



UNIVERSIDAD  
**MARCELINO CHAMPAGNAT**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

# TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TÍTULO:

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE BIENESTAR LABORAL  
EN COLABORADORES DE LA GERENCIA DE EDUCACIÓN Y  
DEPORTES - MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

AUTORES(AS)

**CHILQUILLO CHAVEZ, Mary Ynés**

ASESOR(A):

**ALTAMIRANO BASURCO, Jhoanna Isabel**

PARA OPTAR AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE PSICÓLOGO(A)



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

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

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

Facultad de Educación y Psicología

## ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Mag. Denisse CALONGE BARBOZA

Presidenta

Mag. Julio AQUIJE MILANTA

Secretario

**Mary Ynés CHILQUILLO CHAVEZ**, Bachiller en Psicología, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “**Programa de intervención de bienestar laboral en colaboradores de la gerencia de educación y deportes - Municipalidad Metropolitana de Lima**”, para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en Psicología:

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	RESULTADO
2011529	Mary Ynés CHILQUILLO CHAVEZ	Aprobada por unanimidad

Concluido el acto de sustentación, la Presidenta del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 29 de diciembre del 2021

SECRETARIO

PRESIDENTA

## **DEDICATORIA**

Para la persona que me guío a lo largo de los años, quien, a pesar de no estar físicamente en mis logros, llevo en mi corazón. Gracias por tus sabias palabras, por siempre empujarme a estudiar y enviarme ángeles que me ayudaron a seguir fuerte, perseverante; y tal como te lo prometí, este logro es para ti, en el cielo Gloria Chávez Montalban. De esta manera debo dedicar este trabajo a mi familia y los seres que ahora son mi mayor motivación, Maite y Cristóbal.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a la Universidad Marcelino Champagnat por permitir interiorizar su carisma espiritual, por conocer a sus docentes que me han enseñado, no solo en sus aulas sino fuera de ellas donde he logrado aprender de todas las experiencias vividas. A mis compañeros de aula y sobre todo por permitirme conocer a amistades que serán parte de mi vida siempre Doris, Nataly y Jacqueline.

A mi familia, por estar siempre a mi lado orgullosos de los pasos que he logrado realizar en el transcurso de los años, a mi esposo por brindarme su apoyo incondicional, por ser mi fuerza y por demostrarme cada día su admiración; y a las personas que de manera directa e indirecta me ayudaron a seguir adelante con alegrías y lágrimas.

Gracias a todos por ser parte de mi vida y por su apoyo en este trabajo.

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**  
**PAT - 2021**

**Nombres:**

Mary Ynés

**Apellidos:**

Chilquillo Chávez

**Ciclo:**

XII

**Código UMCH:**

2011529

**N° DNI:**

46049374

CONFIRMO QUE,

Soy el autor de todos los trabajos realizados y que son la versión final las que se han entregado a la oficina del Decanato.

He citado debidamente las palabras o ideas de otras personas, ya se hayan expresado estas de forma escrita, oral o visual.

Surco, 27 de noviembre de 2021



Firma

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó con la finalidad de evidenciar las competencias del bachiller para el ejercicio profesional, a través de un proyecto en la municipalidad Metropolitana de Lima, se realizó un plan de diagnóstico situacional para conocer los problemas existentes de la institución, las técnicas que se utilizaron para el levantamiento de información fueron encuestas, entrevistas y focus group, participaron en este proyecto colaboradores de los diversos programas de la gerencia de Educación y Deporte, los resultados del diagnóstico evidenciaron los problemas de bienestar laboral, es por ello que se diseñó un plan de intervención orientado a resolver los problemas, como objetivo se propuso aumentar el bienestar laboral de los colaboradores desarrollando actividades en base a la teoría de Bienestar Laboral General, la cual hace mención al desarrollo de dos aspectos fundamentales en la vida de la persona que están relacionadas al bienestar psicosocial y efectos colaterales. Se espera, como resultado mejorar el bienestar laboral a través de un programa de intervención de bienestar laboral, el cual será efectuado en los periodos de Mayo a Diciembre del 2021.

Palabras clave: Bienestar Laboral, Programa, Institución pública y Trabajador público.

## **ABSTRACT**

The present work of professional sufficiency was carried out in order to demonstrate the competences of the bachelor for professional practice, through a project in the Metropolitan Municipality of Lima, a situational diagnosis plan was carried out to know the existing problems of the institution, The techniques used to collect information were surveys, interviews and focus groups. Collaborators from the various programs of the Education and Sports management participated in this project. The results of the diagnosis showed the problems of labor well-being, which is why An intervention plan was designed aimed at solving the problems, as an objective it was proposed to increase the labor well-being of the collaborators by developing activities based on the theory of General Labor Well-being, which makes mention of the development of two fundamental aspects in the life of the person who are related to psychosocial well-being I and collateral effects. As a result, it is expected to improve work well-being through an intervention program for work well-being, which will be carried out in the periods from May to December 2021.

**Key words:** Labour welfare, Program, Public institution and Public employee

## Índice

Introducción.....	9
I.    Capítulo I: Planteamiento del trabajo de suficiencia profesional.....	12
1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. Objetivos del Trabajo de suficiencia profesional: ...	13
1.3. Justificación.....	14
II.   Capítulo II: Planteamiento del problema .....	15
2.1. Descripción del problema.....	15
2.2. Diagnóstico .....	17
2.3. Conclusiones diagnósticas .....	41
III.  Capítulo III: Marco conceptual.....	42
3.1. Antecedentes y bases teóricas .....	42
3.2. Definición de términos básicos .....	59
3.3. Justificación de la intervención.....	60
IV.  Capítulo IV: Plan de intervención.....	61
4.1  Objetivo general .....	61
4.2.  Objetivo específico .....	61
4.3.  Actividades.....	61
4.4.  Cronograma y plan operativo .....	71

4.5.	Resultados esperados .....	71
4.6.	Indicadores de evaluación.....	72
V.	Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	74
5.1.	Conclusiones.....	74
5.2.	Recomendaciones.....	75
	Referencias.....	76
	Apéndice.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Colaboradores que realizaron el Cuestionario de Bienestar Laboral General.....	23
Tabla 2	Participación de Colaboradores de acuerdo a Sexo.....	23
Tabla 3	Participación de Colaboradores de acuerdo a Condición Laboral.....	24
Tabla 4	Participación de Colaboradores de acuerdo a Antigüedad Laboral.....	24
Tabla 5	Participación de Colaboradores en Focus Group de acuerdo a Áreas.....	31
Tabla 6	Participación de Colaboradores de Focus Group de acuerdo a Sexo.....	32
Tabla 7	Participación de Focus Group de acuerdo a Condición Laboral .....	32
Tabla 8	Participación de Colaboradores en Entrevista de acuerdo con Áreas.....	36
Tabla 9	Participación de Colaboradores en entrevista de acuerdo con Sexo.....	37
Tabla 10	Participación de Colaboradores en entrevista de acuerdo a Condición Laboral.....	37

## INTRODUCCIÓN

Los colaboradores son el factor más importante ya que a través de ellos se logran las metas trazadas dentro de una institución. Por lo cual se debe garantizar su Bienestar Laboral con la finalidad de satisfacer sus necesidades y con ello lograr la autorrealización laboral. Así como lo indica Blanch (2007), donde explica que el trabajo es más que una condición necesaria y que más bien esto, va más allá de la vida laboral ya que los tiempos designados como horas laborables pueden lograr influenciar en ciertos factores de la vida de la persona, ya que pueden repercutir en planos sociales como psicológicos. Ya que al someter a la persona en situaciones de alto estrés puede ocasionar emociones en su vida laboral que afecten de forma directa su estado personal, y al no tener un adecuado control sobre ellas se pueden desencadenar malestares físicos y emocionales difíciles de afrontar, y que terminan perjudicando tanto al colaborador como a los otros factores ligados a la organización.

Es por ello que el objetivo del Trabajo de Suficiencia Profesional permitió conocer la realidad de los colaboradores con respecto a su bienestar Laboral, y esto visualizo a través del diagnóstico realizado a la institución, donde el plan de intervención busco la mejora en la calidad de vida de los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.

El presente trabajo de suficiencia profesional se organizó en 5 capítulos: El primero, se orientó a la descripción, objetivos tanto general como específicos de lo que se refiere a un Trabajo de Suficiencia Profesional, el mismo que fue justificado tanto a nivel metodológico como práctico.

En el segundo capítulo desarrollo el planteamiento del problema, y como este podía ser afrontado a través de un plan de intervención, realizando de esta manera un

diagnóstico que nos permita conocer la realidad de la institución, para ello se estableció un objetivo general y objetivos específicos, que ayuden a reconocer el tipo de metodología a utilizar, desarrollando de esta manera tres tipos de evaluación, los cuales fueron el Cuestionario de Bienestar Laboral, focus Group y Entrevistas personales, logrando obtener los resultados del diagnóstico y así como las conclusiones del diagnóstico realizado.

En el tercer capítulo se trabajó el desarrollo de marco conceptual, que hace referencia a los conocimientos teóricos utilizados, así como la búsqueda de antecedentes nacionales e internacionales que de evidencia de información sobre el tema seleccionado. Asimismo, se plantearon definiciones sobre Bienestar Laboral y los términos básicos utilizados en el desarrollo del marco teórico y de esta manera obtener los lineamientos para la justificación de intervención.

En el cuarto capítulo se plasmó el tipo de intervención a utilizar, así como las técnicas y actividades a realizar según el objetivo general y objetivos específicos planteados, logrando de esta manera establecer indicadores que demuestran los resultados esperados en la intervención, esto se desarrolló a través de un cronograma de actividades que permitió hacer el seguimiento de cada una de las actividades planteadas en el plan de intervención.

En el quinto capítulo se dan a conocer las conclusiones obtenidas en el plan de intervención de Bienestar Laboral, la misma que permitió evidenciar mecanismos de mejora mostrando así las recomendaciones para futuras investigaciones del tema trabajado.

## **CAPÍTULO I**

### **Planificación del trabajo de suficiencia profesional**

#### **1.1 Título:**

Título: Programa de intervención de bienestar laboral en colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

#### **Descripción del trabajo:**

El trabajo de suficiencia profesional es la modalidad de titulación que demanda al bachiller estar en la capacidad de demostrar, acreditar y aplicar sus capacidades profesionales adquiridas a lo largo de su carrera, lo cual está contemplado en el artículo 45° de la Ley Universitaria N°30220 suscrito en el reglamento del RENATI (SUNEDU, 2016).

La universidad o institución educativa, en este caso la Universidad Marcelino Champagnat, será la responsable de aprobar o desaprobar el trabajo de suficiencia, de acuerdo a la especialidad realizada por el bachiller. Para ello la institución deberá estar debidamente acreditada por la SUNEDU a través de una certificación, ya que este documento formará parte del expediente del alumno. La presentación del informe que da cuenta de la experiencia pre profesional se tendrá que sustentar públicamente ante un jurado, el cual se encargará de evaluar el trabajo realizado, donde se formularán preguntas vinculadas al informe a fin de acreditar y aprobar el Trabajo de Suficiencia Profesional. De esta manera el alumno podrá obtener el título profesional de Psicólogo.

De acuerdo al diagnóstico realizado y a la propuesta de intervención se realizará un plan de trabajo en el cual se darán las recomendaciones al centro de labor. De esta manera se logrará

contribuir con la organización, obteniendo también un trabajo que servirá como aporte de investigación profesional a la casa de estudios, la misma que será publicada en la RENATI, plataforma establecida por la SUNEDU.

Asimismo, le servirá al profesional de la carrera para obtener el Título Universitario y esto conlleva al desarrollo profesional del alumno ya que se logrará obtener mayores oportunidades laborales, las cuales darán como resultado un mejor ingreso económico.

## **1.2. Objetivos del Trabajo de suficiencia profesional**

### Objetivo general

Evidenciar el desarrollo de competencias, conocimientos y experiencia del profesional de psicología organizacional mediante la presentación del Trabajo de Suficiencia Profesional y de esta manera lograr alcanzar el Título profesional de Psicología, de acuerdo al artículo 45 de la Ley Universitaria.

### Objetivos específicos

- Visualizar las competencias y conocimiento adquirido del profesional de psicología organizacional a partir del diagnóstico realizado a la institución.
- Realizar el desarrollo del plan de intervención, a partir de los conocimientos adquiridos por el profesional de Psicología organizacional a fin de conocer las técnicas y herramientas empleadas.
- Evidenciar el logro de las competencias obtenidas por el profesional de psicología organizacional mediante la elaboración de indicadores de evaluación, y de esta

manera medir el impacto logrado a través del plan de intervención del Trabajo de Suficiencia Profesional.

### **1.3. Justificación**

#### Justificación práctica

A nivel práctico, el trabajo de suficiencia profesional permitirá contribuir con conocimientos y habilidades desarrolladas por el profesional de psicología organizacional, el cual brindara una propuesta de intervención al área de recursos humanos de acuerdo al diagnóstico encontrado asimismo ayudará a la organización con los resultados obtenidos, a fin de seguir reforzando el enfoque de bienestar laboral, generando espacios y métodos de trabajo que ayuden a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

#### Justificación metodológica

A nivel metodológico, el presente trabajo dará a conocer las teorías, modelos, herramientas e instrumentos utilizados en este estudio los cuales pueden emplearse de acuerdo al tipo de investigación realizada o tener como referencia para otros trabajos de suficiencia profesional, los mismos pueden servir a la comunidad de psicólogos y estudiantes, a fin de emplear nuevas herramientas de investigación.

## **II: Planteamiento del problema**

### **2.1 Descripción del problema**

La Municipalidad Metropolitana de Lima tiene dentro de sus unidades orgánicas a la Gerencia de Educación y Deportes, la que de acuerdo con el artículo 119 de la Ordenanza Municipal N°1650, es el órgano de línea responsable de formular, organizar, conducir, monitorear y evaluar los servicios de educación, deportes y recreación de comunidades educadoras en el ámbito regional y local dentro del marco de los dispositivos legales aplicables. Dentro de ella tenemos dos centros de costos el cual es la Subgerencia de Educación que tiene como objetivo promover una educación de calidad sostenible y con valores, desde el papel del maestro y ofreciendo oportunidades de aprendizaje e innovación a los diferentes agentes educativos y a toda la comunidad.

Por otro lado, la Subgerencia de Deportes y Recreación que tiene como objetivo promover la actividad física, la recreación y el deporte en la comunidad como herramienta de desarrollo social enfocado en mejorar la calidad de vida de niños, adultos, adultos mayores y personas con discapacidad.

Al desarrollarse una nueva gestión en enero del 2019, se contó con colaboradores de toda condición laboral (Nombrados, Obreros, Servicios Personales, CAS y Locadores de Servicio) teniendo mayor dificultad con el personal nombrado, el cual tiene un promedio de más de 10 años de antigüedad laboral. Al ser una gestión nueva y con metodologías de trabajo distintas se logró evidenciar varios problemas con el personal de condición laboral Nombrado y Obrero, es por ello que se trató de trabajar con ellos tanto en la comunicación como en el compañerismo dentro de la Gerencia de Educación y Deportes. Para comprobar y evaluar el trabajo realizado durante el segundo semestre del periodo 2019 se realizó en enero del 2020 una evaluación de

Clima laboral, la cual se tomó a pedido de la gerencia de forma autónoma, para medir el nivel de satisfacción del colaborador de la GED, conocer sus motivaciones y necesidades dentro de la Gerencia.

A partir de los datos recogidos dentro de la primera evaluación, se logró evidenciar un porcentaje de clima laboral aceptable con un 82%, el cual se debe mejorar para reducir la brecha y obtener un clima laboral muy bueno. Esta evaluación se realizó a través de una encuesta online, que media lo siguientes 5 ítems: Credibilidad, Apoyo y Respeto, Imparcialidad y trato justo, Compañerismo y Preguntas de opinión.

A pesar de tener un nivel aceptable de Clima Laboral, se evidencia que se tiene déficit en el ítem de Imparcialidad y trato justo, donde los colaboradores notan que su trabajo no es valorado, y que no hay un sistema adecuado de línea de carrera. Indicaron también que no tienen los recursos necesarios para cumplir funciones y se sienten inseguros en su zona de trabajo. Además, sienten que su futuro profesional no está en la Gerencia de Educación y Deporte; manifestaron que los jefes no se interesan en el colaborador como persona, sino que sólo se les ve como un trabajador y que la carga laboral no es igualitaria para todos, el personal no tiene claro la misión ni los valores de la GED.

Ante lo expuesto se puede identificar que varios de los puntos mencionados se relacionan al bienestar laboral, según Chiavenato (2004) afirma que el bienestar laboral es la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados de la organización, ellos prestan sus servicio, según su función es apoyar y complementar a la organización sobre el bienestar laboral de los trabajadores y las condiciones del trabajo ya que ellos están expuesto día a día, busca satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permita mejorar sus condiciones de vida. Al conocer esta definición podemos comprender que las respuestas por parte de los colaboradores no son las más idóneas con respecto a su bienestar laboral.

