



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR ASEGURADOR EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS.

Realizado por: Torrealba López, Adriana.

Profesor guía: Bañez Napoli, Adriana.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: BUENO ⁴⁵ () puntos.

Nombre: Adriano Bañez Firma: [Firma]

Nombre: José Adelino Pinto Firma: [Firma]

Nombre: Juan Acosta Firma: [Firma]

Caracas 06 de NOVIEMBRE de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado.

**CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR DE DOSEMPRESAS DEL
SECTOR ASEGURADOR EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS.**

Tesista: Torrealba López, Adriana.

Tutor: Bañez Napoli, Adriana.

Caracas, octubre de 2019.

**FORMATO G:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

TÍTULO	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR ASEGURADOR EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS.
TUTOR	Adriana Bañez
AUTOR(ES)	Adriana Torrealba
ÁREA	Gestión del Talento / Bienestar.
NÚMERO DE PÁGINAS	154 páginas
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Depetris, M., Galansino, S. y Ranauro, L. (2016) Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades (IBERMUTUAMUR) (2014) Buck Consultants y Xerox (2014)
TIPO DE INVESTIGACION	Diseño no experimental de investigación
TIPO DE DISEÑO	Transversal
POBLACIÓN	113 colaboradores de Seguros Venezuela. 128 colaboradores de Iberoseguros.
TIPO DE MUESTREO	Técnica de muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple
MUESTRA	La muestra estuvo conformada por un total de 41 personas de Seguros Venezuela y un total de 43 personas de Iberoseguros (con un intervalo de confianza de 90% y un 10% de error).
UNIDAD DE ANÁLISIS	La unidad de análisis estudiada en esta investigación estuvo conformada por los trabajadores de Seguros Venezuela y de Iberoseguros, y los colaboradores encargados de llevar a cabo la planificación de los programas de bienestar en ambas organizaciones.
VARIABLES	Características de los programas de bienestar en el trabajo.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Ibero Seguros y Seguros Venezuela Entrevista semi-estructurada en Ibero Seguros y Seguros Venezuela a los encargados de planificar y gestionar los programas. Revisión de la documentación de los programas de bienestar en ambas organizaciones.
RESUMEN	Actualmente, las organizaciones deben generar estrategias que estimulen hábitos saludables en la vida de los trabajadores. Los programas de bienestar, son un método para que las empresas puedan mantenerse competitivas y actuales, logrando que los colaboradores perciban que las organizaciones no son solo un medio para generar ingresos, sino que también forman parte positiva de sus vidas. La presente investigación tuvo como objetivo principal caracterizar los Programas de Bienestar de

Iberoseguros y Seguros Venezuela, a través de la evaluación de las estrategias aplicadas por cada una de las organizaciones, la definición de las razones por las cuales son diseñadas y la descripción de los métodos de evaluación; teniendo como referencia y estándar el Wellness empresarial 3.0, expuesto por Depetris, Galansino y Ranauro (2016), el cual expone que los programas deben tener objetivos claros y un proceso de medición y seguimiento detallado. Se utilizó un diseño de investigación no experimental, transversal, de tipo descriptivo. Para la recolección de la información, se diseñó un cuestionario aplicado a 84 colaboradores, 43 de Iberoseguros y 41 de Seguros Venezuela, seleccionados con un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple; se realizó entrevistas semi-estructuradas a los colaboradores encargados de diseñar y gestionar las estrategias en cada una y por último, se revisó la documentación facilitada por cada organización. Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa SPSS. Esto, permitió caracterizar las prácticas existentes y compararlas, logrando aportar recomendaciones para el mejoramiento de los Programas, no solo de Iberoseguros y Seguros Venezuela, sino también para aquellas organizaciones que deseen diseñar o mejorar sus prácticas. Las dos organizaciones implementan estrategias con el objetivo de retener y cumplir con lineamientos legales; en Iberoseguros utilizan un cuestionario para evaluar y en Seguros Venezuela no hay métodos de evaluación. Este estudio, constituyó un insumo valioso para el mejoramiento de las estrategias; ofreció semejanzas y variaciones de las prácticas de las dos aseguradoras; aportó recomendaciones en la promoción del bienestar en el trabajo y afianzó una línea de investigación sobre la temática en la UCAB.

Palabras claves: bienestar en el trabajo, programas de bienestar, wellness.

DEDICATORIA

*A mi familia...
Mirian, Zuleida, Rodolfo, Alexander, Clara, Ana, Daniel y Carlos.*

No tengo alas, pero los tengo a ustedes.

Gracias, gracias, gracias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a San Miguel Arcángel y a la Virgen de la Medalla Milagrosa por no abandonarme nunca y darme la fortaleza para continuar.

A mi abuelo, por ser mi compañero desde el primer día.

A mi mamá, por vivir esta tesis y este recorrido universitario como suyo, por estar siempre a mi lado y *hacer mi vida maravillosa*.

A mi abuela, por recordarme siempre que cada paso hay que celebrarlo, por motivarme y consentirme cuando lo necesito.

A Daniel, por cuidarme, acompañarme en todo momento y bendecirme con tanto amor.

A mi tutora, por cada corrección y recomendación. Gracias, gracias, gracias. No había mejor opción que tú.

A mi papá, por apoyarme y respaldar mis decisiones, aún en la distancia.

A mi tía, mi prima y a Carlos por la fortuna de tenerlos en mi vida siempre.

A la Universidad Católica Andrés Bello y a cada una de las organizaciones que formaron parte de mi recorrido: MOIT, CECISO, AIESEC y Congreso CISO. Gracias por tantos recuerdos y este sentimiento UCABISTA.

A Iberoseguros y a Seguros Venezuela por la disposición y el apoyo.

Agradezco todo lo recibido y lo que aún está por venir.

Adriana Torrealba.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.	26
1. Bienestar Laboral: características, prácticas y determinantes generales.	27
1.1 Definición de programas de Bienestar Laboral	27
1.2 Elementos característicos del bienestar laboral	28
2. Programas de Bienestar: diseño, elaboración, enfoques y elementos determinantes de la estrategia.	30
2.1 Diseño de los Programas de Bienestar	30
2.2 Enfoques de los programas de bienestar	32
2.3 Elementos relacionados con estrategia de implementación de los programas de bienestar	34
2.4. Programas de Bienestar dentro de la Compensación Total	38
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.	41
Iberoseguros	41
Seguros Venezuela	44
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.	46
1. Diseño y tipo de investigación	46
2. Unidad de análisis, población y muestra.	46
2.1. Unidad de análisis	46
2.2. Población	47
2.3. Muestra	47
3. Variables: definición conceptual y operacional	48
4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos	52
4.1. Instrumento de recolección diseñado.	52
4.2. Prueba piloto del instrumento de recolección diseñado	53
5. Proceso de recolección y análisis de los datos.	54

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	56
1. Características socio-demográficas de la muestra	56
2. Análisis de Resultados	59
Fase I. Análisis de Resultados de los Cuestionarios	59
I. Salud física: Nutrición y Buena Alimentación.	60
II. Salud Física: Deporte y Actividad Física.	70
III. Bienestar Emocional.	79
Fase II. Análisis de Entrevistas	97
I. Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación.	100
II. Salud Física: Deporte y Actividad Física	100
III. Bienestar emocional.	104
Fase III. Análisis de Documentación y Políticas de Bienestar.	110
I. Iberoseguros	110
II. Seguros Venezuela	114
3. Discusión de Resultados	114
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de la población por empresa.....	47
Tabla 2 Operacionalización de la variable.....	51
Tabla 3 Valor de Alfa de Cronbach.....	53
Tabla 4 Valor de Alfa de Cronbach- Prueba Piloto.....	54
Tabla 5 Distribución de frecuencia según Género.....	57
Tabla 6 Distribución de frecuencia según Edad.....	57
Tabla 7 Distribución de frecuencia según Antigüedad.....	58
Tabla 8 Distribución de frecuencia según Cargos de la muestra.....	59
Tabla 9 Distribución de frecuencia según Realización de actividades de alimentación	61
Tabla 10 Distribución de frecuencia según Involucramiento de la empresa en la alimentación	62
Tabla 11 Distribución de frecuencia según Motivación de la empresa- Nutrición.....	63
Tabla 12 Distribución de frecuencia según Regularidad de las actividades de nutrición	63
Tabla 13 Distribución de frecuencia según Participación de los trabajadores en las actividades de nutrición.....	64
Tabla 14 Distribución de frecuencia según Inclusión de las familias en las actividades de nutrición.....	65
Tabla 15 Distribución de frecuencia según Solicitud de Sugerencias- Nutrición.....	66
Tabla 16 Distribución de frecuencia según Evaluación de las actividades de nutrición.....	66
Tabla 17 Distribución de frecuencia según Método de evaluación de las actividades de nutrición.....	67
Tabla 18 Distribución de frecuencia según Cobertura de las estrategias de nutrición.....	68
Tabla 19 Distribución de frecuencia según Satisfacción de los trabajadores respecto a las actividades de nutrición	68
Tabla 20 Distribución de frecuencia según Sugerencias sobre las actividades de nutrición.....	69
Tabla 21 Distribución de frecuencia según Realización de actividades deportivas	70
Tabla 22 Distribución de frecuencia según Involucramiento de la empresa en la actividad física	71
Tabla 23 Distribución de frecuencia según Motivación de la empresa- Deporte.....	72
Tabla 24 Distribución de frecuencia según Regularidad de las actividades deportivas.....	73
Tabla 25 Distribución de frecuencia según Participación de los trabajadores en las actividades deportivas	74
Tabla 26 Distribución de frecuencia según Inclusión de las familias en las actividades deportivas	74
Tabla 27 Distribución de frecuencia según Solicitud de sugerencias- Deporte	75
Tabla 28 Distribución de frecuencia según Evaluación de las actividades deportivas	76
Tabla 29 Distribución de frecuencia según Método de evaluación de las actividades deportivas	77

Tabla 30 Acceso a las actividades deportivas	77
Tabla 31 Distribución de frecuencia según Satisfacción de los trabajadores sobre las actividades deportivas.....	78
Tabla 32 Distribución de frecuencia según Sugerencias de los trabajadores sobre las actividades deportivas.....	79
Tabla 33 Distribución de frecuencia según Aplicación de estrategias orientadas a ofrecer bienestar emocional	80
Tabla 34 Distribución de frecuencia según Realización de actividades de integración	81
Tabla 35 Distribución de frecuencia según Seguridad en el espacio de trabajo.....	82
Tabla 36 Distribución de frecuencia según Espacio y labor desempeñada dentro de la empresa	82
Tabla 37 Distribución de frecuencia según Desarrollo laboral en un ambiente agradable	83
Tabla 38 Distribución de frecuencia según Estrategias orientadas a estimular el equilibrio vida laboral-personal	84
Tabla 39 Distribución de frecuencia según Actividades recreativas.....	85
Tabla 40 Distribución de frecuencia según Participación en las actividades recreativas.....	86
Tabla 41 Distribución de frecuencia según Inclusión de las familias en las actividades recreativas.....	86
Tabla 42 Distribución de frecuencia según Espacios de relajación durante la jornada laboral.	88
Tabla 43 Distribución de frecuencia según Manejo del estrés	89
Tabla 44 Distribución de frecuencia según Participación en actividades de manejo de estrés .	89
Tabla 45 Distribución de frecuencia según Involucramiento de la empresa en el bienestar emocional	90
Tabla 46 Distribución de frecuencia según Motivación de la empresa- Bienestar emocional..	91
Tabla 47 Distribución de frecuencia según Regularidad de la aplicación de estrategias orientadas a ofrecer bienestar	92
Tabla 48 Distribución de frecuencia según Sugerencias sobre las estrategias dirigidas al bienestar emocional	93
Tabla 49 Distribución de frecuencia según Evaluación de las estrategias dirigidas a ofrecer bienestar emocional	94
Tabla 50 Distribución de frecuencia según Método de evaluación de las estrategias de bienestar emocional	94
Tabla 51 Distribución de frecuencia según Acceso a las actividades y estrategias de bienestar emocional	95
Tabla 52 Distribución de frecuencia según Satisfacción sobre las estrategias de bienestar emocional	96
Tabla 53 Distribución de frecuencia según Sugerencias- Bienestar emocional.....	97
Tabla 54 Resumen de las Prácticas.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	36
Figura 2 The Total Rewards Model.....	38
Figura 3 Círculo de Deming	127

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones deben generar estrategias que estimulen hábitos saludables en la vida de los trabajadores. Los programas de bienestar, son un método para que las empresas puedan mantenerse competitivas y actuales, logrando que los colaboradores perciban que las organizaciones no son solo un medio para generar ingresos, sino que también forman parte positiva de sus vidas. La presente investigación tuvo como objetivo principal caracterizar los Programas de Bienestar de Iberoseguros y Seguros Venezuela, a través de la evaluación de las estrategias aplicadas por cada una de las organizaciones, la definición de las razones por las cuales son diseñadas y la descripción de los métodos de evaluación; teniendo como referencia y estándar el Wellness empresarial 3.0, expuesto por Depetris, Galansino y Ranauro (2016), el cual expone que los programas deben tener objetivos claros y un proceso de medición y seguimiento detallado. Se utilizó un diseño de investigación no experimental, transversal, de tipo descriptivo. Para la recolección de la información, se diseñó un cuestionario aplicado a 84 colaboradores, 43 de Iberoseguros y 41 de Seguros Venezuela, seleccionados con un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple; se realizó entrevistas semi-estructuradas a los colaboradores encargados de diseñar y gestionar las estrategias en cada una y por último, se revisó la documentación facilitada por cada organización. Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa SPSS. Esto, permitió caracterizar las prácticas existentes y compararlas, logrando aportar recomendaciones para el mejoramiento de los Programas, no solo de Iberoseguros y Seguros Venezuela, sino también para aquellas organizaciones que deseen diseñar o mejorar sus prácticas. Las dos organizaciones implementan estrategias con el objetivo de retener y cumplir con lineamientos legales; en Iberoseguros utilizan un cuestionario para evaluar y en Seguros Venezuela no hay métodos de evaluación. Este estudio, constituyó un insumo valioso para el mejoramiento de las estrategias; ofreció semejanzas y variaciones de las prácticas de las dos aseguradoras; aportó recomendaciones en la promoción del bienestar en el trabajo y afianzó una línea de investigación sobre la temática en la UCAB.

Palabras claves: bienestar en el trabajo, programas de bienestar, wellness

INTRODUCCIÓN

El Banco Mundial (2018) indica que actualmente el trabajo exige que se piense e invierta más en el bienestar de las personas, debido al constante cambio del mercado laboral. La promoción del bienestar en el trabajo permite a los colaboradores desarrollar hábitos más saludables y a la organización, le permite construir “una red de compañeros de trabajo, supervisores y familia” (Depetris, Galansino y Ranauro; 2016; p. 21)

Jiménez (2017) en colaboración con Osorio y Guined, señala que los enfoques de wellness tratan temas de salud física, pero también psicológica; además:

Como estrategia corporativa, el wellness en la empresa ha llegado a ser una singular integración de promoción de la salud, seguridad y salud ocupacional y la sostenibilidad comercial de las compañías. Se ha configurado en un punto de encuentro del trabajo con la salud y los fines del negocio (p. 11).

De acuerdo con Jiménez (2017), incluir programas de bienestar en las estrategias y planificación de la empresa es un reto, porque implica hacer esfuerzo por cambiar las formas de hacer las cosas y dirigir tiempo y recursos en el buen funcionamiento de los programas. Sin embargo, el autor señala que, “numerosas evidencias hoy revelan el efecto beneficioso de los programas cuando son diseñados, aplicados y evaluados de manera profesional” (p. 21).

En tal sentido, el presente trabajo buscó realizar una caracterización sobre los Programas de Bienestar desempeñados por Iberoseguros y Seguros Venezuela, dos empresas del sector asegurador venezolano, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas; a través de la descripción de las acciones, la motivación para diseñarlos y los procesos de monitoreo y control, a partir del desarrollo de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, definido como el Planteamiento del Problema, se abordó lo relacionado a bienestar en el trabajo y cómo es visto tanto a nivel mundial como en Venezuela, como algo necesario para las personas. De igual manera, se dio una visión general

sobre cómo está distinguido el campo laboral actual en Venezuela y la necesidad de establecer estos programas, en cualquier organización. Resultando en la formulación de una pregunta de investigación, un objetivo general y unos objetivos específicos, que guiaron el desarrollo de este proyecto.

El segundo capítulo, consistió en un acercamiento al Marco Teórico, que sirvió para dar sustento a aspectos relevantes concernientes al wellness o bienestar en el trabajo. Este, inició haciendo referencia a la definición de bienestar laboral y la diferenciación que existe entre concepto y práctica. Posteriormente, se señalaron los elementos que debe tomar en consideración la organización a la hora de diseñar los programas y también, se resaltaron los enfoques y la evolución en el tiempo de estas estrategias. Asimismo, se destaca el impacto que tiene en la productividad y satisfacción de los colaboradores, así como el valor agregado que aporta a las empresas el pensar y actuar en pro del bienestar de su recurso humano.

El tercer capítulo corresponde al Marco Referencial, donde se describen las características de Iberoseguros y Seguros Venezuela, que son las dos empresas del sector asegurador venezolano, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, elegidas para este proyecto. Muestra cuál es la historia, misión, visión y valores de cada una.

En el cuarto capítulo, sobre el Marco Metodológico, se abordó la metodología a través de la cual se llevó a cabo el estudio, tomando en cuenta: la definición del tipo y diseño de investigación, la descripción de la unidad de análisis, la variable, dimensiones e indicadores que se estudiaron a lo largo de la investigación. Además, se definió la técnica de recolección, procesamiento y análisis de datos.

En el quinto capítulo se llevó a cabo el análisis y discusión de resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados, las entrevistas realizadas y la revisión de políticas.

En el sexto capítulo se presentaron las conclusiones y recomendaciones para cada una de las empresas, tomando en cuenta los resultados observados en el análisis.

Finalmente, se halla la lista de referencias citadas a lo largo del proyecto y los anexos, dentro de los cuales se encuentra el cuestionario diseñado y aplicado en esta investigación, la

guía de entrevista diseñada y aplicada en ambas empresas y parte de la documentación facilitada por las organizaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018), el trabajo debería promover y no violar, los derechos laborales y demás derechos humanos de quienes lo realizan y a su vez, debería prestarse atención al contenido y a la organización del mismo, puesto que tener una actividad con sentido es una característica distintiva y una necesidad del ser humano, de ahí la importancia decisiva de acceder a un empleo significativo que ofrezca un espacio para la autonomía y la creatividad.

Es importante resaltar que, desde el siglo pasado se viene incorporando la salud y el bienestar de los trabajadores como un derecho social, tal como señala la OIT (1998):

La salud y el bienestar de los trabajadores es una cuestión de justicia social, y la OIT defiende por encima de todo el ideal de promover la justicia social en el mundo. En el fondo, las soluciones tienen una naturaleza social, y no sólo técnica. El pesado lastre de muertes, discapacidades y enfermedades que tiene que soportar la población activa se debe no sólo a la falta de conocimientos técnicos sino también a la falta de medios sociales y de voluntad social para hacer algo al respecto. (p. 5)

Según la OIT (2009), la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948, las personas y sus familias tienen derecho a gozar de bienestar y satisfacción como resultado de condiciones de trabajo equitativas y seguras, “tienen derecho a que se les asegure la salud y el bienestar” (p. 3). Es un derecho fundamental de los trabajadores, que los empleadores les proporcionen condiciones óptimas y seguras para el buen desempeño de sus labores. Es por ello que, en el año 1950 la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2010) junto con la OIT unieron esfuerzos, mediante la conformación del Comité de Salud Ocupacional OIT/OMS y reconocieron la importancia de estos temas; una de las acciones más

recientes es la creación del Plan Global de Acción para la Salud de los Trabajadores, en el año 2007.

La Estrategia Mundial de la OMS sobre la Salud Ocupacional para todos (1994-2000), resalta que “todo ciudadano del mundo tiene derecho a un trabajo saludable y seguro y a un entorno laboral que le permita vivir una vida socialmente gratificante” (OIT, 2009, p. 5). Asimismo, es importante resaltar que, tal como indica la Constitución de la Organización Mundial de la Salud de 1948, “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OIT, 2009, p. 5).

Según Celma (2011) la relevancia de cómo está organizado el trabajo, radica en el impacto que este genera en el bienestar, compromiso y desempeño de los colaboradores y a su vez, en que el bienestar de estos es un activo importante para el desarrollo y desempeño efectivo de las organizaciones. De acuerdo con Llull (2015) y Sánchez (2017), las personas dedican una gran parte de su tiempo al ámbito laboral; tal como indica la OIT (2011), sobre pautas que la presentan en:

El Convenio núm. 1 regula las horas de trabajo diarias y semanales en la industria. El Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), 1930 (núm. 30) estipula también normas similares a este respecto. Ambos instrumentos limitan generalmente las horas de trabajo a ocho por día y 48 por semana. (p.4)

Ahora bien, la forma en que se desenvuelven las relaciones en el ambiente de trabajo afecta en la cadena de bienestar personal (trabajo, familia y vida privada) y, por tanto, la OIT (2014) indica que el tiempo dedicado en mejorar el bienestar en el trabajo es una inversión en el motor de cualquier organización (los colaboradores). Jaramillo (2011) señala que las empresas deben ser socialmente responsables desde el punto de vista interno, proporcionándole a sus colaboradores las condiciones adecuadas para llevar a cabo sus labores, respetando sus derechos humanos y laborales, invirtiendo en el mejor desarrollo de los mismos e incentivando el equilibrio y bienestar en la vida de cada uno; puesto que tal como menciona el autor, “las empresas no pueden ser socialmente responsables si su accionar no se refleja en primera instancia con sus empleados y familias”. (p. 168)

En tal sentido, entendiendo que el trabajo es un factor clave dentro de la vida de los individuos, es claro que puedan surgir continuamente necesidades que deben ser consideradas por la organización a la hora de establecer estrategias para el cuidado de su talento humano. No obstante, tal como especifica Suárez (2017), las percepciones acerca del valor que tiene el trabajo, depende de cada miembro de la sociedad y sus opiniones, motivaciones y necesidades individuales y, para satisfacer las necesidades y requerimientos de los colaboradores en las organizaciones, los empleadores diseñan programas de bienestar, que según Reardon (1998), los primeros programas se ofrecieron a mediados de los años setenta y en los años noventa; enfocados en las enfermedades vinculadas a la situación estresante de las tareas laborales. Igualmente, Greiner (1987) destaca que una de las causas para introducir estos programas en las empresas, residió en las investigaciones que demostraron que los hábitos no saludables de los empleados constituían un costo extra para la organización.

Sánchez (2017) señala que, las organizaciones trabajan en la elaboración de programas de bienestar laboral con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores; implementando estrategias que den como consecuencia un ambiente y relaciones interpersonales positivas, con menos estrés y mayor productividad, ya que según la OIT (2014), una empresa exitosa se enfoca en su personal y en sus relaciones internas, donde los colaboradores en un entorno positivo y de bienestar se sienten más comprometidos y motivados, trayendo consigo un mayor rendimiento. En tal sentido, la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades (IBERMUTUAMUR) (2014), hace referencia al informe sobre estrategias y prácticas de bienestar laboral en el mundo, publicado por la Compañía Xerox en colaboración con la consultora Buck Consultants, el cual indica que:

El 5° informe, de diciembre de 2012, recopila información sobre más de 1.000 empresas de 45 países con 17 millones de trabajadores y la proporción de empresas consultadas que han implementado programas de bienestar laboral era en 2007 del 34%, pasando a ser del 49% en 2012. El 35% de dichas empresas se ubican en Europa y los ámbitos de desempeño de las estrategias de bienestar laboral en empresas europeas se refieren sobre todo a aspectos relacionados con el clima psicosocial, la seguridad en el trabajo, la promoción de la actividad física y la conciliación de la vida laboral y familiar. (p. 24)

El informe de WorldatWork y Buck Consultants (2013), *Emerging Technology in Health Engagement*, expone que en la actualidad la salud y el estilo de vida es un tema importante y que causa preocupación en gran parte del mundo, “no solo debido a los costos directos de la atención médica, sino también debido a los costos indirectos vinculados al absentismo y la productividad”¹ (p. 1). Siendo importante resaltar que dentro de los hallazgos de este estudio, el 73% de las empresas que respondieron la encuesta tienen una estrategia de compromiso con la salud de sus trabajadores y están orientados a alentar el mejoramiento y control de la salud.

De igual modo, en América del Norte es frecuente observar programas de bienestar en las empresas, así como también en el 47% de las empresas asiáticas, el 43% de las empresas de América del Sur y el 33% de las empresas de África; motivados por la reducción de costos, reducción del ausentismo, el aumento de la productividad y la motivación (Banerjee, Roberts y Smofsky, 2013). Ahora bien, cada vez son más empresas las que integran programas de bienestar en el lugar de trabajo, puesto que la mala salud de los colaboradores impacta directamente en la productividad de la organización; por tanto, es esencial que las organizaciones se preocupen por incentivar la vida saludable de sus trabajadores a pesar de que actualmente, no exista una definición concreta de bienestar ni pautas específicas para idear planes exitosos.

Basile (2018) indica que estos programas se utilizan para promover la integración entre sectores y mejorar el bienestar en la vida de los trabajadores, ya que algunas actividades de esos programas pueden extenderse a las familias y otros componentes de sus vidas, lo que contribuye a una mayor identificación de la persona con la empresa en la que trabaja, es decir, mayor compromiso. Un ejemplo de que efectivamente estas acciones ayudan a potenciar la productividad y mejora el desempeño de los trabajadores, es el expuesto por Granados (2011), indicando que la empresa Fleet Financial Group, modificó las labores y obligaciones en dos de sus sedes, con el objetivo de mejorar la vida laboral de los empleados y satisfacer sus necesidades; dando como resultado, que el estrés disminuyó significativamente y las metas fueron logradas efectivamente.

¹ Original en inglés: “not only due to direct costs of medical care, but also due to indirect costs linked to absenteeism and productivity” (p.1).

Forbes (2017) en colaboración con Alan Kohll, señalan que los programas de bienestar corporativo han evolucionado con el paso de los años y han pasado de ser una moda a ser una necesidad para que las organizaciones se mantengan competitivas y actuales en el tiempo, por ello, se estima que el porcentaje de empresas con programas de bienestar seguirá aumentando. Actualmente, para las organizaciones el bienestar es algo más que la salud física, tal como indica Forbes (2017) incluye elementos mentales, emocionales y físicos. Visto de esta manera, puede ser más difícil de controlar para los empleadores y deberán cambiar e incrementar sus iniciativas para apoyar y mantener el bienestar de sus trabajadores.

Los programas de bienestar son relevantes para las organizaciones y su productividad, ya que al mejorar las condiciones de las personas, estas incrementan su motivación y esto, impacta positivamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Ashe-Edmunds (s.f.) hace referencia a que los programas de bienestar tienen una influencia positiva en el rendimiento de la empresa, ya que gracias a que estimulan la vida saludable de los empleados estos disminuyen los días de permiso por malestares físicos, teniendo menos ausentismo en el ambiente de trabajo y reduciendo costos por enfermedad, además de motivar a los trabajadores porque se le presta atención a su bienestar y se les trata como personas.

Por otro lado, vale la pena resaltar que la realidad o contexto de cada país es distinto, tal como explica la Consejería de Educación de la Junta de Extremadura (2008), en el mundo existen brechas sociales y económicas, que hacen que los países se dividan en: desarrollados y en desarrollo (subdesarrollados), según sus condiciones y necesidades. En el caso venezolano, se debe comprender la cotidianidad de las organizaciones y la relación e importancia que se le concede al bienestar de los trabajadores dentro de sus espacios.

Según el Centro de Desarrollo Industrial (2017), el informe sobre el Índice de Capital Humano para el año 2017, elaborado por el Foro Económico Mundial, analizó a 130 países y Latinoamérica y el Caribe se situaron en la zona media-baja, donde Venezuela ocupó el lugar 94; mientras que para el año 2016, según el Consejo Nacional de Competitividad (2016), ocupaba el puesto 89. Por otro lado, el informe de competitividad del año 2018 publicado por el Foro Económico Mundial (2018), estudió a 137 países y Venezuela ocupa el puesto 127; según el Consejo Nacional de Promoción e Inversiones (CONAPRI) (2018), en este informe se evalúa la economía global, a través de 98 indicadores clasificados en 12 bloques, con el

propósito de analizar factores que impulsan el crecimiento y bienestar a largo plazo de las naciones y sus instituciones, así como sus inseguridades y debilidades que afectan a la productividad.

Es importante mencionar que Grau y Hernández (2018), tomando como referencia las cifras expuestas por La Agence France-Presse (AFP), indican que Venezuela en el año 2018 tuvo una disminución en el Producto Interno Bruto (PIB) a -15% y a su vez, una depreciación en el número de reservas internacionales, en la producción petrolera y en el gasto público; así como también, un incremento inflacionario de 13.865%.

Suárez (2017) destaca que la población venezolana vive bajo incertidumbre y constantes cambios, según Mirabal (2017), la incertidumbre se refiere a “ausencia de conocimiento acerca de lo que puede suceder” (p. 2). Esto, da como resultado que se deteriore la cultura de trabajo, las relaciones y los valores éticos (dentro y fuera de las organizaciones), predominando aspectos como los mencionados por Suárez (2017):

1. Una parte de los trabajadores venezolanos ha venido perdiendo la mística y el interés en el desempeño de sus labores;
2. Indisposición para realizar trabajos de calidad;
3. Baja observancia en acatamiento de los valores, principios y cultura organizacional, porque en algunos casos no se sienten identificados y comprometidos con el direccionamiento estratégico de la empresa. (p. 27)

Espinoza (2004), establece que:

A la luz de las nuevas realidades, aquel modelo basado en el interés por la producción por parte de la gerencia, sin considerar el elemento humano, ha perdido vigencia. Las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador. Porque cuando se piensa en la gente que trabaja en las organizaciones (llámesele personal, trabajadores, recursos humanos o capital humano), se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas. (p. 80)

La Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (2017), en su foro sobre Perspectivas Sociales en el año 2017, reconoce que el bienestar de las personas es un factor clave para el efectivo desarrollo de las organizaciones y además, expone dentro de las conclusiones que el contexto actual requiere corresponsabilidad y acercamiento a los trabajadores.

