UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

EMPRESARIAL

Wellness en una de las *big four*: Estudio sobre la percepción del bienestar
laboral

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen Empresarial

AUTOR(ES)

Lapa Zuta, Jose Octavio (0000-0001-8794-8694)

Cardenas Canchanya ,Katherin Bleysi (0000-0002-2006-5886)

ASESOR

Monteverde Orbegoso Bruno Eduardo (0000-0003-4185-4857)

Lima, 17 de octubre de 2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación es dedicado a nuestras familias por la motivación, paciencia y apoyo que nos brindaron desde el primer día.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor, docentes, colaboradores y expertos que participaron en esta investigación.

Resumen

Esta investigación busca analizar las percepciones de los colaboradores en una de las *big four*, sobre su bienestar laboral a través de la identificación y conocimiento de los factores que las facilitan y limitan. Como técnica de recolección de datos, se acude al diseño fenomenológico-hermenéutico, con el uso de entrevistas semiestructuradas, las cuales son analizadas en búsqueda de hallazgos para la descripción del fenómeno. Como resultado, las actividades de bienestar laboral realizadas en una de las *big four* no son percibidas por sus colaboradores porque las políticas de la organización son orientadas a resultados con base en la productividad laboral.

Palabras clave: Bienestar laboral; comunicación interna; recursos humanos; percepción laboral.

Abstract

This research seeks to analyze the perceptions of employees, in one of the big four, about their work well-being through the identification and knowledge of the factors that facilitate and limit them. As a data collection technique, the phenomenological-hermeneutical design is used, with the use of semi-structured interviews, which are analyzed in search of findings to describe the phenomenon. As a result, the labor welfare activities carried out in one of the big four are not perceived by its collaborators because the organization's policies are oriented towards results based on labor productivity.

Keywords: Workplace wellness; internal communication; human resources; labor perception.

1. Introducción

Actualmente, los trabajadores son los activos más preciados de las organizaciones. Por esa razón, se han diseñado diversas estrategias que tienen como objetivo satisfacer las necesidades del colaborador dentro de la empresa y hacer su estadía más placentera. Las empresas buscan aplicar estrategias y actividades que apunten reducir los índices de estrés causados por el trabajo y promover felicidad en el ambiente laboral.

Diversos organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Internacional del trabajo (OIT), definen la importancia de un ambiente de trabajo saludable como aquel en donde los trabajadores colaboran en la aplicación de procesos de mejora continua para proteger y promover su salud, seguridad y bienestar físico, mental y social (OMS 2010, OPS 2020 & OIT 2017). En el Perú, se promulgó en el 2013 la Ley N.º 30112, que contempla el ejercicio del trabajador social como el encargado de velar por el bienestar laboral en las organizaciones.

Frente a este contexto, este estudio tiene como objetivo general analizar las percepciones sobre el bienestar laboral de los colaboradores de una de las *big four*. Por ello, resulta necesario mencionar que recibieron la denominación de *big four* las cuatro consultoras más grandes del mundo: Deloitte, KPMG, Ernst & Young (EY) y PricewaterhouseCoopers (PwC). Estas empresas ofrecen servicios de contabilidad, auditoría externa e interna, servicios de asesoramiento legal y financiero, y son consideradas como las más influyentes y prestigiosas en el rubro (Fernández, Romero & Ruíz, 2018). Gracias a la flexibilidad y adaptación a sus nuevos tipos de públicos internos y externos, en la actualidad, cuentan con más de cien años desde su fundación en Reino Unido y con más de cuarenta años en el Perú (Deloitte 2020; PWC 2017; EY 2020 y KPMG 2018). Respecto al bienestar laboral, las *big four* señalan abiertamente a través de sus páginas web que desarrollan actividades que fomentan bienestar en sus colaboradores a través de reuniones de integración, flexibilidad laboral, programas de promoción a la salud mental y física, entre otros (Deloitte 2020; PWC 2017; EY 2020 & KPMG 2018).

Ante lo referido, teniendo en cuenta que el entorno de trabajo puede propiciar o dificultar el equilibrio entre la vida personal y laboral del colaborador (Cobo & Refojo, 2011), los objetivos específicos de esta investigación buscan identificar las percepciones de los colaboradores sobre su bienestar laboral, así como conocer las percepciones sobre las actividades que facilitan o limitan a través de la recopilación y descripción. Por otro lado, se pretende contribuir a la literatura académica enfocada en la percepción de los colaboradores con respecto a su bienestar laboral, puesto que la gran mayoría de investigaciones se enfocan en el ámbito operativo, pasando por alto las percepciones de los colaboradores.

1.1 Bienestar laboral

Actualmente no existe un consenso en la comunidad académica sobre la definición de bienestar laboral. Esto es debido a su naturaleza compleja y multifacética a nivel individual, grupal y organizacional (Wallace, Lemaire & Ghali, 2009). Sin embargo, diversos autores coinciden que tener un trabajo que motive al colaborador a esforzarse para conseguir recompensas, condiciones de trabajo justas y motivadoras favorecen la existencia del bienestar laboral (Berg, 1990; Lyubomirs, 2001; Peiró, Ayala, Tordera, Lorente & Rodríguez, 2014; Dailey, Burke & Carberry, 2018). En la misma línea, otros investigadores acotan que el bienestar laboral puede ser influenciado por factores internos y externos, relacionados y no relacionados con el trabajo (Vanhala & Tuomi, 2006; Diener & Ryan, 2009; Page & Vella-Brodrick, 2009). De igual forma, señalan dos influencias filosóficas importantes para su entendimiento: Hedónica y Eudaimónica. La primera concibe al bienestar como la experiencia subjetiva de la felicidad y la segunda contempla el bienestar desarrollando el potencial humano (Jin, 2007; Peng & Chen, 2010; Bartels, Peterson & Reina, 2019; Ryan & Deci, 2001; Zheng et al., 2015).

Resulta propicio recalcar que los colaboradores tienen identidades individuales de bienestar laboral expresadas a través de sus percepciones sobre el trabajo (Zoller, 2003; Farrell & Geist-Martin, 2005; Dailey & Zhu, 2016). Es decir, el bienestar laboral que un trabajador perciba va a depender de la valoración individual que tenga de su propio bienestar. En otras palabras, el éxito de los programas de bienestar en el trabajo depende de las políticas laborales que fomentan o limitan el bienestar laboral en sus colaboradores.

Un error constante que cometen las empresas es el fomento del bienestar laboral a través de actividades aisladas al plan de negocio y el desconocimiento de su público objetivo, detalles que bloquean el objetivo (Cobo & Refojo, 2011; Davis-Street et al., 2016). Ante lo expuesto, fomentar el bienestar en el trabajo tiene muchas ventajas para los involucrados, tales como el logro de un mayor compromiso, mejora de la autoestima, mayor tolerancia al estrés, la fatiga y conflictos internos, y una mayor disposición al involucramiento de las actividades empresariales (Rodríguez-Sánchez, González-Torres, Montero-Navarro & Gallego-Losada, 2020). Todo ello significa para las empresas un despliegue de beneficios que elevarán los índices de participación en el trabajo y disminuirán los costos de contratación derivados de una menor rotación del personal, dando un mayor posicionamiento para la retención y atracción de talento humano (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

En los últimos diez años, se ha dado un importante cambio sociodemográfico, que trajo consigo un nuevo paradigma laboral impulsado por la generación *millennials* (OIT, 2017; Rodríguez-Sánchez et al., 2020). Esta generación de trabajadores valora el equilibrio entre la vida laboral y personal, puesto que dan mayor relevancia a la familia que al trabajo y sentirse comprometidos con las empresas representa un factor de motivación (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). Estos cambios sociales impulsaron a las organizaciones a modificar su visión y estrategia en materia de gestión de Recursos Humanos (RR. HH.) y, por tanto, a desarrollar estrategias para atraer e involucrar a RR. HH. valiosos (Rodríguez-Sánchez et al.,

2020; Deloitte, 2017; Jain & Bhatt, 2015). No obstante, el entorno competitivo actual demanda trabajadores comprometidos al cumplimiento de las expectativas organizacionales y ponen en riesgo el equilibrio que anhela esta nueva generación de trabajadores (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

Para un mayor entendimiento, la siguiente investigación toma como soporte el modelo propuesto por Farrell & Geist-Martin (2005) (Figura 1), en el cual se visibiliza la interacción del bienestar laboral entre la organización y los colaboradores.

