



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

El sistema de bienestar social laboral como estrategia del área de recursos humanos para el fomento del clima laboral en una empresa de seguros en Lima, Perú en el año 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Dejhanira Maryam PRADO GUERRERO

ASESOR

Mg. María Leticia Marcelina CÁCERES CEDRÓN

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Prado, D. (2025). *El sistema de bienestar social laboral como estrategia del área de recursos humanos para el fomento del clima laboral en una empresa de seguros en Lima, Perú en el año 2024*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Dejhanira Maryam Prado Guerrero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72505273
URL de ORCID	Opcional
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	María Leticia Marcelina Cáceres Cedrón
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08741254
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5265-6277
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Lidia Elisa Sihuacoclo Mamani
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10124216
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Ysabel Liz Navarro Navarro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07265830
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Joselyn Lisbeth Villa Caverro
Tipo de documento de identidad	DNI

Número de documento de identidad	45114626
Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico. 8.4 Trabajo, economías y poder.

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2024
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 19 de julio del dos mil veinticinco se reunieron los Miembros del JURADO CALIFICADOR integrado por los profesores Mg. Lidia Elisa Sihuacollo Mamani (Presidenta) Mg. Ysabel Liz Navarro Navarro (Miembro) y la Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **"EL SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL COMO ESTRATEGIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FOMENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LIMA, PERÚ EN EL AÑO 2024"** presentado por la bachiller, DEJHANIRA MARYAM PRADO GUERRERO Concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

19 (Diecinueve)

Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado del resultado la graduanda, el Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller: DEJHANIRA MARYAM PRADO GUERRERO, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

Mg. Lidia Elisa Sihuacollo Mamani
Presidente

Mg. Ysabel Liz Navarro Navarro
Miembro

Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero
Miembro

Mg. María Leticia Marcelina Cáceres Cedrón
Asesora



UNMSM

Firmado digitalmente por SILVA
SIFUENTES Jorge Elías Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 26.08.2025 08:28:20 -05:00

Dr. Jorge Elías Tercero Silva Sifuentes
Vicedecano Académica



Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **María Leticia Cáceres Cedrón**, en mi condición de asesor acreditado con el DICTAMEN N°06-2025-EPTS-FCCSS/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional cuyo título es

**EL SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL COMO ESTRATEGIA DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FOMENTO DEL CLIMA LABORAL
EN UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LIMA, PERÚ EN EL AÑO 2024**

presentado por el bachiller: **Dejhanira Maryan Prado Guerrero**, para optar el título profesional de Licenciado en Trabajo Social, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **11% de similitud**, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADAS EN TRABAJO SOCIAL

Lima, 15 de julio de 2025

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: **María Leticia Cáceres Cedrón**

DNI: 08741254

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

A Dios, a la vida y a mi madre por haberme permitido llegar hasta aquí, por brindarme los valores, las fuerzas y el ejemplo de salir siempre adelante.

A mis abuelos, que me criaron siempre como una hija.

A mi tío Cacho, quien me ve desde el cielo y siempre confío en mí.

A mi tío Panta, quien me ayudo a llevar mi educación desde la primaria.

A Athoncito, que siempre me acompañó y esperó en las madrugadas hasta que terminara de estudiar.

Gracias, muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

Un profundo agradecimiento a mi profesora y asesora Mg. Leticia Cáceres Cedrón, quien con mucha paciencia y dedicación me ha orientado a realizar el presente informe con total satisfacción y quien considero ha influido en mí de manera positiva, mediante su gran vocación por el Trabajo Social.

Índice

Contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
1. PRESENTACIÓN.....	6
1.1. Breve introducción sobre el propósito del informe.	6
1.2. Importancia de la sistematización para la mejora de intervenciones futuras	6
1.3. Público al que va dirigido el informe.....	7
2.DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	8
2.1. Contexto de la intervención.....	8
2.2. Características de la organización	8
2.3. Principales acciones realizadas y experiencia a sistematizar	11
3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN	13
3.1. Objetivos	13
3.2. Temas eje y Elementos Claves	13
3.3. Interrogantes principales	14
4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....	15
4.1. Enfoque metodológico	15
4.2. Procedimientos metodológicos.....	15
4.2.1. Recuperación de la experiencia.....	15
4.2.3. Ordenamiento de información	16
4.2.4. Análisis e interpretación	16
4.2.5. Conclusiones y recomendaciones.....	16
4.3. Técnicas utilizadas	17
4.4. Fuentes de información: Personas entrevistadas, registros de la intervención, documentos institucionales.....	17
4.5. Criterios éticos.....	18
5. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA	18
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	28
6.1. Patrones y aprendizajes emergentes	28
6.2. Relación con el marco teórico	29
6.3. Impacto y cambios generados en la experiencia:	31
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	32

8. ANEXOS	34
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51

1. PRESENTACIÓN

1.1. Breve introducción sobre el propósito del informe.

El presente informe tiene como finalidad compartir y reflexionar sobre la experiencia profesional desarrollada en el año 2024, en el marco del desempeño del sistema de Bienestar Social de una empresa privada del sector asegurador: a través de esta sistematización, se busca deconstruir lo vivido, conocer a profundidad las opiniones de los actores involucrados y analizar los procesos llevados a cabo, todo ello con el propósito de identificar aprendizajes, desafíos y oportunidades de mejora para la práctica profesional del Trabajo Social, en esa misma línea Dámari Expósito y Jesús Gonzales mencionan que “Sistematizar es detenerse, mirar hacia atrás, ver de dónde venimos, qué es lo que hemos hecho, qué errores hemos cometido, cómo los corregimos para orientar el rumbo, y luego generar nuevos conocimientos, producto de la crítica y la autocrítica, que es la dialéctica, para transformar la realidad” (2017)

Además, este informe tiene como finalidad lograr el título profesional, permitiendo mostrar, desde la práctica, cómo se aplican los conocimientos, habilidades y enfoques propios de nuestra profesión en un quehacer específico.

1.2. Importancia de la sistematización para la mejora de intervenciones futuras

Sistematizar una experiencia no solo se trata conocer qué o cuáles han sido las labores desarrolladas, sino más bien es mucho más que eso, ya que sistematizar las experiencias profesionales permite mirar con mayor claridad y reflexión el camino recorrido, pues invita a detenerse, analizar lo que se hizo, cómo se hizo y por qué se hizo de determinada manera; es así que Jara (2018) menciona que la sistematización es relevante ya que puede convertirse en un medio muy valioso de construcción colectiva nuevo y más profundos conocimiento.

A partir de este ejercicio reflexivo, es posible reconocer aciertos, identificar aspectos a mejorar y así fortalecer futuras intervenciones. Además, se convierte en una herramienta muy importante y útil para compartir aprendizajes con otros profesionales, enriqueciendo así el quehacer del Trabajo Social desde la experiencia concreta.

1.3. Público al que va dirigido el informe

El presente informe está dirigido al público en general, a aquellas personas pertenecientes al mundo académico y al mundo profesional y principalmente a aquellas personas interesadas en conocer experiencias de intervención desde el Trabajo Social en el área de Bienestar Social o de Recursos Humanos; un campo poco observado a profundidad y que es un espacio donde también se manifiestan las necesidades, demandas y expectativas referidas a una calidad de vida laboral digna, para lo cual el Trabajo Social tiene las herramientas adecuadas de intervención. Es así que se busca aportar reflexiones útiles para docentes, estudiantes, egresados, bachilleres, profesionales del área de Gestión Humana, así como para quienes deseen fortalecer sus prácticas a partir del análisis de experiencias concretas.

2.DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención

La experiencia sistematizada se llevo a cabo en una empresa del sector seguros, ubicada en el distrito de San Isidro, Lima – Perú, de enero a diciembre de 2024. Cabe mencionar que si bien dicha experiencia se dio durante el año mencionado, en diciembre de 2023 se vivió una etapa previa de aprendizaje, planificación y adaptación, pues este mes permitió conocer en la medida lo posible la dinámica y la conformación de la empresa. Asimismo, para ello, se consideró que se había encontrado una problemática identificada por primera vez: un resultado de clima laboral no tan favorable como se esperaba, pues si bien el ambiente laboral general no fue radicalmente negativo, se consideró que era un resultado que debía y podía mejorarse; esta herramienta generó una preocupación por la empresa y motivo la creación del rol de Asistente de Bienestar y Desarrollo Social que buscara ejecutar acciones que generaran un impacto positivo en el bienestar de los colaboradores ; por lo que desde allí, se comenzó a construir el sistema de bienestar social laboral y lo que dio origen a la presente experiencia sistematizada.

2.2. Características de la organización

A. Rubro y actividad económica

Empresa peruana que forma parte del sector asegurador y se especializa en brindar protección financiera a las personas a través de seguros de vida y otros productos orientados a la seguridad económica en diferentes etapas de la vida. Su propósito principal es ofrecer respaldo ante situaciones como la pérdida de capacidad laboral o la llegada de la jubilación, garantizando estabilidad para sus asegurados y sus familias. Entre los principales servicios se encuentran los seguros de SOAT, los seguros que permiten acceder a un ingreso mensual en caso de invalidez permanente, así como aquellos que aseguran una pensión durante la etapa de jubilación, contribuyendo así al bienestar y la tranquilidad de sus clientes.

B. Misión, visión y valores de la institución

Misión

Brindar a las familias peruanas opciones de seguros de vida pensadas para

protegerlas y acompañarlas en los momentos más importantes, asegurándose de responder a lo que realmente necesitan

Visión

Ser un referente dentro del mundo de los seguros en el Perú, ofreciendo soluciones que sean claras, fáciles de entender, con un enfoque innovador y un servicio de alta calidad que marque la diferencia.

Valores

- **Compromiso**
Nos esforzamos por responder con total accionar y responsabilidad a quienes confían en nosotros: nuestros clientes, colaboradores y accionistas, en congruencia con los lineamientos de la empresa.
- **Honestidad**
Nuestro principio es ser transparentes en todas nuestras acciones y actividades a todo nivel: clientes, colaboradores y accionistas.
- **Trabajo en equipo**
La excelencia de nuestra labor y la suma de nuestras habilidades marca la diferencia para cumplir las metas trazadas por la Compañía.

C. Nombre del área

Área de Recursos Humanos/ Gestión Humana de una empresa del rubro de seguros

D. Objetivos del área

- **Atraer y retener talento:** garantizar que la organización cuente con profesionales competentes, motivados y afines a los valores y propósito de la empresa, promoviendo su desarrollo y permanencia a largo plazo.
- **Desarrollar y capacitar a los colaboradores:** fomentar programas de formación, actualización de habilidades, planes de carrera y sucesión.
- **Gestionar el desempeño:** evaluar el rendimiento de los empleados para identificar oportunidades de mejora, crecimiento o reconocimiento.
- **Fortalecer el clima laboral:** promover un ambiente de trabajo positivo, saludable y colaborativo.

- **Velar por el cumplimiento legal y normativo:** asegurarse de que la empresa cumpla con las leyes laborales peruanas
- **Diseñar políticas y procedimientos internos:** establecer reglas claras sobre temas como horarios, vacaciones, beneficios, relaciones laborales, etc.
- **Gestionar la compensación y beneficios:** diseñar paquetes salariales competitivos y administrar beneficios para motivar y fidelizar al personal.
- **Cuidar el bienestar integral de los colaboradores:** impulsar iniciativas de salud física, mental, emocional y social.

E. Localización

San Isidro – Lima, Perú

F. Duración

Enero – diciembre 2024

2.2. Población que atiende

La población estuvo conformada por un total de 194 colaboradores. El 60.8% de ellos son de género femenino, mientras que el 39.2% son de género masculino. La edad promedio del personal fue de aproximadamente 47.3 años. En cuanto al tipo de trabajo, el 67% (130 personas) pertenecen al área comercial, y el 33% (64 personas) desempeñan funciones administrativas. Respecto a su lugar de residencia, se encuentran ubicados en diferentes provincias del país, siendo la principal Lima en donde los distritos más representativos son Santiago de Surco, La Molina, San Miguel, Surquillo y Miraflores, destacando una concentración en zonas urbanas de Lima Metropolitana; asimismo sobre las ubicaciones más representativas de provincias se tiene Arequipa y Cusco.