Ahora bien, uno de los principales términos en inglés que hace referencia a bienestar en las empresas, es Wellness. Según Sodexo (2017), las empresas están diseñando estrategias que tengan como finalidad abarcar todos los aspectos de la salud y el bienestar (o wellness) de las personas en el trabajo; así lo desvela también, el Global Workplace Trends (2017), refiriéndose a que el enfoque actual de bienestar en el trabajo toma en consideración a las familias de los empleados y a la comunidad en general.

WorldatWork (2018) expone en su Inventory of Total Rewards Programs & Practices datos sobre programas de compensación en empresas estadounidenses; entre ellos, indican que dentro de los planes de salud y bienestar de las compañías estudiadas pueden encontrarse que ofrecen: planes dentales y de visión, cuentas de ahorro para la salud, ayuda para la obtención de medicamentos, línea de enfermería las 24 horas, coaching de salud, evaluación de riesgos para la salud, ferias de salud (en el lugar de trabajo o virtuales), seminarios para promover el bienestar, apoyo para dejar de fumar, membresía en club fitness, programas de control de peso, asesoramiento nutricional, incentivos de bienestar (premios y reconocimientos), programas de reducción de estrés. Además, señalan que existen compañías con máquinas expendedoras con opciones saludables, gimnasios dentro de sus espacios, cafetería saludable y clases deportivas en el lugar de trabajo.

Castellón, Ibern, Gili, Lahera, Sanz y Saiz (2016) señalan que en la actualidad enfermedades como la depresión suponen un coste anual de más del 1% del PIB, para la Unión Europea (U.E.). En efecto, existen diversos estudios y trabajos que abordan temas referentes al bienestar en el trabajo, su importancia en la prevención de la desmotivación y efectos positivos que tiene en la productividad de las empresas, logrando identificar antecedentes en diferentes contextos, incluyendo Latinoamérica.

Asimismo, la OIT (2005) indica que los nutricionistas han definido cuánto gasto energético significa para hombres y mujeres el desarrollo de actividades laborales:

Un trabajo de oficina sedentario requiere 1,8 kcal por minuto; estar sentado exige 1,39 kcal por minuto; la práctica de la agricultura, la minería, la silvicultura o la construcción pueden demandar de 5 a 10 kcal por minuto de trabajo. (p. 2)

La deficiencia de proteínas, tal como resalta la OIT (2005), puede dar como consecuencia retraso mental y pérdida de masa muscular en los trabajadores. Lo que ha dado como consecuencia:

Más de 1.000 millones de personas están enfermas o discapacitadas como consecuencia de la deficiencia de micronutrientes, y otros muchos millones se encuentran en situación de riesgo. Sólo la anemia por deficiencia de hierro afecta a cientos de millones de trabajadores. Esta enfermedad, y otras formas más leves de deficiencia, reducen la capacidad física para trabajar y la productividad laboral en tareas repetitivas. (p. 2)

Davis, Loyo, Glowka, Schwertfeger, Danielson, Brea, Easton y Griffin-Blake (2009) trabajaron en un estudio de caso de una comunidad un programa de bienestar titulado: A Comprehensive Worksite Wellness Program in Austin-Texas: Partnership Between Steps to a Healthier Austin and Capital Metropolitan Transportation Authority. El problema de esta investigación se refiere a que, en 2003 la compañía Capitol Metro del Estado de Texas (USA) aumentó de manera dramática sus gastos en atención médica, dando como consecuencia el ausentismo de los trabajadores. Como solución se elaboró un programa de bienestar para los empleados y se contrató una compañía para implementar el programa. Para esto se contrató a un especialista que se encargó de impartir charlas grupales y dar asesoría personal sobre salud y bienestar. La oferta se amplió en 2006, al incluir un gimnasio y asesoramiento sobre dietas, programas para dejar de fumar y evaluación física para observar el progreso de los participantes, así como también, incluyó cursos para el manejo del estrés, caminatas y préstamos de bicicletas. Entre los logros de esta investigación, se encuentra que: La presión arterial promedio disminuyó, el nivel de colesterol cayó debajo de 200 mg / dl. La grasa corporal disminuyó. El peso corporal promedio bajo en 10%. Mejoró el acceso a alimentos

saludables debido a que estos se vendían con importantes rebajas en los precios. Descendió el fumar y los empleados fueron recompensados monetariamente. La participación en el programa aumentó, dando como resultado que el 25% de los empleados participen en el programa y el ausentismo se redujera. Los empleados con asma o diabetes lograron mejor control de la enfermedad. Los gastos en atención médica en los primeros años aumentaron de manera desacelerada hasta el año 2007 en que disminuyeron en un 4%. Tanto el personal directivo de la empresa como los empleados estuvieron satisfechos con los resultados.

Por otro lado, de Miguel, Schweiger, de las Mozas y Hernández (2011), en su investigación sobre el efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar, de la Universidad Autónoma de Barcelona; analizaron un programa de actividad física durante un año. Estudiaron una empresa con 92 trabajadores, donde 53 de ellos participaron en el programa y el resto fue el grupo de control. La condición física de las personas que participaron mejoró notoriamente y sus niveles de bienestar y satisfacción eran mayores, tenían menos niveles de estrés y mejor desempeño que aquellos que no participaron en las actividades físicas.

Asimismo, Baicker, Cutler y Song (2010) llevaron a cabo una investigación sobre si los programas de bienestar en el lugar de trabajo pueden generar ahorros, en Estados Unidos. Tomaron en consideración el impacto que ha tenido el aumento del gasto en salud en el interés en diseñar programas de bienestar y prevención. Concluyen que sí existe ahorro y retorno de inversión cuando se llevan a cabo estas actividades y a su vez, el índice y costos por ausentismo disminuyen. Los programas son beneficiosos para los presupuestos y la productividad.

El estudio llevado a cabo por Gebhardt y Crump (1990), para la Asociación Americana de Psicología, concluye que los programas de bienestar han crecido exponencialmente durante los últimos años. Se basaron en la revisión bibliográfica desde 1988. Los programas dan como resultado el mejoramiento de las condiciones físicas y el disminuye el riesgo a enfermedades, también hay reducción de costos para la empresa y menor índice de ausentismo y rotación.

Belini, Perfeito, Rolim, Quina, Trevisan, Goncalves (2018), de la Universidad Estadual del Norte de Paraná en Brasil, desarrollaron un estudio cuasi-experimental con 60 enfermeras de una unidad quirúrgica de un hospital del Sur de Brasil, durante seis meses, donde se dio apertura a espacios de relajación, conferencias y talleres para reducir el estrés en el trabajo. Esto, dio como resultado la disminución del estrés de manera poco significativa.

Lewis (2017), en su trabajo titulado: *The Outcomes, Economics, and Ethics of the Workplace Wellness Industry*, analiza diferentes investigaciones sobre los efectos de los programas de bienestar en la industria y demuestra que las investigaciones publicadas ocultan varios hechos entre los cuales se pueden señalar:

1. Los programas de bienestar laboral no demuestran beneficios medibles a la fuerza laboral.
2. Estos programas no son del agrado de los empleados y por esta razón, los empleadores necesitan ofrecerles incentivos.
3. Los especialistas que dirigen estos programas no necesitan credenciales, lo cual es una ventaja para la industria que ofrece estos servicios.
4. Hay diferencia entre los programas de bienestar para los gerentes y los programas de bienestar para los empleados, lo que hace que sean los gerentes quienes defienden estos servicios.
5. Las mediciones que se hacen para evaluar estos programas se realizan a corto plazo y se crean las condiciones para que muestren efectividad. El problema es que no hay interés en el seguimiento a largo plazo, en el cual se podría demostrar la falta de efectividad.

Aunado al escenario planteado hasta ahora, se destaca que las empresas realizan planes y llevan a cabo acciones, con el fin de estimular el trabajo y lograr sus objetivos organizacionales. Por lo que se presenta la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las características de los programas de bienestar en el trabajo de dos empresas del sector asegurador, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas?**

Se respondieron las siguientes interrogantes, con miras a poder observar los aspectos comunes y distintos, que tienen las empresas estudiadas:

1. ¿Qué hacen las empresas para ofrecer bienestar en el ambiente de trabajo?
2. ¿Por qué llevan a cabo estos programas de bienestar?
3. ¿Cómo evalúan y hacen seguimiento a su gestión?

Este estudio, permite destacar la importancia y características de los programas o estrategias de bienestar dentro de las empresas, además de cuáles son sus objetivos; información que sería provechosa para diversos fines:

- Puede ofrecer elementos claves, para la creación de programas que tengan como fin mejorar el bienestar de los empleados. Además, sirve como punto de partida para reflexionar acerca de la importancia de llevar a cabo acciones como esta y el impacto que podría tener en la productividad y alcance de objetivos organizacionales, cuando se tiene un personal sano, comprometido y satisfecho con la gestión. Tal como menciona IBERMUTUAMUR (2014), un trabajo que brinda a sus trabajadores experiencias enriquecedoras promueve la excelencia individual y colectiva, lo cual, repercute en un mejor desempeño y logro de tareas.
- Servir de referencia a los trabajadores, para que comprendan cuáles son las tendencias globales y qué se está haciendo actualmente en Venezuela; dando como resultado que estos puedan tener mayor criterio a la hora de velar por su bienestar en el trabajo y tengan claros cuáles son sus derechos. Además, mostrar las limitaciones de los programas de bienestar laboral para no crear falsas expectativas.
- Afianzar en la Universidad la línea de investigación sobre el bienestar laboral, tema de relevancia para los profesionales en Relaciones Industriales y todos aquellos que les interese temas sobre buena gestión y prácticas de Recursos Humanos en las empresas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Caracterizar los programas de bienestar que están ejecutando dos empresas del sector asegurador, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos:

1. Describir las estrategias que llevan a cabo las dos empresas de seguros del Área Metropolitana de Caracas, para ofrecer bienestar a sus empleados. (Gestión operativa)
2. Establecer las razones por las cuales las dos compañías de seguros en el Área Metropolitana de Caracas diseñan y cumplen con los programas de bienestar. (Gestión estratégica)
3. Describir cómo las dos empresas de seguros en el Área Metropolitana de Caracas llevan a cabo el monitoreo y control, de la gestión estratégica y operativa de los programas de bienestar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

Muñoz y Castro (2010) resaltan que la Promoción de la Salud en los Lugares de Trabajo (PSLT) tiene varios sinónimos, como son: prevención de riesgos, fomento de la salud, salud ocupacional, salud y seguridad en el trabajo. Esta variedad de nombres señala, que no hay una definición clara lo cual dificulta la revisión bibliográfica. De igual forma, las autoras resaltan que en la Conferencia Internacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en Sundsvall (Suecia), se consideró que los centros de trabajo son escenarios para promover la salud.

El Centro Canadiense de Seguridad y Salud Ocupacional (CCOHS, por sus siglas en inglés) (2019), indica que “los programas de salud y bienestar en el lugar de trabajo deben ser parte de la estrategia general de la empresa para un lugar de trabajo saludable”² (s.p.); siendo importante que la organización realice un diagnóstico de necesidades, plantee objetivos, establezca una línea de acción, determine qué recursos son necesarios para la implementación efectiva y también, defina cómo evaluará el proceso. La importancia de esto, según el CCOHS (2018), radica en que el bienestar de las personas tiene relación con los entornos de trabajo y a su vez, cuando los trabajadores se sienten bien, motivados y valorados, la productividad de la organizaciones se ve impactada positivamente.

Según los estudios canadienses que relacionan el trabajo con la salud mental, revisados por Kelloway y Day (2005), existe relación entre el trabajo y la salud mental de las personas. Incluso indican que existen estudios que muestran que el trabajo también puede ser un factor para recuperar la salud y dan como conclusión que aquello que es bueno para los trabajadores, es bueno para la industria.

²Original en inglés: “Workplace health and wellness programs should be a part of the overall company strategy for a healthy workplace.” (s.p.)

Por otro lado, Sparling (2009) en su artículo publicado en la Biblioteca Nacional de Medicina de Estados Unidos, hace referencia a que el bienestar en las empresas está en manos de todas las personas que hacen vida en la organización y la colaboración de cada una de las partes. Por lo que el éxito de los programas dependerá del nivel de información e involucramiento que cada individuo posea.

Depetris, Galansino y Ranauro (2016) en su investigación sobre causas, características y consecuencias que trae la aplicación de programas de bienestar en empresas de Argentina, concluyeron que las organizaciones estudiadas tienen como principal motivación la salud de los colaboradores y no la productividad empresarial, puesto que incluso, no tienen instrumentos para medir el impacto financiero que traen estas acciones. Siendo el clima laboral y la salud de los trabajadores lo que se ve impactado positivamente con la aplicación de los programas.

Ahora bien, tal como destaca Kohll (2017), el enfoque de los programas de bienestar se ha desarrollado con el tiempo y actualmente se enfocan en aspectos que van más allá de las condiciones físicas, buscan crear un ambiente de trabajo agradable y colaboradores exitosos. Durante este capítulo, mediante la consulta de referencias bibliográficas, se abordarán de manera detallada los conceptos, enfoques y otros determinantes importantes sobre bienestar en el trabajo, que servirán para el análisis y comprensión de los hallazgos de este proyecto.

1. Bienestar Laboral: características, prácticas y determinantes generales.

1.1 Definición de programas de Bienestar Laboral

La Oficina de Coordinación de Programas del Caribe (2008), indica que “el bienestar se define como un proceso dinámico entre la toma de conciencia y la búsqueda de opciones orientadas hacia un estilo de vida más equilibrado y saludable.”(p. 1)³

Barrios y Paravic (2006) hacen referencia a que el entorno laboral saludable incentiva y tiene como meta el bienestar familiar y social de los colaboradores; se les preserva de

³ Original en inglés: Wellness is defined as a dynamic process of becoming aware of and making conscious choices toward a more balanced and healthy lifestyle. It includes learning new life skills that address both the positive and negative aspects of human existence. Over the past decade, the concept of wellness has expanded into seven dimensions. (p.1)

peligros y estimula el autocontrol, bajo un enfoque sistémico, donde todos los factores están relacionados. Ahora bien, según la OMS (2010), “un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo.” (p. 110)

De acuerdo con Vázquez (2018), se puede diferenciar entre el concepto y la práctica de bienestar laboral, el concepto hace referencia al sentir de la persona y su nivel de satisfacción frente a la labor que realiza dentro de la organización. Mientras que la práctica entiende el esfuerzo que lleva a cabo la empresa, con el fin de mejorar y optimizar las condiciones ofrecidas a sus colaboradores; esto aporta ventaja competitiva a la organización por la calidad de vida que brinda y el fortalecimiento y mejoramiento del desarrollo de su capital humano.

1.2 Elementos característicos del bienestar laboral

Los trabajadores, según Atalaya (1999), prestan atención a todo lo concerniente a ambiente laboral y esto va desde su bienestar personal hasta las herramientas y facilidades que les brinda la empresa para efectuar sus labores, lo cual hace referencia a entornos seguros y cómodos. El bienestar en el lugar de trabajo, puede dividirse o conceptualizarse en dimensiones, las cuales están expuestas en el Modelo SPECIES (por sus siglas en inglés), mencionado por la Oficina de Coordinación de Programas del Caribe (2008), hacen referencia al bienestar social, físico, emocional, profesional, intelectual, ambiental y espiritual.

De la misma forma, el National Wellness Institute (NWI) (2018), reconoce seis dimensiones del bienestar: Físico, Intelectual, Emocional, Espiritual, Social y Ocupacional, tomando en consideración cómo cada persona puede mejorar en cada ámbito, con la finalidad de diseñar culturas de bienestar integrales. Estas dimensiones son explicadas también por la Universidad de Wisconsin (s.f.) bajo una visión integrada, donde cada factor aporta al bienestar individual general:

- a. Social: hace referencia a la capacidad de compartir e interactuar con el entorno, estableciendo relaciones positivas y participando en diversas actividades, mientras se estimula la vida saludable y la toma de mejores decisiones.

- b. Físico: incentiva la actividad física y la vida saludable, reconociendo la necesidad de una dieta sana y una vida sin vicios, disminuyendo el estrés, la fatiga y el riesgo a enfermedades.
- c. Emocional: incentiva y reconoce la importancia del bienestar emocional y se estimula la expresión y conciencia saludable (optimismo, autoestima, felicidad, etc.), para afrontar las dificultades de manera efectiva.
- d. Profesional/carrera: estimula la satisfacción y el bienestar laboral, a través de la realización personal, manteniendo un equilibrio vida privada – trabajo. Reconoce la importancia de tener un trabajo donde la persona se sienta útil y significativo.
- e. Intelectual: estimula la expansión del conocimiento y de la creatividad, así como el desarrollo de habilidades. Implica invertir más tiempo en nutrirse de información y nuevos conocimientos, que mantengan a la persona actualizada, fomentando mejores decisiones y aportes a la comunidad.
- f. Ambiental: fomenta el cuidado del entorno y el mejor uso de los recursos disponibles. Reconoce la responsabilidad que tiene cada individuo en la labor de proteger e impactar positivamente a la comunidad y al planeta.
- g. Espiritual: incentiva la búsqueda de un propósito, mientras se establece la paz y la armonía con nuestro interior y exterior. Fomenta el compromiso con las creencias individuales y la reflexión sobre las mismas.

Siendo importante mencionar que según la OIT (2005):

Los programas de comidas en el lugar de trabajo pueden evitar las deficiencias de micronutrientes y enfermedades crónicas, incluida la obesidad. Las inversiones en nutrición se reembolsan mediante una reducción de los días de baja por enfermedad y de los accidentes, así como una mejora de la productividad y el estado de ánimo. De hecho, el acceso a alimentos saludables (y la protección frente a los alimentos y los regímenes de comidas inseguros y poco saludables) es esencial como protección respecto a los productos químicos o la contaminación acústica presentes en el lugar de trabajo.(p. 1)

2. Programas de Bienestar: diseño, elaboración, enfoques y elementos determinantes de la estrategia.

2.1 Diseño de los Programas de Bienestar

Según la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades (IBERMUTUAMUR) (2014), el Modelo de Entorno Laboral Saludable que promueve la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2010, posee cuatro ámbitos de actuación:

- a. El entorno físico del trabajo: materia prima, maquinaria, equipos, procesos, distribución del espacio, medio ambiente de trabajo, etc., que pueden generar riesgos mecánicos, físicos, químicos, biológicos o ergonómicos.
- b. El entorno psicosocial: incluye todos aquellos aspectos de la organización del trabajo y la cultura organizacional (valores, creencias, actitudes y prácticas) que pueden afectar el bienestar de las personas.
- c. La atención y promoción de la salud en el trabajo: recursos y servicios de salud en la empresa, vigilancia de la salud física y mental, promoción de estilos de vida saludables.
- d. La implicación de la empresa en la salud de la comunidad: promover actividades y proporcionar recursos que favorezcan los entornos sociales y familiares de la empresa. (p.39)

Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (CDC) señalan que los Programas de Bienestar en el trabajo deben llevarse a cabo bajo un enfoque sistemático e integral, es decir, que impacte al empleado individualmente y a la organización en general. El proceso sistemático debe contener y dirigir su esfuerzo al cumplimiento de cuatro pasos fundamentales (CDC, 2016):

En primer lugar debería realizarse una evaluación de la salud en el lugar de trabajo, los programas de bienestar diseñados deben aspirar a satisfacer las necesidades de los empleados de la organización, es esencial que se conozcan cuáles son los problemas e intereses que tienen

frente a diversos factores que pueden afectar su salud, con el propósito de trazar objetivos concretos y con sentido; además de estimular el compromiso de las partes, al involucrarlos en el proceso. Los CDC sugieren que, la evaluación puede realizarse a través de conversaciones, buzones de opiniones con el fin de reconocer las sugerencias e ideas acerca del tema y también, empleando herramientas como la encuesta de salud.

En segundo lugar debe llevarse a cabo la planificación del programa y dado el diagnóstico anterior, se debe establecer una misión y objetivos del programa, así como cuáles serán sus lineamientos y dirección estratégica, para poder garantizar resultados positivos de la práctica. Además, los CDC (2016) indican que esta planificación debe contemplar:

- a. Apoyo a los líderes, para que sirvan como modelo y defensores.
- b. Identificación de un coordinador de salud en el lugar de trabajo, consejo o comité para supervisar el programa.
- c. Desarrollar un plan de mejora de la salud en el lugar de trabajo, con recursos suficientes para articular y ejecutar objetivos y estrategias.
- d. Comunicación clara y consistente con todos los empleados.
- e. Recopilar información acerca del bienestar en el lugar de trabajo, utilizando datos para la planificación y evaluación. (s.p.)⁴

En tercer lugar la implementación del programa, que serían las acciones efectuadas con el fin de cumplir los objetivos, guiadas por la estrategia diseñada para el programa, la cual contiene directrices y recursos.

En cuarto y último lugar se debe determinar el impacto/evaluación de las prácticas, donde la organización debe efectuar un análisis de las brechas entre lo que se esperaba obtener

⁴Original en inglés:

- a. *Dedicating senior leadership support to serve as a role model and champion*
- b. Identifying a workplace health coordinator, councilor committee to oversee the program
- c. Developing a workplace health improvement plan with sufficient resources to articulate and execute goals and strategies.
- d. Communicating clearly and consistently with all employees
- e. Establishing workplace health informatics to collect and use data for planning and evaluation. (s.p.)

al principio con estas prácticas y los resultados obtenidos finalmente, así se podrán conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que surgieron en la aplicación del programa. La empresa podrá reforzar y cambiar los elementos necesarios, con el propósito de ofrecer sostenibilidad a través de mejores procesos.

Además, dadas las dificultades que pueden surgir en el diseño y elaboración de los programas, IBERMUTUAMUR (2014) resalta las recomendaciones expuestas por la consultora Buck Consultants, posterior a su análisis de las prácticas de bienestar en el mundo en el 2014:

1. Definir una propuesta global compartida por todos y alineada con los objetivos clave de la empresa que enfatice de manera equilibrada los objetivos de salud y bienestar con los de productividad.
2. Dedicar tiempo y esfuerzos para explicar a todos los empleados las razones, metas y beneficios de los programas de promoción de la salud.
3. Abordar la mejora del entorno psicosocial en el trabajo y la organización del trabajo con el fin de mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados.
4. Impulsar una estrategia global centralizada dejando un margen de adaptación local para su implementación. (p. 27)

2.2 Enfoques de los programas de bienestar

Con el paso de los años, el wellness ha ido evolucionando y se han ido cambiando y mejorando aspectos, hasta llegar a lo que se conoce hoy en día, donde se integran todas las dimensiones y se pretende satisfacer las necesidades de los colaboradores en cada una. (Depetris et al., 2016)

Buck Consultants y Xerox (2014) exponen tres enfoques sobre el wellness en las empresas:

- a. Wellness 1.0: hace referencia a un acercamiento general, donde se diseñan actividades para promover la buena salud de los empleados. No se evalúan adecuadamente los procesos.

- b. Wellness 2.0: se le da importancia a la evaluación y seguimiento de los programas, así como también a las estrategias de motivación a los trabajadores para que participen en las actividades.
- c. Wellness 3.0: es un acercamiento más amplio e integral, que cuida de la salud de los colaboradores y de sus familias, así como de la comunidad. Dándole valor al impacto que estos programas generan en la cultura organizacional.

Según Depetris et al. (2016), el enfoque actual es el wellness 3.0 “hace foco en la necesidad de conciliar la vida familiar/personal con el ámbito laboral. Esto implica programas de home office, estudio de idiomas, posibilidad de guarderías en el mismo lugar de trabajo, etc.” (p. 34). Sin olvidar los dos enfoques anteriores, donde se resalta la importancia de tener una vida saludable sin estrés, con una nutrición balanceada, sin vicios, con tiempo para el descanso, la actividad física y la relajación. Para ello, la empresa promueve espacios con actividades diferentes, facilita las herramientas para poder cubrir todos estos factores y les brinda un ambiente laboral seguro.

La Organización Panamericana de la Salud (2000) resalta que los programas de Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PSLT) toman en consideración cada uno de los factores que impactan en la vida de las personas y que pueden afectar el bienestar de los mismos, incluyendo elementos ambientales, organizacionales, comunitarios, sociales e informativos. Asimismo, indica que las acciones direccionadas a estimular la salud en el trabajo incluyen las siguientes áreas:

- a. Crear ambientes favorables en el sitio de trabajo partiendo del concepto integral del puesto de trabajo, sin admitir barreras en su alcance, se debe incluir la clara identificación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, los procesos productivos y la identificación de necesidades de los trabajadores, así como del ambiente general y las poblaciones circunvecinas a la empresa, que permitan orientar las soluciones para el adecuado control de los riesgos del trabajo, realizando acciones tales como modificaciones para eliminar los factores de riesgo para la salud y la seguridad en el entorno físico, cambios en la forma de organizar el trabajo, etc.

b. Fortalecimiento de la organización y participación de la comunidad trabajadora y general, a través de los comités o comisiones de salud y seguridad conjuntas entre empleadores y trabajadores, y de la acción comunitaria a nivel intersectorial, en materia de condiciones del ambiente general, de trabajo, de vivienda, de educación y de vida, entre otros.

c. Desarrollo de habilidades y responsabilidades personales y colectivas, relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad, el autocuidado y el desarrollo personal de los trabajadores, sus organizaciones y las comunidades a su alrededor para proteger y mejorar la salud: fundamentados en estilos de trabajo y de vida saludables en la búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida laboral, personal, familiar y comunitaria, tales como la capacitación sobre los factores de riesgo en el ambiente físico, los métodos para protegerse y fomentar comportamientos saludables en el trabajador, como son el abandono del hábito de fumar, una mejor alimentación y la práctica periódica de ejercicios físicos. (p. 5)

2.3 Elementos relacionados con estrategia de implementación de los programas de bienestar

Fernández (2012) hace referencia a que la estrategia es el esfuerzo que lleva a cabo la empresa con la finalidad de generar ventaja competitiva, siendo esto, “una característica diferencial”, que tiene la organización frente a su competencia. Siendo importante el factor humano, tal como menciona Rodríguez (2009), concebido como el motor de todos los procesos de la organización, implementando estrategias que estén direccionadas a favorecer el bienestar de los mismos.

Según la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales (2014), promover la salud en el lugar de trabajo, tiene efectos positivos para la organización; puesto que aumenta la productividad y reduce los costes, tanto sanitarios como sociales. Además, incrementa la motivación y bienestar de los colaboradores, dando como consecuencia mayor compromiso y calidad del servicio ofrecido por la organización, mientras que se acoge la responsabilidad social empresarial como una oportunidad de mejora y valor agregado, frente a otras empresas.

Entre las condiciones que se ven impactadas al incluir el bienestar dentro de las empresas, se encuentran:

a. Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral, tal como resaltan Serna y Cardona (2016), abarca factores de cultura y clima organizacional, entendiendo que las personas son el motor de la empresa, es esencial que se evalúen las estrategias y se tenga como objetivo, brindar eficacia en los procesos y estimular las buenas prácticas, que den como resultado la satisfacción y bienestar de los colaboradores. “Se trata de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la cual modifica la plataforma estratégica de las empresas para presentar un comportamiento más que legal, ético” (p.8). Sin embargo, se vincula con teorías éticas que según el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) (s.f.) cada organización elige aquella con la cual se identifica, de acuerdo con sus valores organizacionales:

- Ética utilitarista: es la que considera que el valor moral de importancia máxima es aquel que resulta “útil” para la mayoría de los involucrados en la organización, aun cuando se perjudique a una minoría de individuos. Esta teoría genera una moralidad o patrones de conducta utilitarios, y por ende una organización en la que los fines mayoritariamente útiles justifican el sacrificio de minorías.
- Ética emotivita o espontánea: es la que considera que el valor moral de importancia máxima es la conducta que satisface, conviene o da supremacía a los intereses subjetivos de los que ejercen el poder de decisión en la empresa. Esta teoría genera una moralidad o patrones de conducta subjetivista, según la cual las decisiones se toman teniendo como criterio primordial la satisfacción del que ejerce el poder.
- Ética deontológica: es aquella que considera que los valores morales de importancia máxima son: la dignidad inalienable del ser humano y los derechos fundamentales de la persona, en equidad con todas las personas involucradas, incluyendo los derechos de la organización y del conjunto de los miembros de la sociedad. Esta teoría genera una moralidad o patrones de conducta de validez universal, que buscan aplicarse de forma siempre equitativa en la organización y siempre congruente con principios éticos (p. 11).

Bonomie y Hernández (2010) señalan que este enfoque de negocios, donde se piensa en el bienestar de los trabajadores, se materializa en un conjunto de políticas, prácticas y programas incorporadas a las estrategias empresariales, las cuales según Serna y Cardona (2016) “es mucho más que el cumplimiento de las exigencias que hace la normatividad laboral a las empresas, aunque cumplir con ello es un acto responsable, no solo con el trabajador sino con la empresa como tal” (p. 32).

b. Satisfacción.

Según García-Allen (s.f.), tomando como referencia al psicólogo Abraham Maslow, las acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de satisfacer ciertas necesidades, las cuales pueden ser jerarquizadas según la relevancia que tienen en el bienestar propio. La Jerarquía de Necesidades de Maslow, tal como es dicho en el artículo de Chapman (2007), indica que se complace cada necesidad, comenzando por las más obvias y que tienen que ver con la supervivencia en sí misma. En este sentido, es importante notar que Maslow (2005) habló sobre la importancia de que la gerencia de las empresas atienda las necesidades de los trabajadores, no solo las correspondientes a los niveles bajos de la pirámide, sino también las más altas; a esto lo denominó “Eupsychian Management” (Utopías Gerenciales). Dicha pirámide podemos observarla en la Figura 1.

