

Bienestar integral centrado en los empleados

Por qué las empresas están adoptando una visión más completa de la salud y el bienestar



En todo el mundo, las empresas continúan invirtiendo en beneficios de salud para sus empleados, pero los resultados apenas mejoran. Al mismo tiempo, los costos médicos aumentan, la fuerza laboral envejece y persisten los desafíos en el compromiso y la retención de talento.

La solución está en adoptar una visión integral de la persona: comprender que el bienestar físico, social, financiero y emocional están interconectados.

Conclusiones clave

1

Los costos de los beneficios médicos siguen aumentando, pero el compromiso y los resultados de salud de los empleados no mejoran.

2

Las empresas están repensando la salud y el bienestar ante cambios demográficos y nuevas expectativas laborales.

3

Prevenir es mejor que curar. Una atención en salud efectiva va más allá de soluciones temporales y aborda la raíz de los problemas.

4

Un enfoque integral en salud considera a la “persona completa” y sus necesidades físicas, mentales, sociales y financieras.

5

Demostrar el Retorno de Inversión (ROI) requiere ampliar los indicadores tradicionales y reconocer el bienestar como un activo estratégico, no solo un costo.

Salud en el trabajo: síntomas de una tormenta perfecta

El aumento de los costos médicos, los cambios demográficos y los desafíos de salud mental convergen en una tormenta perfecta.

Además de la salud física, la salud mental y el bienestar financiero sufren por el estrés y el agotamiento, la crisis del costo de vida y la inseguridad laboral impulsada por la IA.

- “Renuncia silenciosa”, “Lunes de mínimo esfuerzo” y la “Gran Renuncia” se han vuelto parte del vocabulario laboral, reflejando las presiones que enfrentan muchas empresas.
- El impacto duradero de la pandemia sigue reconfigurando el entorno laboral. Los modelos híbridos son ahora estándar, afectando los beneficios tradicionales y la forma en que las empresas comunican, construyen cultura y comprometen a su personal.
- La fuerza laboral está cambiando, con temas como longevidad y jubilación tardía que redefinen las prioridades de salud y bienestar. En este nuevo contexto, la pregunta no es solo cuánto viven los empleados, sino cómo viven.

“Debemos considerar dos conceptos: la longevidad, que es principalmente genética, y la esperanza de vida saludable, cuánto tiempo se permanece activo y vital. El cuidado proactivo y preventivo extiende ese periodo de vitalidad.”



Bill Bower
líder vertical de salud en
Gallagher Bassett

Al mismo tiempo, las empresas enfrentan grandes desafíos por el aumento de los costos de servicios médicos y de los medicamentos especializados.

El Informe de Referencias de Beneficios 2025 de Gallagher muestra que, mientras el 31% de las empresas estadounidenses mejoró los beneficios médicos en 2025, solo el 12% mejoró los beneficios farmacéuticos, reflejando las decisiones difíciles que deben tomar las compañías.

La investigación resalta la creciente tendencia entre las empresas de adoptar enfoques holísticos que abarcan la salud física, emocional, profesional y financiera.

“Estamos en un momento clave como empleadores y líderes organizacionales, donde tenemos la oportunidad de reimaginar la experiencia de cuidado del empleado”, afirma John Tournet, CEO de la División de Beneficios y Consultoría de RR. HH. de Gallagher en EE. UU.

“Sabendo que el cuidado abarca todos los aspectos del bienestar del empleado, desde lo físico hasta lo emocional y financiero, asegurar que los líderes cuenten con datos adecuados para tomar decisiones informadas es más crítico que nunca”, agrega.



Adoptando una visión integral de la salud y el bienestar

Las empresas líderes han hecho del bienestar emocional su principal prioridad de inversión en 2025, reconociendo la urgencia de abordar los efectos del estrés en las personas y su impacto en la resiliencia organizacional.

En el centro de esta filosofía está una visión integral de la salud, que reconoce la interdependencia del bienestar físico, social, financiero y emocional.

Los 4 Pilares para el Bienestar de los Empleados



Fuente: Employee Wellbeing: Why It Matters and How to Improve It, IMD, agosto de 2025.

Una alteración en cualquiera de estos pilares puede afectar la salud general y el desempeño laboral.

