

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad de vida en el trabajo, diseño de plan de beneficios en una entidad pública de la región nororiental peruana**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

**AUTOR**

**Miguel Ángel Castro Hernández**

**ASESOR**

**Roberto Manuel Anchorena Roggeroni**

<https://orcid.org/0000-0002-9767-4583>

**Chiclayo, 2024**

**Calidad de vida en el trabajo, diseño de plan de beneficios en una  
entidad pública de la región nororiental peruana**

PRESENTADA POR:

**Miguel Ángel Castro Hernández**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

APROBADA POR

Rafael Camilo Girón Córdova

PRESIDENTE

Rony Edinson Prada Chapoñán

SECRETARIO

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

VOCAL

### **Dedicatoria**

A Encarnación, mi madre, fuente inagotable de sabiduría

A la memoria de mi amado padre Jorge

A mis hijos, complemento y razón de mi vida

### **Agradecimiento**

Al Maestro Roberto Manuel Anchorena Roggeroni, por su sapiencia, dedicación a la enseñanza y su don de gente

Al Dr. Víctor Alvitres Castillo por su valioso, sincero y desinteresado apoyo y por ser un guía de enseñanza y de vida

A la Maestra María Liliana Fernández Otoya, por el invaluable apoyo para la culminación del presente estudio

# TESIS - MAESTRO - MIGUEL CASTRO HERNÁNDEZ (5-SEP-2024).doc

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>16%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>16%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>9%</b> PUBLICACIONES	<b>9%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>vsip.info</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.udec.cl</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositoriousco.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>eprints.uanl.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.pucesa.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>www.dspace.uce.edu.ec</b> Fuente de Internet	

## Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción .....	10
Revisión de literatura .....	13
Materiales y métodos .....	20
Resultados y discusión.....	24
Conclusiones .....	37
Recomendaciones .....	38
Referencias.....	40
Anexos .....	46

## Lista de Tablas

Tabla 1. Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por género, en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana .....	24
Tabla 2. Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por departamento geográfico, en colaboradores de una entidad pública de la región nororiental peruana .....	25
Tabla 3. Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por grupo etario, en integrantes de una entidad pública de la región nororiental peruana.....	25
Tabla 4. Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por tiempo de servicio, en colaboradores de una entidad pública de la región nororiental peruana .....	25
Tabla 5. Niveles de CVT general en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana .....	26
Tabla 6. Compensaciones económicas por régimen laboral, puestos a favor de trabajadores de una entidad pública de la región oriental peruana .....	30
Tabla 7. Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por tipo de contrato, en trabajadores de una entidad pública de la región oriental peruana .....	30
Tabla 8. Distribución por aspectos sociodemográficos de trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana .....	31

## **Lista de Figuras**

- Figura 1. Distribución de niveles de calidad de vida en el trabajo porcentual por dimensiones ... 26
- Figura 2. Niveles de calidad de vida en el trabajo por dimensión, en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana ..... 27

## Resumen

En las entidades públicas coexisten distintos regímenes laborales con beneficios económicos diferenciados, condicionando la calidad de vida laboral con brechas que las entidades no pueden subsanar. Esta situación limita el desenvolvimiento e intereses de los servidores, debiendo impulsarse el desarrollo de capacidades, seguridad en el trabajo y generación de mejoras. En esta problemática de una institución pública del estado peruano se estudió el nivel de calidad de vida en el trabajo asociada a factores laborales. La población fue 223 colaboradores, de dos regímenes laborales. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento CVT-GOHISALO. Se concluye que la calidad de vida en el trabajo por niveles, no está asociada con factores sociodemográficos. En puntaje promedio, en nivel bajo, se ubicaron las dimensiones: satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre; en tanto que en el nivel medio estuvieron las otras tres dimensiones; en orden global el nivel fue medio. Las compensaciones económicas no son diferencias entre los niveles de calidad de vida en el trabajo entre regímenes laborales de los Decretos Legislativos n.º 728 y n.º 1057, en los que en el nivel bajo fue más frecuente. Se propone un plan de beneficios laborales, a fin de mejorar la gestión institucional, que posibilite la implementación de buen clima laboral, propiciando adecuada cultura y comunicación organizacional que consolide los valores institucionales.

**Palabras clave:** Calidad de vida en el trabajo, dimensiones, compensaciones, plan de beneficios laborales, institución pública.

### **Abstract**

In public entities, different labor regimes coexist with differentiated economic benefits, conditioning the quality of work life with gaps that entities cannot correct. This situation limits the development and interests of employees, and the development of capabilities, safety at work and generation of improvements must be promoted. In this problem of a public institution of the Peruvian state, the level of quality of life at work associated with work factors was studied. The population was 223 employees, from two labor regimes. The survey technique and the CVT-GOHISALO instrument were applied. It is concluded that quality of life at work by levels is not associated with sociodemographic factors. In average score, at low level, the dimensions were located: job satisfaction, well-being achieved through work and free time management; while the other three dimensions were at the medium level; In global order the level was medium. Economic compensations are not differences between the levels of quality of life at work between labor regimes of Legislative Decrees: No. 728 and No. 1057, in which the low level was more frequent. A labor benefits plan is proposed, in order to improve institutional management, which enables the implementation of a good work environment, promoting adequate culture and organizational communication that consolidates institutional values.

**Keywords:** Quality of life at work, dimensions, compensation, work benefits plan, public institution.

## Introducción

La calidad de vida es un concepto que en las últimas décadas ha cobrado notoriedad por la necesidad de conocer aspectos y factores relacionados con el bienestar, mejora de vida y sostenibilidad relacionados con el progreso de las naciones; esto ha llevado, por ejemplo que, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023) establezca un indicador denominado “better life” que tiene por finalidad la medición del bienestar en la población de los países miembros de este conglomerado, basándose en parámetros previamente establecidos.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN, por sus siglas en inglés) emitió el Informe Mundial de Felicidad (World Happiness Report) que es un estudio que analiza en períodos anuales, los niveles de felicidad de cerca de 150 países. El informe abarca factores para ayudar en la explicación de variación en los niveles de felicidad auto declarados, siendo estos: apoyo social, producto interno bruto per cápita, expectativa de vida saludable, libertad para tomar decisiones de vida, percepciones de corrupción. En la última edición, Finlandia ocupa el primer lugar, al nivel latinoamericano Costa Rica es el mejor ubicado, en el puesto 23, el Perú ocupa el lugar 75 de 137, siendo Afganistán el último posicionado (WHR, 2023).

Un acercamiento a la definición de calidad de vida laboral se puede hallar en la Organización Mundial de la Salud (OMS), que la considera como la percepción que las personas poseen del lugar y razón que ocupan en esta vida, relacionado con el contexto cultural, el sistema de valores en el que viven, objetivos, expectativas, normas e inquietudes; es pues, un concepto que nace de la condición física y psicológica del sujeto, influenciados por su nivel de independencia, relaciones sociales, y la relación con su entorno (Ramírez et al. (2021).

Sobre la seguridad y salud en el trabajo, existen manifestaciones ciertas frente a su importancia; así, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otras organizaciones internacionales promueven la seguridad y la salud en el trabajo como un derecho laboral fundamental, señalándolo como la base del trabajo decente. (OIT, 2019, como se cita en Loayza, 2024). Esta petición ya se vislumbraba en el año 2008, en la Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el Trabajo; también, y de acuerdo a los objetivos establecidos en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de la ONU resulta importante la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores como condición para alcanzar siguientes objetivos: Objetivo 3, garantizar vida sana y promover bienestar general; y Objetivo 8, promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible y el trabajo decente.

Bajo este argumento, se puede comprender que la calidad de vida en el trabajo representa qué tan satisfechos se encuentran los colaboradores respecto de sus necesidades en el ejercicio de sus funciones, esto incluye diversos factores que deben ser tomados en cuenta, tanto en el entorno físico y psicológico, a fin de satisfacer las necesidades de los colaboradores y propiciar una adecuada relación con la empresa y su entorno.

En una evaluación teórica sobre calidad de vida del trabajo, Patlán (2020) determinó resultados que incluyen el enfoque individual para la búsqueda de satisfacción de necesidades, búsqueda del equilibrio entre demandas y recursos disponibles y laborales y comodidad en el trabajo, el enfoque organizacional se relaciona con temas de filosofía o estrategias de la organización. Además, reconoció que la satisfacción laboral es una construcción teórica de múltiples dimensiones y factores que se clasifican en objetivos (entorno laboral) y subjetivos (psicológicos o percepciones).

Los factores antes referidos ya habían sido asumidos por González et al. (2010), lo objetivo que atañe a condiciones evidentes de la vida y trabajo personal, y lo subjetivo, concerniente a la percepción de la persona en relación al trabajo y sus condiciones de vida. Estos autores construyeron un instrumento basado en percepciones de los colaboradores, orientado a la salud, pero ahora se aplica a todo tipo de instituciones y empresas. Este cuestionario denominado CVT- GOHISALO, contiene 7 dimensiones y 72 ítems.

La gestión de entidades públicas, como la de este estudio, se encuentran cada vez más ligadas a buscar procesos para mejorar servicios a favor de la ciudadanía, promoviendo reducción de brechas de atención, tratando de alinear sus principios declarativos (misión y visión) con los instrumentos de gestión a mediano y largo plazo, estableciendo objetivos estratégicos que cubran las necesidades y al cumplimiento de sus metas. También debe considerarse que, la construcción de un Estado moderno implica la implementación de políticas públicas eficientes de aplicación efectiva en beneficio de la ciudadanía; teniendo en consideración a las personas, en cuánto elemento valioso para su operatividad.

Un problema que enfrenta la administración pública y que se ha convertido en factor desestabilizante de relaciones de convivencia, es la existencia de regímenes laborales, con características propias y compensaciones diferenciadas entre sí; dentro de la organización materia de estudio coexisten dos de ellos, que se distancian en temas retributivos, de beneficios económicos y de estabilidad laboral, observando en reiteradas ocasiones, expresiones de desasosiego y quejas por ausencia de acciones en pro de la equiparación de algunos beneficios; esto generó en la propuesta de evaluar la calidad de vida en el entorno laboral, para contar con alternativas para paliar insatisfacciones detectadas en la organización.

Lo expuesto queda manifestado en un estudio correlacional donde se concluye que la existencia de dos regímenes en la administración estatal de una biblioteca peruana, tienen efecto negativo en la condición de satisfacción laboral en los colaboradores, debido a las retribuciones otorgadas y que resultan diferentes entre sí (Orozco, 2019).

Emprender estudios sobre la calidad de vida laboral implica conocer lo que sucede en una entidad del sector público en el Perú, a fin que los colaboradores respondan adecuadamente a exigencias laborales y otorgárseles beneficios no económicos en pro de la mejora de la calidad de vida laboral, más aún si consideramos que el Perú es candidato para incorporarse a la OCDE.

Esto llevó a plantear la interrogante: ¿Cuáles son los niveles de calidad de vida en el trabajo asociados a variables socio demográficas, y clases de compensaciones económicas que condicionan la formulación de un plan de beneficios para colaboradores de una entidad pública con presencia en la región nororiental peruana? El objetivo general fue diagnosticar los niveles de calidad de vida laboral asociados a factores sociodemográficos, a fin de formular de una propuesta de plan de beneficios laborales para colaboradores en una entidad pública. Los objetivos específicos fueron valorar los niveles de calidad de vida laboral asociando factores sociodemográficos, determinar los niveles de calidad de vida laboral con las dimensiones; describir compensaciones económicas existentes, asociar los grados de calidad de vida laboral con las clases de compensaciones económicas y plantear un plan de beneficios laborales para incrementar la satisfacción y calidad de vida en colaboradores de una entidad pública con presencia en la región nororiental peruana<sup>1</sup>.

La evaluación de la calidad de vida en el trabajo debe ser una actividad permanente, para instaurar y conservar mejores condiciones de vida del colaborador, que permita lograr su desarrollo personal, laboral y social, lo cual redundará en su desempeño, identificación con su institución y por ende con su trabajo. Así, una propuesta relacionada con mejoras en condiciones de vida en el trabajo permitirá promover acuerdos para generar acciones que identifiquen y compenetren al colaborador con los fines institucionales; además de esperar beneficios para la institución, el desarrollo de la persona, su familia y entorno.

Desarrollar la propuesta implica evaluar la calidad de vida laboral para percibir expectativas y anhelos de los colaboradores, su involucramiento con la gestión institucional, necesidades que puedan atenderse; conocer la interrelación entre ellos y la organización materia de investigación, más allá de las retribuciones económicas; en tal sentido, se debe considerar el

---

<sup>1</sup> El término región nororiental peruana se concibe en la denominación que da la institución en estudio para referirse a la reunión de las sedes en Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.

análisis y cobertura de variables que subyacen en las relaciones cotidianas y que se convierten en factores decisivos para condicionar el rendimiento laboral como, enfermedades ocupacionales, aumento de necesidades por cargas familiares, retiros programados, entre otros.

## **Revisión de literatura**

### **Antecedentes**

El estudio de la calidad de vida en el trabajo que, inicia a partir de la década del 60, se aborda fundamentalmente bajo dos perspectivas: la del entorno laboral y la psicológica; la primera de ellas, tiene por finalidad conseguir mejoras en la calidad de vida a través de la consecución de intereses de la organización (entendida como un sistema); mientras que desde el otro aspecto, se muestra mayor interés por el colaborador; las variables estudiadas se clasifican en: condiciones objetivas, que se relacionan con el entorno físico, tecnológico, de contratos y productivo, mientras que dentro de las condiciones subjetivas se encuentra la esfera privada y mundo laboral, organización y función directiva y beneficios (Granados, 2011, como se cita en Castellano & López, 2021).

Se estudió la adicción relacionada con la calidad de vida en 60 colaboradores de una empresa de servicios en Lima (Perú), se aplicó el cuestionario de calidad de vida laboral CVT-GOHISALO que fue validado vía técnica ítems – test, aunque con baja fiabilidad. Los resultados muestran, entre otros, que existe relación indirecta entre la CVT y adicción al trabajo, que existe marcadas diferencias en el promedio de niveles de evaluación, esto se vio condicionado al tiempo de servicio y sexo, pues, a menor tiempo de permanencia en la empresa, la calidad de vida evaluada es mayor, presentándose incremento de índices en trabajadoras (Yamunaqué & Rosales, 2019).

En una investigación correlacional, no experimental y transversal efectuado a 82 profesionales en la salud, en distintas regiones del Perú, se aplicó el cuestionario CVT-GOHISALO relacionando la calidad de vida laboral con el compromiso laboral; de ésta, se concluye que existe asociación entre ambas variables. Por tanto, se recomendó la implementación de talleres para fortalecer la cooperación entre servidores, así también gestionar mejoras remunerativas, reuniones participativas del personal; y entrega de reconocimientos para valorar la participación de los colaboradores en logros instituciones. (Balbuena, 2023).

Caicedo (2019), realizó un estudio para determinar el nivel de calidad de vida laboral (CVL) en trabajadores de la salud en países de Latinoamérica, aplicando el cuestionario CVT-GOHISALO. Del análisis se encontró que el CVL en su mayoría fue predominantemente baja

(7 de 10 investigaciones). Así mismo, en dos investigaciones la percepción de CVL global fue alta y en otra fue media. A raíz de ello, se concluye en que las instituciones deben velar por la adecuada administración del recurso humano, ya que ello contribuirá a su mejor desempeño, y que la mejora de condiciones laborales aumenta el compromiso e impacta positivamente en éstas.

En el estudio de calidad de vida en el trabajo (CVT) en empleados del Valle de Aburrá-Colombia (Taboada & Gallego, 2022) determinaron que la percepción de CVT fue alta en la mayoría de las dimensiones analizadas, recomendándose mejoras en las dimensiones satisfacción por el trabajo y administración del tiempo libre. Siendo, las variables sexo, estado civil, puesto laboral y horario influyen en la CVT general como en cada dimensión. Por otro lado, se identificó que la ausencia de motivación, independencia, valoración laboral, estímulos, compensaciones y balance entre trabajo y vida familiar disminuyen la CVT. Por ello, se recomendó instaurar actividades de mejora para incrementar el desempeño laboral y la satisfacción personal.

Con el propósito de establecer la relación de calidad de vida laboral (CVL), autoestima y desempeño laboral Loli et al. (2019) estudiaron 447 profesionales de entidades públicas y privadas en el Perú. Se determinó niveles altos en las variables en estudio; concluyéndose de que a mayor nivel de CVL, mejora el nivel de autoestima y el desempeño laboral de los profesionales. Además, el análisis con la intervención de factores socio demográficos permitió conocer que existe diferencias en la CVL cuando interviene la remuneración, lugar de procedencia, antigüedad laboral y años de servicio.

En un estudio sobre el rol de la calidad de vida en el trabajo, compromiso organizacional y empleo en la industria de telecomunicaciones en Arabia Saudita se ha determinado que mejoras en la CVT puede aumentar los compromisos al nivel organizacional e individual. Así mismo, contar con niveles altos de CVT es uno de los factores más importantes para lograr eficacia en la organización y mejora de ingresos. Además, de mejorar los sentimientos positivos hacia uno mismo (mayor autoestima), hacia el trabajo (mejora de la satisfacción y el compromiso laboral), y hacia la organización (fuerte compromiso organizacional). Por lo tanto, esto ayudaría a las organizaciones para dirigir recursos sobre aquellos aspectos que podrían hacer diferencia considerable en la vida laboral de los colaboradores (Sahni, 2019).

En un estudio transversal en 122 trabajadores en Santander – Colombia, se evaluó la calidad de vida laboral aplicando el instrumento CVT-GOHISALO y se estudió su relación con variables sociodemográficas- laborales y la calidad de vida en el trabajo. Se valoró desde la perspectiva del colaborador y la empresa. Se otorgaron elementos e instrucciones para la

ejecución de las labores, pero muestra deficiencias en el bienestar y el manejo del tiempo. La medición de la calidad de vida laboral fue más baja en trabajadores sin educación superior, que laboran mayores jornadas y tienen mayor antigüedad. Se sugirió el diseño de programas de intervención que se articulen con una planificación del trabajo centrado en actividades para evitar riesgos psicosociales principalmente en el ámbito extralaboral (Rojas et al., 2021).