2.3. Actores involucrados

- Área de Gestión Humana: conformado por una jefa de gestión humana, 1 analista de gestión humana, 1 asistente generalista de gestión humana y 1 asistente de bienestar y desarrollo social.
- Trabajadores administrativos

La población correspondiente al personal administrativo de la empresa está conformada por un total de 64 colaboradores. Del total, el 54.7% pertenece al género masculino, mientras que el 45.3% corresponde al género femenino. La edad promedio de este grupo es de 37.2 años, lo cual refleja una fuerza laboral relativamente joven dentro de la organización. En

cuanto a su lugar de residencia, se observa una concentración significativa en distritos como Santiago de Surco, San Miguel, San Juan de Miraflores, Comas y Surquillo, evidenciando una distribución geográfica diversa de Lima Metropolitana.

- Trabajadores Comerciales

La población correspondiente al personal comercial de la empresa está compuesta por un total de 130 colaboradores. De este grupo, el 60.8% pertenece al género femenino y el 39.2% al género masculino, evidenciando una mayor presencia de mujeres en esta área. La edad promedio del personal comercial es de 51.3 años, lo cual indica un equipo con una amplia trayectoria y experiencia en el rubro. En relación con el lugar de residencia, los distritos con mayor concentración de colaboradores comerciales son Santiago de Surco, La Molina, Surquillo, Miraflores y San Miguel, todos ubicados en Lima Metropolitana. Esta caracterización refleja que el personal comercial representa el grupo más numeroso dentro de la empresa y posee un perfil consolidado, tanto en términos de edad como de distribución territorial. Asimismo, se cuenta con una población de 25 colaboradores comerciales ubicados en las distintas provincias tales como Piura, Arequipa, Cusco, Iquitos, Ica etc.

- Jefaturas o directores

Se cuenta con 5 jefes de sub áreas, tales como Jefe de Capacitación, jefe de Contabilidad de Seguros, Jefe de Gestión Humana entre otros y 11 directores de agencias de las diversas áreas comerciales.

- Alta dirección

La alta dirección está conformada por 3 directores, 1 gerente general y 4 gerentes de áreas tales como Gerente Comercial, Gerente de Administración, Finanzas y Contabilidad, Gerente de Inversiones

Gerente de Negocios y Operaciones; así como por 5 subgerentes siendo algunos de estos Subgerente de Riesgos, Subgerente de Marketing y Servicio al Cliente, Subgerente de Tecnología de la Información, entre otros.

2.3. Principales acciones realizadas y experiencia a sistematizar

La presente sistematización tiene lugar en el Área de Gestión Humana de una empresa del rubro de Seguros, ubicada geográficamente en San Isidro, Lima, Perú, pero también con personal interno ubicados en diferentes provincias de nuestro país. El periodo de análisis comprende de enero a diciembre del año 2024. En este tiempo, el área de Gestión Humana,

en coordinación con las jefaturas y la alta dirección, ha desarrollado diversas acciones orientadas a fortalecer el bienestar social de los colaboradores.

La experiencia se centra en la organización del sistema de bienestar social como una estrategia clave para fomentar un clima laboral positivo. Desde un enfoque humanizado, se reconoce que el trabajador no solo desempeña un rol dentro de la empresa, sino que es un ser integral, con dimensiones personales, familiares y emocionales que merecen ser consideradas en el entorno laboral.

A lo largo del año 2024 implementamos diversas iniciativas de bienestar social para promover desarrollo integral de nuestros colaboradores. Entre las actividades destacadas se incluye los programas de salud tales como consultas nutricionales que contemplan planes personalizados de alimentación, consultas médicas, campañas de vacunación gratuitas; campañas de despistaje de Papanicolaou; ferias artesanales que fomentan el consumo responsable; y ferias del cuidado de la piel con acceso a productos dermatológicos con descuentos. Además, realizamos monitoreos de ergonomía e iluminación para garantizar un entorno laboral saludable y seguro. Estas iniciativas refuerzan nuestro compromiso con el bienestar físico, emocional y social de nuestros colaboradores.

Asimismo, se promovió el clima e integración laboral a través de diversas actividades que refuerzan el sentido de comunidad y la motivación de nuestros colaboradores; entre las iniciativas destacadas se encuentran el evento de integración a mitad de año, un full day diseñado para fomentar la unión y el trabajo en equipo; y el evento de fin de año, donde se reconocen logros y se celebra con un show de entretenimiento. También celebramos diversas efemérides como el Día Internacional de la Mujer y el Día del Voluntariado, y ofrecemos el Programa Day Relax, con terapias de masajes, y el Programa Lovers Kids, que organiza actividades recreativas para los hijos de nuestros colaboradores. Estas actividades buscan fortalecer los lazos entre el equipo y promover un ambiente laboral saludable y unido.

De igual manera, como parte de las acciones orientadas a la promoción de la salud y el bienestar integral de nuestros colaboradores y sus familias, la empresa brinda la posibilidad de acceder a un plan de salud privado a través de la EPS (Entidad Prestadora de Salud), así como a un Seguro Oncológico complementario, pudiendo tener la oportunidad de elegir la cobertura de hasta el 100% o 70%, lo cual genera que los colaboradores tengan la

oportunidad que pagar un costo muy económico para acceder a un sistema de seguro particular de salud. Por último, también se fomentó el desarrollo profesional a través de ascensos laborales y de bonos para cursos y certificaciones de especialización

Todas estas acciones y programas desarrollados, como el sistema de bienestar social, buscan promover un entorno laboral saludable y equilibrado; pues a través de iniciativas que favorecen la integración, el bienestar físico y emocional, y el cumplimiento de derechos laborales, la empresa refuerza su compromiso con el bienestar de sus colaboradores. Es importante mencionar que estas medidas no solo mejoran la calidad de vida dentro de la organización, sino que también fomentan un ambiente de confianza, apoyo y colaboración, esenciales para el crecimiento y éxito compartido.

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

3.1. Objetivos

- Identificar cuáles fueron las posibilidades de éxito del área de RRHH cuando asume el sistema de Bienestar Social como una estrategia orientada al fomento del clima laboral.
- Mostrar cómo el área de Gestión Humana desarrolló la gestión orientada al fomento del clima laboral y bienestar de los trabajadores.
- Identificar la percepción de los trabajadores sobre los programas del sistema de Bienestar Social y su incidencia en el clima laboral.
- Reconocer los factores que favorecieron o limitaron el impacto del sistema de Bienestar Social como estrategia del área de Gestión Humana.

3.2. Temas eje y Elementos Claves

Sistema de bienestar social laboral

- Prevención y cuidado de la salud
- Desarrollo profesional

- Comunicación y participación
- Entorno laboral
- Recreación
- Accesibilidad y equidad
- Gestión y ejecución organizativa

Clima laboral

- Satisfacción
- Relaciones personales
- Trabajo en equipo
- Identidad y pertenencia
- Reconocimiento y motivación

3.3. Interrogantes principales

- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito del área de RRHH al asumir el sistema de Bienestar Social como una estrategia orientada al fomento del clima laboral?
- ¿Cómo desarrolló el área de Gestión Humana la gestión orientada al fomento del clima laboral y el bienestar de los trabajadores?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre los programas del sistema de Bienestar Social y cómo inciden en el clima laboral? ¿Qué aspectos del sistema de Bienestar Social consideran los trabajadores que deben mejorarse o modificarse?
- ¿Qué factores favorecieron o limitaron el impacto del sistema de Bienestar Social como estrategia del área de gestión humana?
- ¿Qué desafíos o barreras han enfrentado RRHH para implementar eficazmente el sistema de Bienestar Social?

4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1. Enfoque metodológico

El enfoque utilizado en el presente informe fue cualitativo pues se buscó priorizar la comprensión profunda de los procesos, las percepciones de los actores involucrados y el contexto en el que se dio la intervención, tal como señala Van de Velde “Se trata de describir, ordenar, clasificar, los hechos, situaciones, pensamientos, intuiciones con los que hemos actuado en la práctica, para tomar distancia de ellos, extraerlos de nosotras/os mismas/os y proyectarlos fuera, explicitando sus características y condiciones”(2008, p. 97)

El enfoque también fue inductivo ya que permite construir el conocimiento a partir de la experiencia concreta vivida, reconociendo sus particularidades y aprendizajes, pues como dice Jara, la sistematización “busca extraer conocimientos de situaciones particulares con el fin de generalizarlas para fundamentar la intervención profesional” (2018, p.30)

Finalmente, el enfoque crítico invita a mirar la experiencia con una actitud reflexiva, cuestionando lo dado, reconociendo aciertos y limitaciones, y proponiendo mejoras que fortalezcan el rol del Trabajo Social en espacios laborales, lo que también es señalado por Jara ya que ubica a la sistematización como “una oportunidad de reflexión crítica de inter-aprendizaje.” (2006, p. 6). Además, señala que también “Busca entender los factores claves o fundamentales y explicitar o descubrir la lógica que ha tenido la experiencia” (2006, p. 11)

4.2. Procedimientos metodológicos

4.2.1. Recuperación de la experiencia

En esta primera fase se buscó reunir toda la información que permita reconstruir lo vivido durante la experiencia profesional. Para ello, se recurrió a diversos documentos como informes, cronogramas, fotografías, registros de asistencia y correos institucionales, así como a los recuerdos y reflexiones de quienes participaron en las actividades. Escuchar a los distintos actores (desde jefaturas hasta colaboradores) ayudó en primera instancia a recordar hechos concretos, pero principalmente también a rescatar los sentidos y aprendizajes que marcaron el proceso.

4.2.3. Ordenamiento de información

Una vez reunido el material, se procedió a organizarlo de manera clara y comprensible, respetando el orden en que ocurrieron los hechos y los temas abordados; este proceso permitió visualizar con mayor nitidez qué acciones se llevaron a cabo, cómo se desarrollaron, quiénes participaron y en qué momentos sucedieron los hitos más importantes. Esta etapa fue fundamental para darle estructura a la experiencia, comprenderla en su totalidad y sentar las bases para una reflexión más profunda sobre lo vivido.

4.2.4. Análisis e interpretación

En esta fase, se hace uso de una mirada profunda a la experiencia vivida, con el propósito de comprender e interpretar su sentido y extraer aprendizajes significativos; pues como se mencionó anteriormente no se trata solo de explicar qué ocurrió o qué se hizo, sino de detenerse a pensar el porqué de las acciones, cómo se tomaron ciertas decisiones, qué impacto tuvieron y cómo fue recepcionado por los otros actores involucrados. A través de esta reflexión crítica, se logra reconocer tanto los aciertos como las equivocaciones, tomando en cuenta el valor del proceso vivido y lo que este aporta a la práctica profesional. Esta fase es un momento fundamental en el que la experiencia deja de ser solo experiencia como tal para convertirse en conocimiento de mucha utilidad para el quehacer profesional del Trabajo Social.

4.2.5. Conclusiones y recomendaciones

Esta fase recoge las ideas centrales que emergen del análisis de la experiencia sistematizada, se sintetiza lo aprendido, destacando los aspectos más relevantes de la experiencia, aquello que resultó transformador o desafiante, y los elementos que aportaron valor a la intervención realizada.

Por otro lado, también se proponen recomendaciones prácticas, tanto para mejorar futuras intervenciones similares como para fortalecer el rol del Trabajo Social en contextos organizacionales, pues estas sugerencias buscan inspirar a otros profesionales a innovar, reflexionar y actuar con mayor conciencia y estrategia en su ámbito profesional.

4.3. Técnicas utilizadas

Para la presente sistematización, se emplearon ciertas técnicas que facilitaron tanto la recolección como la organización de la información.

1. En primer lugar, se elaboró una línea de tiempo (Anexo 1) como instrumento para ordenar cronológicamente los momentos cruciales de la experiencia, lo cual permitió tener una visión global y estructurada de su desarrollo.
2. Posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores claves, utilizando como instrumento una guía de entrevista (Anexo 2 y 3) que permitió encaminar el diálogo hacia los aspectos más importantes de la experiencia.
3. Por último, se aplicó la técnica de observación directa, ya que, al ser la autora y parte activa de la experiencia vivida, fue posible recuperar recuerdos y realizar anotaciones reflexivas sobre el comportamiento, las dinámicas y características del entorno; por lo que dicha observación complementó significativamente la comprensión del proceso vivido.