Jennifer Cogbill, vicepresidenta senior de GBCARE Client Services en Gallagher Bassett, aboga por entender “el contexto más amplio del bienestar individual, incluyendo la salud conductual.”

Este enfoque integral considera que una persona con una actitud positiva, dieta equilibrada, buena gestión del estrés y relaciones interpersonales fuertes se recuperará más rápido de una lesión y será más productiva. Un ejemplo de este enfoque en acción es el modelo Clinical Concierge de Gallagher Bassett, que evalúa el perfil de riesgo del trabajador lesionado, los sistemas de apoyo en el hogar, las preocupaciones personales y condiciones preexistentes, y utiliza la información para brindar apoyo personalizado.

Al implementar este modelo, las empresas han informado una reducción del 25% en el costo médico promedio por reclamo de compensación laboral y una disminución de 10 días en la duración de la lesión y el tiempo de reincorporación.

El modelo está diseñado para guiar a las personas a través del sistema de salud, mientras les ayuda a comprender el impacto más amplio de su lesión.

“Estamos en las primeras etapas de expandir este modelo a salud grupal, pues creemos que también puede beneficiar a las personas en este sector”, indica Cogbill. “Si alguien recibe un diagnóstico de cáncer, puede ser un evento que cambia la vida. Debe navegar el sistema de salud mientras se preocupa por sus finanzas y su carrera. Tener un profesional dedicado que le ayude a gestionar la situación y a entender otros recursos disponibles sería de gran valor.”



La paradoja de la prevención: mejores resultados y menores costos

El foco en la salud física y mental crece, y nunca ha habido más datos y métricas sobre bienestar y compromiso de los empleados. Aun así, la intervención temprana sigue siendo la excepción.

Andrew Drake, vicepresidente ejecutivo y líder de mercado en Gallagher, presenta el desafío en términos claros: en el Reino Unido, el Servicio Nacional de Salud (NHS) gasta alrededor del 90% de su presupuesto en curar en lugar de prevenir. “El NHS está fuertemente orientado en la dirección equivocada, y sé que muchos entornos corporativos son similares”, señala.

La desalineación de los recursos conduce a una cascada de problemas. Las empresas a menudo recurren a lo que Drake describe como “arreglos temporales de los síntomas sin abordar la causa raíz”.

Por ejemplo, la depresión y la ansiedad cuestan a la economía global 1 billón de dólares por año,¹ principalmente por la reducción de productividad, lo que convierte a los reclamos de salud mental en un importante contribuyente al aumento de costos médicos. Otras causas raíz de la mala salud donde podrían aplicarse intervenciones tempranas incluyen obesidad, estrés, depresión, abuso de sustancias, soledad y presión financiera.

Para abordar la mala salud mental, existe una fuerte dependencia de soluciones puntuales — como apps de mindfulness, programas de meditación y servicios de consejería. Un enfoque más efectivo requiere beneficios adecuados junto con una comunicación interna eficaz por múltiples canales.

Por ejemplo, cuando una empresa global de investigación de mercado abordó proactivamente la salud mental eliminando el estigma y promoviendo la intervención temprana, descubrió que “hubo mayor frecuencia de casos, pero los costos de los reclamos fueron menores”, explica Drake.

Al intervenir antes con consejería y apoyo médico, los costos totales para la empresa se redujeron significativamente, demostrando que la prevención también es más sostenible financieramente.

Amanda Cran, líder de propuestas de salud en Gallagher, enfatiza que el enfoque debe estar “en la sostenibilidad en lugar de solo reducir costos, priorizando el valor a largo plazo sobre el ahorro inmediato”.



“Muchos tomadores de decisiones suelen ocupar sus posiciones por 3 a 5 años y desean generar un impacto significativo”, explica. “Sin embargo, el enfoque a corto plazo prevalece, especialmente cuando los presupuestos se siguen restringiendo. Como resultado, muchas medidas preventivas, como los exámenes, a menudo se pasan por alto.”

“Las empresas pueden o no tener el presupuesto para invertir en nuevos enfoques, pero muchas dudan en interrumpir los modelos tradicionales que han venido utilizando”.

¹“WHO Sounds Alarm as Mental Health Conditions Soar Past One Billion Worldwide,” *UN News*, 2 Sep 2025.