Asimismo, Ramírez, C (2014) plantea que un buen trabajo es aquel que además de evitar, mediante el control de los riesgos laborales, que las personas enfermen o se lesionen por causa de su actividad profesional, potencia y optimiza todos aquellos aspectos positivos capaces de mejorar el nivel de salud de quienes trabajan en él. Adicionalmente una buena percepción del ambiente laboral por parte de los empleados, genera efectos positivos en la salud de los trabajadores, tanto en términos de ausencia de dolencias o enfermedades como en incremento de los niveles de salud física y de bienestar psicosocial. Otro de los factores influyentes para medir el nivel de bienestar en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.

Por otro lado Calderón (2017), también indica que el bienestar está relacionado al salario y la jornada laboral, y estos influyen en el estrés laboral y la autoeficacia laboral, teniendo en cuenta que ambos aspectos contribuyen decisivamente en la calidad de vida de los trabajadores. Uno de los puntos también mencionados en las preguntas abiertas en la encuesta de clima laboral.

Es por ello que es importante realizar un plan de intervención de bienestar laboral a partir de la problemática encontrada, a fin de potenciar y mejorar las condiciones laborales de los colaboradores y de esta manera promover el desarrollo integral y sostenible por medio de una eficiente gestión pública la cual es realizada por los dos centros de costos de la Gerencia de Educación y Deportes, asegurando así la efectividad y desempeño del trabajador y el cumplimiento de las metas.

## **2.2 Diagnóstico**

### **2.2.1 Objetivos**

## Objetivo general

Conocer el nivel de bienestar laboral, en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes de la Municipalidad Metropolitana de Lima a fin de poder dar solución a las problemáticas identificadas.

## Objetivos específicos

- 1 Obtener un diagnóstico sobre el bienestar laboral de la Gerencia de Educación y Deportes.
- 2 Conocer las condiciones laborales en las cuales se encuentra el colaborador de la Gerencia de Educación y Deportes.
- 3 Identificar la calidad de vida del colaborador y su bienestar físico.
- 4 Identificar el bienestar laboral percibido por los colaboradores dentro de la Gerencia de Educación y Deportes.

### **2.2.2 Metodología**

#### Método:

La metodología que se emplea en este proyecto se basa en un conjunto o sistema de métodos, que permiten enfrentar de manera sistemática el desarrollo de un programa que resuelve un problema. Esta metodología se estructura como una secuencia de pasos que parten de la definición del problema y culminan con un programa de intervención (Granados, 1998).

## **Técnicas e Instrumentos:**

Para el proceso diagnóstico se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos de evaluación: la entrevista semiestructurada, Focus Group y el cuestionario de Bienestar Laboral General, en este sentido como producto final se podrá conocer sobre los aspectos de bienestar laboral, del personal de la Gerencia de Educación y Deportes.

### a. Cuestionario de Bienestar Laboral:

Respecto a la técnica diagnóstica a utilizar para el caso de estudio, se ha planteado realizar el Cuestionario de Bienestar Laboral General adaptado por Medina y Díaz (2018); el cual fue realizado en una muestra de 348 docentes de la Ciudad de Trujillo - Perú. El test consta de 55 ítems, su aplicación es individual y se aplicará a los colaboradores que actualmente se encuentren laborando, ya sea en trabajo presencial o remoto, y que tengan 6 meses de antigüedad laboral como mínimo. El instrumento utilizado es de escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta, evaluando dos dimensiones principales: bienestar psicosocial (que comprende; afectos, competencias y expectativas) y efectos colaterales (que comprende; somatización, desgaste y alienación).

Teniendo en cuenta que el propósito es identificar el nivel de Bienestar Laboral de los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes, se aplicará el cuestionario a la muestra seleccionada para recolectar información que permitirá profundizar en algunas variables relacionadas con el bienestar laboral de los colaboradores de la GED, asimismo Rojas (2011, p. 63) define por cuestionario que es una técnica que ayuda a obtener información acerca de opiniones, intereses, actitudes y otros puntos de vista de una persona o una población. Por lo tanto, se aplicará el cuestionario a fin de obtener resultados que ayuden a definir los criterios de evaluación basados en la problemática presentada.

Apéndice A: Cuestionario de bienestar laboral (Adaptado por Medina y Díaz, 2018).

b. Focus Group:

El segundo método a realizarse es un Focus Group ya que es una práctica que permite conocer a los colaboradores y saber qué es lo que piensan y sienten, asimismo se podrá observar los roles que toman cada uno de ellos en la mesa de trabajo, al exponer sus ideas y plantear sugerencias y conflictos de diálogo surgidos, también se verá reflejado el nivel de la comunicación interna y el grado de bienestar de los integrantes de cada uno de los programas de la GED. Asimismo, Edmunds, (1999) también define a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador.

Este tipo de técnica es ideal ya que la Gerencia de Educación y Deportes tiene un grupo de colaboradores muy variado ya que el personal se divide en grupos de administrativos y operativos, teniendo diferencias en grados académicos, tipo y lugar de trabajo. El focus group se realizará a un total de 6 colaboradores, (2 personas del área de administración, 2 de educación y 2 de deportes), los cuales serán escogidos de forma aleatoria, el canal de comunicación y desarrollo del focus group será a través de la plataforma de google meet.

El objetivo de esta técnica es conocer de forma directa lo que piensan, sienten y conocen sobre el tema de bienestar, para ello la estructura del esquema del focus group será la siguiente:

- Inicio: Palabras de bienvenida e indicaciones generales sobre la dinámica a desarrollar en el focus group.

- Desarrollo: Se desarrollarán dos bloques de preguntas, la primera dirigida a cómo se sienten en la GED y que entienden por bienestar; en el segundo bloque conoceremos lo que les gustaría tener con respecto al bienestar laboral.
- Cierre: Palabras finales y agradecimiento por la participación.

Las áreas evaluadas fueron el bienestar percibido, comunicación, carga laboral, horario, tipo de incentivos y actividades de recreación.

#### Apéndice B: Esquema de Focus Group

##### a. Entrevista Semi Estructurada:

La última técnica para utilizar es la entrevista semiestructurada la cual está diseñada para dar un diagnóstico, el mismo que se da a través de una batería de preguntas, con preguntas cerradas y abiertas, ya que permite al evaluador tener un conocimiento exacto sobre lo que se requiere como información. Las áreas evaluadas fueron el bienestar percibido, comunicación, carga laboral, horario, tipo de incentivos y actividades de recreación. Es importante realizar este tipo de técnica ya que nos permitirá analizar el contexto en el cual se encuentra el colaborador, logrando de esta manera tener una evaluación más personalizada. De esta manera Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, y Varela-Ruiz, Margarita, (2013) manifiestan que las entrevistas semiestructuradas son más flexibles que las estructuradas, debido a que surgen de preguntas planteadas, y estas pueden adecuarse a los entrevistados.

El objetivo de esta técnica es conocer en tiempo real los conocimientos, así como los estados físicos y emocionales en la cual se pueda encontrar el colaborador de la Gerencia de Educación y Deportes. Las entrevistas se realizarán a 6 colaboradores de la Gerencia de Educación y

Deportes, de forma aleatoria y teniendo la misma dinámica que el focus group, con 2 personas por área. La entrevista contará con una batería de 10 preguntas y se tendrán dos formatos de entrevistas las cuales serán catalogadas como formato A y B, las entrevistas se realizarán vía Google Meet, siguiendo de esta manera las pautas generales de inicio, fondo y cierre para cada uno de los formatos.

Apéndice C: Esquema de Entrevista Semiestructurada y batería de preguntas formato A.

Apéndice D: Esquema de Entrevista Semiestructurada y batería de preguntas formato B.

### **Consideraciones éticas:**

Para la participación del proceso se les otorgará a los colaboradores el consentimiento informado el cual permitirá comunicar acerca de los objetivos del estudio, así como la confidencialidad en su participación voluntaria. El documento tendrá los datos personales del evaluador del proyecto, con el fin de responder dudas o consultas. Este documento se encuentra en el apéndice E.

### **2.2.3 Cronograma de actividades**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>marzo 2021</b>			<b>abril 2021</b>
	2da semana	3ra semana	4ta semana	1ra semana
Solicitud de acceso o uso de datos.	X			
Preparación de instrumentos y formatos para el levantamiento de datos.		X		
Revisión documental correspondiente a diagnóstico.	X			

Entrevista Semiestructurada (6 colaboradores).			X	
Aplicación del Cuestionario de Bienestar Laboral General (150 colaboradores).		X	X	
Aplicación de Focus Group (6 colaboradores).			X	
Reporte y análisis de resultados en tablas.				X

### 2.2.4 Resultados del proceso diagnóstico

El proceso diagnóstico se inició con el desarrollo del Cuestionario de Bienestar laboral General, aplicado a 153 colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes. En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores de acuerdo con área, sexo, condición y antigüedad laborales. El cual nos proporciona un mayor alcance, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

*Participación de Colaboradores que realizaron el Cuestionario de Bienestar Laboral*

*General*

Área	Colaboradores	Porcentaje
Administración	24	15.69%
Educación	44	28.76%
Deportes	85	55.56%
Total	153	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron según su sexo, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

*Participación de Colaboradores de acuerdo con Sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	68	44.44%
Mujer	85	55.56%
Total	153	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron según su condición laboral, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

*Participación de Colaboradores de acuerdo a Condición Laboral*

<b>Condición Laboral</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Nombrado	14	9.15%
Obrero	14	9.15%
Servicios Personales	5	3.27%
Servicios Personales Temporales	4	2.61%
CAS	60	39.22%
Locadores de Servicio	56	36.60%
Total	153	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron según la antigüedad laboral, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

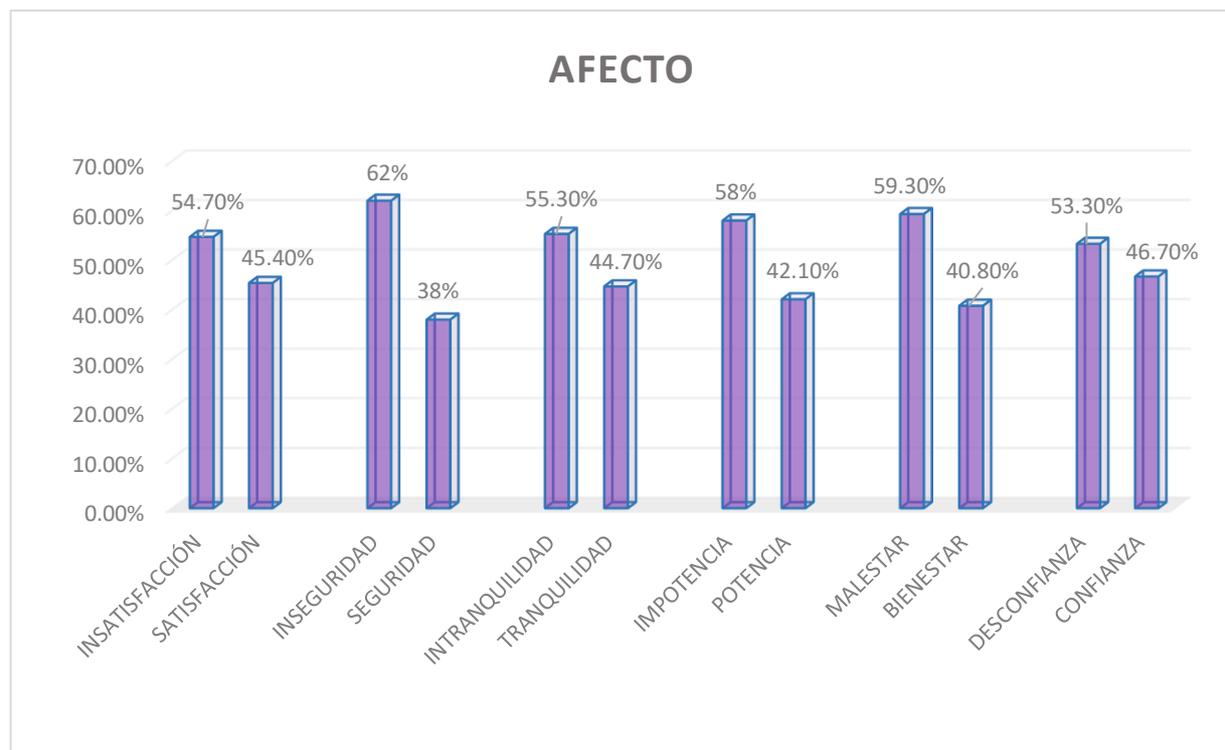
*Participación de colaboradores de acuerdo con antigüedad laboral*

Antigüedad Laboral	Colaboradores	Porcentaje
De 6 meses a 1 año	21	13.73%
De 1 a 2 años	76	49.67%
De 2 a 5 años	22	14.38%
De 5 a 10 años	11	7.19%
De 10 años a 2 más	23	15.03%
Total	153	100%

### Resultado de la Encuesta de Bienestar Laboral General

**Figura 1:**

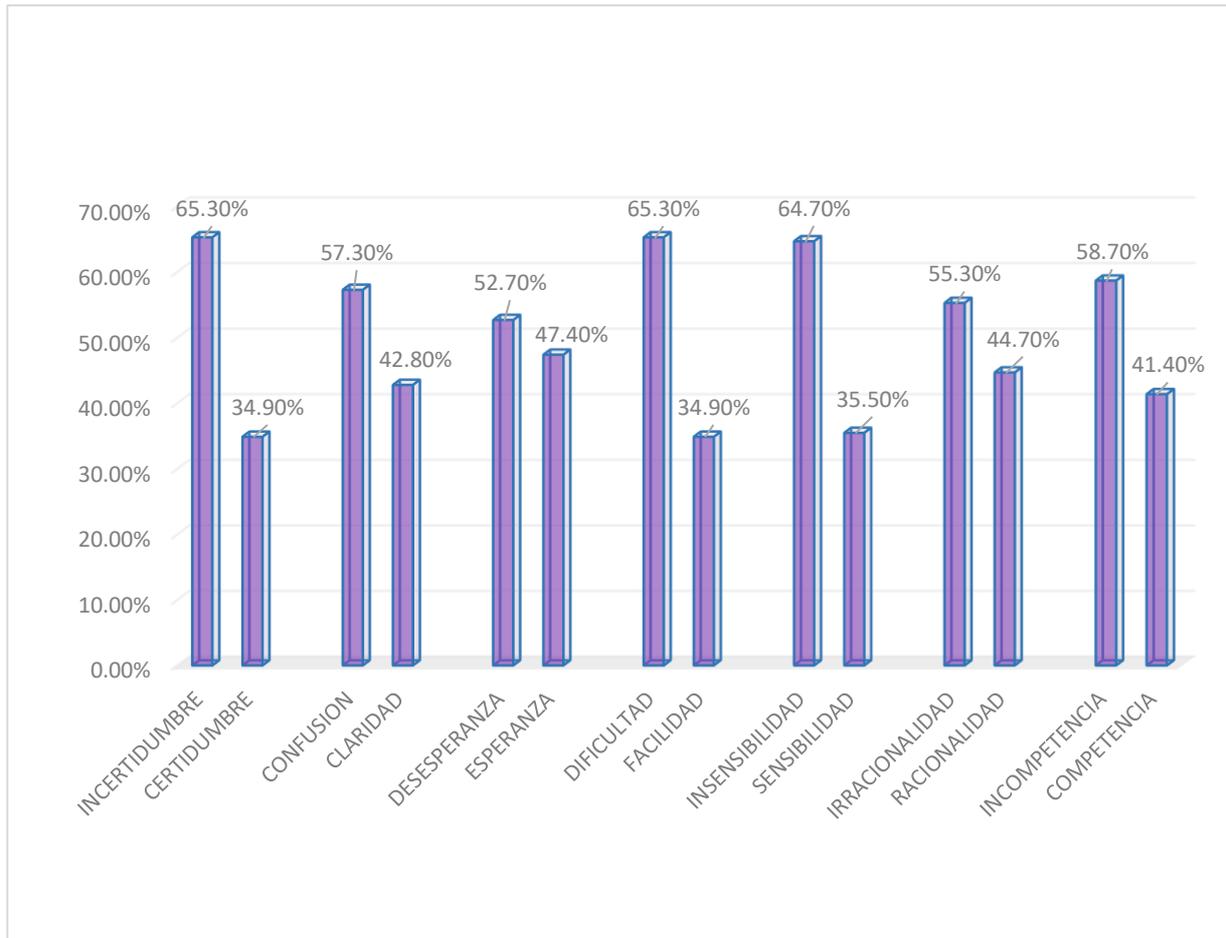
*Resultados de la dimensión de bienestar psicosocial – escala de afectos.*



*Nota:* Se observó que se obtuvo mayor porcentaje en los ítems de inseguridad, malestar e impotencia teniendo un porcentaje mayor al 58% asimismo debemos indicar que los ítems de afectos positivos están en el rango del 38% y 46% como máximo.

