el diseño de políticas con modelos de trabajo híbridos que han probado ser efectivos para atender temas de colaboración, aislamiento, conexión y la sobrecarga que puede generar el trabajo remoto completamente, entrenamiento a líderes y empleados sobre manejo de riesgos ocupacionales, salud y bienestar, expectativas de trabajo y comunicación. Se requiere una estrategia comprensiva organizacional y de bienestar que incluya todos estos componentes en la definición y organización del trabajo remoto para el sostenimiento a largo plazo.

Tendencias digitales en la gestión de salud y bienestar en las organizaciones

Se define la salud digital como el uso de tecnologías usando plataformas informáticas, conectividad, software y sensores para la atención médica y usos relacionados. El amplio alcance de la salud digital incluye categorías como la salud móvil (“mHealth”), la tecnología de la información de salud (“IT”), los dispositivos portátiles, la telesalud y la telemedicina, y la medicina personalizada.⁴⁷

El concepto de salud digital no es uno nuevo. Durante la segunda mitad del siglo 20 el desarrollo de tecnología de imágenes, ultrasonido y la secuenciación de DNA abrieron el camino hacia la integración de la tecnología en el cuidado de la salud. A partir del año 2000 se comienzan a integrar términos como salud móvil, salud electrónica y personalización del cuidado de la salud.⁴⁸ La llegada de los dispositivos portátiles para monitorear y registrar métricas de salud y bienestar desde relojes y equipos inteligentes marcaron un cambio importante en la expansión de soluciones digitales de salud.

La pandemia aceleró la adopción de mayores soluciones digitales para el cuidado de la salud a nivel global. El tamaño del mercado global de salud digital se valoró en USD 175.6 mil millones en 2021 y se proyecta que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 27.7% de 2022 a 2030.⁴⁹ Independientemente que las organizaciones adopten soluciones digitales o no ya los empleados están haciendo uso de estas. Como sacar provecho de ellas y una integración inteligente es la conversación obligada en las organizaciones.

47 [What is Digital Health? | FDA](#)

48 [A Brief History of Digital Health | by Mahya FZ | That Medic Network | Medium](#)

49 [Digital Health Market Size & Share Report, 2022-2030 \(grandviewresearch.com\)](#)

Tendencias Digitales en las Organizaciones

La **telemedicina** fue la tendencia digital con un crecimiento mayor como resultado de la pandemia. Podemos ver en la gráfica a continuación la adopción de telemedicina por las organizaciones en Puerto Rico según reportado en encuestas de beneficios de Aon Puerto Rico pre y post pandemia⁵⁰.

Ofrecimiento de telemedicina dentro de los programas de salud de las empresas



Otro cambio significativo digital como producto de la pandemia fue la integración de ofrecimientos de **actividades de bienestar en formato virtual**. Un 50% de organizaciones locales indicaron en el Estudio de Beneficios 2021 de Aon que tuvieron que reestructurar como ofrecían los beneficios de bienestar como resultado de la pandemia moviéndolos a la virtualidad. Esta tendencia aún prevalece, incluso organizaciones que ya se han reincorporado físicamente están ofreciendo actividades presenciales con la opción virtual adicional. Esto es un modelo que permite mayor alcance del contenido ya que puede grabarse y tener disponibilidad "on demand" incluyendo a la familia.

El "coaching" digital de salud se ha convertido en una industria de servicios de \$7 mil millones según el Informe del Mercado de Coaching de Salud de EE. UU. en enero de 2021⁵¹. Según estudio realizado por la Universidad del Sur de Maine⁵², los pacientes de alto riesgo que reciben apoyo de "coaches" de salud ahorran alrededor de \$412 mensuales en costos de salud. Dentro del mercado de soluciones digitales de salud podemos encontrar "coaches" con el uso de inteligencia artificial dentro de las apps, "coaches" que se conectan virtualmente, o "coaches" mediante mensajería de texto dentro de las apps o a través del celular. El tema de salud mental y emocional es una de las áreas en las que más ha crecido el interés de "coaching" a partir de la pandemia. La nutrición y actividad física son otros componentes de salud donde mayor crecimiento se observa en el uso de herramientas digitales con "coaching" integrado.