García (2019) realizó un estudio que tuvo por objetivo conocer la relación entre satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo en empresas de servicios de Bogotá, Colombia. Así mismo, de acuerdo con la percepción del personal la satisfacción laboral se relaciona directamente con la CVT; es decir, si se mejora la satisfacción laboral aumenta el nivel de CVT. Los resultados del estudio consideran que la seguridad en el trabajo es fundamental para el logro de la satisfacción laboral. De esta manera, la CVT debe ser un objetivo que deben alcanzarse de manera cooperante entre empresa y colaboradores. Por ello, es fundamental la evaluación periódica del nivel de satisfacción laboral y la implementación de un adecuado sistema de retribuciones y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

La importancia de la calidad de vida laboral y su articulación con retribuciones complementarias fue abordada por Espinoza & Toscano (2020) quienes efectuaron una revisión documental de los beneficios del uso del salario emocional, llegando a las siguientes conclusiones: es un elemento importante para incrementar el rendimiento, motivación y productividad, el colaborador busca un espacio donde encuentre balance entre su remuneración y beneficios emocionales; los beneficios que derivan del salario emocional aplican para quienes buscan primeros empleos, es decir, la elección no sólo considera el nivel de retribuciones económicas, sino de beneficios complementarios; por tanto, implementar políticas de salarios emocionales beneficiará a la empresa en aspectos de productividad, además de fidelizar a los colaboradores.

En una investigación en Quito, Ecuador; se aplicó un cuestionario de Bienestar Laboral General de Blanch a 464 colaboradores de una empresa eléctrica para recolectar datos y proponer la implementación de un plan de beneficios. A partir de los resultados, se evidenció una marcada incertidumbre, ocasionada por la crisis sanitaria, que se refleja en desgaste por el cambio de modalidad de trabajo, sobrecarga laboral, entre otros. Por ello, se propone un plan de bienestar orientado a la mejora de condiciones de los colaboradores en relación a la subsistencia, afecto y entendimiento. Siendo necesario, considerar un ambiente laboral saludable, entendiendo que las labores buscan el bienestar común y el logro de objetivos laborales, por lo que se hacen necesarias políticas de corto, mediano y largo alcance, para

asegurar la salud y bienestar laboral de los colaboradores, del entorno familiar e incrementar la motivación, eficiencia y satisfacción (Jácome & Sarmiento, 2021).

Torres (2019), realizó un estudio sobre estrategias de compensaciones para la satisfacción laboral, beneficios extralegales y salario emocional; define el primero como, una herramienta de motivación que se formaliza a través de planes de bienestar que deben basarse en el conocimiento de grupos generacionales, proyectos de vida y preferencias, a través de los siguientes beneficios: celebraciones institucionales, actividades deportivas, actividades recreativas, cumpleaños, entre otros. También, el salario emocional, debe verse como beneficios que, para su desarrollo no requieren de desembolsos de recursos económicos, expresándose en mejora del clima organizacional, balance entre el trabajo y la familia.

En una investigación vinculada con las compensaciones económicas, resultó importante entender algunos beneficios que no tienen dicha naturaleza, las que se encuentran dentro del ámbito del denominado salario emocional; sobre este particular (Sáez, 2022) indica que es una compensación no económica, cuyo fin es complementar las retribuciones ordinarias y que tiene un componente que produce sentimientos de motivación y productividad en los colaboradores, generando satisfacción y vinculación positiva con la entidad. Sin embargo, debe mantenerse cautela respecto a su generalización en vista que su implementación sólo podría formalizarse en sectores con ingresos, en promedio, superiores a la media y por tanto no podría convertirse en regla general.

En una investigación que tuvo por objetivo determinar la relación entre incentivos laborales y desempeño organizacional en Lima, Perú. Se confirmó la correspondencia positiva alta entre estas variables; con el resultado de las dimensiones evaluadas. Se concluyó que la empresa debía mejorar los incentivos laborales económicos y no económicos. Se buscó programas de reconocimientos, libertad en toma de decisiones, mayores ingresos para mejora de calidad de vida, fomentar ambientes de trabajo adecuados, entre otros. También que, la mejora de incentivos laborales actúa como balanza en favor de la empresa, si esta se percibe como garante y procura mejora de condiciones y beneficios para el desarrollo de los colaboradores y de sí misma (Dávila, et al. 2022).

## **Bases Teóricas**

### **Calidad de vida en el trabajo**

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es un concepto multidimensional y se encuentra relacionado con todos los aspectos laborales que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. Según lo señalado, la CVT es un proceso dinámico y

continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente en sus aspectos operativos relacionales para contribuir al más completo desarrollo del ser humano. Asimismo, el constructo de CVT trata de conciliar los aspectos del trabajo relacionados con la experiencia del trabajador y los objetivos organizacionales integrados en dos grupos: a) aspectos relacionados con el entorno donde se realiza el trabajo y b) aspectos que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (Casas et al. 2002, como se cita en Patlán, 2020).

La calidad de vida en el trabajo posee elementos objetivos y subjetivos, debiendo entenderse como la manera en que los trabajadores viven la cotidianidad en su entorno; implica condiciones laborales en un sentido general, condiciones físicas como las acordadas contractualmente, remuneraciones y relaciones sociales que surgen entre los colaboradores, y de éstos con el ambiente de trabajo. Además, incluye actitudes y valores personales, junto con sensaciones de satisfacción e insatisfacción que emergen desde esta unión de factores (Jiménez et al 2020, como se cita en Espinoza & Morris, 2002).

La calidad de vida, para los creadores del instrumento de medición CVT-GOHISALO (González et al., 2007), es definida como una concepción de múltiples dimensiones que se integra cuando, a través del empleo y bajo su autopercepción, el trabajador ve cubiertas determinadas siguientes necesidades personales.

Se han desarrollado modelos de entornos laborales, resaltando el aspecto saludable formulado por la OMS (2010), que comprende cuatro componentes relacionados con la definición del entorno saludable del trabajo (avenidas – círculos): ambiente de trabajo, recursos de salud, compenetración de la empresa con su entorno y ámbito psicosocial laboral; se ha determinado ocho etapas que engloba el proceso de mejora continua para progreso del ambiente laboral. Los componentes y etapas del modelo se muestran en la figura del Anexo A.

La calidad de vida en el trabajo es un elemento cada más presente en el análisis de la gerencia de recursos humanos y se interrelaciona con otras disciplinas, por lo que en un entorno diverso y complicado en el que se cuenta con variados elementos que inciden en la percepción de los colaboradores, la calidad de vida en el trabajo tiene protagonismo preponderante en cuanto al compromiso con el trabajo y la entidad, por lo que el conocimiento de los elementos asociados a la calidad de vida permite enfocar esfuerzos en aspectos de mayor impacto en el desarrollo organizacional (Toscano-del Cairo et al., 2020).

No se tiene un instrumento certificado para medir la calidad de vida en el trabajo en organizaciones gubernamentales; pese a ello, se puede adoptar los resultados de un estudio para la validación del instrumento CVT-GOHISALO, para una población laboral asistencial

médica en el Perú realizado por Peñarrieta-de Córdova et al. (2014), quienes concluyeron que el instrumento es altamente confiable en el contexto peruano, creando así la oportunidad de usarlo para evaluar la calidad de vida en el entorno laboral de profesionales de la salud; por tal razón, se ha convenido en aplicarlo en el presente estudio (Anexo B).

### **Instrumento Calidad de Vida en el Trabajo: CVT-GOHISALO**

González et al. (2010) formularon y validaron un instrumento para medición de la calidad de vida en el trabajo, conocido como CVT-GOHISALO; se validó en una población de médicos, enfermeras y trabajadores de la Secretaría de Salud (Jalisco, México). El instrumento tiene setenta y cuatro ítems, reunidos en siete dimensiones, como se muestra en el Anexo B.

Loli et al. (2018) determinaron la validez de contenido del cuestionario CVT-GOHISALO, para el contexto peruano, cambiando algunas expresiones para el léxico peruano. Con una muestra de seiscientos treinta y ocho participantes se realizó análisis factorial exploratorio, alcanzando un valor de coeficiente alfa de Cronbach  $\alpha = 0,968$ ; indicando estabilidad y confiabilidad del instrumento. Asimismo, se realizó análisis factorial confirmatorio, presentando altas cargas factoriales en las dimensiones, con significación  $p = < 0,05$ . Se concluyó que se encuentra correlación de los ítems con los componentes del instrumento, demostrando su validez para medir la calidad de vida en el trabajo.

### **Compensaciones**

Chiavenato (2000), define las compensaciones como el sistema del que se vale una entidad para retribuir y recompensar a sus colaboradores; indica que, la compensación incluye la remuneración, en todas sus formas posibles, siendo la razón principal de la búsqueda de empleo, convirtiéndose en una necesidad vital, no obstante, el trabajo va más allá de la búsqueda de satisfacción de necesidades fisiológicas.

Las compensaciones se asocian con el pago y su directa relación con el nivel de vida de las personas, su situación en la comunidad y el grupo de trabajo; cualquier diferencia en la retribución conlleva una afectación psicológica de las posiciones de poder y autoridad en una empresa (Varela, 2013); de esta manera, como parte de las teorías de la compensación, se desarrolla el intercambio de la equidad, entre otras.

El propósito de la compensación es causar atracción en el mercado, servir para retener el talento y motivar a las personas, entonces debe entenderse, la compensación, como instrumento estratégico para administrar el talento y no como una simple contraprestación por labor realizada. La capacidad de atraer, de retener y motivar a una persona no depende únicamente de la simple retribución económica; a dicho conjunto de factores, Puchol (2003) los denomina

“compensación integral”, conformada por cuatro elementos: retribución, beneficios, F+D (formación, plan de carrera, evaluación de desempeño, coaching) y clima interno y externo.

### **Plan de Beneficios.**

Inicialmente los planes de beneficios se entendían con un fin paternalista y de alcance limitado, que se justificaba para retener el talento y evitar la alta rotación del personal; esta iniciativa – preocupación se originó en empresas que desarrollaban actividades en condiciones dificultosas, en las que no existían facilidades para definir y establecer incentivos; actualmente otorgar beneficios y compensaciones, no solo busca responder a la competitividad del mercado, sino que buscan preservar condiciones intelectuales y físicas de los colaboradores; aparte de la salud, tiene un alto grado de importancia las actitudes de los colaboradores como objetivo fundamental de estos planes. (Chiavenato, 2000).

Sobre la incidencia de políticas de beneficios y compensaciones, Salcedo (2021), indica que, los beneficios son medios importantes para mejorar la marca del empleador, ya que responde a las necesidades del mercado y a expectativas de los colaboradores. Añade que, las estrategias de compensaciones y beneficios deben imaginarse como medios efectivos para conseguir el compromiso de los colaboradores; para ello, es necesario conocer y establecer condiciones que permitan: cobertura de necesidades, apreciar compensaciones emocionales, retribuir el rendimiento y renovar el clima laboral. Concluye, entre otras, en que se comprobó la relevancia de involucrar del plan de compensaciones y beneficios en la gestión del talento de cualquier organización, para contar con una herramienta para mantener el talento y afrontar las necesidades de los colaboradores para motivarlos adecuadamente.

En la legislación nacional estatal peruana, se han establecido obligaciones para que las entidades públicas instituyan planes de beneficios laborales; así, la Ley n.º 28175 (2004), vigente mientras no se derogue expresamente, tiene como una de sus finalidades establecer lineamientos generales para promover una administración pública moderna basada en la dignidad de la persona y el desarrollo de valores morales y éticos, para lograr mejoras en la atención a las personas; esto se encuentra plasmado en el artículo 17º, sobre programas de bienestar social de la referida ley.

La Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 238-2014-SERVIR-PE (2014), aprueba la Directiva n.º 002-2014 SERVIR/GDSRH, estableciéndola dentro del subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales el desarrollo de actividades relacionadas con el bienestar social de los trabajadores, mediante las cuales se debe buscar la mejora de condiciones del ambiente de trabajo para incrementar la calidad de vida.

El Decreto Legislativo n.º 1408 (2018), tiene por finalidad fortalecer el núcleo familiar implementando políticas que propicien la equidad y respeto; dentro de sus disposiciones se menciona la obligación del Estado de buscar el balance entre el trabajo y la vida familiar, debiendo existir congruencia con el reconocimiento y respeto de los beneficios sociales.

### **Estructura de un Plan de Beneficios**

Para el diseño de una propuesta de bienestar laboral en relación a necesidades de una organización comercial, se consideran los siguientes componentes: responsables, escenario de trabajo, áreas de programa (para recreo deportivo, turística y preventiva), laboral y profesional, social y de ocio (salario emocional, calidad de vida, actividades de integración). Además, se recomienda disponer de un colaborador que se encargue de implementar, coordinar y desarrollar el programa; así como la divulgación, evaluación, para valorar la eficacia y mejoramiento continuo. (Bonilla et al., 2021)

Mediante la aplicación del cuestionario CVT-GOHISALO, se evaluó la calidad de vida laboral, encontrándose niveles altos, en promedio, en las siete dimensiones del instrumento, pese a ello se detectaron diferencias entre los colaboradores debido a beneficios diferenciados por tipo de contratos; para la equiparación de estos beneficios se propuso un plan de intervención para mejora de la calidad de vida laboral con una estructura que contiene: denominación, descripción, fundamentación, objetivos, beneficiarios, productos, método, actividades sugeridas (plan de acción de la propuesta), cronograma de actividades, recursos y presupuesto. (Sánchez, 2019).

### **Hipótesis**

La aplicación de regímenes laborales con compensaciones económicas diferenciadas, condicionan el nivel medio de calidad de vida de los trabajadores, y conducen a proponer un plan de beneficios para una institución pública con presencia en la región nororiental peruana.

## **Materiales y métodos**

### **Tipo y nivel de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada y nivel descriptivo; aplicada porque busca la utilización de conocimientos adquiridos; es descriptiva y a la vez transversal porque la recolección de datos para su descripción se realizó en un momento determinado; de tal manera que se confronta la teoría con la realidad a través del estudio de la variable calidad de vida en el trabajo y los tipos de compensación económica de colaboradores que tienen regímenes laborales diferentes. El diseño de investigación fue no experimental.

### **Diseño de la investigación**

Fue de diseño no experimental porque se analizó sin manipulación deliberada de variables, observando y describiendo lo sucedido al momento de recoger la información.

### **Población, muestra y muestreo**

La población estuvo constituida por trabajadores mujeres y hombres de una entidad pública con presencia en la región nororiental peruana, distribuidos en los siguientes departamentos: Lambayeque (149), Cajamarca (58), y Amazonas (16); con un total de 223 trabajadores adscritos a los regímenes laborales de los Decretos Legislativos n.º 728 y n.º 1057. En este contexto el muestreo fue censal. La investigación se desarrolló entre los meses de octubre a diciembre de 2019.

### **Criterios de selección.**

Participaron colaboradores con contrato laboral (indeterminados y a plazo fijo); se excluyeron practicantes, personal de servicios generales, personal en uso de vacaciones o con licencias laborales, usuarios, y en general todos aquellos sin vinculación laboral con la entidad; se eliminaron cuestionarios incompletos o con más de una respuesta por ítem.

### **Operacionalización de variables**

Variable calidad de vida en el trabajo:

Se midió a través del cuestionario CVT-GOHISALO, que evalúa la apreciación que el colaborador tiene respecto de la calidad de vida obtenida vía su trabajo; cuenta con siete dimensiones y treinta subdimensiones, distribuidas en setenta y cuatro ítems (ver Anexo B).

Variable compensaciones económicas:

Dentro de la entidad se ha determinado la existencia de compensaciones económicas que se ponen a favor de los trabajadores, de acuerdo al régimen laboral bajo el cual se encuentran contratados (ver Anexo C).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la colección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento al denominado CVT-GOHISALO, que se presenta en el Anexo D. La definición de las dimensiones se ha asumido de las indicadas por Schwartzmann (2003, como se cita en Barbosa et al., 2013), que indica en el Anexo E.

Los ítems del cuestionario se agrupan por nivel de respuesta, y se valoran en una escala tipo Likert, de 0 (peor) hasta 4 (mejor); la interpretación de resultados puede realizarse de forma dicotómica (nivel de respuesta satisfecho: 3 y 4, o no satisfecho: 0, 1 y 2) o a través de niveles determinados por baremación (puntuados en base a percentiles), que fue la forma aplicada en el

presente estudio; es decir, se establecieron límites para el puntaje de satisfacción, en el aspecto global o por dimensiones.

El instrumento se desarrolló para un grupo de profesionales en servicios de salud de México. El juicio de los expertos armonizó una calificación total >70%; el análisis multifactorial para las siete dimensiones obtuvo validez relevante de 0.680. La confiabilidad se estimó con el índice alfa de Cronbach, logrando el valor de 0.953.

Para una población peruana, Loli et al. (2018) determinaron la validez de contenido con análisis factorial confirmatorio, logrando altas cargas factoriales en las dimensiones, ( $p = < 0,05$ ), y valor de coeficiente alfa de Cronbach  $\alpha = 0,968$ ; demostrando su estabilidad y confiabilidad.

La información se ha complementado con incorporación de factores sociodemográficos que han buscado identificar: edad, sexo, régimen laboral; tiempo de servicios, y expectativas de actividades que pudiese implementar la entidad como complemento de un plan de beneficios; ello con la finalidad de incidir en la investigación sobre la apreciación de la calidad de vida en el trabajo e identificar grupos en los que debería efectuarse intervenciones.

Como parte de la evaluación se requirió a los trabajadores expresarse sobre el conocimiento de actividades de promoción existentes en la entidad, esto como herramienta para desarrollar el plan de beneficios (Anexo F).

Para la variable tipo de compensaciones económicas, obtenidas por tipo de contrato laboral, se construyó una tabla que contiene información sobre las retribuciones puestas a disposición de los trabajadores, por cada régimen bajo el que se encuentran contratados (Anexo C).

### **Procedimientos**

Se efectuaron entrevistas con la autoridad de la entidad en estudio para explicar el alcance, objetivos y beneficios que conllevaría la aplicación de la investigación, lo que facilitó la autorización para su aplicación (Anexo G); se tramitó el permiso para utilizar los ambientes destinados a auditorios, salas de usos múltiples o salas de reuniones de la dependencia a fin de sustraer a los trabajadores de sus actividades diarias, coordinando previamente, con sus jefes inmediatos. Los cuestionarios se aplicaron en grupos no mayores a 30, para evitar distorsiones en la sensibilización e interiorización de la actividad. Se impartieron instrucciones para evitar confusiones y se expusieron las consideraciones éticas del estudio, asegurando la confidencialidad y uso exclusivo de la información que se obtenga de la encuesta.

