

## Episodio 3: Beneficios que Incluyen y Construyen

**Julia Velásquez:**  
Gerente Nacional de Consultoría de Beneficios

Bienvenidos a este nuevo episodio de Ondas, acciones que transforman. Soy Julia Velásquez y hoy vamos a hablar de aquellos beneficios que nos ayudan en este proceso de la equidad y la inclusión dentro de nuestras organizaciones. Hoy tenemos a una invitada muy especial. Ana, bienvenida y muchas gracias por estar aquí con nosotros.

**Ana Salas:**  
Líder de Beneficios para Nestlé LATAM

Gracias a ti, Julia, por la invitación.

**Julia Velásquez:**

Ana, este tema de la diversidad y la inclusión lo hemos escuchado muchísimo y creo que es algo que está muy de moda hoy, pero creo que, al final, muchas personas no entienden que es la diversidad, la equidad y la inclusión.

Yo tengo un ejemplo: la diversidad, si lo comparáramos, es como si fuéramos a una fiesta y nos invitaran a esa fiesta; la equidad es que nos sacaran a bailar; pero la inclusión tiene que ver con que nos pongan esa música con la que nosotros vibramos y que nos guste.

¿Cómo crees que, en las organizaciones, podemos lograr que los empleados sientan que nosotros les colocamos esa

música para que puedan vibrar en el lugar de trabajo?

**Ana Salas:**

No es realmente tan simple. Yo creo que el secreto está en escuchar y entender cómo está compuesta esa organización, en qué momento de vida está la gente que trabaja contigo, cuáles son sus preferencias, qué les gusta, qué realmente los hace vibrar... Creo que ese es un elemento, el reconocer la diversidad y el intentar que esa diversidad se refleje como organización, como negocio, incluso como los productos que saco a la calle.

Creo que también ahí debe haber un hilo conductor. Dentro de esa diversidad, tiene que haber una especie de propósito o de conexión dentro de esa gente para que se conecte con la misión de esa organización. Para mí, es reconocer esa diversidad dentro de la gente y que se vea reflejado en las estrategias, en las tomas de decisiones, pero además creo que tiene que haber un hilo conductor, un propósito que los una a todos en un bien mayor.

**Julia Velásquez:**

Ana, tú traes algo sumamente importante a la mesa y es el tema de conocer. Hoy, un poco también lo que hemos visto en las organizaciones es que los planes de bienestar y beneficios están enfocados en las mujeres casadas, con hijos, y esto deja por fuera una cantidad de población

gigante como son las personas desplazadas, como son los teletrabajadores, como tenemos ese grupo de personas importantísimo que son los empleados cabeza de familia. ¿Qué recomendación podríamos darle a esos empleados, a esos funcionarios o a esas personas que están buscando trabajo dentro de una organización para lograr vivir una experiencia positiva dentro de la organización siendo esa población minoritaria? ¿Qué recomendación podríamos darle también a las compañías frente a contratar a este tipo de funcionarios o personas dentro de la organización?

### Ana Salas:

Yo creo que, desde el punto de vista de la persona que está buscando dónde hacer carrera, la gran pregunta es “¿Esa organización se parece a mí?”, en términos de “¿cree en los mismos valores que yo creo, procede como yo procedería?”, es decir, ¿hay algún tipo de afinidad en términos de a qué se dedica, cómo se vende en el mercado, qué me ofrece? Más allá de lo tradicional, por supuesto el paquete en términos monetarios, el seguro médico, etcétera, ¿qué me ofrece a mí? ¿Realmente hace conexión con mis intereses?

Para mí, esa es la gran pregunta y eso da espacio para todo. Habrá gente para espacios sumamente tradicionales y habrá gente para esos Start-ups que tiene las cosas más vanguardistas y extrañas que uno pueda pensar. Desde el punto de vista de la gente, conéctese. Si se conecta incluso con los espacios, con los estilos de liderazgo, si usted hace clic y

realmente hay corazón en ese momento, aventúrese.