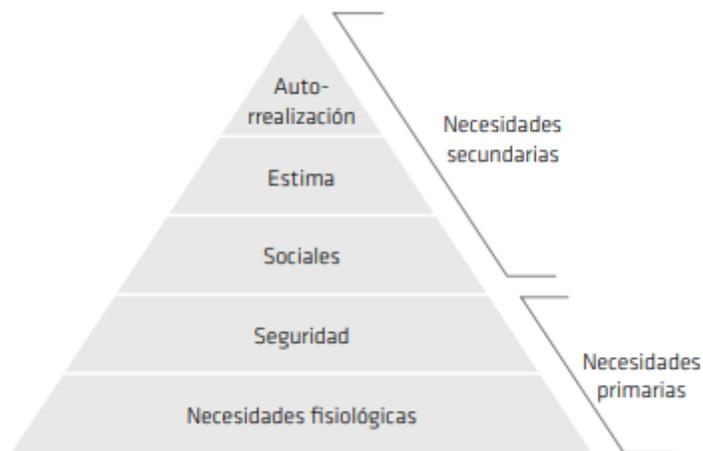


Figura 1

Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

Fuente: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos.

Asimismo, Fragua (2016) indica que según el Instituto de Investigación ADP y su estudio *The Evolución of Work 2016*, los trabajadores tienen 5 necesidades claves: libertad, conocimiento, autogestión, significado y estabilidad. A lo que Del Canto, Silva y Fernandes (2015) señalan que lo común es evidenciar en un ambiente de trabajo que al individuo se le presentan diversas necesidades al mismo tiempo, surgiendo una disputa interna, con el objetivo de definir cómo pueden ser satisfechas, para alcanzar la motivación deseada.

Atalaya (1999) hace referencia a que el trabajador que dedica mayor esfuerzo a sus labores es también el que se encuentra en un nivel más alto de bienestar, ya que satisface más necesidades (sociales y psicológicas) en su lugar de trabajo. Los empleadores de cualquier organización deberían de cuidar y velar por mantener a todos sus colaboradores en estas condiciones, puesto que genera resultados positivos y un elevado rendimiento. Por ello, Delgado (2014) añade que las compañías consideran a las familias de los trabajadores a la hora de diseñar sus programas y actividades de bienestar, puesto que “si la familia del trabajador está bien y motivada, el empleado estará dos veces más motivado” (p. 13), además, ayuda a mejorar y fortalecer la relación que tiene la empresa con las familias de los colaboradores.

c. Productividad

De acuerdo con Delgado (2014), la principal motivación de las empresas para desarrollar programas de bienestar es impactar positivamente en la productividad. Trabajar el bienestar de los trabajadores estimula un mejor desempeño, la consecución de los resultados esperados y, por tanto, “implican efectos deseables con respecto a la actividad en la tarea, la persistencia, el funcionamiento cognitivo y la creatividad, así como en la calidad del servicio prestado y en las relaciones positivas interpersonales”. (Carmona y Garrosa, 2011, p. 233)

Rodríguez (2009) hace referencia a que los colaboradores forman parte de los recursos intangibles que agregan valor a la organización y tienen relación directa con el desempeño financiero de la organización y la productividad de la misma. Por tanto, es esencial mencionar que, como señala Oviedo (citado en Ríos, 2012), los programas de bienestar “deben lograr crear, mantener y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, además de elevar y mantener su sentido de pertenencia, motivación y satisfacción dentro de la empresa” (p. 18).

Consecuentemente, los programas deben contemplar diversos factores que puedan incrementar la calidad de vida y mejorar la cotidianidad en el ambiente de trabajo.

2.4. Programas de Bienestar dentro de la Compensación Total

WorldatWork (2019) en su Total Rewards Model exponen que son 6 los factores que definen la estrategia de las organizaciones: la compensación, los beneficios, la efectividad en la vida laboral, el reconocimiento, la gestión del desempeño y el desarrollo del talento. Así podemos verlo en la Figura 2, en el componente “Total Rewards Strategy”.



Figura 2
The Total Rewards Model.

Fuente: WorldatWork (2019) What Is Total Rewards?

Para efectos de esta investigación, es pertinente definir Beneficios y Efectividad en la vida laboral. Según WorldatWork (2019):

- Beneficios: Programas que utiliza un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados. Estos programas de salud, protección de ingresos, ahorro y jubilación brindan seguridad para los empleados y sus familias.

- Efectividad en la vida laboral: un conjunto específico de prácticas organizacionales, políticas y programas, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a alcanzar el éxito tanto en el trabajo como en el hogar. (s.p.)⁵

Por otro lado, Chiavenato (2011) hace referencia a los planes de prestaciones sociales, que es definido como todas aquellas facilidades, servicios, comodidades y ventajas ofrecidas por los empleadores a sus trabajadores. En este sentido, el autor indica que:

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete de remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, la remuneración se compone de otros elementos además del salario: una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles. En este caso, la remuneración directa (es decir, el salario) es proporcional al puesto ocupado, mientras que la remuneración indirecta (prestaciones y seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente de su puesto. (p. 264)

Chiavenato (2011) señala que las prestaciones sociales pueden darse en el ejercicio del puesto, fuera del puesto y fuera de la empresa. Pueden clasificarse según su exigencia (prestaciones legales y prestaciones superiores a la ley), por su naturaleza (prestaciones

⁵Original en inglés:

- Benefits: Programs an employer uses to supplement the cash compensation employees receive. These health, income protection, savings and retirement programs provide security for employees and their families.

- Work-Life Effectiveness: A specific set of organizational practices, policies and programs, plus a philosophy that actively supports efforts to help employees achieve success at both work and home. (s.p.)

económicas y prestaciones extraeconómicas) y por sus objetivos (planes asistenciales, planes recreativos y planes complementarios).

El autor resalta que los planes recreativos “son las prestaciones y los servicios que proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, también se extienden a la familia del empleado.” (p. 265). Estos planes incluyen:

- a. Agrupación gremial o club.
- b. Áreas destinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
- c. Música ambiental.
- d. Actividades deportivas.
- e. Excursiones y paseos programados (p. 266)

Gracias a los planes recreativos las empresas ayudan a satisfacer necesidades humanas que tienen sus colaboradores; principalmente las necesidades fisiológicas, de participación, reconocimiento, aceptación social y prestigio (Chiavenato, 2011).

CAPÍTULO III.

MARCO REFERENCIAL.

Para fines de esta investigación, se tomaron dos empresas del sector asegurador venezolano, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, con el objetivo de conocer cuáles son las condiciones de estas compañías en cuanto a programas de bienestar para sus empleados. Estas dos compañías son Iberoamericana de Seguros (Iberoseguros) y Seguros Venezuela.

Iberoseguros

Según la información suministrada por Iberoseguros (s.f.):

Historia

En noviembre del año 2006, un grupo de empresarios se planteó la idea de concebir una empresa de seguros eficiente con el propósito de prestar respuestas oportunas y de calidad con productos y servicios innovadores, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes asociados a una parte del sector financiero del país; así nace Iberoamericana de Seguros, como una empresa enfocada al negocio de los seguros de Personas, Automóvil y Patrimoniales y en hacer la diferencia en el sector asegurador venezolano. (s.p.)

En el año 2009 Ibero es adquirida por el Lic. Juan Carlos Maldonado, con sus años de experiencia en el mercado asegurador y financiero, toma la iniciativa de desarrollar esta empresa con una nueva perspectiva y estructura de alto desempeño, que busca ofrecer servicios de alta calidad y rentabilidad. Tenía como objetivo ofrecer al sector asegurador un enfoque innovador y tecnológico, donde se simplifiquen los servicios y las operaciones, acompañado de un equipo gerencial de profesionales calificados.

Durante los años 2010 y 2011, la Junta Directiva de la empresa decide expandir su cobertura geográfica, dando como resultado que se inaugurara el primer Centro de Soluciones

en la ciudad de Puerto Ordaz y se apertura un Centro de Atención en Ciudad Bolívar, que en el 2014 evoluciona hacia un Centro de Soluciones. Asimismo, nacen los Centros de Soluciones Lechería, Valera, Maracaibo y San Cristóbal. Ya en el año 2014 también estaba posicionada y prestaba servicios en Valencia, Mérida, Maracay, Barquisimeto, Maturín y Porlamar, logrando así estar presentes en las principales ciudades del país y fortalecer la función comercial y proyección de la marca.

Actualmente, la empresa mantiene sus lineamientos iniciales y conserva un modelo operativo apoyado en la tecnología y la innovación, lo que facilita y optimiza los procesos, en cuanto a los tiempos de respuesta y calidad de servicios.

En el año 2013 se incorporan a Iberoamericana de Seguros como accionistas y miembros a la Junta Directiva el Dr. Carlos Acosta López y el Sr. Nicolás Mangieri Cauterucce. En septiembre de 2014, “la Superintendencia de la Actividad Aseguradora aprobó la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, autorizando a Inversora Ibeseg C.A como nuevo accionista de Iberoamericana de Seguros C.A” (s.p.).

Desde 2014 la Sede Corporativa de Iberoamericana de Seguros está ubicada en la urbanización Bello Monte de la ciudad de Caracas, cuenta con instalaciones modernas y tecnología de punta que cumplen con los estándares que caracterizan a la marca, representando un significativo logro organizacional.

En el año 2013, Iberoamericana de Seguros pasó a ser llamada Iberoseguros, “con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor con un nombre que está directamente asociado a la actividad aseguradora y que pueda expresarse en una sola palabra con la fuerza necesaria” (s.p.).

Misión

“Brindar soluciones de seguros oportunas y de calidad, a través del establecimiento de relaciones cercanas, perdurables, de confianza y compromiso” (s.p.)

Visión

Ser reconocida por su innovador modelo operacional que permita la autogestión, cuyos ejes son la experiencia y trayectoria de nuestra gente, el óptimo uso de la tecnología, el diseño de procesos y el manejo de sólidas alianzas estratégicas. (s.p.)

Valores

Para Iberoseguros sus principales valores son:

- Calidad de Servicio
- Innovación
- Transparencia
- Dedicación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad Social

Es importante mencionar que Iberoseguros está certificado dentro del Great Place to Work (2019), el cual es un estudio que indaga en la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral. Abarca los siguientes elementos (s.p):

- Credibilidad
- Respeto
- Imparcialidad
- Camaradería
- Orgullo

Esto permite que se identifiquen oportunidades de mejora y aspectos que deben ser atacados por la organización.

Seguros Venezuela

Según la información suministrada por Seguros Venezuela (s.f.):

Historia

Seguros Venezuela nace en 1948, posicionándose como una compañía confiable y sólida, dedicada al ramo de Seguros de Personas. Se especializan en Seguros Colectivos, “destinados a proteger a los miembros y empleados de un negocio, incluyendo a sus familiares más cercanos, brindándole los mejores seguros apoyados en un óptimo servicio” (s.p.).

Cuentan con profesionalismo y responsabilidad por parte de sus colaboradores y también, con una plataforma tecnológica avanzada. Son reconocidos por la calidad de los productos, servicios y el compromiso con el futuro de Venezuela.

Su desarrollo ha sido sostenido y Seguros Venezuela (s.f.), resume su crecimiento con la siguiente cronología:

- 1948: Seguros Venezuela es fundada por Jack Reynolds como compañía subsidiaria de American International Group Inc. (AIG) líder Mundial de Seguros y Servicios Financieros con presencia en más de 140 países alrededor del Mundo.
- 1976: Una modificación en la ley de inversiones extranjeras en Venezuela obliga a American International Group Inc. (AIG) a vender el 80% de sus acciones en Seguros Venezuela a diferentes accionistas
- 1994: Nuevas modificaciones en las leyes permiten a American International Group Inc. (AIG), a través de su subsidiaria ALICO (American Life Insurance Company), llegar a un acuerdo con Consorcio Seguholding para incrementar nuevamente su participación como accionista. Se constituye entonces Inversiones Inversegven C.A como tenedora de las acciones de Seguros Venezuela (92,7%), y se divide el capital en 50% ALICO y 50% Consorcio Seguholding

- 2010: Met Life (MetropolitanLife) adquiere ALICO y con ella Seguros Venezuela, C.A.
- 2011: Consorcio Seguholding C.A. pasa a ser el socio mayoritario de la empresa Inversiones Inversegven C.A, al adquirir el 50% de las acciones propiedad de ALICO, con lo cual se hace de la titularidad del 92,7% del patrimonio de Seguros Venezuela, C.A. y pasa a ser una empresa 100% Venezolana.
- 2012: A finales del 2012 un grupo de Inversionistas Venezolanos adquiere el 92,7% de la empresa Seguros Venezuela, C.A. (s.p.)

Misión

La misión de Seguros Venezuela es garantizar tranquilidad a sus clientes y aliados, mediante productos y servicios ajustados a sus necesidades. De la mano con la amplia experiencia de un equipo de profesionales altamente comprometidos, generar valor para la comunidad.

Visión

“Ser la aseguradora más confiable de Venezuela, por la calidad de nuestros servicios”
(s.p.)

Valores

Para Seguros Venezuela (s.f.) sus principales valores, son:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Calidad de Servicio
- Confianza
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Orientación de resultados

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO.

1. Diseño y tipo de investigación

Según Monje (2011) “el diseño metodológico de una investigación es la determinación de las estrategias y procedimientos que se seguirán para dar respuesta al problema y comprobar las hipótesis” (p. 24). Para los fines de este estudio se consideró apropiado utilizar el diseño no experimental de investigación, que tal como indica el autor, se pretende la “recolecta de datos en forma pasiva sin introducir cambios o tratamientos”, es decir, se busca observar y comprender cómo se desempeñan los individuos sin influir o ejercer control en sus acciones.

Además, este estudio no experimental es transversal, Hernández (2014) explica que tiene que ver con “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, es decir, en un momento único. A su vez, este estudio se caracteriza por ser descriptivo:

Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos (de pronóstico de una cifra o valores) (p. 155).

2. Unidad de análisis, población y muestra.

2.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis estudiada en esta investigación estuvo conformada por los trabajadores de Seguros Venezuela y de Iberoseguros, la documentación escrita y políticas referentes a bienestar para los empleados de cada una de las compañías y el Gerente o personal encargado de llevar a cabo la planificación de los programas de bienestar.

2.2. Población

La población del estudio estuvo compuesta por los trabajadores de Seguros Venezuela y de Iberoseguros. En la siguiente tabla, se da a conocer el tamaño de la población por empresa:

Tabla 1
Tamaño de la población por empresa.

Empresa	Hombres	Mujeres	Total
Seguros Venezuela	43	70	113
Iberoseguros	50	78	128

Fuente: elaboración propia.

2.3. Muestra

Según Hernández (2014) “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

Tomando en consideración la población de cada una de las empresas, se procedió a realizar el cálculo del tamaño de la muestra con el objetivo de obtener un conjunto de personas, tanto como para Seguros Venezuela como para Iberoseguros, que fuese representativo. Se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Es importante mencionar que inicialmente se llevó a cabo una prueba piloto para validar el cuestionario diseñado para esta investigación, donde participaron 10 personas de Seguros Venezuela y 10 personas de Iberoseguros; estas personas no fueron consideradas dentro del cálculo de la muestra. En consecuencia el total de población utilizado para el cálculo de Seguros Venezuela fue de **103** personas y **118** personas para Iberoseguros.

Para los trabajadores se aplicó la técnica de muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple, que de acuerdo con Machado (s.f.), es “cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra y esta probabilidad es

conocida. Este tipo de muestreo es más recomendable, pero resulta mucho más difícil de llevarse a cabo y, por lo tanto, es más costoso” (p. 3).

En tal sentido, la muestra estuvo conformada por un total de 41 personas de Seguros Venezuela y un total de 43 personas de Iberoseguros (con un intervalo de confianza de 90% y un 10% de error).

Por otro lado, en el caso de las entrevistas en Seguros Venezuela se le realizó a la Gerente de Capital Humano y en Iberoseguros a una Especialista de Capital Humano, que son las que se encargan de llevar a cabo la planificación y gestión de los programas de bienestar en dichas compañías. Mientras que, para la documentación y revisión de políticas fue censal (se revisaron todos los documentos facilitados).

3. Variables: definición conceptual y operacional.

En términos conceptuales, Vázquez (2018) define a la variable de esta investigación como el conjunto de estrategias que lleva a cabo la empresa, con el fin de mejorar y optimizar las condiciones ofrecidas a sus colaboradores. Depetris et al. (2016) resalta que los programas de bienestar son aquellas estrategias aplicadas por las organizaciones, que buscan ofrecer y promover hábitos saludables a los trabajadores; estos, ofrecen soluciones a través del ejercicio o la actividad física, la nutrición o la alimentación saludable y la mejora de la energía.

Por otro lado, según la Real Academia Española (RAE) (s.f.) el término salud puede definirse como “estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones” (s.p.) y tal como menciona Airasca (2000), “el completo bienestar es el síntoma subjetivo de la salud” (s.p.).

Velázquez (s.f.) define que dentro de la salud general se encuentra la salud física y emocional. A continuación se explica cada elemento.

Salud Física: hace referencia al buen funcionamiento fisiológico del cuerpo. Siendo la buena alimentación y la actividad física o deporte el mejor aliado para tener una adecuada salud física. (Velázquez, s.f.)

En cuanto a la alimentación, Martínez y Padrón (2016) definen que:

La alimentación es la actividad mediante la que tomamos del mundo exterior una serie de sustancias necesarias para poder nutrirnos. Estas sustancias están contenidas en los alimentos que componen nuestra dieta. Para alimentarnos correctamente es imprescindible conocer la composición de los alimentos, para así poder elegir los que sean más adecuados y conseguir con ello un buen estado de salud. (p.4)

Airasca (2000) se refiere a la actividad física como el movimiento del cuerpo. A su vez, resalta que estas actividades acogen dimensiones biológicas, personales y socio-culturales, ya que son llevadas a cabo por personas interactuando entre sí. “Las personas difícilmente podemos llevar una vida plena y sana sin posibilidad alguna de movimiento e interacción con el mundo. De ahí que la actividad física sea un factor a tener en cuenta cuando hablamos de la salud de las personas” (s.p).

Asimismo, Airasca (2000) señala que existen tres perspectivas entre la actividad física y la salud:

- 1) Perspectiva rehabilitadora que considera a la actividad física como si de un medicamento se tratara.
- 2) Perspectiva preventiva, que busca reducir el riesgo de que aparezcan determinadas enfermedades o se produzcan lesiones. Se ocupa del cuidado de la postura corporal y la seguridad en la realización de los ejercicios físicos, así como de la disminución de la susceptibilidad personal a enfermedades modernas.
- 3) Perspectiva orientada al bienestar que considera que la actividad física contribuye al desarrollo personal y social, independientemente de su utilidad para la rehabilitación o prevención de las enfermedades o lesiones. Es decir, se trata de ver en la actividad física un elemento que puede contribuir a la mejoría de la calidad de vida. (s.p.)

Bienestar Emocional: hace referencia al control de los sentimientos y los pensamientos, de tal manera que pueda ser responsable por las acciones y comportamientos. Tomando en cuenta que cada individuo debe convivir con situaciones familiares, sociales y laborales, resulta normal que necesite espacios donde pueda compartir en un ambiente agradable. Por ello, las empresas deben pensar en la persona en sí y dirigir sus acciones a proporcionar un entorno laboral positivo y a ofrecer

herramientas que puedan ayudar en el día a día de cada uno de los colaboradores. (Velázquez, s.f.)

La OMS (2004), indica que las empresas actualmente deben prestar atención a promover la buena salud de cada uno de los colaboradores, esto, a través del compromiso por ser accesibles y sensitivos en un ambiente de seguridad, apoyo e integración. A su vez, la OMS (2004) sugiere que dentro de las acciones que desarrollen las organizaciones para sus trabajadores, pueden ofrecerse las herramientas y capacitaciones para afrontar los conflictos y situaciones adversas que surjan; además, pueden generar un ambiente de trabajo agradable con estrategias de adaptación e inclusión y llevar a cabo intervenciones con el objetivo de definir mejor el rol de la persona dentro de la empresa.

La Academia Estadounidense de Médicos de Familia (American Academy of Family Physicians) (AAFP) (s.f.) señala que “en un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias aptitudes, puede sobrellevar el estrés propio de la vida, tiene la capacidad de trabajar de forma productiva y provechosa y es capaz de contribuir a su comunidad” (p.1)

Para efectos de esta investigación, se tratará el bienestar emocional como la suma de factores asociados a: ambiente laboral positivo, flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y profesional y el desarrollo de hábitos saludables. Sin embargo, se agregó dentro del último elemento, el desarrollo profesional, ya que Iberoseguros lo considera como parte de sus estrategias dirigidas a ofrecer bienestar a los colaboradores.

Asimismo, es importante agregar que los indicadores estudiados (tabla nro. 2), fueron abordados con distintas estrategias; tomando en cuenta que hay información que solo manejan los que diseñan y gestionan el desarrollo de los programas de bienestar, como la estrategia de negocio, los procesos y mecanismos de monitoreo y control. Por tanto, hay información que se recaudó a través de los cuestionarios, como por ejemplo, la satisfacción de los trabajadores; otra a través de las entrevistas y también, existen datos que se complementan a partir de los resultados de ambas metodologías, como por ejemplo, la participación de los trabajadores, inclusión de las familias, descripción de las acciones, frecuencia, cobertura y métodos de evaluación.

Tabla 2.
Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicadores
Característica de los programas de bienestar en el trabajo	Elementos relacionados con los programas de bienestar en las empresas.	1) Bienestar físico	1. Descripción de las acciones
		a. Nutrición y buena alimentación	2. Frecuencia con que se realizan las actividades
		b. Deporte y actividad física	3. Participación de los trabajadores
		2) Bienestar emocional	4. Participación de las familias
			5. Sistema de seguimiento y registro
			6. Cobertura
			7. Satisfacción de los empleados frente a las actividades
	Elementos vinculados a la planificación y análisis estratégico		1. Definición de las razones y motivaciones para llevar a cabo estas actividades
		· Estrategia de negocio	2. Expectativas sobre el programa
		· Modelo Operativo	3. Relación de los programas con los valores, visión y misión de la organización
		· Estructura organizacional	4. Relación con la Responsabilidad Social Empresarial
	Monitoreo y control de los programas de bienestar en las empresas		1. Herramientas e instrumentos utilizados en la evaluación y seguimiento de los programas
		· Evaluación	2. Indicadores evaluados
		· Seguimiento	3. Frecuencia de la evaluación

Fuente: elaboración propia

Además, se expondrán las características de la muestra con el objetivo de enriquecer la investigación, considerando:

- Cargo: función o conjunto de funciones que un colaborador desempeña en la organización.
- Sexo: definido como el género del individuo.
- Edad: años de vida.

- Antigüedad en la organización: tiempo expresado en años que el individuo tiene en la organización.

4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos.

Se recolectó información a través de encuestas, que tal como menciona Sabino (1992), se trata de “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (s.p.). Por tanto, en este estudio, se realizó un cuestionario para conocer acerca de las condiciones de los programas de bienestar desde la perspectiva de los trabajadores de las compañías seleccionadas, para posteriormente, realizar un análisis estadístico de los resultados.

Además se realizaron entrevistas a las encargadas de planificar y gestionar los programas de bienestar en las compañías, en Seguros Venezuela a la Gerente de Capital Humano y en Iberoseguros a una Especialista de Capital Humano. Tal como indica Sabino (1992), la entrevista “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (s.p.); fueron entrevistas guiadas, que según el autor, “se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista” (s.p.). Asimismo, fueron semiestructuradas, que tal como resalta Oxfan (2012):

A diferencia de las entrevistas formales, que siguen un formato rígido con una serie de preguntas establecidas, las entrevistas semi-estructuradas se centran en temas específicos pero los abordan como si fuera una conversación. Suelen ser la mejor manera de averiguar las motivaciones que subyacen detrás de las decisiones y los comportamientos de las personas, así como sus actitudes y creencias, y las consecuencias que han tenido en sus vidas políticas o acontecimientos concretos. A menudo proveen información valiosa, que el investigador no contemplaba (p. 1).

4.1. Instrumento de recolección diseñado.

Para recabar información sobre las prácticas de bienestar en las dos empresas seleccionadas, se diseñó un cuestionario dividido por bloque de preguntas:

-Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación.

-Salud Física: Deporte y Actividad Física.

-Bienestar emocional.

Dentro de estos tres apartados se pueden observar preguntas de selección de “sí” o “no”. Escalas asociadas a medir la regularidad de las acciones, siendo las opciones “siempre”, “algunas veces”, “pocas veces” y “nunca”. Escalas para medir satisfacción sobre las actividades y estrategias, donde las opciones son “muy satisfecho”, “satisfecho”, “poco satisfecho” y “nada satisfecho”. Escalas para conocer si la frecuencia de las actividades es “semanal”, “mensual”, “trimestral”, “semestral”, “anual” o en períodos de más de un año”. Es importante mencionar que estas escalas buscaban la elección forzada por parte de los trabajadores, de tal manera que no existan respuestas neutrales. Por último, en cada apartado se realizaron dos preguntas abiertas, con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores encuestados.

Este instrumento fue aplicado al total de la muestra, conformado por 43 trabajadores de Iberoseguros y 41 de Seguros Venezuela. Sin tomar en cuenta las 4 preguntas asociadas a conocer las variables sociodemográficas y 6 las preguntas abiertas, el Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,87 de 1, para los 39 elementos restantes. Esto indica que el instrumento es fiable y consistente.

Tabla 3
Valor de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,87	39

Fuente: elaboración propia

4.2. Prueba piloto del instrumento de recolección diseñado

Con la finalidad de que el estudio tuviera mayor validez, tal como se indicó anteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto considerado como un ensayo. El cuestionario fue aplicado a 10 colaboradores de Iberoseguros y 10 de Seguros Venezuela, dando como resultado un valor de Alfa de Cronbach de 0,8 de 1, para los 39 ítems mencionados; lo que indica que el instrumento se confiable.

Tabla 4
Valor de Alfa de Cronbach- Prueba Piloto.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,81	39

Fuente: elaboración propia

5. Proceso de recolección y análisis de los datos.

Para la obtención de la información necesaria para esta investigación, se pasó por el siguiente proceso:

-Se contactó a la Gerencia de Capital Humano de Iberoseguros y de Seguros Venezuela.

- Se pautó una reunión con cada una de las organizaciones para conversar sobre los objetivos y necesidades de esta investigación. Donde las organizaciones aceptaron participar.

- Se pautaron los días para aplicar las pruebas piloto en cada organización, indicando la cantidad de colaboradores necesarios.

- Se aplicó la prueba piloto y se analizaron los resultados a través del programa estadístico SPSS.

- Se pautó un día para la aplicación del cuestionario final con cada una de las empresas.

- Se aplicaron los cuestionarios y el mismo día de la aplicación se planificó cuándo se realizarían las entrevistas con los encargados.

- Se analizaron los datos obtenidos en la Fase I a través de SPSS.

-Se elaboró una guía de entrevista que permitiera conocer cada una de las estrategias que aplican las organizaciones en materia de bienestar.

- Se realizaron las entrevistas, Fase II y se planificó el día para la revisión de políticas y documentación sobre bienestar.

- Se analizaron los resultados de la Fase II.

- Se revisaron las políticas facilitadas por cada una de las organizaciones, Fase III.
- Se analizaron los datos obtenidos en la Fase III.
- Se compararon los resultados logrados en cada una de las fases, por empresa.
- Finalmente, se desarrolló un análisis y discusión de resultados.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En este capítulo se lleva a cabo la exposición y discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación. Inicialmente, se caracterizó socio-demográficamente tanto la muestra de Iberoseguros como la de Seguros Venezuela y posteriormente, se analizó los resultados obtenidos a partir de cada una de las fases de la investigación. En tal sentido, en cuanto a la aplicación del cuestionario, éste abordó lo que destaca Depetris et al. (2016) en el Wellness 3.0: la salud física o buen funcionamiento fisiológico del cuerpo, asociado tanto al deporte como a la alimentación saludable; y el bienestar emocional, que se vincula con las estrategias diseñadas para ofrecer un ambiente laboral agradable, flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral-personal, así como el desarrollo de hábitos saludables. Por otra parte, tomando en cuenta la estructura del cuestionario, se analizó y discutió los resultados obtenidos a través de la entrevista semi-estructurada, aplicada a los colaboradores encargados de diseñar y gestionar los programas de bienestar en ambas organizaciones; que fueron, para Iberoseguros una especialista de Capital Humano y para Seguros Venezuela, la Gerente de Capital Humano. Finalmente, se analizó la documentación facilitada por cada una de las organizaciones, referente a las prácticas de bienestar en los términos anteriormente descritos.

1. Características socio-demográficas de la muestra

a. Género

La muestra de Iberoseguros estuvo conformada por 43 colaboradores, de los cuales 18 son hombres, lo que está representado por un 41,9% y 25 mujeres, que equivalen un 58,1%. Ahora bien, en Seguros Venezuela, la muestra era de 41 colaboradores, donde 13 son hombres, que representan un 31,7% y 28 mujeres que equivalen a un 68,3%.

Tabla 5
Distribución de frecuencia según Género.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	18	41,9	13	31,7
Femenino	25	58,1	28	68,3
Total	43	100	41	100

Fuente: elaboración propia

b. Edad

En la muestra de Iberoseguros el mínimo de edad es 18 años y el máximo 55; la moda o valor con mayor frecuencia es 23 años, la mediana o el valor central del conjunto de edades es 35 y el promedio es 34 años. En contraste, la muestra de Seguros Venezuela tiene un mínimo de 19 años y un máximo de 62; la moda se ubica en 34 años, la mediana en 39 y el promedio en 40 años.

Tabla 6
Distribución de frecuencia según Edad.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 20 años	4	9,3	2,4	5	5,95
20-29	12	27,9	14,6	18	21,43
30-39	12	27,9	31,7	25	29,76
40-49	12	27,9	24,4	22	26,19
50-59	3	7	22	12	14,29
60-69	0	0	4,9	2	2,38
Total	43	100	100	84	100

Fuente: elaboración propia

Según la tabla nro. 6, donde están segmentadas las edades, las edades promedio de Iberoseguros se ubican entre los 20 y 49 años. Mientras que, en Seguros Venezuela los datos están más dispersos, pero el porcentaje más alto está entre 30 y 49 años.

c. Antigüedad en la organización

En la muestra de Iberoseguros existen colaboradores con menos de un año de antigüedad en la organización y el máximo es de 9 años, la moda se ubica en 2 años de

permanencia, la mediana se encuentra igualmente en 2 años y el promedio en 2,7. En contraste, en Seguros Venezuela también hay personas con menos de un año dentro de la organización, el máximo es 34 años; la moda se ubica en 1 año, la mediana en 2 y el promedio en 4 años.