### **Plan de procesamiento y análisis de datos**

Las respuestas obtenidas se trasladaron a una hoja electrónica de cálculo del programa MS Excel; se aplicó el aplicativo Megastat de MS Excel para determinar la distribución normal (simétrica) de datos, a través de la prueba Kolmogorov – Smirnov. Se planteó la hipótesis Ho: los datos de la variable calidad vida en el trabajo de una entidad del Estado no presentan distribución normal.

Se realizaron pruebas estadísticas, para dar respuesta a los objetivos con análisis global y factores sociodemográficos para la variable calidad de vida en el trabajo; así como por tipo de contrato laboral, por rango de tiempo de servicios y por grupos etarios; además se obtuvieron resultados de las expectativas de los colaboradores en relación con el contenido de un probable plan de beneficios.

Se probó la hipótesis Ho: Niveles de calidad de vida en el trabajo son independientes de factores sociodemográficos: sexo / departamento geográfico / grupo etario / tiempo de servicio / tipo de contrato laborales, en relación al cuestionario CVT- GOHISALO y en sus dimensiones.

Los ítems del instrumento se analizaron agrupando las respuestas favorables de satisfacción (valores 3-4) y desfavorables que indicaban no satisfacción (valores 0-1), el valor 2 se consideró clasificación neutral. Los detalles se muestran en la distribución de puntajes en relación con los percentiles de puntuación (ver Anexo H).

### **Matriz de consistencia**

La matriz de consistencia se construyó como instrumento que permitió evaluar, en resumen, el grado de consistencia y coherencia, del contenido del trabajo de investigación; facilitando la visión general del estudio. Esta facilitó seguir la lógica de la propuesta de estudio, permitiendo conocer el nivel de madurez o ser sometido a ajustes o correcciones. En el Anexo I, se presenta la matriz de consistencia de la investigación.

### **Consideraciones éticas**

Con la finalidad de guardar coherencia con los niveles de investigación, se solicitó autorización a la máxima autoridad administrativa de la entidad pública (Anexo G), y se evitó hacer mención de su denominación, dirección, características propias que la identifiquen, símbolos o siglas propias y exclusivas, y otras similares de la institución en estudio.

Las consultas bibliográficas, se realizaron asumiendo responsabilidad, indicándose las citas de los autores; asimismo, a fin de evitar similitud de contenidos por ausencia de citas, el documento fue sometido al análisis del software denominado Turnitin.

La aplicación de la encuesta se realizó con consentimiento de los colaboradores quienes fueron informados del estudio (Hoja Informativa – Anexo J); no ha mediado coerción para la obtención de información y se asegura la ausencia de manipulación y distorsión de datos. Los datos obtenidos han sido usados exclusivamente para fines de la investigación, tratándose con confidencialidad y con la seguridad del caso.

## Resultados y discusión

### Normalidad de datos

La prueba Kolmogorov – Smirnov indicó que los datos no presentan distribución normal:  $p = ,045$ ; razón por la cual el procesamiento de datos se realizó con estadística no paramétrica.

### Calidad de vida en el trabajo

#### Calidad de vida en el trabajo por niveles relacionada con factores sociodemográficos

**Género.** Tanto en mujeres, como en hombres, la mayor frecuencia de nivel de calidad de vida, es bajo; aunque entre niveles son diferentes, las frecuencias fueron similares en relación al sexo (ver tabla 1), como fue corroborado por la prueba Chi cuadrado independencia de criterios, cuya hipótesis fue aceptada, mostrando que son independientes ( $p = ,326$ ).

**Tabla 1**

*Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por género, en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Niveles CVT	Mujeres	Hombres
Alto	20,95	29,66
Medio	35,24	30,51
Bajo	43,81	39,83

Ho: Los niveles de CTV son independientes del género de los colaboradores

$\chi^2_e = 2,239$      $\chi^2_c = 3,841$      $p = ,326$      $\chi^2_e$  – Chi estadístico     $\chi^2_c$  – Chi crítico

**Departamento geográfico.** En los departamentos sedes de la entidad, las frecuencias de apreciación de calidad de vida en el trabajo, fueron similares; se corrobora por la prueba Chi cuadrado independencia de criterios ( $p = 2,826$ ); con frecuencia mayor en el nivel de calidad de vida bajo, resaltando lo percibido en colaboradores de Cajamarca (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por departamento geográfico, en colaboradores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Niveles CVT	Lambayeque	Cajamarca	Amazonas
<b>Alto</b>	28,19	17,24	25,00
<b>Medio</b>	32,21	34,48	31,25
<b>Bajo</b>	39,60	48,28	43,75

Ho: Los niveles de CTV son independientes del departamento geográfico de los colaboradores  
 $\chi^2_e = 2,826$      $\chi^2_c = 9,487$      $p = ,587$      $\chi^2_e$  – Chi estadístico     $\chi^2_c$  – Chi crítico

**Grupo etario.** Las frecuencias variaron entre grupos de edad y niveles de calidad de vida en el trabajo, se presentó con mayor frecuencia el nivel medio en adultos jóvenes (hasta 29 años), en adultos (30 a 59 años) el nivel bajo, y en adultos mayores (60 a más años) el nivel alto; sin embargo, no se presentó diferencias significativas ( $p = 2,125$ ) como se observa en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por grupo etario, en integrantes de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Niveles CVT	18-29 años	30-59 años	60 a +años
<b>Alto</b>	28,13	24,86	40,00
<b>Medio</b>	37,50	31,49	30,00
<b>Bajo</b>	34,37	43,65	30,00

Ho: Los niveles de CTV son independientes de los grupos de edad de los colaboradores.  
 $\chi^2_e = 2,125$      $\chi^2_c = 9,487$      $p = ,713$      $\chi^2_e$  – Chi estadístico     $\chi^2_c$  – Chi crítico

**Tiempo de servicio.** Los niveles de calidad de vida en el trabajo en los tres grupos de tiempo de servicio fueron similares, corroborada por la prueba Chi cuadrado independencia de criterios ( $p = 3,267$ ); pero fue más frecuente el nivel bajo (ver tabla 4)

**Tabla 4**

*Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por tiempo de servicio, en colaboradores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Niveles CVT	<5 años	5 a 10 años	>10 años
<b>Alto</b>	29,57	20,27	26,47
<b>Medio</b>	33,04	31,08	35,29
<b>Bajo</b>	37,39	48,65	38,24

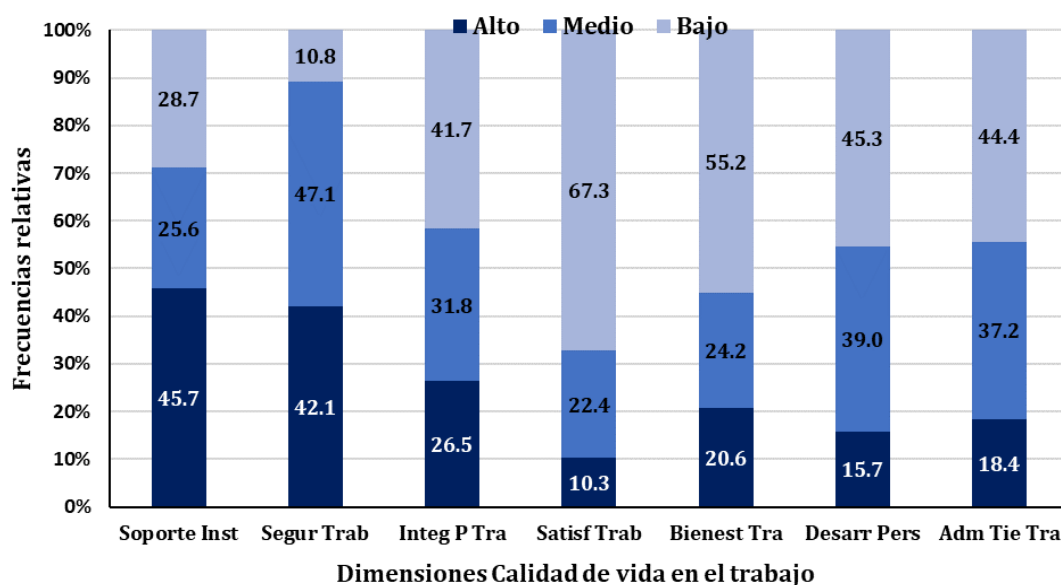
Ho: Los niveles de CTV son independientes del tiempo de servicio de los colaboradores.  
 $\chi^2_e = 3,267$      $\chi^2_c = 9,487$      $p = ,514$      $\chi^2_e$  – Chi estadístico     $\chi^2_c$  – Chi crítico

### Calidad de vida en el trabajo por niveles relacionada con dimensiones.

Se presentó nivel bajo en cinco dimensiones, pero en seguridad en el trabajo fue medio y en soporte institucional fue alto (figura 1); pero en promedio, en cuatro y tres dimensiones, es percibida en los niveles medio y bajo, respectivamente, cuyas frecuencias de nivel global por dimensiones se muestra en la tabla 5. La hoja de calificación del instrumento CVT-GOHISALO y la puntuación obtenida por cada dimensión en relación con la puntuación T, se presenta en la figura 2.

**Figura 1.**

Distribución de niveles de calidad de vida en el trabajo porcentual por dimensiones.



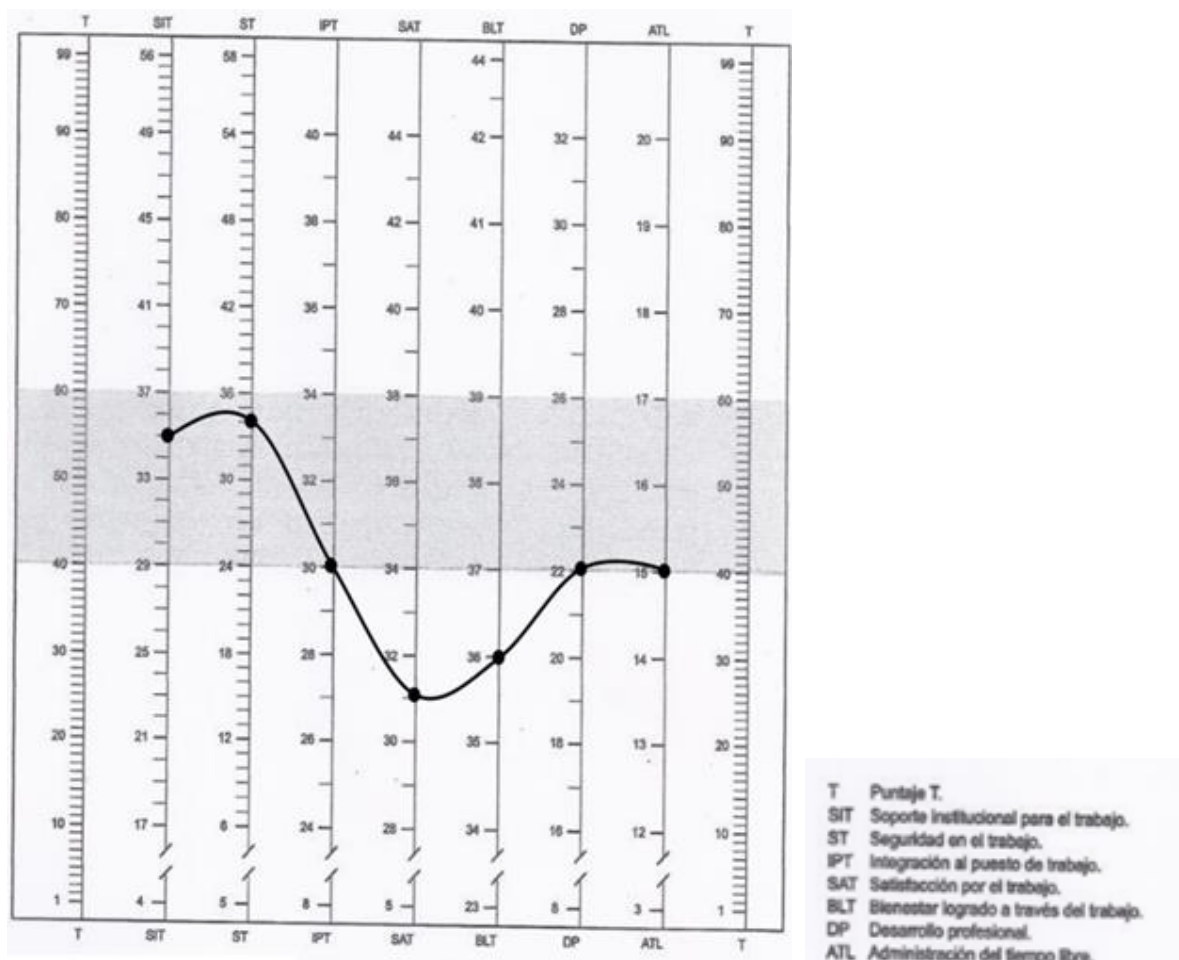
**Tabla 5**

*Niveles de CVT general en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Calidad de vida en el trabajo por dimensiones y global	Puntaje promedio	Niveles CVT promedio
Soporte institucional para el trabajo	35,2	medio
Seguridad en el trabajo	34,2	medio
Integración al puesto de trabajo	30,3	medio
Satisfacción por el trabajo	31,4	bajo
Bienestar logrado a través del trabajo	35,7	bajo
Desarrollo personal	22,0	medio
Administración del tiempo libre	14,7	bajo
Calidad de vida en el trabajo global	203,3	medio

**Figura 2**

Niveles de calidad de vida en el trabajo por dimensión, en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana<sup>2</sup>



### Caracterización de las dimensiones de calidad de vida en el trabajo general

La calidad de vida en el trabajo (contexto general) por dimensiones y global fue de nivel medio, aun cuando en las dimensiones de satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre, se reportaron niveles bajos.

#### Soporte institucional para el trabajo

Representa los componentes del puesto de trabajo que son entregados por la entidad como organización de estructura y base del empleo; agrupa los indicadores en subdimensiones de: procesos laborales, supervisión del trabajo, amparo de los superiores, evaluación de actividades y oportunidades de impulso; en este apartado los resultados indicaron un nivel

<sup>2</sup> El puntaje T es un tipo de norma obtenido sobre la base de un puntaje estandarizado. La escala tiene un promedio teórico de 50 y una desviación típica de 10.

medio de percepción. El ítem que mayor valor promedio reportó fue el de inducción para la ejecución de las labores, mientras que el valor bajo, se refiere al ítem sobre reconocimiento por afán de eficiencia y preparación con opciones de acceder a puestos superiores.

### **Seguridad en el trabajo**

Esta dimensión muestra valor medio; a través de ella se mide las particularidades del empleo en relación con las circunstancias que brindan al trabajador certidumbre en su relación con la institución, incorpora subdimensiones como, la complacencia por la manera en que están formulados los procedimientos de trabajo, retribuciones, los bienes para realizar el trabajo, los derechos laborales e incremento de sus capacidades individuales a través de la formación y capacitación. En esta dimensión, el mayor valor promedio correspondió con la provisión suficiente de bienes y materiales para el desarrollo del trabajo, mientras que el valor bajo, representa la pregunta sobre la cobertura de servicios de salud.

### **Integración al puesto de trabajo**

Agrupar indicadores que representan la introducción del individuo en el trabajo, para lograr total correspondencia; engloba aspectos sobre congruencia, estimulación y entorno de trabajo. En este apartado, se obtuvo un valor medio de percepción. Dentro de la dimensión, la pregunta que mayor valor promedio reportó, es la relacionada con la capacidad para la resolución de conflictos, mientras que el valor bajo se encuentra representada por la pregunta sobre la aptitud para desempeño de las actividades.

### **Satisfacción por el trabajo**

Percepción de bienestar que posee el empleado respecto a su institución, puede ser cuantificado a través de los siguientes subindicadores: dedicación laboral, orgullo por la empresa, participación laboral, autonomía (entendida como la capacidad de utilizar habilidades y creatividad en el centro laboral), reconocimiento y autovaloración. El valor percibido por los trabajadores fue bajo. El estudio ha permitido determinar que la pregunta que mayor valor promedio reportó, es la relacionada con el turno de trabajo asignado, mientras que el valor bajo se encuentra representada por la pregunta sobre la forma de contratación.

### **Bienestar logrado a través del trabajo**

Representa el estado no físico de cobertura de necesidades asociada con la forma de vivir, incluye goce de beneficios diversos obtenidos mediante el trabajo. Los indicadores que conforman esta dimensión son: compenetración con la entidad, privilegios o beneficios laborales que otros poseen, satisfacción en el hogar, percepción general de la salud y

evaluación nutricional; para este nivel, se obtuvo un valor bajo de percepción. La pregunta que mayor valor promedio reportó, es la relacionada con la condición física y mentales para el desarrollo de las actividades, mientras que el valor bajo se encuentra representada por la pregunta sobre el nivel de cobertura de la alimentación diaria en cantidad y calidad.

### **Desarrollo personal**

La dimensión representa los aspectos personales de los trabajadores que puedan ser relacionados con sus actividades contractuales; se puede cuantificar a través de los siguientes subindicadores: logros, expectativas de mejora y seguridad personal; la evaluación arrojó un nivel medio de percepción por parte de los trabajadores. Dentro de la dimensión, la pregunta que mayor valor promedio reportó, es la relacionada con el nivel de compromiso para consecución de objetivos institucionales, mientras que el valor bajo se encuentra representado por la pregunta sobre el reconocimiento por los clientes de los servicios.

### **Administración del tiempo libre**

Se relaciona con el disfrute de la vida fuera del horario de trabajo; se evalúa subniveles de organización de tiempo libre y balance entre vida familiar y trabajo; en este apartado se determinó un valor bajo de percepción. En esta dimensión, la pregunta que mayor valor promedio reportó, fue la relacionada con la nula necesidad de llevar trabajo a casa, mientras que el valor bajo se encuentra representada por la pregunta relacionada con el equilibrio laboral y personal.

### **Las compensaciones económicas y la calidad de vida en el trabajo**

En la entidad coexisten dos regímenes laborales de características distintas y que otorgan beneficios diferentes entre ellos; y tal como se demostró en la percepción de los trabajadores, es una causal que genera distorsiones significativas en evaluación de la calidad de vida.