Figura 1. Modelo de Trabajar bien. Recuperado de Farrell & Geist-Martin (2005)

El propósito de las estrategias de bienestar laboral es generar satisfacción en los colaboradores durante su estadía en el trabajo. Estas son apoyadas en políticas de bienestar laboral, que fomentan el desarrollo de actividades de bienestar laboral de manera continua y estructurada y, a vez, actúan como fuente de atracción y retención de talento (Cobo & Refojo, 2011; Davis-Street et al., 2016; Oliveira, Gomide & Poli, 2020; Brooks, Early, Gendel, Miller & Gundersen, 2018; Rodríguez et al., 2020). En línea con esto, existen políticas de bienestar laboral que están alineadas sobre la base de la ley nacional sobre el trabajo, otras con las

compensaciones monetarias y otras que abarcan la dimensión personal del colaborador (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

Por otro lado, la mayoría de las estrategias de bienestar laboral se enfocan en la salud física y mental de los colaboradores por la sencillez de su aplicación y abundante información sobre su implementación (Dailey et al., 2018; Weziak-Bialowolska, McNeely & VanderWeele, 2019); no obstante, algunas de ellas se concentran en el bienestar social, intelectual y económico (Bhaskar 2012; Zaidi 2020). Asimismo, se cuenta con investigaciones que señalan a la aplicación de estrategias de bienestar en búsqueda de generar buenas prácticas de salud (Goetzel, 2020) considerando que dicha aplicación dependerá de factores internos y externos, así como de los empleadores para su ejecución y éxito (Davis-Street et al., 2016; Bartels et al., 2019). No obstante, se ha demostrado el impacto positivo que ejerce en la actividad física, productividad y en el sentido de pertenencia en el trabajo (Harrison & Stephens, 2019). Otros factores son los incentivos monetarios y no monetarios, siendo estos importantes, pero no concluyentes para promover la participación en los programas de bienestar laboral en los colaboradores (Goetzel, 2020). Adicionalmente, en un estudio realizado a los colaboradores universitarios se reveló que el estrés percibido por los participantes fue fundamental para su participación en los programas de bienestar laboral (Sangachin & Cavuoto, 2018).

Desde otro enfoque, las políticas de bienestar laboral son muy importantes para su desarrollo y ejecución como herramienta viva en la atracción y retención de talento (Brooks et al., 2018; Rodríguez et al., 2020). En línea con ello, existen estrategias de bienestar laboral que están alineadas sobre la base de la ley nacional sobre el trabajo, otras relacionadas con las compensaciones monetarias y otras que abarcan la dimensión personal del colaborador (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

1.2 Comunicación interna

La práctica de la comunicación interna (CI) está asociada con la canalización y difusión de diversas actividades que se ejecutan internamente en una organización, con la intención de obtener un progreso en el fortalecimiento de vínculos entre los miembros que conforman dicha empresa (Koev, Tryfonova, Inzhylevska, Trushkina & Radieva, 2019), el cual se dará a través del impulso y fortalecimiento de objetivos organizacionales alineados con los objetivos de los colaboradores para lograr un beneficio mutuo (Porath & Spreitze, 2016). En esta misma línea, se resalta la importancia de los RR. HH talentosos para el éxito de la empresa y sus colaboradores (Koev et al., 2019), pues cuanto mayor sea el poder de la CI en la empresa, existirá mayor bienestar laboral (Kang, Kim & Hwang, 2019).

Por otro lado, con el objetivo de garantizar la atracción y retención de talento, se hace referencia a los colaboradores como clientes internos, cuya gestión se da a través del marketing interno en búsqueda de generar identificación organizacional a través de la fidelización entre la empresa y los colaboradores (Velasco & Dávila, 2013). Asimismo, según

Soriano (1992, como se citó en Salés, 2019), las etapas del endomarketing se enfocan en la investigación, diseño, comunicación y adopción.

1.3 Gestión de la comunicación interna para la gestión de bienestar

El uso de la CI, en la actualidad, debe ser considerada como una herramienta clave e indispensable en el plano empresarial (Elías & Mascaray, 2003), puesto que su buen empleo sobre la información corporativa permite transmitir de manera óptima los objetivos que promueve la organización (Xifra & Lalueza, 2009). Asimismo, si bien una buena gestión de la CI permitirá a la organización alcanzar el logro de sus objetivos, los resultados serán tangibles a largo plazo (Del Pozo-Lite, 2000). Esto no minimiza los beneficios de su uso dado que a nivel funcional se desempeña como un agente de apoyo para la alineación de los objetivos de la organización con sus colaboradores (Cuenca-Fontbona & Verazzi, 2018). La importancia de la comunicación para el bienestar laboral reside en la creación de vínculos, mediante canales bidireccionales entre los colaboradores y la empresa, con el fin de conocer y mejorar los puntos que ellos consideran importantes en los programas de bienestar (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020). Por tal razón, la concepción de la CI ha ido adaptándose con el pasar de los años, dejando atrás una teoría tradicional que solo se limitaba a la emisión de mensajes, convirtiéndose y dando lugar a un espacio sobre el interés de fomentar y generar comunicación de doble vía entre la organización y los colaboradores e involucrarlos en las decisiones estratégicas (Men & Stacks, 2014).

A través de la CI se puede abordar distintas aristas que apoyen un buen funcionamiento organizativo tales como el bienestar en el entorno laboral (Guillemín, 2018; Dailey et al., 2018). Si bien no se encuentran muchos estudios al respecto, la CI contribuye al fomento de bienestar a través de la cultura organizacional (Porath & Spreitze, 2016). En tal sentido, empresas de diversos rubros ponen en práctica la presencia de canales de CI para potenciar el bienestar laboral en su personal a través de la creación de espacios exclusivos, en los cuales se ejecutan actividades que promueven una sensación de bienestar en sus colaboradores. Este tipo de espacios son generados en empresas que son conscientes que a través de dichas actividades es posible la retención de talento y el aumento de la productividad laboral con la generación de un ambiente de trabajo óptimo y agradable (Najeh, 2019).

Por otro lado, la gestión de la CI se ha convertido en una acción multidireccional, que deja atrás el enfoque unidireccional tras su adaptación a escenarios actuales; por lo cual esta gestión debe ser impulsada por el líder de la organización a través de la transparencia, ética y apertura al diálogo y participación, pues la comunicación es una característica esencial que todo líder debe cultivar para lograr influir en sus colaboradores (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Graziano & Oswaldo, 2018). Según Whitehead (2006, como se cita en Pezo Vargas & Gallardo, 2019), el rol de los líderes es fundamental para la difusión de mensajes a través de

prácticas que comuniquen asertivamente y reconozcan los logros y aportes individuales de los colaboradores.