**Figura 2:**

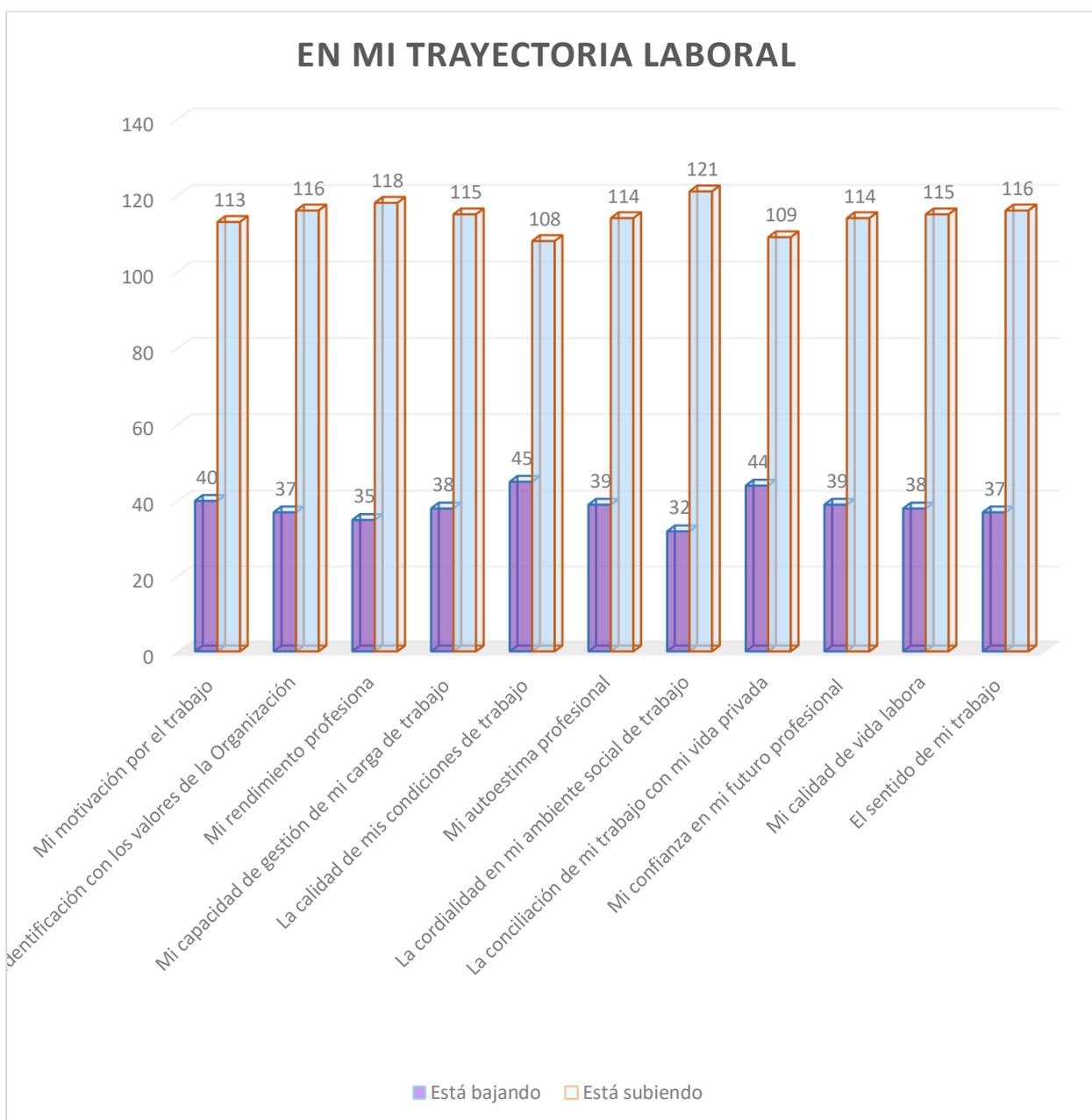
*Resultados de la dimensión de bienestar psicosocial – escala de expectativas.*



*Nota:* Como se observa en la figura 2 los ítems de incertidumbre, dificultad e insensibilidad supera el 64% y en los ítems, de esta manera se obtiene un porcentaje alto de afectos negativos.

**Figura 3:**

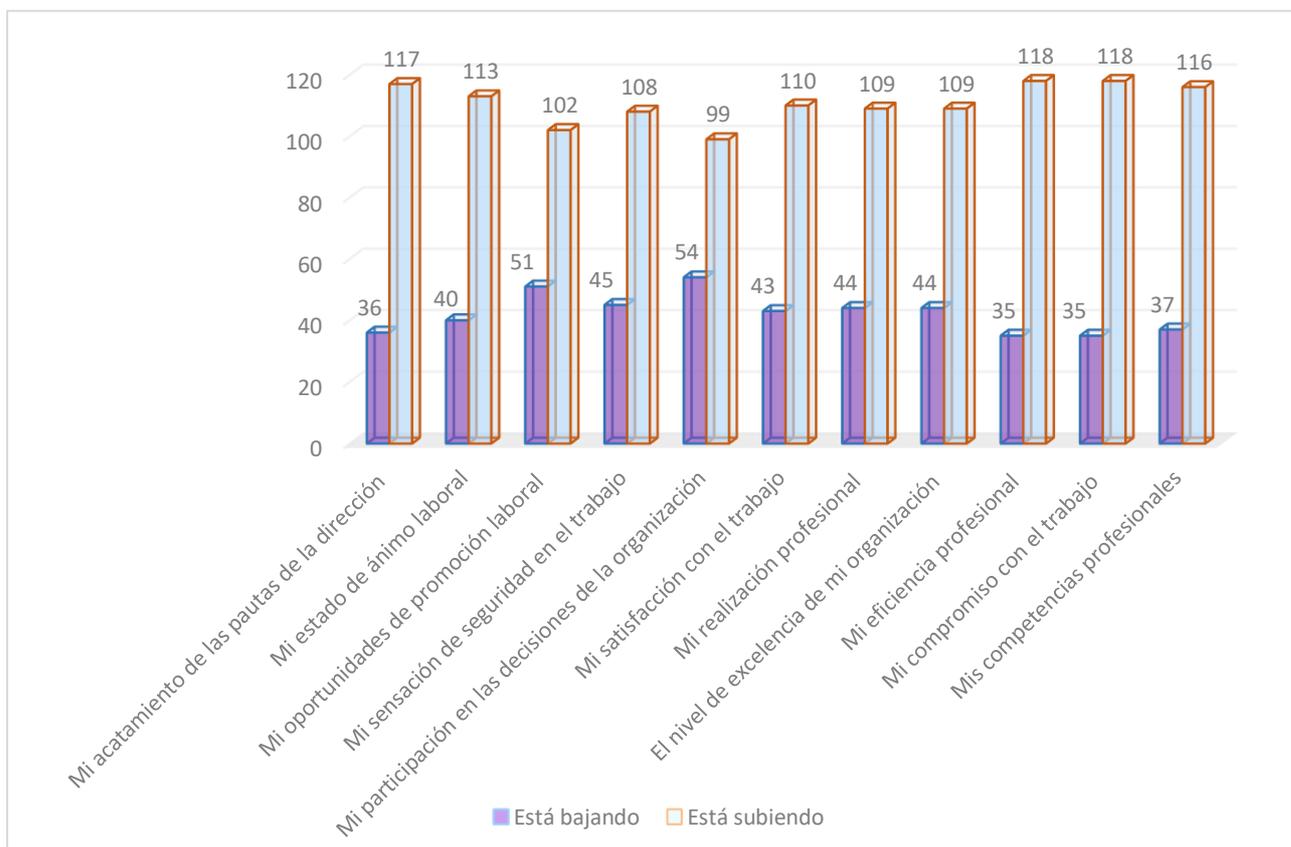
*Resultados de la dimensión de bienestar psicosocial – escala de competencias.*



*Nota:* Con respecto a la figura 3 los resultados indican que las expectativas están subiendo en un 70% pero sin embargo notamos que tenemos un 30% que considera que está bajando las descripciones planteadas.

**Figura 4:**

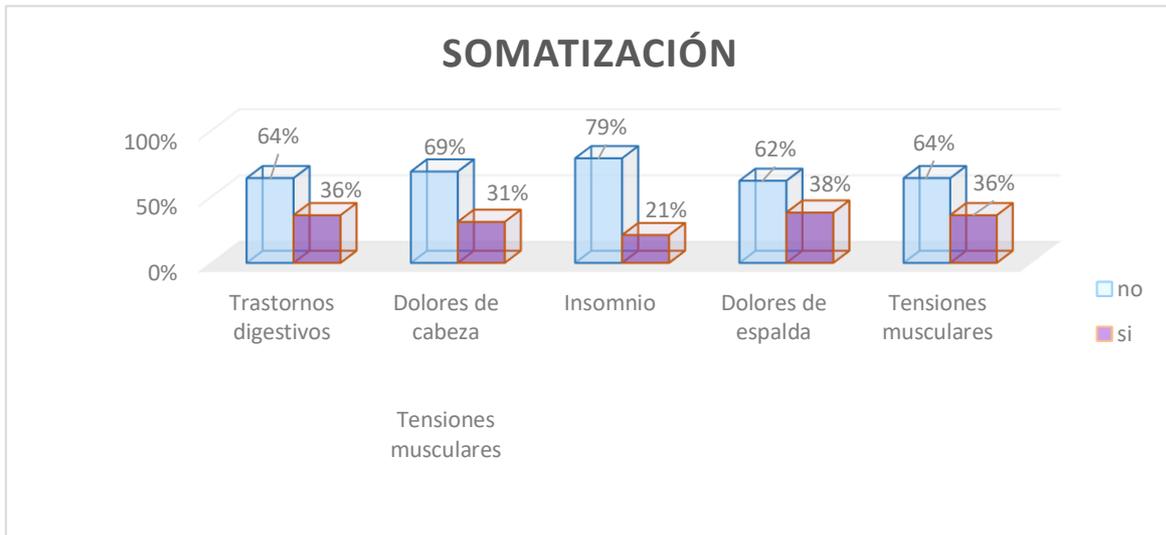
*Resultados de la dimensión de bienestar psicosocial – escala de competencias*



*Nota:* En la figura 4 se observó que el 40% de los colaboradores indicaron que su participación en las decisiones de la organización y sus oportunidades de promoción laboral están bajando.

**Figura 5:**

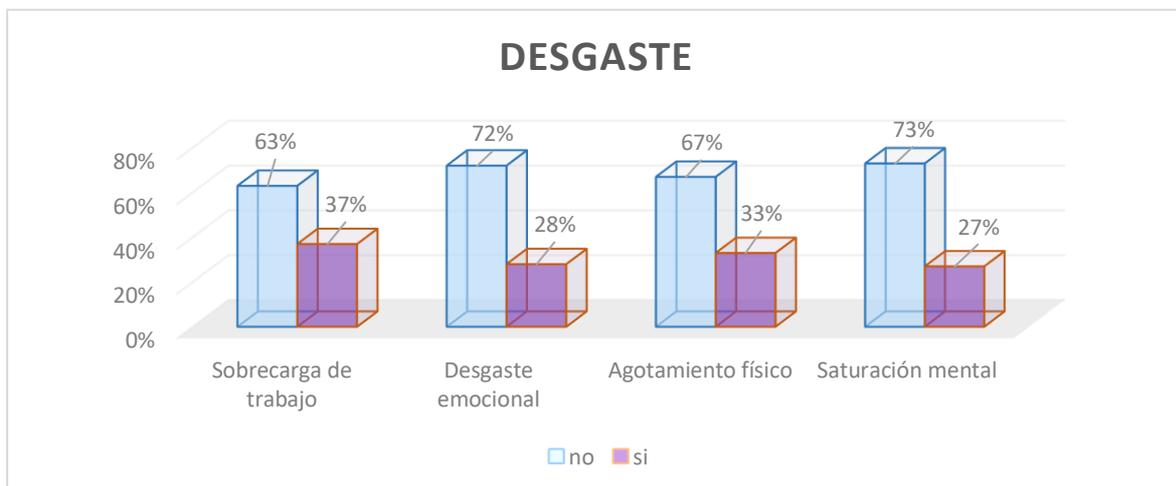
*Resultados de la dimensión efectos colaterales – escala de somatización*



*Nota:* Como se muestra en la figura 5 en la dimensión efectos colaterales de somatización el 30% de los colaboradores indicaron padecer de tensiones musculares, dolores de espalda y trastornos digestivos, esto brinda una información clara sobre el bienestar físico de los colaboradores.

**Figura 6:**

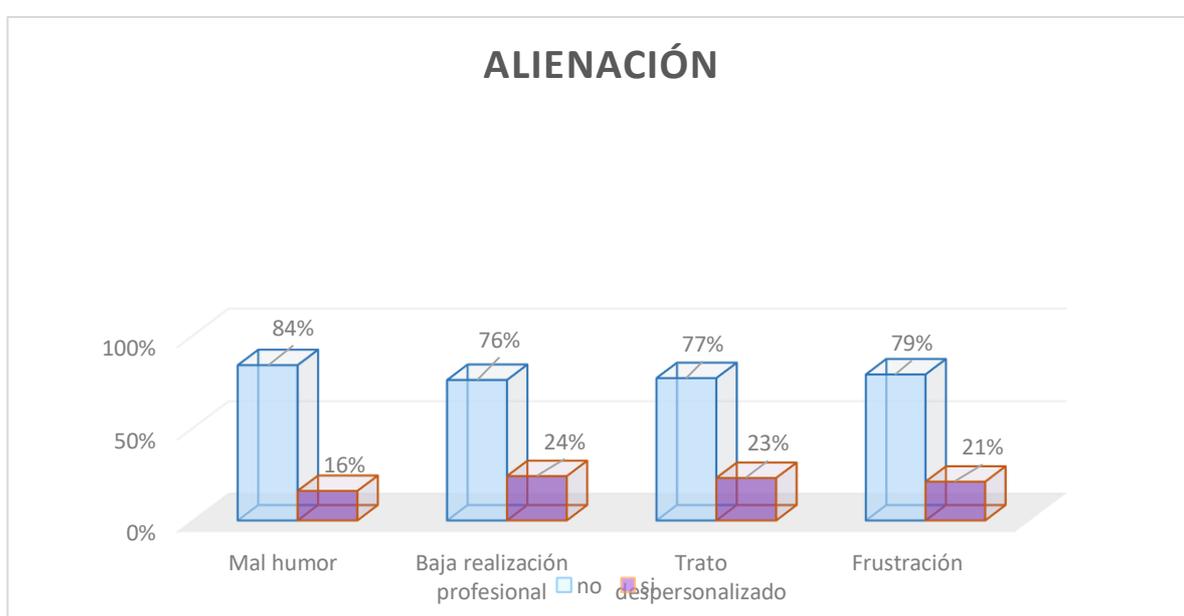
*Resultados de la dimensión efectos colaterales – escala de desgaste*



*Nota:* Tal y como muestra la figura 6 en la dimensión efectos colaterales se sigue manteniendo el porcentaje del 30 % de los colaboradores que indican tener sobrecarga de trabajo y agotamiento físico como los ítems de mayor relevancia.

**Figura 7:**

*Resultados de la dimensión efectos colaterales – escala de alienación*



*Nota:* Con respecto a la figura 7 se puede observar que el factor de alienación que comprende al estado anímico no es mayor al 30% en los colaboradores este número igual representa en lo que se puede considerar como una mejora en los resultados expuestos.

### **Resultados de Focus Group**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el focus group, el cual fue aplicado a 6 colaboradores de Gerencia de Educación y Deportes. En las siguientes tablas se muestra

número de colaboradores de acuerdo con área, sexo y condición laboral. Posteriormente se visualiza el análisis de las respuestas brindadas por los colaboradores de acuerdo a las áreas evaluadas las cuales son bienestar percibido, comunicación, carga laboral, horario, tipo de incentivos y actividades de recreación.