El régimen laboral creado por el Decreto Legislativo n.º 728 (1991), se instituyó como respuesta al contexto económico predominante, y se buscaba generar facilidades para contratación de personal y facilitar desvinculaciones; este modelo de contratación también fue implementado en el Estado, buscando fomentar escalas remunerativas diferenciadas y que resultaran atractivas para profesionales calificados; una de las características del régimen es la libertad de sindicalización y la posibilidad de realizar negociaciones colectivas, esto ha generado el incremento significativo de retribuciones puestas a favor de los servidores de este régimen.

A través del Decreto Legislativo n.º 1057 (2008), se implementó un régimen especial de contratación aplicable sólo para el Estado, que fue autorizado para suplir el déficit de servidores y que otorga beneficios laborales limitados (aun cuando cuenten con capacidad de negociación colectiva), esto devino en afectaciones a la convivencia laboral y la pauperización de un gran

sector de trabajadores que expresan descontento generalizado por la persistencia del tipo de contratación, sobre la cual no existe una voluntad objetiva y plazo cierto para su eliminación.

La diferencia de compensaciones, se evidencia en niveles, tipo, cantidad y frecuencia de su otorgamiento, los cuales se hacen evidentes en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Compensaciones económicas por régimen laboral, puestos a favor de trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Compensaciones	Regímenes Laborales	
	D. Leg. n.º 728	D. Leg. n.º 1057
Remuneraciones	Si	Si
Gratificaciones (julio, diciembre)	Una remuneración	Determinado Ley de Presupuesto
Compensación por tiempo de servicios	Si	No
Escolaridad	Si	No
Prestaciones médicas	EPS / EsSalud	EsSalud
Asignación por movilidad	Si	Si
Asignación por racionamiento	Si	Si
Asignación de uniformes	Si	No
Asignación vacacional	Si	No
Bonificación por antigüedad	Una remuneración por quinquenio	No
Asignación familiar	Si	No
Asignación por negociación sindical	Si	Si
Bonificación por Navidad (canasta)	Si	No
Pago por encargo de funciones	Si	No

Sin embargo, pese a la existencia de estas diferencias, la percepción recogida mediante el estudio ha determinado que los niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por clase de contrato fueron similares, corroborada por la prueba Chi cuadrado independencia de criterios ( $p = ,720$ ); y además, fue más frecuente el nivel bajo (ver tabla 7)

**Tabla 7**

*Niveles de calidad de vida en el trabajo en frecuencias relativas por tipo de contrato, en trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Niveles CVT	Contrato Lab. D. Leg. n.º 728	Contrato Lab. D. Leg. n.º 1057
<b>Alta</b>	24,24	26,11
<b>Media</b>	34,85	31,21
<b>Baja</b>	40,91	42,68

Ho: Los niveles de CTV son independientes del tipo de contrato de los colaboradores  
 $\chi^2_e = 0,270$      $\chi^2_c = 3.841$      $p = ,872$      $\chi^2_e$  – Chi estadístico     $\chi^2_c$  – Chi crítico

### **Aspectos sociodemográficos de los trabajadores de la entidad en estudio**

La población de la entidad en estudio, estaba constituida por mujeres en 47,1 % y hombres en 52,9 %. Se establecieron grupos etarios en consideración de los rangos establecidos en la

Resolución Ministerial n.º 538-2009/MINSA (2009); distribuyéndose así: entre 18 a 29 años, 14,3 %; entre 30 a 59 años, 81,2 %; y, más de 60 años, 4,5 %. Sobre la condición laboral, el 29,6 % están contratados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo n.º 728 (1991), mientras que, 70,4 % lo están en el Decreto Legislativo n.º 1057 (2008). Las consideraciones para la distribución de tiempo de servicios se adoptaron por quinquenios, por cuanto son los períodos regulares para el otorgamiento de determinados beneficios en el sector público (aun cuando se midieron rangos entre 10 y 15 años, y más de 15 años, estos dos rubros, para presentación, se agrupó en uno); al respecto, se presentó la siguiente distribución: hasta 5 años, 51,6 %; de 5 a 10 años, 33,2 %; más de 10 años, 15,2 %. (ver tabla 8).

**Tabla 8**

*Distribución por aspectos sociodemográficos de trabajadores de una entidad pública de la región nororiental peruana.*

Aspectos sociodemográficos	Condición	%
Género	Mujeres	47,1
	Hombres	52,9
Edad	18 a 29 años	14,3
	de 30 a 59 años	81,2
	de 60 a más años	4,5
Contrato laboral	D. Leg. 728	29,6
	D. Leg. 1057	70,4
Tiempo de servicios	hasta 5 años	51,6
	de 5 a 10 años	33,2
	de 10 15 años	4,0
	más de 15 años	11,2

## Discusión

La calidad de vida en el trabajo es un concepto de difícil definición, debido a los niveles de evaluación y las condiciones en las que se desarrollan las actividades económicas del entorno, lo que significa que cuánto más diversa sea una entidad, más difícil resultará el establecimiento de parámetros para definir el concepto; sin embargo, su desarrollo resulta posible, siempre y cuando se entienda que las relaciones laborales buscan resultados positivos entre sus intervinientes directos e indirectos, encontrándose dentro de los primeros, los trabajadores y los empleadores, y dentro de los segundos, los usuarios de los servicios públicos y las familias de los trabajadores. Esta condición es de suma importancia, pues las exigencias económicas y sociales en la actualidad, imponen la búsqueda de equilibrio y conciliación entre la esfera laboral, personal y familiar del individuo, entendiendo que la familia, como núcleo básico de la sociedad, es soporte fundamental para la salud emocional del trabajador.

Existen múltiples definiciones de la calidad de vida, por lo que se debe adoptar una idea general, siendo el concepto que más se asemeja a las dimensiones del estudio, la emitida por Francis y Fonceca (2023), quienes lo consideran un concepto genérico que abarca sentimientos del individuo sobre cada dimensión del trabajo, incluyendo compensaciones y beneficios económicos, seguridad, condiciones laborales, relaciones organizacionales e interpersonales. Se añade que la calidad de vida laboral puede permitir que los colaboradores se sientan más en control de su vida laboral y los conduzcan a una mayor productividad, reporten menores casos de enfermedades y ausentismo, una vida más feliz y menos estrés; por consiguiente, la calidad de vida laboral incluye equilibrio entre el trabajo y la vida personal que ambos aportan satisfacción al individuo.

De esta manera, el concepto de calidad de vida laboral, se asocia íntimamente con la satisfacción del individuo, y esto debe relacionarse directamente con las retribuciones y compensaciones que obtiene por su trabajo, ya que esto le procura sustento personal y familiar, es decir, el empleo representa la vía directa para la realización, superación y crecimiento, cobertura de necesidades y planificación de actividades de ocio y recreación.

En el ámbito nacional no se cuentan con abundantes antecedentes académicos sobre la evaluación de la calidad de vida laboral, tampoco se tiene políticas públicas sobre el estudio de esta materia lo que dificulta el desarrollo de investigaciones en comparación con otros países latinoamericanos miembros de la OCDE (México, Chile, Colombia y Costa Rica) donde se efectúa evaluaciones sobre la calidad de vida (OECD How's Life?) o como el caso de los países de la eurozona que cuentan con la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo; pese a ello se ha contado con antecedentes que han permitido el desarrollo de la investigación.

La aplicación del estudio de la calidad de vida en el trabajo en la entidad pública ha demostrado su utilidad y pertinencia, y aun cuando su aplicación en el ámbito nacional es nueva, ha permitido conocer los niveles de percepción que permitirá el estudio y análisis de sus resultados. La medición efectuada en la institución ha determinado un valor medio de calidad de vida en el trabajo, predominando este resultado en cuatro de las siete dimensiones; sin embargo, deben ser analizadas singularmente para obtener elementos que sustenten la aplicación de políticas que mejoren los aspectos calificados como deficientes por percepción de los trabajadores y reforzar las condiciones calificadas como medias.

En la dimensión soporte institucional para el trabajo se obtuvo un grado medio, ello refleja que los servidores consideran que sus actividades están definidas y han recibido inducción adecuada para ellas, cuentan con cierta motivación, creen responder a necesidades del puesto,

estarían dispuestos a innovar y a tomar decisiones, manifiestan sentido de identificación y reciben supervisión directa de los jefes inmediatos. Aspectos que requieren atención se relacionan con la percepción de ausencia de oportunidades de promoción dentro de la entidad, que se entiende por la natural ambición de progresión laboral, la misma que se trunca por el tipo de contratación que impera en la entidad; y, falta de supervisión laboral en forma de retroalimentación por parte del jefe inmediato, la misma que se encuentra representada por la ausencia de disposiciones o políticas internas, mediante las cuales se efectúe seguimiento permanente a las actividades. Respecto de la importancia de la retroalimentación, Gnepp et al. (2020) concluyen que, los servidores anhelan tener éxito en sus labores, en tal sentido es necesario beneficiarse de discusiones sobre este tema, en vista que generan nuevas ideas y soluciones, por cuanto los receptores de la retroalimentación se motivan a realizar cambios basados en ellas; entonces el enfoque de retroalimentación centrado en el futuro asegura la motivación y propicia la mejora futura del desempeño.

La dimensión seguridad en el trabajo, indica un grado medio en la evaluación efectuada, dentro de los valores altos, se distingue la satisfacción con los procedimientos del trabajo, considerando que el diseño de éstos y los materiales para el desarrollo de sus actividades son suficientes; por su parte, las calificaciones deficientes se refieren a la insatisfacción por las remuneraciones percibidas, a los planes de retiro disponibles, y a los servicios de atención de salud puestos a su disposición; la percepción baja, confirma la inequidad retributiva y compensatoria existente entre los regímenes laborales, además de mostrar la falta de mecanismos de comunicación sobre los planes de retiro, que aun cuando no se encuentren bajo dominio de la entidad, pueden ser materia de difusión sobre su contenido y su alcance. Sobre el tema, Neira (2023) concluye que, al relacionar derechos de los servidores adscritos a tres regímenes laborales del sector público del Perú, se observan desigualdades entre retribuciones, incentivos y beneficios; lo que influye negativamente en su estado emocional.

La evaluación de la dimensión integración al puesto de trabajo, muestra un grado medio; analizando las respuestas obtenidas se deduce que, los trabajadores están predispuestos al trabajo en equipo, se encuentran motivados para afrontar y sobrellevar retos y se perciben líderes; en cuanto a los aspectos deficientes, se reporta inconformidad con la asignación de funciones respecto de su formación académica (formación académica excesiva, frente a las actividades que, el puesto demanda), lo que trae consigo que se desmotiven con facilidad y busquen responsabilizar a los demás de ciertos fallos en sus labores, ello puede generar el riesgo de contar con personas poco cooperadoras y que puedan generar conflictos interpersonales.

Sobre el tema de la motivación en el sector público, Wegman (2021) indica que para hacer frente las exigencias actuales, las entidades públicas dependen de tres factores: manejo de información – procesos de gestión, conexión con la ciudadanía, y el capital humano que labora en el Estado, como valor distintivo; indica que este último factor es muy importante, puesto que son agentes para toma de decisiones y su ejecución efectiva en favor de la ciudadanía; añade que para cumplir esta misión, los servidores requieren capacidad y conocimiento sobre la materia de sus labores, pero, sobre todo, compromiso y anhelo de alcanzar objetivos propios y colectivos; así, la motivación genera un valor extra; entonces, los órganos directrices tienen el desafío de reconocer el valor de la motivación del personal, con la finalidad de asegurar mejor calidad en el servicio público.

La obtención de un nivel bajo de percepción en la dimensión satisfacción por el trabajo, confirma el rechazo a la forma de contratación generada por el Decreto Legislativo n.º 1057 (2008), que no brinda beneficios laborales suficientes, en comparación con la minoría que se encuentra bajo el otro régimen existente, significa que los colaboradores se sienten insatisfechos con la actividad que realizan, procuran conseguir ingresos adicionales en otras actividades, su dedicación en el trabajo no es integral; a pesar de ello, se ha manifestado satisfacción por la programación horaria de labores y se ha encontrado un alto sentido de pertenencia con la entidad, lo que demuestra que a pesar de la existencia de regímenes laborales diametralmente opuestos, se reconoce la categoría de la entidad y se muestra agrado por trabajar en ella. En vista de las limitaciones para establecer salarios de acuerdo a las necesidades de los colaboradores, se puede optar por retribuciones emocionales, las que de acuerdo a Intriago y Zambrano (2023) pueden aplicarse como parte de gestión del talento humano, que se reflejaría como beneficio en el rendimiento y estimulación de los servidores, quienes al gozar de retribuciones no monetarias cumplirían sus labores con mayor responsabilidad, buscando metas para garantizar logros de la entidad, recalcan que un servidor recompensado y motivado puede generar altos niveles de rendimiento.

Dentro de la dimensión bienestar logrado a través del trabajo, se obtuvo una evaluación baja de la percepción; los factores que inciden en este resultado son, la insatisfacción por condiciones de vivienda y alimentación que puede obtenerse con las retribuciones puestas a su favor, por lo que, se cuenta con individuos con riesgos de salud física y mental, se muestran disconformes con sus compensaciones económicas, por tanto no se encuentran plenamente identificados con los objetivos institucionales y podrían migrar ante una mejor oferta económica; este resultado reconfirma la nocividad de contar con un régimen laboral que otorga compensaciones diferenciadas; al contrario, dentro de la misma dimensión, se ha encontrado

percepciones favorables respecto de facultades físicas y mentales para el desempeño del trabajo y para actividades personales. Corresponde relacionar el resultado de esta dimensión con el tipo de contratación de la mayoría de servidores de la entidad, el Contrato Administrativo de Servicios que resulta factor determinante en la evaluación, al respecto y pese a la vigencia de la Ley n.º 31131 (2021) no se evidencia el cierre de brechas de retribuciones entre los regímenes laborales públicos en el Perú.

En la dimensión desarrollo personal, la medida obtenida es baja; los factores que han determinado este nivel, se centran en la percepción de ausencia de posibilidades de mejoras personales por las bajas compensaciones obtenidas, esto pone en riesgo la obtención de resultados favorables para la entidad, en vista que la desmotivación manifestada puede provocar inseguridad para el logro de metas, puede generar actitudes pesimistas y de oposición frente a desafíos que afronte la entidad; en contraposición, se ha encontrado un alto nivel relacionado con el compromiso para conseguir objetivos colectivos a través de aportes personales. Es evidente que un factor principal para la motivación para el trabajo constituye las remuneraciones, sin embargo, no se cuentan con políticas remunerativas públicas que respondan a las necesidades del mercado, pese a los esfuerzos del gobierno como el incremento de establecido en el Decreto Supremo n.º 311-2022-EF (2022) y a la evolución favorable de ingresos de servidores públicos respecto de los privados entre los años 2007 y 2019, de acuerdo a lo analizado por Castellares y Huaranca (2022).

En la evaluación de la dimensión administración del tiempo libre, se obtuvo una calificación baja; este resultado refleja la incidencia negativa de las diferencias compensatorias y retributivas entre los regímenes laborales; esta situación debe entenderse de manera extensiva, pues la necesidad de contar con mayores recursos económicos para satisfacción de necesidades personales y familiares, obliga al colaborador a realizar actividades adicionales a las que efectúa en la entidad, lo que disminuye el tiempo para el descanso, ocio o diversión, interfiere con su vida familiar, y puede desencadenar en situaciones de agobio, estrés y puede devenir en enfermedades ocupacionales que, de no advertirse o tratarse inadecuadamente, significaría detrimento en la salud del colaborador y generará contingencias para la gestión de la entidad. La administración del tiempo libre supone el mantenimiento de equilibrio entre la vida personal y el trabajo, al respecto, Ugarte et al. (2021) concluyen en que el balance vida-trabajo es una noción que debe incorporarse en la cultura organizacional, ya que ha mostrado importancia para los servidores, impacta en la apreciación sobre la entidad y en el desempeño personal y profesional; de igual manera, supone una gran herramienta para gestionar el talento organizacional, lo que deriva en actividades más eficientes y mejores productos; por

tanto, gestionar este balance, significa una ventaja competitiva destacable y que contribuye al bienestar de los servidores y, consecuentemente, en la sociedad.

La evaluación de la calidad de vida en el trabajo, si bien derivó en un valor de percepción medio, en muchos aspectos muestra resultados adversos, por la existencia de regímenes laborales de naturaleza compensatoria distinta, lo que perjudica la gestión y se convierte en terreno propicio para la presencia de contingencias que podrían generar retraso para conseguir objetivos y metas de la institución, lo que incidiría de manera directa en la atención a la ciudadanía e incrementaría el riesgo reputacional y perjudicaría la imagen institucional.

La coexistencia de dos regímenes laborales en la entidad pública materia de estudio, resulta, de cierta manera, inevitable, por el déficit de personas al servicio del Estado y por restricciones presupuestales y económicas para una debida y justa contratación; entonces, un escenario ideal consistiría en la unificación de las modalidades contractuales existentes bajo una sola que brinde compensaciones basados en la meritocracia; sin embargo, y pese a la emisión de la Ley n.º 29849 (2012), que busca la eliminación progresiva del régimen CAS y otorga determinados derechos laborales, de la Ley del Servicio Civil (Ley n.º 30057, 2013) y de la Ley n.º 31131 (2021) que busca eliminar la discriminación entre los regímenes de contratación de personal, las condiciones laborales imperantes en el Estado no tienen visos de mejora en el mediano plazo, pues no existe un desarrollo adecuado del régimen SERVIR que busca unificar la contratación laboral pública. Sobre este extremo, se relaciona un estudio en el que recomienda propuestas para mejorar la profesionalización del servicio civil en el Perú, enunciando las siguientes: construcción de un régimen igualitario para la función pública; propiciar retribuciones igualitarias y que guarden relaciones con las funciones; asegurar carrera en la administración sobre la base de la independencia; garantizar desvinculaciones o ceses basadas en causas objetivas; y, evaluar y mejorar las funciones de la Autoridad del Servicio Civil (Rastrollo, 2021).