4.4. Fuentes de información

La sistematización se sustentó en diversas fuentes de información que permitieron reconstruir y comprender el desarrollo de la experiencia.

1. Se recogieron los testimonios de cinco personas entrevistadas: dos colaboradores del área comercial, dos del área administrativa y la jefa de Gestión Humana. Cada una de sus voces aportó vivencias, percepciones y reflexiones que ayudaron a identificar los sentidos y efectos del sistema de bienestar social en su día a día.
2. Además, se revisaron registros elaborados durante la intervención, como cronogramas, listas de asistencia, correos institucionales y fotografías, que sirvieron para recordar momentos clave.
3. También se consideraron documentos internos relacionados con la planificación y seguimiento de las actividades, los cuales complementaron la mirada más estructural del proceso.

4.5. Criterios éticos

Durante el desarrollo del presente proceso de sistematización, se actuó con total responsabilidad y respeto hacia todas las personas involucradas por lo que antes de realizar cualquiera de las entrevistas, se explicó de forma clara los objetivos del trabajo y la libertad de participar voluntariamente a cada uno de los participantes mediante el consentimiento informado. De igual manera y a solicitud de los entrevistados, y tomando en cuenta los criterios éticos fundamentales, se aplicó el consentimiento informado (Anexo 4) fin de garantizar la integridad y resguardo de la información obtenida.

Por otro lado, y en cumplimiento con lo solicitado por la Dirección de la empresa, se garantizó también la confidencialidad institucional, omitiendo el nombre de la organización para proteger su identidad y tratar de forma responsable la experiencia sistematizada.

Cabe recalcar que además de seguir la metodología, señalados en puntos anteriores, cuidar estos detalles significa respetar profundamente lo que es el Trabajo Social: tratar a las personas con dignidad, ser claros y honestos, y proteger las historias que nos comparten con confianza.

5. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En primer lugar, se presenta una **reconstrucción cronológica** de la experiencia vinculada a la implementación del Área de Bienestar Social, esto se logró gracias a la elaboración de una línea de tiempo que permitió ordenar los principales momentos en el proceso. A continuación, se detalla la secuencia:

- **Identificación de la necesidad de un Área de Bienestar Social / Noviembre 2023.**

A partir de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2023, si bien no se identificaron indicadores negativos radicales (62%) se evidenció que el resultado se podría mejorar para alcanzar el nivel óptimo esperado por la organización; esto motivó la identificación de la necesidad de contar con un área especializada en Bienestar Social Laboral por lo que en esta etapa inicial se comenzó con la búsqueda de la persona encargada de liderar dicha área.

- **Redefinición del Área de Bienestar Social / Diciembre 2023 - Enero 2024**

Durante este periodo se incluyó por primera vez en la empresa a una asistente de bienestar

social; por lo que al inicio se propuso la aplicación de una encuesta para identificar las principales necesidades e intereses de los colaboradores, aunque lamentablemente esta iniciativa no fue aprobada a pesar de los esfuerzos en insistir realizarla, debido a restricciones presupuestarias, se procedió con la elaboración y aprobación de un plan y política de Bienestar Social Laboral intentando minimizar los costos pero a la vez buscando ser la respuesta que cubriera con los requerimientos que ellos necesitaban. En esta etapa algunos colaboradores manifestaron cierto descontento por su supervisor y además se evidenció una alta rotación.

- **Visibilización del Sistema de Bienestar Social / Febrero a marzo 2024**

Se realizó un evento institucional para presentar las novedades previstas para el año 2024, en el cual se oficializó la presencia del sistema de Bienestar Social. Además, se contó con una sesión de coaching orientada a motivar a los equipos y entregar herramientas estratégicas para el manejo de grupos. En este periodo, los colaboradores comenzaron a percibir el área como un espacio cercano y accesible. No obstante, se registraron algunas quejas respecto al trato por parte de ciertos superiores.

- **Potenciamiento del Sistema de Bienestar Social / Abril a diciembre 2024.**

A lo largo de este periodo, se desarrollaron diversos programas y actividades a cargo del área. Se observó una disminución en los reportes de conflictos interpersonales y quejas asociadas al clima laboral. Asimismo, se registró una alta participación en las iniciativas implementadas, lo que motivó la aplicación de dos encuestas de satisfacción para evaluar las acciones más destacadas; los resultados fueron altamente positivos, reflejando una favorable acogida y nivel de satisfacción por parte de los trabajadores.

En segundo lugar, se presenta la **reconstrucción temática** de la experiencia que se basa en dos temas ejes, los cuales fueron los siguientes:

- Tema eje 1: Sistema de Bienestar Social laboral

El sistema de bienestar social implementado durante el año 2024 fue concebido como una estrategia organizativa compuesta por dimensiones interrelacionadas y diseñadas para promover el bienestar integral de los colaboradores no solo en su rol funcional, sino más bien reconociendo a los colaboradores como un ser complejo y con múltiples facetas. Asimismo,

con el propósito de profundizar en el análisis del sistema de bienestar social y sus dimensiones, se consideró oportuno realizar una entrevista a la jefa del área de Gestión Humana, quien ha acompañado y liderado el proceso de planificación e implementación de las acciones desarrolladas. Esta entrevista permitió, además de validar información recogida previamente, también permitió identificar aspectos que, desde la práctica del día a día, pueden pasar desapercibidos o no quedar registrados formalmente, por ello en las próximas líneas se presentarán los hallazgos clave de cada dimensión que surgieron a partir de esta conversación, los cuales aportan una mirada más profunda sobre el desarrollo y los desafíos del sistema de bienestar social implementado.

La dimensión de **prevención y cuidado de la salud** tuvo como finalidad promover espacios que fortalecieran el autocuidado y la salud física y mental de los trabajadores, mediante campañas de vacunación, consultorios médicos y nutricionales, pausas activas, sesiones de masajes, entre otras acciones preventivas. Respecto a ello se menciona *“Considero que todos los programas referidos a la salud, han sido muy beneficiosos para los colaboradores ya que hemos podido evidenciar una mejora progresiva en algunos indicadores de salud física de los colaboradores, como el índice de grasa corporal, masa muscular y peso, lo cual refleja un mayor compromiso con el autocuidado y estilos de vida más saludables”* (Jefe de Gestión Humana, entrevista). Sin embargo, y si bien se desarrollaron dichos programas, también se mencionó *“Creo que podrían desarrollarse actividades complementarias relacionadas al deporte a fin de seguir mejorando los resultados”* (Jefe de Gestión Humana, entrevista)

La dimensión de **desarrollo profesional** buscó promover las promociones internas y ascensos y bonos de capacitaciones, reconociendo así que el bienestar también se construye cuando las personas se sienten capaces de seguir aprendiendo y cumpliendo sus metas; sin embargo respecto a ello se encontró una falencia pues se evidencio que *“Si bien pudimos brindar los bonos y cursos de especialización y también ciertos ascensos... todavía no contamos con un plan de línea de carrera ni planes de sucesión”* (Jefa de Gestión Humana, entrevista)

La dimensión de **comunicación y participación** tuvo el propósito de que los colaboradores se sintieran parte activa de las decisiones relacionadas al sistema de bienestar, para ello se

generaron espacios de escucha, retroalimentación y diálogo “Manejamos un plan anual de comunicación, que asegura que todos los colaboradores tengan conocimiento de las actividades vía correo y WhatsApp...” “Y por supuesto también luego de cada actividad que se gestiona, se remite la encuesta de satisfacción a los colaboradores, donde tenemos preguntas abiertas que permiten recoger los comentarios positivos o de mejora a fin de contemplarlos en las siguientes actividades” (Jefe de Gestión Humana, entrevista)

A esto se suma la dimensión del **entorno laboral**, la cual apuntó a mejorar las condiciones físicas, emocionales y relacionales del día a día en el trabajo; pues de este modo, se buscó generar ambientes más acogedores y positivos mediante los programas de salud, el reconocimiento a los colaboradores o las sesiones de coaching para los jefes y supervisores; y si bien estas acciones pueden parecer superficiales, buscaron promover un espacio en el que las personas no solo cumplan con sus labores, sino que también se sientan valoradas, cómodas y con ganas reales de asistir a su centro de trabajo cada día *“Si bien pertenezco en la empresa hace 7 años, he podido notar que desde el año pasado hay un cambio en la actitud de la mayoría de los colaboradores, por supuesto que no te puedo decir al 100% pero definitivamente sí hay un cambio en el entorno ya que nuestro índice de rotación a partir de la mitad del año del año pasado (2024) ha disminuido” (Jefe de Gestión Humana)”*

Asimismo, la dimensión de **recreación** tuvo el objetivo de reducir el estrés, desconectar del ritmo laboral y fortalecer los vínculos personales mediante tres principales y más grandes actividades desarrolladas a lo largo del año 2024; el evento de integración el cual es un full day en que se realizan dinámicas que ayudan a reforzar el trabajo el equipo y el evento de fin de año *“Estos eventos permitieron tener un ambiente de confraternidad y una mayor interacción entre las distintas áreas, impactando posteriormente en un trato más cercano y familiar” (Jefa de Gestión Humana, entrevista);* de igual manera el evento de navidad para los hijos de los colaboradores permitió que las familias pudieran disfrutar de un día lleno de diversión y unión *“Cabe mencionar que considero sería ideal implementar más actividades que involucren un ambiente de confraternidad con la familia de los colaboradores, ya que es donde el vínculo es mucho más fuerte” (Jefa de Gestión Humana);* también se realizó un voluntariado en un asentamiento humano que permitió la cohesión de equipo y promoción de la solidaridad y finalmente el evento de fin de año que hizo posible fortalecer los lazos entre

los compañeros y la generación de recuerdos positivos con sus pares, jefes y empresa en general.

La dimensión de **accesibilidad y equidad** tuvo como fin que las acciones fueran inclusivas y pensadas para todos los perfiles de trabajadores, tanto administrativos como comerciales; no obstante, se logró evidenciar ciertas falencias en este aspecto *“Si bien todas las actividades han sido accesibles para los colaboradores de nuestras sedes en Lima, aún tenemos un campo por mejorar, ya que contamos con personal en provincia que, por la ubicación, no puede participar de muchas de estas acciones. Cabe mencionar que gracias al esfuerzo realizado se realiza una compensación, pero de igual manera es un punto en el que aún debemos trabajar”*.

Finalmente, la dimensión de **gestión y ejecución organizativa** tuvo como finalidad planificar, ejecutar y realizar el seguimiento del plan de bienestar social laboral de manera ordenada y estratégica a fin de cumplir con los objetivos planteados como área; sin embargo se reconoció que *“Un limitante es el tener contar con la aprobación de la gerencia de administración, finanzas y contabilidad y no contar con mayor autonomía como área, pues el presupuesto también depende de la aprobación o no de la gerencia de administración lo cual limita en recursos, planificación y organización el desarrollo eficiente del sistema de bienestar social laboral”*

Empero también se manifestó que hubo factores que ayudaron a que el sistema de bienestar tuviera un verdadero impacto en los colaboradores, *“Considero que contar con un área multidisciplinaria, es decir contar con la pasión, sensibilidad, empatía y enfoque profundamente humano de un profesional de Trabajo Social es fundamental, y complementarlo con la visión de un psicólogo, como lo tenemos en el equipo, y su mirada centrada en la salud mental y la conducta, y si todavía a eso le agregamos a un gestor de recursos humanos que ve los temas más “Hards”, es un boom , claro que boom me refiero a un boom positivo”*

A partir de las percepciones recogidas, se puede notar que las acciones vinculadas al bienestar social laboral fueron valoradas y bien recibidas, y beneficiosas por la gran mayoría de los colaboradores pero que sin embargo, también se evidencian

limitaciones, como el centralismo de la institución ya que casi todas las actividades se realizan en Lima y que si bien se tratan de compensar de cierta manera, lamentablemente no es lo mismo; otro aspecto que se logró evidenciar en la entrevista es que el no contar con un presupuesto anual para el área de Gestión Humana y para el sistema de bienestar social, es un gran limitante ya que esta carencia dificulta la planificación anticipada, limita la posibilidad de optimizar las inversiones y complica el control adecuado de los costos asociados a las actividades de bienestar. Por último, pero no menos importante durante la entrevista se destacó una observación clave: la ausencia de una encuesta de necesidades previa a la planificación, ejecución y seguimiento del sistema de bienestar social fue ya que una limitación importante, ya que dificultó la posibilidad de alinear de manera más precisa los programas y actividades con las verdaderas necesidades e intereses de los colaboradores.