Desde el punto de vista de las organizaciones, ¿qué quiere ofrecer? ¿Qué tipo de gente quiere atraer? En función de eso, conecte ese tipo de oferta con su negocio. Si usted quiere una organización que sea realmente diversa y que sea una representación de lo que está pasando afuera, si usted quiere gente joven y quiere gente innovadora, tiene que generar una oferta para gente joven y que tenga ciertas innovaciones.

Si usted, que también es respetable, quiere una organización absolutamente tradicional, está bien, pero sepa que va a tener gente tradicional, entonces el día que usted quiera innovar se le va a hacer sumamente complejo porque no necesariamente tiene el nicho de población apto para eso.

Desde el punto de vista de los empleadores, piense qué necesita usted como negocio, cuáles son esas habilidades interesantes. ¿Usted necesita, por ejemplo, marketing digital? Pues esa gente no se queda mucho tiempo y esa gente está buscando unas cosas bien precisas, ¿usted las tiene o no las tiene?

Esa es un poco la idea, porque definitivamente la oferta de beneficios y de bienestar ya no es un valor adicional al paquete. Ahora es un factor decisivo para la gente a la que usted quiere atraer. Hay gente que decide sacrificar dinero por tiempo y por flexibilidad. Yo creo que, desde el punto de vista de organización, es piénsese dónde quiere posicionarse y muévase en esa dirección.

### Julia Velásquez:

Totalmente de acuerdo contigo y colocas también otro tema importantísimo y es el tipo de persona que quiero contratar dentro de la organización.

Ahí también podemos entrar un poco, Ana, en ti; una persona que no es de Colombia, que llega a nuestro país, que tiene unos hijos, que le gusta cuidar el medio ambiente, no hacer huella de carbono -como lo hablábamos-, que sueñas y vibras con la gente, ¿cómo logras tú esa conexión con una compañía? ¿Qué hace que tú digas “en esta organización, me siento como en mi casa”?

### Ana Salas:

Yo creo que, en principio, los valores que maneje. ¿Es una organización que proyecte transparencia, que sea sumamente justa con el trato con la gente? Eso para mí es importante... Una empresa que tenga algún tipo de compromiso con el medio ambiente, que diga “donde yo llegue y me instaure, en 5 o 10 años, ese espacio va a estar mejor que antes de que yo llegara”; que tenga unos propósitos sociales y medioambientales, para mí es importante.

Esa es la parte un poco altruista. Yo también soy sumamente ambiciosa en términos de carrera, entonces yo necesito un espacio para crecer. Déme retos, me gustan las cosas difíciles, soy amante de los mercados volátiles, así que póngame cosas interesantes.

Esa es la evaluación que cada quien tiene que hacer en términos de a dónde quiere moverse. Así que yo resumiría ese propósito, los retos que me genera y definitivamente la flexibilidad en tiempo. Yo no tengo espíritu de 9 a 5, yo no tengo ese approach tradicional; no lo tengo, no está en mí. No sé si lo tuve alguna vez, pero ahora, después de la pandemia, si hubo rastros, ya no existe.

Yo necesito mucha libertad en tiempos, en acciones; incluso en el networking dentro de la organización, yo no soy tan jerárquica, entonces sí necesito cierta libertad como para moverme, para generar stakeholders. Eso para mí es importante, sobre todo el tiempo.

### Julia Velásquez:

Valioso, porque hoy, Ana, un poco hacia donde se veía que venían los beneficios, tenía que ver mucho con el tema económico. Tú traes temas sobre la mesa que, cuando hablo de diversidad, no solamente me importa el dinero, cuánto me van a pagar en este bono o en esta prima, sino temas de desarrollo, de carrera, de flexibilidad, de tiempo, que son importantísimos ahora para, no solamente las nuevas generaciones, sino para estos nuevos estilos de vida.