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron en el focus group como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

*Participación de colaboradores en focus group*

<b>Área</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración	2	33.33%
Educación	2	33.33%
Deportes	2	33.33%
Total	6	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron en el focus group según su sexo como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

*Participación de colaboradores de focus group de acuerdo con sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	2	33.33%
Mujer	4	66.67%
Total	6	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron en el focus group según su condición laboral como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

*Participación de Colaboradores de Focus Group de acuerdo con Condición Laboral*

<b>Condición Laboral</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Nombrado	1	16.67%
CAS	2	33.33%
Locadores de Servicio	3	50%
Total	6	100%

El objetivo del Focus Group fue conocer las necesidades y requerimientos de los colaboradores de GED, con la finalidad de mejorar la calidad de vida donde se le formuló a los participantes las siguientes preguntas sobre:

- Tiempo con la familia

Los participantes mencionaron que dedican tiempo a su familia los días Sábados y Domingos ya que de Lunes a Viernes se les complicaba compartir tiempo de calidad con sus familiares por la carga laboral, sin embargo, los participantes que son padres de familia mencionaron que a pesar de trabajar más de 12 horas diarias buscaban un espacio para poder atender a sus hijos o comunicarse con ellos para saber si se encontraban bien, en algunos casos los colaboradores también trabajan sábado y Domingo.

*“Es difícil generar un espacio con la familia, pero al tener como experiencia el año 2020, ya tanto mi familia como yo he decidido no contestar nada del trabajo a menos que las actividades estén planificadas los fines de semana, pero trato lo posible que estas se ejecuten durante la semana”.*

- Comunicación con el jefe inmediato

Los canales de comunicación más frecuente por el que se comunican los jefes y los colaboradores es el Whatsapp cuando es muy urgente se comunican por llamadas al celular, cuando es algo importante se envían correos, los temas por los que existe una comunicación es para delegar funciones son pocas las ocasiones que se comuniquen por un tema personal.

*“A mi jefe solo me llama cuando no le contesto los mensajes de Whatsapp, nunca me llama para preguntarme cómo estoy”.*

- Tipo de comunicación

Los participantes comentan que, si existe una comunicación constante que es netamente para realizar coordinaciones para la ejecución de actividades, talleres, otros comentan que cuando tuvieron algún problema sus jefes se comunicaron con ellos para brindarles soporte emocional,

sin embargo, algunos perciben que sus jefes no les brindan la confianza suficiente para comunicarse libremente.

*“Me llamó para preguntarme por mi estado de salud cuando me dio covid 19, pero esto no era frecuente”*

- Crecimiento profesional

En algunas áreas los participantes comentaron que, si existe crecimiento profesional como en la Gerencia de Deporte, mientras que en las otras áreas mencionaron que es complicado puesto que no se comunican las convocatorias de nuevas posiciones e incluso tienen que competir con personas externas a la institución.

*“La convocatoria CAS, demora mucho y es muy difícil, porque tienes que hacer una postulación pública, donde compiten muchas personas, no hay un ascenso inmediato”*

- Horario laboral

La mayoría de los participantes comentaron que están conforme con el horario de 8:00 am a 5:00 pm, sin embargo, lo que les gustaría es que se les respete los horarios ya que a veces tienen que trabajar más de 12 horas diarias ya sea por lo algunos talleres que acaban pasando la hora de salida o la carga laboral.

*“Es chistoso porque tu líder quiere que estés conectado en el horario de oficina, pero no te dicen nada cuando te ven conectado en talleres que son fuera de horario”*

- Tipos de incentivos

Los colaboradores mencionaron que les gustaría que implementaran un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos, bonos extras, días libres, reconocimientos, que incentiven el respeto profesional entre todas las áreas y cargos.

*“A eso no existe, en la GED, nunca me han dado un reconocimiento en mi equipo por algo que haya realizado por el equipo o por la Gerencia”*

- Comunicación con tus compañeros y líderes

Los participantes están interesados en socializar con sus compañeros de trabajo, sin embargo, no todos se conocen debido a que hubo cambio de jefes durante la pandemia e ingreso de personal nuevos, ellos manifiestan que les gustaría que la comunicación sea clara y concisa.

*“No conozco a varios que han ingresado en la pandemia, ya ni se quienes pertenecen al área, solo conozco a los de mi equipo”*

- Actividades de integración virtuales

Algunos participantes estaban de acuerdo con que se realice 1 vez al mes una actividad de integración, otros colaboradores estaban a favor de que se realice cada 3 meses por la carga laboral que tienen, algunos colaboradores estaban interesados en participar en actividades donde se junten ambas gerencias, mientras que otros quieren que se realice 1 actividad por cada gerencia.

*“Sé que hacen actividades, pero de las 3 que han hecho solo he podido participar en 1, porque se cruzan con las actividades que tenemos en equipo”*

*“Deberían hacer las actividades por grupos y en horarios distintos para que todos podamos participar”*

- Programas o actividades de recreación

Dinámicas de presentación para que se puedan conocer los diversos colaboradores de ambas gerencias, reuniones virtuales para realizar un reconocimiento al personal o área que cumple con su trabajo de manera eficiente, celebración de cumpleaños de forma virtual.

*“Ya no hacen los cumpleaños, deberían hacerlo, pero solo al mes, y si me gustaría conocer a todos, aunque sea virtual”*

### **Resultados de la Entrevista sobre el Bienestar Laboral**

La entrevista semiestructurada, fue aplicada a 6 colaboradores de Gerencia de Educación y Deportes. En las tablas siguientes se muestra número de colaboradores de acuerdo con área, sexo y condición laboral. Además, se visualiza el análisis de las respuestas brindadas por parte de los colaboradores de acuerdo con las preguntas.

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron en las entrevistas según el área que pertenecen como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

*Participación de colaboradores en entrevista de acuerdo con áreas.*

<b>Área</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración	2	33.33%
Educación	2	33.33%
Deportes	2	33.33%
Total	6	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron en las entrevistas según su sexo como se muestra en la tabla 9.

*Tabla 9*

*Participación de colaboradores en entrevista de acuerdo con sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	3	50%
Mujer	3	50%
Total	6	100%

En la siguiente tabla se muestra el número de colaboradores que participaron en las entrevistas según su condición laboral como se muestra en la tabla 10.

*Tabla 10*

*Participación de colaboradores en entrevista de acuerdo con condición laboral*

<b>Condición Laboral</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Obrero	1	16.67%
CAS	3	50%
Locadores de Servicio	2	33.33%
Total	6	100%

Las áreas evaluadas para la entrevista semiestructuran fueron el bienestar percibido, comunicación, carga laboral, horario, tipo de incentivos y actividades de recreación.

-Cuando se abordó el tema sobre bienestar laboral los colaboradores mencionaron:

Que el bienestar es sentirse bien, satisfechos, lo relacionaron con tranquilidad, comodidad, otros mencionaron que es sentirse feliz de las cosas que realiza, sentirse pleno en la vida, tener la oportunidad de seguir capacitándose y tener estabilidad laboral.

-Sobre sus hobbies y programas de recreación mencionaron:

Que les gusta leer, escuchar música, ver películas, salir de paseo, ir al cine, ir a la playa y jugar con sus hijos. Los colaboradores dijeron que “en nuestro programa tenemos espacios una vez a la semana donde podemos compartir y generar alguna actividad que sea de agrado del grupo o en los días festivos”.

-Acerca de la jornada laboral y las solicitudes de “última hora” mencionaron:

Que 1 o 2 veces por semana se quedan trabajando más de 8 horas y esto depende de la información que soliciten las otras áreas. Otros colaboradores trabajan 2 horas extras diarias por los pendientes que tiene que realizar.

-Los colaboradores mencionaron sobre la carga laboral:

Que los sábados o fuera del horario de trabajo tienen llamadas, correos electrónicos donde solicitan un entregable o donde desean alguna información a lo cual tienen que poner pausa en su espacio familiar para responder a las solicitudes.

-Los colaboradores mencionaron sobre su salario lo siguiente:

Algunos colaboradores mencionaron no estar satisfechos con su sueldo, puesto que es incompatible con todas las funciones que realizan, otros mencionaron que con su sueldo solo pueden cubrir sus necesidades básicas.

-Los colaboradores mencionaron sobre trabajo en equipo lo siguiente:

Tener una buena relación y apoyarse mutuamente entre compañeros un colaborador dijo “tengo un grupo muy unido de amistades en mi programa y en general en la gerencia muy buenas amistades con las que en estos tiempos difíciles emocionalmente por la pandemia he podido contar con su apoyo”

-Los colaboradores mencionaron lo siguiente sobre la comunicación:

Que, si existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, sin embargo, la comunicación con sus jefes es por WhatsApp y correos para formalizar documentación.

-Los colaboradores respondieron sobre la estabilidad laboral en la institución:

Manifestaron haber sentido preocupación por el tema laboral al inicio de la pandemia, sin embargo, pasando los meses se sintieron más estables laboralmente.

-Acerca de capacitaciones y oportunidad de crecimiento profesional mencionaron:

El crecimiento laboral es un poco lento y no se da para todas las áreas de la misma manera, algunos colaboradores no ven un futuro en la gerencia de educación y deporte, ya que consideran que no está acorde con su carrera profesional. Con relación a las capacitaciones mencionaron que en la gerencia realizaron capacitaciones de office y la Biblioteca Nacional brinda cursos, talleres gratuitos.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

- El 54% de los colaboradores tienden a sentirse insatisfechos e intranquilos en su ambiente de trabajo, esto puede deberse a que la institución no les brinda los recursos para mejorar el bienestar laboral.
- Así mismo, la desconfianza, incertidumbre son sentimientos recurrentes que sienten en el entorno laboral, esto puede deberse a la inadecuada comunicación que tienen los jefes con los colaboradores ya que algunos se limitan a enviar mensajes por whatsapp creando confusión en el equipo.

- La inadecuada comunicación que existe entre los colaboradores y sus jefes genera un mal clima laboral, algunos colaboradores mencionaron que el estado de ánimo de sus jefes causa que no se sientan en confianza para comunicarse libremente.
- Los malestares físicos como trastornos digestivos, dolores de cabeza, insomnio, dolores de espalda, tensiones musculares que tienen los colaboradores estos síntomas se asocian al estrés que están expuestos por la sobrecarga de actividades y las largas jornadas de trabajo que tienen que realizar.
- El 30% de los empleados han sentido en estos últimos meses desgaste emocional, agotamiento físico y saturación mental esto puede deberse a los escasos programas de recreación que la institución brinda.
- Los colaboradores sienten un alto nivel de compromiso enfocado a la comunidad y de servicio al cliente externo puesto que trabajan más de 12 horas diarias e incluso sábado y Domingos para llegar a la comunidad.
- La Subgerencia de Deportes se percibe más unida y sólida que la Subgerencia de Educación, en las evaluaciones ellos muestran mayor motivación para realizar sus actividades y tienen una mejor relación con sus jefes directos.
- Los colaboradores muestran una relación de lealtad hacia la institución, sin embargo, esperan ser reconocidos por sus logros de forma continua, puesto que sienten que no son valorados en la institución y tampoco sienten una motivación constante por sus jefes directos.

- Las largas jornadas de trabajo generan que no tengan tiempo para realizar actividades recreacionales con sus familiares o proyectos personales, por lo que sienten que en la institución no pueden desarrollarse profesionalmente.
- La remuneración es un reforzador para los colaboradores, sin embargo, consideran que por las actividades que realizan deberían de ganar lo mismo que otros compañeros que realizan tareas similares y son mejor remunerados.

### **2.3 Conclusiones diagnósticas**

-Los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes no gozan de un bienestar laboral, ya que se sienten insatisfechos e inconformes con lo que les brinda la institución e incluso algunos tienen efectos colaterales de somatización que son causadas por las condiciones laborales.

-Las condiciones laborales en las que los colaboradores se desenvuelven no afectan en la efectividad del colaborador, puesto que ellos están comprometidos con los objetivos de la institución, sin embargo, sienten que no son reconocidos tanto por la institución y como el líder.

-La calidad de vida de los colaboradores está siendo afectada puesto que laboran 12 horas al día aproximadamente de lunes a sábado e incluso domingos, en los días de descanso reciben llamadas por temas laborales, la encuesta de bienestar laboral determinó que 35 colaboradores tienen efectos colaterales de somatización afectando su salud física.

### **III: Marco teórico conceptual**

#### 3.1. Antecedentes y bases teóricas

##### 3.1.1 Antecedentes

Los estudios que se muestran como antecedentes son de los últimos 5 años. Estas fueron revisadas de repositorios de revistas como Scielo, Redalyc, Dialnet, Ebsco, de universidades como la Universidad San Martín de Porres (USMP), Universidad de Ciencias Aplicadas UPC, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA) entre otros. Cabe resaltar que no se encontraron estudios nacionales referentes a programas de intervención que puedan contribuir con este proyecto por lo que se consideró investigaciones de tipo descriptivo sobre bienestar laboral. El periodo de la búsqueda contempla estudios del año 2016 hasta el 2020.

##### Antecedentes nacionales

En la búsqueda de antecedentes nacionales relacionados a programas de bienestar laboral no se encontró información variada sobre programas realizados en Perú, sin embargo, se encontraron investigaciones sobre propuestas de programa de calidad de vida laboral e investigaciones de bienestar laboral que se utilizaron como antecedentes ya que tienen relación con la variable de este programa.

León (2020), realizó un programa en Perú sobre bienestar emocional y cómo influye en el estrés laboral del personal de un puesto de salud, la metodología de tipo de estudio pre experimental, su objetivo fue comprobar la influencia de un programa de desarrollo de bienestar emocional y el estrés en un puesto de salud, la muestra se conformó 10 empleados de un puesto de salud de Nuevo Chimbote, se el cuestionario (Job Stress Survey; JSS) de Spielberger y Vagg

(2010). En el análisis se obtuvo como respuesta positiva demostrando de manera demostrativa la disminución del estrés laboral en trabajadores de un puesto de salud.

Sánchez (2019), realizó una investigación en Perú sobre la calidad de vida laboral y cómo influye en la rotación de una compañía financiera de la ciudad de Lima, el tipo de la investigación fue cuantitativo de diseño experimental de tipo cuasi experimental, su objetivo fue implementar y diseñar un programa de calidad de vida a fin de bajar el índice de rotación, la muestra fue de 17 colaboradores de la compañía financiera. Como técnicas de evaluación se utilizó la observación y el cuestionario de calidad de vida laboral de Gohisalo (2010), los resultados indican que más de 47% de colaboradores se encuentran con un nivel bajo de calidad de vida laboral, como consecuencia se recomendó el diseño e implementación de un programa de calidad de vida laboral.

Bonifacio (2019), realizó una investigación en el Callao acerca de Bienestar laboral empresa Perubar S.A, el tipo de investigación fue descriptiva de diseño no experimental de corte transversal, como objetivo se tuvo que evaluar el nivel de bienestar laboral de los operarios del almacén, su muestra estuvo conformada por 60 operarios del almacén de sexo masculino, para la evaluación se utilizó el cuestionario de Bienestar Laboral, que evalúa el factor de logro, el factor de reconocimiento, el factor utilizó e trabajo en sí, el factor de responsabilidad y factor promoción, como resultado se obtuvo que el 58% de los trabajadores tienen un bienestar laboral en nivel medio.

Borja y Salgado (2018), realizaron una investigación en Arequipa sobre bienestar laboral en trabajadores de la empresa Fratelli Perú S.A.C, el tipo de investigación fue descriptivo de diseño no experimental de corte transversal, tuvo como finalidad evaluar el nivel de Bienestar Laboral que presentan los trabajadores, la muestra estuvo conformada por 20 trabajadores, se utilizó el cuestionario tipo Likert de Bienestar Laboral y el cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC

elaborada por Palma (1999), se obtuvo como resultado que el Bienestar Laboral se encuentra en un nivel regular, con un valor total de 89.1, el porcentaje de trabajadores que se sienten distantes es significativamente mayor al equilibrio de una empresa.

#### Antecedentes internacionales

Bolaños, González, Guevara, Caridad y Sierra (2020), realizaron un estudio en la ciudad de Bogotá sobre bienestar laboral en trabajadores de una compañía de confecciones, la investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, tuvo como objetivo crear un programa de bienestar laboral, a fin de optimizar la calidad de vida profesional, familiar y personal que labora en la empresa Tadi Ltda, la muestra estuvo conformada por 40 trabajadores, se diseñó un plan de intervención que involucra actividades que fortalecen el bienestar laboral de los colaboradores, el instrumento con el que se evaluó fue el de calidad de vida laboral CVT-GOHISALO, Los resultados indican que los colaboradores tienen poca satisfacción laboral, debido a las largas horas que pasan en el trabajo y las pocas oportunidades de desarrollo que les brinda la organización, lo que demuestra una desfavorable calidad de vida laboral.

Oliveros (2019), realizó un estudio en Bogotá sobre un programa de bienestar laboral, de tipo cuantitativo, no experimental de corte transversal descriptivo, el objeto del estudio fue crear un programa de bienestar laboral dirigido a los empleados de una compañía del sector salud. La muestra está conformada por 99 trabajadores que prestan servicios con el Hospital San José, como intervención se presentó un Programa de Bienestar Laboral donde se utilizó el Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo, para medir el perfil motivacional hacia el trabajo de los colaboradores. Los resultados presentan niveles bajos es por ello por lo que se inscribió

a los colaboradores a subprogramas específicos de formación; de desarrollo de personas; de trabajo en equipo; colaborador del trimestre y acciones de bienestar.