Tabla 7
Distribución de frecuencia según Antigüedad.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
0 a 4	37	86	32	78
5 a 9	6	14	6	14,6
15 a 19	0	0	1	2,4
20 a 24	0	0	1	2,4
25 o más	0	0	1	2,4
Total	43	100	41	100

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que, a partir de la tabla nro. 7, en ambas empresas el mayor porcentaje está entre menos de un año y 4 años de antigüedad.

d. Cargos ocupados por la muestra

En la tabla nro. 8, se presentan los cargos que ocupan los colaboradores en cada una de las empresas:

Tabla 8
Distribución de frecuencia según Cargos de la muestra

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Analista	9	20,93	19	46,34
Aprendiz	4	9,30	0	0,00
Auditor	0	0,00	2	4,88
Consultor	6	13,95	0	0,00
Coordinador	6	13,95	4	9,76
Ejecutivo	0	0,00	2	4,88
Especialista	12	27,91	4	9,76
Gerente	3	6,98	3	7,32
Jefe	0	0,00	3	7,32
Operador	1	2,33	0	0,00
Pasante	2	4,65	0	0,00
Supervisor	0	0,00	1	2,44
Suscriptor	0	0,00	3	7,32
Total	43	100,00	41	100,00

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la tabla anterior, se puede observar que al momento de la investigación; para la muestra de Iberoseguros, el 27,91% de los colaboradores se encuentran ejerciendo el cargo de Especialista y para Seguros Venezuela un 46,34% el cargo de Analista.

2. Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los datos y la discusión de resultados de los cuestionarios aplicados tanto a Iberoseguros como a Seguros Venezuela. Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de las entrevistas realizadas a las personas encargadas de diseñar y gestionar los programas de bienestar en ambas empresas. Por último, se analizan los documentos y políticas sobre las prácticas de bienestar que facilitaron las dos compañías.

Fase I. Análisis de Resultados de los Cuestionarios.

El cuestionario diseñado para la recolección de los datos estuvo dividido en tres bloques de preguntas, de tal manera que se pudo caracterizar a profundidad cada uno de los elementos que integran el enfoque del Wellness 3.0 descritos por Buck Consultants y Xerox

(2014) y Depetris et al. (2016) y el Modelo de Entorno Laboral Saludable que promueve la OMS, citado por IBERMUTUAMUR (2014), expuestos en el Marco Teórico de esta investigación:

- Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación.
- Salud Física: Deporte y Actividad Física.
- Bienestar Emocional.

Los resultados de este cuestionario señalan tal como indica Vázquez (2018), lo asociado al sentir de la persona y su nivel de satisfacción frente a las acciones de la empresa.

De acuerdo con esto, el presente capítulo posee el mismo orden de exposición. En cada apartado, se encuentran los datos correspondientes a Iberoseguros y Seguros Venezuela, bajo la siguiente estructura: descripción de las acciones llevadas a cabo, percepción del trabajador sobre el involucramiento de la empresa, frecuencia con las que se realizan las actividades o se desarrollan las estrategias, participación de los trabajadores, inclusión de las familias, proceso de seguimiento y registro, cobertura de las estrategias y la satisfacción de los trabajadores frente a las mismas.

I. Salud física: Nutrición y Buena Alimentación.

La primera dimensión a analizar, son todas aquellas actividades o estrategias que aplican las empresas con el objetivo de incentivar la buena alimentación de sus trabajadores. El National Wellness Intitute (NWI) (2018), dentro de sus seis dimensiones reconoce la importancia del bienestar físico, asociado a la necesidad de una dieta sana.

Para ello, se tomaron 12 preguntas dentro del cuestionario diseñado. A continuación se presentan los resultados con la estructura ya mencionada.

Inicialmente, era pertinente conocer la percepción de los encuestados, sobre si al momento del estudio cada organización llevaban a cabo o no actividades vinculadas con la nutrición: El 51,2% de la muestra de Iberoseguros indicó que “sí” se llevan a cabo actividades y estrategias dirigidas a fomentar e incentivar la buena alimentación entre sus colaboradores; mientras que, un 48,8% señaló que “no” existen actividades dirigidas a fomentar una adecuada

nutrición entre los colaboradores; esto, denota una brecha entre el “sí” y el “no” equivalente a un 2,4% de colabores. Ahora bien, en cuanto a Seguros Venezuela, de la muestra un 78% indicó que “sí” existen prácticas dirigidas a incentivar la buena alimentación de los trabajadores y un 21% respondió que “no”; esto, denota una brecha equivalente a un 57% entre el “sí” y el “no”.

Tabla 9
Distribución de frecuencia según Realización de actividades de alimentación.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	51,20	32	78,00
No	21	48,80	9	22,00
Total	43	100,00	41	100,00

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, y tomando en cuenta los resultados de la tabla nro. 9, la OIT (2005) resalta que actualmente las empresas son un espacio “lógico para la intervención en materia de nutrición” (p. 2). Además, indica que “una buena nutrición constituye la base de la productividad y la seguridad en el lugar de trabajo” (p. 7).

Ahora bien, aquellos individuos que para el momento de la investigación respondieron que la empresa “no” lleva a cabo este tipo de prácticas, no debían responder el resto de las preguntas asociadas al Bloque I, referido a Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación; por esta razón en las tablas se coloca “No aplica”. A continuación, se presenta el análisis de aquellos colaboradores que respondieron que “sí” a la primera pregunta.

- a. Percepción de los trabajadores sobre el involucramiento de la empresa en Salud Física: Nutrición.

En Iberoseguros un 95,45% de los colaboradores considera que la empresa “sí” debe involucrarse y estimular la buena alimentación de su talento humano; donde un 4,55%, equivalente a un solo trabajador, señala que “no”. En contraste, la totalidad de individuos de Seguros Venezuela que indicaron que existen las prácticas asociadas a nutrición, consideran que la empresa “sí” debe involucrarse.

Tabla 10
Distribución de frecuencia según Involucramiento de la empresa en la alimentación.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95,45	32	100,00
No	1	4,55	0	0,00
Total	22	100,00	32	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, tomando en cuenta los resultados de la tabla nro. 10, a pesar de existir una brecha entre ambas organizaciones, la mayoría de los colaboradores consideran que la organización debe involucrarse y estimular la buena alimentación y nutrición a través de sus prácticas.

En tal sentido, se procedió a consultarle a los encuestados a través de una pregunta abierta cuál consideran que es la motivación de la empresa para llevar a cabo actividades asociadas a la buena alimentación. En Iberoseguros dieron respuesta 13 personas, lo que equivale al 59.09% de la muestra, el otro 40,91% no respondió. En Seguros Venezuela respondieron 18 individuos, lo que representa el 56,25% de la muestra, el otro 43,75% no respondió.

En ambas organizaciones, señalaron que las principales razones son: apoyar a los trabajadores, situación del país y generar bienestar general a los colaboradores. Es importante mencionar que, en Seguros Venezuela también incluyeron que la motivación es el cumplimiento de leyes.

Tabla 11
Distribución de frecuencia según Motivación de la empresa- Nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo	7	53,85	4	22,22
Bienestar	3	23,08	10	55,56
Ley	0	0,00	1	5,56
Situación país	3	23,08	3	16,67
Total	13	100,00	18	100,00
No respondieron	9		14	
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

b. Regularidad de las actividades asociadas a nutrición.

Según aquellos que respondieron afirmativamente sobre la existencia de prácticas asociadas a nutrición en su organización, un 63,65% de los colaboradores destaca que la regularidad de las actividades para Iberoseguros es “trimestral”, seguido de un 18,18% que señala que se llevan a cabo de forma “mensual”, un 13,63% “anual” y un 4,54% “semestral”. En cuanto a Seguros Venezuela, un 50% señaló que se llevan a cabo de manera “mensual”, 28,13% “trimestral”, 15,63% “anual” y solo un 6,24% indicó que se realizan con regularidad “semanal” y “semestral”.

Tabla 12
Distribución de frecuencia según Regularidad de las actividades de nutrición

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0,00	1	3,12
Mensual	4	18,18	16	50,00
Trimestral	14	63,65	9	28,13
Semestral	1	4,54	1	3,12
Anual	3	13,63	5	15,63
Total	22	100,00	32	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta lo que señala la OIT (2005) las organizaciones se definen como un espacio primordial para las intervenciones en materia de nutrición, ya que, los trabajadores, en

promedio pasan 40 horas a la semana en la empresa. En tal sentido, la frecuencia de realización varía entre ambas organizaciones, siendo para Iberoseguros regularidad trimestral con un 63,65% y para Seguros Venezuela regularidad mensual con 50%, esto indica que la frecuencia de las actividades dirigidas a nutrición sería mayor en Seguros Venezuela.

c. Participación de los trabajadores en las actividades asociadas a nutrición.

De las personas que consideran que existen estas prácticas en Iberoseguros: 63,64% indican que participan “siempre”, 18,19% participa “algunas veces”, 4,54% “pocas veces”, 13,63% “nunca” participan. En Seguros Venezuela: 12,5% indican que participan “siempre”, 40,63% “algunas veces”, 34,37% “pocas veces”, 12,5% “nunca” participan.

Tabla 13
Distribución de frecuencia según Participación de los trabajadores en las actividades de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	63,64	4	12,50
Algunas veces	4	18,19	13	40,63
Pocas veces	1	4,54	11	34,37
Nunca	3	13,63	4	12,50
Total	22	100	32	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla nro. 13, se puede observar que los trabajadores de Iberoseguros tienden a participar “siempre” en las prácticas asociadas a nutrición. En cambio, en Seguros Venezuela las respuestas se concentraron entre “algunas veces” y “pocas veces”, con un 75%.

d. Inclusión de las familias en las estrategias de nutrición

En cuanto a la participación e inclusión de las familias en las actividades dirigidas a estimular la adecuada alimentación, en Iberoseguros: un 50% indicó que “siempre” son incluidas, 36,35% “algunas veces”, 4,55% “pocas veces” y 9,1% que “nunca” son incluidas.

Mientras que en Seguros Venezuela: un 12,5% señaló que “siempre”, 12,5% “algunas veces”, 9,37% “pocas veces” y 65,63% que “nunca” se incluyen a las familias en estas dinámicas.

Tabla 14
Distribución de frecuencia según Inclusión de las familias en las actividades de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	50,00	4,00	12,50
Algunas veces	8	36,35	4	12,50
Pocas veces	1	4,55	3	9,37
Nunca	2	9,10	21,00	65,63
Total	22	100,00	32,00	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados de la tabla nro. 14 y el enfoque de Wellness 3.0 de Buck Consultants y Xerox (2014), que destaca que las empresas deberían tener un acercamiento integral, donde cuiden no solo al trabajador, sino también a sus familias. En Iberoseguros los resultados se concentran en “siempre” y “algunas veces”, con un total de 86,35% y en Seguros Venezuela el porcentaje más alto está en “nunca” con un 65,63%., lo que indica que en Iberoseguros tienden a incluir más a las familias de los trabajadores en estas actividades.

e. Procesos de seguimiento y evaluación

Para el mejoramiento de las actividades de nutrición ofrecidas, se consultó a los colaboradores si las empresas piden sugerencias. En Iberoseguros un 50% señaló que “nunca”, 31,82% “algunas veces” y 18,18% “siempre”. En Seguros Venezuela, un 50% destacó que “nunca”, el 21,87% “algunas veces”, un 15,63% indicó que “siempre” se piden sugerencias a los trabajadores sobre las actividades de nutrición y un 12,5% que “pocas veces”.

Tabla 15
Distribución de frecuencia según Solicitud de Sugerencias- Nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	18,18	5	15,63
Algunas veces	7	31,82	7	21,87
Pocas veces	0	0	4	12,5
Nunca	11	50,00	16	50
Total	22	100,00	32	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

De los resultados asociados a la tabla nro. 15, se puede observar que en ambas organizaciones, un 50% de los colaboradores opinó que “nunca” le solicitan sugerencias sobre las prácticas asociadas a nutrición y además, en las dos compañías siempre tiene un porcentaje inferior al 20%.

Por otra parte, un 81,82% de los encuestados de Iberoseguros señaló que la organización “sí” evalúa las actividades de nutrición que lleva a cabo, en contraste con el 53,13% de los encuestados de Seguros Venezuela, que respondieron que “sí” se evalúan las estrategias desarrolladas.

Tabla 16
Distribución de frecuencia según Evaluación de las actividades de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	81,82	17	53,13
No	4	18,18	15	46,87
Total	22	100,00	32	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Asimismo, tomando en cuenta los resultados de la tabla nro. 16, la mayoría de los empleados de Iberoseguros perciben que la compañía evalúa y hace seguimiento a las estrategias dirigidas a nutrición. Mientras que, en Seguros Venezuela solo la mitad de los encuestados consideran que se evalúa.

Una vez consultado si las organizaciones realizan o no un proceso de evaluación de estas prácticas, el total de colaboradores que respondieron que “sí” se examinan las actividades de nutrición en Iberoseguros, indicó que se hace a través de “cuestionarios” (vía e-mail o formato en físico). En cambio, en Seguros Venezuela un 94,12% indicó que aplican “cuestionarios” para evaluar las estrategias de nutrición y solamente 1, representado por un 5,88%, señaló que se llevan a cabo “entrevistas”. En tal sentido, es importante destacar que aquellos que respondieron que “no” se evalúan las actividades, no debían dar respuesta a esta pregunta.

Tabla 17
Distribución de frecuencia según Método de evaluación de las actividades de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	0	0	1	5,88
Cuestionarios	18	100,00	16	94,12
Total	18	100,00	17	100,00
No aplica	21		9	
No evalúa	4		15	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Se infiere que en caso de que se evalúe, en ambas empresas tiende a ser por cuestionario (vía e-mail o formato en físico).

Es importante mencionar que los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (CDC) (2016) sugieren que la evaluación de las estrategias puede hacerse a través de conversaciones, buzones de opinión a fin de conocer las sugerencias y también por cuestionarios o encuestas.

f. Cobertura y acceso a las estrategias de nutrición

Por otro lado, en Iberoseguros un 90,91% afirma que todos los colaboradores de la organización tienen acceso a las actividades que se realizan para estimular la buena alimentación, siendo un porcentaje similar al de Seguros Venezuela, con el 93,75%. Sin

embargo, existe una brecha de 2,94% entre la cobertura y acceso de los trabajadores de ambas empresas a las prácticas asociadas a nutrición.

Tabla 18
Distribución de frecuencia según Cobertura de las estrategias de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	90,91	30	93,75
No	2	9,09	2,00	6,25
Total	22	100,00	32	100,00
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla nro. 18, los datos indican que en ambas organizaciones existe la tendencia de incluir a todos los trabajadores en las actividades de nutrición, es decir, ambas organizaciones les permite el acceso a ellas.

g. Satisfacción de los trabajadores frente a las estrategias de Salud Física: Nutrición

Para finalizar el primer bloque de preguntas, se consultó el nivel de satisfacción respecto a las estrategias dirigidas a la buena alimentación de ambas organizaciones. Específicamente, en Iberoseguros: un 68,19% “satisfecho”, un 18,18% dijo que estaba “muy satisfecho” y 13,63% “poco satisfecho”. En el caso de Seguros Venezuela: 65,62% “satisfecho”, 31,25% “poco satisfecho” y 3,13% se encontraba “muy satisfecho”.

Tabla 19
Distribución de frecuencia según Satisfacción de los trabajadores respecto a las actividades de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	4	18,18	1	3,13
Satisfecho	15	68,19	21,00	65,62
Poco satisfecho	3	13,63	10	31,25
Total	22	100,00	32	100,00
No aplica	21		9,00	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Al comparar ambas organizaciones, a partir de la tabla nro. 19, se observa que en Iberoseguros un 86,37% se encuentra en el rango de “satisfecho” o “muy satisfecho”; mientras que en ese mismo rango, Seguros Venezuela tiene 68,75%, lo cual indica que existe mayor nivel de satisfacción en Iberoseguros.

Aunado a esto, a través de una pregunta abierta se les consultó a los trabajadores de cada organización las mejoras que quisieran ver en las actividades y estrategias dirigidas a la nutrición y la buena alimentación. En Iberoseguros, se obtuvo respuesta de 12 individuos, lo que representa un 54,54% de la muestra, el otro 45,46% no respondió. En Seguros Venezuela respondieron 10 personas, que representan el 31,35% de la muestra, el otro 68,65% no respondió.

Las respuestas comunes se vincularon con la realización de talleres de nutrición y salud, así como hacer las actividades con mayor regularidad. En Iberoseguros sugieren agregar consultas con nutricionistas y en Seguros Venezuela, hicieron énfasis en la realización de campañas, charlas y repartir folletos de manera informativa.

Tabla 20
Distribución de frecuencia según Sugerencias sobre las actividades de nutrición.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Campañas	0	0	3	30,00
Consultas con nutricionistas	1	8,33	0	0,00
Cursos y talleres	1	8,33	4	40,00
Regularidad	10	83,33	3	30,00
Total	12	100,00	10	100,00
No respondieron	10		22	
No aplica	21		9	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, los CDC (2016) resaltan que los programas de bienestar que desarrollen las empresas deben tener como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores. También, es importante que la organización involucre a las partes, con la finalidad de trazar objetivos concretos y generar compromiso.

II. Salud Física: Deporte y Actividad Física.

La segunda dimensión a analizar, está referida a todas aquellas actividades o estrategias de deporte y actividad física que aplican las organizaciones en las cuales se llevó a cabo el estudio. Es importante resaltar que, según IBERMUTUAMUR (2014), el Modelo de Entorno Laboral Saludable propuesto por la OMS, expone cuatro ámbitos de actuación y uno de ellos se refiere a la atención y promoción de la salud en el trabajo, a través de la salud física. Asimismo, el NWI (2018) reconoce la dimensión de bienestar físico, donde la empresa incentiva la actividad física y la vida saludable.

Para ahondar en este apartado, se tomaron 12 preguntas dentro del cuestionario diseñado. A continuación se presentan los resultados:

Para comenzar, era importante conocer la percepción de los encuestados sobre si se realizan o no actividades deportivas en cada una de las organizaciones, donde un 51,2% de la muestra de Iberoseguros indicó que “sí” se llevan a cabo actividades y estrategias dirigidas a fomentar e incentivar la actividad física y el deporte en la vida de sus colaboradores; mientras que, un 48,8% señaló que “no” existen este tipo de actividades. Ahora bien, en cuanto a Seguros Venezuela, de la muestra un 90,24% indicó que “sí” existen prácticas deportivas dentro de la empresa; asimismo, el 9,76% respondió que “no”.

Tabla 21
Distribución de frecuencia según Realización de actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	51,20	37	90,24
No	21	48,80	4	9,76
Total	43	100	41	100

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla nro. 21, los datos señalan que en Seguros Venezuela la percepción sobre que “sí” se realizan actividades deportivas es muy alta y mayor que en Iberoseguros, donde la opinión sobre estas estrategias está dividida, casi en partes iguales; siendo la brecha de 2,4%.

En tal sentido, aquellos colaboradores que señalaron que la organización “no” lleva a cabo prácticas asociadas al deporte y a salud física, no debían responder el resto de las preguntas del Bloque II, referido a “Salud Física: Deporte y Actividad Física”; por esta razón en las tablas se coloca “No aplica”. A continuación, solo se presenta los resultados asociados a aquellos colaboradores que afirmaron a la pregunta.

- a. Percepción de los trabajadores sobre el involucramiento de la empresa en Salud Física: Deporte.

En Iberoseguros un 90,91% de los colaboradores que señalaron la existencia de estas prácticas, considera que la empresa “sí” debe involucrarse y estimular la actividad física y el deporte en la vida de sus colaboradores; mientras que un 9,09% señala que “no”. Asimismo, en Seguros Venezuela todos los que indicaron que existen las prácticas, consideran que la empresa “sí” debe involucrarse.

Tabla 22
Distribución de frecuencia según Involucramiento de la empresa en la actividad física.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	90,91	37	100,00
No	2	9,09	0	0,00
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla nro. 22, se puede observar que en ambas organizaciones, el mayor porcentaje de colaboradores está de acuerdo con que la empresa debe involucrarse e incentivar a sus trabajadores a realizar actividad física y deporte.

En tal sentido, se les consultó a los colaboradores de ambas organizaciones la motivación por la que consideran que la empresa lleva a cabo prácticas asociadas a la estimulación de la actividad física y el deporte. En Iberoseguros se obtuvo respuesta de 12 personas, lo que representa un 54,54% de la muestra, el otro 45,46% no respondió. En Seguros

Venezuela respondieron 15 colaboradores, lo que representa un 40,54% de la muestra, el otro 59,46% no respondió.

En ambas organizaciones, los colaboradores resaltaron que es importante que la empresa asegure la salud física y mental de sus trabajadores y que estas actividades ayuden a la integración. Mientras que, en Seguros Venezuela señalan que éstas se llevan a cabo para que los trabajadores puedan liberar estrés y también, por el cumplimiento de los requerimientos legales.

Tabla 23
Distribución de frecuencia según Motivación de la empresa- Deporte.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Integración	8	66,67	1	6,67
Ley	0	0,00	4	26,67
Liberar estrés	0	0,00	3	20,00
Salud	4	33,33	7	46,67
Total	12	100,00	15	100,00
No respondieron	10		22	
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

b. Regularidad de las actividades asociadas a actividad física y deporte.

En cuanto a la regularidad o frecuencia con la que se llevan a cabo las actividades deportivas, en Iberoseguros: un 72,72% indica que es con regularidad “anual”, 9,09% indica que es de forma “semestral”, 9,09% “mensual”, un 4,55% regularidad “semanal” y un 4,55% “trimestral”. En Seguros Venezuela, 56,76% señaló que las actividades dirigidas a la actividad física son con regularidad “mensual”, 18,92% “semanal”, 13,51% “trimestral”, 5,41% durante períodos de “más de un año” y un 2,7% “anual”.

Tabla 24
Distribución de frecuencia según Regularidad de las actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	1	4,55	7	18,92
Mensual	2	9,09	21	56,76
Trimestral	1	4,55	5	13,51
Semestral	2	9,09	1	2,7
A anual	16	72,72	1	2,7
Más de un año	0	0,00	2	5,41
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que, el American College of Sport Medicine, citado por Pavon (2008), señala que la regularidad con la que se realizan las actividades deportivas es un indicador esencial, porque supone la consolidación del hábito; por esta razón indica que son necesarios, mínimo, dos días a la semana practicando actividad física para poder lograr beneficios saludables. En tal sentido, a partir de los datos vinculados a la tabla nro. 24, se destaca el contraste entre ambas compañías, ya que en Iberoseguros la moda se encuentra en frecuencia “anual” y en Seguros Venezuela, la moda de es “mensual”.

c. Participación de los trabajadores en las actividades deportivas.

De aquellos colaboradores encuestados que consideran que existen prácticas asociadas a la salud física y el deporte, en Iberoseguros: 68,19% indican que participan “siempre”, 18,18% participa “algunas veces”, 9,09% “pocas veces” y 4,54% “nunca” participa. En cambio, en Seguros Venezuela, un 43,24% señala que “algunas veces”, 27,03% “pocas veces”, 16,22% indican que participan “siempre” y 13,51% “nunca” participa.

Tabla 25

Distribución de frecuencia según Participación de los trabajadores en las actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	68,19	6	16,22
Algunas veces	4	18,18	16	43,24
Pocas veces	2	9,09	10	27,03
Nunca	1	4,54	5	13,51
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Según estas respuestas, se puede inferir que en Iberoseguros la tendencia a participar es mayor, puesto que la frecuencia de “siempre” y “algunas veces” es equivalente a un 86,37% de los colaboradores encuestados. En cambio, en Seguros Venezuela las respuestas de participación más altas se concentraron en “algunas veces” y “pocas veces”, con un 70,27%.

d. Inclusión de las familias en las actividades deportivas

En cuanto a la participación e inclusión de las familias en las actividades dirigidas a estimular la actividad física y el deporte, en Iberoseguros: 22,73% indican que “siempre” son incluidas, 63,64% “algunas veces” y 13,63% “pocas veces” son incluidas. Mientras que en Seguros Venezuela: 10,81% señalan que “siempre”, 18,91% “algunas veces”, 10,81% “pocas veces” y 59,47% que “nunca” se incluyen a las familias en estos espacios.

Tabla 26

Distribución de frecuencia según Inclusión de las familias en las actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	22,73	4	10,81
Algunas veces	14	63,64	7	18,91
Pocas veces	3	13,63	4	10,81
Nunca	0	0,00	22	59,47
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

La tendencia de inclusión de las familias según la tabla nro. 26, varía significativamente entre las empresas, puesto que en Iberoseguros “algunas veces” es la moda y en Seguros Venezuela la moda se ubica en “nunca”, en ambos casos con porcentajes superiores al 50%. Barrios y Paravic (2006) señalan que en un entorno laboral saludable también se incentiva el bienestar familiar, se les preserva de peligros y estimula el desarrollo de prácticas que garanticen la vida saludable.

e. Procesos de seguimiento y evaluación de las actividades deportivas.

Para el mejoramiento de las actividades de actividad física, la muestra indicó que en Iberoseguros se piden sugerencias: 63,64% “siempre”, 22,72% “algunas veces”, 9,09% “pocas veces” y 4,55% “nunca”. En Seguros Venezuela: 21,62% indicó que “siempre” se piden sugerencias a los trabajadores para el mejoramiento de las actividades deportivas realizadas, 24,33% “algunas veces”, 21,62% “pocas veces” y 32,43% “nunca”.

Tabla 27
Distribución de frecuencia según Solicitud de sugerencias- Deporte.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	63,64	8	21,62
Algunas veces	5	22,72	9	24,33
Pocas veces	2	9,09	8	21,62
Nunca	1	4,55	12	32,43
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla nro. 27, en Iberoseguros las respuestas tienden a concentrarse en “siempre”, mientras que en Seguros Venezuela están dispersas entre las diferentes opciones, quedando como la más frecuente, “nunca”. Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos CDC (2016) resaltan que se debe determinar el impacto de las actividades, a través de un análisis entre las expectativas iniciales y el resultado final; de esta manera podrá determinarse cuáles son las oportunidades de mejora y qué nuevas acciones deben tomarse.

Los datos obtenidos, indican que Iberoseguros suele pedir sugerencias para el mejoramiento de sus actividades deportivas.

Aunado a esto, el 77,27% de los encuestados de Iberoseguros señalaron que la organización “sí” evalúa las actividades deportivas que lleva a cabo y un 22,73% indicó que “no” son evaluadas. En contraste el 64,86% de los encuestados de Seguros Venezuela, respondieron que “sí” se evalúan las estrategias desarrolladas y un 35,14% que “no”.

Tabla 28
Distribución de frecuencia según Evaluación de las actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	77,27	24	64,86
No	5	22,73	13	35,14
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

A pesar de existir una brecha de un 12,41% entre ambas organizaciones, la mayoría de los colaboradores afirman que se evalúan este tipo de prácticas y/o actividades, siendo el porcentaje más alto en Iberoseguros que en Seguros Venezuela.

Ahora bien, el 100% de los que respondieron que “sí” se evalúan las actividades deportivas indicaron que en Iberoseguros se hace a través de “cuestionarios” (vía e-mail o formato en físico). Asimismo, en Seguros Venezuela el 87,5% indicó que se aplican “cuestionarios” para evaluar las estrategias asociadas a deporte y sólo 3, que representan el 12,5%, señalaron que se llevan a cabo “entrevistas”. Es importante resaltar que aquellos que respondieron que “no” se evalúan las actividades, no debían dar respuesta a esta pregunta.

Tabla 29
Distribución de frecuencia según Método de evaluación de las actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	0	0,00	3	12,50
Cuestionarios	17	100,00	21	87,50
Total	17	100,00	24	100,00
No aplica	21		4	
No evalúa	5		13	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla anterior, se puede concluir que la vía más recurrente para evaluar estas actividades es a través de cuestionarios (vía e-mail o formato en físico) en ambas organizaciones.

f. Cobertura y acceso a las actividades deportivas.

En Iberoseguros, un 95,45% de los colaboradores que indicaron la existencia de las prácticas dirigidas a la actividad física y el deporte, afirma que todos los trabajadores pueden acceder a dichas actividades, esto es equivalente a 21 individuos; el 4,55% restante, equivale a la respuesta negativa de una persona. Igualmente, el porcentaje asociado a Seguros Venezuela es de 94,59%, equivalente a 35 individuos; el 5,41% restante, está asociado a la respuesta negativa de dos personas.

Tabla 30
Acceso a las actividades deportivas

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95,45	35	94,59
No	1	4,55	2	5,41
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Según la tabla nro. 30, tanto en Iberoseguros como en Seguros Venezuela, más del 90% de los colaboradores señala que todos tienen acceso a las actividades deportivas, es decir, todos pueden participar.

g. Satisfacción de los trabajadores frente a las actividades deportivas.

Para finalizar el segundo bloque de preguntas, se consultó el nivel de satisfacción respecto a las estrategias dirigidas a deporte y actividad física. En Iberoseguros: un 59,09% “satisfecho”, un 27,27% dijo que estaba “muy satisfecho” y 13,64% “poco satisfecho”. En el caso de Seguros Venezuela: un 81,08% se encontraba “satisfecho”, 10,81% “muy satisfecho”, 5,41% “nada satisfecho” y 2,70% “poco satisfecho”.

Tabla 31
Distribución de frecuencia según Satisfacción de los trabajadores sobre las actividades deportivas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	6	27,27	4	10,81
Satisfecho	13	59,09	30	81,08
Poco satisfecho	3	13,64	1	2,70
Nada satisfecho	0	0,00	2	5,41
Total	22	100,00	37	100,00
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la tabla nro. 31, se puede concluir que, aunque en ambas empresas el nivel de satisfacción es alto, cuando sumamos “muy satisfecho” y “satisfecho” en ambas aseguradoras hay una variación: Iberoseguros 86,36% y Seguros Venezuela 91,89%. Lo que quiere decir, que en Seguros Venezuela el nivel de satisfacción es mayor.