Eso nos permite entrar a un tema importantísimo también, Ana, que tiene que ver con esos mitos. Hoy encontramos una cantidad de mitos en las organizaciones, entre los cuales nos dicen “yo no trabajo beneficios inclusivos, no trabajo temas de diversidad e inclusión porque nos parece muy complejo, muy riesgoso, muy difícil.

¿Tú qué piensas? ¿Qué recomendaciones les darías a estas organizaciones que hoy no quieren meterse en el tema de diversidad, equidad e inclusión?

### Ana Salas:

Yo siento que la diversidad y la inclusión son temas que están pasando fuera; es un hecho, no solamente organizacional, sino social, y eso está cambiando al consumidor. No importa qué hagas, el consumidor de hoy en día no es igual al consumidor de 20 años atrás. Si tú no tienes la capacidad de seguirle el ritmo a ese cambio externo, eventualmente tus productos y los que sea que ofrezcas no van a tener conexión con lo que pase afuera.

Ya la diversidad, la equidad y la inclusión no son un tema de “qué bueno que lo hagas” y un poco para mercadearte mejor. Sí, sirve para eso, pero también tiene un core de negocio detrás y es cómo haces tú para que las mesas que toman decisiones sean lo suficientemente diversas e inclusivas para que identifiquen nichos de negocio fuera y tú sigas siendo más rentable.

Para mí, este es el lenguaje correcto en términos organizacionales para lanzar y terminar de empujar estos conceptos, porque ya no son temas de “qué lindo está” y un mes al año haces un montón de publicidad... Definitivamente va más allá. Hay un componente de negocio detrás, aferrémonos a esas ideas, porque al final de todo nosotros pertenecemos a una organización que genera algún tipo de ganancia, responden a unos

accionistas y hay todo un tema monetario detrás, pero esto no está dissociado.

Esto tiene un reflejo en términos de cuán interesante resulta tu producto para ese nuevo consumidor que está afuera. Para mí, ese es el secreto. Por supuesto, no pierda la pasión del tema, pero véndalo correctamente porque no todo el mundo se va a apasionar igual que usted por el tema. Más allá de la pasión, es un tema de “¿usted realmente se quiere desactualizar de la sociedad? ¿Usted está dispuesto a asumir las consecuencias de no estar conectado con lo que pasa afuera?”. Para mí, esa es la pregunta.

### Julia Velásquez:

Ana, quisiera retomar algo que traes a colación y tiene que ver con que este tema de los beneficios inclusivos no es un tema solo de talento humano, como hoy lo estamos viendo, sino que tienen que entrar otros actores como las juntas directivas, los líderes de la organización a hablar sobre ello, a vivirlo y a ser coherentes con esto, ¿verdad?

Hoy, un gran ejemplo que te traigo es que, cuando comenzamos a hablar con las organizaciones sobre este tema, el 95% nos dice “este tema es importantísimo, el hablar de un beneficio diverso dentro de la organización es importante”, pero menos del 40% está teniendo políticas claras sobre este punto. ¿Cuál sería esta recomendación tuya frente a este proceso en las organizaciones?

### Ana Salas:

Yo creo que el primer punto es entender que la diversidad no es solamente desde el punto de vista sexual o de género, es decir, es un universo más amplio que también engloba eso. Así que mi primer consejo sería “entienda cómo está compuesta su fuerza laboral”.

Ahí usted va a encontrar gente muy joven, gente que tiene hijos en edad escolar, gente que tiene hijos que van a la universidad que está preocupada por el tema de “quiere estudiar medicina, cómo voy a pagar yo eso”, tiene gente que está a cargo de sus papás que son mayores y eso genera también un componente económico y de estrés más grande; es decir, son muchos los factores que hay que tomar en cuenta.

Creo que hay que salir de ese perímetro exclusivo de esos dos elementos que te comenté antes. Identifique cómo está compuesta su fuerza laboral y hágalos visibles, normalice cada uno de esos elementos; normalice que hay gente que es padre soltero o madre soltera, normalice que hay gente que se hace cargo de sus papás; haga eso visible. Para mí, ese es el primer punto, la visibilidad para ser diversos e inclusivos.