➤ Tema eje 2: Clima Laboral

En el desarrollo de esta experiencia profesional, el clima laboral fue comprendido como una componente fundamental del bienestar organizacional debido a su influencia e impacto en el bienestar integral de los colaboradores. Desde esta perspectiva, el clima laboral no se reduce a una percepción general o a un conjunto de indicadores, que, si bien es lo que se busca usualmente desde los altos mandos, desde el Trabajo Social se considera la complejidad de los involucrados por lo que fue trabajado no solo como una condición deseable, sino como un eje estratégico que debía ser fortalecido desde una intervención humana, sensible y coherente con las realidades de los trabajadores. de modo que se configura a partir de múltiples dimensiones que, en conjunto, modelan la experiencia cotidiana dentro del entorno de trabajo, es por ello que se identificó cinco dimensiones claves que estructuran esta vivencia: la satisfacción, las relaciones personales, el trabajo en equipo, la identidad y pertenencia, y el reconocimiento y motivación; y con el propósito de profundizar en el análisis del clima laboral y sus dimensiones, se consideró pertinente entrevistar a 4 colaboradores de la empresa, dos administrativos y dos comerciales. Estas entrevistas permitieron conocer a fondo la mirada y percepciones de los involucrados, pero ahora no desde los que realizan y ejecutan, sino desde los que reciben el servicio que ofrece el sistema de bienestar social.

La dimensión de **satisfacción** fue entendida como el nivel de conformidad que experimentaron los colaboradores en sus centros de trabajo, sus condiciones laborales y la experiencia en general dentro de la empresa. De manera general varios de los colaboradores entrevistados mencionaron sentirse satisfechos con su entorno laboral y con los programas de bienestar implementados. Una trabajadora del área administrativa comentó *“Me siento contenta con mi lugar de trabajo, da gusto trabajar aquí. Y si bien hay ciertos momentos de estrés, como en todo trabajo, igual me siento cómoda. Incluso me he percatado de que ahora, cuando uno comete errores, existe un correcto feedback; el año pasado no había tanto eso, sino más bien se 'tiraba dedo' a quien había sido responsable, pero siento que las capacitaciones de couching a los jefes han ayudado a mi jefatura a llevar mejor las cosas”* (Informante administrativo 1, entrevista)

Respecto a los programas brindados, se pudo constatar que más allá de cumplir una función preventiva, se logró generar en los colaboradores un sentimiento de cuidado genuino por parte de la empresa. Un ejemplo claro fue el testimonio de uno de los entrevistados, quien compartió: *“Que contemos con consultorio nutricional me hace sentir que ustedes se preocupan no solo porque trabajemos y cumplamos con nuestras labores, sino más bien siento que se preocupan por nosotros mismo como personas, con eso se ve y se siente, que realmente se preocupan por nosotros, incluso también la campaña de vacunación, porque ¿recuerdas que termine mi dosis de vacunación contra el tétano y que luego como a los meses me corte con un couter? eso por ejemplo también fue super importante para mi porque realmente sentí que se preocupan por mí, por su personal”*.

Este tipo de experiencias refuerza la idea de que las intervenciones en bienestar social laboral no solo están relacionada a la salud física de los colaboradores, sino también en su percepción emocional del entorno laboral.

Sin embargo, desde el área comercial se manifestó una percepción distinta, en la que se evidenció cierta insatisfacción debido al enfoque centrado en los resultados:

“Hubo momentos en los que sentí que solo importaban los números, más que cómo estábamos nosotros, por lo que hubo mucha presión y estrés” (Informante comercial 2, entrevista)

Estos testimonios reflejan que la experiencia de satisfacción si bien fue mayoritariamente positiva, no fue homogénea entre las distintas áreas, lo cual pone de manifiesto la importancia de seguir fortaleciendo una mirada más equilibrada entre resultados y bienestar.

En segundo lugar, se tiene a **las relaciones personales**, dimensión la cual se reconoció como de vital relevancia ya que los vínculos entre compañeros pueden generar entornos de confianza, apoyo mutuo, colaboración sincera y ganas de seguir trabajando a gusto, o, por el contrario, tensiones que afectan negativamente la dinámica grupal. A partir de los testimonios recogidos se obtuvo que relaciones personales mayoritariamente fueron buenas y con un ambiente de compañerismo, pero falta de integración entre áreas comerciales y administrativas

“Las relaciones entre compañeros fue muy armoniosa y hubo fortalecimiento del vínculo entre todos, como te comentaba el evento de integración considero que ayuda mucho a eso; pero también ayuda a conocer a las personas de otras áreas con las que normalmente no interactúo mucho” (informante comercial 1, entrevista) .

En esa misma línea, desde el área administrativa también se reconoció esta brecha:

“Fueron buenas pero siento que aún se puede mejorar, porque, por ejemplo, yo no coincidí mucho con el área comercial y eventos como el full day de integración ayuda a que las personas que trabajamos en esta sede, conozcamos y socialicemos más con la otra sede que está a unas cuadras” (Informante administrativo 2, entrevista)

Además, se identificó que, debido a su horario más flexible y orientado a las visitas con clientes, el área comercial tiene menos oportunidades para participar en las actividades de integración:

“Lamentablemente como nosotros usualmente estamos en campo, a veces los horarios no nos permiten participar en todas las actividades que realizan por lo que sería bueno que tomaran esto más en cuenta”. (Informante Comercial 2, entrevista)

En esa misma línea, **el trabajo en equipo** se manifestó como una oportunidad para generar alianzas, fortalecer vínculos y afrontar desafíos desde una lógica colaborativa; puesto que, cuando es cuidada y promovida, permite que las personas se reconozcan como parte de un todo, un conjunto, más allá de sus funciones y metas individuales. Las respuestas revelan una dinámica donde el compañerismo y el apoyo mutuo para alcanzar las metas fueron aspectos

resaltados. *“Se siente mucho el apoyo al punto de que, si uno está libre y el otro está muy saturado, nos ayudamos a completar la tarea” (Informante comercial 1, entrevista)*

Sin embargo, también se evidenciaron limitaciones en la coordinación entre áreas, especialmente en los equipos que trabajan en campo, quienes manifestaron dificultades por falta de comunicación oportuna. *“A veces no nos comunican bien los cambios, y eso nos perjudica en campo. (Informante comercial 2, entrevista).* A pesar de ello, se reconoció el rol del área de Bienestar Social como un soporte clave en momentos de conflicto, así como el valor de los espacios de integración para fortalecer los lazos. Como señaló uno de los entrevistados *“Si ocurre un problema, podemos acudir al área de Bienestar Social o GH (Gestión Humana) ya que sabemos que no son de hacerse de “ la vista gorda” ante un problema de aquí, sino que más bien nos ayudarán a solucionarlo.” (Informante administrativo 1, entrevista)*

Se tiene **el sentido de identidad y pertenencia**, el cual cobra relevancia ya que desde el Trabajo Social se considera que cuando un colaborador se siente parte de su lugar de trabajo, se refuerza su, autoestima y sentido de propósito; es decir este vínculo emocional favorece a su bienestar al conectar su trabajo con algo más significativo que sólo el cumplimiento de sus labores, y a su vez se fortalece su motivación diaria, su disposición para cooperar y su compromiso personal con lo que realiza. Respecto a las respuestas revelan que las acciones o programas orientados y que tienen relación con las familias son de las actividades mejores recibidas por quienes son padres *“Creo que me sentí muy conectada con la empresa cuando organizaron la actividad de navidad con nuestros hijitos, me gustó mucho que no solo pensarán en nosotros, sino que involucraran a nuestras familias. Eso me hizo sentir que la empresa se preocupa por mí más allá del trabajo porque hay que ser sinceras, yo sé que no tienen la obligación de hacer este tipo de actividades pero que lo hagan, dice mucho de la empresa” (Informante comercial 1).* No obstante, aquellos que no son padres mostraron cierta disconformidad *“Me pareció lindo el evento que hicieron por navidad con los niños, pero como no tengo hijos, no me sentí involucrada. Tal vez sería bueno pensar en algo más inclusivo como considerar a los sobrinos o ahijados.” (Informante comercial 2, entrevista).* Este tipo de comentarios evidencian que, si bien las actividades fueron valoradas, aún hay oportunidades para que estas sean más inclusivas.

Finalmente, **el reconocimiento y la motivación** fueron tomados en cuenta como motores esenciales del clima laboral, pues desde el Trabajo Social se considera que un colaborador inspirado, es una persona que va feliz a su centro de trabajado y que por lo tanto también conlleva al aumento de su bienestar y a su vez a la mejora de su desarrollo de labores. Los testimonios de los informantes expresan que se sienten más animados y valorados cuando sus logros son reconocidos de manera pública, especialmente si este reconocimiento viene acompañado de un incentivo económico por el cumplimiento de metas:

“El que me reconocieran en el evento de fin de año por estar dentro de los mejores vendedores, me tomo por sorpresa, pero a vez me hizo sentir muy orgullosa!” (Informante comercial 1, entrevista)

“El reconocimiento que me dieron en la fiesta de fin de año por haber cumplido 5 años en la empresa fue muy emotivo y simbólico, realmente sentí que aquí sí se valora la permanencia y el tiempo que le dedicamos a la empresa” (Informante administrativo 1, entrevista)

“La evaluación de desempeño siento que fue un punto clave durante el año, porque una cosa es uno saber que hace bien su trabajo bien, pero otra que tu jefe directo te lo diga, te hace sentir realmente valorado y más el bono, también fue otra gran motivación.” (Informante administrativo 2, entrevista)

Sin embargo, también se manifestó que el área comercial usualmente se interesa más por lo resultado pero que de igual manera se considera importante el apoyo emocional, sobre todo en casos de no lograr los objetivos *“Un pequeño gesto o palabra puede marcar la diferencia, pero siento que falta esa cultura de valorar a la persona más allá de los números”* (Informante comercial 2, entrevista)

Todos estos elementos, integrados desde el enfoque de bienestar, permiten comprender que el clima laboral es una construcción dinámica, que puede ser nutrida o deteriorada por las decisiones que se toman, por las estrategias que se impulsan y por la forma en que se prioriza el cuidado de las personas en los espacios de trabajo.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de reconstruir la experiencia vivida, en la presente sección se expondrá desde una mirada más profunda y reflexiva sobre lo que ocurrió, cómo se dio y qué sentido tuvo para quienes formaron parte del proceso; aquí no solo se identifican aquellos aspectos que funcionaron bien sino también aquellos que representaron desafíos. Desde la mirada del Trabajo Social, se busca también dialogar con algunas teorías y enfoques que permitan enriquecer lo observado, reconociendo que cada acción, decisión o situación vivida tiene un trasfondo más amplio. Finalmente, se reflexionará sobre los cambios que se generaron tanto en quienes participaron como en el propio equipo de intervención, reconociendo que toda experiencia deja huella, y que este análisis puede ser una base importante para seguir creciendo y mejorando lo que hacemos desde nuestra práctica profesional.

6.1. Patrones y aprendizajes emergentes

Uno de los principales patrones que se repitió en varios testimonios fue el valor emocional que los colaboradores le asignaron a sentirse cuidados por parte de la empresa, especialmente a través de iniciativas relacionadas a la salud, como el consultorio nutricional, las campañas de vacunación o programas relacionados a la relajación como los de masajes descontracturantes o los eventos de integración; pues si bien estas acciones, son puntuales, generaron un impacto simbólico importante: la percepción de que el trabajo no es solo producción, sino también humanidad, por lo que esto demostraría que el bienestar emocional de los colaboradores está ligado a sentirse escuchado, cuidado, valorado y tomado en cuenta. De igual manera otro aprendizaje surgido es que la pertenencia e identidad con la empresa, crece cuando se reconocen a los colaboradores más allá de solo una persona perteneciente a la organización, sino también considerando los en todas sus facetas tales como las de ser padre o madre, esposos o incluso hijos, pues se ha manifestado de los programas en los cuales se incluyen a sus hijos, esposos y padres son de las acciones más valoradas; sin embargo en la misma línea también se evidencio un aprendizaje respecto a ellos, pues hubo una sensación de poca equidad con algunos programas ya que aquellos

colaboradores que no contaban ni hijos ni con padres, no pudieron participar de las actividades referentes al fortalecimiento familiar por lo que se sintieron en cierta manera excluidos. Otra enseñanza encontrada gracias a la presente sistematización es que la motivación necesita reforzarse desde lo emocional, no solo desde lo económico o formal; pues si bien el aspecto económico también es muy valorado, el reconocimiento público también genera una satisfacción personal y deja una experiencia que será muy recordada en la vida de la persona.