Ante esta situación y con la finalidad de amortiguar el impacto de insatisfacción mostrada en la evaluación de la calidad de vida en el trabajo en la entidad pública, se recomienda la implementación de un plan de beneficios que mejore la gestión del talento humano, brinde soporte efectivo a los servidores con menores compensaciones económicas y otorgue beneficios transversales que busquen la mejora de los indicadores obtenidos, mejore la gestión institucional y cimente la cultura y comunicación integral interna. Las diferencias salariales detectadas, hacen que el talento migre a otras entidades que ofrecen mejores retribuciones; por lo que, al implementar un adecuado plan de bienestar, el sector público puede atraer mejores profesionales y evitar la fuga de los colaboradores.

En vista que el Estado no ha dictado lineamientos específicos, para implementación de planes de beneficios, se recurrirá a la experiencia de otros países y adecuarlos a la realidad y exigencias de la entidad; por tal razón, se estudió el Decreto Ley 1567 (1998), de Colombia, como referencia para el desarrollo de la propuesta; de esta manera se estructurará un plan de bienestar, que permita reconocer la gestión y mejorar la calidad de vida en el trabajo, debiendo ser flexible para adaptarse a las exigencias que imponga la realidad social y política; por lo que se buscará plasmar soluciones objetivas para satisfacer las demandas insatisfechas identificadas en el estudio realizado y buscará comprometer al colaborador en las actividades de proyección social o de responsabilidad social que impulse la entidad.

### **Propuesta**

La respuesta directa a la consecuencia de la evaluación de calidad de vida en el trabajo, consiste en implementar un plan de beneficios que, articulado como parte de la gestión institucional, busque la mejora de condiciones laborales; la propuesta debe estructurarse de manera adecuada, para contribuir al logro de objetivos y planes institucionales. Surge entonces, la importancia del diseño, gestión, e implementación, aplicación de un plan de bienestar, acorde con las necesidades advertidas del estudio, las políticas públicas generales y la capacidad presupuestal de la entidad. La ausencia de un plan de bienestar, propicia que los colaboradores pierdan motivación, pues no encuentran alternativas frente a las declaradas diferencias remunerativas; entonces, el plan debe cumplir la función de motivar a los colaboradores a mantener un nivel de esfuerzo constante y compenetrarlos con la gestión. La propuesta de la estructura de este plan se presenta en el Anexo K.

### **Conclusiones**

Se demuestra que la calidad de vida en el trabajo por niveles no está asociada con los factores sociodemográficos género, departamento geográfico, grupo etario ni tiempo de servicio; asimismo, no son diferentes los niveles de calidad de vida en el trabajo en estas variables, en las que es más frecuente el nivel bajo, pero, en grupos de edad los niveles son altos en los mayores, medio en los menores y bajo en el grupo de 30 – 59 años.

En la calidad de vida en el trabajo por dimensiones, el análisis del instrumento muestra ser más frecuente el nivel bajo en más de 41%, solo seguridad en el trabajo se presentó en el nivel medio (47%) y soporte institucional para el trabajo en el nivel alto (46%). Sin embargo, en promedio, el nivel bajo se presentó en las dimensiones satisfacción en el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo y en administración del tiempo libre. El puntaje promedio, en el nivel bajo se ubicó en las dimensiones satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del

trabajo y administración del tiempo libre; en tanto que en el nivel bajo se ubicaron las dimensiones desarrollo personal, integración al puesto de trabajo, seguridad en el trabajo y soporte institucional para el trabajo.

Las compensaciones económicas no muestran diferencias significativas entre los niveles de calidad de vida en el trabajo entre los regímenes laborales del Decreto Legislativo n.º 728 y Decreto Legislativo n.º 1057, en las que en el nivel bajo es más frecuente (más de 40%). Sin embargo, en estas compensaciones se muestran ciertas diferencias en las retribuciones económicas a favor de los del régimen laboral del Decreto Legislativo n.º 728, así como en el tipo, cantidad y frecuencia de su otorgamiento, condicionando insatisfacción.

Los aspectos sociodemográficos de la población en estudio, refleja una similar proporción, con los hombres; los jóvenes adultos están en mayoría; los colaboradores del Decreto Legislativo n.º 1057, que reciben menos retribuciones, asimismo están en mayoría; y los de tiempo de servicio hasta 5 años, se presentaron en mayoría.

La investigación indica la necesidad que la entidad implemente un plan de bienestar, que responda a exigencias provenientes de su evaluación; en consecuencia se presenta una propuesta derivada del resultado obtenido, incidiendo en dimensiones infravaloradas por los servidores, y buscar subsanar las deficiencias con la aplicación de un plan de beneficios, para otorgar compensaciones adicionales que, sin ser de carácter económico, buscarán articular la mejora de condiciones laborales, personales y familiares, especialmente de aquellos que se encuentran dentro del régimen laboral que menores beneficios reciben.

### **Recomendaciones**

Debe estudiarse, analizarse y discutirse el resultado del estudio de calidad de vida en el trabajo, por las autoridades de la institución en estudio, a fin de subsanar brechas y necesidades manifestadas por los servidores.

Implementar un plan de bienestar que sirva de medio para satisfacer necesidades compensatorias complementarias a favor de los colaboradores, poniendo mayor interés en los integrantes del régimen laboral CAS, en vista de las diferencias retributivas que existe con servidores de otro régimen laboral.

Buscar la articulación del plan de bienestar con los objetivos institucionales y los que se requieran para mejorar los niveles de apreciación del clima laboral y cultura organizacional, y de esta manera articular integralmente las acciones complementarias a favor de los servidores y su familia, la ciudadanía y la entidad, misma.

Asegurarse la provisión de recursos económicos para atender las exigencias derivadas de la aplicación del Plan de Bienestar Social, Laboral y de Estímulos, fortaleciendo la unidad de Recursos Humanos, y efectuando acciones de seguimiento, soporte, evaluación y retroalimentación de las actividades que se programen en un determinado período.

Debe considerarse la ejecución periódica de la evaluación de la calidad de vida laboral, para certificar si la implementación del plan de bienestar cumple con sus objetivos de mejorar los niveles de percepción dentro de la población laboral.

## Referencias

- Balbuena, J., (2023). Calidad de vida en el trabajo y compromiso laboral en tiempos de covid-19 del personal de laboratorios moleculares, año 2023 (Perú). [https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/9336/T061\\_09967023\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/9336/T061_09967023_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barbosa, W., Orrego, J., Torres, A., Betancur, C. & Tirado, P. (2013). Calidad de vida laboral en trabajadores de la Secretaría de Gobierno del Municipio de Dosquebradas (Colombia). *Revista Cultura del Cuidado*, 10(1), 51 - 62. <https://core.ac.uk/download/pdf/233044882.pdf>
- Bonilla, M., Caballero, K., Contreras, D., Herrera, N., & Tafur, D. (2021) *Propuesta de programa de bienestar laboral para el centro comercial el Gran San Victorino P.H.* [Tesis Especialización, Gestión Humana de Organizaciones]. Universidad Piloto de Colombia. [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6978/Propuesta\\_Plan\\_de\\_Bienestar\\_Gran\\_San%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6978/Propuesta_Plan_de_Bienestar_Gran_San%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Caicedo, H., (2019) Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos: metaanálisis. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560460636002/html/>
- Castellano, N., & López, E. (2021). Estudio comparativo de los componentes de la calidad de vida laboral. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.01.003.es>
- Castellares, R., & Huaranca, R. (2022). El trabajador público en el Perú. *Monedas | Análisis*, 26(190), 27-30. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-190/moneda-190-05.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Colombia, Editorial Mc Graw-Hill Interamerica S.A.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. C., Palomino Quispe, J. F., & Zapana Diaz, D. (2022). *Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana*. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576- 583. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>
- Decreto Legislativo n.º 728. (noviembre 11 de 2008), *Ley de fomento del empleo*, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.
- Decreto Legislativo n.º 1057. (junio 28 de 2008) *Decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios*, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.

Decreto Legislativo n.º 1408. (septiembre 12 de 2018). por el que se da el fortalecimiento de las familias y prevención de la violencia, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.

Decreto Ley n.º 1567 (agosto 5 de 1998). *Se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado*. Departamento Administrativo de la Función Pública [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=1246](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=1246)

Decreto Supremo n.º 311-2022-EF (diciembre 25 de 2022). Por la que se da el Decreto Supremo que aprueba el incremento mensual de los servidores, directivos y funcionarios de los regímenes de los Decretos Legislativos n.º 728 y n.º 1057, así como de las Leyes n.º 30057, n.º 29709 y n.º 28091; dicta criterios y disposiciones necesarias para su implementación, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.

Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>

Espinoza, M., & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. *Cuadernos de Investigación*, 16, 1-137. Gobierno de Chile Dirección del Trabajo. [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-64333\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-64333_recurso_1.pdf)

Francis S., & Fonceca C. (2023), Quality of Work Life among Employees: A Descriptive Study, *Journal of Academy and Industrial Research (JAIR)*, 11(3), 56-59 <http://jairjp.com/VOLUME%2011%20ISSUE%203%20FEBRUARY%202023%20TO%20MAY%202023/04%20STALIN%20RESEARCH%20ARTICLE-JAIR.pdf>

García, Y., (2019), *Calidad de vida laboral y satisfacción laboral en personas que trabajan en algunas empresas de servicios en la ciudad de Bogotá, Colombia*. <https://dspace.um.edu.mx/bitstream/handle/20.500.11972/1125/Tesis%20de%20Yully%20Marcela%20Garc%20C%20A%20Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gnepp J, Klayman J, Williamson IO, Barlas S (2020) *The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback*. PLoS ONE 15(6): e0234444. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>

González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2010). Elaboración y validación del instrumento para medir Calidad de Vida en el Trabajo “CVT-GOHISALO”. *Rev. Ciencia y Trabajo*, 12(36), 332-340. [https://www.academia.edu/36324477/Elaboraci%C3%B3n\\_y\\_Validez\\_Del\\_Instrumento\\_Para\\_Medir\\_Calidad\\_De\\_Vida\\_en\\_El\\_Trabajo\\_CVT\\_Gohisalo](https://www.academia.edu/36324477/Elaboraci%C3%B3n_y_Validez_Del_Instrumento_Para_Medir_Calidad_De_Vida_en_El_Trabajo_CVT_Gohisalo)

- González, R., Hidalgo, G., & Salazar, J. (2007). *Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización*. <https://www.redalyc.org/pdf/291/29117113.pdf>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., Aknin, L. B., De Neve, J.-E., & Wang, S. (Eds.). (2023). *World Happiness Report 2023 (11th ed.). Sustainable Development Solutions Network*. <https://worldhappiness.report/ed/2023/>
- Intriago J., & Zambrano M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano en las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Espacios*, 44(3),59-75. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf>
- Jácome, A., Sarmiento, K., (2021). *Diseño e implementación de un plan de bienestar laboral para la Empresa Eléctrica Quito en el año 2020*. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/31264>.
- Ley n.º 31131 (marzo 9 de 2021). Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes labores del sector público, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.
- Ley n.º 30057 (julio 4 de 2013). Ley del servicio civil, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.
- Ley n.º 29849 (abril 6 de 2012). Por la que se da la Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo 1027 y otorga derechos laborales, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.
- Ley n.º 28175 (febrero 19 de 2004), Ley Marco del Empleo Público. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.
- Loayza, S. (2024). El futuro de la seguridad y salud en el trabajo. <https://laborem.sptss.org.pe/index.php/laborem/article/view/67/191>.
- Loli, A., Danielli, J., Navarro, V., & Cerón, F. (2018). La calidad de vida laboral y el soporte institucional para el trabajo en profesionales de las entidades públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 21(1), 27-50. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v21i1.15111>.
- Loli Pineda, A. E., Danielli, J., Navarro, V., Cerón, F., Del Carpio, J., & Vergara, A. (2019). Calidad de vida laboral, autoestima y desempeño en el trabajo de los profesionales de la administración pública y privada en el Perú. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 39(1), 27-40. <https://doi.org/10.21772/ripo.v39nla02>.

- Neira O. (2023). Desigualdad de derechos laborales y su relación con el servicio civil meritocrático en el sector público del Perú. *Sciendo*, 23(1), 35-39. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5133/5321>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentación y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*. Ginebra OMS. [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), <https://www.oecd.org/acerca/#:~:text=Qui%C3%A9nes%20somos,bienestar%20para%20todas%20las%20personas>
- Orozco, K. (2019). Regímenes laborales en la administración pública y satisfacción laboral en los trabajadores de la Biblioteca Nacional del Perú – 2018. [Tesis Licenciado, Universidad Tecnológica del Perú] [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2555/Karo%20Orozco\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2555/Karo%20Orozco_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Patlán, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 31-67. <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v37n2/2011-7485-psdc-37-02-31.pdf>
- Peñarrieta-de Córdova, I., Santiago-Abregú, S., Krederdt-Araujo, S., Guevara-Morote, G., Carhuapoma-Acosta M., & Chavez-Flores E. (2014). “Validación del instrumento: “Calidad de vida en el trabajo “CVT-GOHISALO” en enfermería del primer nivel de atención”. <https://pdfs.semanticscholar.org/7556/605acb6c7f3444aafa19cf9c9783db3bfdae.pdf>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (5ª ed.). Edición Díaz de Santos, S.A.
- Ramírez, A., Malo, A., Martínez, P., Montánchez, M., Torracchi, E., & González, F. (2021). *Origen, evolución e investigaciones sobre la Calidad de Vida: Revisión Sistemática*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4543649>
- Rastrollo, J. (2021). Talentos y virtudes: la necesidad de profesionalización del servicio civil en el Perú. *THEMIS Revista de Derecho*, (80), 209-223. <https://doi.org/10.18800/themis.202102.010>

Resolución de Presidencia Ejecutiva 238-2014-SERVIR-PE (noviembre de 2014). Por la que se formaliza la Directiva N° 002-2014SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.

Resolución Ministerial n.º 538-2009-MINSA. (19 agosto de 2014). Por la que se modifica documento aprobado por Resolución Ministerial n.º 729-2003-SA/DM en la clasificación de los grupos objetivo para los Programas de Atención Integral. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú.

Rojas-Torres A.C., Tiga-Loza D.C., & Bello-Pinto W. (2021). *Calidad de vida laboral en empleados de una empresa distribuidora de bebidas de Santander, Colombia*. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 67(265):253-265. [https://doi: 10.4321/s0465-546x2021000400002](https://doi.org/10.4321/s0465-546x2021000400002).

Sáez, M. (2022). Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence=1>

Sahni, J. (2019). Role of quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal of Quality Research*, 13(2), 285–300. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-03>.

Salcedo, B. (2021). *La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo a la diversidad generacional*. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037\\_SalcedoB.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037_SalcedoB.pdf)

Sánchez, Y. (2019). *Propuesta de mejora de la calidad de vida laboral de los docentes enfermería en una universidad privada en la ciudad de Santa Marta en el año 2019*. [Tesis Maestría Salud Ocupacional y Seguridad industrial]. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Panamá. <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/c30d2d07-b3a6-4eff-bb7b-a5ae729a5f04/content>

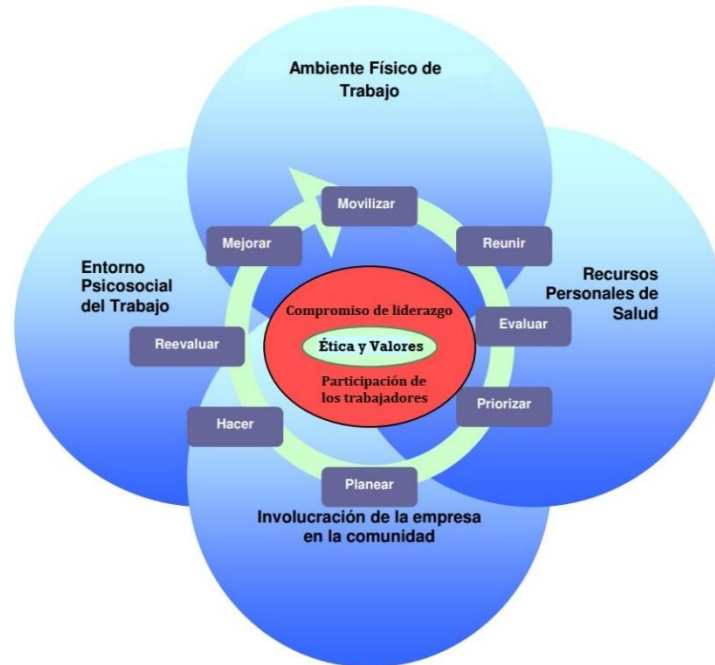
Taboada, A., Gallego, S. (2022). *Calidad de vida en el trabajo percibida por los empleados de una institución de Educación Superior del Valle de Aburrá*. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/32843/1/GallegoSandraTaboadaAngolica\\_2022\\_CalidadVidaTrabajo.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/32843/1/GallegoSandraTaboadaAngolica_2022_CalidadVidaTrabajo.pdf).

- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios.*, ISSN-e 2346-3910, Vol. 6, N°. 2, 2019 (Ejemplar dedicado a: Revista Geon Vol 6 No 2 julio diciembre 2019), págs. 4-9
- Toscano-del Cairo, C.A., Vesga-Rodríguez, J.J. & Avendaño-Prieto, B.L. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 128-137. doi: <http://www.doi.org/10.14718/ACP.2020.23.1.7>
- Ugarte, J., Alegría, J., Huapaya, H., Arica, K., & Ortiz G. (2021). *Balance vida – trabajo y felicidad en trabajadores de Lima Metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18967/BALANCE%20VIDA-TRABAJO%20Y%20FELICIDAD%20EN%20TRABAJADORES-UGARTE.pdf?sequence=1>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. (2ª ed.). Pearson Educación.
- Wegman, G. (2021). La motivación como factor crítico del empleo público. *Cuadernos del INAP*, 2(56). [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap\\_56.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_56.pdf)
- Yamunaqué, J., & Rosales, L. (2019). *Adicción y calidad de vida en el trabajo en colaboradores de una empresa de servicios*. [tesis maestría, Dirección Estratégica del Factor Humano], Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625598/YamunaqueF\\_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625598/YamunaqueF_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexos

### Anexo A

#### Modelo de entorno laboral saludable del trabajo



Fuente: OMS (2010)

## Anexo B

## Operacionalización de la variable CVT-GOHISALO

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Nivel
Calidad de vida en el trabajo (CVT) La CVT es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre (González 2007, p.122)	Soporte institucional para el trabajo	Proceso; Supervisión; Apoyo; Evaluación; Promoción; Autonomía	26, 27, 28, 6, 19, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52	Bajo (17-28) Medio (29-37) Alto (38-56)
	Seguridad en el trabajo	Procedimiento; Salario; Insumo; Derechos laborales; Capacitación	5, 7, 8, 29, 30, 31, 9, 72, 10, 11, 63, 61, 12, 33, 13	Bajo (6-23) Medio (24-36) Alto (37-60)
	Integración al puesto de trabajo	Pertinencia; Motivación; Ambiente laboral	65, 32, 36, 37, 40, 18, 39, 41, 42, 43	Bajo (24-29) Medio (30-34) Alto (35-40)
	Satisfacción por el trabajo	Dedicación; Orgullo; Participación; Destreza; Reconocimiento	1, 2, 3, 4, 14, 15, 17, 16, 20, 21, 22	Bajo (28-33) Medio (34-38) Alto (39-44)
	Bienestar logrado a través del trabajo	Identificación; Utilidad; Compromiso; Vivienda; Salud; Nutrición	23, 24, 34, 35, 38, 59, 60, 62, 66, 71, 73	Bajo (34-36) Medio (37-39) Alto (40-44)
	Desarrollo personal	Logro; Expectativa; Seguridad	74, 67, 54, 69, 64, 68, 53, 70	Bajo (16-21) Medio (22-26) Alto (27-32)
	Administración del tiempo libre	Planificación; Equilibrio	25, 55, 56, 57, 58	Bajo (12-14) Medio (15-17) Alto (18-20)

Fuente: González (2007)

**Anexo C**

## Compensaciones económicas en la entidad objeto de estudio

---

**Compensaciones**

---

Remuneraciones  
Gratificaciones (julio, diciembre)  
Compensación por tiempo de servicios  
Escolaridad  
Prestaciones médicas  
Asignación por movilidad  
Asignación por racionamiento  
Asignación de uniformes  
Asignación vacacional  
Bonificación por antigüedad  
Asignación familiar  
Asignación por negociación sindical  
Bonificación por Navidad  
Encargo de funciones adicionales

---

## Anexo D

### Cuestionario para Evaluar la Calidad de Vida en el Trabajo

El presente instrumento tiene como objetivo obtener información sobre el nivel de calidad de vida laboral del personal, según sus características ocupacionales. Agradecemos de antemano su colaboración, garantizándole que la información que nos brinde será tratada con confidencialidad y solo para los fines que correspondan.

- Datos generales:
1. Edad (años) \_\_\_\_\_
2. Sexo: F ( ) M ( )
3. Condición laboral: D.L. 728 (condición laboral 1) ( )  
D.L. 1057 – CAS (condición laboral 2) ( )
4. Tiempo de servicios: hasta 5 años ( )  
entre 5 a 10 años ( )  
entre 10 a 15 años ( )  
más de 15 años ( )

### Cuestionario CVT-GOHISALO

Las preguntas, reflejan el grado de satisfacción con respecto a los diferentes tópicos marcados y se contestan en una escala, que va del 0 al 4: 0 corresponde a nada satisfecho y 4 al máximo de satisfacción.

n.º	Cuestionario	Satisfecho				
		Nada	Poco	Moderado	Bien	Muy
1	Con respecto a la forma de contratación, con que cuento en este momento, me encuentro					
2	En relación con la duración de mi jornada de trabajo me encuentro					
3	Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro					
4	En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es					
5	Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo					
6	Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo					
7	El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo					
8	Comparando mi pago con el que se recibe por la misma función en otras instituciones que conozco me siento					
9	El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito					
10	Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución					
11	Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)					
12	Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución					
13	Mi grado de satisfacción por el tipo de capacitación que recibo por parte de la institución es					
14	Mi grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), es					
15	Con relación a las funciones que desempeño en esta institución, mi nivel de satisfacción es					

n.º	Cuestionario	Satisfecho				
		Nada	Poco	Moderado	Bien	Muy
16	Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades y potenciales es					
17	Mi grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es					
18	Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo					
19	Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores					
20	Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo					
21	Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento					
22	Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento					
23	Con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi vivienda me encuentro					
24	El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es					

Las siguientes preguntas, se contestan en escala de frecuencia y de acuerdo también a la perspectiva personal: 0 corresponde a nunca y 4 corresponde a siempre.

n.º	Cuestionario	Frecuencia				
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
25	La necesidad de llevar trabajo a casa se presenta					
26	Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo					
27	Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo					
28	Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación					
29	Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas					
30	Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales					
31	Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida					
32	Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales					
33	Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación					
34	Me siento identificado con los objetivos de la institución					
35	¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?					
36	Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo					

n.º	Cuestionario	Frecuencia				
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
37	Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo					
38	Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias					
39	Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo					
40	Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo					
41	Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros					
42	Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas					
43	Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas					
44	Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores					
45	Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades					
46	Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral					
47	Cuento con el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo					
48	Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas					
49	Cuando tengo problemas extra laborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme					
50	Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo					
51	En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción					
52	Considero que tengo libertad para expresar opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes					
53	Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente					
54	Recibo de parte de los usuarios, o clientes de la institución, muestras de reconocimiento por las actividades que realizo					
55	Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planeo para cuando estoy fuera del horario de trabajo					

n.º	Cuestionario	Frecuencia				
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
56	Mis actividades laborales me dan oportunidad de convivir con mi familia					
57	Mis horarios de trabajo me permiten participar en la realización de actividades domésticas					
58	Mis actividades laborales me permiten participar del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros)					
59	Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)					
60	Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales					
61	En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)					
62	Mi trabajo me permite acceder en cantidad y calidad a mis alimentos					

En este grupo de cuestionamientos se contesta el grado de acuerdo en escala de 0 al 4: 0 corresponde a nada de acuerdo y 4 a totalmente de acuerdo.

n.º	Cuestionario	Grado de acuerdo				
		Nada	Poco	Moderado	Bien	Muy
63	Las oportunidades de cambios de categoría (movimientos de escalafón) se dan en base a currículum y no a influencias					
64	Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida en base a mi trabajo en esta institución					
65	Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación					
66	Mi trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios					
67	Considero que el logro de satisfactores personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución					
68	Mis potencialidades mejoran por estar en este trabajo					
69	Considero que mi empleo me ha permitido tener el tipo de vivienda con que cuento					
70	Considero que el trabajo me ha permitido brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales					
71	Desde mi perspectiva, mi ingesta diaria de alimentos es suficiente en cantidad y calidad					
72	Los problemas de salud más frecuentes de los trabajadores de mi institución pueden ser resueltos por los servicios de salud que me ofrece la misma					

Para concluir, en esta parte, se marca el grado de compromiso también en escala de 0 al 4; 0 corresponde a nulo y 4 a total compromiso.

n.º	Cuestionario	Grado de compromiso				
		Nulo	Poco	Moderado	Mucho	Total
73	Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo					
74	Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la institución					

Fuente: González et al., (2010); Peñarrieta-de Córdoba et al. (2014)

## Anexo E

### Definición de las dimensiones del cuestionario CTV – GOHISALO

Criterio y convención	Definición
Soporte institucional para el trabajo – SIT	Elementos del puesto de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporta el empleo, agrupando sus indicadores en las sub-dimensiones: procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.
Seguridad en el trabajo – SET	Características del empleo que se relacionan con las condiciones que brindan al trabajador firmeza en su relación con la institución e incluye las sub-dimensiones: la satisfacción por la forma en que están diseñados los procedimientos de trabajo, ingresos o salarios, los insumos para la realización del trabajo, los derechos contractuales de los trabajadores y el crecimiento de sus capacidades individuales a través de la capacitación.
Integración al puesto de trabajo – IPT	Inserción del trabajador en el trabajo como una de sus partes, en total correspondencia; e incluye sub-dimensiones de: pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.
Satisfacción por el trabajo – SAT	Se entiende como la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo, e incluye indicadores agrupados en los siguientes sub-dimensiones: dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (entendida como uso de habilidades y creatividad en el trabajo), reconocimiento y autovaloración.
Bienestar logrado a través del trabajo - BLT	Se entiende como el estado mental o psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, incluyendo el disfrute de bienes y riquezas logrados gracias a la actividad laboral. Sus sub-dimensiones son: identificación con la organización, beneficios del trabajo del ocupado por otros, satisfacción por la vivienda, evaluación de la salud general y evaluación de la nutrición.
Desarrollo personal del trabajador – DP	Proceso de incremento de aspectos personales relacionados con su actividad laboral; se valora a través de las siguientes subdimensiones: logros, expectativas de mejora y seguridad personal.
Administración del tiempo libre – ATL	Definido como la forma como se disfruta de la vida en el horario en que no se realizan actividades laborales. Evalúa las sub-dimensiones de planificación del tiempo libre y equilibrio entre trabajo y vida familiar.

Fuente: Barbosa et al. (2013).

### Anexo F

Adicionalmente se ha elaborado un cuestionario ad hoc para la identificación de elementos que debería contener un plan de beneficios laborales y sociales, de la entidad objeto de estudio.

n.º	Cuestionario	Decisión	
		Si	No
1	¿Conoce de las actividades de integración que realiza la entidad?		
2	¿Las actividades que realiza la empresa involucran a su familia?		
3	¿Considera que se realizan suficientes jornadas de promoción de salud?		
4	¿En la entidad se realizan suficientes actividades deportivas y recreativas?		
5	¿Conoce los beneficios que le otorga su tipo de contrato?		
6	¿La entidad le ha dado oportunidad de pertenecer a grupos de gestión institucional? como CAFAE, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, Brigadas de Seguridad, ¿entre otros?		
7	¿Ha quedado satisfecho con las celebraciones que ejecuta la entidad?		
8	De las siguientes propuestas, ¿cuáles debería tener la entidad?		
	Programas integrales en deporte		
	Programas de promoción artística (actuación, mimo, danza, canto, instrumentos musicales, etc.)		
	Programas de formación en aficiones complementarias (gastronomía, pastelería, costura, manualidades, carpintería, y otros similares)		
	Otras (indicar):		

## Anexo G

## Carta de autorización para desarrollo de la investigación

	<b>PERÚ</b>	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
--	-------------	---	---

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

Chiclayo, 25 de octubre de 2019

**CARTA N° 167-2019/Z.R.N°II-JEF**

Doctora:  
**BEATRIZ ISABEL ORTEGA PAUTA**  
Directora de la escuela de Posgrado  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
**Presente.**

**ASUNTO:** Autorización para aplicación de proyecto de Tesis.


**REFERENCIA:** Carta N° 026-2019-USAT-PGRA.

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarla cordialmente y en relación con el asunto de su comunicación, indicarle que **mi despacho extiende autorización para que el Sr. Miguel Ángel Castro Hernández, maestrante del programa de Maestría en Formación Directiva y Gobierno de Personas, aplique el proyecto de tesis indicado en el documento de referencia.**

Es menester indicarle que en virtud de la alta confidencialidad de la información que se recopilará en la aplicación del proyecto, debe guardarse la reserva que el caso exige y que los principios éticos demanden.


Agradeciéndole su gentil atención, aprovecho la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



*P. Collao*


**Petronila E. Collao Puican**  
Jefe(e) de la Zona Registral N° II  
Sede Chiclayo



*M. Ángel G*  
25/10/2019  
12:38 pm

SECRETARÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE POSGRADO

**CHICLAYO:** Av. José Balta N° 109 - 111 Telf.: 074-233361 - 232938  
**LJAMARCA:** Av. Mario Urteaga N° 365 Telf. 076-367492 - 342077  
**LEN:** Calle Mariscal Ureta N° 917 Telf. 076-431256  
**IGUA:** Jr Comercio N° 312 Telf. 041-471662  
**IACHAPOYAS:** Jr Grau N° 668 Telf. 041-777067  
**IOTA:** Av. Todos los Santos N° 1147 Telf. 076-351573



**Anexo H**

Relación de puntajes (baremos) por dimensión y total del instrumento “CTV – GOHISALO”

Puntuación T	Soporte institucional para el trabajo	Seguridad en el trabajo	Integración al puesto de trabajo	Satisfacción por el trabajo	Bienestar logrado a través del trabajo	Desarrollo personal	Administ. del tiempo libre
99	56	60	40	44	44	32	20
90	49	54	40	44	42	32	20
80	45	48	38	42	41	30	19
70	41	42	36	40	40	28	18
60	37	36	34	38	39	26	17
50	33	30	32	36	38	24	16
40	29	24	30	34	37	22	15
30	25	18	28	32	36	20	14
20	21	12	26	30	35	18	13
10	17	6	24	28	34	16	12
1	4	5	8	5	23	8	3

Nota: La tabla muestra la interpretación del bienestar percibido por los encuestados según la puntuación de cada dimensión en términos porcentuales, para puntuación T y puntuación por dimensión. González (2007)

Calidad de vida en el trabajo por dimensiones y global	Puntaje promedio	Niveles CVT promedio
Soporte institucional para el trabajo	35,2	media
Seguridad en el trabajo	34,2	media
Integración al puesto de trabajo	30,3	media
Satisfacción por el trabajo	31,4	baja
Bienestar logrado a través del trabajo	35,7	baja
Desarrollo personal	22,0	media
Administración del tiempo libre	14,7	baja
Calidad de vida en el trabajo global	203,3	media

## Anexo I

### Matriz de consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Métodos
¿El estudio de la calidad de vida en el trabajo, permitirá proponer un plan de beneficios laborales en una entidad pública, con presencia en la región nororiental peruana?	La aplicación de regímenes laborales con compensaciones económicas diferenciadas, condicionan el nivel medio de calidad de vida de los trabajadores, y conducen a formular la propuesta de un plan de beneficios laborales para una institución pública con presencia en la región nororiental peruana.	<p>Valorar los niveles de calidad de vida en el trabajo por factores de sexo, departamento, rango etario y tiempo de servicios.</p> <p>Describir los tipos de compensaciones económicas.</p> <p>Relacionar los factores sociodemográficos.</p> <p>Realizar la propuesta de un plan de beneficios laborales para los trabajadores de una entidad pública, con presencia en la región nororiental peruana.</p>	<p>Calidad de vida en el trabajo</p> <p>Compensaciones económicas</p>	<p><u>Tipo y nivel de investigación</u> Tipo: Básico Nivel: Descriptivo – transversal</p> <p><u>Diseño de investigación</u> No experimental</p> <p><u>Población, muestra y muestreo:</u> Población: 223 colaboradores. Muestreo censal</p> <p><u>Criterios de selección:</u> Inclusión: colaboradores con contrato laboral. Exclusión: usuarios y personal sin vínculo laboral o que se encuentre suspendido. Eliminación: cuestionarios incompletos o con más de una respuesta por ítem.</p> <p><u>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</u> Técnica: Encuesta Instrumento: encuesta CVT-GOHISALO.</p> <p><u>Procesamiento de análisis de datos.</u> Se construyó la base de datos en MS Excel, para determinar la presencia de distribución normal. Se realizaron pruebas estadísticas para dar respuesta a los objetivos global y por dimensiones del instrumento, y se analizó por tipo de contrato laboral, por tiempo de servicios y por grupos etarios; además, para determinar las expectativas de los colaboradores en relación con el contenido de un probable plan de beneficios.</p>

**Anexo J****Hoja informativa para participar en un estudio de investigación**

---

**Datos informativos:**

**Institución:** Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
**Investigador:** Miguel Ángel Castro Hernández  
**Título:** Estudio de calidad de vida en el trabajo y diseño de plan de beneficios

---

Se les ha invitado a participar en un estudio de investigación que tiene por finalidad evaluar la calidad de vida en el trabajo y proponer el diseño de un plan de beneficios; se aplicará una encuesta que le tomará aproximadamente 20 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y pueden decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Sírvanse considerar que su participación en este estudio supone un riesgo mínimo para ustedes. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

El presente estudio no tiene fines de lucro, sólo se desarrolla para fines académicos, por tanto, ustedes no recibirán ningún incentivo económico ni de otra índole, únicamente la satisfacción de colaborar a un mejor entendimiento del tema en estudio.

Su identidad será tratada de manera reservada; la información será analizada de manera conjunta con la respuesta de todos los participantes y servirá sólo para los fines de la investigación; la información obtenida será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, con la finalidad de que sirva como fuente de verificación de la investigación. Todos los datos proporcionados en la presente encuesta estarán protegidos bajo la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

Si tiene alguna duda posterior a la aplicación del estudio, puede comunicarse con el investigador al teléfono 936842516 o al correo mcastroh1969@gmail.com.

Cordialmente,

Miguel Ángel Castro Hernández  
DNI 25572619  
Investigador

## **Anexo K**

### **Propuesta de Plan de Bienestar Social, Laboral y de Estímulos**

#### **A. Aspectos Generales**

El Plan de Bienestar Social, Laboral y de Estímulos (el Plan, en adelante) constituye un instrumento para el fortalecimiento de capacidades institucionales, y tiene la finalidad de mejorar las condiciones para generar el desarrollo integral del personal y su familia.

El plan pretende elevar los niveles de calidad de vida en el trabajo de los colaboradores y su grupo familiar, mediante actividades que satisfagan necesidades sobre: educación, recreación, cultura, protección y aprendizaje. Esto a fin de crear un ambiente de trabajo propicio, con un alto sentido de pertenencia, en un entorno sano y con un clima organizacional adecuado que permita el crecimiento permanente en todos los sentidos, creando un factor de distinción en el comportamiento de sus integrantes, lo cual permite introducir cambios en la conducta de los servidores y su satisfacción en la institución.

#### **B. Objetivos**

##### **a) Objetivo General**

Lograr la integración y el desarrollo de los colaboradores y su familia, ejecutando acciones preventivas y de atención de la salud, de apoyo a la educación de la familia, de capacitación motivacional y de desarrollo de capacidades laborales, contribuyendo al mejoramiento integral de los colaboradores de la institución.

##### **b) Objetivos Específicos**

Estructurar programas mediante los cuales atienden las necesidades de protección, recreación, identidad y aprendizaje del servidor y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de la entidad.