⁵⁰ 2019 Aon Benefit Outlook; 2021 Aon Estudio de Beneficios LATAM

⁵¹ [Marketdata LLC](#)

⁵² [How effective is health coaching in reducing health services expenditures? - PubMed \(nih.gov\)](#)

Otra tendencia prevalente son las soluciones digitales de **automonitoreo**, “**wearables**” y **apps**. Dentro de esta gama de soluciones podemos destacar soluciones para automonitoreo y manejo de condiciones crónicas como diabetes, sensores de frecuencia cardiaca, terapia física digital y apps para monitoreo de estilos de vida (ejercicio, nutrición, mindfulness). Aunque vemos una tendencia mayor en la adopción de estas soluciones dentro de las organizaciones luego de la pandemia, en Puerto Rico en el 2021 solo el 37.2% de organizaciones indicaron ofrecer este tipo de soluciones a sus empleados⁵³.

Las **herramientas analíticas** cada día se hacen más importante en la toma de decisiones estratégicas en la gestión de salud de las organizaciones. El análisis predictivo es la práctica de extraer información de los datos y utilizar esa información para predecir tendencias y patrones, e informar los resultados futuros⁵⁴. La tecnología ha facilitado la manera en que las organizaciones pueden recopilar la información y como la misma se transforma en herramientas de visualización digitales más específicas y fáciles de usar para la toma de decisiones. El uso de encuestas de perfiles de riesgo de salud son un ejemplo de cómo las organizaciones pueden obtener información de riesgos específicos de su población de empleados y a partir de ahí tomar decisiones sobre prioridades a gestionar. Localmente vemos áreas de oportunidad en la ampliación del uso de herramientas analíticas para tomar decisiones o evaluar la estrategia de bienestar de las organizaciones. Solo un 23% de organizaciones indican usar datos de perfil de salud de empleados.⁵⁵

Beneficios del uso herramientas digitales

Entre los beneficios más relevantes del uso de soluciones digitales para la gestión de salud y bienestar en las organizaciones podemos destacar:

- **Accesibilidad y productividad** – proveer servicios de salud desde cualquier lugar y al tiempo del empleado promueve un mayor cuidado de la salud y reduce el ausentismo.
- **Mejora la experiencia y aumenta la competitividad** – ante los retos de atracción y retención las soluciones digitales promueven la competitividad de la organización con una oferta de beneficios atractiva. Fomenta el compromiso y lealtad de los empleados hacia la empresa mejorando su experiencia y la satisfacción con la organización. Además de que les ofrece más autonomía y empoderamiento en como gestionan su salud y bienestar.
- **Promueve la confidencialidad** – el tema de salud mental y emocional es uno que ha ganado mayor importancia para las organizaciones y los empleados, particularmente a raíz de la pandemia. Proveer servicios de salud mental de manera digital permite a

53 2021 Aon Estudio de Beneficios LATAM

54 [Analytics is Reshaping Workplace Health & Safety Planning \(acuityinternational.com\)](https://www.acuityinternational.com)

55 2021 Aon Estudio de Beneficios LATAM

los empleados gestionar su salud de manera más eficiente con la confidencialidad que necesitan para abordar estos temas.

- **Aumenta la autoconciencia y construye hábitos de salud** – proveer herramientas digitales que incluyan comunicaciones de salud a través de diferentes medios, retos de estilos de vida y conexión social con colegas a través de la aplicación, promueve la concienciación y eleva la importancia sobre la salud entre los empleados y en la organización. Facilita la construcción de una cultura de soporte a la salud en la empresa.
- **Toma de decisiones basada en datos** – permite recopilar datos agregados del grupo de empleados que los empleadores pueden usar para tomar decisiones más estratégicas y medir resultados.

Desafíos de los líderes con la transformación digital

La transformación digital de la salud en las organizaciones no está exenta de desafíos. La adopción por los empleados de soluciones digitales es uno de los retos mayores que enfrentan los líderes en las organizaciones. Según encuesta realizada por Accenture Health and Life Sciences⁵⁶, las personas adoptarían mejor una herramienta digital si fuera recomendada por sus proveedores de salud (33%), si tuvieran mayor confianza en la seguridad y privacidad de sus datos (30%) y si pudieran recibir mejor información sobre su salud (30%). La explosión de soluciones digitales para el manejo de salud disponible para las organizaciones implica un reto ya que navegar en un mercado lleno de opciones resulta complicado. Tener el recurso humano y expertos para apoyo de una estrategia digital es importante para una mejor adopción de esta.