Luego, empiece a dar pequeños pasos, es decir, este camino no es una carrera de velocidad, es una carrera de resistencia. Dé pequeños pasos, sea consistente, entrene a sus líderes, hágalos visibles y eventualmente usted va a poder ir incorporando otros temas adicionales, pero primero por algún lado tiene que empezar y, para mí, es uno la

visibilidad y dos el reconocimiento desde el punto de vista del líder.

Que el líder entienda que alguien se va a tener que ir 5 minutos antes o 20 minutos antes de la reunión, porque tiene que buscar el bebé a la guardería y no necesariamente es la mamá, puede ser el papá porque le toca a él los jueves. Es un poco el reconocer y luego sí dé pequeños pasos en ese camino. No tiene que ser una cosa absolutamente drástica. Ese sería mi consejo.

### Julia Velásquez:

Ana, este es un reto para los equipos de recursos humanos y para las organizaciones, el llegar a abordarlo y, entendiendo un poco ese análisis previo que tenemos que hacer, ¿cómo podríamos invitar a las organizaciones ya con muchos temas puntuales a ver cuáles son esos beneficios en los que deberían empezar a pensar?

Porque ya el tema de los bonos, las primas, la gasolina, el parqueadero, el celular comienzan a quedarse a un lado y comienzan beneficios como el poder acompañar a esas mamás que han tenido sus bebés en términos de tiempo. Comenzamos ya, no solo a ver salas de lactancia, sino para las personas que están en su menopausia. ¿Qué otros beneficios has escuchado diferenciadores que han llamado tu atención y que van enfocados a este tema de esos beneficios incluyentes?

### Ana Salas:

Cosas interesantes que he escuchado, definitivamente todo lo que está relativo a la fertilidad, sobre todo enfocado en mujeres líderes que de una u otra forma han puesto su carrera antes del desarrollo familiar. Cuando una mujer abiertamente dice “no voy a ser mamá aún” porque necesito ser directora de una fábrica, necesito ser cabeza de un negocio, que son posiciones importantes, hay organizaciones que han optado por decir “bueno, listo, yo te ayudo, por ejemplo, a congelar óvulos y, cuando tú decidas ser mamá, yo te voy a apoyar”.

Ese tipo de cosas que son bien diferentes y que no todas las organizaciones están dispuestas a hacer, sí están pasando afuera. Ayudas, por ejemplo, a padres y madres con niños con discapacidad; cuando el niño tiene autismo, por ejemplo. Todavía tenemos planes médicos que no incluyen a la pareja del mismo género y hemos hablado un montón de salud mental, pero no todas las pólizas aceptan o incluyen la terapia psicológica, que debería ser parte de la canasta básica de la gente.

Todavía hay muchas cosas que hacer a nivel básico, pero no podemos dejar de mirar que afuera hay organizaciones y especialmente sectores de negocio que van a años luz; hacia allá se van a ir moviendo las ofertas y contra eso vamos a competir en términos de ofertas.

### Julia Velásquez:

Esto es un reto importante, Ana, para las organizaciones, porque así como tenemos

compañías de 20 empleados donde puede ser un poco más sencilla la implementación de este tipo de beneficios, tenemos compañías de 12 mil empleados, de 2 mil empleados.

¿Cómo pensar una oferta diferenciadora para cada uno de esos funcionarios y que haga sentido y genere el engagement que yo necesito para que esos empleados se conecten y sientan que yo de verdad tengo una oferta diferente e incluyente?

Nosotros en el mercado hemos escuchado acerca de beneficios a la carta, que es esa posibilidad en la que el funcionario de acuerdo a su estilo de vida y su necesidad merca beneficios. ¿Tú lo has escuchado? ¿Has tenido contacto con este tipo de oferta de beneficios? ¿Qué opinión tienes al respecto?