Atendiendo las necesidades de una fuerza laboral diversa

Con el aumento de las edades de jubilación, cinco generaciones — Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z y Gen Alpha — trabajan ahora lado a lado. Esta mezcla, con necesidades y expectativas únicas, está impulsando a las empresas a replantear cómo apoyar mejor a los empleados.

La solución radica en avanzar hacia beneficios más específicos por demografía. Esto requiere aprovechar datos y tecnología para dar a cada empleado acceso a los beneficios que resulten más valiosos para sus circunstancias. Al igual que las personas no son estáticas, estas ofertas deben evolucionar con el empleado.

Una fuerza laboral envejecida significa que una proporción creciente de adultos (actualmente alrededor de 1 de cada 5 en el Reino Unido) trabaja con condiciones de salud a largo plazo. Se requieren marcos dedicados para abordar la mala salud y apoyar el bienestar.²

Existen implicaciones desde la perspectiva financiera. Muchos trabajadores viven más allá de la esperanza de vida promedio, pero las estrategias de retiro a menudo no contemplan la longevidad. En su lugar, las empresas deben ayudar a los empleados a planificar para cuánto podrían vivir, no solo para cuánto sugieren las estadísticas que podrían vivir.

La comunicación efectiva es esencial para ayudar a los empleados a navegar los beneficios disponibles, indica Amanda Cran.

“Es comprensible que muchas personas se sientan abrumadas al momento de tomar decisiones sobre sus beneficios, especialmente considerando que el mercado digital ha explotado desde la pandemia.”

“Hay un número creciente de proveedores que ofrecen soluciones para desafíos como la menopausia y la fertilidad, cada uno con propuestas únicas. Es esencial identificar la solución correcta que se alinee con las etapas comunes de vida de la fuerza laboral del cliente, complementando la provisión de beneficios existente. Esto debe equilibrarse cuidadosamente con las restricciones presupuestarias y los objetivos culturales.”

Con presupuestos ajustados, las empresas pueden agregar valor siendo más específicas, en lugar de introducir más productos.

Uso de datos proxy para entender lo que necesita tu fuerza laboral

Un tema a superar al diseñar ofertas más personalizadas es la falta de datos y la necesidad de respetar la privacidad, explica Andreas Hunter, jefe de Bienestar y Beneficios para Empleados en Gallagher UK. “Hay muchas razones que impactan tu productividad en el trabajo que no son asunto de tu empleador”, afirma.

La solución está en tomar datos proxy de la población general y mapearlos contra la demografía de la fuerza laboral. De esta forma es posible hacer ciertas suposiciones sin ser excesivamente intrusivos.

“Podemos mostrar a los clientes qué proporción de sus trabajadores probablemente tiene altos niveles de consumo de alcohol o un IMC que los categorizaría como obesos o con sobrepeso”, señala Hunter. “Podemos mostrar aproximadamente cuántas personas son cuidadores sandwich, o cuántas buscan comprar una casa: son cosas que los datos estándar de beneficios no muestran.”

Desde esta base, Gallagher crea “personas” según la demografía de la fuerza laboral y el tamaño del negocio para comprender mejor las necesidades de los empleados. Por ejemplo, un empleado de 20 a 24 años en etapa inicial de carrera puede valorar más el acceso a atención médica y la cultura del lugar de trabajo que beneficios a largo plazo como las pensiones. Estas “personas” ayudan a adaptar las estrategias de bienestar a las prioridades de distintos grupos.

Tal enfoque normalmente va más allá de los beneficios. “Conduce a conversaciones sobre otras partes de la estrategia de personas: cultura, cambio, propuesta de valor al empleado y comunicaciones”, añade Hunter. “Puede comenzar desde el punto de vista de los beneficios, pero rara vez termina allí.”

Esta perspectiva redefine el bienestar como un tejido conectivo que integra beneficios, cultura y la estrategia de personas. Al alinear las iniciativas de bienestar con la Propuesta de Valor al Empleado (EVP), las empresas pueden asegurar que sus ofertas reflejen quiénes son y qué defienden.

²“Health Conditions Among Working-Age People,” *The Health Foundation*, 16 Sep 2024.

Ideas que impulsan la acción: El caso australiano

Por cuarto año consecutivo, GBS Australia ha presentado uno de los estudios más completos del país sobre bienestar de los empleados, capturando las voces de 2,500 trabajadores de múltiples industrias. Los hallazgos revelan un panorama matizado:

Triunfadores 34%

altamente comprometidos y satisfechos.