Bonilla, Caballero, Contreras, Herrera y Tafur (2019), realizaron un proyecto en Bogotá sobre un programa de bienestar laboral para el centro comercial el gran san Victorino, fue experimental, el objeto del proyecto fue crear una propuesta de programa para los colaboradores, se utilizó un metodológico mixto para la evaluación se utilizó técnicas de encuesta estructurada aplicada a 47 participantes, también una entrevista semiestructurada a las personas que tienen cargos estratégicos. En el resultado se descubrió que se requieren que se ejecute diversas actividades para mejorar el trabajo en equipo, actividades deportivas, finalmente se propuso un programa de bienestar laboral para los colaboradores administrativos y operativos, con la finalidad de proveer herramientas recreativas, educativas y de salud con esto se espera que se mejore el clima organizacional, la creatividad, el desarrollo profesional el trabajo en equipo y la productividad.

Venegas (2018), llevó a cabo una investigación en Bogotá sobre el bienestar laboral en funcionarios del sector público. La investigación es explicativa, el diseño es no experimental, el objetivo fue realizar una propuesta de mejora del modelo de bienestar laboral se aplicó elementos de calidad de vida laboral, participaron 335 colaboradores del servicio de alcantarillado, La propuesta de intervención estuvo basada en un modelo de bienestar para la EAB-ESP con componentes que impactan el bienestar laboral, se utilizó el Inventario de Burnout de Maslach y el Cuestionario de Bienestar laboral, como resultado se obtuvo que el bienestar laboral de los trabajadores de alcantarillado se percibe adecuado.

Merino (2017), realizó un estudio en Ecuador sobre cómo se relaciona el bienestar laboral, estrés y cómo influye en el rendimiento de los colaboradores del servicio de emergencia del hospital General Docente Riobamba. Esta investigación es tipo descriptivo, el diseño es no

experimental, tuvo como objetivo diseñar un programa de bienestar laboral que mejore la productividad y reduzca el estrés, la muestra está constituida por 20 licenciadas de enfermería, la intervención del programa tiene una duración de 8 meses el cual consta de 5 talleres, relajación, motivación, trabajo en equipo, solución de conflictos, higiene y seguridad industrial. Se utilizaron los siguientes técnicas e instrumentos para evaluar, encuesta para medir el estrés, entrevista semiestructurada, como resultado de las evaluaciones se evidencio que el personal cuenta con un nivel de estrés que dificulta que tengan un buen desempeño laboral, es por ellos que se le recomendó la ejecución del programa de bienestar laboral con la finalidad de optimizar la salud laboral de los colaboradores.

La revisión de la información basada como antecedentes dan muestra que los estudios buscan conocer primero sobre el nivel de bienestar de los colaboradores en las organizaciones, así como de plantear estrategias que ayuden a mejorar la calidad de vida del colaborador.

### 3.1.2 Bases teóricas

#### **Bienestar laboral**

Diversos autores investigaron sobre bienestar laboral es por ello por lo que existen varias definiciones según cada autor, para Domínguez (2016) el bienestar laboral reside en mejorar la cotidianidad del colaborador al momento en que este realiza las actividades encomendadas por la organización donde se desenvuelve laboralmente, promoviendo el bienestar social y familiar.

Es fundamental recalcar como el bienestar laboral se relaciona de manera positiva en el ámbito social. Arenas (1993) menciona que el término de bienestar laboral se utiliza para destinar los programas de servicios que benefician a los trabajadores con el objetivo de cubrir

sus necesidades sociales, económicas y culturales fomentando una buena relación dentro de la institución.

Los beneficios que conceden las organizaciones tienen como finalidad satisfacer las necesidades de los empleados creando programas donde se sientan satisfechos en su ambiente de trabajo. Vigoya (2002) lo define como un conjunto de beneficios y programas que brinda soluciones a las necesidades del individuo influyendo en el entorno social y en la funcionalidad de la organización, también se da cuando se motiva a los empleados estimulando su desarrollo personal para que este se sienta cómodo y sea productivo enfocándose en el entorno entre compañeros con la finalidad de crear una fuerza laboral.

Estos programas se otorgan con el fin de que los empleados tengan un adecuado desarrollo personal creando vínculos de confianza con la organización donde laboran y sus compañeros. Es un estado que desean los colaboradores cuando se realizan sus actividades en su centro de labores. El bienestar laboral según Codina (2016) se logra por medio de proyectos a fin de brindar mejores condiciones en diversos aspectos de la vida del trabajador como en la laboral, personal, familiar y social. Esto se orienta en ofrecer a los empleados situaciones donde se les satisface sus necesidades con la finalidad de que se desenvuelven de acuerdo con lo que requiere la organización.

La remuneración, el clima laboral, la motivación, el trabajo en equipo, la relación social en la organización, seguridad ocupacional, tipos de contratación y ambientes de trabajo son elementos que afectan el bienestar laboral (Muñoz, 2007). Estos componentes laborales mencionados tienen un impacto en el empleado, si impacta de forma positiva aumentará el bienestar laboral, si es de manera contraria afectará en el rendimiento del colaborador.

## **Importancia del Bienestar Laboral**

El Bienestar laboral puede ofrecer múltiples ventajas, según Sánchez (2016) hoy en día las empresas les brindan reconocimiento a los empleados creando programas de bienestar laboral con el objetivo de optimizar la calidad de vida de los colaboradores promoviendo la integración y el clima organizacional, extendiendo el programa al núcleo familiar de los colaboradores a fin de que crezca el sentido de pertenencia hacia la organización.

El bienestar laboral proyecta el grado de relación que existe entre los pares y líneas jerárquicas dentro de un ambiente laboral propicio, caracterizado por un clima apacible de trabajo en equipo, remuneración internamente equitativa como externamente competitiva, adaptada a cada puesto laboral y seguridad ocupacional; los cuales motivan el continuo crecimiento profesional. Si lo anterior fuese no aceptado, se vería un impacto negativo y dañino tanto en la organización como en la persona a nivel de productividad y salud mental, respectivamente (Muñoz, 2007).

Toda organización debe brindar un seguimiento en base al logro del bienestar laboral en sus colaboradores, reforzando cada variable indicada toda vez que pueda mejorarse a través de una comunicación efectiva y horizontal, un beneficio laboral no está determinado necesariamente con aspectos monetarios; sin embargo, fortalecen el crecimiento en costos de una empresa en el mercado, dicho costo debe ser proporcional al aumento de productividad, sino fuese el caso implicaría un aumento en los productos o servicios hacia el target consumidor desequilibrando la calidad de vida de las personas y sometiendo el bienestar común (Castillo, 2015). Lo anterior, conlleva a crear un escenario improductivo tanto a nivel de empresas como de consumo por parte de la población logrando generar déficit en el crecimiento laboral y profesional en una sociedad. Es por ello poder ejercer un programa que brinda las herramientas como

oportunidades necesarias para llevar a cabo un adecuado nivel de bienestar laboral en los colaboradores.

### **Modelo Teórico de Bienestar Laboral General**

Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, (2010) plantean un modelo teórico llamado Bienestar Laboral General que tiene dos dimensiones la dimensión de bienestar psicosocial que está basado en tres escalas afectos, competencias y expectativas. Así como la dimensión de efectos colaterales que desenrollan las escalas de somatización, agotamiento y alineación.

Otros autores como Watson y Tellegen (1985) mencionan que en el bienestar laboral hay dos dimensiones de afecto, el positivo y el negativo: El afecto positivo simboliza la dimensión de emocionalidad placentera, a través de motivación, energía, deseo de afiliación y sentimientos de dominio, logro o éxito. Así mismo el afecto positivo alto trae consigo sentimientos de satisfacción, entusiasmo, amistad, unión y confianza. Está relacionado con el optimismo, resiliencia y extroversión. Lo contrario es el afecto negativo representado por la dimensión de la emocionalidad displacentera, el malestar que se manifiesta por los miedos, inseguridades, inhibiciones y frustración, los que experimentan afecto negativo alto muestra desinterés, tristeza, angustia, envidia y culpa.

El concepto de competencias en modelo de bienestar laboral general Bisquerra y Pérez (2007, p. 69) lo entienden como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidades que son útiles para comprender y lograr expresar de manera adecuada los fenómenos emocionales, estas competencias emocionales son fundamentales en las personas

responsables y efectivas, potenciándolas a una mejor adaptación favoreciendo el afrontamiento a las diversas circunstancias de la vida.

En la escala de expectativas Vadillo (2013) recomienda que debe haber un equilibrio entre las exigencias del puesto y las necesidades emocionales de los colaboradores. Cada persona tiene motivaciones y expectativas diferentes. Según esta escala de expectativa las personas se sentirán motivadas a realizar actividades que les permita obtener recompensas que consideran de valor. Conocer cuáles son las expectativas y necesidades de los trabajadores permitirá realizar acciones con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral.

La escala de bienestar general evalúa la somatización que es cuando el colaborador convierte un malestar emocional en físico, Según Muñoz (2009) este es un mecanismo de defensa inconsciente en el cual la persona desvía la atención del conflicto psicológico que le genera ansiedad. Identificar los casos de colaboradores que generan síntomas que afectan su salud debería ser compromiso de la organización.

El agotamiento es una dimensión de la escala que según Freudenberger (1974) se refiere a un estado mental caracterizado por el bajo rendimiento laboral, que se conduce con una sensación donde el colaborador siente frustración, impotencia e incapacidad para alcanzar sus objetivos laborales.

Así mismo existe la dimensión de alienación que según Marx (1844) es cuando la persona se siente externo a su trabajo, no siente que pertenece a su esencia, siente infeliz y miserable, no logrando desarrollar energía física y mental para ejercer su trabajo, no se siente presente en su trabajo experimenta una soledad cuando está trabajando, considerándolo como un trabajo no voluntario sino forzado. Los factores que se encuentran en la escala de alienación son importantes evaluar para conocer si son las condiciones del trabajo que hacen que la persona se

sienta forzada en su trabajo o por el contrario el trabajador está en un ambiente donde puede desarrollarse y satisfacer sus necesidades.

### **Teorías de motivación que se relacionan con el Bienestar Laboral**

Existen pocas teorías y definiciones de bienestar laboral, debido a la complejidad de sus características a nivel individual, grupal y organizacional (Wallace, Lemaire & Ghali, 2009).

Es por ello por lo que la motivación es una variable que se relaciona directamente con el bienestar laboral, varios autores concuerdan que tener un trabajo que motive al trabajador a fin de conseguir recompensas, adecuadas condiciones laborales, favorecen la presencia del bienestar laboral (Berg, 1990; Lyubomirs, 2001; Peiró, Ayala, Tordera, Lorente & Rodríguez, 2014; Dailey, Burke & Carberry, 2018).

Existen teorías de motivación que acotan que el bienestar laboral puede ser influenciado por factores internos y externos, relacionados y no relacionados con el trabajo como la Teoría del Factor Dual Herzberg y Teoría de los Tres impulsos de McClelland.

#### **Teoría del Factor dual Herzberg**

Esta teoría tiene como referencia la motivación en el trabajo enfocándose en el bienestar de los trabajadores. Herzberg (1959) plantea dos factores que afectan el comportamiento del colaborador en su centro de labores los extrínsecos y los intrínsecos.

**Factores Extrínsecos:** Se tratan de las condiciones de trabajo como el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo, llamados factores de higiene.

***Factores intrínsecos:*** Son factores como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Según Herzberg (1959) los factores que crean satisfacción en el trabajo son distintos de los que generaban insatisfacción, es por ello por lo que si se eliminaban los factores que generaban insatisfacción podían crear ambientes de trabajo agradables, sin embargo, no necesariamente generaban motivación.

Los factores higiénicos concuerdan con los niveles más inferiores de la necesidad jerárquica de Maslow. Mientras que los factores motivadores se relacionan con la consideración y autorrealización (Leidecker & Hall, 1989).

Los factores cuando son adecuados generan que los trabajadores no estén insatisfechos, sin embargo, tampoco estarán satisfechos o motivados, es por ello por lo que si lo que se busca es motivar a las personas esta teoría plantea que se tienen que utilizar los factores intrínsecos para aumentar la satisfacción de los trabajadores. El autor plantea que los factores extrínsecos se utilizan para prevenir la insatisfacción laboral y para generar satisfacción en los colaboradores se utilizan los factores intrínsecos o motivadores. Los factores intrínsecos que generan satisfacción se relacionan con las recompensas, reconocimiento, entre otros y los factores externos para reducir la insatisfacción laboral son las condiciones físicas, salarios, buen clima laboral entre otros.

Para Syptak (1999) la teoría de factor dual para aplicarse debe cubrir los factores de higiene, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo agradable para generar satisfacción en los empleados.

La teoría de Herzberg sirvió para crear el concepto de Job Enrichment por la relación de los factores motivadores que enriquecen el ámbito de trabajo como las tareas estimulantes, el

sentimiento de autorrealización, sentimiento de logro, autorrealización y mayor responsabilidad (Engel & Redmann, 1987).

### **Teoría de los Tres impulsos de McClelland**

El autor de esta teoría realizó investigaciones en gerentes y ejecutivos para formular su teoría de necesidades, utilizó pruebas y técnicas proyectivas para medir y definir los motivos humanos.

Como resultado de su investigación se expuso que las necesidades humanas se clasifican en 3 categorías como:

- a. La necesidad de logro: es el impulso de alcanzar el éxito, las personas que se inclinan a este impulso buscan realizar actividades retadoras, les gusta tener el control, intentan relacionarse con personas que le aseguren el éxito, son personas que confían en sus posibilidades, mostrando preferencia a escenarios que le brinden retroalimentación inmediata, tienden a no involucrarse en contextos exploratorios. Los colaboradores que tienen este impulso se sienten satisfechos cumpliendo sus metas. Según McClelland (1985) estos se sentirán motivados recibiendo más responsabilidades en sus ambientes de trabajo, recibiendo retroalimentación.

Sheppard y Belitsky (1966) realizaron estudios que demostraron que las personas con necesidades de logro tienden a cambiar de entornos laborales con facilidad adaptándose a las nuevas condiciones laborales que ofrecen los empleos.

- b. La necesidad de poder: las personas con este se sienten motivados dirigiendo, influyendo, y dominando desean conseguir que las otras personas cambien su manera

de comportarse, sienten el deseo de controlar a las personas este se asocia a las personas autoritarias, puede que estas personas con necesidad de poder se sintieron débiles e indefensos en la infancia, en el ámbito laboral estas personas suelen tener un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores. Los trabajadores con esta necesidad sienten satisfacción teniendo puestos de influencia donde pueden ejercer su poder y controlar a otros colaboradores.

Según Naranjo (2009) los colaboradores que tienen un nivel alto de motivación de poder utilizan más tiempo en ejercer autoridad persuadiendo a otros y sintiéndose incómodos si no ejercen autoridad.

- c. La necesidad de afiliación es una necesidad de tipo social estas personas tienen a preocuparse por el reconocimiento ajeno, prefieren trabajar en equipo, sienten que mantener las relaciones interpersonales es más gratificante que tomar decisiones, les gusta trabajar en lugares donde existe un clima laboral favorable, puesto que encuentran satisfacción en actividades sociales e interpersonales.

Según Kreitner & Kinicki (1997), algunos colaboradores exhiben fuertes sesgos hacia una necesidad motivacional que perjudica su estilo de trabajo por su necesidad satisfacer y ser agradable en el entorno de trabajo, afectando su capacidad de tomar decisiones. Esta teoría tiene algunas críticas, sin embargo, existen diversos estudios que mencionan que la teoría de McClelland (1985) hasta la actualidad es la adecuada para estudiar la motivación laboral.

## **Bienestar Laboral en Tiempos de COVID-19**

La crisis sanitaria del Covid-19 es una de esas crisis no evitables que afectan por sí mismas el bienestar laboral. Edelman (2020), realizó una investigación de cómo afecta la crisis sanitaria a los empleados los encuestados mencionaron la acción organizacional para ayudar a abordar los problemas sociales que surgieron por la pandemia con el fin de resguardar el bienestar y la seguridad de los empleados.