Un aprendizaje relevante desde la mirada del Trabajo Social fue constatar que la ausencia de un diagnóstico participativo previo (como las encuestas de necesidades laborales) limitó la posibilidad de ajustar los programas a la realidad concreta de los trabajadores; lo cual probablemente podría haber ayudado a evitar ciertas falencias. Finalmente, otro aprendizaje fue el no contar con autonomía, tanto en términos presupuestarios como de gestión, pues el depender de la aprobación de la gerencia de administración, finanzas y contabilidad, muchas veces dificultó avanzar con agilidad o priorizar acciones claves.

6.2. Relación con el marco teórico

A partir de lo vivido y reflexionado en esta experiencia, se vuelve importante mirar hacia los marcos conceptuales que guían el Trabajo Social por lo que cabe mencionar que para la presente experiencia se tomó en cuenta en primer lugar el enfoque de Derechos Humanos por la ONU (1948) que plantea que “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y *satisfactorias de trabajo*” y como también que “Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.” pues es así que se establece que todas las personas tienen derecho a condiciones de trabajo justas y favorables, lo cual no solo significa el derecho a recibir un sueldo digno, sino también el acceso a la salud, al bienestar, al respeto y oportunidades para crecer en su lugar de trabajo.

Asimismo al Bienestar Social laboral se considera como aquel conjunto de componentes que hace posible que los colaboradores se sientan realmente a gusto en el lugar donde

trabajan, no solo teniendo en cuenta las condiciones físicas sino de sentirse una persona valorada, escuchada, cuida y parte de un equipos, por lo que en ese sentido Arrieta (2019) menciona “El Bienestar laboral se considera como un proceso orientado a mejorar las condiciones de los empleados en las empresas, que favorecen a un desarrollo integral desde el ser, es decir, que impacta positivamente la dimensión interna y externa del trabajador”. Asimismo, Barranco (2000) expresa que es fundamental considerar la calidad de vida laboral como una vertiente clave, pues en su investigación, afirma que la calidad integrada de las personas combina tres elementos: calidad de vida, calidad de servicio y calidad de vida laboral, evidenciando que *“Aquellas organizaciones que han obtenido resultados más altos en la calidad de vida, también los han obtenido en la calidad de servicio y en la calidad de vida laboral”*; por lo que prestarle atención a la calidad de vida laboral no es asunto sin importancia, sino primordial para lograr impactos reales en el bienestar de las personas; lo cual es parte indiscutible del rol del Trabajador/a Social.

Bajo la misma línea, uno de los conceptos principales al incorporar el sistema de bienestar fue el de Salario emocional, ya que se consideró a esto como aquellas acciones o beneficios que si bien no son una retribución económica, son elementos igualmente necesario para generar una sensación real de cuidado y aprecio para con los colaboradores, y por lo tanto también un impacto en el clima laboral, generando eso a su vez un beneficio también a la empresa ya que posiblemente ayude a mejorar la eficacia del trabajo; por lo que coincidiendo con ello Rodríguez y Roque (2022) mencionan *“El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa con la finalidad de expresar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral que le permite incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales; mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional”*.

Respecto al clima laboral, Dinira (2025) cita a Adams para explicar la teoría de la equidad de John Adams, pues en esta se afirma que los empleados buscan mantener equidad entre lo que aportan a un trabajo y lo que reciben a cambio, pues una percepción de desigualdad afecta negativamente a su motivación y bienestar así como también un

percepción de igualdad puede impactar positivamente en ello; por lo que poniéndolo en contraste con la experiencia profesional se podría decir que se cumplió en cierta medida con esta teoría ya que como se pudo analizar líneas arriba de manera general los colaboradores se manifestaron motivados, se sintieron escuchados y valorados, sin embargo lamentablemente en el caso de aquellos que se encuentran en provincias se evidencia que no se cumplió con ello, pues al no ser partícipes de las acciones y actividades de la empresa, y también través de ciertos comentarios de los mismo protagonistas, resalta la sensación de una retribución injusta.

De igual manera en diversas investigaciones peruanas se han demostrado que un buen clima laboral, puede influir positivamente en el bienestar de los trabajadores, pues Cieza y Rivadeneira (2019) mencionan que *“Existe relación significativa entre la dimensión bienestar laboral de la variable bienestar psicológico y las dimensiones del clima laboral en una empresa de transportes. Lo que significa que a menor nivel de bienestar laboral serán desfavorables la autorrealización...”* y Osorio e Hilario (2023) mencionan que *“Existe relación directa moderada entre clima social laboral y bienestar psicológico en el personal administrativo de una Municipalidad de Huancayo”* por lo que esto refuerza la necesidad de promover entornos laborales saludables. Desde el Trabajo Social, esto es clave y de suma importancia, ya que reafirma nuestro compromiso con el acompañamiento psicosocial de los espacios laborales, pues ser Trabajador o Trabajadora Social va más allá de solo atender necesidades puntuales sino también de intentar transformar aquellos aspectos que afectar el bienestar general de los colaboradores; es por ello que velar un clima laboral positivo, aparte de ser una estrategia conveniente para la empresa, es una acción coherente y necesaria con nuestra ética profesional, pues es nuestra que nuestro norte siempre sea promover por la salud y el desarrollo integral de las personas.

6.3. Impacto y cambios generados en la experiencia:

A modo de síntesis de ambos ejes abordados, puede decirse que la experiencia generó impactos positivos tanto en la forma en que se vivió el sistema de Bienestar Social como en la percepción del clima laboral. No obstante se considera necesario comentar sobre cada eje, por lo que empezando por El sistema de bienestar social

laboral, se logró situar como una estrategia clave dentro del área de Gestión Humana, pues iniciativas como los consultorios, las campañas de salud y los espacios recreativos fueron bien recibidos y generaron una participación activa, permitiendo a muchos colaboradores sentir que la empresa realmente se preocupa por su bienestar integral e incluso, más allá que una estrategia, también se logró posicionar como un espacio seguro en los que pueden ser escuchado y tomados en cuenta. Sin embargo, también se evidenciaron brechas importantes que limitaron su alcance, como la falta de presupuesto propio para ejecutar el plan de forma más autónoma, así como la dificultad de llegar equitativamente a todos los colaboradores, especialmente a quienes trabajan en campo o en provincias.

En cuanto al clima laboral, si bien se evidencian mejoras en las relaciones al interior de algunas áreas y una mayor apertura al reconocimiento emocional, todavía persisten retos como la integración entre áreas, la presión por resultados que sienten los equipos comerciales, o la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia en quienes aún no logran sentirse plenamente involucrados.

Realizar el presente informe y la sistematización de la experiencia, permitió identificar avances valiosos, pero también aprendizajes que pueden servir de base para seguir fortaleciendo una cultura organizacional más humana, participativa y coherente con los valores del Trabajo Social.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La sistematización de la experiencia ha permitido reconocer ciertos puntos de mejora que podrían ser de mucha ayuda para las futuras intervenciones del Trabajo social por lo que en las siguientes líneas se manifestaran las conclusiones y recomendaciones más relevantes:

En primer lugar, se puede considerar que un sistema de **bienestar social laboral** bien pensado y ejecutado puede tener un impacto real y valioso en la vida cotidiana de las personas dentro de una organización. Desde las campañas de salud hasta las acciones de reconocimiento, cada dimensión abordada buscó, de una u otra manera, generar un entorno más humano, donde los trabajadores se sientan cuidados, valorados y parte de un equipo; y que si bien no siempre se puede ejecutar todo lo que como profesionales de Trabajo Social

quisiéramos, debido a limitantes de presupuestos o dificultades en accesos con colaboradores ubicados en otros espacios, es importante recordar que como profesionales de Ciencias Sociales siempre debemos luchar por seguir fortaleciendo el sistema desde una mirada más inclusiva, estratégica y coherente con las verdaderas necesidades de los colaboradores; pues el bienestar no se construye con acciones aisladas, sino con un enfoque integral, constante y comprometido desde el área de Gestión Humana y con el soporte de un equipo multidisciplinarios sensible a lo humano.

En segundo lugar y gracias a la sistematización queda claro que el **clima laboral** va más allá de querer mostrar indicadores en donde se manifiesten una óptima satisfacción pues se hace evidente que es fundamental buscar y saber cómo se sienten tratados las personas trabajadoras, hacerlos sentir cómodos y escuchados, conocer cuál es su perspectiva, sus preferencias y cómo han podido recibir todos los esfuerzos realizados. También es importante mencionar que el conjunto de elementos tomados en cuenta dentro del eje del clima laboral, lejos de operar como aspectos aislados, deben siempre de entrelazarse para dar lugar a un espacio coherente que reconoce a la persona trabajadora como un ser integral, con cuerpo, mente, emociones, vínculos y proyectos; es decir, se hace fundamental, desde el Trabajo Social priorizar una mirada más humana del bienestar, que solo una mirada funcional. Sin embargo, también se evidenciaron situaciones que todavía necesitan ser trabajadas, como la poca interacción entre áreas, el enfoque centrado en resultados en ciertos equipos o la falta de oportunidad de participar en algunas actividades debido a los horarios variables, evidencia que, más allá de las buenas intenciones, es fundamental seguir escuchando las voces de todos los colaboradores y seguir perseverando para lograr iniciativas que realmente sean accesibles, integradoras y alineadas con sus realidades cotidianas, donde el bienestar emocional, las relaciones humanas y el sentido de pertenencia sean considerados pilares, no adornos, pues mejorar el clima laboral no solo se trata de mejorar los indicadores, sino transforma la forma en la que las personas viven su trabajo y por lo tanto también su vida.

Para finalizar, cabe mencionar que sistematizar, más allá de ser un requisito para alcanzar el título universitario, es una gran oportunidad para mirar hacia tras y poder mirar lo que en su momento no se vio, o incluso de observar lo que sí se vio pero a que quizás no se le presto el

interés necesario, pues debido a la automatización y la carga laboral que tenemos en el día día, a veces no se tiene el tiempo para analizar qué se está haciendo, por qué lo estamos haciendo de esta forma y no de otra, o ponernos a reflexionar sobre nuestros aciertos pero sobre todo en nuestras falencias. Por otro lado, y como Bachiller en Trabajo Social, el poder escuchar mucho más a profundidad los puntos de vista de los actores que recibieron todo lo planificado, permite enriquecer profundamente el quehacer profesional, pues transformar la experiencia en conocimiento, hace posible transformarlo también en propuestas o sugerencias más sólidas y más coherentes con la realidad que ahora se evidenciaron. Y para concluir, cabe recalcar, que en definitiva sistematizar también es una forma de cuidar nuestro ejercicio profesional y darle peso y sentido a nuestra labor.

8. ANEXOS

ANEXO 1 – LÍNEA DE TIEMPO

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2023: SI BIEN LOS RESULTADOS NO PRESENTABAN INDICADORES NEGATIVOS RADICALES LOS RESULTADOS REFLEJARON OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ALCANZAR EL NIVEL OPTIMO ESPERADO PARA LA ORGANIZACION.

MANIFESTACION DE CIERTO DESCONTENTO POR SUS SUPERVISORES Y SE DIO ALTA ROTACION DEL PERSONAL COMERCIAL.