2. Metodología

La presente investigación es cualitativa con un enfoque fenomenológico-hermenéutico porque está enfocada en conocer las percepciones de los colaboradores en una de las *big four* y, de esta manera, poder analizar e interpretar sus experiencias con respecto a su bienestar laboral (Fuster, 2019; Sloan & Bowe, 2014; Barbera & Inciarte, 2012). Es decir, mediante este enfoque se logró recoger y acceder a la descripción e interpretación sobre base de la experiencia cotidiana.

La técnica aplicada para recopilar la información fue a través del uso de entrevistas semiestructuradas por la flexibilidad que otorga para estudiar este fenómeno investigativo (Izcara, 2014). Dichas entrevistas se encargaron de recopilar las interpretaciones que cada entrevistado posee basándose en sus experiencias mediante la observación al participante en estudio (Fuster-Guillén, 2019).

El tipo de muestra al que se acudió corresponde a un muestreo intencional y no probabilístico (Guest, Bunce & Jhonson, 2006). Teniendo en cuenta su importancia, se decidió recurrir al muestreo por cadena de referencia, el cual permitió identificar a individuos potenciales, para una posterior identificación de mayor número de participantes (Mendieta, 2015).

Para fin de este estudio, la muestra de investigación está conformada por colaboradores pertenecientes al área de Precios de Transferencia (PT) de una de las *big four*. Esta decisión se sustenta en el incremento de facturación porcentual de PT en los últimos cinco años gracias al crecimiento de la línea de negocio, por lo que es considerada un área vital y de soporte para la consultora (Deloitte, 2020; PWC, 2017; EY, 2020 & KPMG, 2018). Asimismo, PT ha recibido repetitivas conmemoraciones en los últimos años en los “Americas Tax Awards”, otorgados por la revista Internacional Tax Review. Esta mención reconoce y premia a las firmas líderes en impuestos y precios de transferencia de la región, enfocándose en el impacto que generan en el mercado peruano a través de la calidad de sus servicios (Deloitte, 2020; PWC, 2017; EY, 2020 & KPMG, 2018).

Sobre lo expuesto, para el desarrollo de este estudio, se elaboró una guía de entrevistas con 16 preguntas clasificadas en las siguientes categorías: bienestar laboral, estrategias de bienestar y comunicación interna, cuyo aporte de información hicieron posible el entendimiento de la percepción de los colaboradores del área de PT. Es necesario mencionar que la guía de preguntas sufrió una modificación tras la ejecución de las primeras entrevistas. Dicha modificación fue realizada gracias a la flexibilidad que otorga la técnica de recolección usada para el estudio del fenómeno investigativo en la búsqueda de validar este instrumento de recolección.

De los 23 colaboradores que conforman PT se entrevistó a diez de distintos rangos jerárquicos con la intención de obtener un análisis holístico. Para una mayor comprensión,

se procederá a detallar el organigrama del área de PT (ver Figura 1). Respecto al tiempo de trabajo, se seleccionó a colaboradores que cuenten con más de un año en la firma para garantizar que la percepción obtenida sea sobre la base de su experiencia dentro de la consultora (ver Tabla 1). Con respecto a los riesgos de participar en este estudio, no existió alguno, pues cada individuo obtuvo información necesaria para decidir participar o declinar de esta investigación. De igual manera, no existieron beneficios para la muestra, pues el presente entregable es completamente de carácter académico.

Figura 2. Elaboración propia

Tabla 1
Relación de entrevistados

Entrevistado	Área	Puesto laboral	Tiempo de labor
E001	Precios de Transferencia	Senior	7 años y 5 meses
E002	Precios de Transferencia	Senior	1 año y 8 meses
E003	Precios de Transferencia	Asistente	2 años y 3 meses
E004	Precios de Transferencia	Senior	5 años y 8 meses
E005	Precios de Transferencia	Asistente	1 año y 2 meses
E006	Precios de Transferencia	Gerente	7 años y 9 meses
E007	Precios de Transferencia	Senior	2 años y 3 meses
E008	Precios de Transferencia	Asistente	1 año y 6 meses
E009	Precios de Transferencia	Asistente	1 año y 4 meses
E010	Precios de Transferencia	Asistente	1 año y 10 meses

Elaboración propia

Respecto a la recolección de datos, las entrevistas fueron realizadas en el transcurso de dos meses, y tal como se detalló en párrafos anteriores, las primeras seis entrevistas fueron tomadas con una determinada matriz de preguntas; sin embargo, se decidió modificar dicha matriz con la intención de obtener mayor detalle y alcance del tema de estudio. La duración promedio de cada entrevista fue de entre 50 a 70 minutos, y fue grabada con el consentimiento de cada participante ante un previo acuerdo de confidencialidad; por lo cual el contenido de cada entrevista ha sido tratada de forma anónima y la transcripción y su levantamiento de hallazgos son de uso exclusivo para fines de esta investigación. Asimismo, se procedió a entrevistar a seis especialistas en temas de bienestar laboral bajo el enfoque de la Comunicación Interna y Recursos Humanos (Tabla 2).

Tabla 2
Relación de especialistas

Entrevistado	Especialidad	Puesto laboral
Grissel Chávez	Comunicación Interna	Consultora Senior LABCOM
Oscar Ysla	Comunicación Interna	Director de Comunicación corporativa LABCOM
Zazil Chagoya	Comunicación Estratégica	Seminarista en Comunicación Estratégica
Stefany Alva	Comunicación Interna	Coordinadora de cultura, clima y comunicación interna de OXXO
Patricia Salazar	Recursos Humanos	Gerente general en Ágil Consultores
Jorge Delgado	Recursos Humanos	Gerente del Programa de Desarrollo por la Juventud en Peace Corps
Elaboración propia		

2.1 Consideraciones éticas

Para poder desarrollar el presente artículo se tomaron las siguientes consideraciones éticas: protocolo de consentimiento informado para poder realizar las encuestas al interior, protocolo de consentimiento informado para usar las estadísticas de sus ganancias en una línea de negocio. Se remite al anexo de los protocolos de consentimiento informado u hoja informativa en caso sean necesarios.

3. Resultados

Para el desarrollo de esta sección se hará la presentación de los resultados clasificados por categorías.

3.1 Bienestar laboral

Los colaboradores identificaron el bienestar laboral mediante la descripción de su ambiente de trabajo (Tabla 3). Con relación a este, percibieron que, para lograr un bienestar adecuado, la existencia de una comunicación horizontal es fundamental, pues a través de esta se logra acceder a dialogar y consultar con personas de rangos altos. En este sentido, todos los

entrevistados de PT comentaron que cuentan con buen ambiente laboral, donde se promueve una comunicación transversal.

Sin embargo, la mitad de los entrevistados hicieron énfasis en el desequilibrio entre su vida laboral y personal por la carga de trabajo, pues expresaron que las *big four* están orientadas al alcance de resultados. Ante esta situación, manifestaron insatisfacción y añoranza por pasar más tiempo con su familia y entorno social. No obstante, percibieron que la firma les ofrece determinados beneficios y/o actividades como descuentos exclusivos para colaboradores, pausas activas, reuniones de socialización, línea de carrera y flexibilidad de horarios que cubren dicha insatisfacción y causan impacto en su bienestar, ya sea por políticas de la empresa o intervención de la ley peruana.

En relación con los tipos de bienestar, los entrevistados no identificaron con claridad el concepto y diferenciación entre estos; sin embargo, consideraron al bienestar psicológico como el más importante para su desarrollo íntegro (Tabla 4). En ese sentido, percibieron el desarrollo de pausas activas como actividades necesarias y óptimas para su bienestar psicológico e incluso nombraron la repercusión positiva que tendría en su bienestar físico. Asimismo, percibieron como bienestar psicológico al compañerismo que tienen en el área, pues el ambiente laboral es grato y motivador, por lo cual, en cuestiones de cumpleaños, u otras fechas que amerite celebración, organizan un compartir u otra actividad que surja en el momento. Vale hacer énfasis que estas actividades son planeadas y ejecutadas por los colaboradores de PT sin la intervención de otras áreas; por ende, el cumplimiento de sus labores no tiene lugar a negociación.