Es conocido que en la oferta de beneficios a empleados la mayor parte del gasto de las organizaciones se designa para el seguro médico. Según el reporte de tendencias médicas de Aon, para el 2022 la tasa de tendencia médica promedio mundial es del 7.4% y para Puerto Rico de 2.2%⁵⁷. Aunque el crecimiento en Puerto Rico es menor que en Estados Unidos los costos en salud siguen en aumento por múltiples factores complejos del sistema de salud. Integrar soluciones digitales implica un análisis de costo para las organizaciones, lo que suele ser una de las barreras para la implementación. Un 49% de organizaciones señala que el costo es una de las barreras principales para la implementación de una estrategia de bienestar⁵⁸.

Proveer tecnología que sea amigable para todos los grupos generacionales es otro de los retos. En la actualidad converge la mayor cantidad de generaciones que hemos visto en la fuerza laboral en la historia. Las generaciones más jóvenes se integran a la tecnología más

56 [2021 Accenture Health and Life Sciences Experience Survey - US findings](#)

57 2022 Aon Global Medical Trend Rates Report

58 2021 Aon Estudio de Beneficios LATAM

naturalmente, mientras que las otras generaciones necesitan un mayor apoyo para adquirir las destrezas y conocimientos para su adopción.

¿Cómo las organizaciones deben prepararse para la adopción de herramientas digitales?

Para atender los retos antes mencionados de la transformación digital en la gestión de salud en las organizaciones es importante que los líderes integren soluciones digitales que estén sostenidas en una estrategia comprensiva de gestión de riesgo en salud. Una organización que no tenga una cultura de soporte fuerte a la salud y una estrategia definida a mediano y largo plazo no va a obtener los resultados esperados en la integración de una solución digital. Cuando los empleadores tienen una estrategia definida y se modela desde la empresa la importancia de la salud y bienestar los empleados acogen mejor y usan más las soluciones provistas por la empresa. Además, identificar los proveedores de salud ya existentes para que se conviertan en facilitadores o promotores puede apoyar la adopción y el compromiso de los empleados. Tener aliados expertos en el tema y que provean apoyo para navegar el mercado es importante en el proceso de selección e implementación.

Tomar decisiones basadas en datos es fundamental para entender la madurez de la organización para integrar una estrategia digital y las necesidades del grupo. Por eso es importante la voz de los empleados en el proceso. Conocer su percepción e intereses en el tema puede ayudar a la empresa a entender que soluciones aportan más valor a los empleados y por ende a la empresa. Además de segmentar las necesidades según la demografía del grupo e identificar riesgos de salud. Obteniendo esta información las organizaciones pueden atar una estrategia de inversión de riesgo sostenida en herramientas digitales en vez de verlo como un gasto. A largo plazo el costo de no implementar nada es mayor. Las organizaciones que tienen programas para apoyar comportamientos saludables, junto con altos niveles de participación y empleados comprometidos tuvieron valoraciones de acciones que **superaron al fondo índice S&P 500** en un **325%**, en comparación con el promedio del mercado del 105% durante un período de 14 años⁵⁹.

No todas las herramientas proveen análisis de datos y sin esta información los líderes no podrán conocer si la misma ha tenido algún resultado en los empleados por lo que identificar soluciones digitales sostenidas en datos que añadan valor a la toma de decisiones y permitan evaluar los resultados es fundamental. Conocer la base científica y validación clínica en la que se sustenta la solución, además del cumplimiento con los requerimientos legales y de privacidad de los datos es un componente importante antes de la adopción. Además, el apoyo del desarrollador en el proceso de implementación y en el manejo de problemas técnicos.

59 [\(2\) Beat the S&P 500 \(using the powers of your wellness program\)! | LinkedIn](#)

Finalmente, podemos concluir que el futuro de la gestión de salud será digital por lo que es importante que las organizaciones comiencen a explorar las alternativas existentes que añadan valor a su estrategia integral de manejo de riesgo en salud y beneficios a empleados.