Posteriormente, se les preguntó a los trabajadores a través de una pregunta abierta qué quisieran mejorar de las actividades y estrategias dirigidas a la actividad física y el deporte. En Iberoseguros respondieron 13 personas, lo que representa un 59,09% de la muestra; el 40,91% restante, no respondió. En contraste, en Seguros Venezuela respondieron 11 colaboradores, lo que equivale al 29,73% de la muestra; el 70,27% restante, no respondió.

En ambas empresas sugieren que estas actividades se hagan con mayor frecuencia. En Iberoseguros: proponen que se incluya la bailoterapia y el yoga; mientras que en Seguros Venezuela: se sugiere revisar el horario de las actividades y que sean más variadas.

Tabla 32
Distribución de frecuencia según Sugerencias de los trabajadores sobre las actividades deportivas

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bailoterapia	2	15,38	0	0,00
Frecuencia	10	76,92	6	54,55
Horario	0	0,00	2	18,18
Variiedad	0	0,00	3	27,27
Yoga	1	7,69	0	0,00
Total	13	100,00	11	100,00
No respondieron	9		26	
No aplica	21		4	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tal como indica Atalaya (1999), aquellos trabajadores que dedican mayor esfuerzo a sus labores, son los que se encuentran en un nivel mayor de bienestar y se sienten más satisfechos. Los empleadores deben cuidar que sus trabajadores se sientan conformes, puesto que impacta en la productividad y en los resultados organizacionales.

III. Bienestar Emocional.

La tercera dimensión a analizar son todas aquellas actividades o estrategias que aplican las empresas con el objetivo de ofrecer bienestar emocional a sus trabajadores. IBERMUTUAMUR (2014) resalta que según el Modelo de Entorno Laboral Saludable promovido por la OMS, existe un entorno psicosocial y este comprende elementos de la organización del trabajo y la cultura organizacional, que impactan en el bienestar de los empleados.

Dicho esto, para este apartado, se tomaron 21 preguntas dentro del cuestionario diseñado. A continuación se presentan los resultados con la estructura ya mencionada.

Inicialmente, es importante conocer la percepción de los encuestados sobre si se implementan o no estrategias con el objetivo de ofrecer bienestar emocional en cada una de las empresas. El 95,3% de los trabajadores encuestados de Iberoseguros indicó que la empresa “sí” se pone en práctica estrategias dirigidas a fomentar y ofrecer bienestar emocional a los trabajadores; mientras que un 4,7% señaló que “no” existen estas estrategias. En cuanto a Seguros Venezuela, el 100% de la muestra indicó que sí existen prácticas dirigidas a ofrecer bienestar emocional a los trabajadores.

Tabla 33
Distribución de frecuencia según Aplicación de estrategias orientadas a ofrecer bienestar emocional

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	95,30	41	100,00
No	2	4,70	0	0,00
Total	43	100,00	41	100,00

Fuente: elaboración propia

Los resultados que se encuentran en la tabla nro. 33, indican que en ambas empresas existe la tendencia a implementar estrategias que tienen como objetivo ofrecer bienestar emocional.

En tal sentido, aquellas personas que dieron como respuesta “no”, no debían responder el resto de las preguntas del Bloque III, referido a “Bienestar Emocional”; por esta razón en las tablas se coloca “No aplica”. A continuación solo se analizan el resto de las respuestas de aquellos que respondieron “sí” a la primera pregunta.

a. Descripción de las acciones.

Bienestar, tal como menciona la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2000), abarca elementos del ambiente laboral, organizacionales, sociales e informativos. Ahora bien, para efectos del cuestionario y para el conocimiento de los encuestados, se resumió en: ambiente laboral, flexibilidad y desarrollo de habilidades.

- Ambiente Laboral:

Tal como fue expuesto en el marco teórico de esta investigación, el ambiente laboral favorable está definido como un “concepto integral del puesto de trabajo, sin admitir barreras en su alcance, se debe incluir la clara identificación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, los procesos productivos y la identificación de necesidades de los trabajadores” (Organización Panamericana de la Salud, 2000, p. 5)

En tal sentido, de aquellos colaboradores que consideraron que existen prácticas asociadas a ofrecer bienestar emocional en Iberoseguros: 58,54% indican que la empresa “siempre” busca realizar actividades de integración, 34,51% “algunas veces”, 4,88% “pocas veces” y 2,43% “nunca” buscan realizar actividades de integración. En Seguros Venezuela: 53,7% indican que existen estrategias de integración “siempre”, 41,5% “algunas veces” y 4,9% “pocas veces”.

Tabla 34
Distribución de frecuencia según Realización de actividades de integración.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	58,54	22	53,70
Algunas veces	14	34,15	17	41,50
Pocas veces	2	4,88	2	4,90
Nunca	1	2,43	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla nro. 34, los resultados indican que tanto en Iberoseguros como en Seguros Venezuela, existe tendencia a aplicar estrategias de integración entre “siempre” y “algunas veces”, siendo la moda de ambos casos “siempre”.

De igual modo, en Iberoseguros: 82,93% de los encuestados se sienten seguros en su espacio de trabajo “siempre”, 17,07% “algunas veces”. En Seguros Venezuela: 85,4% “siempre” y 14,6% “algunas veces” se sienten seguros en su espacio de trabajo.

Tabla 35
Distribución de frecuencia según Seguridad en el espacio de trabajo.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	82,93	35	85,40
Algunas veces	7	17,07	6	14,60
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta los datos de la tabla anterior, se puede concluir que los encuestados de ambas empresas se sienten seguros “siempre” en el espacio de trabajo donde se desarrollan.

En tal sentido, Atalaya (1999) señala que los trabajadores se preocupan por el ambiente laboral, lo cual abarca el bienestar individual y las herramientas y facilidades que ofrece la empresa para el mejor desempeño de las funciones, esto se traduce en espacios seguros y cómodos.

Por otra parte, en Iberoseguros el 92,68% indicó que “siempre” tiene claro cuál es su espacio y labor dentro de la empresa y 7,32% “algunas veces”. En contraste, el 95,1% de la muestra de Seguros Venezuela “siempre” conoce su espacio y labor dentro de la organización, 2,4% “algunas veces” y 2,4% “nunca”.

Tabla 36
Distribución de frecuencia según Espacio y labor desempeñada dentro de la empresa.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	92,68	39	95,10
Algunas veces	3	7,32	1	2,40
Nunca	0	0,00	1	2,40
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

La moda para ambas compañías se encuentra en “siempre”, con una frecuencia significativa; lo que indica que la muestra conoce su labor y su espacio dentro de la compañía.

Aunado a esto, 78,05% de la muestra de Iberoseguros que considera que existen este tipo de estrategias, indica que se desarrollan en un ambiente laboral agradable “siempre” y un 21,95% “algunas veces”. En Seguros Venezuela el 75,6% de los encuestados considera que se desarrolla en un ambiente laboral agradable, 22% “algunas veces” y 2,4% “pocas veces”.

Tabla 37
Distribución de frecuencia según Desarrollo laboral en un ambiente agradable

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	78,05	31	75,60
Algunas veces	9	21,95	9	22,00
Pocas veces	0	0,00	1	2,40
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tanto en Iberoseguros como en Seguros Venezuela, según la tabla nro. 37, el mayor porcentaje de respuestas se concentran en “siempre” y “algunas veces”. Esto, indica que los trabajadores asociados a cada una de las organizaciones, consideran que se desarrollan en un ambiente de trabajo agradable.

- Flexibilidad

Según expone la OPS (2010) la flexibilidad parte de “estilos de trabajo y de vida saludables, en la búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida laboral, personal, familiar y comunitaria” (p. 5). Asimismo, comprendiendo la importancia de “conciliar la vida familiar/personal con el ámbito laboral” que resalta el Wellness 3.0 expuesto por Depetris et al. (2016). Para ello, la organización debe realizar actividades diferentes que permitan satisfacer esta necesidad.

Los colaboradores encuestados indicaron que Iberoseguros les brinda herramientas para que mantengan el equilibrio entre su vida personal y laboral, siendo un 58,53%

“siempre”, 29,27% “algunas veces”, 9,76% “pocas veces” y 2,44% “nunca”. Asimismo, en Seguros Venezuela: 61% indican que “siempre”, 29,3% “algunas veces” y 9,8% “pocas veces”.

Tabla 38
Distribución de frecuencia según Estrategias orientadas a estimular el equilibrio vida laboral-personal.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	58,53	25	61,00
Algunas veces	12	29,27	12	29,30
Pocas veces	4	9,76	4	9,80
Nunca	1	2,44	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2			
Total	43			

Fuente: elaboración propia

Para ambas organizaciones, los datos vinculados a la tabla anterior, se concentran en “siempre” y “algunas veces”, lo que permite inferir que ambas compañías otorgan herramientas para que sus colaboradores mantengan equilibrio entre su vida laboral y personal. La moda, tanto para Iberoseguros como para Seguros Venezuela, está en “siempre”.

Por otro lado, en Iberoseguros un 24,39% de los que respondieron indican que “siempre” se llevan a cabo actividades recreativas en la empresa, 46,35% “algunas veces”, 17,07% “pocas veces” y 12,19% “nunca” se ponen en práctica actividades de este tipo. Por su parte en Seguros Venezuela el 43,9% de la muestra indicó que hay actividades recreativas “siempre”, 46,3% “algunas veces”, 7,3% “pocas veces” y 2,4% “nunca”.

Tabla 39
Distribución de frecuencia según Actividades recreativas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	24,39	18	43,90
Algunas veces	19	46,35	19	46,30
Pocas veces	7	17,07	3	7,30
Nunca	5	12,19	1	2,40
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Los porcentajes, según la tabla nro. 39, se concentran entre “siempre” y “algunas veces” para ambas organizaciones, con un 90,2% para Seguros Venezuela y un 70,74% para Iberoseguros; lo cual indica que, la muestra de Seguros Venezuela opina que se realiza mayor cantidad de actividades recreativas.

Tal como indica Miquilena (2011) “el recrearse permite al cuerpo y a la mente una renovación necesaria para tener una vida más prolongada y de mejor calidad” (p. 41). Recrearse da como consecuencia, un equilibrio entre salud física y mental, abarcando elementos emocionales y sociales. Por tanto, la autora señala que la recreación no es un pasatiempo nada más, sino que es responsabilidad de las empresas.

En las actividades recreativas que se llevan a cabo en Iberoseguros, un 58,54% de la muestra participa “siempre”, 29,27% participa “algunas veces”, 9,75% “nunca” y 2,44% “pocas veces”. En cambio, en Seguros Venezuela 46,3% participan “siempre”, 43,9% “algunas veces”, 7,3% “pocas veces” y 2,4% “nunca”.

Tabla 40
Distribución de frecuencia según Participación en las actividades recreativas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	58,54	19	46,30
Algunas veces	12	29,27	18	43,90
Pocas veces	1	2,44	3	7,30
Nunca	4	9,75	1	2,40
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, “siempre” y “algunas veces” son las respuestas con mayor porcentaje en ambas empresas, siendo para Iberoseguros 87,81% y para Seguros Venezuela 90,2%. Lo que permite concluir que la participación en ambas empresas es similar.

En cuanto a la participación e inclusión de las familias en las actividades recreativas, en Iberoseguros: 31,71% indican que “siempre” son incluidas, 51,22% “algunas veces”, 2,44% “pocas veces” y 14,63% “nunca” son incluidas. Mientras que en Seguros Venezuela: 26,8% señalan que “siempre”, 39% “algunas veces”, 29,3% “pocas veces” y 4,9% que “nunca” se incluyen a las familias en estas actividades.

Tabla 41
Distribución de frecuencia según Inclusión de las familias en las actividades recreativas.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	31,71	11	26,80
Algunas veces	21	51,22	16	39,00
Pocas veces	1	2,44	12	29,30
Nunca	6	14,63	2	4,90
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, a pesar de que la moda de ambas empresas se ubica en “algunas veces”, las respuestas se distribuyen a lo largo de toda la escala; lo que señala que, tanto en Iberoseguros como en Seguros Venezuela, algunos perciben que sí son incluidas las familias, pero otros no. Sin embargo, el porcentaje ubicado en “siempre” y “algunas veces”, es mayor para Iberoseguros (82,93%), comparado con Seguros Venezuela (65,8%).

Según IBERMUTUAMUR (2014), el Modelo de Entorno Laboral Saludable de la OMS, incluye la implicación de la empresa en la salud de su entorno, a través de la promoción de actividades que beneficien a las familias de los trabajadores.

- Desarrollo de habilidades

En esta sección, se buscó conocer las estrategias que aplican las empresas para el “desarrollo de habilidades y responsabilidades personales relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad y el autocuidado” (p. 5) que impactan en el desarrollo profesional e individual de los trabajadores (Organización Panamericana de la Salud, 2010). Asimismo, fomentando que los colaboradores tengan una vida saludable sin estrés, con tiempo para el descanso y la relajación, tal como menciona Depetris et al. (2016) refiriéndose al Wellness 3.0.

Dicho esto, un 29,27% de los encuestados de Iberoseguros que consideran que existen prácticas asociadas a ofrecer bienestar emocional, destacan que “siempre” tienen espacios para relajación durante su jornada laboral, 29,27% indicó que “nunca”, 21,95% “algunas veces”, y 19,51% “pocas veces”. En contraste, en Seguros Venezuela, un 43,9% “siempre” tiene espacios para relajarse durante su jornada laboral, 43,9% “algunas veces”, 7,3% “nunca” y 4,9% “pocas veces”.

Tabla 42
Distribución de frecuencia según Espacios de relajación durante la jornada laboral

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	29,27	18	43,90
Algunas veces	9	21,95	18	43,90
Pocas veces	8	19,51	2	4,90
Nunca	12	29,27	3	7,30
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la tabla nro. 42, se observa que los datos de Iberoseguros están dispersos, encontrando que la moda tiene el mismo porcentaje para “siempre” y “nunca”, respecto a si tienen espacios para relajarse durante su jornada laboral; estos resultados indican que la muestra queda dividida en dos partes casi iguales: “siempre” y “algunas veces” con un 51,22% y “pocas veces” y “nunca” 48,78%. En contraste, los datos de Seguros Venezuela, se concentran en “siempre” y “algunas veces”, con un 87,8%.

Dentro de las estrategias asociadas a ofrecer bienestar emocional, en Iberoseguros un 21,95% de los encuestados indican que la compañía les da las herramientas para manejo de estrés “siempre”, 41,46% “algunas veces”, 17,08% “pocas veces” y 19,51% “nunca”. En tal sentido, en Seguros Venezuela: 63,4% indicaron que “siempre” les ofrecen estrategias para manejo de estrés, 34,1% “algunas veces”, 2,4% “pocas veces”.

Tabla 43
Distribución de frecuencia según Manejo del estrés.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	21,95	26	63,40
Algunas veces	17	41,46	14	34,10
Pocas veces	7	17,08	1	2,40
Nunca	8	19,51	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Según la tabla anterior, los datos de Iberoseguros son dispersos, aunque la moda está en “algunas veces” con un 41,46%. En cambio, en Seguros Venezuela la moda está en “siempre” con un alto porcentaje, 63,4%, lo cual permite concluir que la compañía si da herramientas para el manejo efectivo del estrés.

En cuanto a la participación en las actividades dirigidas al manejo efectivo del estrés, en Iberoseguros: el 43,9% participa “siempre”, 21,95% “algunas veces”, 7,32% “pocas veces” y 26,83% “nunca”. Por su parte, en Seguros Venezuela: 68,3% participan “siempre”, 24,4% “algunas veces” y 7,3% “pocas veces”.

Tabla 44
Distribución de frecuencia según Participación en actividades de manejo de estrés

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	43,90	28	68,30
Algunas veces	9	21,95	10	24,40
Pocas veces	3	7,32	3	7,30
Nunca	11	26,83	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

En Iberoseguros, según la tabla nro. 44, el porcentaje de datos entre “siempre” y “algunas veces” es alto (65,85%). Sin embargo, “nunca” y “pocas veces” representa un

34,15% de la muestra; siendo significativo que más del 30% de los colaboradores afirme que “nunca” o “pocas veces” participa en estas actividades. En contraste, en Seguros Venezuela los datos se concentran en “siempre” y “algunas veces” con un 92,7%. Lo cual indica que la participación en esta segunda empresa es mayor que en la primera.

Martínez, García y Aldebarán (2016) indican que existen diversos factores en el trabajo que pueden dar como consecuencia el estrés de los empleados, esto tiene influencia en la salud y la seguridad de ellos. Las organizaciones pueden apoyar a sus colaboradores a manejar efectivamente las situaciones de estrés, dotándolos de herramientas que ayuden a mitigar estos factores.

b. Percepción de los trabajadores sobre el involucramiento de la empresa en Bienestar Emocional.

En Iberoseguros un 95,12% de los que señalaron que existen estas prácticas, considera que la empresa “sí” debe involucrarse y estimular el bienestar emocional de sus colaboradores y un 4,88% señala que “no”. Asimismo, en Seguros Venezuela el 95,1% de los que indicaron que existen las prácticas, consideran que la empresa “sí” debe involucrarse y el 4,9% “no”.

Tabla 45
Distribución de frecuencia según Involucramiento de la empresa en el bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	95,12	39	95,10
No	2	4,88	2	4,90
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que tanto en Iberoseguros como en Seguros Venezuela, la muestra está de acuerdo con que la compañía debe involucrarse y estimular el bienestar de los trabajadores.

Según Kelloway y Day (2005) el trabajo está relacionado con el bienestar emocional, incluso, el trabajo puede ser un factor para recuperar la salud. Los autores resaltan que aquello que es bueno para los trabajadores impacta positivamente a la organización.

Aunado a esto, se les preguntó a los trabajadores cuál consideran que es la motivación de la empresa para implementar estrategias asociadas al bienestar emocional. En Iberoseguros dieron respuesta 27 colaboradores, lo que equivale al 65,85% de la muestra, el 34,15% restante no respondió. Por su parte, en Seguros Venezuela respondieron 25 colaboradores, lo que representa el 60,98%, el otro 39,02% no respondió.

En ambas organizaciones señalan que las principales motivaciones de la empresa son: generar bienestar a los colaboradores, ofrecer un ambiente laboral agradable, generar compromiso con la empresa, ayudar a mantener el equilibrio entre la vida laboral-personal y la integración entre los empleados. Además, en Seguros Venezuela señalan que la motivación es: que los trabajadores puedan liberar estrés y que estos se sientan motivados.

Tabla 46
Distribución de frecuencia según Motivación de la empresa- Bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente laboral	8	29,63	4	16,00
Bienestar	12	44,44	10	40,00
Compromiso	3	11,11	1	4,00
Equilibrio	2	7,41	1	4,00
Integración	2	7,41	4	16,00
Liberar estrés	0	0,00	3	12,00
Motivar	0	0,00	2	8,00
Total	27	100,00	25	100,00
No respondieron	14		16	
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

c. Regularidad con que se llevan a cabo las estrategias asociadas a bienestar emocional.

En cuanto a la regularidad con la que aplican estas estrategias en Iberoseguros: un 14,63% indica que es con regularidad “semanal”, 9,76% “mensual”, 14,63% “trimestral”,

19,51% “semestral”, 29,28% “anual” y 12,19% en periodos de más de un año. En Seguros Venezuela: un 14,6% señaló que las estrategias dirigidas a ofrecer bienestar emocional a los trabajadores se dan con regularidad “semanal”, 51,2% “mensual”, 24,4% “trimestral”, 7,3% “semestral” y 2,4% “anual”.

Tabla 47
Distribución de frecuencia según Regularidad de la aplicación de estrategias orientadas a ofrecer bienestar.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	6	14,63	6	14,60
Mensual	4	9,76	21	51,20
Trimestral	6	14,63	10	24,40
Semestral	8	19,51	3	7,30
Anual	12	29,28	1	2,40
Más de un año	5	12,19	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

En Ibero Seguro los datos son dispersos, sin embargo, el mayor porcentaje de colaboradores opina que la regularidad es “semestral” y “anual” (48,79%), siendo la regularidad “anual” la moda. En comparación con Seguros Venezuela, donde los datos se concentran entre “mensual” y “trimestral” (75,6%), siendo la regularidad “mensual” la moda. Esto permite inferir que, en Seguros Venezuela los trabajadores sienten que las estrategias de bienestar emocional son aplicadas con mayor frecuencia.

d. Procesos de seguimiento y evaluación de las estrategias de bienestar emocional.

Para el mejoramiento de las estrategias asociadas a ofrecer bienestar emocional, la muestra indicó que en Iberoseguros se piden sugerencias: 53,66% “siempre”, 19,51% “algunas veces”, 19,51% “pocas veces” y 7,32% “nunca”. Seguros Venezuela: un 39% indicó que “siempre” se pide sugerencias a los trabajadores para el mejoramiento de las estrategias ofrecidas, 29,3% “algunas veces”, 14,6% “pocas veces” y 17,1% “nunca”.

Tabla 48

Distribución de frecuencia según Sugerencias sobre las estrategias dirigidas al bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	53,66	16	39,00
Algunas veces	8	19,51	12	29,30
Pocas veces	8	19,51	6	14,60
Nunca	3	7,32	7	17,10
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la tabla nro. 48, la moda en ambas empresas es “siempre”. Además, los datos están concentrados entre “siempre” y “algunas veces”, con un 73,17% para Iberoseguros y 68,3% para Seguros Venezuela, indicando que existe tendencia a preguntarles a los trabajadores su opinión respecto a las estrategias que se aplican, con el objetivo de mejorar lo que se lleva a cabo.

Es importante mencionar que, la OMS (2010) resalta que un entorno de trabajo saludable existe cuando la organización trabaja de la mano con sus empleados para el mejoramiento continuo de las estrategias asociadas a promover y proteger la salud.

Por otro parte, un 90,24% de los encuestados de Iberoseguros señaló que la compañía “sí” evalúa las estrategias de bienestar emocional que ofrece y un 9,76% indicó que “no” son evaluadas. En contraste el 73,2% de los colaboradores de Seguros Venezuela respondieron que “sí” se evalúan las estrategias desarrolladas y un 26,8% que “no”.

Tabla 49
Distribución de frecuencia según Evaluación de las estrategias dirigidas a ofrecer bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	90,24	30	73,20
No	4	9,76	11	26,80
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla nro. 49, se observa que el mayor porcentaje de colaboradores de Iberoseguros y Seguros Venezuela afirma que “sí” se evalúan las estrategias aplicadas. Sin embargo, en la segunda organización, existe un 26,8% que destaca que “no” son evaluadas las estrategias.

Aunado a esto, el 10,81% de los que respondieron que “sí” se evalúan las estrategias de bienestar emocional, indicaron que en Iberoseguros se hace a través de “entrevistas” y el 89,19% a través de “cuestionarios” (vía e-mail o formato en físico). Asimismo, en Seguros Venezuela el 13,33% indicó que las evaluaciones se realizan a través de entrevistas y el 86,67% señala que es a través de “cuestionarios”. Es importante resaltar que aquellos que respondieron que “no” se evalúan las actividades, no debían dar respuesta a esta pregunta.

Tabla 50
Distribución de frecuencia según Método de evaluación de las estrategias de bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	4	10,81	4	13,33
Cuestionarios	33	89,19	26	86,67
Total	37	100,00	30	100,00
No aplica	2		0	
No evalúa	4		11	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Se concluye que, de acuerdo con la tabla nro. 50, en caso de que las estrategias asociadas a bienestar emocional sean evaluadas, se hace con mayor frecuencia a través de cuestionarios (vía e-mail o formato en físico) en ambas empresas.

e. Cobertura y acceso a las estrategias dirigidas a ofrecer bienestar emocional.

En cuanto al acceso y participación dentro de estas estrategias, en Iberoseguros, un 85,37% de los encuestados, indicaron que todos en la compañía son beneficiados con estas estrategias; en cambio, el 14,63% dijo que “no” todos tienen acceso. En el caso de Seguros Venezuela, el 100% indicó que “si”, todos pueden ser partícipes.

Tabla 51
Distribución de frecuencia según Acceso a las actividades y estrategias de bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	85,37	41	100,00
No	6	14,63	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

En ambas empresas, el porcentaje de inclusión de todos los trabajadores en las estrategias asociadas a bienestar emocional es muy alto para el “si”. Lo que implica que en efecto, todos pueden participar.

f. Satisfacción de los trabajadores sobre las estrategias de bienestar emocional

Para finalizar el tercer bloque de preguntas, se consultó el nivel de satisfacción respecto a las estrategias dirigidas a bienestar emocional, donde en Iberoseguros un 56,09% señaló que estaba “satisfecho”, 34,15% “muy satisfecho”, 4,88% “poco satisfecho” y 4,88% “nada satisfecho”. En el caso de Seguros Venezuela, un 85,4% se encontraba “satisfecho”, 12,2% “muy satisfecho” y 2,4% “poco satisfecho”.

Tabla 52
Distribución de frecuencia según Satisfacción sobre las estrategias de bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	14	34,15	5	12,20
Satisfecho	23	56,09	35	85,40
Poco satisfecho	2	4,88	1	2,40
Nada satisfecho	2	4,88	0	0,00
Total	41	100,00	41	100,00
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la tabla nro. 52, se puede concluir que aunque en ambas empresas el nivel de satisfacción es alto, cuando sumamos “muy satisfecho” y “satisfecho” en ambas empresas hay una variación: 90,24% para Iberoseguros y 97,6% para Seguros Venezuela.

Finalmente, se les preguntó a los trabajadores a partir de una pregunta abierta qué quisieran mejorar de las estrategias asociadas a bienestar emocional. En Iberoseguros dieron respuesta 18 personas, lo que equivale al 43,9% de la muestra, el 56,1% restante no respondió. En contraste, en Seguros Venezuela respondieron 10 personas, lo que representa un 24,39%, el 75,61% restante no respondió.

Ahora bien, en Iberoseguros la totalidad de las personas que opinaron, comentaron que quisieran que fuesen más frecuentes. En Seguros Venezuela, también quisieran que fueran más frecuentes y que las actividades recreativas fuesen más variadas, además sugieren realizar charlas para aprender a trabajar en armonía e incentivar la participación.

Tabla 53
Distribución de frecuencia según Sugerencias- Bienestar emocional.

	Iberoseguros		Seguros Venezuela	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Charlas	0	0,00	2	22,22
Incentivar la participación	0	0,00	1	11,11
Regularidad	18	100,00	6	66,67
Variedad	0	0,00	1	11,11
Total	18	100,00	9	100,00
No respondieron	23		32	
No aplica	2		0	
Total	43		41	

Fuente: elaboración propia

Fase II. Análisis de Entrevistas

En este apartado se analizan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las personas encargadas de diseñar y llevar a cabo las prácticas de bienestar en Iberoseguros y en Seguros Venezuela. Para esto, se diseñó una guía de entrevista con la misma estructura del cuestionario aplicado a los trabajadores; es decir, tuvo unas preguntas iniciales para conocer al entrevistado (cargo y tiempo en la organización) y entrar en el tema; posteriormente se desarrollaron 3 bloques de preguntas: Salud Física- Nutrición, Salud Física- Deporte y Bienestar emocional, para conocer lo que se hace en cada uno de estos aspectos.

En Iberoseguros se entrevistó a una Especialista de Capital Humano con 6 meses en la organización, encargada de diseñar y gestionar las actividades y programas de bienestar. En Seguros Venezuela se entrevistó a la Gerente de Capital Humano con 13 años en la empresa y encargada de estas estrategias.

Inicialmente, se consultó si en las empresas al momento del estudio llevaban a cabo actividades o estrategias vinculadas a ofrecer bienestar a los trabajadores y si formaban parte de sus políticas, planes, programas o proyectos. Ambas entrevistadas, en términos generales señalaron que se llevan a cabo estrategias vinculadas a ofrecer bienestar a los trabajadores.

En el caso de Iberoseguros, la entrevistada resaltó que en el área de Capital Humano tienen proyectos establecidos y que dentro de eso, tienen 21 iniciativas “de las cuales el 50%

deben estar dirigidas a 2 grandes objetivos, retener al talento y mejorar el bienestar de los empleados”. Asimismo, indicó:

Ahorita tenemos dos ramas: una recreativa y otra profesional. A las dos las denominamos ‘bienestar’, la primera está direccionada a la parte legal que es el Plan Recreativo INCRET, que son 7 actividades anuales que debemos desarrollar con diversos aspectos (cultural, deportivo, recreativo y familiar) y la segunda, son actividades que queremos desarrollar para contribuir con la autoestima y mejoramiento personal, pero que de alguna manera esté atado a los valores, misión y visión de la empresa.

Nuestros planes de bienestar se enfocan en el bienestar y en la compensación. Sin embargo, el personal identifica los programas de bienestar como actividades recreativas, dinámicas grupales, talleres y cursos. No ven estas actividades como parte de su compensación.

Con esto, es importante mencionar que el Programa Recreativo Laboral exigido por el INCRET, según Orozco (2019) es:

Conjunto de actividades recreativas, culturales y deportivas concatenadas entre sí, seleccionadas por la clase trabajadora y administradas por los miembros del comité de prevención de las instituciones públicas y organizaciones privadas, apoyándose en las etapas de la planificación estratégica; planeación, organización, ejecución, control y evaluación, que forman parte del Programa de Seguridad y Salud laboral de aplicación anual, que tiene como propósito fundamental evitar la incidencia del factor de riesgo Psicosocial en las instalaciones de trabajo, mejorar el clima organizacional, el bienestar de los trabajadores, así como, el de su grupo familiar. Los programas recreativos laborales deben ser lo suficientemente variados como para proveer un campo amplio de opciones para todos los trabajadores y sus familiares, sin ningún tipo de diferencias o preferencias por edad, sexo, habilidad, posición jerárquica e inclinación política. (p. 1)

En Seguros Venezuela, la entrevistada resaltó que en la empresa se realizan diversas actividades recreativas, de salud y de bienestar y que estas:

Están alineadas con la estrategia del negocio, ya que se destinan a la retención del personal. La planificación de las actividades se realiza de forma mensual y, a pesar de que no tenemos una política escrita sobre esto, los programas de bienestar están alineados con dos cosas: retención del personal y cumplimiento de lo que dice la LOPCYMAT

De acuerdo con lo expuesto por la entrevistada, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2008) expone en el Artículo 59 que, con el objetivo de proteger a los trabajadores, el ambiente laboral debe poseer condiciones óptimas, de tal manera se:

- i. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
- ii. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
- iii. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
- iv. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
- v. Impida cualquier tipo de discriminación.
- vi. Garantice el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

- vii. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos (s.p.).

I. Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación.

Para iniciar con este bloque de preguntas, se le consultó a las entrevistadas si en las empresas se realizan actividades o tienen programas para estimular la buena alimentación y nutrición de sus trabajadores. En ambas empresas, indicaron que actualmente no tienen programas ni realizan actividades dirigidas a este aspecto.

La entrevistada de Iberoseguros señaló que:

Hemos hecho actividades donde hemos traído expertos que de manera general tocan el tema, pero actividades dirigidas a alimentación y nutrición no. Para el mes de septiembre de este año tenemos planificado hacer un circuito de bienestar y tal vez le digamos a los instructores que indiquen tips para acompañar la actividad física con una buena alimentación. Hasta ahora no hemos hecho algo dirigido solo a la nutrición.

La entrevistada de Seguros Venezuela resaltó que, “en una oportunidad hace como 5 o 6 años hicimos una campaña durante 1 año completo, donde se trabajó el tema de la nutrición. Pero actualmente no tenemos este tipo de programas.”

La OIT (2005) indica que es esencial que las organizaciones entiendan que la nutrición y alimentación adecuada de los colaboradores impacta la productividad de forma positiva. Además, menciona que actualmente los programas asociados a nutrición son oportunidades perdidas por los empleadores, ya que, “con demasiada frecuencia, dichos programas se conciben como elemento adicional, o ni siquiera son objeto de consideración por los empleadores” (p. 1)

II. Salud Física: Deporte y Actividad Física

Para este segundo bloque de preguntas se les preguntó a las entrevistadas si en las empresas se realizan actividades deportivas o llevan a cabo programas para estimular la actividad física. Esto, entendiendo que tal como menciona el Ministerio de Salud de Colombia (2016) la actividad física y el deporte realizado con regularidad, reduce el riesgo a padecer

diversas enfermedades y condiciones médicas. Además, estas acciones tienen la capacidad de producir resultados positivos para el empleador y el empleado.

Dicho esto, ambas entrevistadas señalaron que sí se realizan actividades deportivas dentro de la organización. En tal sentido, la Gerente de Seguros Venezuela agregó que antes estas estrategias tenían más frecuencia y más variedad: “Hace 3 años teníamos Fútbol de Salón. Teníamos actividades como Zumba, tonificación y otras dentro de nuestras instalaciones. Teníamos un equipo de Softball que con el tiempo también desapareció.”

Asimismo, se preguntó qué hacen las organizaciones actualmente y cuál es la regularidad de estas actividades. En Iberoseguros la entrevistada dijo:

Tenemos 7 actividades de este tipo programadas en el año, es decir, que de los 12 meses del año en 7 hay actividades físicas. En el marco de la ley hacemos actividades culturales, recreativas, familiares y deportivas. Las próximas actividades deportivas serán en septiembre de este año, donde vamos a hacer una campaña para promover las actividades, estimamos hacer una actividad cada viernes (zumba, baile terapia, circuitos y yincana). Estimábamos hacer estas actividades durante el primer semestre del año, pero con el tema de los apagones nacionales y la reducción del horario, tuvimos que re-planificar y re-formular los presupuestos.

En Seguros Venezuela se lleva a cabo una bailoterapia mensualmente y también, en el mes de Agosto tuvieron dos clases de yoga por semana.

Por fines de esta investigación, se indagó sobre: acceso y participación, inclusión de las familias, seguimiento y evaluación de las actividades, motivación y expectativas de la empresa para realizarlas y los resultados obtenidos. A continuación se presentan las respuestas obtenidas en cada aspecto.

a. Acceso y participación en las actividades.

Se les consultó a las entrevistadas si cuando se realizan las actividades deportivas en la empresa, todos los trabajadores pueden participar, ambas indicaron que sí.

- Entrevistada de Iberoseguros: “Si, todos pueden participar en las actividades que se realizan.”
- Entrevistada de Seguros Venezuela: “En el momento que las tuvimos o tenemos todos los empleados han tenido acceso.”

Ahora bien, en cuanto a la participación se consultó si los trabajadores asisten a las actividades y si las empresas evalúan y manejan algún indicador de participación, a lo que la entrevistada de Iberoseguros indicó que: “Los trabajadores sí participan. Se llena un formato de asistencia a las actividades, en principio porque así nos lo exige la ley.”

En Seguros Venezuela, la entrevistada refiriéndose a la participación señaló:

“Este tipo de actividades son costosas y la participación es pequeña. Mantener un equipo de Softball, por ejemplo, cuesta mucho dinero (alquilar canchas, participar en campeonatos y uniformes) y ¿cuántos participan en la actividad? Solo 7 personas. Igual en el futbol de salón participaban máximo 8 personas. Recientemente hicimos una actividad de yoga a la cual asistieron solo 4 personas; esta actividad fue costosa para la poca asistencia que tuvo.”

b. Inclusión de las familias.

Respecto a si se incluyen a las familias en las actividades asociadas a deporte y actividad física: En Iberoseguros la entrevistada indicó que de las actividades del circuito de bienestar que realizan “una sola de ellas incluye a la familia”. En Seguros Venezuela no se incluyen, sin embargo, son incluidos en las actividades recreativas.

c. Seguimiento y evaluación de las actividades.

Tomando en cuenta que las empresas desarrollan actividades dirigidas a estimular la actividad física y el deporte en la vida de los colaboradores, se les preguntó si hacen seguimiento y evalúan las acciones que llevan a cabo, en caso de hacerlo se consultó sobre la regularidad y frecuencia de las evaluaciones, si llevan registro y/o manejan indicadores. A lo que la entrevistada de Iberoseguros, respondió afirmando que sí se hace seguimiento a las actividades:

Para ver qué tan efectivo fue y mostrar los indicadores de satisfacción y asistencia, manejamos un instrumento para evaluar cada actividad”. Además comentó que a través de esta evaluación conocen el “sentir de los trabajadores y las sugerencias que tienen para futuras actividades.

En contraste, la Gerente de Seguros Venezuela señaló que:

Cuando se realizan estas actividades se hace la promoción al personal, se envían invitaciones, se hacen campañas internas para motivar la asistencia. Inclusive hacemos campañas previas de postulaciones para ver si realizamos la actividad o no.

No hacemos evaluación formal de las actividades, sino evaluación boca a boca, le preguntamos a la gente qué les pareció la actividad, cómo les fue, si les gustó o no. Con esa evaluación no levantamos indicadores.

d. Motivación y expectativas de la empresa.

Se le consultó a las entrevistadas cuál es la motivación y expectativas de las empresas para llevar a cabo las actividades deportivas, con qué objetivo lo hacen y si están alineadas con estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que tal como expone la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales (2014), promover la salud en las organizaciones motiva y genera bienestar en los colaboradores, mientras que se aborda la RSE como valor agregado.

La entrevistada de Iberoseguros indicó que la expectativa principal es que los trabajadores “tengan un espacio distinto” y además, que estos tengan bienestar. “La empresa considera que si el empleado tiene calidad de vida dentro y fuera de la empresa lo va a reflejar en su trabajo. Nuestras actividades no están ligadas a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.”

En Seguros Venezuela, la entrevistada señaló que: “Se hace con el objetivo principal de retener al personal. Manejamos Responsabilidad Social Empresarial a través de nuestro oficial de cumplimiento. De hecho, hay una Fundación en Seguros Venezuela.” Sin embargo, estas actividades no están directamente ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial de la compañía.

Depetris et al. (2016) señala que con frecuencia puede observarse que las organizaciones tienen como principal motivación ofrecerle bienestar a los trabajadores y la productividad queda en segundo plano; esto queda evidenciado en que las organizaciones no tienen instrumentos para medir el impacto financiero que tienen las estrategias.

e. Resultados obtenidos con las actividades deportivas.

Para finalizar, se les preguntó cuáles consideran que han sido los resultados de llevar a cabo actividades que estimulen la actividad física y el deporte en la vida de sus trabajadores. En Iberoseguros la entrevistada considera que realizar actividades deportivas ha tenido resultados positivos, además, resalta que:

Promueve la integración, no solo del colaborador sino de los familiares. Promueve la integración entre las diversas unidades, ya que físicamente estamos clasificados por pisos, estas actividades permiten que interactúen.

Las personas lo ven como un valor agregado. Lo que ha generado un poco de inconformidad es que en años anteriores lo hacíamos los sábados, los empleados no lo consideraban justo, por eso este año decidimos hacerlo los viernes.

Asimismo, en Seguros Venezuela la entrevistada indica que las actividades deportivas “propician un buen clima laboral, propician la integración porque allí interactúan todas las áreas.”

Acorde con esto, Rodríguez (2009) indica que los trabajadores son parte de los recursos esenciales que agregan valor a las empresas, estos pueden impactar directamente el desempeño financiero y la productividad de la organización; es por ello que las empresas deben promover estrategias para que su recurso humano tenga bienestar y se sienta comprometido. Además, tal como indican los CDC (2016), los programas deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades de los colaboradores.

III. Bienestar emocional.

Para este tercer bloque de preguntas, se les preguntó si realizan actividades asociadas a ofrecer bienestar emocional, entendiendo que es la suma de distintos factores (ambiente

laboral, flexibilidad y desarrollo). Asimismo, la Universidad de Wisconsin (s.f.) indica que está asociado a estimular la expresión y conciencia saludable.

Dicho esto, ambas entrevistadas indicaron que sí existen estrategias de este tipo. En Iberoseguros estas actividades, “están asociadas a los valores, misión y visión de la empresa”. Mientras que en Seguros Venezuela están asociadas a los “objetivos estratégicos del área de Capital Humano.”

a. Descripción de las actividades y estrategias.

La descripción de las acciones estará dividida a través de tres apartados: ambiente, flexibilidad y desarrollo.

- Ambiente laboral.

A las entrevistadas se les consultó si en las compañías existen actividades o estrategias asociadas a fomentar la integración de los colaboradores. En ambas empresas se llevan a cabo, en el caso de Iberoseguros, la entrevistada resaltó que:

Todas las estrategias que vamos a aplicar en agosto son 100% abocadas a la integración. De hecho, tendremos una actividad con Dr. Yaso dirigida a las dinámicas grupales, ahí ellos no deciden con qué grupo estarán. En cada grupo habrá participantes de todas las unidades, lo que va a permitirles compartir más allá del día a día. Ya el hecho de que estemos separados por piso marca una diferencia, queremos romper esas formas y crear un nuevo concepto en estos espacios.

Tenemos también encuentros con Presidencia, que se realizan de manera trimestral, en donde se le trae pizza a todo el personal y almorzamos todos juntos en el área del comedor. Allí también es otra oportunidad para integrarnos, porque en las mesas se sientan personas de todas las áreas e intercambian opiniones.

Asimismo, en Seguros Venezuela la entrevistada indicó que todas las actividades asociadas a bienestar que realizan, tienen como objetivo integrar a los colaboradores de todas las áreas, fomentar un buen clima laboral y generar bienestar a los trabajadores. Así como también:

Que sientan que la compañía cuida de ellos. A la bailoterapia suben empleados de diversas áreas. Este año hemos hecho 3 actividades de teatro motivacional y también participa personal de todas las áreas y así con cada actividad que hacemos.

El mes pasado tuvimos una actividad con la Presidente de la compañía, donde invitamos a varios empleados a compartir un café y un desayuno con ella para conversar cualquier tema que deseen compartir. Todos están invitados a participar, son actividades abiertas.

También hacemos agasajos por el día de la madre y del padre, ventas de alimentos y karaokes. Este tipo de actividades son propicias para que los trabajadores compartan.

En tal sentido, se les preguntó qué hacen para llevar seguimiento de estas actividades y qué resultados han obtenido gracias a ofrecer estrategias asociadas a bienestar emocional. En Iberoseguros la entrevistada indicó que:

Ha generado resultados positivos, porque es la oportunidad para que Presidencia informe cómo va la empresa, cuáles son los logros y cuáles son las oportunidades de mejora. Estos encuentros con presidencia no son evaluados con el instrumento, pero las otras sí. Tenemos un cronograma de actividades y de cada una de las actividades que se van cerrando, hay algunas que necesitan seguimiento o refuerzo; por ejemplo cuando hicimos la primera actividad del Dr. Yaso surgió la iniciativa de que los empleados quieren participar en el calendario que hacen en Dr. Yaso, esto no se había considerado inicialmente.

En Seguros Venezuela, la entrevistada dijo que, “en la evaluación boca a boca los resultados son favorables. Llevar otro tipo de indicadores requieren otro tipo de trabajos que no hemos hecho”.

- Flexibilidad.

En este segundo factor se les preguntó a las entrevistadas si tienen alguna práctica que ayude a los trabajadores a mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal. A esto, la Especialista de Iberoseguros indicó que:

Hasta ahora no tenemos políticas establecidas para que el personal mantenga el equilibrio, solo flexibilidad. Los horarios son flexibles cuando los padres de la empresa tienen alguna actividad familiar, se maneja la flexibilidad con los permisos y hay políticas establecidas para momentos puntuales. Tenemos trabajadores que se traen a sus niños a la empresa sin ningún inconveniente, siempre y cuando no hayamos activado el plan de contingencia por un tema de seguridad.

Por su parte, la Gerente de Seguros Venezuela resaltó que:

Todas las actividades van dirigidas al equilibrio y el bienestar de los trabajadores. El día del cumpleaños de los Empleados es no laborable. Hay una normativa que rige la política de permisos y ausencias. Están tipificados por tipo de permiso y tiempo permitido según sea el caso: para citas médicas medio día, para título académico 1 día y así sucesivamente.

Además, se les consultó sobre las actividades recreativas que llevan a cabo las empresas y la inclusión de las familias en estos espacios; entendiendo lo expuesto por Chiavenato (2011) sobre los planes recreativos, los cuales tienen como finalidad proporcionarle al colaborador condiciones de descanso y dispersión. Aunado a esto, se tuvo como respuesta que en ambas organizaciones son realizadas actividades recreativas y son incluidas las familias. En Iberoseguros, la entrevistada comentó:

Consideramos actividad recreativa la que hacemos una vez al año con la familia, en espacios al aire libre. Este año queremos hacer algo inspirado en los ‘Juegos del Trono’, algo súper innovador. Cada año hacemos algo nuevo, buscamos algo con qué sorprenderlos. Esta actividad la vemos como un complemento y consideramos que es suficiente porque forma parte del todo que hacemos durante el año. Esta actividad se evalúa solo con la participación, no se mide con otros medios formales. La satisfacción se mide con acercamientos informales desde capital humano hacia los trabajadores.

Por su parte, la entrevistada de Seguros Venezuela resaltó que:

En las actividades recreativas antes participaban las familias, pero por un tema de costo ya no se hace. Porque este tipo de actividades son fuera de la oficina, requieren

alimentación, hay que contratar recreadores o facilitadores. Son actividades muy costosas. Decidimos hacer menos pero hacer algo, en agosto hicimos la actividad con los hijos adolescentes y el mes que viene haremos un cine con los más pequeños.

Es importante mencionar que, tal como se ha mencionado hasta ahora, Seguros Venezuela no evalúa sus estrategias y actividades, sino que se rigen por los comentarios que les hacen llegar.

- Desarrollo.

En este último factor se preguntó si las empresas tienen prácticas asociadas al desarrollo personal y si las compañías ofrecen las herramientas para que sus trabajadores sepan manejar el estrés. La entrevistada de Iberoseguros señaló que para temas de desarrollo tienen estrategias planificadas y pueden ser de dos tipos, desarrollo profesional (a través de rutas de carrera, no es para todos) o formación personal (todos los trabajadores forman parte):

En cuanto a la formación personal, este año estamos abordando el tema de los valores. No solo valores a nivel personal como la honestidad y la transparencia, sino también valores organizacionales como el trabajo en equipo y la innovación. Estamos desarrollando talleres internos con la iniciativa 'Océano Azul'. Desarrollamos algo muy nuestro que nos permite llevar el conocimiento pero con nuestro toque empresarial.

Para el desarrollo profesional, establecemos rutas de carrera dentro de la empresa. En qué posición está el empleado y a qué posición le gustaría llegar de acuerdo a sus competencias.

Por su parte, la Gerente de Seguros Venezuela respondió que:

La capacitación del personal este año, por un tema de presupuesto y costos, está muy limitada. Se otorga el beneficio a escasas excepciones, los costos son muy elevados, son en dólares y muy altos. Son a la medida y muy contados. Están dirigidos al personal que lo requiere.

Referente a las herramientas que ofrece la empresa para el manejo del estrés, en Iberoseguros la entrevistada comentó que:

Tenemos un taller dirigido al manejo de estrés como una adversidad, tenemos dos opciones y estamos definiendo cuál de las dos vamos a tomar. El Dr. Yaso también va a tocar la adversidad como un aspecto crítico y cómo manejar lo que no es tan positivo y convertirlo en una oportunidad de mejora. Quisiéramos tenerlos en una burbuja pero es complejo, entonces lo que queremos es darles recursos y parte de esos recursos es a través de estos talleres; estas actividades forman parte de la planificación estratégica y se realizan por lo menos 1 vez al mes.

En Seguros Venezuela, “se realizan charlas sobre estrés laboral, terapia de masajes, yoga y talleres motivacionales.”

Teniendo en cuenta esta información, se les consultó a las entrevistadas cómo evalúan las estrategias de desarrollo. En Iberoseguros:

El proyecto de ‘Océano Azul’ se evalúa solo a nivel de satisfacción, porque otro tipo de evaluación sería muy subjetiva. Sin embargo, hemos observado que la gente se siente muy identificada con la empresa, tienen mucho sentido de pertenencia.

Los planes de carrera se evalúan con el desempeño y con las competencias. Los subsidios por estudio, el empleado que esté interesado en hacer algún estudio, envía una carta a capital humano con las características y capital humano evalúa si el pensum de estudios está adaptado a las funciones que el empleado ejerce dentro de la empresa, con base en esto y de acuerdo al presupuesto se autoriza. Capital Humano es de puertas abiertas, todos en el área estamos dispuestos a atender al personal con la confidencialidad del caso y siempre buscamos respaldar al empleado.

Seguros Venezuela indicó que no les hacen seguimiento y que se guían por “comentarios y boca a boca”.

Para finalizar, la entrevistada de Iberoseguros resaltó que la empresa tiene pensado, a corto plazo, desarrollar “actividades en casa, donde los facilitadores sean nuestros VP,

Gerentes o nosotros en Capital Humano y traerles la información más reciente pero sin invertir en pagar recursos foráneos.”

Fase III. Análisis de Documentación y Políticas de Bienestar.

Para esta investigación se buscó revisar la documentación, políticas y programas de bienestar que manejan en Iberoseguros y en Seguros Venezuela; puesto que tal como señalan Bonomie y Hernández (2010) el enfoque de negocios que toma como factor clave el bienestar de los colaboradores, se concreta en políticas, prácticas y programas asociados a las estrategias empresariales. Dicho esto, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la revisión, divididos por empresa.

Inicialmente, es importante mencionar que ninguna de las dos organizaciones maneja políticas escritas, dirigidas exclusivamente a bienestar. En ellas, el bienestar es tratado como parte de los objetivos estratégicos y es incluido en la planificación de las actividades y prácticas que aplican con cierta regularidad. También, son realizadas por cumplir con lineamientos legales.

A ambas empresas se les solicitó la misma información, dando como resultado:

I. Iberoseguros

En Iberoseguros facilitaron su Reglamento Interno (s.f.), el cual “contiene un conjunto de normas, obligaciones, principios y valores de carácter operativo y ético que deberá cumplir todo el personal que presta servicios para la organización durante el desempeño de sus responsabilidades, funciones y tareas diarias.” (p. 5)

Lo expuesto en este reglamento, según lo indagado a lo largo de esta investigación, está dirigido al bienestar emocional de los trabajadores; por tanto, la exposición de los resultados estará dividido en: ambiente laboral, flexibilidad y desarrollo.

a. Ambiente Laboral

El Reglamento Interno de Iberoseguros (s.f.):

Contiene principios que permiten regular las relaciones laborales entre las partes y el modelo de conducta del trabajador de Iberoseguros, siendo estos principios los siguientes:

- Responsabilidad: Cumplir las funciones que nos corresponden, conscientes que debemos responder por nuestras acciones u omisiones.
- Eficacia: Ejecutar las funciones del director y trabajadores de Iberoseguros de manera diligente, dinámica, con respuestas oportunas y sujeción a las normas, políticas y procedimientos institucionales.
- Probidad: Observar una conducta y desempeño honesto, íntegro y leal a la función a o cargo asignado.
- Confidencialidad: De la información que le ha sido entregada por Iberoseguros o a la cual tenga acceso, como consecuencia de cualquier trámite u operación comercial.
- Uso adecuado de los recursos: Uso y conservación adecuada, racional y eficiente de las instalaciones físicas de Iberoseguros, su mobiliario, equipos, herramientas tecnológicas y cualquier otra clase de bienes a disposición del trabajador, con el objeto de ejecutar las actividades y labores que le han sido encomendadas.
- Respeto: consideración, tolerancia y cortesía que debe existir hacia los clientes, proveedores, otros trabajadores y directores de Iberoseguros que demanden algún servicio o soliciten atención, siendo mesurados en la conducta y lenguajes utilizados durante la ejecución de cualquier tarea o función.
- Cordialidad: La confraternidad que deben tener los trabajadores y directivos de Iberoseguros, mediante el respeto mutuo, trato cordial y tolerancia, permitiendo la armonía y desenvolvimiento de la estructura organizacional (p. 5).

Además, indica cuál es la misión y visión de la empresa, las cuales están expuestas en el marco referencial de esta investigación. Expone principios sobre el “uso del área de trabajo

y las funciones inherentes al cargo” y de “cordialidad y trabajo en equipo”. Es relevante mencionar el punto 1, del principio sobre “cordialidad y trabajo en equipo”, el cual expone que:

Todo el personal que labora en la organización, independientemente del cargo que ejerza, velará por el orden y la tranquilidad en su área de trabajo, procurando crear siempre un ambiente productivo y un desenvolvimiento óptimo para el logro de los objetivos y planes estratégicos de la organización (p.65).

En tal sentido, existe un principio sobre el “Proceso de fijación de objetivos”, donde “Anualmente, en el primer trimestre, la Gerencia de Capital Humano dirigirá el proceso de fijación de objetivos individuales para todos los colaboradores de la organización.” (p. 31), lo que ayuda a que cada uno de los trabajadores sepan cuál es su función y lugar en la organización.

b. Flexibilidad

El Reglamento Interno de Iberoseguros (s.f.) expone diversos permisos:

- Permiso por fallecimiento de familiar
- Permiso y contribución por matrimonio
- Permiso y contribución por nacimiento de hijo

En caso de que el trabajador esté pasando por alguna de estas situaciones, recibirá días libres para que pueda ocuparse y en el caso de las últimas dos, también recibirá un aporte o contribución por parte de la empresa. Aunado a esto, tienen un apartado donde se explican las condiciones de las “vacaciones” de los trabajadores, periodo de definición y características del bono vacacional; así como también, un principio de “horario de trabajo”, regido por lo expuesto en la LOTTT.

c. Desarrollo.

Para este apartado, Iberoseguros posee una política de “Postulación interna”, donde los trabajadores podrán postularse con el objetivo de ocupar alguna vacante interna, esto ayuda al

desarrollo de carrera de los trabajadores. Además, manejan un “Plan Anual de Capacitación”, el cual “será formulado en función de la Planificación Estratégica, Misión, Visión, detección de necesidades y demás criterios establecidos por la Gerencia de Capital Humano” (Reglamento Interno de Iberoseguros, s.f., p. 27).

Por último, es importante resaltar que además de los ya mencionados, tienen normativas sobre: “Prevención del consumo de alcohol y otras drogas”, “Servicios oftalmológicos” y “Servicio odontológico”. Lo cual ayuda a que el trabajador cuide de su salud y se mantenga en bienestar.

Ahora bien, respecto a las actividades deportivas y recreativas, en Iberoseguros también facilitaron el calendario de actividades que lleva a cabo el área de Capital Humano y el Programa Recreativo Laboral que realizan para el cumplimiento de lo exigido por el Instituto para la Capacitación y Recreación de los Trabajadores (INCRET).

En el calendario de actividades se pueden observar las actividades mensuales que se realizan dentro de la organización. En cada mes colocan: el día donde será enviado el listado de cumpleaños del mes, efemérides, bancarios, días de pagos y actividades culturales, deportivas o recreativas que vayan a realizarse. Por ejemplo, en el mes de Septiembre, cada viernes hay una actividad deportiva, esto puede observarse en el Anexo D.

En el Programa Recreativo Laboral describen el cronograma trimestral por componentes: cultural, deportiva, recreativa, actividad recreativa familiar y pausas recreativas que se llevan a cabo dos veces por mes. Allí también especifican cuál será la actividad, quiénes podrán participar, dónde será, el mes en el cual se realizará y los responsables. Esto puede observarse en el Anexo E.

Según el Formato Técnico de presentación del Programa Recreativo Laboral del INCRET (s.f.), el programa recreativo debe cumplir con los siguientes aspectos generales:

Desglose General de todas las actividades turísticas, culturales, recreativas y deportivas presentadas en el Programa Recreativo, durante el tiempo ejecutado y por ejecutar.

Inclusión del ámbito familiar en la participación de las actividades Deportivas, Recreativas, Turísticas y Culturales a realizar, según el artículo 111 de la

LOPCYMAT. Presentación de un cuadro detallado informativo de la participación de los trabajadores en cada una de las actividades a ejecutar y de acuerdo a cada uno de los siguientes reglones: cultura, recreación, turismo y deporte.

Breve explicación acerca de cómo se extiende el programa recreativo a los familiares de primer orden y cómo está establecido el cumplimiento de sus actividades. Presentación detallada del número total de trabajadores, por sexo y edad. Enfoque conceptual del Programa Recreativo como fuente de calidad de vida para el trabajador.

Proponer un promedio de instituciones, trabajadores que serían beneficiados por la ejecución de su proyecto; lugares y/o espacios, en donde pudiesen ejecutar este programa recreativo a plena cabalidad y de acuerdo a lo especificado en su programa.
(s.p.)

II. Seguros Venezuela

Seguros Venezuela facilitó su Calendario Actividades 2019, el cual muestra qué actividades habrá por mes. Por ejemplo, en el mes de Agosto tienen planificado diversas actividades como bailoterapia, terapia de masajes, yoga, tarde de cine, charlas y feriadados. Esto puede observarse en el Anexo G.

Además, proporcionó los Objetivos de Capital Humano, donde están agrupados en dos objetivos claves:

- Retención de Personal: dentro de este objetivo se encuentra el café mensual con la Presidenta de la compañía, coordinación de objetivos, medición del clima laboral y movimientos internos de personal
- Formación y Capacitación: dentro de este objetivo se puede observar la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de un Plan Anual de Capacitación.

Allí también se especifican los periodos del año donde se aplicarán las estrategias y los resultados esperados. Puede observarse en el Anexo H.

3. Discusión de Resultados

Tomando en consideración la información recabada a través de los cuestionarios, entrevistas y revisión de políticas, se obtiene que:

- I. Salud Física- Nutrición.
 - a. Iberoseguros: No existen políticas ni planes asociados exclusivamente vinculados al área de nutrición. Sin embargo, la compañía realiza actividades deportivas y recreativas donde se da apertura al tema de la alimentación saludable.
 - b. Seguros Venezuela: La Gerente indicó que antes sí habían estrategias asociadas a la alimentación, ya no, dado que la organización no lo considera como prioritario dentro de las prácticas que deba llevar a cabo regularmente.

Depetris et al. (2016) señala que dentro de los Programas que buscan promover el Wellness dentro de las organizaciones, la adecuada alimentación es un punto esencial que puede traer beneficios importantes para la empresa. Esto, debido a que tal como exponen los autores, “se encuentra comprobado que la mala alimentación afecta la productividad y la salud de los empleados” (p. 26) y por tanto, los resultados y el logro de los objetivos de la compañía se ven afectados negativamente.

- II. Salud Física- Deporte.
 - a. Iberoseguros: sí realizan actividades deportivas, son 7 por año y forman parte del Programa Recreativo Laboral exigido por el INCRET, al momento que se llevó a cabo la investigación, la totalidad de las actividades serían llevadas a cabo en el mes de septiembre. Los trabajadores tienden a participar “siempre” en las actividades planificadas y la empresa evalúa la participación y realiza cuestionarios para hacer seguimiento. Las familias sólo son incluidas en una actividad recreativa. Estas estrategias, han tenido resultados positivos, los trabajadores indicaron estar “satisfechos” y la entrevistada dijo que ha ayudado a la integración de los colaboradores.
 - b. Seguros Venezuela: Si existen actividades deportivas y son realizadas mensualmente, forman parte de la planificación y el cronograma de actividades de

Capital Humano. Los trabajadores, según el cuestionario, tienden a participar “algunas veces”, lo cual concuerda con lo dicho por la entrevistada, sobre que la participación no cumple con las expectativas. Las familias no son incluidas. Las actividades no son evaluadas, no se levantan indicadores y el área de Capital Humano se guía por los comentarios recibidos. Los trabajadores indicaron estar “satisfechos” y la entrevistada señaló que ha incrementado la integración y ha mejorado el clima laboral.

El Wellness en las empresas, tal como explica Depetris et al. (2016) busca impactar positivamente en el bienestar y la salud en general de cada uno de los colaboradores, a través de la promoción de hábitos saludables. El sobrepeso, la obesidad y otras enfermedades y trastornos, tal como exponen los autores, frecuentemente vienen dados por hábitos sedentarios; por ello las empresas deben generar estrategias que promuevan la actividad física y mejoren el estado de salud colectivo, lo cual puede dar resultados positivos en la productividad.