Sobrevivientes 58%

más de un tercio muestra señales de agotamiento.

Luchadores 8%

el grupo más vulnerable enfrenta riesgos serios, incluida la violencia laboral y la desmotivación.

A pesar de una leve caída en el bienestar general (de 53% a 51% desde 2024), el mensaje es claro: los empleados quieren acción, no solo concientización. Un 75% afirma que el bienestar debe ser una prioridad, pero la satisfacción con los esfuerzos del empleador ha disminuido en 6%. El trabajo flexible continúa siendo el beneficio más valorado, aunque su acceso está reduciéndose.

Los empleados con mayor bienestar permanecen y contribuyen más, con energía y propósito. Cuando las empresas priorizan el bienestar, se adelantan a los costos de ausencias por estrés y a la disrupción que ocurre cuando personas valiosas se van.

Soluciones prácticas en el lugar de trabajo para apoyar los cuatro pilares del bienestar

1

Competencia saludable para promover el bienestar físico

Las iniciativas lideradas por pares tienen mayor éxito. En lugar de mandatos de arriba hacia abajo, las actividades impulsadas por los empleados — como retos de pasos o encuentros deportivos — fomentan un compromiso auténtico y resultados significativos.

2

Tiempo libre programado para priorizar el bienestar emocional

El tiempo libre dedicado al bienestar emocional muestra que la salud mental es prioridad. Los días de bienestar para toda la empresa, las reglas fuera de horario y los “viernes sin reuniones” reflejan el compromiso del liderazgo con el equilibrio vida-trabajo.

3

Construir conexiones: fortaleciendo el bienestar social

A medida que el trabajo híbrido redefine las interacciones, es importante equilibrar la flexibilidad con el encuentro presencial para combatir la soledad. Esto se logra organizando eventos, diseñando espacios colaborativos y capacitando a líderes en estilos de comunicación abierta.

4

Bienestar financiero mediante educación y apoyo interno

Brindar apoyo en presupuestación, inversión y planificación de pensiones puede reducir la ansiedad financiera. Productos de calidad de vida como seguros para mascotas, programas de descuento, planes legales y protección contra robo de identidad pueden fortalecer aún más el bienestar financiero.

Demostrar valor: más allá de los indicadores tradicionales de salud

En temas de salud y bienestar de los empleados, los cálculos tradicionales de ROI pueden pasar por alto el impacto organizacional más amplio y otros resultados positivos, como el compromiso, la productividad y la retención del personal.

“Si bien podemos ver beneficios financieros de un reclamo específico, también debemos considerar cómo ofrecer este recurso impacta en la percepción del empleado sobre su empresa”, dice Cogbill. “¿Cómo contribuye a su productividad general, ayudándole a reincorporarse y mantenerse comprometido?”

La evidencia respalda esta visión. Las empresas que implementan estrategias de bienestar integrales con un enfoque de centrado en los empleados observan mejoras en:

- Retención de empleados: los empleados comprometidos son más propensos a recomendar su empresa y permanecer más tiempo, reduciendo costos de reclutamiento y capacitación.
- Productividad y compromiso: quienes se sienten respaldados durante desafíos de salud mantienen niveles de desempeño más altos.
- Resiliencia organizacional: las compañías con una cultura de salud sólida están mejor preparadas para enfrentar interrupciones y cambios.

- Atracción de talento: paquetes de bienestar integrales diferencian a las empresas en mercados competitivos.

“Encontrar esa línea directa con el ROI es extremadamente difícil de demostrar”, reconoce Andreas Hunter. “Así que, en libras y peniques, dólares y centavos — el ROI es complicado, pero con otros métricos es más sencillo.”

“Estamos llevando a cabo un proyecto de consultoría de bienestar y una de las primeras cosas a establecer es: ‘¿Qué indicadores quieren que midamos?’ Si bien no podemos probar necesariamente un impacto directo en los costos clínicos de salud, sí podemos mostrar que un mayor involucramiento con las ofertas de salud y bienestar probablemente conduzca a mejores resultados que antes en áreas como compromiso y utilización.”