La responsabilidad social corporativa como herramienta de compromiso con la cultura organizacional

La Responsabilidad Social Corporativa es una herramienta que las organizaciones tienen a su alcance no solo para cumplir con las expectativas de clientes, accionistas y comunidades, pero también con sus empleados. Por lo general, estos programas se basan en posturas y acciones organizacionales hacia temas ambientales, derechos humanos, actividades filantrópicas y económicas. Esto provoca que los empleados se involucren y respalden de lleno en todas estas iniciativas. Tanto los líderes de la organización como los líderes de recursos humanos deben conocer cuáles son las posturas de los empleados acerca de estos programas y su importancia para poder cumplir con las expectativas de los empleados y candidatos a ser reclutados. Para comprender por qué el pensar de los empleados acerca de este tema es importante poner en contexto algunos datos publicados en un estudio⁶⁰:

- El 93% de los empleados cree que las organizaciones deben liderar con un propósito. Otro 88% cree que ya no es aceptable que las organizaciones ganen dinero a expensas de la sociedad en general. Estos números dejan en claro que las organizaciones deben dedicar esfuerzos no solo a desarrollar iniciativas de responsabilidad social, sino también a garantizar que los empleados las conozcan.
- El 95% de los empleados cree que las organizaciones deberían beneficiar a todas las partes interesadas, no solo a los accionistas, también los empleados, los clientes, suplidores y las comunidades en las que operan.
- Casi el 70% de los empleados indican que no trabajarían para una organización sin un propósito sólido. Otro 60% aceptaría una reducción salarial para trabajar en una empresa con propósito.
- El 92% de los empleados que trabajan en una organización con un fuerte sentido de propósito dice que es más probable que recomienden a su empleador a aquellos en su red que están buscando trabajo.

De acuerdo con estos datos las organizaciones deben ser conscientes que muchos de sus empleados esperan que sus patronos tengan propósitos sociales. Igualmente, deben comprender que hay talento que prefiere trabajar en una organización con propósitos sociales.

60 PN Purpose tracker: Employee Perspectives on Responsible Leadership During Crisis

Inclusive este talento mantiene esta preferencia, aunque signifique una compensación menor. También los empleados son más propensos a recomendar la organización donde trabajan cuando ésta mantiene programas de responsabilidad social. En la medida que las organizaciones que no mantienen programas de responsabilidad social tengan claridad de estos escenarios, deberían desarrollar programas para fortalecer los esfuerzos de atracción y retención.

Cuando una organización participa en un programa de responsabilidad social corporativa y genera resultados positivos fuera de la organización, es más probable que sus empleados se alineen con los objetivos de la organización y también se esfuerzan por reflejar los valores de responsabilidad en sus propias tareas diarias. Cuando una organización adopta un sólido programa de responsabilidad social corporativa, no sólo mejora las comunidades aledañas, pero también beneficia a los propios empleados de la organización. Esto lo hace una herramienta que también puede apoyar los esfuerzos de atracción y retención. Esto lo reflejan algunas encuestas donde este tipo de organización son más atractivas para algunos trabajadores. Inclusive, encuestas señalan que los trabajadores estarían dispuestos a aceptar un recorte salarial de 15% para trabajar en una organización socialmente más responsable⁶¹.

Ya las organizaciones conocen que, para los grupos generacionales más jóvenes en el mercado laboral, la responsabilidad social de la organización es un factor importante en la decisión de entrar a una organización o no. Una investigación realizada por el *Center for Creative Leadership* ha encontrado que casi el 85% de los *millennials* cree que marcar una diferencia positiva en el mundo es más importante que el reconocimiento profesional⁶². Más aún, según *The Deloitte Millennial Survey 2017*, el 59% de los *millennials* cree que las organizaciones resuelven los retos que les preocupan a ellas mismas y no se dan cuenta de su potencial para aliviar las preocupaciones de la sociedad. Esto pone de manifiesto la aún importante razón de ser de los programas de responsabilidad social y como influyen la permanencia o el sentimiento de pertenencia de los empleados. Las generaciones más jóvenes en este sentido exigen mucha más a las organizaciones que en un pasado. En el caso de la atracción, los esfuerzos hacia la responsabilidad social influyen en la disposición de candidatos a unirse a una organización. Un estudio de la Escuela Graduada de Negocios en Stanford reveló que el 90% de los estudiantes de maestría en escuelas de negocios de Europa y América del Norte prefieren trabajar para organizaciones comprometidas con la responsabilidad social corporativa.