#### **C. Base Legal y Documentos de Apoyo**

- a) Decreto Ley n.º 14371 del 22 de enero de 1969 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo n.º 005 del 23 de abril de 1963
- b) Reglamento Interno de Servidores Civiles de la institución.
- c) Ley n.º 28175, Ley Marco del Empleo Público
- d) Ley n.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento aprobado por Decreto Supremo n.º 005-2012-TR

- e) Ley n.º 30947 y su reglamento aprobado vía Decreto Supremo n.º 007-2020-SA: artículo 14º. Promoción y prevención en salud mental en ámbitos laborales.
- f) Ley n.º 28175, Ley Marco del Empleo Público, en su artículo 17º establece que la administración pública a través de sus entidades deberá diseñar y establecer políticas para implementar de modo progresivo programas de bienestar social e incentivos dirigidos a los empleados y su familia
- g) Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º238-214-SERVIR-PE.
- h) C148 — Convenio sobre el medio ambiente del trabajo (contaminación del aire, ruido y vibraciones), 1977  
(<http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/aplicum/convenios/c148.html>)
- i) C161 — Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985  
([http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:31\\_2306](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:31_2306))
- j) Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la OIT.  
(<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/suario.pdf>)
- k) Documentos emitidos por la Organización Mundial de la Salud.  
([www.who.int/occupational\\_health/publications/en/](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/))
- l) Lista de Enfermedades Profesionales de la OIT  
([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms\\_150327.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_150327.pdf))
- m) Aplicación de Incentivos en el Sector Público (H. Espinoza y F. Huaita;  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estudios/DGP\\_incentivosfusionado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/DGP_incentivosfusionado.pdf))
- n) Documentos emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)), como *Performance - related pay policies for government employees* (2005, París)
- o) Modelo de Programa de Bienestar Laboral  
(<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190204.html>)

#### **D. Alcance del Plan**

Está dirigido a los colaboradores de la entidad, a quienes se buscará beneficiar con los programas establecidos; se incluirá a miembros del grupo familiar en aquellas actividades que involucre su participación activa; la finalidad es la mejora de condiciones de calidad de vida en el trabajo, para mejora del servicio público.

## **E. Contenido del Plan**

El plan se concibe para satisfacer determinadas necesidades de los colaboradores, entendidas de manera integral y se procure su mayor cobertura, abarcando aspectos físicos, materiales, psicológicos, inmateriales y culturales.

Para ello se definen las siguientes áreas de intervención:

Calidad de vida en el trabajo: clima organizacional, estímulos, desvinculación laboral asistida, cultura organizacional, gerencia de cambio y solución de conflictos.

Protección de salud y servicios: seguridad social y de salud, salud ocupacional, recreación y cultura.

### **a) Calidad de Vida en el Trabajo**

Se busca mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de las actividades laborales propiciando la intervención e integración de los colaboradores en la gestión institucional, a través de las siguientes dimensiones: soporte institucional para el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre.

Para el efecto se establecen los siguientes propósitos o acciones:

Participación en la gestión institucional.

Incluir resultados de encuestas internas sobre necesidades en la distribución de ambientes de trabajo.

Interiorizar valores que generen pertenencia y que busquen el desarrollo de autonomía para generación de propuestas.

Sensibilizar entre la colectividad laboral la necesidad de contar con evaluaciones permanentes de clima laboral, calidad de vida en el trabajo y de otras para el diagnóstico y generación de mejoras del entorno.

Promover celebraciones que busquen la identificación colectiva, respetando creencias y objeciones relacionadas, y observando límites establecidos para su ejecución.

Generar alianzas estratégicas con entidades especializadas para garantizar mayor cobertura de necesidades de formación académica y formación laboral del colaborador y su familia.

Propiciar el respeto por la desconexión laboral, física o virtual.

### **b) Protección de Salud y Servicios**

Se buscará generar programas para propiciar mejoras en salud ocupacional preventiva, recreación, cultura y educación.

Las acciones propuestas se centrarán en:

Identificar y comunicar situaciones relacionadas con sistemas de salud y pensionarios.

Coordinar acciones de protección social y evaluar permanentemente la atención de

servicios de salud y comunicar a los colaboradores los resultados.

Propiciar la participación activa de los colaboradores en la evaluación de la calidad de los servicios.

Buscar que la solución de probables contingencias laborales, se encuentren mínimamente cubiertas en el entorno laboral y tener capacidad para derivarlos oportunamente.

Mantenimiento de la salud física y mental.

Generar espacios para que los colaboradores se expresen sobre temas de su especialidad y puedan aportar ideas para reducción de trámites, procedimientos y aporten ideas creativas.

## **F. Matriz para Diseño del Plan**

Se estructurará en los siguientes niveles:

### a) Esfera Personal

Busca la formación integral del colaborador como persona, de tal manera que se apoye en su desarrollo profesional

### b) Gestión de desarrollo del trabajo

Se identificará y atenderá inquietudes relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, de tal manera que se identifique insatisfacciones que puedan derivar en baja productividad o generar conflictos.

### c) Desvinculación laboral asistida (outplacement)

Se buscará aplicar un programa para el retiro asistido de los colaboradores, de tal manera que vayan interiorizando el fin del ciclo laboral en la entidad, que supondrá un cambio en sus hábitos de vida y prepararlos para emprendimientos personales o el abordaje de otras expectativas laborales.

### d) Esfera socioafectiva y familiar

Se implementará acciones relacionadas con:

### e) Seguridad social integral

Se buscará que los planes de salud, pensionarios, financieros y de vivienda, traten de cubrir las necesidades de los colaboradores, ello con la finalidad de satisfacer necesidades y aminorar la preocupación de contingencias de esta naturaleza. Para ello se coordinará con los entes responsables de su gestión (públicos o privados) para proporcionar la cobertura integral de las contingencias que surjan.

### f) Salud ocupacional

Tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la entidad en general,

proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad

g) Recreación, cultura y proyección social

Se buscará la integración del colaborador con actividades distintas de las laborales, para reconocer capacidades creativas para un mayor desarrollo y socialización integral; las acciones abarcarán actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y lúdicas.

h) Esfera ocupacional

Se buscará garantizar el desempeño de labores en adecuadas condiciones físicas, ambientales y emocionales, para ello se efectuarán diagnósticos periódicos para conocer el estado de situaciones relacionadas con compromiso e identidad institucional y los aportes y críticas.

i) Clima organizacional

Percepción e impresión de los colaboradores sobre su relación con el ambiente de trabajo y factores que condicionan su comportamiento dentro de la entidad.

Se efectuarán mediciones periódicas y sus resultados se evaluarán y compartirán con las instancias adecuadas, generando compromisos de mejora.

j) Estímulos

Se buscará propiciar el buen desempeño de los colaboradores mediante aplicación de evaluaciones objetivas.

Se buscará implementar la evaluación del desempeño, sin embargo, se tratará que no se perciba como una actividad negativa y que rompa las relaciones laborales.

k) Cultura organizacional

Debe propiciar a entender el funcionamiento de los procesos y procedimiento al interior de la entidad, a través del conocimiento de valores y otros elementos propios de la organización.

l) Gerencia del cambio

Constituye un proceso de reflexión sobre los resultados de evaluación que se implemente en la organización, de tal manera que se busque el cambio, entendiendo que, usualmente, no sea una tarea sencilla en vista que obliga a las personas a dejar el ambiente que les da seguridad y comodidad, y les obliga a hacer cosas de manera distinta.

m) Solución de conflictos

La entidad debe contar con elementos personales altamente capacitados a fin de evitar la generación de conflictos, y aun cuando estos ocurran, debe contar con la capacidad de afrontarlos y evitar que se constituyen en factores de disociación y alteración del buen convivir laboral. En este contexto, es necesario que el conflicto se administre de manera adecuada para estimular la búsqueda de métodos de solución oportuna.

## **G. Contenido del Plan**

Vista la exposición de motivos realizada, y los campos de acción y desarrollo que comprenderá el programa de bienestar, se procede al desarrollo de su contenido, el que incluirá descripción de las actividades propuestas, programación y coste aproximado.

### **Plan de Bienestar Social, Laboral y de Estímulos**

#### **1. Gestión de Desarrollo del Trabajo**

##### **1.1. Objetivo**

Buscará subsanar las brechas de diagnósticos relacionados con la calidad de vida en el trabajo, de tal manera que se trate de paliar los efectos negativos relacionados con la satisfacción y bienestar logrados a través del trabajo, en vista de la coexistencia de regímenes laborales que retribuyen de manera diferenciadas las labores en la entidad.

##### **1.2. Desarrollo**

Se efectuará a través de encuestas relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, el instrumento debe estar validado mediante estudios especializados o que haya sido aplicado en un sector económico similar al de la entidad.

##### **1.3. Actividades**

Se aplicará una encuesta a todos los colaboradores con vínculo laboral, el instrumento que se aplique no debe ser modificado, por lo que se evaluará en todas las dimensiones en el que se encuentre gestionado. Los resultados se evaluarán en el contexto de cada dimensión, y no solo del resultado global, se deberá poner énfasis en los niveles con puntajes bajos, de tal manera que se implementen estrategias para reforzar las debilidades expresadas por los colaboradores, como en los casos que se menciona a continuación:

- Difusión de la Ley SERVIR, para evaluar adecuadamente su continuidad en el régimen en el que se encuentren o su paso a dicho régimen; con la finalidad de optar por un régimen laboral que provea de mejores beneficios.
- Gestión de apoyo en proyectos de vida, para participar en las expectativas de los colaboradores, sin que resulte invasiva y generadora de rechazo.
- Ejecución de charlas para reforzar la identificación con el trabajo como medio de desarrollo integral de vida.
- Impartir charlas sobre administración de tiempo y concientizar sobre el uso del tiempo libre en actividades de satisfacción personal.

#### **2. Desvinculación Laboral Asistida**

##### **2.1. Objetivo**

Sensibilizar y capacitar al personal que esté próximo al retiro o que manifieste su voluntad de hacerlo en un plazo determinado, y se afronte la desvinculación con actitud

positiva y desarrollen estrategias efectivas en busca de nuevas ocupaciones, y para prepararlos en aspectos (físicos, psicológicos, familiares, sociales, ocupacionales y financieros) para asumir el cambio laboral.

## 2.2. Contenido

Instituir programas de capacitación para el retiro, en los siguientes aspectos:

**a) Emocional:** Apoyo para asimilar el nuevo panorama, reafirmación del aprecio personal y brindar información veraz y certera sobre la situación futura. El marco propuesto debe abarcar:

- Asistencia en temas de auto ayuda y asimilación de la condición que debe afrontarse ante ausencia de un régimen laboral ordinario.
- Asesoría en fortalecimiento de aspectos personales, que no se contarán desde la culminación del vínculo laboral, como la convivencia laboral, reuniones de confraternidad, entre otras.
- Reforzamiento de auto estima, en cuanto se entienda que la condición de la desvinculación, es un paso natural en el ciclo laboral y que su inminencia debe ser absorbida con naturalidad

La estrategia se basará en:

- Charlas especializadas semestrales con colaboradores cuyo vínculo esté próximo a fenecer o hayan manifestado voluntad de retiro programado.

**b) Ocupacional y de información:** Difundir áreas ocupacionales donde se pueda laborar post retiro; la propuesta se centra en:

- Talleres de asesoría de ocupación laboral, donde se identifique el campo de desarrollo por potencialidades, previa evaluación conjunta de habilidades y anhelos personales.
- Implementar pruebas que permitan conocer aptitudes en el desarrollo de actividades ocupacionales

La estrategia se basará en contratación de asesoría, que brinde alternativas de áreas ocupacionales en las que puedan desarrollarse los colaboradores próximos a desvincularse.

**c) Financiero:** Basada en estrategias para fomentar comportamientos que conduzcan al uso adecuado de recursos financieros; se plantea lo siguiente:

- Estrategias para fomentar cultura de ahorro y disposición de recursos, en vista de la ausencia del ingreso que usualmente se percibía.
- Alternativas de emprendimiento de negocios (individuales o cooperativos) contando con apoyo de créditos que puedan brindar empresas financieras, considerando limitaciones establecidas por límites de edad.
- Administración de flujos pensionarios, de manera que pueda entenderse

como el nuevo “piso” de ingresos, sobre el que debe gestionarse el mantenimiento personal o familiar.

La estrategia se basará en:

- Contratación de asesoría financiera y pensionaria especializada, que brinde orientación en los aspectos propuestos.
- Convenios con instituciones financieras para abordar la materia.
- Gestión ante las AFP para el dictado de charlas o reuniones individuales, que procuren el afianzamiento de las estrategias.

### **3. Seguridad Social Integral**

#### **3.1. Objetivo**

Es necesario otorgar información educativa objetiva, práctica y actualizada, sobre seguridad social complementaria, es decir distintas a las que brindan las entidades prestadoras de servicios de salud (EsSalud y EPS), además de informar los servicios prestados por los sistemas pensionarios (AFP y ONP) y otras entidades que se relacionen con administración de fondos.

#### **3.2. Contenido**

Dentro de las actividades sugeridas, se cuentan:

- Talleres y charlas en temas de prevención, educación y promoción de la salud; que deben ser brindados por profesionales en salud, que incluyan temas preventivos, nutricionales y de cultura en técnicas de profilaxis; la actividad puede ser brindada en coordinación con la EPS o mediante convenios con establecimientos de salud públicos o privados, y sólo ante su ausencia se procedería a contratación de profesionales médicos.
- Jornadas de vacunación, para afrontar la aparición de enfermedades estacionales o brotes de epidemias declaradas por la autoridad de salud; la actividad puede ser brindada en coordinación con la EPS o mediante convenios con establecimientos de salud públicos o privados, y solo ante la ausencia de ellos se cubriría mediante servicios onerosos.
- Talleres de regímenes pensionarios, que aseguren la cimentación del conocimiento de beneficios de jubilación en los sistemas existentes, incidiendo en: trámites para obtener la pensión; ventajas entre uno y otro sistema; planes de jubilación; conveniencia de contratación de seguros de jubilación alternos; entre otros. La actividad puede ser brindada en coordinación con las AFP, Oficina de Normalización Previsional (ONP) o mediante invitación a instituciones privadas que oferten planes pensionarios distintos a los que habitualmente puedan acceder los colaboradores.

- Jornadas de asesoría de servicios financieros de ahorro y vivienda y similares, para conocer ofertas del mercado; se convocará a personal de la banca local y de entidades similares (Fondo MIVIVIENDA, cooperativas de vivienda y otras), para que expongan y presenten sus productos.

#### **4. Salud Ocupacional**

##### **4.1. Objetivo**

Promover y mantener el más alto grado posible de bienestar físico psíquico y social de los colaboradores, prevenir todo daño causado a la salud por las condiciones de trabajo; protegerlos en su empleo contra riesgos por presencia de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al colaborador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; en suma, adaptar el trabajo al hombre y el hombre al trabajo.

##### **4.2. Contenido**

Dentro de las actividades se sugiere coordinar actividades con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley n.º 29783 y su Reglamento), para identificar factores de riesgo ocupacionales (aspectos médicos, psicosociales, fisiológicos y psicológicos), para aprobar la intervención profesional que corresponda; dentro de los temas, debe incluirse:

- Exámenes médicos ocupacionales (EMO) con frecuencia bianual, podrán implementarse estudios de perfil demográfico, de confort – disconfort, morbilidad sentida (definición dada por el colaborador a partir de la percepción de síntomas y molestias), entre otras que permitan conocer la situación de salud ocupacional.
- Talleres de manejo de estrés laboral, hipertensiones, síndrome de fatiga crónica (surmenage), entre otras.
- Estudio integral de audiometría laboral, para colaboradores expuestos a altos niveles de ruido y contaminación auditiva.
- Talleres sobre riesgos de exposición a la radiación ultravioleta.
- Estudio integral de ergometría, que debe realizarse de manera previa a la compra de mobiliario y equipos; para evitar afecciones de enfermedades que afecten a los colaboradores.

La estrategia se basará en:

- Contratación de servicio en medicina ocupacional.
- Contratación de servicios médicos profesionales para toma del EMO.
- Contratación de servicios profesionales especializados para realizar talleres sobre manejo de enfermedades profesionales.
- Charlas dictadas por médicos especialistas sobre el peligro por exposición a la radiación ultravioleta, basándose en las recomendaciones dictadas por la Organización

Mundial de la Salud.

- Contratación de especialistas en ergonomía, para que, basándose en sus recomendaciones, se ejecute la compra de mobiliario.
- Instituir un programa de pausas laborales activas (secuencia de dinámicas y ejercicios desarrollados en el puesto de trabajo), con el objetivo de disminuir índices de accidentabilidad laboral asociados a lesiones y enfermedades profesionales provocadas por la cotidianidad, para ello se podrá contratar especialistas para implementar y supervisar rutinas diarias y designar colaboradores, como monitores de las rutinas que deban cumplirse.

## **5. Recreación, Cultura y Proyección Social**

### **5.1. Objetivo**

Incorporar programas y actividades de recreación, cultura y proyección social en el espacio laboral y se permita un desarrollo íntegro de las capacidades.

### **5.2. Contenido**

#### **a) Actividades culturales**

- Promoción de actividades como danza, música, canto, teatro, poesía, pintura y artesanía.
- Realización de exposiciones públicas de trabajos realizados en los talleres, con la finalidad de resaltar la vocación e iniciativa de participación.
- Constitución del taller de arte permanente de la entidad.
- Incluir en las presentaciones institucionales, elementos de la cultura local (tradiciones, vestuario, danzas y otras expresiones propias), a fin de realzarlas y se integren a la entidad en el contexto cultural local.

La estrategia se basará en:

- Contratación de especialistas, artistas y profesionales en cada una de las disciplinas que se fomenten.
- Adecuación de ambientes institucionales para realizar talleres.
- Agrupamiento de colaboradores de acuerdo a intereses culturales afines.
- Propugnar y apoyar la presentación de expresiones artísticas propias de la región, como parte de actividades celebratorias institucionales (danzas típicas, tradiciones orales, relato de leyendas, entre otras).
- Exposición de muestras culturales locales en ambientes de la entidad (exposiciones de pinturas, stands para la exhibición de obras literarias, espacio para difundir obras de teatro, conciertos culturales, danzas, etc.)

**b) Actividades de integración deportiva y de acondicionamiento físico**

- Actividades de integración deportivas individuales y de conjunto; los colaboradores elegirán las disciplinas que puedan practicar (antecedentes, condición física o aficiones); se realizarán en cada oficina.
- Práctica de actividades que combinen disciplinas físicas, mentales y espirituales, como el yoga y similares.
- Acondicionamiento físico muscular (kinesiología), para que se prevenga el adormecimiento y letargo debido a la actividad diaria.