III. Bienestar Emocional.

- a. Iberoseguros: Sí se aplican estrategias asociadas a ofrecer bienestar emocional a los trabajadores. A continuación se indican los resultados por factor:
 - Ambiente: La compañía tiene un reglamento interno donde señalan diversos principios que ayudan a que el ambiente laboral sea agradable. Los trabajadores indicaron que existe, con bastante regularidad, actividades que ayudan a la integración, que se sienten seguros en su espacio de trabajo “siempre”, conocen sus labores “siempre” y tienen un ambiente agradable “siempre”. La entrevistada indicó que todas las actividades que se realizan tienen como finalidad la integración, el mejoramiento del clima laboral y el bienestar de los trabajadores.
 - Flexibilidad: En el reglamento interno de la organización están especificadas las condiciones de los permisos, el horario y la flexibilidad con la que cuentan los trabajadores. La entrevistada, indicó que la compañía busca ser un apoyo para sus trabajadores y que les dan las herramientas para que puedan cumplir con sus responsabilidades familiares y personales. Asimismo, los trabajadores indicaron

que “siempre” tienen las herramientas para mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal. La empresa tiene una sola actividad recreativa donde participan las familias. Además, existe la tendencia por parte de los trabajadores, a participar “siempre”.

- Desarrollo: La entrevistada señaló que la empresa tiene una estrategia llamada “océano azul” donde se estimulan los valores organizacionales y también tienen estrategias asociadas al desarrollo de carrera. En tal sentido, en el Reglamento Interno existen Políticas de desarrollo profesional. En cuanto a las herramientas para el manejo del estrés, los trabajadores indicaron que la compañía se las ofrece “algunas veces” y la entrevistada señaló que en algunas actividades se dan estrategias para sobrellevar el estrés y las situaciones adversas.

Estas estrategias son evaluadas de forma separada; donde los trabajadores, tienden a participar “siempre” y a sentirse “satisfechos” con lo que ofrece la empresa en este apartado, lo que concuerda con lo dicho por la entrevistada, sobre que la participación es buena y que se observan buenos resultados.

- b. Seguros Venezuela: La empresa sí aplica estrategias asociadas a ofrecer bienestar emocional a los trabajadores. A continuación, se presentan los resultados por dimensión:
 - Ambiente laboral: Los trabajadores perciben que la compañía aplica estrategias para la integración con bastante regularidad, lo que concuerda con lo dicho por la Gerente, sobre que todas las actividades buscan la integración de los colaboradores. Los trabajadores se sienten seguros en su espacio de trabajo “siempre” y conocen sus labores “siempre”. Además, el área de Capital Humano dentro de sus objetivos claves tiene la retención de personal, el cual abarca estrategias para que los colaboradores se sientan satisfechos con la empresa.
 - Flexibilidad: Los trabajadores indicaron que tienen las herramientas para mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal “siempre”, lo que concuerda con lo expuesto por la entrevistada sobre las facilidades del horario y los permisos para cumplir con las responsabilidades familiares y personales. Por otro lado, en el

cuestionario se pudo observar que los trabajadores perciben que tienen actividades recreativas con regularidad, en las cuales tienden a participar entre “siempre” y “algunas veces”. Las familias son incluidas solo en algunas actividades recreativas, según la entrevistada, antes se hacía con mayor regularidad.

- Desarrollo: En el cuestionario los trabajadores indicaron que tienen espacios para relajarse “siempre”, así como también, tienen herramientas para sobrellevar el estrés “siempre”. Lo que concuerda con lo dicho por la entrevistada sobre que sí tienen estrategias asociadas a que los trabajadores manejen efectivamente el estrés; esto puede observarse en el cronograma de actividades, donde están planificadas charlas sobre el estrés. Por otro lado, la entrevistada dijo que las capacitaciones están limitadas actualmente por los altos costos.

Estas estas estrategias no son evaluadas, sino que el área de Capital Humano se guía por los comentarios recibidos. Los trabajadores tienden a participar con regularidad y a sentirse “satisfechos” con lo que ofrece la empresa en este apartado, lo que concuerda con lo dicho por la entrevistada, sobre que se observan buenos resultados.

Buck Consultants y Consulting International Healt, citados por Depetris et al. (2016), resaltan que dentro de las estrategias que aplican algunas empresas multinacionales exitosas en la promoción de prácticas de bienestar, está “analizar y abordar el ambiente laboral psicosocial y la organización de las tareas” (p. 16), con el objetivo de mejorar el bienestar emocional de los trabajadores.

Asimismo, el Wellness 3.0 hace énfasis en la importancia de conciliar la vida familiar y personal con la vida laboral, considerando que los colaboradores dedican la mayor parte del día a trabajar y tienen responsabilidades familiares y personales que deben atender.

En cuanto al desarrollo de hábitos saludables, Depetris et al. (2016) hacen referencia al estudio realizado por la consultora Regus, el cual indica que el estrés, el nerviosismo, la ansiedad y la tensión generada por situaciones complejas pueden impactar negativamente la salud de los trabajadores y provocar enfermedades como depresión, enfermedades cardíacas, etc. por tanto, las empresas que buscan ayudar a que los colaboradores mejoren sus

habilidades para afrontar situaciones adversas, pueden lograr “un ambiente más saludable, reducir el ausentismo y mejorar la productividad” (p. 18)

Ahora bien, lo presentado previamente se puede observar de forma resumida en la tabla nro. 54. Esta, da respuesta oportuna a los objetivos de la investigación, ya que destaca para cada una de las organizaciones: ¿Qué hace? ¿Por qué lo hace? ¿Cómo lo evalúan? Respecto a: 1. Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación. 2. Salud Física: Deporte y Actividad Física y 3. Bienestar emocional. Sin embargo, cabe destacar que, al no existir prácticas asociadas a la buena nutrición y alimentación, no se da respuesta a las dos últimas interrogantes.

Tabla 54
Resumen de las Prácticas.

	Iberoseguros	Seguros Venezuela
	1. Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación	
¿Qué hacen?	No existen políticas ni planes asociados a nutrición. El tema es tocado en las actividades deportivas.	Ya no existen planes ni programas dirigidos a la nutrición y buena alimentación, antes sí.
	2. Salud Física: Deporte y Actividad Física	
¿Qué hacen?	7 actividades deportivas por año que forman parte del Programa Recreativo Laboral exigido por el INCRET, en el mes de Septiembre tienen una actividad deportiva cada viernes (zumba, circuitos, bailoterapia, etc.). No incluyen a las familias.	Mensualmente tienen actividades deportivas (Bailoterapia una vez al mes, durante el mes de Agosto dos clases de yoga por semana). Forman parte de la planificación y cronograma de actividades de Capital Humano. No incluye a las familias.
¿Por qué lo hacen	Cumplir con lo exigido por el INCRET. Generar buen ambiente laboral e integración entre los colaboradores.	Tienen como objetivo principal retener a los trabajadores, propiciar buen clima laboral y cumplir con lo exigido por la LOPCYMAT
¿Cómo lo evalúan?	Evalúan la participación, a través de registro de asistencia. Envían un cuestionario para evaluar las actividades y solicitar sugerencias.	No evalúan las actividades.
	3. Bienestar Emocional:	
	3.1. Ambiente Laboral	
	Poseen un reglamento interno que guía el desempeño positivo de la organización. Tienen actividades que ayudan a la integración: Dr. Yaso en Julio y Agosto de 2019, encuentros con Presidencia trimestralmente. Además el resto de las actividades tienen como objetivo generar buen ambiente laboral e integración entre los trabajadores.	Realizan teatro motivacional 3 veces en el año, café con Presidencia cada dos meses, agasajos por el día de la madre y del padre, karaokes. Además, el resto de las actividades tienen como objetivo generar buen ambiente laboral e integración entre los colaboradores, son planificadas trimestralmente.
	3.2. Flexibilidad	
¿Qué hacen?	Cuentan con un reglamento interno con las condiciones de los permisos y horarios. Poseen una sola actividad recreativa que incluye a las familias.	Existe una normativa que rige la política de permisos y ausencias. En Agosto y Septiembre tienen actividades con los hijos de los trabajadores.
	3.3. Desarrollo	
	Realizan talleres y campaña "océano azul" donde se estimulan los valores organizacionales. En la actividad con Dr. Yaso se dan herramientas para el manejo del estrés y situaciones adversas. Toman en consideración el desarrollo de carrera como parte del bienestar del trabajador. La planificación es mensual.	Se realizan charlas sobre estrés laboral, terapias de masajes, yoga y talleres motivacionales. Las capacitaciones son limitadas y dirigidas solo al personal que lo requiere. La planificación es trimestral.
¿Por qué lo hacen	Forma parte de la planificación estratégica. Asociado a los valores, misión y visión de la empresa. Busca generar clima laboral positivo y bienestar en los trabajadores.	Tienen como objetivo principal retener a los trabajadores y generar un buen clima laboral.
¿Cómo lo evalúan?	A través de un cuestionario miden la satisfacción frente a las actividades y llevan un registro de participación.	No evalúan las actividades.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Posterior a la presentación y discusión de los resultados, a efectos de la investigación, se señalan las conclusiones y recomendaciones que son de utilidad tanto para Iberoseguros como para Seguros Venezuela y sus colaboradores; también constituye una referencia para organizaciones (sean del sector asegurador o no) que deseen desarrollar programas de bienestar o mejorar las estrategias ya existentes. Finalmente, el capítulo ofrece recomendaciones que ayudan a afianzar una línea de investigación en la Universidad Católica Andrés Bello, asociado a bienestar laboral.

En cuanto a las **conclusiones**:

Al principio de esta investigación, se plantearon 3 preguntas iniciales: ¿qué hacen las empresas para ofrecer bienestar en el ambiente de trabajo?, ¿por qué llevan a cabo estos programas de bienestar? y ¿cómo evalúan y hacen seguimiento a su gestión?

Tal como menciona Depetris et al. (2016):

El Wellness empresarial, traducido al español como bienestar empresarial, emerge como una forma de promover el bienestar en las organizaciones con soluciones de salud para los empleados a través del ejercicio, la nutrición saludable y la mejora de la energía. Su principal objetivo es inculcar hábitos de vida saludable para sus empleados. (p. 7)

En tal sentido, para esta investigación se estudiaron tres elementos en dos empresas del sector asegurador (Iberoseguros y Seguros Venezuela): salud física- nutrición y buena alimentación; salud física- deporte y actividad física y bienestar emocional, comprendido como ambiente laboral, flexibilidad y desarrollo de habilidades. A continuación, se presentan las conclusiones, separadas por los apartados indicados anteriormente y por organización.

I. Salud Física- Nutrición:

- a. Iberoseguros: No tiene políticas ni planes asociados a nutrición, sino que a través de las actividades deportivas aborda elementos asociados a la alimentación. Debido a que estos planes no han sido visto como prioritarios por la organización, no lo planifican y además, no tienen seguimiento.
- b. Seguros Venezuela: se concluye que si bien antes había regularidad y variedad en la aplicación de las actividades asociadas a nutrición, actualmente estas estrategias no existen.

Para la sección de Salud Física – Nutrición, se puede concluir que ambas organizaciones no poseen políticas ni estrategias asociadas a la estimulación de la alimentación saludable de cada uno de sus colaboradores, ya que no las contemplan como prioridad en su planificación.

II. Salud Física - Deporte:

- a. Iberoseguros: se concluye que, a pesar de que un 51,20% de los colaboradores señala que la organización realiza actividades deportivas, éstas están limitadas a 7 actividades al año, las cuales para el momento de la investigación se llevarían a cabo cada viernes, en el mes de septiembre del 2019 (ver Anexo D). Estas 7 actividades son exigidas por el INCRET y la participación es evaluada porque lo exige la LOPCYMAT y además, aplican un cuestionario (el cual no fue compartido por la organización) para conocer el nivel de satisfacción y las sugerencias.

En tal sentido, se puede concluir que, la organización tiene como una de sus principales motivaciones, el llevar a cabo estas estrategias con el objetivo de cumplir un requerimiento legal que es solicitado por el INCRET, este denominado como Programa Recreativo Laboral, según Orozco (2019) es un: “conjunto de actividades recreativas, culturales y deportivas concatenadas entre sí” (p. 1)

- b. Seguros Venezuela: El 90,24% de los colaboradores destaca que si se llevan a cabo este tipo de actividades. Sin embargo, antes tenían más variedad en las actividades deportivas y actualmente, sólo realizan bailoterapia una vez al mes y en el mes de agosto yoga dos veces por semana. Asimismo, estas son implementadas para retener al

personal, ofrecer bienestar a los trabajadores y cumplir con las exigencias de la LOPCYMAT. No obstante, las actividades que se llevan a cabo no son evaluadas formalmente. Ahora bien, se puede concluir que a pesar del alto porcentaje que está de acuerdo con que se realizan estas actividades, en años anteriores la aseguradora tenía como norte la variabilidad y recurrencia de las actividades.

A efectos de la Salud Física – Deporte, se puede concluir que ambas organizaciones si consideran actividades asociadas a esta dimensión dentro de su planificación. Sin embargo, uno de los principales motivos es el cumplimiento legal. De hecho, en Iberoseguros la cantidad de actividades que se deben realizar, se acoplan a lo declarado en la ley y en Seguros Venezuela, se rigen por algunos parámetros establecidos por la LOPCYMAT. Por otra parte, se puede concluir que los colaboradores de ambas organizaciones desean que estas estén caracterizadas por una mayor frecuencia y variabilidad.

III. Bienestar emocional:

- a. Iberoseguros: se puede concluir que en cuanto a las estrategias asociadas a ofrecer un ambiente laboral agradable, poseen una normativa que regula el buen desempeño y también, realizan actividades para estimular la integración. Respecto a las estrategias de flexibilidad, tienen un reglamento interno donde especifican los horarios y condiciones de los permisos; además, solo tienen una actividad recreativa que incluye a las familias. Por último, tienen una estrategia de desarrollo llamada “Océano Azul” para estimular valores corporativos y también, tienen oportunidades de desarrollo de carrera, las cuales son consideradas dentro de las estrategias aplicadas para generar bienestar a los colaboradores. Asimismo, brindan herramientas para manejo de estrés en algunas actividades. Estas acciones son hechas con el objetivo de ofrecer un clima laboral positivo, así como apoyar y ofrecer bienestar a los trabajadores, esto se puede evidencia en que, un 56,09% de la muestra de los colaboradores, se encuentra “satisfecho” con ello.
- b. Seguros Venezuela: se puede concluir que en cuanto a las estrategias asociadas a ofrecer un ambiente laboral agradable, la organización hace todas las actividades con el objetivo de incentivar la integración entre los colaboradores y que exista un buen ambiente laboral. Respecto a la flexibilidad, la empresa tiene políticas dirigidas a

horario y permisos por situaciones concretas; además, se llevan a cabo actividades recreativas con cierta regularidad, donde también son incluidas las familias. Por último, tienen estrategias de desarrollo donde los trabajadores tienen espacios para relajarse; brindan herramientas a través de charlas para el manejo adecuado del estrés. Sin embargo, las capacitaciones profesionales son limitadas. Estas estrategias son aplicadas considerando los dos objetivos claves de Capital Humano, tales como: retención y formación. Finalmente, las actividades son evaluadas a través del cumplimiento de metas del Plan Estratégico, pero a los trabajadores no se les consulta su opinión. Sin embargo, al momento de la investigación, se le consultó a los colaboradores el nivel de satisfacción frente a las prácticas, donde un 85,40% señala que se encuentra “satisfecho”.

Al comparar las prácticas de ambas empresas con la teoría de Wellness desarrollada a lo largo de esta investigación, se puede concluir que tanto Iberoseguros como Seguros Venezuela no se adaptan a las expectativas teóricas, por las siguientes razones:

- Ninguna de las dos organizaciones tiene programas ni políticas dirigidas exclusivamente a bienestar. Los programas de Wellness deben tener un objetivo y procesos claros de medición y seguimiento; es esencial que en la planificación se diseñen programas integrales.
- Ambas empresas, están motivadas por el cumplimiento de exigencias legales (INCRET y LOPCYMAT). Tal como indica la OMS (2010), todos los países tienen parámetros legales que les piden a los empleadores proteger y ofrecer un mínimo de condiciones a los trabajadores, siendo adecuado que las empresas actúen conforme a la ley. Sin embargo, los programas de bienestar van más allá del cumplimiento de las exigencias de la normativa laboral (Serna y Cardona; 2016).
- En Iberoseguros tienen diseñado un cuestionario de evaluación, aplicado en la mayoría de las actividades y estrategias desarrolladas; en Seguros Venezuela se guían por los comentarios que reciben. Depetris et al. (2016) en su definición de Wellness, explica que los programas de bienestar deben estar expuestos a procesos de evaluación

constante: al comienzo para reconocer las necesidades, en el desarrollo y al final para detectar las oportunidades de mejora.

- Ninguna de las dos empresas toma como prioritario el tema de la nutrición y alimentación saludable de sus colaboradores a la hora de desarrollar estrategias. Dentro del Wellness 3.0 se puede observar que uno de los factores principales que aborda es la buena alimentación de los trabajadores.
- Las empresas, en años anteriores ofrecían más variedad y regularidad en las acciones y estrategias aplicadas, la explicación para este cambio, lo justifican en las condiciones económicas y sociales del país. La Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (2017) resalta que en el contexto actual, el bienestar de los trabajadores es un elemento primordial para el buen desempeño de las empresas.
- Ninguna de las dos empresas, ve como prioritario la inclusión de las familias en las estrategias de bienestar. El enfoque Wellness 3.0 da relevancia a la participación de las familias y a las facilidades que ofrece la empresa para que los trabajadores mantengan el equilibrio entre su vida laboral y personal. Sin embargo, las dos organizaciones se preocupan por la flexibilidad de horarios y permisos ante distintas situaciones.
- La regularidad de las actividades y estrategias que aplican Iberoseguros y Seguros Venezuela es baja. De hecho, en el cuestionario aplicado en esta investigación, la mayoría de los colaboradores indicó que quisieran que este punto fuese mejorado y que la frecuencia de las actividades fuese mayor. En tal sentido, los programas de bienestar tienen como objetivo promover hábitos saludables y generar condiciones óptimas en el tiempo; tal como expone el American College of Sport Medicine, citado por Pavon (2008), donde la regularidad es clave en la consolidación de los hábitos.

En contraste, se puede concluir que dentro de las fortalezas que tienen ambas organizaciones en sus prácticas de bienestar actuales, se encuentra que:

- Para ambas empresas, es importante la retención del personal y ofrecerles a los trabajadores un ambiente laboral positivo. Depetris et al. (2016) indica que los programas de bienestar, actualmente son vistos como un componente atractivo de la

compensación total, el cual puede ser utilizado en los procesos de captación y retención del talento.

- Las dos organizaciones incluyen a todos los empleados dentro de las estrategias que diseñan. La OMS (2010) indica que los entornos de trabajo saludables deben ofrecer accesibilidad y aceptación, asegurando así que “se minimicen o eliminen las disparidades entre grupos de trabajadores” (p. 14)
- A pesar del contexto económico, social, político y legal venezolano, Iberoseguros y Seguros Venezuela siguen preocupándose por ofrecerle prácticas de bienestar a sus trabajadores.

En cuanto a las **Recomendaciones:**

Los Programas de Bienestar impactan positivamente en la vida de los trabajadores y en la productividad de las organizaciones. El valor que aportado por esta investigación, se asocia a que desde el punto de vista del empleado, estas estrategias mejoran la calidad de vida puesto que tal como indica Depetris et al. (2016), aumentan el bienestar, refuerza hábitos saludables, disminuye el estrés, aumenta la satisfacción y la motivación en el trabajo. Asimismo, para la empresa puede significar mejorías en el desempeño de las labores y el aumento de la productividad, gracias a trabajadores más comprometidos y saludables; estas estrategias son herramientas ideales para llegar a los colaboradores, generar cultura saludable y un ambiente laboral positivo. En tal sentido, una organización que se preocupa por sus trabajadores y les ofrece espacios donde se promuevan hábitos de vida saludable, tiene una imagen corporativa positiva y competitiva en el mercado laboral actual.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos y las conclusiones anteriormente descritas, a continuación se presenta un conjunto de recomendaciones, dirigidas no solo a mejorar las estrategias de bienestar que se llevan a cabo actualmente en Iberoseguros y Seguros Venezuela, sino a cualquier organización (sea del sector o no) que desee iniciar o mejorar sus prácticas de bienestar y a futuras investigaciones. Además, se presentan una serie de recomendaciones para futuras investigaciones sobre programas de bienestar.

1. Recomendaciones para Iberoseguros y Seguros Venezuela.

Tomando en cuenta que ninguna de las dos organizaciones tienen programas ni políticas dirigidas exclusivamente a bienestar, se sugiere tomar en consideración el “Círculo de Deming”, recomendado por Depetris et al. (2016), ya que, el mismo indica que cada programa o proyecto debe pasar por una serie de pasos: 1. Planificar (medir el punto de partida, recolección de información inicial). 2. Ejecutar (poner en marcha las actividades planificadas). 3. Verificar (evaluación de resultados, de acuerdo a lo planificado o esperado al comienzo del proceso). 4. Actuar (optimizar y cambiar lo necesario para asegurar mejores resultados). La presente investigación buscó reconocer si las empresas estudiadas tienen programas de bienestar y si estos tienen una planificación clara, con objetivos establecidos y también, si evalúan las acciones y hacen algo por mejorar. Por tanto, se puede aprovechar esta investigación y los resultados obtenidos para re-planificar y ejecutar de forma más efectiva los planes, cumpliendo con el “Círculo de Deming”, Figura 3.

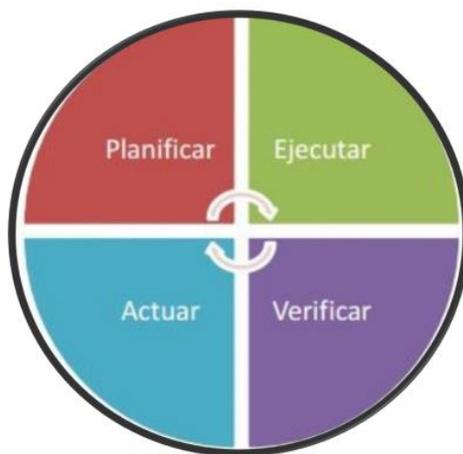


Figura 3

Círculo de Deming

Fuente: Depetris et al. (2016) Wellness Empresarial

En tal sentido, es importante mencionar que Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (CDC) (2016) sugieren que dentro de la planificación y desarrollo de los programas, exista apoyo por parte de los líderes de cada área para que estos sean ejemplo y valedores de los programas de bienestar; nombrar un coordinador y organizar un comité que se encargue de supervisar el desarrollo del programa; delimitar los recursos necesarios para el cumplimiento

de los objetivos; mantener una comunicación efectiva con los trabajadores a lo largo del desarrollo del programa; investigar y recabar datos que ayuden en la planificación y evaluación de los programas; evaluar el impacto de las estrategias, a través del análisis de brechas, entre lo esperado y lo logrado finalmente. Depetris et al. (2016) en su definición de Wellness, explica que los programas de bienestar deben estar expuestos a procesos de evaluación constante: al comienzo para reconocer las necesidades, en el desarrollo y al final para detectar las oportunidades de mejora; sin embargo, para el momento de esta investigación, Iberoseguros tiene un cuestionario de evaluación aplicado al final de la mayoría de las actividades y Seguros Venezuela no cuenta con procesos de evaluación bien definidos, por lo tanto, se sugiere reforzar los procesos de evaluación tomando en cuenta lo dicho anteriormente.

Por otro lado, Depetris et al. (2016) resalta que los programas de bienestar pueden responder a una decisión interna de la organización o a una imposición de un agente externo. En el caso de las dos organizaciones, hasta el momento, se han limitado a cumplir con lo exigido por el INCRET y la LOPCYMAT; pero se recomienda que las prácticas vayan más allá y sean más novedosas. Para ello, pueden aprovechar el talento humano que tienen internamente para diseñar y ejecutar las estrategias de bienestar, logrando que el mismo personal sea quien dicte charlas y realice las prácticas, sin necesidad de acudir a instructores o capacitadores externos que signifiquen un nivel de inversión que las compañías no pueden cubrir.

Dentro del Wellness 3.0, según Depetris et al. (2016) se puede observar que uno de los factores principales es la buena alimentación de los trabajadores, sin embargo, ninguna de las dos organizaciones tienen estrategias de este tipo, por lo que se recomienda evaluar la integración de estas estrategias a la planificación de los programas, por ejemplo a través de: charlas nutricionales, boletín informativo, capacitación y desarrollo de hábitos, así como campañas de bienestar (ejemplo: día, mes o semana de alimentación saludable), etc.

Asimismo, el Wellness 3.0 da especial importancia a la integración de las familias y de hecho, ambas empresas tienen actividades donde pueden participar las familias, pero se recomienda evaluar si pueden ser más recurrentes y variadas; entendiendo que en el caso de Iberoseguros, solo tiene una actividad anual donde son incluidos y Seguros Venezuela solo los

incluye en las actividades recreativas, siendo importante que existan espacios para que las familias también desarrollen hábitos saludables, como el deporte y la buena alimentación. Además, evaluar la posibilidad de implementar modalidades de trabajo más flexibles, de tal manera que el empleado pueda mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal.

El objetivo principal de los programas de bienestar es generar y desarrollar en los colaboradores hábitos saludables, por lo que resulta esencial que las estrategias aplicadas sean frecuentes y ayuden a consolidar las conductas promovidas. En el caso de Iberoseguros y Seguros Venezuela, los trabajadores expresaron a través de los cuestionarios aplicados que les gustaría que las estrategias y actividades tuviesen mayor regularidad. Dicho esto, se recomienda a ambas organizaciones, revisar si está dentro de sus posibilidades atender estas expectativas de los colaboradores.

Por último, es importante resaltar dos de las recomendaciones de Buck Consultants, citados por IBERMUTUAMUR (2014): 1. Definir una propuesta organizacional donde estén involucradas todas las partes y se tomen en consideración los objetivos y metas de la empresa. 2. Invertir tiempo y encontrar espacios para explicar a los trabajadores cuáles son las razones, objetivos y beneficios que traen consigo los programas de bienestar. En el caso de Iberoseguros, cuentan con una población motivada a participar (tal como pudo observarse en los resultados del cuestionario aplicado), por lo que sería importante que involucren a los trabajadores, para planificar nuevas estrategias de bienestar en conjunto. En relación a Seguros Venezuela, cuentan con una población que no está motivada a participar en las actividades realizadas, por lo que resulta esencial que se abran espacios donde se les explique a los trabajadores cuáles son los beneficios que pueden obtener con los programas de bienestar.

2. Recomendaciones para futuras investigaciones

Con el objetivo de afianzar una línea de investigación asociada al bienestar laboral de los colaboradores, se recomienda a futuras investigaciones:

- Realizar un análisis en otras empresas del sector asegurador y/o de otro sector económico, con el objetivo de enriquecer las comparaciones, así como la identificación de mejores prácticas que estén llevando a cabo las organizaciones del mercado laboral venezolano.

- Llevar a cabo la investigación en pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como en grandes corporaciones, de tal manera que se puede analizar con mayor amplitud las mejores prácticas.
- Ahondar en la percepción de los trabajadores sobre estas prácticas, haciendo énfasis en los niveles de satisfacción e involucramiento de la organización, con el fin de evaluar las posibles oportunidades de mejora sugeridas por los mismos colaboradores.
- Investigar la efectividad de los programas y estrategias de bienestar, indagando en el impacto que puede tener en el trabajador y en la empresa.
- Además de identificar las buenas prácticas, ahondar en cómo estas podrían estar relacionadas o no con el compromiso organizacional, intención de abandono al puesto de trabajo, retención del talento, productividad y cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashe-Edmunds, S. (s.f.) *Bienestar y productividad en el trabajo*. Recuperado el 02 de enero de 2019, de: <http://work.chron.com/wellness-productivity-workplace-1198.html>.
- AAFP (s.f.) *Salud Mental*. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de: http://www.healthisprimary.org/sites/default/files/201605/HIP_Mental%20Health_Tear%20Sheet_Spanish_0.PDF
- Airasca, D. (2000) *Actividad física y salud*. Journal PubliCE. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de: <https://g-se.com/actividad-fisica-y-salud-1-sa-P57cfb270e3e36>
- Atalaya, M. (1999) *Satisfacción laboral y productividad*. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm#Docente
- Baicker, K. Cutler, D. y Song, Z. (2010) *Workplace wellness programs can generate savings*. Health Affairs. Vol. 29, No. 2. Recuperado el 15 de abril de 2019, de: <https://www.healthaffairs.org/doi/full/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Banco Mundial. (2018) *Los empleos del futuro requieren más inversión en las personas*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/10/11/jobs-of-the-future-require-more-investment-in-people>
- Barrios, S. y Paravic, T. (2016) *Promoción de la salud y un entorno laboral saludable*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19.pdf>
- Banerjee, J., Roberts, N. y Smofsky, A. (2013) *Wellness for a global workforce*. Sentinel Consulting Ltd. Recuperado el 2 de enero de 2019, de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@ilo_aids/documents/genericdocument/wcms_234832.pdf
- Basile, A. (2018) *La importancia del Bienestar Laboral para un mejor desempeño*. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de: <https://www.raet.com/atam/blog/bienestar-en-el-trabajo>
- Belini, J., Perfeito, R., Rolim, A., Quina, M., Trevisan, J. y Goncalves, B. (2018) *Wellness room as a strategy to reduce occupational stress: quasi-experimental study*.