Algunas investigaciones muestran consistentemente que la responsabilidad social tiene un impacto positivo en la capacidad de atraer nuevas contrataciones y evitar la rotación al mismo tiempo que mejora la motivación, la satisfacción, la lealtad y el compromiso de los empleados. Un estudio realizado por el Instituto Lewis para la Innovación Social en *Babson College* y

61 How corporate social responsibility improves company culture, USA Today

62 Your Employees Care About Social Responsibility – You Should Too

About IO Sustainability indica que las organizaciones comprometidas con la responsabilidad social corporativa podrían experimentar aumentos de productividad de 13% y reducciones en tasas de rotación de hasta el 50%⁶³. Los empleados de organizaciones con estrategias de responsabilidad social bien ejecutadas tienden a exhibir mayores niveles de compromiso, satisfacción, confianza y lealtad. Cuando los empleados se identifican con los valores y la cultura de una organización, muestran una mayor satisfacción laboral y es menos probable que se vayan.⁶⁴ Otras investigaciones también han demostrado que las organizaciones que adoptaron un programa de responsabilidad social informan un aumento del 16% en la productividad de los empleados⁶⁵. En otro estudio realizado por el *Boston College Center for Corporate Citizenship* (BCCCC), se concluyó que del 51% de las organizaciones que rastrean el vínculo entre el voluntariado de los empleados y el compromiso laboral, un 96% de las organizaciones que tienen empleados que se ofrecen como voluntarios están más comprometidos en el trabajo que los empleados que no son voluntarios⁶⁶. Además de impactar el compromiso, las organizaciones pueden medir de forma indirecta y anticipar el grupo de empleados que más comprometidos están con estas iniciativas.

La responsabilidad social se relaciona con la cultura organizacional al ser en parte impulsada por los valores de la organización. No pueden existir programas de responsabilidad social si no estuvieran ligados a la cultura de la organización. Estos programas fortalecen la cultura organizacional ya que producen mayor compromiso de muchos empleados en la organización. Los programas ayudan a poner en acción las ideas o los principios en los que cree la organización. Esas acciones son las que valoran los empleados y los que contribuyen a la atracción y retención del talento. Si eso se da se produce una integración entre las causas que cree y apoya el talento con las que promueve la organización. En ese sentido ya las organizaciones deben establecer planes de responsabilidad social apelando a las causas a fines al talento. Para esto la organización debe conocer cuáles son las causas sociales de mayor interés entre los empleados y que genere participación entre ellos.

Los líderes y profesionales de recursos humanos en la organización deben tener claro que deben fortalecer y ejecutar sus programas de responsabilidad social para promover un mayor compromiso de los empleados que aumente su deseo de permanecer en la organización. Por otro lado, deben poder comunicar externamente sus programas para atraer mayor talento. Ya entonces el talento disponible puede identificar las organizaciones que mejor satisfacen sus expectativas. Para esto es imprescindible que se promueva una cultura donde la responsabilidad social es abrazada. Se ha visto que las percepciones de los solicitantes a empleo y los empleados acerca de la responsabilidad social de una organización afectan su

63 [Study Reveals Companies Engaged in CSR Can Reduce Staff Turnover Rates by 50% – Satell Institute](#)

64 Corporate Social Responsibility: Effects on Employee Retention, Motivation, and Recruitment

65 Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability

66 BCCCC Community Involvement 2021

atractivo percibido por estos grupos⁶⁷.

Programas de responsabilidad Social en Puerto Rico



De acuerdo con un estudio realizado por Aon, en Puerto Rico la mayoría de las organizaciones mantienen programas de responsabilidad social. En la mayoría de los casos los programas prevalentes son las donaciones y el voluntariado corporativo. En el caso de los programas de voluntariados van dirigidos a apoyar a comunidades vulnerables y a iniciativas ambientales.

⁶⁷ Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. Journal of Organizational Behaviour

AON

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SHRM
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™