### Ana Salas:

Sí, actualmente mi oferta personalmente es una oferta a la carta, donde yo una vez al año puedo entrar y elegir de un menú de cosas que quiero para mí específicamente. Eso es una oferta definitivamente diferenciadora versus mercado, porque no es lo común y, más allá de todo el esfuerzo, creo que el secreto está en “tú como empleado eliges qué quieres para ti, cuál de este tipo de cosas se parece más a ti, qué tipo de cosas te conviene, qué te interesa, qué te conecta”.

Es una oferta definitivamente ganadora. Creo que conecta mucho a la gente, la gente realmente se ve reflejada en el resultado final, pero también creo que no es para todas las organizaciones. Creo que debes tener un nivel de evolución

para poder llegar a ese estadio, creo que primero tienes que tener ciertos coqueteos con la flexibilidad para, al final, poder implementar unos beneficios a la carta que realmente sean positivos.

Es una estrategia que requiere una inversión, pero definitivamente es inversión paga. Tiene un retorno importante en el *attraction* de la gente, en el *engagement*, en la motivación y en esa capacidad de elegir lo que yo quiera. Por ejemplo, el 70% de mis beneficios se va en el seguro de mascotas y eso es una cosa sumamente personal. No todo el mundo estaría pensando en ese tipo de cosas; por ejemplo, hay gente que prefiere un seguro adicional, un seguro odontológico, al que tiene perros le interesa que los perros estén cubiertos.

Eso es realmente lo bonito de ese tipo de ofertas, pero sin duda creo que hay que hacer un análisis previo de si eso efectivamente hace match con la organización que lo quiera implementar. Si es sumamente tradicional, mi recomendación sería “vaya primero a un punto medio, sensibilice algunas políticas, introduzca el concepto de flexibilidad y luego sí migre de lleno a esa oferta que es mucho más completa y es interesante”.

### Julia Velásquez:

Valiosísimo, Ana. Para finalizar este espacio y todo este aprendizaje que hemos tenido hoy contigo, ¿cuáles podrían ser esas dos cosas que deberían hacer las organizaciones, que no les debería faltar en su oferta o en su propuesta de valor para lograr ser incluyentes y equitativas?

### Ana Salas:

Definitivamente, una vez entienda qué tipo de gente quiere atraer, piense en eso. Si usted quiere atraer gente con skills digitales, piense que se van a quedar poco tiempo, manténgalos entretenidos, manténgalos enganchados. Yo creo que el secreto es, una vez que usted identifique qué tipo de ofertas quiere tener, piense en eso.

No es necesariamente ciencia de la NASA, no tiene que ser una cosa demasiado compleja, pero definitivamente piense en la gente joven, que para la gente joven la divisa además del dinero es tiempo. Piense en flexibilidad en tiempo, sin duda alguna, y piense más allá de los beneficios tradicionales. Incluya algo interesante de desarrollo, de idiomas, de estudio; haga algún tipo de beneficios, por ejemplo, si usted se quiere ir a trabajar 6 meses a Cartagena y hace remoto, váyase. ¿Sí me explico?

Incluya definitivamente algo relativo a tiempo e incluya algo relativo a flexibilidad. Para mí, esos son los dos grandes elementos que usted tiene que tener en cuenta si usted quiere hacer una oferta interesante y competitiva para efectos de atraer talentos a su organización.

### Julia Velásquez:

Ana, muchísimas gracias por acompañarnos en este espacio. De verdad, muchísimas gracias por esa generosidad y esas recomendaciones que nos has dejado para poder tener una

propuesta de valor al empleado que sea equitativa, diversa e incluyente.

### Ana Salas:

No, muchas gracias a ti, Julia, por el espacio. Creo que fue una conversación superamena, además de un tópico sumamente relevante para las organizaciones; así que yo, encantada.

### Julia Velásquez:

Muchísimas gracias también a ustedes por acompañarnos en este nuevo episodio de Ondas, acciones que transforman.