LOS COLABORADORES EMPEZARON A RECONOCER AL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL COMO UN ESPACIO CERCANO Y ACCESIBLE HUBO QUEJAS DE PARTE ALGUNOS TRABAJADORES SOBRE SUS SUPERIORES REFERENTE AL TRATO

SE EVIDENCIÓ UNA DISMINUCIÓN EN LOS REPORTES DE CONFLICTOS INTERPERSONALES O QUEJAS VINCULADAS AL CLIMA LABORAL SE REGISTRÓ UNA ALTA PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES IMPLEMENTADOS, LO QUE MOTIVÓ LA APLICACIÓN DE DOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN PARA EVALUAR LAS INICIATIVAS MÁS DESTACADAS. LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON ALTAMENTE POSITIVOS, REFLEJANDO UNA FAVORABLE ACOGIDA Y SATISFACCION POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

1
Nov 2023
IDENTIFICACIÓN
DE LA NECESIDAD
DE UN SISTEMA
DE BS

BÚSQUEDA DE LA PERSONA
ENCARGADA DEL BS.

2
Dic 2023-Ener 2024
REDEFICIÓN
DEL SISTEMA
DE BIENESTAR
SOCIAL

INCLUSIÓN DE UNA ASISTENTE DE BIENESTAR Y DESARROLLO SOCIAL. SE PROPUSO LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES NECESIDADES E INTERESES DE LOS COLABORADORES, SIN EMBARGO, ESTA INICIATIVA NO FUE APROBADA DEBIDO A RESTRICCIONES PRESUPUESTARIAS. REALIZÓ LA ELABORACIÓN Y APROBACION DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL

3
Feb a marzo 2024
VISIBILIZACIÓN
DEL SISTEMA DE
BIENESTAR SOCIAL

SE REALIZÓ UN EVENTO LANZANDO LAS NOVEDADES QUE SE TENDRIAN PARA EL AÑO 2024 Y A LA VEZ SE CONTÓ CON UN COUCHING PARA MOTIVAR Y ENSEÑAR ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE

4
Abril a diciembre
2024
POTENCIAMIENTO
DEL SISTEMA DE BS

SE DESARROLLARON DIVERSOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES COMO PARTE DEL SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL

ANEXO 2 - GUÍA DE ENTREVISTA A

Propósito de la entrevista

La presente entrevista forma parte de un proceso de sistematización de experiencia profesional, que tiene como objetivo identificar las posibilidades de éxito del área de Gestión Humana cuando asume el sistema de Bienestar Social como una estrategia orientada al fomento del clima laboral en una empresa de seguros durante el año 2024. La información brindada permitirá identificar buenas prácticas, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Prevención y cuidado de la salud

¿Qué programas o actividades se desarrollaron en relación con la prevención y cuidado de la salud, y de qué manera consideras que contribuyeron al bienestar y al clima laboral de los colaboradores? 1.1.2¿Qué cambios observaste en la cultura de autocuidado o hábitos saludables a partir de estas acciones?

Desarrollo profesional

¿Se brindaron oportunidades para el crecimiento profesional de los colaboradores?
¿Cómo crees que fue recibido?

Comunicación y participación

¿Cómo se promovió la participación de los colaboradores en las actividades de bienestar? ¿Percibiste que se sintieron escuchados o tomados en cuenta?

Entorno laboral

¿Cuáles son los cambios que observaste en la actitud, comportamiento o bienestar de los colaboradores tras la implementación de las acciones de bienestar?

Recreación

¿Qué tipo de actividades recreativas se desarrollaron? ¿Cómo crees que impactaron las actividades recreativas del 2024 en el estado de ánimo o nivel de estrés de los colaboradores? ¿Y qué tan importantes consideras que fueron?

Accesibilidad y equidad

¿Percibiste que las actividades de bienestar fueron accesibles para todos los colaboradores y que respondieron a sus diversas necesidades o realidades? ¿Por qué?

Gestión y ejecución organizativa

Desde tu perspectiva, ¿cuáles fueron los principales factores que ayudaron a que el Sistema de Bienestar tuviera impacto en los colaboradores? ¿Y cuáles crees que limitaron ese impacto? ¿Qué tipo de dificultades enfrentaron desde el área de RRHH para poner en marcha el Sistema de Bienestar Social? ¿Hubo aspectos estructurales, organizativos o de recursos que lo hicieron más complejo?

ANEXO 3 - GUIA DE ENTREVISTA B

Propósito de la entrevista

La presente entrevista forma parte de un proceso de sistematización de experiencia profesional, que tiene como objetivo identificar las posibilidades de éxito del área de Gestión Humana cuando asume el sistema de Bienestar Social como una estrategia orientada al fomento del clima laboral en una empresa de seguros durante el año 2024. La información brindada permitirá identificar buenas prácticas, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Satisfacción laboral

¿Cómo describirías el ambiente en tu espacio de trabajo a lo largo del año 2024?

¿Qué momentos o situaciones vividas durante el 2024 hicieron que te sintieras más o menos satisfecho/a en tu lugar de trabajo?

¿Recuerdas alguna actividad o acción puntual que haya marcado una diferencia en cómo percibías tu espacio laboral?

Relaciones personales

¿Cómo fueron las relaciones con tus compañeros durante el año? ¿Hubo espacios o actividades que ayudaron a fortalecer esos vínculos?

Trabajo en equipo

¿Cómo sentiste la dinámica de trabajo en equipo en tu área o con otras áreas durante el año?

¿Qué elementos o situaciones recuerdas que hayan fortalecido o afectado ese trabajo en conjunto?

Identidad y pertenencia

¿En qué momentos te sentiste más identificado o conectada/o con la empresa?

¿Hubo acciones impulsadas desde Bienestar Social que te ayudaran a sentir que formas parte de algo más grande? ¿Cuáles?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Propósito de la entrevista

La presente entrevista forma parte de un proceso de sistematización de experiencia profesional, que tiene como objetivo identificar las posibilidades de éxito del área de Gestión Humana cuando asume el sistema de Bienestar Social como una estrategia orientada al fomento del clima laboral en una empresa de seguros durante el año 2024. La información brindada permitirá identificar buenas prácticas, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Nombre del proyecto

El sistema de bienestar social laboral como estrategia del área de Gestión Humana para el fomento del clima laboral en una empresa de seguros, año 2024 - Lima, Perú.

Responsable del proyecto

Dejhanira Prado Guerrero – Br. en Trabajo Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Participación voluntaria

Su participación es totalmente voluntaria; por lo que puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin que ello le genere perjuicio alguno. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es su experiencia y percepción.

Confidencialidad

La información recolectada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos. A solicitud de la empresa no se revelará su nombre ni ninguna información personal que permita identificarle. Se utilizarán códigos o categorías generales para preservar el anonimato.

Por todo lo anteriormente mencionado, declaro que he leído y comprendido la información proporcionada, y acepto participar de forma voluntaria en esta entrevista.

Nombre del participante:

Cargo:

Fecha:

Firma:

MATRIZ DE ORDENAMIENTO 1

EXPERIENCIA	EJE	ELEMENTOS CLAVES	PREGUNTA ESPECÍFICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
EL SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL COMO ESTRATEGIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FOMENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LIMA, PERÚ EN EL AÑO 2024	EJE 1: BIENESTAR SOCIAL LABORAL	1.1. Prevención y cuidado de la salud	1.1.1¿Qué programas o actividades se desarrollaron en relación con la prevención y cuidado de la salud, y de qué manera consideras que contribuyeron al bienestar y al clima laboral de los colaboradores? 1.1.2¿Qué cambios observaste en la cultura de autocuidado o hábitos saludables a partir de estas acciones?	Entrevista a informante clave Plan de Bienestar Social Encuestas de satisfacción Reportes de actividades
		1.2. Desarrollo profesional	1.2.1¿Se brindaron oportunidades para el crecimiento profesional de los colaboradores? ¿Cómo crees que fue recibido?	
		1.3. Comunicación y participación	¿Cómo se promovió la participación de los colaboradores en las actividades de bienestar? ¿Percibiste que se sintieron escuchados o tomados en cuenta?	
		1.4. Entorno laboral	¿Cuáles son los cambios que observaste en la actitud, comportamiento o bienestar de los colaboradores tras la implementación de las acciones de bienestar?	
		1.5. Recreación	¿Qué tipo de actividades recreativas se desarrollaron? ¿Cómo crees que impactaron las actividades recreativas del 2024 en el estado de ánimo o nivel de estrés de los colaboradores? ¿Y qué tan importantes consideras que fueron?	
		1.6. Accesibilidad y equidad	¿Percibiste que las actividades de bienestar fueron accesibles para todos los colaboradores y que respondieron a sus diversas necesidades o realidades? ¿Por qué?	
		1.7. Gestión y ejecución organizativa	Desde tu perspectiva, ¿cuáles fueron los principales factores que ayudaron a que el Sistema de Bienestar tuviera impacto en los colaboradores? ¿Y cuáles crees que limitaron ese impacto? ¿Qué tipo de dificultades enfrentaron desde el área de RRHH para poner en marcha el Sistema de Bienestar Social? ¿Hubo aspectos estructurales, organizativos o de recursos que lo hicieron más complejo?	

MATRIZ DE ORDENAMIENTO 2

EXPERIENCIA	EJE	ELEMENTOS CLAVES	PREGUNTA ESPECÍFICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
EL SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL COMO ESTRATEGIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FOMENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LIMA, PERÚ EN EL AÑO 2024	E2: CLIMA LABORAL	2.1. Satisfacción	¿Cómo describirías el ambiente en tu espacio de trabajo a lo largo del año 2024? ¿Qué momentos o situaciones vividas durante el 2024 hicieron que te sintieras más o menos satisfecho/a en tu lugar de trabajo? ¿Recuerdas alguna actividad o acción puntual que haya marcado una diferencia en cómo percibías tu espacio laboral?	Entrevista a informantes clave
		2.2. Relaciones personales	¿Cómo fueron las relaciones con tus compañeros durante el año? ¿Hubo espacios o actividades que ayudaron a fortalecer esos vínculos?	
		2.3. Trabajo en equipo	¿Cómo sentiste la dinámica de trabajo en equipo en tu área o con otras áreas durante el año? ¿Qué elementos o situaciones recuerdas que hayan fortalecido o afectado ese trabajo en conjunto?	
		2.4. Identidad y pertenencia	¿En qué momentos te sentiste más identificado o conectada/o con la empresa? ¿Hubo acciones impulsadas desde Bienestar Social que te ayudaran a sentir que formas parte de algo más grande? ¿Cuáles?	
		2.5. Reconocimiento y motivación	¿Cómo viviste el reconocimiento en tu trabajo durante el 2024? ¿Hubo alguna acción o gesto que haya contribuido a mantener tu motivación o compromiso?	