- Universidad Estadual del Norte de Paraná en Brasil. *Revista Brasileira de Enfermagem* Vol. 71. Recuperado el 15 de abril de 2019, de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672018000700483&lang=es
- Bonomie y Hernández (2010) *Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3297019.pdf>
- Buck Consultants & Xerox (2014) *Working Well*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: https://www.speakcdn.com/assets/1441/working_well.pdf
- Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria. (2017) *Perspectivas Sociales en el año 2017*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <http://www.venamcham.org/?p=1720>
- Carmona, I. y Garrosa, E. (2011) *Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion12.pdf>
- CCOHS. (2018) *Health and Wellness*. Government of Canada. Recuperado el 19 de enero de 2019, de: <https://www.ccohs.ca/topics/wellness/>
- CCOHS (2019) *Program Development*. Government of Canada. Recuperado el 19 de enero de 2019, de: <https://www.ccohs.ca/topics/wellness/program/>
- CDC (2016) *Workplace Health Model*. Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos. Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html>
- Celma, M. (2011) *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable*. Universitat de Girona. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial (2017) *Informe de Capital Humano 2017*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <http://www.cdi.org.pe/InformedeCapitalHumano/index.html>
- CERES (s.f.) *Manual para CERES elaborar códigos de ética empresarial*. Recuperado el 7 de enero de 2019, de: https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual_para_ElaborarCodigos_de_Etica_Empresarial.pdf
- Chapman A. (2007) *Maslow's Hierarchy of Needs*. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de: www.businessballs.com/maslow.htm

- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. McGraw-Hill.
- CONAPRI (2018) *Informe de competitividad 2018 del Foro Económico Mundial*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <http://conapri.org/informe-de-competitividad-2018-del-foro-economico-mundial/>
- Consejería de Educación de la Junta de Extremadura. (2008) *El mundo actual. Desarrollo y subdesarrollo. Globalización y mundialización*. Unidad 3. España. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: https://cepacaceres.educarex.es/web/departamentos/so/SO_N2M2_U3.pdf
- Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales (2014) *Promoción de la salud en el lugar de trabajo*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: https://www.repositoriosalud.es/bitstream/10668/1998/1/PromocionSalud_LugarTrabajo_2014.pdf
- Consejo Nacional de Competitividad (2016) *Reporte de Capital Humano 2016*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/Informe-de-Capital-Humano-2016.pdf>
- Davis, Loyo, Glowka, Schwertfeger, Danielson, Brea, Easton y Griffin-Blake (2009) *A Comprehensive Worksite Wellness Program in Austin, Texas: Partnership Between Steps to a Healthier Austin and Capital Metropolitan Transportation Authority*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: https://www.cdc.gov/pcd/issues/2009/apr/08_0206.htm
- Del Canto, E., Silva, A. y Fernandes, V. (2015) *Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos*. Universidad Rafael Belloso Chacín. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de: <http://www.redalyc.org/html/993/99340840001/>
- Delgado, J. (2014) *Motivación organizacional y bienestar laboral*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf;jsessionid=EF88C2C88EC97ED44D7FE08C5D0667F4?sequence=1>
- De Miguel, J., Schweiger, I., de las Mozas, O. y Hernández, J. (2011) *Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar*. Universidad Autónoma de Barcelona. Revista de Psicología del Deporte. Vol. 20. Recuperado el 15 de abril de 2019, de: <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235122167023.pdf>

- Depetris, M., Galansino, S. y Ranauro, L. (2016) *Wellness Empresarial*. Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5953/Depetris.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza, R. (2004) *Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela*. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/25070/articulo7.pdf;jsessionid=C0DBE9385A306A62CF27400C3F5ED729?sequence=2>
- Fernández, A. (2012) *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Forbes (2017) *The Top Corporate Wellness Trends To Watch For In 2017*. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2017/01/18/the-top-corporate-wellness-trends-to-watch-for-in-2017/#61000ab7b282>
- Foro Económico Mundial (2018) *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Fragua, C. (2016) *5 Necesidades básicas de las personas en sus puestos de trabajo*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <https://www.observatoriorh.com/mercado-de-trabajo/5-necesidades-basicas-de-las-personas-en-sus-puestos-de-trabajo.html>
- García-Allen, J. (s.f.) *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gebhardt, D. y Crump, C. (1990) *Employee fitness and wellness programs in the workplace*. American Psychological Association. Recuperado el 15 de abril de 2019, de: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.45.2.262>
- Global Workplace Trends (2017) *Sodexo's Focus: Quality of Life*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: https://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Media/Sodexo-2017-workplace-trends-report.pdf?_hstc=227542338.b2dbd67cf7a0e02bfa632e7ca7d06ab8.1542405397734.1543196566154.1543862782149.3&_hssc=227542338.1.1543862782149&_hsfp=2034100525&_ga=2.205710486.464929567.1543862770-845735423.1542405376

- Granados, I. (2011) *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios*. Revista de Investigación en Psicología - Vol. 14, N. ° 2pp. 213 – 225. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109/1827>
- Grau y Hernández (2018) *AFP: Las cifras de Venezuela bajo el gobierno de Maduro*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <http://www.ghm.com.ve/afp-las-cifras-de-venezuela-bajo-el-gobierno-de-maduro/>
- Great Place to Work (2019) *Nuestra Metodología*. Recuperado el 9 de septiembre de 2019, de: <https://www.greatplacetowork.com.ve/home/nuestra-metodologia>
- Greiner, P. (1987). *Nursing and worksite wellness: Missing the boat*. *Holistic Nursing Practice*, 2(1), 53–60. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: https://journals.lww.com/hnpjournal/Citation/1987/11000/Nursing_and_worksite_wellness_Missing_the_boat.9.aspx
- IBERMUTUAMUR (2014) *Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas*. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de: https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf
- Iberoseguros (s.f.) *Quiénes somos*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de: <http://www.iberoseguros.com/>
- INCRET (s.f.) *Formato Técnico de presentación del Programa Recreativo Laboral*. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de: <http://www.cric.org.ve/uploads/archivos/js1NwhxxtM.pdf>
- Jaramillo, O. (2011) *La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expo pyme de la Universidad del Norte*. Recuperado el 7 de enero de 2019, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf>
- Jiménez, D. (2017) *El ABC del Wellness Corporativo*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: https://issuu.com/pedro7281/docs/libro_el_abc
- Kelloway, K. y Day, A. (2005) *Building Healthy Workplaces: What We Know So Far*. *Canadian Journal of Behavioural Science* 37(4):223-235. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de: https://www.researchgate.net/publication/232574599_Building_Healthy_Workplaces_What_We_Know_So_Far

- Kohll, A. (2017) *8 Trends That Will Impact Worksite Wellness in 2018*. Forbes. Recuperado el 19 de enero de 2019, de: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2017/12/13/8-trends-that-will-impact-worksite-wellness-in-2018/#3976e156227a>
- Lewis, A (2017) *The Outcomes, Economics, and Ethics of the Workplace Wellness Industry. Health Matrix: The Journal of Law Medicine*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: <https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1600&context=healthmatrix>
- Llul, P. (2015) *Wellness, un nuevo concepto del trabajo*. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de: <https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/211673-Wellness-un-nuevo-concepto-de-trabajo.html>
- LOPCYMAT (2005) Gaceta Oficial Número 38.236./26. Venezuela. Julio de 2005. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de: <http://hysindustrial.blogspot.com/2008/01/articulo-59-69-y-70-lopcymat.html>
- Machado, A. (s.f) *Tamaño de la muestra y diseños muestrales muestreo concepto tipos diseños muestrales de uso frecuente aleatorio simple cálculo del tamaño muestral estimar la media poblacional estimar la proporción poblacional sistemático estratificado por conglomerado*. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de: https://www.academia.edu/8958300/TAMA%C3%91O_DE_LA_MUESTRA_Y_DISE%C3%91OS_MUESTRALES_MUESTREO_CONCEPTO_TIPOS_DISE%C3%91OS_MUESTRALES_DE_USO_FRECUENTE_ALEATORIO_SIMPLE_CALCULO_DEL_TAMA%C3%91O_MUESTRAL_ESTIMAR_LA_MEDIA_POBLACIONAL_ESTIMAR_LA_PROPORCION_POBLACIONAL_SISTEMATICO ESTRATIFICADO POR CONGLOMERADO
- Manterola, C. y Otzen, T. (2017) *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Recuperado el 11 de enero de 2019, de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Martínez, A. y Padrón, C. (2016) *Conceptos básicos en alimentación*. Recuperado el 26 de mayo de 2019, de: <https://www.seghnp.org/sites/default/files/2017-06/conceptos-alimentacion.pdf>
- Martínez, J., García, A. y Aldebarán, V. (2016) *Estrategias para el control del estrés empresarial. Un estudio longitudinal en una empresa mediana*. Ajedrez Consultores. Recuperado el 8 de septiembre de 2019, de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00038.pdf>
- Maslow, A. (2005) *Management según Maslow, una visión humanista para la empresa de hoy*. Editorial Paidós Ibérica.
- Mirabal, A. (2017) *Riesgo e incertidumbre: un asunto de gerencia*. Universidad Centroccidental Lisando Alvarado, Venezuela. Recuperado el 17 de enero de 2019, de:

- http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista38/Compendium_38_2017_Editorial.pdf
- Miquilena, D. (2011) *Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4, N° 8, julio-diciembre 2011. Universidad de Carabobo. Recuperado el 8 de septiembre de 2019, de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art2.pdf>
- Monje, C. (2011) *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. Recuperado el 7 de enero de 2019, de: <https://drive.google.com/file/d/0B8BiCoxC6OQ1U1FuYUNLZ3ltNHc/view>
- Muñoz, A. y Castro, E. (2010). *De la promoción de la salud a los ambientes de trabajo saludables. Salud de los trabajadores*. Vol. 18 N° 2. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol18n2/art05.pdf>
- NWI (2018) *The Key to Thriving: Six Dimensions of Wellness*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: <https://www.nationalwellness.org/page/NWC2019>
- Oficina de Coordinación de Programas del Caribe. (2008) *Whatishealth and wellness?* Trinidad y Tobago. Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de: <http://www1.paho.org/English/AD/dpc/nc/7-dimensions-wellness.pdf>
- OIT (1998) *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Servicios de salud en el trabajo*. Recuperado el 1 de diciembre de 2018, de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/sumario.pdf>
- OIT (2005) *Food at Work*. Oficina Internacional del Trabajo- Departamento de la Comunicación. Recuperado el 8 de septiembre de 2019, de: https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/s_foodatwork.pdf
- OIT (2009) *Salud y vida en el trabajo: Un derecho humano fundamental*. Recuperado el 11 de enero de 2019, de: https://www.ilo.org/legacy/english/protection/safework/worldday/products09/booklet_09-es.pdf
- OIT (2011) *El tiempo de trabajo en el siglo XXI Informe para el debate de la Reunión tripartita de expertos sobre la ordenación del tiempo de trabajo*. Recuperado el 1 de diciembre de 2018, de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_162148.pdf
- OIT (2014) *Improving health in the workplace: ILO's framework for action*. Recuperado el 1 de diciembre de 2018,

de:https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_329350/lang-es/index.htm

OIT (2018) *Los individuos, el trabajo y la sociedad*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_618366.pdf

OMS (2004) *Promoción de la Salud Mental*. Informe Compendiado. Fundación Victoriana para la Promoción de la Salud y la Universidad de Melbourne. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de: https://www.who.int/mental_health/evidence/promocion_de_la_salud_mental.pdf

OMS (2010) *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Recuperado el 1 de diciembre de 2018, de: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Organización Panamericana de la Salud (2000) *Estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo, de América Latina y el Caribe*. Costa Rica. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: https://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf?ua=1

Orozco, J. (2019) *Guía para la Realización de Programas Recreativos Laborales*. INCRET. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de: https://www.academia.edu/11090915/GUIA_PARA_LA_REALIZACION_DE_PROGRAMAS_RECREATIVOS_LABORALES

Oxfan. (2012) *Realizar entrevistas semiestructuradas*. Recuperado el 20 de enero de 2019, de: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/252993/ml-guideline-conducting-semistructured-interviews-221112-es.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Pavon, A. (2008) *La Participación en Actividades Físico-deportivas*. Recuperado el 8 de septiembre de 2019, de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10790/PavonLores06de18.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

RAE (s.f.) *Salud*. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de: <https://dle.rae.es/?id=X7MRZku>

Reardon, J. (1998). *The history and impact of worksite wellness*. *Nursing Economics*, 16(3), 117–121. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9748973>

- Ríos, A. (2012) *Bienestar social laboral en las empresas como proceso para lograr calidad de vida*. Universidad de la Sabana. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2904/Alexandra%20R%C3%ADos%20Vidal%20Trabajo.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, G. (2009) *Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos*. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Sabino, C. (1992) *El proceso de investigación*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf
- S.A.D (2017) *La depresión cuesta 92.000 millones de euros al año en la UE, sobre todo por pérdida de productividad*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de: <https://www.saludadiario.es/pacientes-de-cerca/la-depresion-cuesta-92-000-millones-de-euros-al-ano-en-la-ue-principalmente-por-perdida-de-productividad>
- Sánchez, M (2017) *¿Por qué es importante el bienestar laboral?* Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de: <https://medium.com/meitpro-es/por-qu%C3%A9-es-importante-el-bienestar-laboral-d2675a4e0d9>
- Seguros Venezuela (s.f.) *Nosotros*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de: https://www.segurosvenezuela.com/portal/publicPages/nosotros_mv.jsp
- Serna y Cardona (2016) *Calidad de vida laboral y prácticas de responsabilidad social empresarial en empresas familiares del sector de turismo hotelero del centro occidente colombiano*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2780/Henao_Juan_Esteban_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sodexo (2017) *Wellness 3.0: auténtica calidad de vida en el trabajo*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de: <https://www.sodexo.es/blog/wellness-calidad-de-vida-trabajo/>
- Sparling, P. (2009) *Worksite Health Promotion: Principles, Resources, and Challenges*. US National Library of Medicine. National Institutes of Health. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/article/PMC2811520/>
- Suárez, B. (2017) *Valor del trabajo en el ámbito organizacional: mirada al contexto venezolano*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n28/art03.pdf>
- UCAB (s.f.) *UCAB 20-20*. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de: <https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/ucab-20-20/>

- Universidad de Wisconsin (s.f.) *Siete dimensiones del bienestar*. Escuela de Promoción de la Salud y Desarrollo Humano. Recuperado el 6 de enero de 2019, de: <https://www.uwsp.edu/HPHD/Pages/7dimensions.aspx>
- Vázquez, L. (2018) *El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones de Colombia*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/9950/1/VasquezLuis_2018_BienestarLaboralVentaja.pdf
- Velázquez, S. (s.f.) *Salud Física y Emocional*. Programa Institucional, Actividades de educación para una vida saludable. Unidad 3. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/licenciatura/documentos/LECT100.pdf
- WorldatWork. (2019) *What Is Total Rewards?* WorldatWork The Total Rewards Association. Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de: <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>
- WorldatWork. (2018) *2018 Inventory of Total Rewards Programs & Practices*. Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de: <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/Survey-Report-Total-Rewards-Inventory-2018.pdf>
- WorldatWork y Buck Consultants. (2013) *Emerging Technology in Health Engagement*. Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de: <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-emerging-technology-in-health-engagement.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario.



Este cuestionario busca recolectar información para una investigación sobre las **CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR ASEGURADOR EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**. La información que me proporcione es de máximo interés académico.

De antemano, gracias.

Datos Personales	
Cargo:	Sexo: M__ F__
Edad:	Antigüedad en la organización:
A continuación, se presenta un conjunto de interrogantes y enunciados, en los que deberá seleccionar con una X la opción de su preferencia.	

I. Salud Física: Nutrición y Buena Alimentación

1. ¿En Iberoseguros se llevan a cabo actividades para estimular la buena alimentación?	Si	No
Si tu respuesta fue SI , responde las siguientes preguntas. Si fue NO , pasa a la sección de "Salud Física: Deporte."		
2. ¿Consideras que la empresa debe involucrarse y estimular la adecuada alimentación de sus empleados?	Si	No

3. Iberoseguros lleva a cabo actividades para estimular la buena alimentación de sus trabajadores con regularidad:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Semanal | <input type="checkbox"/> Semestral |
| <input type="checkbox"/> Mensual | <input type="checkbox"/> Regularidad anual |
| <input type="checkbox"/> Trimestral | <input type="checkbox"/> Periodos de más de un año entre las actividades |

Planteamiento	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
4. Participo en las actividades referentes a nutrición				
5. Mi empresa incluye a las familias en estas actividades				
6. Mi empresa me pide que opine y de sugerencias para mejorar las actividades de nutrición que realiza				

7. ¿Iberoseguros evalúa las actividades sobre alimentación que lleva a cabo?: Si ___ No___

8. Si Iberoseguros evalúa las actividades relacionadas a adecuada alimentación, ¿cómo lo hace?:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> A través de entrevistas | <input type="checkbox"/> A través de cuestionarios (vía e-mail o formato en físico) |
|--|---|

9. ¿Todos en la empresa tienen acceso a las actividades de salud física (nutrición)?: Si ___ No___

10. ¿Cuál crees que es la motivación de tu empresa para llevar a cabo actividades de salud física (nutrición)?

11. Respecto a las actividades sobre alimentación, me siento:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> Poco satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | <input type="checkbox"/> Nada satisfecho |

12. De dichas actividades, quisiera mejorar:

II. Salud Física: Deporte y Actividad Física

1. ¿En Iberoseguros se llevan a cabo actividades para incentivar la actividad física y el deporte?	Si	No
Si tu respuesta fue SI , responde las siguientes preguntas. Si fue NO , pasa a la sección de "Bienestar Emocional".		
2. ¿Consideras que la empresa debe involucrarse y estimular la actividad física en la vida de sus colaboradores?	Si	No

3. Iberoseguros lleva a cabo actividades para incentivar la actividad física en la vida sus trabajadores con regularidad:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Semanal | <input type="checkbox"/> Mensual |
|----------------------------------|----------------------------------|

Trimestral
 Semestral

Anual
 Periodos de más de un año entre las actividades

Planteamiento	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
4. Participo en las actividades deportivas que realiza mi empresa				
5. Mi empresa incluye a las familias en estas actividades				
6. Mi empresa me pide que opine y de sugerencias para mejorar las actividades de salud física (deportivas) que realiza				

7. ¿Iberoseguros evalúa las actividades deportivas que lleva a cabo?: Si No

8. Si Iberoseguros evalúa las actividades deportivas que realiza, ¿cómo lo hace?:

A través de entrevistas

A través de cuestionarios (vía e-mail o formato en físico)

9. ¿Todos en la empresa tienen acceso a las actividades de salud física (deportivas)?: Si No

10. ¿Cuál crees que es la motivación de tu empresa para llevar a cabo actividades de salud física (deporte)?

11. Respecto a las actividades deportivas, me siento:

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Satisfecho

Nada satisfecho

12. De dichas actividades, quisiera mejorar:

III. Bienestar Emocional*.

*Entiéndase bienestar emocional como el resultado de la suma de distintos factores que otorga la organización: Flexibilidad, oportunidad de desarrollo y ambiente laboral.

1. ¿Iberoseguros pone en práctica estrategias para que tengas bienestar emocional? (Flexibilidad, oportunidad de desarrollo y ambiente laboral.)	Si	No
Si tu respuesta fue SI, responde las siguientes preguntas. Si fue NO, pasa al final de la encuesta.		
2. ¿Consideras que la empresa debe involucrarse y estimular el bienestar emocional de sus colaboradores?	Si	No

3. Iberoseguros emplea estrategias para ofrecer bienestar emocional en el trabajo:

Semanal

Semestral

Mensual

Anual

Trimestral

Periodos de más de un año entre las actividades

Planteamiento	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
4. Mi empresa busca realizar actividades de integración con mis compañeros				
5. Mi empresa me da las herramientas para que mantenga el equilibrio entre mi vida personal y laboral				
6. Me siento seguro en mi espacio de trabajo				
7. Tengo espacios para relajarme durante mi jornada laboral				
8. Mi empresa ofrece capacitaciones para manejar el estrés				
9. Participo en las capacitaciones para manejar el estrés				
10. Me desarrollo laboralmente en un ambiente agradable				
11. Mi empresa lleva a cabo actividades recreativas				
12. Participo en las actividades recreativas que desarrolla mi empresa				
13. Sé cuál es mi espacio y mi labor dentro de la compañía				
14. Mi empresa incluye a las familias en estas actividades				
15. Mi empresa me pide que opine y de sugerencias para mejorar las actividades y estrategias que aplica para ofrecer bienestar				

16. ¿Iberoseguros evalúa las estrategias de bienestar emocional que ofrece?: Si No

17. Si Iberoseguros evalúa las actividades dirigidas a estimular el bienestar emocional, ¿cómo lo hace?:

A través de entrevistas

A través de cuestionarios (vía e-mail o formato en físico)

18. ¿Todos en la empresa tienen acceso a las actividades y estrategias de bienestar emocional?: Si No

19. ¿Cuál crees que es la motivación de tu empresa para llevar a cabo dichas estrategias?

20. Respecto a las actividades orientadas al bienestar emocional, me siento:

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Satisfecho

Nada satisfecho

21. De estas actividades, quisiera mejorar:

Anexo B. Guía de entrevista.



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

Guía de entrevista

Preguntas abreboca

- ¿Cómo se encuentra hoy?
- ¿Cuál es su cargo? ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
- ¿La organización lleva a cabo actividades vinculadas al bienestar de los colaboradores?
- En caso de haber respondido a la pregunta anterior Si, ¿Qué tipo de actividades? ¿Cómo estas actividades están alineadas con la estrategia del negocio? ¿Existen políticas, planes, programas o proyectos? ¿Por qué si o por qué no?

Salud Física-Nutrición

- ¿Realizan actividades o llevan a cabo programas para estimular la buena alimentación y nutrición adecuada?
- En caso de que si... ¿Qué hacen? ¿Cada cuánto?
- ¿Todos los trabajadores tienen acceso a estas actividades?
- ¿Los trabajadores participan? ¿Tiene algún promedio de participación (datos)?
- ¿Las familias están incluidas en la planificación? ¿Tiene algún promedio de participación (datos)?

- ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan?
¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
- ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
- ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

Salud Física- Deporte

- ¿Hacen actividades deportivas o llevan a cabo programas para estimular la actividad física?
- En caso de que si... ¿Qué hacen? ¿Cada cuánto?
- ¿Todos los trabajadores tienen acceso a estas actividades?
- ¿Los trabajadores participan? ¿Tiene algún promedio de participación (datos)?
- ¿Las familias están incluidas en la planificación? ¿Tiene algún promedio de participación (datos)?
- ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan?
¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
- ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
- ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

Bienestar Emocional

(*Entiéndase bienestar emocional como el resultado de la **suma de distintos factores** que otorga la organización: Flexibilidad, oportunidad de desarrollo y ambiente laboral.)

- ¿Hacen actividades de integración o llevan a cabo programas para que las personas se sientan bien, identificados e integrados?
 - En caso de que si... ¿Qué hacen? ¿Cada cuánto?
 - ¿Todos los trabajadores participan en estas dinámicas?
 - ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
 - ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan? ¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
 - ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa?
 - ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

- ¿Tienen alguna práctica que ayude a las personas a mantener el equilibrio entre su vida laboral-personal?
 - En caso de que si... ¿Qué hacen? ¿Cada cuánto?
 - ¿Todos los trabajadores participan en estas dinámicas?
 - ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
 - ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan? ¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
 - ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

- ¿Tienen alguna práctica dirigida al desarrollo profesional y personal?
 - En caso de que si... ¿Qué hacen? ¿Cada cuánto?
 - ¿Todos los trabajadores participan en estas dinámicas?
 - ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
 - ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan? ¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
 - ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

- ¿Brindan herramientas para que los trabajadores sepan manejar el estrés? ¿Tienen alguna estrategia que permita que los trabajadores se sientan tranquilos y cómodos en su espacio de trabajo?
 - En caso de que si... ¿Cada cuánto?
 - ¿Todos los trabajadores participan en estas dinámicas?
 - ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
 - ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan? ¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
 - ¿Cómo evalúan? ¿Llevan algún registro?
 - ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

- ¿Llevan a cabo actividades recreativas?
 - En caso de que si... ¿Cada cuánto?

- ¿Todos los trabajadores participan en estas dinámicas?
- ¿Las familias están incluidas en la planificación? ¿Tiene algún promedio de participación (datos)?
- ¿Qué resultados cree que han tenido estas estrategias en los trabajadores?
- ¿Cómo le hacen seguimiento a estas actividades y estrategias? ¿Cómo evalúan? ¿Tienen algún instrumento de evaluación? ¿Llevan algún registro? ¿Manejan indicadores? ¿Cada cuánto evalúan?
- ¿Cuál es la motivación para llevar a cabo estas actividades? ¿Con qué objetivo lo hace la empresa? ¿Qué expectativas tiene la empresa? ¿Tienen relación con los valores, misión y visión de la empresa? ¿Estas estrategias están ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial?

Anexo C. Calendario de Actividades de Iberoseguros- Agosto.

 **Agosto 2019: 21 días hábiles – 4 lunes**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1 	2 	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15  	16	17	18
19 	20  25% 	21	22	23 	24	25
26 	27	28	29	30 	31	

 Abono Ticket de Alimentación
  Abono de la quincena
  Asunción de Nuestra Señora
  Bonificación Especial

 Fecha Límite para realizar pagos ante el IVSS
  Envío de Listado de Cumpleaños
  Bancario

 Pago de Guardería

Anexo D. Calendario de Actividades de Iberoseguros- Septiembre

 Septiembre 2019: 20 días hábiles – 4 Lunes						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5 	6	7	8
9	10	11 	12	13 	14	15
16 	17	18	19 	20 	21	22
23 	24	25	26 	27 	28	29
30 						

 Abono Ticket de Alimentación	 Bancario	 Día de la Virgen de Coromoto	 Bailo terapia	 Zumba	 Brigadistas
 Fecha Límite para realizar pagos ante el IVSS	 Envío de Listado de Cumpleaños	 Abono de la quincena	 Círculo	 25% Bonificación Especial	

Anexo E. Programa Recreativo Laboral (INCRET)- Iberoseguros.

PROGRAMA RECREATIVO LABORAL (INCRET)						
IBEROAMERICANA DE SEGUROS, C.A						
CRONOGRAMA						
I SEMESTRE						
Componentes	Descripción de Actividad	Participantes	Locación	Fecha	Responsables	
PAUSA RECREATIVA, TODOS LOS MESES, DOS VECES	Cultural (1)	Micro Teatro obra teatral motivacional.	Todos los Trabajadores	Instalaciones de la Organización (Intramuros)	Mar	D.P. Dayana Guanchez R.E: Isabella Pérez
	Deportiva (1)	Circuito Deportivo Actividad con estaciones dirigidas a varias partes del cuerpo.	Todos los Trabajadores	Instalaciones de la Organización (Intramuros)	Abr	D.P. Angie Gil R.E. Nally Arteaga
	Recreativa (1)	Ritmos Latinos actividad de integración con el objetivo de promover bienestar.	Todos los Trabajadores	Instalaciones de la Organización (Intramuros)	May	D.P. Ureana Boneray R.E.: María Barreto
	Actividad Recreativa Familiar	Actividades Recreativas y Deportivas, infantiles y para adultos.	Trabajadores y su grupo familiar directo	Parque La Carlota	Jun	D.P. Angie Gil R.E. Nally Arteaga

Anexo F. Calendario de Actividades de Seguros Venezuela- Febrero.



SEGUROS VENEZUELA

70
AÑOS

FEBRERO 2019

ACTIVIDADES DEL MES >

DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SÁB
					01	02
03	04	05	06	07 Talleres Motivacionales – Mirna González	08	09
10	11	12	13 YOGA DE LA RISA	14	15	16
17	18	19	20	21	22 BAILOTERAPIA	23
24	25	26 CAFÉ CON CARMEN	27	28		

REF: J-00034036-6



SEGUROS VENEZUELA
Siempre *contigo*

Porque:
Creemos en ti
Confiamos en ti
Cuidamos de ti.

🐦 @Seguros_Vzla
 |
www.segurosvenezuela.com
 |
📷 @seguros_vzla

Anexo G. Calendario de Actividades de Seguros Venezuela- Agosto.



SEGUROS VENEZUELA

70
AÑOS

AGOSTO 2019

ACTIVIDADES DEL MES >

DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SÁB
				01	02 BAILOTERAPIA JORNADA CHABACUJEBIA	03
04	05	06	07 TERAPIA DE MASAJES	08 CLASES DE YOGA	09 TARDE DE CINE ACTIVIDAD PASANTES valores	10
11	12	13 CLASES DE YOGA	14	15 CLASES DE YOGA	16 CHARLA ESTRÉS LABORAL	17
18	19 FERIADO	20 INICIO PASANTES CLASES DE YOGA	21	22 CLASES DE YOGA	23	24
25	26	27 CLASES DE YOGA	28	29 CLASES DE YOGA	30	31

REF: J-00054036-6



SEGUROS VENEZUELA
Siempre *contigo*

Porque
Creemos en ti
Confiamos en ti
Cuidamos de ti

[@Seguros_Vzla](https://twitter.com/Seguros_Vzla)
www.segurosvenezuela.com
[@seguros_vzla](https://www.instagram.com/seguros_vzla)

Anexo H. Objetivos de Capital Humano- Seguros Venezuela.

Objetivo	Meta 2019	Bono Peso	Fecha	Meta / Resultado 2018 Fuente
Retención de Personal	<ol style="list-style-type: none"> Mantener y buscar alianzas con Proveedores de Servicios y Productos. Ajustes Salariales y Bono Especial Programa Integral de Bienestar Social y Salario emocional (Cronograma Trimestral) Medición trimestral desempeño Gerentes y mensual resto del personal atada a Bonos Café mensual con Presidencia Monitoreo frecuente de prácticas de mercado, participación en encuestas e investigación Coordinar establecimiento de Objetivos Gerenciales Medición Formal del Clima Laboral Propiciar Movimientos internos de personal con alto potencial 	35,0%	<ol style="list-style-type: none"> Todo el año Todo el año Todo el año Mensual y Trimestral Mensual o Bimensual Todo el año Q1 Q2 o Q3 Todo el año 	Entrega de Productos. Reportes Aumentos. Estudios mercado. Matrices Objetivos. Reporte Clima laboral. Movimientos efectivos
Formación y Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> Detección de Necesidades de Capacitación por área y empleado Elaborar Plan Anual de Capacitación Propiciar capacitaciones internas con personal interno preparado Coordinar Capacitaciones para Suscriptores Evaluar ejecución In Company del Diplomado en Seguros Coordinar Pasantías Vacacionales para hijos de empleados mayores a 12 años 	15,0%	<ol style="list-style-type: none"> Q1 y Q2 Q2 Todo el año Q1 Q1 Q3 	Plan de capacitación. Cursos Documentados