Por otro lado, los entrevistados mencionan que observan diversas actividades de bienestar ejecutadas a cargo de RR. HH. Sin embargo, desde su percepción, estas actividades no se acomodan a sus horarios laborales, lo cual interfiere en su participación. Ante ello, sugieren tener en cuenta la hora y fecha, pues perciben que PT, a diferencia de otros departamentos cuya participación es más activa, tiene una mayor carga laboral. También indicaron percibir en PT, una vez al mes, pausas activas en la cual su participación dependía de su voluntad. Estas consistían en hacer ejercicios ergonómicos durante el lapso de 10 a 15 minutos con la asesoría de un profesional especialista. Asimismo, cuatro de las personas entrevistadas señalan haber escuchado, en algún momento, diversas actividades tales como masajes corporales, cortes de cabello, shows de magia y shows de bailes. Sin embargo, la participación fue nula por motivos de tiempo, pues implicaba esperar un turno para tomar el servicio o ser partícipe de este.

De igual manera, indican tener conocimiento sobre la asistencia de un psicólogo al cual pueden acudir en caso lo requieran; sin embargo, solo uno de ellos usó el servicio, dos señalan no haber participado porque no lo necesitan, tres indican que el psicólogo es colaborador de la firma a tiempo completo y no sienten confianza de involucrar sus emociones y vidas personales a un compañero de trabajo, y otros cuatro comentan que no pueden acudir por cuestiones de tiempo. Siguiendo con las actividades que los entrevistados reconocieron y percibieron que repercuten en su bienestar psicológico, ninguno de ellos cuenta con conocimiento sobre alguna alianza o convenio por parte de la firma para potenciar

o impactar de manera positiva en dicho bienestar. En lugar de ello, cuatro de los entrevistados se refirieron a las membresías y descuentos que ofrecen dentro de la firma algunas cadenas reconocidas de gimnasios como una acción que impacta en su bienestar físico. Es necesario mencionar que, de los cuatro entrevistados, solo uno adquirió la compra de la membresía porque que le ofrecieron un descuento atractivo.

Para cerrar esta sección, se añade que cinco de los colaboradores declararon no haber tenido la oportunidad de calificar las actividades ejecutadas a cargo de RR. HH., pues no recuerdan haber recibido ninguna encuesta de satisfacción. El resto de entrevistados indicaron haber visto en su bandeja de correos escasos e-mails con estas encuestas. Sin embargo, ya sea por el cúmulo de data propio de su área o por la no existencia de algún incentivo, no las rellenaron.

Tabla 3

¿Qué entiendes por bienestar laboral?

E001	(...) todo lo que ellos hacen para que me pueda sentir bien para que pueda hacer un equilibrio entre el trabajo, vida persona, social, todo (...)
E002	(...) considero que está relacionado con todas las prácticas o estrategias orientadas a que los empleados, profesionales se sientan bien dentro de la oficina , con los compañeros (...) buen ambiente.
E003	(...) las emociones que tú puedes sentir o acumular buenas o malas dentro de tu ambiente laboral desde que comienzas tu minuto cero en el trabajo hasta que te vas.
E004	básicamente está enfocado (...) cómo se siente el empleado en la firma (...) principalmente es en eso.
E005	(...) cuando por ejemplo el trabajador (...) se siente feliz en la empresa. (...) Entonces bienestar yo lo encuentro como un conjunto de todo no (...) en general un clima laboral bueno entre compañeros.
E006	(...) sensación de tranquilidad de poder trabajar con confianza sentirse respaldado por el equipo de trabajo, sentir la libertad de exigir ciertas cosas y de expresarse (...)
E007	(...) que la empresa le facilite cosas para poder sentirse viene en el trabajo.
E008	(...) medidas que toma la empresa para los trabajadores se sientan a gusto en la compañía (...)
E009	(...) todo eso que la empresa puede brindar de manera extra o adicional y que permita al colaborador desempeñarse mejor en sus funciones (...)
E010	Es el estado o las sensaciones que tú puedes sentir en el momento que desarrolles tu trabajo (...)

Elaboración propia

Tabla 4

¿Qué tipo de bienestar consideras el más importante?

E001	Bienestar Psicológico
E002	Bienestar Psicológico
E003	Bienestar Psicológico
E004	Bienestar Psicológico
E005	Bienestar Psicológico
E006	Bienestar Psicológico
E007	Bienestar Psicológico
E008	Bienestar Psicológico
E009	Bienestar Psicológico
E010	Bienestar Psicológico

Elaboración propia

3.2 Comunicación interna

La consultora en estudio, según información expuesta públicamente en su página oficial, cuenta con un área de RR. HH.; sin embargo, no alberga un área específica correspondiente a CI. Ante ello, las acciones propias de comunicación son supeditadas por el departamento de RR. HH. y es desde ahí donde se inicia el desarrollo y ejecución de todas las actividades dirigidas al colaborador interno, entre ellas las actividades de bienestar laboral (Figura 3).

La totalidad de los entrevistados percibieron una comunicación horizontal; sin embargo, señalaron que esto depende de la personalidad del jefe superior. Es decir, han percibido de manera muy marcada la forma de liderar de cada gerente o senior. Todos los colaboradores señalaron que existe una gran diferencia entre trabajar con un jefe que brinde confianza y esté abierto a resolver consultas, frente a otro que solo está orientado a resultados. Respecto a esto, comentaron que una de las políticas de la consultora son las evaluaciones de desempeño cuyo propósito es que los altos cargos (gerentes y seniors) evalúen el desempeño de los cargos bajos (asistentes y practicantes profesionales). A través de estas evaluaciones, que se dan de manera trimestral, los colaboradores, con menor puesto jerárquico, reciben un *feedback*. La mayoría de los entrevistados consideró que esta política repercute en su bienestar psicológico, pues recibir una asesoría con el gerente les brinda motivación para lograr un desempeño óptimo, lo cual, a largo plazo, se materializará en resultados que ameriten un ascenso. Sin embargo, tres de ellos indicaron que estas evaluaciones también

deberían ser aplicadas de abajo hacia arriba. Siguiendo en esta misma línea, uno de estos participantes hace hincapié en no estar de acuerdo con la dinámica actual, pues a criterio suyo considera que no se está midiendo el nivel de liderazgo y compromiso que tiene con su equipo de trabajo.

Por otro lado, siete de los colaboradores señalan que se debería gestionar el involucramiento de los gerentes y/o socios en las pausas activas que se realizan en el área. Dichos colaboradores tienen la percepción de que, si los altos mandos no participan, tampoco deberían participar el resto del equipo. Ellos intuyen que lo hacen porque pueden ser mal vistos o tachados de poco comprometidos, pues en ese tiempo pueden avanzar con sus entregables. Asimismo, sugieren la calendarización de estas actividades y ser informados a tiempo. Respecto a los otros tres colaboradores, perciben que las personas que participan en estas actividades son las que tienen menor orden jerárquico en la firma y, por ende, menos trabajo encomendado, por lo cual cuentan con tiempo para ser partícipes o hacer uso de esos servicios.