CUADRO RESUMEN DE TESTIMONIOS EJE 1 – SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL

ELEMENTOS CLAVES	PREGUNTA ESPECÍFICA	RESPUESTAS EN EL CUADRO
1.1. Prevención y cuidado de la salud	1.1.1¿Qué programas o actividades se desarrollaron en relación con la prevención y cuidado de la salud, y de qué manera consideras que contribuyeron al bienestar y al clima laboral de los colaboradores? 1.1.2¿Qué cambios observaste en la cultura de autocuidado o hábitos saludables a partir de estas acciones?	“Bueno, fueron varios los programas que llevamos a cabo el año pasado, pero considero que todos los programas referidos a la salud, han sido muy beneficiosos para los colaboradores ya que hemos podido evidenciar una mejora progresiva en algunos indicadores de salud física de los colaboradores, como por ejemplo el índice de grasa corporal, masa muscular y peso lo cual refleja un mayor compromiso con el autocuidado y estilos de vida más saludables” “Y todos los otros programas también creo que han sido recepcionado de manera positiva por nuestros colaboradores, lo cual incluso se puede evidenciar en las encuestas de satisfacción que tienen más de 95% de aceptación...” “Pero también creo que podrían desarrollarse actividades complementarias relacionadas al deporte a fin de seguir mejorando los resultados”
1.2. Desarrollo profesional	1.2.1¿Se brindaron oportunidades para el crecimiento profesional de los colaboradores? ¿Cómo crees que fue recibido?	“Se han brindado oportunidades de desarrollo profesional ya que, si bien pudimos brindar los bonos y cursos de especialización y también ciertos ascensos, aun considero nos falta mejorar este aspecto pues todavía no contamos con un plan de línea de carrera ni planes de sucesión...”
1.3. Comunicación y participación	¿Cómo se promovió la participación de los colaboradores en las actividades de bienestar? ¿Percibiste que se sintieron escuchados o tomados en cuenta?	“Manejamos un plan anual de comunicación, que asegura que todos los colaboradores tengan conocimiento de las actividades vía correo y WhatsApp, asegurándonos con esto de su participación...” “Y por supuesto también luego de cada actividad que se gestiona, se remite la encuesta de satisfacción a los colaboradores, donde tenemos preguntas abiertas que permiten recoger los comentarios positivos o de mejora a fin de contemplarlos en las siguientes actividades”

1.4. Entorno laboral	¿Cuáles son los cambios que observaste en la actitud, comportamiento o bienestar de los colaboradores tras la implementación de las acciones de bienestar?	“...Si bien pertenezco en la empresa hace 7 años, he podido notar que desde el año pasado hay un cambio en la actitud de la mayoría de los colaboradores, por supuesto que no te puedo decir al 100% pero definitivamente sí hay un cambio en el entorno ya que nuestro índice de rotación a partir de la mitad del año del año pasado (2024) ha disminuido...” “Por ejemplo, ahora siento que confían muchos más en nosotros, antes muy pocas veces venían a comentarnos sobre algún inconveniente con algún compañero o con algún jefe...”ya que pues imagino antes había ese temor de que gestión humana quizás "tirara" más para la empresa, pero como te comento ahora siento que ya creen más en nosotros”
1.5. Recreación	¿Qué tipo de actividades recreativas se desarrollaron? ¿Cómo crees que impactaron las actividades recreativas del 2024 en el estado de ánimo o nivel de estrés de los colaboradores? ¿Y qué tan importantes consideras que fueron?	“Desarrollamos varias actividades y activaciones en el periodo 2024, pero quisiera resaltar dos en particular, el evento de integración que se dio a mitad de año y la fiesta de fin de año...” “Definitivamente el impacto fue bastante bueno ya que tuvimos comentarios directos de agradecimiento sobre lo desarrollado, pero consideramos que lo más importante fue que estos eventos permitieron ambiente de confraternidad y una mayor interacción entre las distintas áreas, impactando posteriormente en un trato más cercano y familiar” “Y también cabe mencionar que considero se podrían implementar actividades que involucren un ambiente de confraternidad con la familia de los colaboradores, ya que es donde el vínculo es mucho más fuerte”
1.6. Accesibilidad y equidad	¿Percibiste que las actividades de bienestar fueron accesibles para todos los colaboradores y que respondieron a sus diversas necesidades o realidades? ¿Por qué?	“Sí..considero que, sí fueron percibidas de esa manera, pero si bien todas las actividades han sido accesibles para los colaboradores de nuestras sedes en Lima, aún tenemos un campo por mejorar, ya que contamos con personal en provincia que, por la ubicación, no puede participar de muchas de estas acciones. Cabe mencionar que gracias al esfuerzo realizado se realiza una compensación, pero de igual manera es un punto en el que aún debemos trabajar”

1.7. Gestión y ejecución organizativa	Desde tu perspectiva, ¿cuáles fueron los principales factores que ayudaron a que el Sistema de Bienestar tuviera impacto en los colaboradores? ¿Y cuáles crees que limitaron ese impacto? ¿Qué tipo de dificultades enfrentaron desde el área de RRHH para poner en marcha el Sistema de Bienestar Social? ¿Hubo aspectos estructurales, organizativos o de recursos que lo hicieron más complejo?	“Para mi uno de los factores más importantes, definitivamente es cómo se gestionan las iniciativas que buscan mejorar el bienestar y el apoyo que te brindamos como equipo de Gestión Humana, porque ustedes son quienes están detrás de cada actividad que se desarrolla dentro del área, donde se despliega mucha planificación, organización y pasión en cada actividad que tenemos como reto. Y también considero que Considero que contar con un área multidisciplinaria, es decir contar con la pasión, sensibilidad, empatía y enfoque profundamente humano de un profesional de Trabajo Social es fundamental, y complementarlo con la visión de un psicólogo, como lo tenemos en el equipo, y su mirada centrada en la salud mental y la conducta, y si todavía a eso le agregamos a un gestor de recursos humanos que ve los temas más “Hards”, es un boom , claro que boom me refiero a un boom positivo. Un limitante es la necesidad de contar con la aprobación de la gerencia de administración, finanzas y contabilidad y no contar con mayor autonomía como área, pues el presupuesto también depende de la aprobación o no de la gerencia de administración lo cual limita en recursos, planificación y organización el desarrollo eficiente del sistema de bienestar social laboral”
--	---	--

CUADRO RESUMEN DE TESTIMONIOS EJE 2 – CLIMA LABORAL

ELEMENTOS CLAVES	PREGUNTA ESPECÍFICA	RESPUESTA INFORMANTE COMERCIAL 1	RESPUESTA INFORMANTE ADMINISTRATIVO 1	RESPUESTA INFORMANTE ADMINISTRATIVO 2	RESPUESTA INFORMANTE COMERCIAL 2
2.1. Satisfacción	¿Cómo describirías el ambiente en tu espacio de trabajo a lo largo del año 2024? ¿Qué momentos o situaciones vividas durante el 2024 hicieron que te sintieras más o menos satisfecho/a en tu lugar de trabajo? ¿Recuerdas alguna actividad o acción puntual que haya marcado una diferencia en cómo percibías tu espacio laboral?	“Muy bueno frente al 2023 y con más valores en el comportamiento. Un momento en que me sentí muy satisfecha y orgullosa del lugar en donde trabajo fue el evento de integración ya que fue muy bueno para compenetrarnos entre compañeros pero también con otros que no son parte de mi área, en este evento se reflejó mucho más la verdadera preocupación de ustedes (Gestión Humana) por el bienestar de nosotros, del personal...” “Se sintió una verdadera preocupación porque estaban pendientes de todo, incluso recuerdo que te veía de aquí para allá mientras todos ya estábamos almorzando y siento que eso hace realmente marca la diferencia porque se nota tu intereses real en que nosotros estemos bien, disfrutando”	“Lo describiera como un espacio en donde da gusto trabajar. Me siento contenta con mi lugar de trabajo, da gusto trabajar aquí; y si bien hay ciertos momentos de estrés, como en todo trabajo, igual me siento cómoda. Incluso me he percatado de que ahora, cuando uno comete errores, existe un correcto feedback; el año pasado no había tanto eso, sino más bien se 'tiraba dedo' a quien había sido responsable, pero siento que las capacitaciones de couching a los jefes han ayudado a mi jefatura a llevar mejor las cosas”	“Diría que es un espacio cómodo que permite realizar las labores. Sí, por ejemplo que contemos con consultorio nutricional me hace sentir que ustedes se preocupan no solo porque trabajemos y cumplamos con nuestras labores, sino más bien siento que se preocupan por nosotros mismo como personas, con eso se ve y se siente que realmente se preocupan por nosotros, incluso también la campaña de vacunación, porque ¿recuerdas que termine mi dosis de vacunación contra el tétano y que luego como a los meses me corte con un cúter? eso por ejemplo también fue super importante para mi porque realmente sentí que se preocupan por mí, por su personal; porque ya solo tuve que ir a la clínica para que me limpiaran la herida pero no estaba preocupado porque ya estaba protegido.”	“El ambiente en mi área el año pasado fue algo estresante, por ejemplo...” “Además por la misma presión de metas, a veces todo se siente muy mecánico por lo que hubo momentos en los que sentí que solo importaban los resultados, más que cómo estábamos nosotros, pero sí algunas actividades como las pausas activas creo que ayudaban a distraernos un rato pero me parece deberían ser más seguidas” “Y otro momento que recuerdo con agrado fue cuando hubo la feria del cuidado de la piel; fue distinto, nos sentimos más considerados...”

2.2. Relaciones personales	¿Cómo fueron las relaciones con tus compañeros durante el año? ¿Hubo espacios o actividades que ayudaron a fortalecer esos vínculos?”	“Fue muy buena, las relaciones entre compañeros fueron muy armoniosa y hubo fortalecimiento del vínculo entre todos, como te comentaba el evento de integración considero que ayuda mucho a eso; pero también ayuda a conocer a las personas de otras áreas con las que normalmente no interactúo mucho; pero también el kick off, tener una sesión en donde vimos las metas que teníamos para ese año pero también un coaching siento que favoreció mucho en el manejo de los equipos y para motivarnos”	“Buena, dan ganas de venir a trabajar porque el ambiente es bueno, sobre alguna actividad en sí no recuerdo ahora mismo pero el trato que nos brindas como área, al brindarnos ayuda a buscar soluciones hace notar la preocupación que tienen ustedes (recursos humanos) por nosotros..”	“Fueron buenas, pero siento que aún se puede mejorar, porque, por ejemplo, yo no coincidí mucho con el área comercial y eventos como el full day de integración ayuda a que las personas que trabajamos en esta sede, conozcamos y socialicemos más con la otra sede que está a unas cuantas...”	“Las relaciones con mis compañeros fueron buenas, pero más que nada porque ya tenemos confianza entre nosotros. Lamentablemente como nosotros usualmente estamos en campo, a veces los horarios no nos permiten participar en todas las actividades que realizan por lo que sería bueno que tomaran esto más en cuenta”
2.3. Trabajo en equipo	¿Cómo sentiste la dinámica de trabajo en equipo en tu área o con otras áreas durante el año? ¿Qué elementos o situaciones recuerdas que hayan fortalecido o afectado ese trabajo en conjunto?	“Diría que una dinámica muy buena, en conocimientos, en actitudes, con momentos tensos también por ejemplo cuando ...” “Pero donde se supo manejar de manera oportuna con críticas constructivas y no destructivas...” “Pero algo que considero que ayuda mucho a fortalecer el trabajo de equipo es que, si ocurre un problema, podemos acudir al área de Bienestar Social o GH (Gestión Humana) ya que sabemos que no son de hacerse de “la vista gorda” ante un problema de aquí, sino que más bien nos ayudarán a solucionarlo. Respecto a otras áreas no he tenido la oportunidad de convivir mucho pero también todo muy armonioso.”	“Agradable, se siente el compañerismo entre todos para lograr las metas que tenemos de manera mensual, por ejemplo, se siente mucho el apoyo al punto de que, si uno está libre y el otro está muy saturado, nos ayudamos a completar la tarea. Siento los eventos de integración que tenemos ayudar a conectarnos, porque si bien a mí personalmente no me gusta mucho participar en las dinámicas, sí siento que ayuda a conocernos entre las diversas áreas, porque normalmente nos contactamos con muchas áreas, pero por correo y teléfono y eso no es lo mismo, el contacto frente a frente es totalmente distinto”	“Siento que de igual manera fueron muy buenas, pero algo que siento que afectó en cierta manera a la dinámica fue que ahora haya otra sede...” “Antes como estábamos todos juntos, en distintos pisos, pero todos juntos, la comunicación me parece era más fácil”	“En cuanto al trabajo en equipo, dentro del área nos llevamos bien porque nos conocemos, pero con otras áreas no siempre hay buena coordinación...” “A veces no nos comunican bien los cambios, y eso nos perjudica en campo. Me hubiera gustado que se promuevan más espacios donde podamos compartir con otras áreas, no solo en fiestas o eventos, sino en actividades más vinculadas al trabajo y la comunicación”