La estrategia se basará en:

- Realización de encuentros deportivos internos.
- Adecuación de un ambiente interno en el que puedan desarrollarse actividades físicas recreativas grupales y la contratación de especialistas en las disciplinas a desarrollar.

**c) Actividades ecológicas y visitas a museos**

- Suscripción de convenios institucionales con administradoras de museos, para obtener promociones para la visita de colaboradores y familiares.
- Organizar visitas a parques y reservas ecológicas para reforzar el conocimiento y afirmación de la identidad local.
- Difusión institucional interna de la oferta de museos y lugares ecológicos de la zona (reservas, parques y otros).

**d) Programa de integración familiar**

- Programas de vacaciones recreativas y de integración familiar
- Programa de vacaciones útiles para hijos de colaboradores.
- Talleres de integración familiar, que abarque temas como resolución de conflictos conyugales, planificación de economía familiar, entre otros.
- Talleres de escuelas de padres

La estrategia se basará en:

- Realización de un proceso de selección, con la finalidad de contratar programas de vacaciones útiles.
- Contratación de profesionales especializados en talleres de integración familiar.

**e) Actividades de proyección social**

- Visita a Hospitales, Clínicas, Asilos y Aldeas Infantiles, con la finalidad de participar en actividades de apoyo.
- Difusión de programas de voluntariado social, para propiciar la participación solidaria de los colaboradores.
- Programas de proyección social en lugares de menor desarrollo, con

ocasión de celebraciones tutelares.

La estrategia se basará en:

- Coordinar con organizaciones gremiales internas (CAFAE y sindicatos), la programación de visitas, fuera de horas de trabajo, por parte de los colaboradores, para que participen en acciones de voluntariado.
- Difusión interna y en paneles externos de labores de organizaciones de voluntariado y caritativas sin fines de lucro para difundir sus actividades y alentar la participación en ellas.
- Alentar la participación de los colaboradores en la ejecución grupal de actividades de proyección social, mediante recolección de donaciones, menaje, prendas de vestir, juguetes y similares, para su entrega a poblaciones de menores recursos o a instituciones dedicadas al amparo y protección del niño y ancianos.

## **6. Clima Organizacional**

### **Objetivo**

Fomentar la creación de un ambiente laboral ameno, para promover sentido de pertenencia y compromiso con las tareas, buscando que se constituya en una ventaja competitiva, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los colaboradores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

### **Contenidos**

Medición del clima organizacional, con periodicidad no mayor a dos años, haciendo conocer los resultados a los colaboradores, y suscribir acuerdos de mejora.

La estrategia se basará en:

- Recursos Humanos, a través de sus colaboradores o mediante la contratación de consultorías, ejecutará la medición del clima organizacional, mediante aplicación de encuestas anónimas; para ello dispondrá de recursos materiales y económicos que se requiera, estando su programación sujeta a su disponibilidad.
- Se ejecutará sondeos para conocer intereses y expectativas; se realizarán reuniones informales donde se abordarán situaciones o hechos que causen malestar, para intervenir directamente en su resolución.
- Se evaluará el desarrollo de encuestas externas, que permitan conocer el diagnóstico del servicio, incidiendo en la calidad de atención y la percepción pública; el resultado permitirá corregir falencias, usando estrategias compatibles.

## 7. Estímulos

### Objetivo

Establecer estímulos e incentivos para reconocer el desempeño individual, el trabajo grupal, la investigación y proyectos que busquen mejora de la gestión.

### Contenido

- Propiciar la participación de los colaboradores, en el diseño de ideas innovadoras, que busquen la práctica de ahorro de recursos, diseño e implementación de procesos que permitan aligerar trámites en la entidad.
- Convocatoria interna para presentación de ideas innovadoras, que incluyan temas de ecoeficiencia, uso racional de recursos públicos, desarrollo de productos nuevos, innovación de procesos administrativos y de gestión, entre otros similares que coadyuven al desarrollo institucional.
- Las colaboraciones de ideas innovadoras se difundirán internamente para su reconocimiento.
- Presentación de trabajos de investigación sobre la gestión pública, los cuales previa revisión de un comité consultivo, se aprobarán, reconocerán y publicarán.
- Reconocimiento público a los colaboradores por los años de servicios prestados a la entidad (10, 15, 20, o más años).
- Reconocimiento a colaboradores por participación destacada en actividades deportivas o culturales; conducirá a realzar el esfuerzo individual y de grupo en distintas disciplinas, constituyéndose en ejemplo para los demás.

La estrategia se basará en:

- Recursos Humanos en coordinación con Imagen Institucional, se encargará de elaborar bases para las convocatorias, la programación debe considerar un período mínimo de tres meses, desde su inicio hasta la presentación.
- Se solventará la publicación y difusión de las ideas innovadoras.
- Los reconocimientos se harán públicos en celebraciones institucionales tutelares.

## 8. Cultura Organizacional

### 8.1. Objetivo

Buscar la implementación de la cultura organizacional, entendiéndose, ésta, como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones; buscar reconocer la representación de conceptos representadas en normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización.

### 8.2. Contenido

- Medición de la cultura organizacional con periodicidad no mayor a dos años.

- Creación de himnos, imágenes, lemas, historias, que afiancen la identificación con la institución; debe motivarse la creación de historias sobre el fin público de la entidad y su posición dentro de la comunidad; las colaboraciones se difundirán y afianzará la relación entidad – comunidad como una alianza para el posicionamiento de la institución como medio de servicio público.
- Afianzar la práctica de valores y la responsabilidad social de la entidad, mediante el desarrollo de talleres de difusión de valores éticos y espirituales, que serán conducidos por estudiosos de la realidad social.

La estrategia se basará en:

- Recursos Humanos a través de sus colaboradores o mediante la contratación de consultorías, ejecutará la medición de la cultura organizacional; para ello se dispondrá de recursos materiales y económicos que se requiera, estando su programación sujeta a su disponibilidad; los resultados del estudio permitirán aplicar programas inductivos en aspectos requeridos.
- Recursos Humanos en colaboración con Imagen Institucional elaborarán las bases que permitan desarrollar convocatorias de concursos internos para creación de elementos identificadores institucionales, los que deben generar alto sentido de pertenencia; los resultados se difundirán y se buscará el reconocimiento público a los creadores.
- Difusión masiva del Código de Ética institucional; esta propalación incluirá el significado alcance y aplicación de los valores y principios.

## **9. Gerencia del Cambio**

### **9.1. Objetivo**

El proceso de cambio no puede ser autoritario ni acelerado, todo lo contrario, el ambiente de trabajo durante esta fase cambiante debe ser tranquilo y flexible, con la meta de que todos puedan avanzar sin presión; la necesidad del cambio debe ser aceptada y asimilada por directivos y colaboradores.

### **9.2. Contenido**

El cambio de las personas o de las entidades, deberá diseñarse sobre una estrategia que reúna ciertas condiciones que se relacionen con compromisos para:

- Cambio estructural; manifestado en el adecuado acondicionamiento físico de áreas de trabajo, ya que debe responder a exigencias de los nuevos procedimientos de la entidad.
- Cambio de tecnología; consistente en la provisión de equipamiento adecuado para el desarrollo de las labores.
- Cambio personal; que implica la adaptación del personal y su permeabilidad a los procesos que se implemente.

La estrategia se basará en:

Para el tema estructural:

- Diseño de ambientes estandarizados para salas de atención a la ciudadanía, teniendo en consideración el uso de elementos institucionales comunes, como colores, mobiliario (de acuerdo al ambiente y dimensiones), folletería, utensilios y otros.
- Adecuación de ambientes de trabajo, mediante la optimización de áreas de trabajo y utilización de tabiquerías, que permitan el fácil acceso y la fluida comunicación entre los colaboradores.

Para el tema de tecnología:

- La entidad debe procurar el reemplazo de equipos informáticos (máximo de tres años), adicionalmente debe contar con capacidad de adaptación de nuevos aplicativos y tecnologías que se provean o se procuren.
- Uso eficiente de la tecnología para ahorro de procesos y tiempo, mediante implementación de sistemas integrados de gestión administrativa, uso de controles de acceso que mejoren la seguridad en las áreas, uso de procesos tecnológicos para control de asistencia.

Para el tema personal:

- Como resultado del trabajo de campo, se procederá a la evaluación y diagnóstico de las necesidades de la entidad, respecto a las áreas donde se impulsará el cambio, teniendo en cuenta la aplicación de estrategias para generación de empatía y proactividad.
- La aplicación de medidas que tiendan a subsanar deficiencias detectadas en el entorno, puede generar oposición; por lo que será necesario ejecutar talleres de manejo de resistencia al cambio, que debe programarse de acuerdo a necesidades y ser desarrollada por especialistas en el tema.
- El cambio en el aspecto personal, radica en la importancia de la autoevaluación del estilo de trabajo de los colaboradores, para que pueda conseguirse un equilibrio benéfico (personal – entidad), sin ello estaremos frente a un derroche de actividades, que devendrán en improductivas; al respecto debe ejecutarse por lo menos, con frecuencia anual, talleres sobre administración del tiempo, en el que participen directivos y colaboradores.
- Entrevistas y reuniones selectivas y periódicas con colaboradores, de acuerdo a su distribución laboral, para percibir la compenetración de las actividades desarrolladas, así se validará la conveniencia de las técnicas aplicadas o se decidirá por procedimientos alternos.

## **10. Solución de Conflictos**

### **10.1. Objetivo**

El conflicto forma parte de las relaciones entre las personas o entre estas y la entidad donde trabajan, debido a diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos; por este motivo, aprender cómo afrontarlos es muy importante para poder mantener relaciones sanas.

El conflicto surge cuando, aparentemente, las necesidades de una persona no encuentran satisfacción debido a que otra persona lo impide o que no encuentra atención en su entorno laboral, generalmente porque sus necesidades están en contradicción con las de otro.

### **10.2. Contenido**

Como medidas de prevención en este tema se recomienda:

- Realizar programas preventivos en manejo de riesgos sicosociales; identificando personas, áreas o procedimientos que puedan ser causantes de conflictos, mediante la súper vigilancia selectiva de actividades y procesos dentro; estará a cargo de cada jefe de Área o Gerente, quienes después de identificar el riesgo deberán coordinar su resolución con la Alta Dirección.
- Programas formativos en estilos de dirección, autoridad y responsabilidad; mediante talleres de cultura y desarrollo de habilidades gerenciales a los directivos de la entidad, que debe ejecutarse con frecuencia anual.
- Coordinaciones permanentes con los conglomerados y colegiados laborales existentes en la entidad, para evitar generación de conflictos, debiendo transmitir la necesidad de la prevalencia del diálogo y la razón; se utilizarán medios disuasivos como la conversación y el trato directo.
- Programación neurolingüística (PNL); por definición, constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal; con base en este conocimiento es posible identificar estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar); para facilitar un cambio evolutivo y positivo.
- Se programará el desarrollo de talleres internos a cargo de especialistas en la materia o se procurará la participación de colaboradores seleccionados, en eventos que se desarrollen en el ámbito nacional.

## **11. Presupuesto y Financiamiento**

El financiamiento de las actividades del plan se supeditará al presupuesto asignado; por su parte, la programación dependerá de la decisión que adopte la entidad, quedando a su criterio el

ajuste de la propuesta que se presenta (en caso se indique “Entidad”, corresponderá a este caso). La aplicación del plan es de carácter permanente y puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la entidad.

n.º	Actividad	Frecuencia	Coste	
			Individual	Total
<b>1</b>	<b>Gestión de desarrollo del trabajo</b>			<b>3,000.00</b>
	1.1. Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo	Bianual	0.00	
	1.2. Difusión de la Ley SERVIR	Entidad	0.00	
	1.3. Charlas relacionadas con resultados del estudio	Entidad	3,000.00	
<b>2</b>	<b>Desvinculación laboral asistida</b>			<b>8,000.00</b>
	2.1. Charlas sobre aspectos emocionales	Semestral	1,000.00	
	2.2. Charlas sobre aspectos ocupacionales	Semestral	2,000.00	
	2.3. Charlas sobre aspectos financieros	Semestral	5,000.00	
<b>3</b>	<b>Seguridad social integral</b>			<b>0.00</b>
	3.1. Talleres y charlas sobre promoción de la salud	Trimestral	0.00	
	3.2. Jornadas de vacunación	Entidad	0.00	
	3.3. Charlas sobre regímenes pensionarios	Entidad	0.00	
	3.4. Asesorías financieras, de ahorro y vivienda	Entidad	0.00	
<b>4</b>	<b>Salud Ocupacional</b>			<b>118,300.00</b>
	4.1. Contratación de servicio de medicina ocupacional	Anual	66,000.00 <sup>3</sup>	
	4.2. Toma de exámenes médicos ocupacionales	Bianual	48,000.00 <sup>4</sup>	
	4.3. Talleres sobre enfermedades profesionales	Anual	2,000.00 <sup>5</sup>	
	4.4. Charlas sobre exposición a radiación ultravioleta	Anual	1,000.00	
	4.5. Charlas sobre ergonomía	Anual	1,000.00 <sup>6</sup>	
	4.6. Programa de pausas laborales activas	Semanal	300.00 <sup>7</sup>	
<b>5</b>	<b>Recreación, cultura y proyección social</b>			<b>28,000.00</b>
	<b>Actividades culturales</b>		<b>9,000.00</b>	
	5.1. Promoción de actividades culturales	Anual	5,000.00	
	5.2. Adecuación de ambientes para realizar talleres	Anual	0.00	
	5.3. Agrupación de colaboradores por afinidades	Anual	0.00	
	5.4. Apoyo en presentaciones artísticas	Anual	2,000.00	
	5.5. Exposiciones de muestras culturales	Entidad	2,000.00	
	<b>Integración deportiva y acondicionamiento físico</b>		<b>12,000.00</b>	
	5.6. Actividades de integración deportiva	Anual	5,000.00 <sup>8</sup>	
	5.7. Prácticas de disciplinas de físico – mentales	Anual	5,000.00 <sup>9</sup>	
	5.8. Acondicionamiento físico muscular	Anual	2,000.00 <sup>10</sup>	
	<b>Actividades ecológicas y visitas a museos</b>		<b>1,000.00</b>	
	5.9. Suscripción de convenios interinstitucionales	Entidad	0.00	
	5.10. Organización de visitas	Entidad	1,000.00	
	<b>Programa de integración familiar</b>		<b>6,000.00</b>	
	5.11. Programa de vacaciones recreativas e integración	Anual	0.00	

<sup>3</sup> Importe anual de acuerdo a última contratación de la entidad (fuente: SEACE 2021)

<sup>4</sup> Última contratación efectuada por la entidad (fuente: propia entidad)

<sup>5</sup> Importe referencial, si la entidad cuenta con Médico Ocupacional, éste se encargará de los talleres.

<sup>6</sup> Importe referencial, si la entidad cuenta con Médico Ocupacional, éste se encargará de los talleres.

<sup>7</sup> S/100.00 por sesión en Oficinas de Chiclayo, Cajamarca y Jaén, para el resto de oficinas se realizarán de manera virtual.

<sup>8</sup> Importe que se distribuirá entre las dependencias de la entidad.

<sup>9</sup> Importe que se distribuirá entre las dependencias de la entidad.

<sup>10</sup> Importe referencial, se procurará convenios con EPS o EsSalud.

	5.12. Programa de vacaciones útiles	Anual	2,000.00	
	5.13. Talleres de integración familiar	Anual	2,000.00	
	5.14. Talleres de escuela de padres	Anual	2,000.00	
	<b>Actividades de proyección social</b>		<b>0.00</b>	
	5.15. Programación de visitas de voluntariado	Anual	0.00	
	5.16. Difusión interna de acciones de voluntariado	Anual	0.00	
	5.17. Actividades de proyección social	Anual	0.00	
<b>6</b>	<b>Clima organizacional</b>			<b>0.00</b>
	6.1. Medición de clima organizacional	Bianual	0.00	
	6.2. Sondeo para conocer intereses y expectativas	Bianual	0.00	
	6.3. Encuesta para diagnóstico del servicio	Anual	0.00	
<b>7</b>	<b>Estímulos</b>			<b>8,000.00</b>
	7.1. Propuesta de diseño de ideas innovadoras	Anual	0.00	
	7.2. Difusión de ideas innovadoras	Anual	0.00	
	7.3. Reconocimiento de trabajos de investigación	Anual	5,000.00	
	7.4. Reconocimiento por años de servicio	Anual	1,000.00	
	7.5. Reconocimiento por participaciones destacadas	Anual	2,000.00	
<b>8</b>	<b>Cultura organizacional</b>			<b>2,000.00</b>
	8.1. Medición de la cultura organizacional	Bianual	0.00	
	8.2. Creación de simbología institucional	Anual	2,000.00	
	8.3. Difusión de valores y responsabilidad social	Anual	0.00	
<b>9</b>	<b>Gerencia del cambio</b>			<b>4,000.00</b>
	9.1. Diseño de salas de atención	Entidad	0.00 <sup>11</sup>	
	9.2. Adecuación de ambientes de trabajo	Entidad	0.00 <sup>12</sup>	
	9.3. Reemplazo de equipos de cómputo	Entidad	0.00 <sup>13</sup>	
	9.4. Uso eficiente de la tecnología	Entidad	0.00	
	9.5. Talleres de manejo de resistencia al cambio	Anual	2,000.00	
	9.6. Talleres sobre administración del tiempo	Anual	2,000.00	
	9.7. Entrevistas y reuniones	Entidad	0.00	
<b>10</b>	<b>Solución de conflictos</b>			<b>20,000.00</b>
	10.1. Programa en manejo de riesgos psicosociales	Anual	0.00	
	10.2. Programa formativo en estilo de dirección	Anual	10,000.00	
	10.3. Coordinaciones para evitar conflictos	Anual	0.00	
	10.4. Taller de programación neurolingüística (PNL)	Anual	10,000.00	
<b>Suma de los importes</b>			<b>191,300.00</b>	<b>191,300.00</b>

<sup>11</sup> Sujeto al presupuesto disponible en la entidad.

<sup>12</sup> Sujeto al presupuesto disponible en la entidad.

<sup>13</sup> Sujeto al presupuesto disponible en la entidad.