Figura 3. Elaboración propia

4. Discusión y conclusiones

Esta investigación buscó analizar las percepciones que los colaboradores de una de las *big four* tienen sobre su bienestar laboral para conocer e identificar las actividades ejecutadas por la organización que faciliten o limiten su bienestar laboral. Con fines de abarcar un mayor entendimiento, se realizó un análisis profundo con apoyo del modelo propuesto por Farrell y Geist-Martin (2005); por lo cual, basándonos en los resultados encontrados tras la recopilación de percepciones de diez trabajadores de PT de una de las *big four*, se concluyó que la consultora sí ejecuta actividades que, según la percepción de sus colaboradores, repercuten y fomentan bienestar. Sin embargo, dicha repercusión no es percibida de manera positiva en el 100 % de la muestra analizada, debido a que las percepciones de los colaboradores revelaron factores de tiempo y carga laboral que interfieren en su bienestar laboral (Jain & Bhatt, 2015). Este acierto valida la necesidad de conocer y comprender las razones por las que los colaboradores no perciben bienestar dentro de su lugar de trabajo (Dailey et al., 2018).

La consultora no cuenta con un área específica que desarrolle estrategias de bienestar laboral; sin embargo, sí ejecutan actividades que promueven la salud en sus colaboradores. No obstante, se presenta una escasa participación por parte de la muestra analizada. Ante ello, según la referencia de Patricia Salazar, gerente de Ágiles Consultores y especialista en estrategias de motivación y clima laboral, el despliegue de actividades de bienestar dirigidas al colaborador debe ser adaptado a sus necesidades y ritmo de trabajo para involucrar a todo el personal. Para esto, se debe contar con el conocimiento pleno sobre la dinámica del negocio y el *core* de la empresa. Sujetos a este aporte, es indispensable tomar en cuenta que cada empresa es representada por una cultura y filosofía propia a las cuales, desde una visión ejecutora de bienestar laboral, es necesario regirse.

Al ser una consultora reconocida a nivel global, cuyo modelo de trabajo está orientado a resultados que validen su prestigio, cuentan con políticas establecidas que fomentan un buen clima laboral, particularidad que la mayoría de los colaboradores partícipes de la muestra confunden con acciones correspondientes a una estrategia de bienestar. Es decir, la organización en estudio fomenta un buen clima laboral a través de la implementación de políticas que también aseguran el desarrollo profesional óptimo de sus colaboradores. Dichas políticas garantizan un impecable desempeño laboral; sin embargo, dejan de lado otros ámbitos que pueden influir y contribuir en su bienestar íntegro. Respecto a esto, según Jorge Delgado, gerente del Programa de Desarrollo por la Juventud en Peace Corps-Perú y especialista en RR. HH., una empresa debe promover y procurar, a través de un manual de funciones y mediante una comunicación activa, la claridad sobre los roles de su personal. Adicionalmente, comenta que resulta conveniente y propicio contar con un comité de desarrollo personal, pues si bien uno de los objetivos es ayudar al colaborador a fortalecer sus habilidades para el desarrollo óptimo de su trabajo, es sumamente necesario involucrar dimensiones del colaborador como persona y no solo como trabajador. Ante esta perspectiva y entendiendo que, desde la dimensión administrativa de una empresa, el principal objetivo es velar por el cumplimiento de metas organizacionales en congruencia al *core business*, es necesario concientizar que parte del fortalecimiento del equipo de trabajo involucra tener en cuenta la dimensión personal de los colaboradores (Fernández-Feijoo, Romero & Ruíz, 2017; Kohll, 2017).

Otra revelación es que los entrevistados relacionan bienestar psicológico con poder sentirse seguros laboralmente, por lo cual muestran agradecimiento hacia la organización, por otorgarles asesorías que les brindan las herramientas necesarias para el logro óptimo de los entregables a su cargo, para así cumplir con las expectativas de la firma y obtener la tranquilidad de mantener su puesto (Berg, 1990; Lyubomirs, 2001; Peiró, et al., 2014; Dailey et al., 2018). Según Stefany Alva, coordinadora de cultura, clima y comunicación interna de OXXO y especialista en comunicación interna, existe un latente temor en las empresas por invertir y adoptar genuinamente estrategias que no acrediten un rendimiento financiero a corto plazo. Por lo cual todas las estrategias y actividades ejecutadas dentro de la organización tendrán como finalidad aumentar la productividad laboral, en muchas ocasiones prescindiendo del bienestar social y psicológico del colaborador. Acorde con lo expuesto, es

pertinente que la organización tome en cuenta los lineamientos de sus políticas y el impacto que estos generan. Si bien estos deben mantener el propósito de generar una alta productividad, no se puede dejar de considerar la aplicación de una cultura de bienestar que no sea consumida por temas de eficiencia laboral orientada a resultados.

Continuando con lo expuesto, una de las políticas implementadas en la consultora y que los colaboradores relacionan como una práctica propiamente para su bienestar laboral es el *home office*, lineamiento que el empleado percibe como flexibilidad de organizar y administrar sus horarios laborales. No obstante, con fines de abordar un análisis profundo al respecto, se considera de suma importancia tomar en cuenta como contraparte la coincidencia que existe en la mayoría de los colaboradores al manifestar su insatisfacción por no percibir un equilibrio entre su vida laboral y social. Esto revela que la política de *home office* ejercida por la organización no cumple propiamente como una acción que fomente el bienestar, pues existe la posibilidad que la dinámica de trabajo de la organización invalide el objetivo propuesto (Cuenca-Fontbona & Verazzi, 2018). En esa instancia, el hallazgo específico recae en la dinámica de trabajo en la que los colaboradores se rigen a un *deadline* y son evaluados por el cumplimiento de determinadas tareas. En consecuencia, si no cumplen con dichas tareas, esto perjudica su evaluación. Si no cuentan con una buena evaluación, la posibilidad de hacer una línea de carrera en la empresa es lejana; pues si no ascienden en dos años, es probable que perezca el puesto laboral en el que trabajan. Ante lo expuesto, si bien cuentan con la política de *home office* que otorga horarios flexibles, en la práctica esto no se cumple, pues al ser sujetos por un *deadline* y trabajar en base a cumplimientos, cada colaborador debe esforzarse y mostrar compromiso con la firma, lo cual conlleva al empleado relacionar la no existencia entre un equilibrio de su vida laboral y social con el poco tiempo que disponen para pasar con su familia.

Con respecto a esto, Oscar Ysla, director de Comunicación Corporativa en LABCOM y especialista en comunicación interna, señala que actualmente existe una tendencia empresarial en mostrar mayor disposición por contribuir y fomentar el equilibrio entre la vida laboral y social de sus colaboradores. Grisel Chávez, consultora senior en LABCOM y especialista en comunicación interna, cultura y clima laboral, señala que dicha tendencia se da a causa de la entrada laboral de los *millennials*, quienes buscan equilibrar su vida laboral y social, lo cual exige a las organizaciones a tomar en cuenta la experiencia del trabajador a través del tema motivacional. Ambos especialistas coinciden que en muchas ocasiones la disposición de las organizaciones en fomentar este equilibrio es frustrada por su propia dinámica de trabajo. Esto genera expectativas no cumplidas y se percibe incoherencia entre lo que se fomenta y realmente se ejecuta. Por ello, es necesario vincular la presencia de coherencia en la organización con la presencia de la ética organizacional, puesto que los procesos de ética son muy importantes para generar objetivos adecuadamente estructurados y éticamente ejecutados (Pena, 2004). Este escenario podría ser motivo para investigaciones futuras, en el que se estudien las limitaciones y alcances que otorgan las políticas de una organización al balance de la vida laboral y social, así como el papel y funcionalidad de los lineamientos éticos de la organización para el desarrollo de bienestar laboral.