Los colaboradores exigen un compromiso social en sus centros de labores que permite establecer un vínculo de confianza y estabilidad con la organización, ya que varios trabajadores sienten una inestabilidad laboral por la reducción de personal en las empresas. Esta idea viene reforzada por las respuestas a la afirmación de que las compañías deben hacer todo lo posible para salvaguardar el bienestar y la seguridad económica de sus empleados incluso si eso significa sufrir grandes pérdidas financieras hasta que termine la pandemia (Xifa, 2020)

Los entrevistados mencionaron que para ellos es fundamental que las organizaciones brinden información veraz y completa, puesto que como empleados se encuentran preocupados de las condiciones sanitarias que brindan las empresas, estabilidad laboral y cuáles serían los procedimientos si llegaran a contagiarse, según Moreno (2011) los riesgos psicosociales son condiciones laborales que pueden afectar la salud de los trabajadores, física o mentalmente.

Los colaboradores se sienten afectados por la situación actual, se preocupan por los cambios que surgen inesperadamente, según las cifras publicadas por la OMS (2020) han registrado aproximadamente 2 millones de casos positivos para covid-19 alrededor del mundo, esto les genera un impacto en sus emociones de forma negativa ya que varios han pasado por un proceso de duelo en esta pandemia.

## **Emociones Positivas, Salud y Bienestar Laboral**

Existe un modelo de Fredrickson (2021) que plantea con la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas que favorecen a la evolución y el desarrollo de la persona. Este modelo tiene aplicaciones en el ámbito laboral donde el contexto si es limitante produce emociones negativas y restringen el repertorio pensamiento-acción del trabajador y en consecuencia afectando la creatividad y el desarrollo eficaz del colaborador. Mientras que las emociones positivas como consecuencia aumentan este repertorio, desarrollando recursos duraderos que favorecen el crecimiento personal del colaborador.

Mediante la adaptabilidad de emociones y la creación de espirales positivas, esto favorece en la cognición y como consecuencia existe un rendimiento laboral sobresaliente. Emociones como la alegría generan un clima positivo en el trabajador y en sus colegas, mejorando el trabajo en equipo, la capacidad de resolver problemas de forma creativa, el bienestar laboral y la productividad (Morales y Montes, 2012)

En el bienestar laboral es fundamental que los trabajadores tengan emociones positivas, ya que fomentan una buena salud en la organización, esto influye en el clima laboral positivo, la calidad de trabajo, puesto que los trabajadores al sentir emociones positivas en sus centros de trabajo se sienten motivados. Sin embargo, los colaboradores al encontrar condiciones laborales que no son favorables para su bienestar sienten emociones negativas. Es importante que los profesionales de recursos humanos sean sensibles a las emociones de sus clientes y compañeros de trabajo para brindar soporte emocional en situaciones de conflictos interpersonales o escenarios cotidianos laborales (Feldman & Blanco 2006).

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

El bienestar y calidad de vida están enlazados en base a reanimar el confort en la vida laboral junto a la satisfacción individual en el trabajo, Kast y Rosenzweig (1987) explican que en el día a día muchas organizaciones anhelan integrar a su equipo de trabajo personas resilientes, pero no logran fomentar ello en el colectivo real activo, es decir, es parte del líder de la organización fomentar dicha forma de pensamiento para generar bienestar a nuevos participantes que se sumen en el objetivo común de la empresa. Esta estrategia que crea el líder tiene como objetivo mejorar la calidad de vida en las organizaciones, a través de la potenciación de las habilidades y aptitudes de los colaboradores, creando actividades estimulantes y satisfactorias (Rodríguez, 1998).

Los trabajos estimulantes generan autonomía y responsabilidad en los empleados, así como los beneficios que otorga a la empresa generan seguridad y reconocimiento. La combinación del cumplimiento de necesidades y las condiciones ambientales tienen un efecto positivo en la calidad de vida y en el equilibrio emocional del empleado. Este se enlaza con el bienestar psicológico mejorando en la productividad. Según Segurado y Agulló (2002) la calidad de vida laboral tiene como objetivo generar un mayor grado de humanización en el ambiente de trabajo, al diseñar puestos de trabajo ergonómicos, condiciones saludables y organizaciones democráticas capaces de cubrir las necesidades y expectativas de los colaboradores ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional se genera una buena calidad de vida para el trabajador.

## **Factores Determinantes del Bienestar Laboral**

Según Garrosa y Carmona (2011) existen factores que inducen el bienestar laboral como:

Cultura organizacional saludable: las organizaciones saludables son las que comparten sus valores y comportamientos éticos, transmiten a sus empleados un lugar sano caracterizado por valores que se comparten generando emociones positivas que traen consigo comportamientos éticos, como el ser solidario con los compañeros, trabajo en equipo que fomenta las relaciones sociales.

El clima laboral positivo: radica en las relaciones interpersonales satisfactorias, un entorno de trabajo amistoso genera relaciones duraderas y seguras, sin embargo, las organizaciones con un entorno de trabajo negativo fomentan relaciones poco amistosas, hostiles que favorecen a conductas violentas.

La clarificación de roles: genera una sensación de seguridad por parte del colaborador, evita situaciones de confusión en las funciones. Las condiciones de trabajo deben evitar una sobrecarga en la distribución de actividades, generando más equitatividad en el trabajo correspondiente a los recursos que tiene el trabajador.

El liderazgo: es un factor importante ya que el líder debe contar con destrezas de comunicación, motivación, resolución de conflictos y trabajo en equipos, un liderazgo eficaz logra evitar complicaciones graves en las organizaciones. Un liderazgo eficaz y flexible es más conveniente para orientarse al bienestar laboral.

El apoyo social en las organizaciones son un elemento que favorece la disminución de trabajadores que experimentan patologías laborales, en un problema laboral el trabajador debe recibir apoyo y reconocimiento por parte de la organización.

La participación favorece a la formación y al crecimiento personal del colaborador que se involucra, ya que esto implica que utilice técnicas de resolución de problemas y realicen un

análisis de la situación, el generar alternativas de solución y el trabajo en equipo potencian las habilidades blandas del colaborador.

Desarrollo profesional: en una organización es fundamental para mejorar el bienestar laboral, un ambiente de trabajo que facilite el desarrollo personal y profesional, este debe permitir que el colaborador sienta que su trabajo le ofrece los recursos necesarios para aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades, al igual que debe ser un ambiente de trabajo retador que genere nuevas experiencias.

### 3.2. Definición de términos básicos

#### **Bienestar laboral**

Según Estrada y Ramírez (2010), el bienestar laboral es cuando la persona se siente satisfecha en la organización donde labora, ya que siente que sus necesidades individuales y profesionales están cubiertas permitiéndoles asumir nuevos retos.

#### **Programa**

Proyecto ordenado de actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto (RAE, 2014).

#### **Institución pública**

Organización que ejercita su trabajo a favor estatal, formando parte del gobierno nacional (Solano, 2014).

#### **Trabajador público**

Trabajador que brinda apoyo al trabajo del funcionario público ejecutando funciones y actividades para realizar las decisiones de los funcionarios (Calderón, 2011).

### 3.3 Justificación de la intervención

A nivel teórico, el presente estudio es importante puesto que pretende conocer la propuesta teórica del Modelo Bienestar laboral y sus dimensiones: bienestar psicosocial y efectos colaterales en una institución de estado, verificará la vigencia teórica del modelo y su influencia significativa en los trabajadores, aportando conocimientos a la sociedad científica especializada en el tema para futuras discusiones.

A nivel práctico, realizar un programa de bienestar laboral es importante puesto que su aplicación en la institución cubrirá necesidades identificadas de reconocimiento y condiciones laborales, solucionara problemas psicosociales y de somatización que padecen los colaboradores causados por las condiciones en las que se desenvuelven, con el programa se podrá realizar cambios con el fin de potenciar y mejorar el bienestar laboral.

A nivel metodológico, el presente estudio es importante porque proporciona a la comunidad científica y a los profesionales de Psicología un programa de bienestar laboral en una institución del estado que consta de talleres, charlas, cursos que podrá ser utilizada en otras instituciones con la finalidad de mejorar el bienestar laboral.

## **IV: Plan de intervención**

### 4.1 Objetivo general

Reducir la brecha existente sobre el déficit de Bienestar Laboral en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

### 4.2 Objetivos específicos

1. Concientizar a los colaboradores sobre el bienestar y la importancia de esto en la calidad de vida.
2. Reducir las condiciones de malestar físico y emocional presentado por los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.
3. Implementar acciones que refuercen el reconocimiento hacia el colaborador.
4. Comunicar acciones orientadas al bienestar laboral para los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.

### 4.3 Actividades

El desarrollo de las siguientes actividades está formulado en base a la teoría de Bienestar Laboral General, la cual hace mención al desarrollo de dos aspectos fundamentales en la vida de la persona que están relacionadas al Bienestar Psicosocial y efectos colaterales. El objetivo general de esta propuesta de intervención va dirigido a reducir la brecha de Bienestar en el colaborador de la Gerencia de Educación y Deportes a través de sus objetivos específicos que van orientados a la identificación y concientización de la importancia de Bienestar, desarrollo

de actividades físicas y psicológicas, así como establecer un adecuado plan de reconocimiento al colaborador.

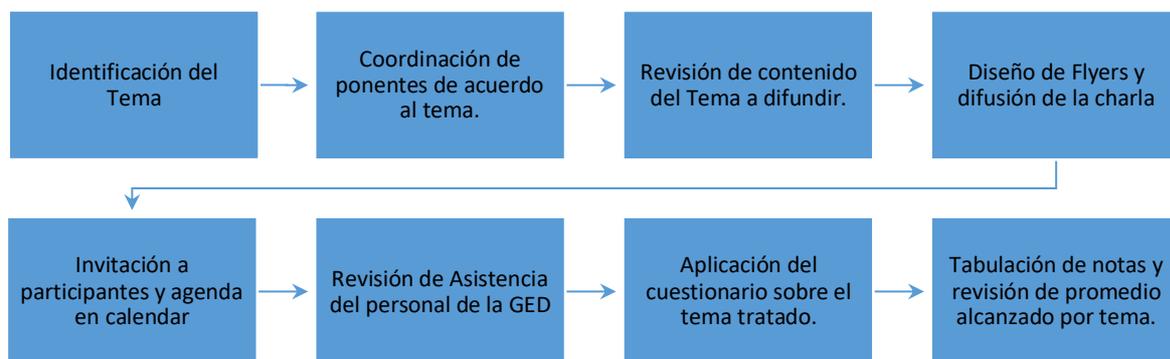
Estas acciones se desarrollarán en el periodo de Mayo a Diciembre del año 2021, de acuerdo al cronograma de actividades planteado líneas abajo. Asimismo, se indica a través de gráficos el desarrollo de la gestión a realizar por cada actividad, así como cuadros donde se explica la estrategia y recursos a utilizar.

**Actividad 1:** Brindar charlas sobre el significado, importancia y beneficios del Bienestar Laboral.

Objetivo: Lograr la participación de los colaboradores a fin de que conozcan y comprendan la importancia del bienestar en el trabajo para la calidad de vida.

Estrategia: El desarrollo de la actividad consta de 4 charlas de 1 hora cada una, 2 veces por mes en el periodo de Mayo a Junio y se desarrollará vía plataforma Zoom, para el desarrollo de las charlas se tomará en cuenta una retroalimentación del tema tratado, en los minutos finales de la charla, donde se permitirá realizar preguntas finales y de esta manera absolver las dudas por parte de los colaboradores de la GED, y finalizando se dará la aplicación del cuestionario será vía google formularios. La figura 8 muestra el proceso de la gestión a ejecutar en el desarrollo de las charlas sobre la importancia del bienestar en los colaboradores y el cuadro presentado muestra los temas a desarrollar en cada una de las charlas.

*Figura 8 - Gestión del Proceso de Charlas de Bienestar.*



Cuadro de desarrollo de Temas:

Nº TEMAS	ESTRATEGIA	Nº DE HORAS	RECURSOS
Qué entendemos por Bienestar y su importancia.	Autoaprendizaje	1 hora	Diapositivas y videos
Qué son las emociones y como se manejan.	Autoaprendizaje	1 hora	Diapositivas, videos y ejercicios.
Hábitos de vida Saludable	Autoaprendizaje	1 hora	Diapositivas y videos
Manejo de Estrés	Autoaprendizaje	1 hora	Diapositivas y ejercicios de relajación

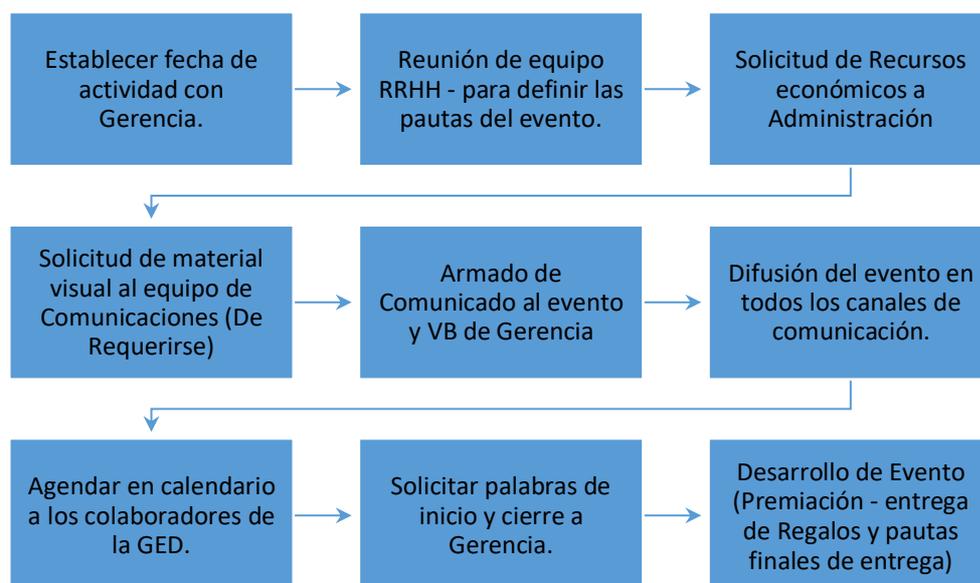
**Actividad 2:** Realizar actividades festivas a los colaboradores de la GED, y fomentar las actividades deportivas.

Objetivo: Reducir los efectos colaterales de agotamiento, somatización y del bienestar a través de la actividad física y el desarrollo de actividades festivas en los colaboradores de la GED.

Estrategia de actividades Festivas: Se realizará vía plataforma Zoom, por el aforo de participación ya que contamos con un total de 425 colaboradores. Estas actividades están establecidas dentro del calendario festivo de Perú de acuerdo a las fechas más significativas

para la institución, por lo tanto, desarrollaremos un total de 6 eventos considerando el inicio en el mes de Mayo a Diciembre del 2021, asimismo se desarrollará la celebración de cumpleaños que se realizará 1 vez por mes. En la figura 9 se muestra el proceso que se realizará por cada una de las actividades festivas a ejecutar, asimismo se muestra el cuadro donde se identifican las fechas seleccionadas, como la dinámica que a efectuar en cada una de ellas.

*Figura 9 - Gestión del Proceso de actividades Festivas*



Cuadro de días Festivos:

<b>ACTIVIDADES FESTIVAS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>N° DE HORAS</b>	<b>RECURSOS DE ACTIVIDAD</b>
Celebración del Trabajador	Participativa	1 hora	Concurso Canta y Gana GED - Presentación de Video - Entrega de regalos al Ganador de Concurso.
Celebración día de la Madre	Participativa	1 hora y 30"	Karaoke - Presentación de Video - Entrega de regalos a las mamis.
Celebración día del Padre	Participativa	1 hora y 30"	Shows artístico - Presentación de Video - Entrega de presentes a los papis.

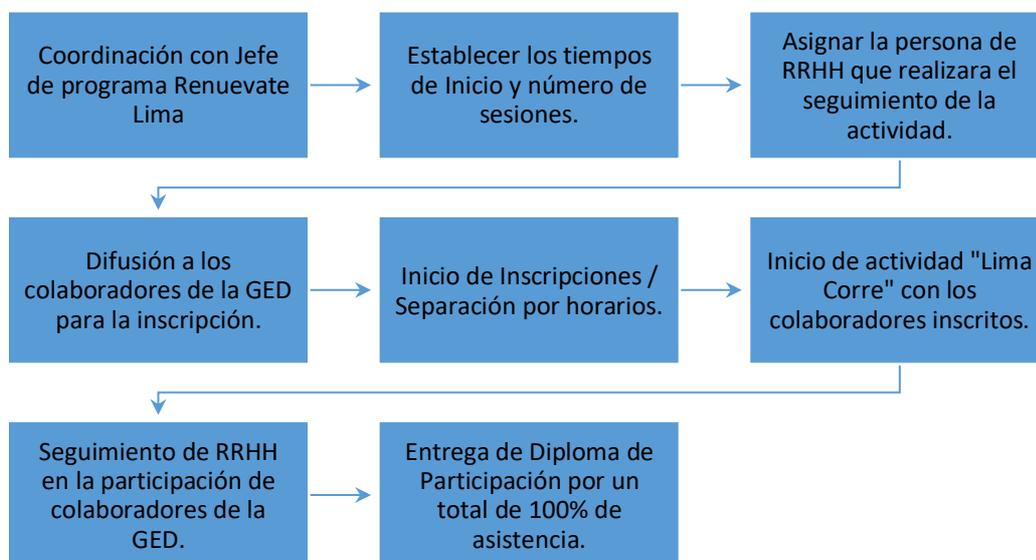
Celebración de Fiestas Patrias	Participativa	2 horas	Concurso Tik Tok GED - Entrega de Regalos
Celebración del Trabajador Municipal	Participativa	2 horas	Concurso de Baile GED, Canto GED - Show Criollo - Sorteo de premios.
Celebración de Navidad	Participativa	2 horas	Show navideño - Presentación de Video - Sorteo de Canastas.
Celebración de Cumpleaños	Participativa	1 hora	Canto a los cumpleaños del mes.