2.4. Identidad y pertenencia	¿En qué momentos te sentiste más identificado o conectada/o con la empresa? ¿Hubo acciones impulsadas desde Bienestar Social que te ayudaran a sentir que formas parte de algo más grande? ¿Cuáles?	“Creo que me sentí más conectada con la empresa cuando organizaron las actividades de navidad con nuestros hijitos Me gustó mucho que no solo pensarán en nosotros como trabajadores, sino que involucraran a nuestras familias. Eso me hizo sentir que la empresa realmente se preocupa por mí más allá del trabajo; porque hay que ser sinceras yo sé que no tienen la obligación de hacer este tipo de actividades pero que lo hagan, dice mucho de la empresa”	“Me sentí más conectada con la empresa y de algo que va incluso más allá, cuando realizamos el voluntariado de navidad, siento que ahí hicimos, si bien no EL(énfasis) cambio, porque lamentablemente no se puede; pudimos alegrar aunque sea un ratito la vida de algunos niños, también “ “Además siento que eso también incluso ayudo al equipo porque recuerdo que varios fuimos a comprar a la tienda los regalos y luego todos nos pusimos a envolver cada regalo, fue un muy lindo momento.”	“Creo que me sentí más conectado con la empresa cuando me invitaron a participar de un comercial de la empresa, pues me sentí muy tomado en cuenta, de igual manera con el kick off siento que ayudo a motivarme, sentirme parte de..”	“Hubo momentos donde sí me sentí identificada con la empresa, como cuando se celebraron fechas importantes o me enviaron los mensajes personalizados por mi cumpleaños...” “Me pareció lindo el evento que hicieron por navidad con los niños, pero como no tengo hijos, no me sentí involucrada. Tal vez sería bueno pensar en algo más inclusivo como considerar a los sobrinos o ahijados”
2.5. Reconocimiento y motivación	¿Cómo viviste el reconocimiento en tu trabajo durante el 2024? ¿Hubo alguna acción o gesto que haya contribuido a mantener tu motivación o compromiso?	“¿Lo viví increíble! El que me reconocieran en el evento de fin de año por estar dentro de los mejores vendedores, me tomo por sorpresa, pero a vez me hizo sentir muy orgullosa. “Y que la recompensa sea un viaje al extranjero fue de las mejores cosas que me paso el año pasado porque realmente...”.	“Sí, de todas maneras, el reconocimiento que me dieron en la fiesta de fin de año por haber cumplido 5 años en la empresa fue muy emotivo y simbólico, realmente sentí que aquí sí se valora la permanencia y el tiempo que le dedicamos a la empresa” “...y la bonificación que recibimos desde el año pasado también siento que es un gran motivador ya que como es por productividad, motiva más aun cumplir nuestras metas...”	“Lo viví muy bien, la evaluación de desempeño siento que fue un punto clave durante el año, porque una cosa es uno saber que hace su trabajo bien, pero otra que tu jefe directo te lo diga, te hace sentir realmente valorado y también considero que el bono fue otra gran motivación”	“No, no sentí mucho reconocimiento, no hubo muchos espacios donde se reconozca el esfuerzo, solo los logros pues...” “Creo que eso afecta la motivación, bueno por lo menos a mí me paso así y creo que un pequeño gesto o palabra puede marcar la diferencia, pero siento que falta esa cultura de valorar a la persona más allá de los números”

MATRIZ DE ANALISIS – EJE 1: SISTEMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

Elemento Clave	Patrones	A favor	Limitaciones o dificultades	Aprendizajes	Propuestas de mejora
1.1. Prevención y cuidado de la salud	Las actividades fueron bien recibidas, contribuyeron a reducir el estrés y prevenir enfermedades.	Plan anual, respaldo de gerencia de administración, apertura de los colaboradores. Los programas incluyen acciones variadas (vacunación, despistaje, consultas médicas, ferias, pausas activas), lo que cubre distintos aspectos del bienestar físico y emocional.	No hubo diagnóstico sistemático previo. Se identifica que aún no se han desarrollado actividades deportivas que podrían potenciar los resultados en bienestar integral.	La prevención requiere continuidad e inclusión.	Implementar actividades extralaborales como campeonatos deportivos para incentivar el deporte.
1.2. Desarrollo profesional	Se ofrecieron espacios de formación; algunos no se difundieron correctamente.	Existen oportunidades para el crecimiento profesional, a través de certificaciones y cursos de especialización, lo cual fortalece el compromiso y la empleabilidad de los colaboradores.	Desarrollo profesional no estructurado. Aunque hay acciones de capacitación y ascensos, se identifica que todavía no existe un programa integral y estructurado de desarrollo de carrera.	El desarrollo puede fortalecer el compromiso laboral y ayudar al bienestar del colaborador al cumplir algún logro académico o de ascenso.	Definir e implementar rutas de carrera claras Elaborar mapas de carrera que especifiquen los requisitos, competencias y pasos necesarios para crecer dentro de la organización.
1.3. Comunicación y participación	Se promovió a través de correos y reuniones, aunque no todos sintieron ser escuchados ya que a veces hubo fallas en los envíos masivos.	Canales abiertos como Teams y correo institucional	Dependencia de intermediarios El éxito de la comunicación depende otra área, lo que podría generar confusión o consultas que no son tratadas directamente	Capacitar a líderes en comunicación interna La comunicación estratégica es clave para la participación	Capacitar a líderes sobre la comunicación interna Desarrollar talleres o guías para fortalecer las competencias comunicacionales de los líderes, asegurando mensajes claros y efectivos. La comunicación interna debe depender directamente del área de GH a través de una plataforma de Softwares de RRHH.

1.4. Entorno laboral	Se percibe un ambiente agradable, aunque con cierta carga laboral, principalmente en áreas comerciales.	Buen clima general y actividades de bienestar consideradas mayormente como frecuentes. El índice de rotación de personal ha disminuido en comparación de los últimos 3 años.	Falta profundizar sobre cuáles son los factores más importantes que generan que el ambiente es agradables ya que lo comentado ha sido basado en los comentarios de algunos colaboradores pero no todos.	El clima laboral puede influir directamente en la retención del talento, ya que una actitud positiva en los colaboradores y un buen clima laboral contribuyen a reducir la rotación, fortaleciendo la estabilidad organizacional.	Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo para identificar los factores que han contribuido a la mejora en el clima laboral y la reducción de rotación.
1.5. Recreación	Fue positiva ya que posteriormente a las actividades realizadas nos hacían llegar muy buenos comentarios.	Alta participación en actividades lúdicas y resultados muy positivos en las encuestas de satisfacción.	Algunas dinámicas no consideraron horarios o intereses diversos.	Lo recreativo debe responder a los distintos perfiles laborales	Tomar más en cuenta los horarios diversos, principalmente del área comercial.
1.6. Accesibilidad y equidad	Accesibles para todos los colaboradores de la organización de nuestras sedes de lima. Además, la empresa con 3 colaboradores inscritos a CONADIS.	Accesible para todos los colaboradores de lima.	Los colaboradores que trabajan en provincia por la ubicación no pueden participar de muchas de estas actividades.	Necesidad de equidad territorial, sistema de Bienestar Laboral debe diseñarse con un enfoque inclusivo para evitar brechas entre Lima y provincias. Es fundamental pensar en estrategias accesibles sin importar la ubicación geográfica.	Incentivar e insistir en la necesidad visitar la sede que tenemos en provincia y que se posible traerlos a Lima en ciertas actividades.
1.7. Gestión y ejecución organizativa	Los factores más importantes son el equipo del sistema de bienestar social BS y el apoyo de GH	El equipo interdisciplinario que conforma el equipo de Gestión Humana.	La necesidad de contar con la aprobación de la Gerencia de administración, finanzas y contabilidad; y de no contar con mayor autonomía como área.	El compromiso del equipo es un factor protector clave para el éxito de cualquier estrategia de clima laboral, pues para que el Bienestar Social funcione bien, requiere articulación constante con otras áreas, ya que la estrategia de Bienestar no es solo responsabilidad de RRHH, sino de toda la organización.	Gestionar espacios de diálogo con la alta dirección para sensibilizar sobre la importancia de brindar autonomía presupuestal parcial a Gestión Humana para el área de Bienestar.

MATRIZ DE ANALISIS – EJE 2: CLIMA LABORAL

Elemento Clave	Patrones	Aspectos a favor	Limitaciones o dificultades	Aprendizajes	Propuestas de mejora
2.1. Satisfacción	El ambiente fue mayormente positivo, aunque afectado por carga laboral y estrés.	Buenas relaciones interpersonales, actividades de bienestar muy bien recibidas y valoradas. La mayoría coinciden en que se sientes más que solo "un trabajador" sino una persona por la que se preocupan.	Falta de más actividades o activaciones más seguidos para aliviar el estrés que genera la presión de la expectativa a los resultados	El bienestar emocional está ligado a sentirse escuchado, valorado y tomado en cuenta.	Diseñar más actividades las cuales quizás no generen tanta inversión pero que de igual manera sean significativas y ayuden a estrés del día a día.
2.2. Relaciones personales	Relaciones personales mayoritariamente buenas, con compañerismo, pero falta de integración entre áreas comerciales y administrativas. Se valora muchos eventos de coaching y los eventos de integración.	Las actividades grupales facilitaron algunos vínculos. Se evidencia que antes existía un ambiente de gestión basado en la culpabilización donde se señalaba a los responsables de errores lo que impactaba negativamente en el clima laboral.	Falta de oportunidad de participar y asistir en actividades para integración de equipos debido a los horarios variables del área comercial.	Las relaciones se fortalecen cuando los espacios se dan de manera más constante y con regularidad	Potenciar espacios espontáneos y variados de interacción social y ser más flexibles con los horarios.
2.3. Trabajo en equipo	Positiva percepción dentro del área, pero con tensiones cuando se requería colaboración de un área con otra.	Coordinación interna sólida en la mayoría de los equipos.	Dificultades de colaboración Inter área por desconocimiento o falta de confianza entre equipos.	Para que la colaboración sea efectiva se debe fomentar la interacción mutua para generar confianza organizacional.	Promover dinámicas interáreas desde lo lúdico o retos colaborativos entre distintas áreas.

2.4. Identidad y pertenencia	Algunas acciones generaron conexión emocional como ejemplo las que involucran actividades con hijos, cónyuges o padres.	Acciones que incluyeron a las familias.	Sensación de poca equidad o con algunos programas, principalmente con aquellos colaboradores que no tienen hijos.	La pertenencia crece cuando se reconocen todas las realidades del trabajador, incluyendo la familiar.	Escuchar más a los grupos menos visibles, como aquellos que no tienen hijos.
2.5. Reconocimiento y motivación	La mayoría manifestó sentirse motivado y alagado cuando el reconocimiento es público y cuando también hay una retribución monetaria adicional por alcance de metas.	Espacios donde se agradeció o felicitó públicamente el esfuerzo.	Falta de retroalimentación clara ya que se considera que si fuera más seguido, podría mejorar mucho más su trabajo.	La motivación necesita reforzarse desde lo emocional, no solo desde lo económico o formal.	Establecer planes de retroalimentación a fin de que sea más constante el reconocimiento entre pares y de parte de los líderes.

CONTROL DE ACTORES

Informante	Puesto	Genero	Edad	Área
Informante de Gestión Humana	Jefe de gestión humana	Femenino	37	Gestión Humana
Informante comercial 1	Asesor comercial de rentas vitalicias	Femenino	59	Comercial
Informante comercial 2	Asesor comercial de rentas vitalicias	Femenino	57	Comercial
Informante administrativo 1	Jefe de contabilidad	Femenino	51	Contabilidad
Informante administrativo 2	Asistente de administración	Masculino	33	Administración

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Adgnosis*, 8(8), p.73-90 DOI: 10.21803/adgnosis.v8i8.361
- Barranco C. (2000) La intervención en Trabajo Social desde la calidad Integrada . Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5592/1/ALT_12_05.pdf
- Cieza L. & Rivadeneira S. (2019) Bienestar psicologico y clima laborl en una empresa de transporte. Universidad Señor de Sipan.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5513/Rivadeneira%20Burga%20%26%20Cieza%20Rivasplata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Davlembayeva, D.& Alamanos, E. (2025) *Equity Theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), [TheoryHub Book](#). Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Expósito D. & Gonzales J. (2017) *Sistematización de experiencias como método de investigación*. Universidad José Martí Pérez. Sancti Spíritus.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000200003
- Rodriguez L. & Roque N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Revista Impulso*
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2959-90402022000200023
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Prácticas y teoría para otros mundos posibles*. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE.
<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20%28edici%C3%B3n%20colombiana%29.pdf>
- Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
<https://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/6793-orientaciones-teorico-practicas-para-la>
- Osorio J. & Hilario E.(2023) *Clima social laboral y bienestar psicológico en el personal administrativo de una municipalidad de Huancayo, 2023*. Universidad Peruana de Los Andes.
https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/8038/T037_71260170-48061568_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Naciones Unidas (1948). Declaracion Universal de los Derechos Humanos.
<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Van de Velde H. (2008) *Sistematización de Experiencias*. Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP) <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2015/10/Sistematizacion-de-Experiencias-CICAP-ABACOenRed-Herman-Van-de-Velde-2008.pdf.pdf>