Partiendo del análisis de los objetivos planteados en el presente trabajo, los colaboradores cuentan con conocimiento pleno sobre las diversas actividades que se realizan en la firma; sin embargo, su participación es muy limitada por cuestiones de tiempo y falta de motivación. Tras un estudio exhaustivo de las entrevistas, se encontró la relación entre la poca participación en las actividades por parte de los colaboradores con un factor sumamente importante en la percepción de bienestar laboral de los participantes: el liderazgo. Este factor está ligado directamente con la comunicación transversal que fomenta la firma. Esto muestra que los colaboradores valoran el poder dialogar con altos cargos; sin embargo, también revela que el no involucramiento de los altos mandos en las actividades que realiza la firma hace que el colaborador tampoco se involucre (Dailey et al., 2018). En búsqueda de una mayor claridad, Zazil Chagoya, directora en Human to Home Consulting - México y seminarista en Comunicación Estratégica, comenta el importante rol que cumple el liderazgo a través de la comunicación para la organización y el bienestar de los colaboradores recurriendo al vínculo y diálogo antes que a los procesos, métodos o reglas. La especialista afirma que el bienestar laboral está directamente relacionado con el comportamiento del líder, pues dicho comportamiento influirá en todo el equipo que tiene a su cargo. Ante ello, en búsqueda de contribuir con esta investigación, se considera pertinente incluir y fomentar la participación de los líderes para afianzar la comunicación transversal y promover actividades de bienestar laboral. Asimismo, se considera de suma importancia cultivar en las organizaciones habilidades de liderazgo que estén ligadas a la comunicación a través de la empatía; caso contrario, existirán distancias en la comunicación o, en el peor de los casos, la comunicación en la organización será bloqueada por factores de comportamiento autoritarios propios de los puestos jerárquicos (Brooks et al., 2018; Huang & Yang, 2015; Davis-Street et al., 2016).

Por último y como aporte final, se pudo revelar que en el grupo de entrevistados existe la necesidad de estar en constante competencia, buscando demostrar quién es el más apto para asumir nuevos cargos. Sin embargo, si bien existe un sentido de competitividad en el área analizada, los entrevistados también expresaron sentirse parte de un equipo laboral, donde se encuentran a gusto. Asimismo, expresaron y reflejaron compañerismo y un buen ambiente laboral.

Esta revelación, en búsqueda de profundizar y promover su estudio en investigaciones futuras, nos permite exponer un nuevo enfoque que reemplaza la concordancia entre la vida social y laboral de los colaboradores. Por ello, se manifiesta que el grupo analizado relaciona la vida laboral con sus compañeros de trabajo, y la vida social con la competitividad laboral. Ante lo expuesto, es necesario mencionar que esta nueva relación es producto de la adaptación de ambas dimensiones al estilo de vida que están inmersos en la actualidad.

4.1 Limitaciones

Esta investigación se desarrolló en una consultora donde se ejecutan diversas actividades que se relacionan con el bienestar. No obstante, por temas internos de confidencialidad no se cuenta con información certera sobre la aplicación y ejecución de una estrategia específica para el bienestar laboral. Por otro lado, si bien se empleó una herramienta de recolección apropiada para el levantamiento de hallazgos, cabe la mínima posibilidad que dicho levantamiento haya sido manipulado por los participantes de la muestra. Es decir, por temas de confidencialidad y ética profesional, el entrevistado puede haber variado su manifestación respecto a su experiencia, detalle que afectaría en la transparencia de los resultados de esta investigación.

5. Referencias bibliográficas

- Barbera, N., & Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 12 (2), 199-205. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90424216010> [Consulta: 25 de septiembre de 2020].
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4). doi: 10.1371/journal.pone.0215957
- Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations industrielles*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275303358_The_Effects_of_High_Performance_Work_Practices_on_Job_Satisfaction_in_the_United_States_Steel_Industry/stats [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Bhaskar, A. U. (2012). HR as business partner during mergers and acquisitions. *Human Resource Management International Digest*.
- Brooks, E., Early, S. R., Gendel, M. H., Miller, L., & Gundersen, D. C. (2018). Helping the healer: Population-informed workplace wellness recommendations for physician well-being. *Occupational Medicine*, 68 (4), 279-81. doi: 10.1093/occmed/kqy018
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la Información*, 29 (3),. doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Cobo, M., & Refojo (2011). Estudio sobre la promoción de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del Ibex 35. *Capital Humano*, 24 (260), 92-100.
- Congreso de la República del Perú (28 de noviembre de 2013). Ley del Ejercicio Profesional del Trabajador Social [Ley N.º 30112]. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-del-ejercicio-profesional-del-trabajador-social-ley-n-30112-1020471-1/> [Consulta: 25 de octubre de 2020].

- Cuenca-Fontbona, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- Dailey, S. L., Burke, T. J., & Carberry, E. G. (2018). For better or for work: Dual discourses in a workplace wellness program. *Management Communication Quarterly*, 32 (4), 612-26. doi: 10.1177/0893318917746018
- Davis-Street, J., Sanderson, N., Shannon, A., Ryan, N., Brash, P., & Estala, S. (2016). *Implementing a global workplace wellness strategy - theoretical foundations and business value. Paper presented at the Society of Petroleum Engineers – SPE. International Conference and Exhibition on Health, Safety, Security, Environment, and Social Responsibility*. doi: 10.2118/179485-ms
- Deloitte (2017). The Deloitte Millennial Survey 2017. Apprehensive millennials seeking stability and opportunities in an uncertain world. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/cl-millennial-survey-2017.html> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- (2020). Calidad de vida y beneficios. Más que un empleo tu lugar de preferencia. Recuperado de https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/careers/articles/Vida_y_beneficios.html [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Del Pozo-Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: Universidad de Navarra-Eunsa.
- Diener, E. & Ryan, K. (2009). Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*, 39, 391-406.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000.
- Ernst & Young (2020). ¿Cómo gestionar nuestro talento con éxito, hoy? Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/advisory/ey-bienvenida-abe.pdf [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Farrell & Geist-Martin (2005). Communicating social health: Perceptions of wellness at work. *Management Communication Quarterly*, 18 (4), 543-92. doi: 10.1177/0893318904273691
- Fernández-Feijoo, B., Romero, S., & Ruíz, S. (2017). Auditor financiero e informes de sostenibilidad: ¿Importa? *Responsabilidad social corporativa y gestión medioambiental*, 25 (3), 209-24. doi: 10.1002/csr.1449
- (2018). Financial Auditor and Sustainability Reporting: Does it matter? *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 25, 209-224. doi: 10.1002/csr.1449.
- Fuster Guillén, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7 (1), 201-29. doi: <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18 (1), 59–82. doi: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

- Guillemín, M. (2018). Le bonheur au travail: qu'en disent les scientifiques? *Environnement, Risques & Santé*, 17 (5), 487-97. doi: <https://doi.org/10.1684/ers.2018.1218>
- Harrison, M. A., & Stephens, K. K. (2019). Shifting from wellness at work to wellness in work: Interrogating the link between stress and organization while theorizing a move toward wellness-in-practice. *Management Communication Quarterly*, 33 (4), 616-49. doi: 10.1177/0893318919862490
- Huang, J., & Yang, A. (2015). Implementing dialogic communication: A survey of IPR, PRSA, and IABC members. *Public Relations Review*, 41 (3), 376-77. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.003>
- International Tax Review (2019). Recuperado de <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1hl84k06q7k2t/americas-tax-awards-2019-the-winners> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Izcara Palacios, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México D. F.: Fontamara.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*.
- Kang, M., Kim, H., & Hwang, H. (2019). The effect of internal marketing on employees' service immersion to customers. *Journal of Distribution Science*, 17 (12), 33-42. doi: 10.15722/jds.17.12.201912.33
- Koev, S. R., Tryfonova, O., Inzhievskaya, L., Trushkina, N., & Radieva, M. (2019). Management of domestic marketing of service enterprises. *IBIMA Business Review*. doi: 10.5171/2019.681709
- Kohll, A. (2017). How you can nurture a culture of wellness. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2017/04/06/how-you-can-nurture-a-culture-of-wellness/#7922a4731525> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- KPMG (2018). Inspiramos confianza, impulsamos el cambio. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/INFORME-ANUAL-2018-KPMG.pdf> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Leaders League (2020). Recuperado de <https://www.leadersleague.com/es/clasificaciones/socios-de-direccion-financiera-audidores-asesores-financieros-clasificacion-2020-auditor-y-asesor-contables-peru> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*, 56 (3), 239-49. doi: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.239>
- Martins, A. (2015). Talent management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2 (3-4), 112-116. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>
- Men, L. R; & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee - organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26 (4), 301-24. doi: 10.1080/1062726x.2014.908720