Cuadro de días Festivos:

Estrategia de Actividades Físicas: Esta actividad se desarrollará a través de la página de Facebook de Lima Deportes, para el desarrollo de esta actividad se propone ejecutar acciones desde el programa de Lima Corre y Lima Gym, durante los periodos de Julio a Diciembre 2021, en una frecuencia de dos veces por semana de acuerdo al horario indicado por cada uno de los programas.

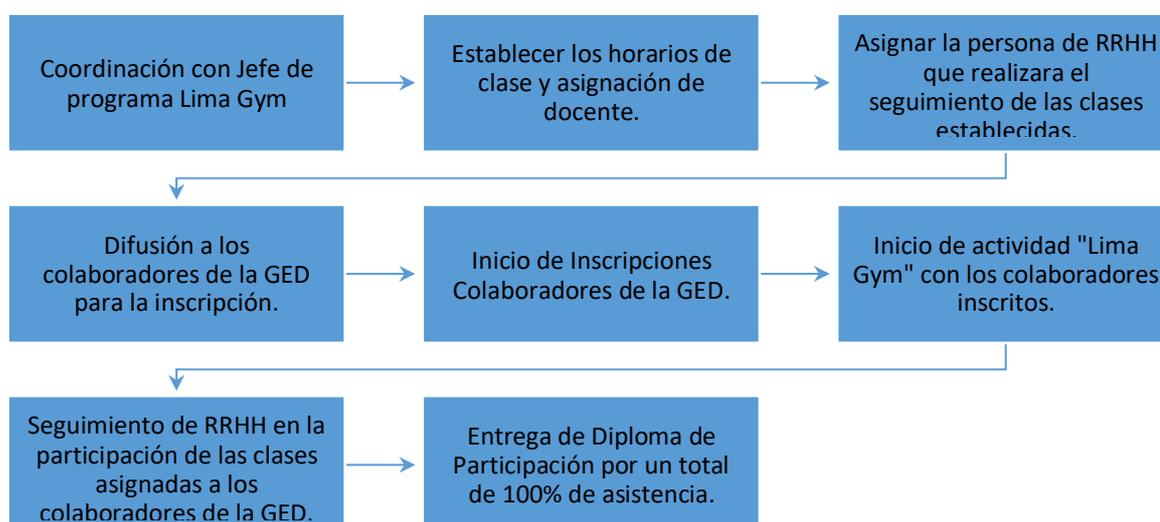
Iniciando con Lima Corre que tiene como objetivo promover la práctica de la actividad física a través del fondismo en los espacios públicos de Lima Metropolitana, esto se desarrollara de Julio a Setiembre 2021 teniendo un total de 24 horas de actividad física como se muestra en la figura 10.

*Figura 10 - Desarrollo de Plan Lima Corre*



Continuando con Lima Gym que tiene la finalidad promover la ejercitación a través de clases de full body, baile y dance step, estas actividades se desarrollarán de acuerdo con la disponibilidad de horarios asignados por docentes del equipo en los periodos de Noviembre a Diciembre 2021, con un total de 24 horas de actividad física, el seguimiento en ambos programas será a través de whatsapp por parte de RRHH como se muestra en la figura 11.

*Figura 11 - Desarrollo de Plan Lima Gym*

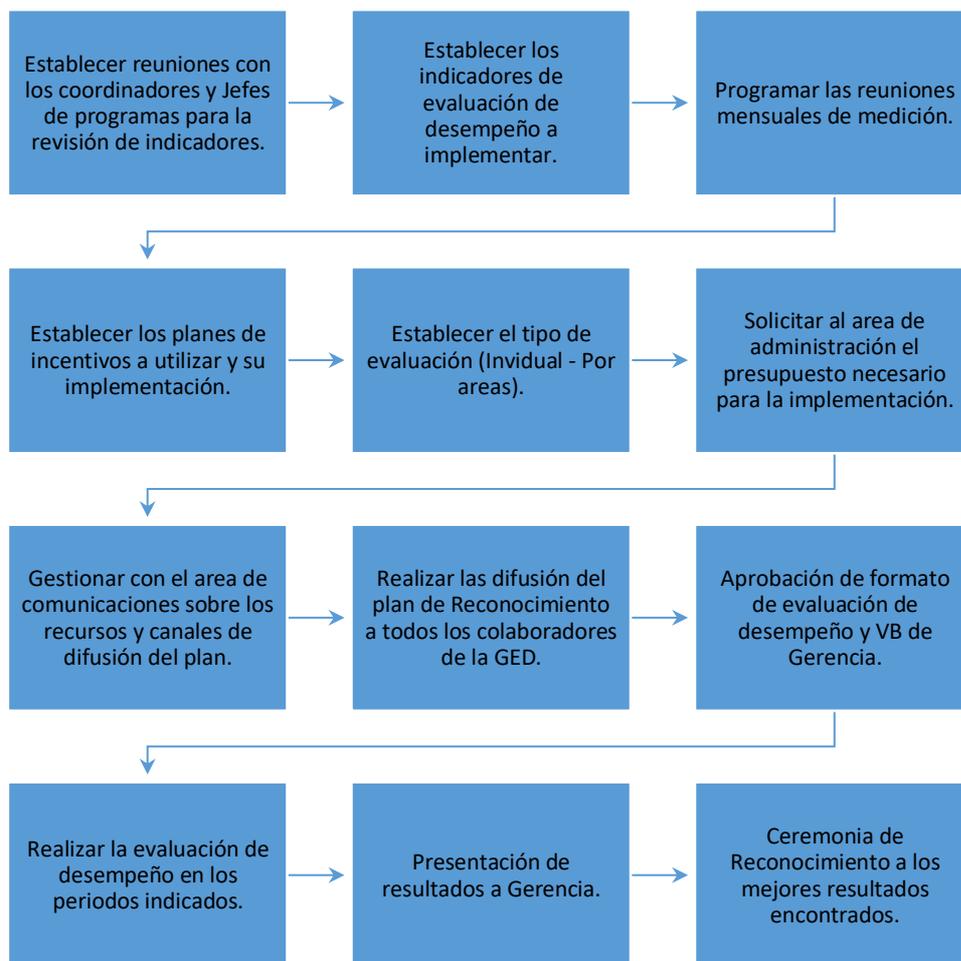


- **Actividad 3:** Diseñar e implementar el plan de reconocimiento al colaborador GED para el cierre del 2021, teniendo en cuenta la evaluación de indicadores de acuerdo con las áreas.

Objetivo: Generar una cultura de reconocimiento dentro de la institución, fomentando las buenas prácticas y acciones de los colaboradores.

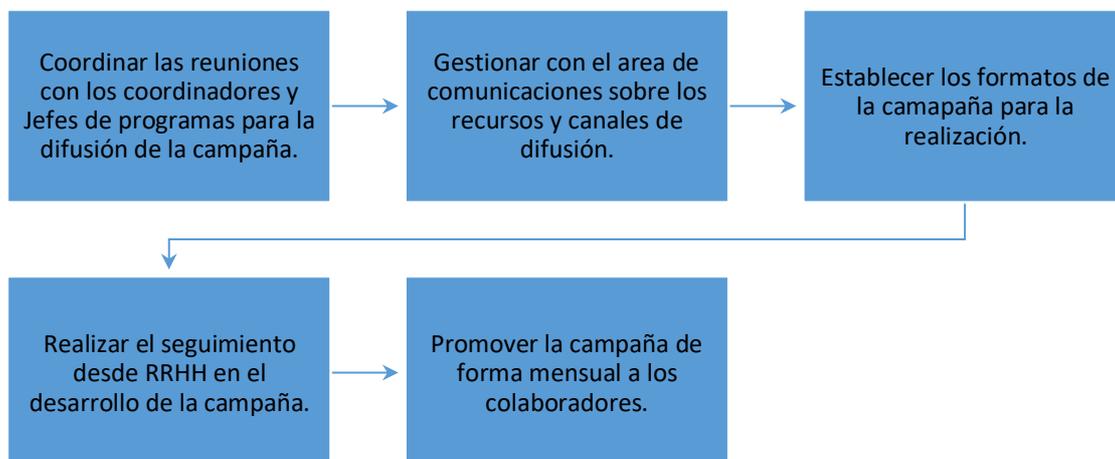
Estrategia del plan de Reconocimiento: Se iniciará con la revisión de indicadores de acuerdo con cada área a fin de establecer los criterios generales para la evaluación de desempeño. El inicio se dará en el mes de Junio y se desarrollará hasta el mes de Diciembre 2021, las reuniones mensuales con los líderes nos permitirá evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos propuestos, asimismo se difundirá en estas reuniones la campaña del “bien hecho y gracias” y se aplicará la evaluación de desempeño de manera Trimestral teniendo la primera evaluación en Septiembre y la segunda evaluación en el mes de Diciembre 2021, en el último levantamiento de información se establecerá una fecha para la premiación y reconocimiento al mejor colaborador de la GED de acuerdo a las metas alcanzadas. En la figura 12 se muestra a detalle el proceso para el diseño y ejecución del plan de reconocimiento GED.

*Figura 12 - Proceso del diseño del Plan de Reconocimiento.*



Estrategia de la campaña del Bien Hecho y Gracias: Se trabajará con el programa de Bien Hecho y Gracias el cual está orientado a crear una rutina de reconocimiento entre Líder a colaborador y entre colaboradores, teniendo un reconocimiento inmediato en los colaboradores, esta acción se aplicará en todas las reuniones de equipo. En la figura 13 se muestra el proceso de la campaña de Bien y Hecho y Gracias la cual deberá ser difundida y realizada por todos los colaboradores.

*Figura 13 - Proceso de la campaña del Bien Hecho y Gracias.*



- **Actividad 4:** Comunicar a los colaboradores sobre los beneficios otorgados por la Municipalidad Metropolitana de Lima y difundir las acciones y actividades realizadas por la Gerencia de Educación y Deporte, a través del área de Recursos Humanos.

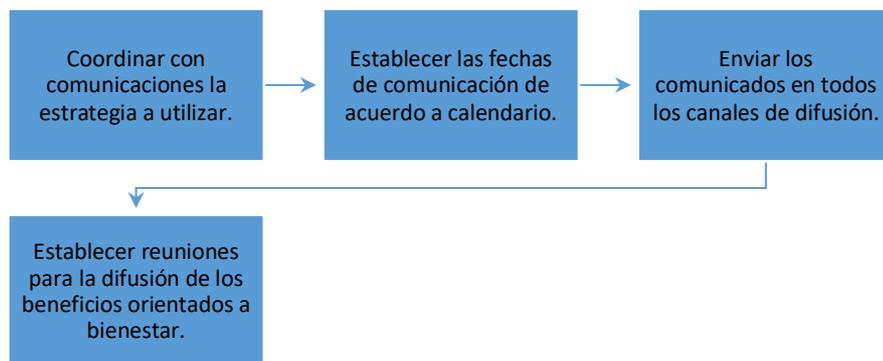
Objetivo: Lograr la participación e identificación de las actividades realizadas a fin de que el colaborador mejore su nivel de bienestar laboral y su calidad de vida.

Estrategia: Para el desarrollo de esta actividad se solicitara el apoyo del área de comunicaciones de la Gerencia de Educación y Deporte, se programara reuniones con los lideres de cada área para difundir los beneficios y actividades que se brindan a los colaboradores, para difundir esta información se enviaran comunicados a los correos institucionales así como envió de flyers vía whatsapp y se realizaran charlas mensuales a fin de absolver las dudas presentadas por los trabajadores de la información brindada.

El desarrollo de la actividad se efectuará de Mayo a Diciembre 2021 de forma mensual, adicionalmente se darán reuniones con los equipos para explicar y dar a conocer los beneficios que brinda la Municipalidad Metropolitana de Lima a los colaboradores. Para identificar que la

información ha logrado ser entendida se realizará un cuestionario a través de google formulario.  
Revisar Apéndice F Cuestionario de Comunicación como se muestra en la figura 14.

*Figura 14 - Proceso del plan de comunicación GED:*

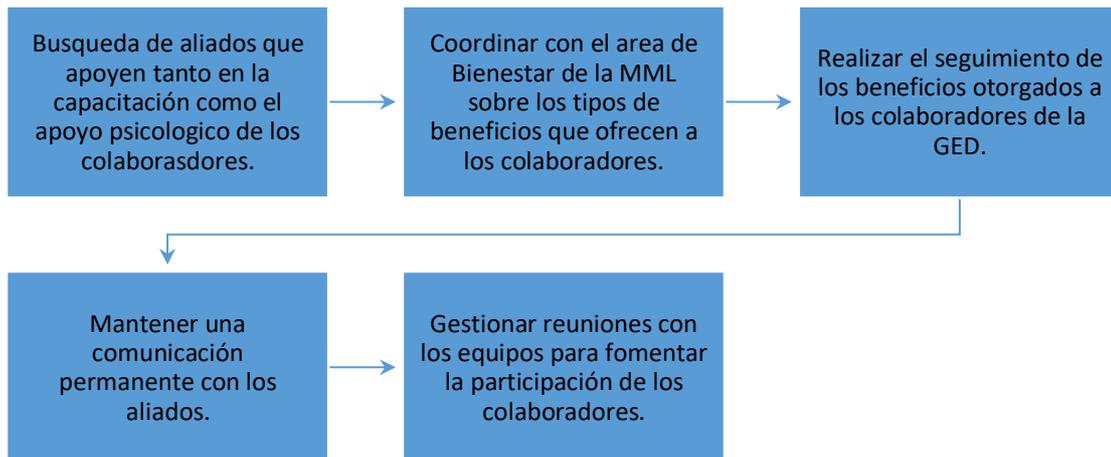


- **Actividad 5:** Gestionar alianzas con otras instituciones para ampliar los servicios de bienestar.

Objetivo: Generar mayores beneficios a favor de los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes, para su crecimiento, desarrollo y bienestar personal.

Estrategia: Esta actividad se desarrollará a través de coordinaciones con aliados estratégicos, que apoyen tanto el desarrollo de capacitación, espacios recreativos y soporte psicológico para los colaboradores que han sufrido pérdidas de familiares debido a la pandemia. Esto se desarrollará de Mayo a Diciembre 2021, y se dará seguimiento de forma permanente. La figura 15 muestra el proceso de la coordinación y comunicación con los aliados estratégicos.

Figura 15 - Proceso de coordinación con aliados estratégicos



#### 4.4 Cronograma

En desarrollo de la programación del cronograma se encuentra establecido en los periodos de Mayo a Diciembre 2021, debido al número de actividades planteadas y fechas de ejecución, se ha considerado colocar el cronograma como Apéndice G – Cronograma de Actividades.

#### 4.5 Resultados esperados

Se espera, como resultado, reducir la brecha de bienestar laboral encontrado en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes a través de un programa de intervención de bienestar laboral, el cual será efectuado en los periodos de Mayo a Diciembre del 2021. A fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

A Partir del objetivo específico 1, se espera que los colaboradores a través de las herramientas y conocimientos brindados en las charlas puedan identificar y conocer el

significado de bienestar en su vida; y que de esta manera logren prevenir situaciones de salud que puedan alterar el bienestar del colaborador de la GED.

A razón del objetivo específico 2, se espera reducir el índice de colaboradores que padecen malestares físicos y emocionales a través de las actividades festivas que ayuden a mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, así como las actividades físicas que ayuden a mejorar su estado de salud.

De acuerdo al objetivo específico 3, como resultado se espera la implementación de un plan de reconocimiento al colaborador de la GED, el cual va generar en la institución una cultura de agradecimiento y valoración.

Como resultado del objetivo específico 4, se espera que los colaboradores identifiquen las actividades que son realizadas a favor de la mejora del bienestar laboral en la Gerencia de Educación y Deportes.