Estos resultados se reconocen bajo un marco más amplio conocido como Valor de la Inversión (VOI). A diferencia del ROI, el VOI captura resultados menos tangibles pero poderosos, que tal vez no aparecen de inmediato en un libro contable, aunque son críticos para el éxito a largo plazo. Al adoptar el VOI, las empresas pueden cambiar la conversación del control de costos hacia la creación de valor. Así, el bienestar de los empleados se convierte en un activo estratégico que impulsa el desempeño, la cultura y la ventaja competitiva.





Medir resultados al estilo del sector salud

Demostrar el verdadero ROI de invertir en salud holística requiere colaboración entre las funciones de riesgo empresarial, beneficios y estrategia de personas dentro de las compañías, así como retroalimentación constante y comunicación abierta con la fuerza laboral.

En el sector salud, este enfoque integrado ya está bien establecido. Los programas preventivos y la gestión proactiva del riesgo son centrales para proteger el talento, mantener operaciones seguras y abordar desafíos como la escasez de habilidades y el agotamiento.

Sin embargo, como señala Elizabeth Salvia, líder de Riesgo Clínico y de Salud en Gallagher, el impacto financiero de estas estrategias no siempre es visible de inmediato.

Para comprender realmente el impacto, las organizaciones de salud van más allá de los “indicadores rezagados”, que reflejan resultados después de que ocurre el daño, y abarcan “indicadores líderes”, que señalan el riesgo antes de que ocurra una pérdida.

Salvia destaca cómo este cambio en la medición también favorece una mayor colaboración con aseguradoras y suscriptores, quienes buscan cada vez más evidencia de gestión proactiva del riesgo.

“La prevención de la violencia laboral es un buen ejemplo de cómo los comités usan datos para impulsar la acción”, continúa. “Un indicador rezagado podría ser el número de incidentes reportados; en contraste, indicadores líderes podrían incluir el porcentaje de

empleados que completaron capacitación en desescalamiento o el número de unidades que realizan reuniones regulares de seguridad.”

Al enfocarse en indicadores líderes, las empresas pueden identificar brechas, tomar acciones correctivas y reducir la probabilidad de eventos adversos y la responsabilidad asociada.

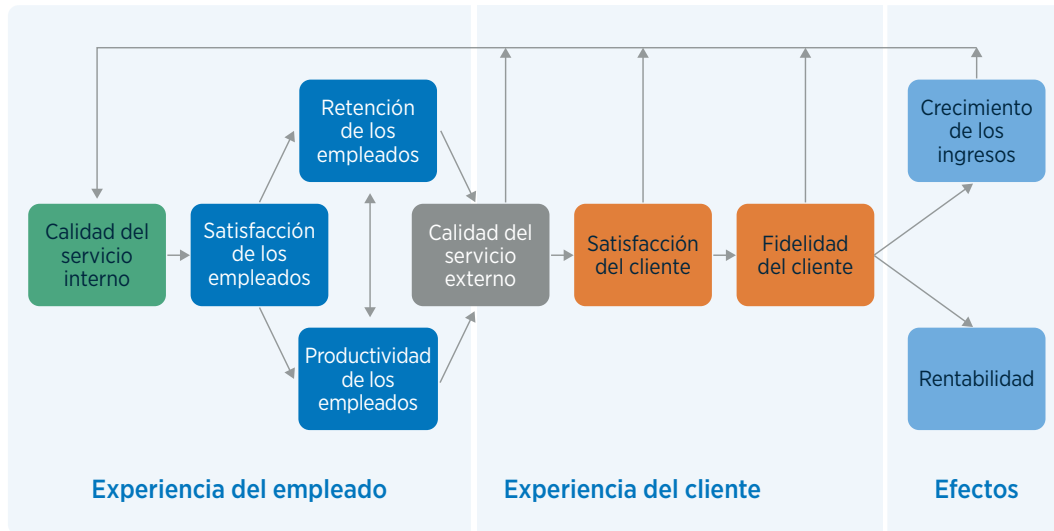
Hay un límite en lo que una empresa puede lograr, advierte Patrick Marlow, vicepresidente ejecutivo en Gallagher. “A pesar de nuestros esfuerzos por promover el bienestar y el compromiso, puede ser difícil motivar a los profesionales de la salud para adoptar estilos de vida más sanos”, añade. “Investigaciones han señalado que los programas de bienestar laboral no han alcanzado los resultados deseados.³ Quienes los aprovechan tienden a estar en el extremo más saludable del espectro, mientras que los mayores impulsores de costos de salud no participan. Los proveedores de salud, que lidian con turnos largos, estrés y agotamiento, no se cuidan a sí mismos como cuidan a sus pacientes.”