- Mendieta Izquierdo, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17 (30), 1148-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2390/239035878001> [Consulta: 21 de noviembre de 2020].
- Najeh, Hajer (2019). The function “Chief happiness officer” and the double performance. Reality and perspectives in African countries. Case of B2S Morocco. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, (2), 18-26. doi: <https://doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.03>
- OIT (2017). El futuro del trabajo que queremos. La voz de los jóvenes y diferentes miradas desde América Latina y el Caribe. Lima: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_561498.pdf [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Oliveira, A. F., Gomide, J., & Poli, B. V. (2020). Antecedents of well-being at work: trust and people management policies. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21 (1).
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). Salud de los Trabajadores: Recursos. Recuperado de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es#:~:text=R%3A%20Seg%C3%BA%20la%20OIT%20y,gente%20a%20sus%20puestos%20de [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90 (3), 441-58.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35 (1), 5-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/778/77830184002/> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Pena, R. P. M. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 229–52.
- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: la visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 125-42. Recuperado a partir de <https://revistas.usal.es/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020125142> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Price Waterhouse Coopers (2017). Reporte de sostenibilidad y transparencia 2017. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/quienes-somos/assets/reporte-de-sostenibilidad-fy17.pdf> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Porath, C., & Spreitzer, G. (2016). Créer une performance durable. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/11/8741-creer-une-performance-durable> [Consulta: 25 de octubre de 2020].

- Reis, T. A., Brugnerotto, T. D. R., Sevilha, I. C., Graziano Cremonezi, G. O., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, leadership and communication: reflections in the organization. *Revista Brasileira de Marketing*, 17 (1), 128-38.
- Rodríguez-Sánchez, J., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (6). doi: 10.3390/ijerph17061920
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 141-66.
- Salés Ríos, G. P. (2019). Beneficios del endomarketing en los clientes internos en el sector servicios. Lima-2018.
- Sloan, A., & Bowe, B. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: The philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality and Quantity*, 48 (3), 1291–1303. doi: <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9835-3>
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17 (3), 241-55.
- Velasco, A. M., & Dávila, A. M. (2013). La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/3831> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Wallace, J., Lemaire, J. & Ghali, W. (2009). Physician wellness: A missing quality indicator. *Lancet*, 374, 1714-21.
- Weziak-Bialowolska, D., McNeely, E., & VanderWeele, T. J. (2019). Flourish index and secure flourish index-validation in workplace settings. *Cogent Psychology*, 6 (1). doi: 10.1080/23311908.2019.1598926
- World Health Organization. (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44317/9789243599311_spa.pdf%3Bjsessionid=A0E7668DB9EE47692DAB624877905D9C?sequence=1 [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa. Madrid: Pearsons.
- Zaidi, U. (2020). Health and rehabilitation science specialities, physical activity and dimensions of wellness among the students of PNU. *Heliyon*, 6 (1). doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e03204
- Zoller, H. M. (2003). Health on the line: Identity and disciplinary control in occupational health and safety discourse. *Journal of Applied Communication Research*, 21, 118-39.

----- (2004). Manufacturing health: Employee perspectives on problematic outcomes in a workplace health promotion initiative. *Western Journal of Communication*, 68, 278-301. doi: 10.1080/10570310409374802

Anexos

Modelo de Matriz de Consistencia

Modelo de Matriz de Consistencia (Paradigma Naturalista/Intrepretativo/Fenomenológico)

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Categorías	Metodología
El problema de investigación del presente trabajo tiene como punto de partida el actual entorno laboral competitivo que existe en las big four, en el cual los colaboradores se encuentran inmersos en prolongadas jornadas de trabajo. Dicho entorno laboral puede propiciar o dificultar su bienestar laboral.	Pregunta de investigación general	Objetivo general	Categoría A Bienestar laboral /work wellness Sub categorías A : <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de bienestar laboral - Programas de bienestar laboral - Políticas de bienestar laboral 	Paradigma Interpretativo e Investigativo Naturalista Enfoque Cualitativo Diseño Fenomenológico-hermeneutico
	Preguntas de investigación específicas ¿Cuáles son las percepciones de los colaboradores sobre su bienestar laboral en una de las big four? ¿Cómo son las percepciones de los colaboradores sobre las actividades que facilitan o limitan su bienestar laboral en una de las big four?	Objetivos específicos Identificar las percepciones de los colaboradores, en una de las big four, sobre su bienestar laboral. Conocer las percepciones de los colaboradores, en una de las big four, sobre las actividades que facilitan su bienestar laboral. Conocer las percepciones de los colaboradores, en una de las big four, sobre las actividades que limitan su bienestar laboral.	Categoría B Comunicación interna Sub categorías B <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Comunicación interna 	Técnicas de recolección de datos Entrevistas virtuales semi estructuradas Instrumentos Guía de entrevistas

Guía de entrevistas a colaboradores del área de Precios de Transferencia en una de las big four

Guía de entrevista - Colaborador interno de una las big four

Nombres:

Edad:

Sexo:

Fecha:

Profesión u Ocupación:

Buenos días/tardes/noches, nuestros nombres son José Lapa y Katherine Cárdenas, somos estudiantes de la carrera de Comunicación e Imagen empresarial de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), como parte de mi proyecto de investigación titulado "Wellness en una la big four: Estudio sobre la percepción del bienestar laboral" y realizando una investigación cuyo objetivo es conocer el la percepción de colaborador interno de una las big four sobre su bienestar laboral. Al mismo tiempo, hago de tu conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y sólo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 50 minutos/horas.

Agradezco anticipadamente tu participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, comenzaremos con las preguntas.

¿Aceptas ser entrevistado? Sí ____ No ____

¿Aceptas ser grabado? Sí ____ No ____

A. Bienestar laboral

1. ¿Qué entiendes por bienestar laboral?
2. ¿Qué necesitas para lograr ese bienestar? (físico - psicológico - social)
3. Con respecto a tu respuesta anterior, ¿Identificas algunas actividades que se relacionen con tu percepción de bienestar laboral dentro de la empresa en donde trabajas?
4. ¿Podrías contarnos cómo fue tu participación y experiencia en estas actividades?
5. ¿Recibiste algún incentivo para participar?
6. Si pudieras mejorar algo con respecto a estas actividades ¿qué cambiarías?
7. para ti que es más importante si hablamos de bienestar? ¿físico, psicológico, social?

Bienestar físico = salud física (comprende la salud física referente a tu cuerpo y alimentación-- es decir involucramos la salud física y la salud alimenticia)

1. ¿Qué tan importante para ti es tu bienestar físico?
2. ¿Qué actividades realiza la empresa que impacta en tu bienestar físico?
3. ¿Consideras que estas actividades cumplen con tus expectativas de bienestar físico? ¿qué mejorarías?
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? ¿El tiempo de ejecución es suficiente?
5. ¿Tienes conocimiento sobre algunas alianzas/convenios que tiene tu empresa con otras instituciones que propicien tu bienestar físico?
6. ¿Tienes conocimiento de qué área es responsable de ejecutar estas actividades?
7. ¿Has tenido la oportunidad de dar conocer tu opinión con respecto a tu satisfacción con estas actividades?
8. Respecto a la pregunta anterior, ¿han tomado en cuenta tu opinión?
9. Si los directivos te dieran la oportunidad de implementar actividades que repercutan en tu bienestar físico. ¿Qué actividades implementarías?

Bienestar Psicológico = salud psicológica (está relacionado con los niveles de estrés, de autoestima, ansiedad)

1. ¿Qué tan importante para ti es tu bienestar psicológico?
2. ¿Qué actividades realiza la empresa que impacta en tu bienestar psicológico?
3. ¿Consideras que estas actividades cumplen con tus expectativas de bienestar psicológico? ¿qué mejorarías?
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? ¿El tiempo de ejecución es suficiente?
5. ¿Tienes conocimiento sobre algunas alianzas/convenios que tiene tu empresa con otras instituciones que propicien tu bienestar psicológico?
6. ¿Tienes conocimiento de qué área es responsable de ejecutar estas actividades?
7. ¿Has tenido la oportunidad de dar conocer tu opinión con respecto a tu satisfacción con estas actividades?
8. Respecto a la pregunta anterior, ¿han tomado en cuenta tu opinión?
9. Si los directivos te dieran la oportunidad de implementar actividades que repercutan en tu bienestar psicológico. ¿Qué actividades implementarías?

Bienestar Social = salud social (calidad de relaciones personales y profesionales de un individuo)

1. ¿Qué tan importante para ti es tu bienestar social?
2. ¿Qué actividades realiza la empresa que impacta en tu bienestar social?
3. ¿Consideras que estas actividades cumplen con tus expectativas de bienestar social?
¿qué mejorarías?
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? ¿El tiempo de ejecución es suficiente?
5. ¿Tienes conocimiento sobre algunas alianzas/convenios que tiene tu empresa con otras instituciones que propicien tu bienestar social?
6. ¿Tienes conocimiento de qué área es responsable de ejecutar estas actividades?
7. ¿Has tenido la oportunidad de dar conocer tu opinión con respecto a tu satisfacción con estas actividades?
8. Respecto a la pregunta anterior, ¿han tomado en cuenta tu opinión?
9. Si los directivos te dieran la oportunidad de implementar actividades que repercutan en tu bienestar social. ¿Qué actividades implementarías?

Bienestar Espiritual = salud espiritual (proceso continuo de crecimiento)

1. ¿Qué tan importante para ti es tu bienestar Espiritual?
2. ¿Qué actividades realiza la empresa que impacta en tu bienestar Espiritual?
3. ¿Consideras que estas actividades cumplen con tus expectativas de bienestar Espiritual?
¿qué mejorarías?
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? ¿El tiempo de ejecución es suficiente?
5. ¿Tienes conocimiento sobre algunas alianzas/convenios que tiene tu empresa con otras instituciones que propicien tu bienestar Espiritual?
6. ¿Tienes conocimiento de qué área es responsable de ejecutar estas actividades?
7. ¿Has tenido la oportunidad de dar conocer tu opinión con respecto a tu satisfacción con estas actividades?
8. Respecto a la pregunta anterior, ¿han tomado en cuenta tu opinión?
9. Si los directivos te dieran la oportunidad de implementar actividades que repercutan en tu bienestar Espiritual. ¿Qué actividades implementarías?

Guía de entrevistas a expertos

Guía de entrevista - Expertos en comunicación interna y RR. HH

Nombres:

Edad:

Sexo:

Fecha:

Profesión u Ocupación:

Buenos días/tardes/noches, nuestros nombres son José Lapa y Katherine Cárdenas, somos estudiantes de la carrera de Comunicación e Imagen empresarial de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), como parte de mi proyecto de investigación titulado “Wellness en una la big four: Estudio sobre la percepción del bienestar laboral” y realizando una investigación cuyo objetivo es conocer el la percepción de colaborador interno de una las big four sobre su bienestar laboral. Al mismo tiempo, hago de tu conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y sólo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 60 minutos/horas.

Agradezco anticipadamente tu participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, comenzaremos con las preguntas.

¿Aceptas ser entrevistado? Sí ____ No ____

¿Aceptas ser grabado? Sí ____ No ____

Expertos comunicación interna

- Desde el punto de vista de la comunicación interna ¿cómo se puede lograr el bienestar en los colaboradores?
 - ¿Cómo influye la comunicación interna en el bienestar de los colaboradores?
 - ¿Qué estrategias de bienestar laboral en colaboradores has aplicado en trabajos anteriores? ¿y qué tan eficientes han sido?
 - ¿Cuáles son los puntos que se deben de medir en una estrategia de bienestar enfocada en el colaborador para que tenga éxito? KPIS
 - ¿Cuál es el mejor instrumento para recoger las opiniones respecto a la ejecución de estrategias de bienestar en los colaboradores?
 - ¿Crees tú que existe una tendencia en cuanto a estrategias de bienestar enfocadas al equilibrio entre la vida personal y laboral en los colaboradores? ¿Cuáles?
 - ¿Qué factores contribuyen a que una estrategia de bienestar laboral tenga éxito?
 - ¿Cuáles son las consecuencias que tiene una empresa que aplica estrategias de bienestar en sus colaboradores?
 - Desde tu opinión ¿cuáles son los principales errores que comete el área de comunicación interna cuando ejecuta estrategias de bienestar enfocadas en los colaboradores?
 - ¿Has trabajado en alguna campaña de comunicación interna que se enfoque en el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores? ¿Cómo fue?
-
- En cuanto a la presentación de resultados ¿qué porcentaje de ellos son cualitativos y cuantitativos? ¿y qué tan importante es cada uno de ellos en una campaña de comunicación enfocada en el bienestar del colaborador?

Expertos RRHH

- Desde el punto de vista de RRHH ¿cómo se puede lograr el bienestar en los colaboradores?
- ¿cómo influye el trabajo que realiza el área de RRHH en el bienestar de los colaboradores?
- ¿Qué estrategias de bienestar laboral en colaboradores has aplicado en trabajos anteriores? ¿y qué tan eficientes han sido?
- ¿Cuáles son los puntos que se deben de medir en una estrategia de bienestar enfocada en el colaborador para que tenga éxito?
- ¿Actualmente existe una tendencia en cuanto a estrategias de bienestar enfocadas al equilibrio entre la vida personal y laboral en los colaboradores? ¿Cuáles?
- ¿Qué factores contribuyen a que una estrategia de bienestar tenga éxito?
- ¿Cuáles son las consecuencias que tiene una empresa que aplica estrategias de bienestar en sus colaboradores?
- ¿Cuáles son los principales errores que comete el área de RRHH cuando ejecuta estrategias de bienestar enfocadas en los colaboradores?
- ¿Cuál es el mejor instrumento para recoger las opiniones respecto a la ejecución de estrategias de bienestar en los colaboradores?
- ¿Has trabajado en alguna campaña que se enfoque en el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores? ¿Cómo fue?

Preguntas adicionales

- ¿Cómo medir el ROI las estrategias de bienestar laboral desde el punto de vista de RRHH?
- En cuanto a resultados ¿Qué opina de los resultados cualitativos en comparación los resultados cuantitativos? ¿Cuál de ellos tiene más importancia al momento de presentar los resultados?
- ¿En qué escenarios los resultados cualitativos tienen más importancia que los cuantitativos?

Carpeta de archivos

<https://drive.google.com/drive/folders/1coK4-mn4AG4gpAfbZGTqWBjvA0rPKij6>