Actualmente, Marlow observa un incremento en la frecuencia y severidad de reclamos vinculados a mala salud mental, incluyendo más reclamos relacionados con Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT) en todo el país. “California reconoce el estrés laboral como un reclamo válido de compensación laboral”, señala. “Uno de mis clientes hospitalarios reportó que entre sus 20 principales reclamos, dos se relacionan con ansiedad o trastornos de estrés por trabajo, cada uno por encima de los 100,000 dólares.”

³“Why Workplace Well-Being Programs Don’t Achieve Better Outcomes,” *Harvard Business Review*, 18 Oct 2024.

Este gráfico ilustra la Cadena de Beneficios del Servicio (Service Profit Chain), un marco que explica cómo las condiciones internas del lugar de trabajo influyen en los resultados del negocio. Cuando los empleados están respaldados mediante estrategias de bienestar, es más probable que estén comprometidos y sean productivos. Esto, a su vez, mejora la calidad del servicio que brindan, elevando la satisfacción del cliente.

Cadena de rentabilidad del servicio



Fuente: "Supply Chain Management: Putting the Service-Profit Chain to Work," HBR, jul-ago 2008.

Preparados para el futuro

Abordar las causas raíz de la mala salud, como la obesidad y la depresión, asegura la sostenibilidad y el impacto a largo plazo. En una era de costos de salud crecientes y expectativas laborales en evolución, adoptar un enfoque integral no es solo una buena política; es una estrategia esencial.

Las organizaciones están rediseñando su enfoque con base en tres principios:

- **Prevención por encima de la cura:** invertir en mantener a las personas saludables en lugar de enfocarse solo en tratar enfermedades.
- **Integración por encima del aislamiento:** conectar el bienestar físico, social, financiero y emocional.
- **Personalización por encima de la estandarización:** adaptar los beneficios a las necesidades demográficas y circunstancias individuales.

El bienestar integral a ayuda a todos. "Debe ser mejor para la persona, mejor para tu empresa y mejor para tus clientes", afirma Andrew Drake.

Las empresas que prosperarán en las próximas décadas serán aquellas que entiendan que el bienestar de los empleados no es un centro de costos a gestionar, sino un activo estratégico a cultivar.

El enfoque integral brinda el marco para lograrlo, ofreciendo retornos medibles y creando lugares de trabajo donde las personas puedan florecer plenamente.

Destacados



Bienvenido a nuestra serie de artículos destacados, donde compartimos ideas, renovamos perspectivas y exploramos las tendencias globales.

En este artículo encontrarás los temas, oportunidades y riesgos que están transformando la manera de hacer negocios: desde asuntos clave de la industria y mercados emergentes, hasta reflexiones sobre los grandes temas que marcan la realidad global. Ofrecemos análisis e información práctica para impulsar decisiones estratégicas y fortalecer los planes de crecimiento.

Esta serie está dirigida a ejecutivos, gestores de riesgos, operadores del sector y empresarios que buscan replantear desafíos, definir estrategias y alcanzar sus objetivos con confianza.

AJG.com/cl/noticias-y-perspectivas/

AJG.com The Gallagher Way. Since 1927.

The global news agenda and industry reporting is rapidly evolving at this time. Insights, concepts and perspectives presented in this report are relevant at time of publishing and may be subject to ongoing change as events and prevailing risks continue to evolve.

CONDITIONS AND LIMITATIONS

This information is not intended to constitute any form of opinion nor specific guidance nor legal or financial advice, and recipients should not infer such from it or its content. Recipients should not rely exclusively on the information contained in the bulletin and should make decisions based on a full consideration of all available information. We make no warranties, express or implied, as to the accuracy, reliability or correctness of the information provided. Our advice to our clients is provided subject to specific terms and conditions, the terms of which take precedence over any representations in this document. We and our officers, employees or agents shall not be responsible for any loss whatsoever arising from the recipient's reliance upon any information we provide and exclude liability for the statistical content to fullest extent permitted by law.

© 2026 Arthur J. Gallagher & Co. | CRPGLOB103030