#### 4.6 Indicadores de evaluación

Objetivo	Nombre de indicador	Definición del indicador	Orígenes de los datos	Expresión matemática	Escala de medida	Meta
Concientizar a los colaboradores sobre el bienestar y la importancia de esto en la calidad de vida.	Número de colaboradores que participaron en la charla.	Obtener la participación total de los colaboradores en las charlas de concientización sobre Bienestar Laboral.	Focus group sobre Bienestar Laboral.	# Colaboradores / # colaboradores que participaron de las 4 charlas.	%	75
	Número de colaboradores que aprendieron los conocimientos de las charlas brindadas.	Evaluar el porcentaje de los colaboradores que adquirieron conocimientos, sobre los temas de bienestar laboral y la significancia de esto en su calidad de vida.		# Colaboradores que participaron de las charlas / # colaboradores que aprobaron.	%	85

Reducir las condiciones de malestar físico y emocional presentado por los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.	Porcentaje de colaboradores que padecen de efectos colaterales (malestar físico y emocional)	Evaluar el porcentaje de los colaboradores que padecen de efectos colaterales en el cuestionario de bienestar laboral general.	Cuestionario de bienestar laboral general.	# Colaboradores que realizaron el cuestionario / # colaboradores que indicaron que padecen de efectos colaterales.	%	10
Implementar acciones que refuercen el reconocimiento hacia el colaborador.	Índice de colaboradores que recibieron un reconocimiento público.	Evaluar en porcentaje de colaboradores que recibieron un reconocimiento público a través de comunicados y entrega de premios.	Entrevista con los colaboradores sobre los reconocimientos que brinda la institución.	# Colaboradores que pertenecen a la gerencia / # colaboradores que recibieron reconocimiento público.	%	100
Comunicar acciones orientadas al bienestar laboral para los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.	Índice de colaboradores que conocen las actividades de bienestar laboral que brinda la gerencia.	Evaluar el porcentaje de colaboradores que tienen conocimiento de las actividades de bienestar laboral.	Cuestionario virtual sobre las actividades que se realizan en la gerencia.	# Colaboradores que pertenecen a la gerencia / # colaboradores que conocen las actividades de bienestar realizadas en la GED.	%	85

## **V: Conclusiones y recomendaciones**

### 5.1 Conclusiones

- El presente Trabajo de Suficiencia Profesional logró evidenciar las competencias, conocimientos, habilidades y experiencia del bachiller de psicología organizacional, relacionados al diagnóstico y nivel de análisis e intervención en el área de Recursos Humanos.
- El objetivo principal de la intervención fue mejorar el nivel de bienestar laboral, debido a que encontró un déficit en los colaboradores que pertenecen a la Gerencia de Educación y Deportes. Cabe mencionar, que el mismo se abordará desde las 2 dimensiones de la Teoría de Bienestar Laboral General.
- Se espera como resultado, que los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes logren alcanzar un nivel alto de bienestar laboral. Este se trabajará en base a la teoría de Bienestar Laboral General, los mismos que ayudarán a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- De acuerdo a lo propuesto se espera que los colaboradores conozcan sobre los conceptos e importancia del bienestar y cómo esto puede mejorar la calidad de vida de los colaboradores, a partir de la teoría de Bienestar Laboral General.
- Se espera reducir el porcentaje de colaboradores que sufren de malestar físico y emocional para ello se va a trabajar de acuerdo a la teoría de calidad de vida a fin de mejorar el nivel de bienestar y clima en los colaboradores.

- Dentro de los resultados se espera crear una cultura de reconocimiento dentro de la Gerencia de Educación y Deportes, fomentando de esta manera el desempeño como las buenas prácticas y acciones realizadas por parte de los colaboradores.
- Es importante realizar un programa de bienestar en la institución debido a la coyuntura actual, donde el estado de salud físico y emocional de los colaboradores están siendo muy afectados, de esta manera se crearán actividades que prevengan y promuevan el bienestar laboral.

## 5.2 Recomendaciones

- A partir de la experiencia lograda se evidencio que el bienestar laboral no es abordado en las instituciones tanto públicas y privadas en el país, teniendo como consecuencia poca información sobre planes de intervención realizados.
- Otro aspecto importante es ampliar y reforzar la malla curricular y sus contenidos con disciplinas enfocadas a la intervención del bienestar laboral dentro de las organizaciones.
- Se recomienda realizar evaluaciones de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y evaluación de desempeño complementarias, para conocer a más detalle la problemática de la institución y brindar un mejor soporte a la intervención.
- Se recomienda aplicar el programa de intervención en otras Gerencias de la Municipalidad Metropolitana de Lima, para ello se tendría que trabajar de forma directa con el área de Bienestar, de acuerdo a las problemáticas de cada unidad orgánica.

## REFERENCIAS

- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). *Las competencias emocionales*. Educación XXI, 10, 61-82. Doi: 10.5944/educxx1.1.10.297
- Bonifacio, G. (2019). *Bienestar laboral en los operarios del almacén de la empresa–Perubar SA, en la Provincia Constitucional del Callao*. (Tesis pregrado). Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Periodo 2018. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4230>
- Bonilla, M, Caballero, K., Contreras, D., Herrera, N., & Tafur, G. (2020). *Propuesta de bienestar laboral para el centro comercial gran San Victorino PH*. (Tesis pregrado). Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6978>
- Bolaños, D., González, C., Guevara, G., Manjarrés, A., & Sierra, L. (2020). *Propuesta de un plan de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de una empresa de confecciones*. (Tesis pregrado). Universidad Alejandría. Ciudad de Bogotá. Recuperado de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/2051>
- Borja, Y., & Salgado, S.(2018). *Nivel de bienestar laboral que presentan los trabajadores de la Empresa Fratelli Peru SAC de Arequipa durante el año 2018*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8109>
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). *Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(2), 157-170. DOI: 10.5093/tr2010v26n2a7

Castillo, J. (2015). *Pensamiento histórico y evaluación de competencias* (Vol. 308). Graó.

Campoverde, M. (2014). *Análisis de riesgos laborales, relacionados con la bioseguridad y diseño de un plan de emergencia en la Clínica Alborada SA* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial.).

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. 658.4 Ch532c). México, MX: Thomson Learning.

Codina, A (2004). *Saber escuchar. Un tangible valioso*. Redalyc.4 (0), pp 1-2

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext)

EDELMAN. (16 de Marzo de 2020). *Edelman trust barometer*. Recuperado de <https://www.edelman.lat/estudios/edelman-trust-barometer-2020-especial-coronavirus>

Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. The Bottom Line.

Freudenberger H. *The issues of staff burnout in therapeutic communities*. J Psychoact Drugs. Doi: 1986; 18:247-51

Garrosa, E., & Carmona, I. (2011). *Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del*

*trabajo. Medicina y Seguridad del trabajo.* doi:org/10.4321/S0465-546X2011000500014

Kast, D., & Rosenzweig, J., (1974). *Organizations and Management. A Systems Approach.* USA: McGraw-Hill.

León, M. (2020). Programa de bienestar emocional para disminuir el estrés laboral en trabajadores de un puesto de salud de Nuevo Chimbote, 2019. (Tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejos. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44411>

Marx, K. (1974). *Manuscritos: economía y filosofía* (trad. Francisco Rubio Llorente). Madrid: Alianza Editorial.

Muñoz, R. (2007). *Regulación de las remuneraciones en el régimen común del sector privado en la legislación peruana.*

Muñoz, H. (2009). *Somatización: consideraciones diagnósticas.* Revista Med, 17(1), 55-64. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/910/91020345009.pdf>

Oliveros, J.(2020). *Formulación de un programa de bienestar laboral, partiendo de la caracterización del perfil motivacional de los trabajadores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud SAS.* (Tesis pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/9556>

Palma, C. (1999). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Real Academia Española. 2014. *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.

Rodríguez, O. (1998). *Heterogeneidad estructural y empleo*. Revista de la CEPAL.

Rodriguez, Y., & Ramirez, M. (2010). *El Bienestar Laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo*. Turismo y Desarrollo Local. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm>.

Sánchez, R. (2019). *Los niveles de goce laboral de los colaboradores y su influencia en los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa Camseg SAC*. Lima-2019. (Tesis pregrado). Universidad Telesup. Recuperado de <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1085>

Sánchez, Y. (2018). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital II Ramón Castilla essalud*. (Tesis pregrado). Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, 2018. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3590>

Segurado, A., & Agulló, E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. *Psicothema*, 14 (4). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10651/26765>

Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Vadillo+\(2013,+p.+77\)+%E2%80%9CMantienen+un+equilibrio+entre+las+exigencias+del+puesto+y+las+necesidades+de+la+persona&ots=b9RC4hIu6P&sig=AOqbMcHpVgvqQyimqEhwpz6E4gk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Vadillo+(2013,+p.+77)+%E2%80%9CMantienen+un+equilibrio+entre+las+exigencias+del+puesto+y+las+necesidades+de+la+persona&ots=b9RC4hIu6P&sig=AOqbMcHpVgvqQyimqEhwpz6E4gk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Vanegas, S.(2018). *El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención: caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP* (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018.). Recuperado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/648>

Vigoya, A, *Bienestar Sociolaboral, Una nueva Propuesta*, (2002) P.75

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). *Toward a consensual structure of mood*. Psychological bulletin, 98(2), 219 doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.219

Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. El profesional de la información (EPI), 29(2) doi.org/10.1345/EPI

Yin, 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

## **APÉNDICES**

**APÉNDICE A**  
**CUESTIONARIO DE BIENESTAR LABORAL GENERAL**

Protocolo del cuestionario de bienestar laboral (Adaptado por Medina y Díaz, 2018)

**Instrucciones:**

Marque con una (x) la respuesta.

**1. Actualmente, en mi trabajo, siento:**

Insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad
Insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	Sensibilidad
Irracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	Racionalidad
Incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	Competencia

## 2. En los últimos años...

	<b>Baja</b>				<b>Sube</b>		
Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi identificación con los valores de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi participación en las decisiones de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7

El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi competencia profesional	1	2	3	4	5	6	7

### 3. Actualmente, por mi trabajo, experimento...

	<b>Nunca</b>			<b>Siempre</b>			
Trastornos digestivos	1	2	3	4	5	6	7
Dolores de cabeza	1	2	3	4	5	6	7
Insomnio	1	2	3	4	5	6	7
Dolores de espalda	1	2	3	4	5	6	7
Tensiones musculares	1	2	3	4	5	6	7
Sobrecarga de actividad laboral	1	2	3	4	5	6	7
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7
Agotamiento físico	1	2	3	4	5	6	7
Saturación mental	1	2	3	4	5	6	7
Mal Humor	1	2	3	4	5	6	7
Baja realización profesional	1	2	3	4	5	6	7
Trato despersonalizado	1	2	3	4	5	6	7
Frustración	1	2	3	4	5	6	7

## APÉNDICE B

### ESQUEMA DE FOCUS GROUP Y PREGUNTAS DE INTERVENCIÓN

Guía de Focus Group Gerencia de Educación y Deportes

- Objetivo: Conocer de manera directa las necesidades, y requerimientos de los colaboradores de la GED, visualizando sus prioridades para una mejor calidad de vida.
- Selección de participantes: Se tendrá un total de 6 participantes, seleccionados de forma aleatoria tanto del centro de costo de Educación como de Deportes, de todas las condiciones laborales y con tiempo de permanencia de 6 meses como mínimo.
- Lugar y Hora: Vía plataforma Meet, jueves 25 de Febrero a las 6:00 pm.

Desarrollo:

El modelador dará la bienvenida a los colaboradores seleccionados, explicará sobre el objetivo de Focus Group e indicará las pautas generales a tomar en cuenta para el desarrollo de la mesa de diálogo.

¿Formulará la primera pregunta sobre cómo se sienten en este momento? y se desarrollará la respuesta a través de la aplicación <https://jamboard.google.com/>

Al conocer las respuestas obtenidas se empezará con las siguientes 4 preguntas:

1. ¿Sientes que tu carga laboral no permite tener tiempo con tu familia?
2. ¿Lo que usted gana está de acuerdo con lo que usted hace? ¿por qué?

3. ¿Su jefe inmediato tiene comunicación constante con usted, cuáles son los canales de comunicación más frecuentes?
  
4. ¿Hay oportunidad de crecimiento profesional o línea de carrera?

Terminando de conocer cada una de las respuestas obtenidas por los participantes se comenzará con la ronda de preguntas orientadas a lo que les gustaría tener dentro de su centro de labor.

1. ¿Si te dieran a escoger tu horario laboral, cuál sería el más ideal?
  
2. ¿Qué te gustaría recibir por parte de la institución, además de tu salario?
  
3. ¿Cómo te gustaría que sea la comunicación con tus compañeros y líderes?
  
4. ¿Crees que se deben realizar más actividades de integración virtuales? ¿te gustaría algún método distinto indícame cuál?
  
5. ¿Qué programas o actividades de recreación crees que serían los más adecuados para el personal de la GED?

Luego de concluir con las preguntas se realizarán las conclusiones de las respuestas obtenidas, el modelador dará por concluida la actividad, agradecerá por la participación.

## APENDICE C

### ENTREVISTA DE MEDICIÓN SOBRE BIENESTAR LABORAL

#### Datos Generales:

Cargo:

Centro de Costo:

Fecha:

Objetivo: Identificar el nivel de Bienestar Laboral en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes, a fin de poder identificar las problemáticas existentes. La encuesta se realizará a 2 personas por área (Administración, Deportes y Educación).

1. ¿Qué es para ti Bienestar?
2. ¿Cuál de estos elementos considera usted que son motivadores Laborales?

Salario

Flexibilidad de Horario

Reconocimiento por su labor

3. ¿De considerar uno de ellos indícanos por qué?
4. ¿La Gerencia realiza planes de incentivos para mantener elevado el nivel de bienestar del personal? si tu respuesta es Sí, ¿cuáles son?
5. ¿Su jornada de trabajo es de más de 8 horas? ¿con qué frecuencia supera las 8 horas?
6. ¿Lo que usted gana está de acuerdo con lo que usted hace? ¿por qué?
7. ¿Te sientes integrado a tu equipo de trabajo?

8. ¿Está satisfecho con la comunicación existente con tus compañeros de trabajo?
9. ¿Cómo es su jefe inmediato al hablar con usted?
10. ¿Hay oportunidades de capacitación relacionada con su cargo?
11. ¿Qué actividades realizas en tus ratos libres?

## APÉNDICE D

### ENTREVISTA DE MEDICIÓN SOBRE BIENESTAR LABORAL

#### Datos Generales:

Cargo:

Centro de Costo:

Fecha:

Objetivo: Identificar el nivel de Bienestar Laboral en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes, a fin de poder identificar las problemáticas existentes.

1. ¿Qué es para ti Bienestar?
2. ¿Existen programas de recreación para trabajadores?
3. ¿Con qué frecuencia aumenta su jornada laboral por solicitudes de “última hora” y que deben ser resueltas de forma inmediata?
4. ¿Sientes que tu carga laboral no permite tener tiempo con tu familia?
5. ¿Su salario le permite satisfacer sus necesidades?
6. ¿Cuándo tiene problemas en su trabajo puede contar con sus compañeros?
7. ¿De los siguientes elementos ¿Cuál cree usted que es más importante para mantener una buena relación con sus compañeros?

Respeto

Tolerancia

Saber escuchar

Todas las anteriores

8. ¿Su jefe inmediato tiene comunicación constante con usted, cuáles son los canales de comunicación más frecuentes?
  
9. ¿Existe estabilidad laboral en la institución?
  
10. ¿Hay oportunidad de crecimiento profesional o línea de carrera?

## APÉNDICE E

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Usted ha sido invitado a participar en este proyecto sobre el Bienestar Laboral en Trabajadores de la Gerencia de Educación y Deportes. El cual es realizado por Mary Chilquillo, bachiller de Psicología, de la Universidad Marcelino Champagnat. Su propósito es determinar el nivel de Bienestar Laboral en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes.

Todos los datos ofrecidos para este trabajo únicamente serán utilizados con fines docentes y de la institución. Todos los datos serán confidenciales, y en todo momento se mantendrá el anonimato, solamente Mary Chilquillo Chávez, y los profesores responsables del tribunal, tendrán acceso a los datos que puedan identificar directa o indirectamente a un participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tienen derecho a no contestar alguna pregunta en particular.

Si tiene alguna pregunta o desea más información, por favor comuníquese con Mary Chilquillo llamar al número 986915301 [marynes892@hotmail.com](mailto:marynes892@hotmail.com)

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento.

Nombre

Firma

Fecha

## APÉNDICE F

### CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTOS DE BIENESTAR LABORAL

#### Datos Generales:

Cargo:

Centro de Costo:

Fecha:

Objetivo: Identificar el nivel de Bienestar Laboral en los colaboradores de la Gerencia de Educación y Deportes, a fin de poder identificar las problemáticas existentes.

1. ¿Qué es para ti Bienestar?
2. ¿Qué entendemos por Bienestar?
3. ¿Qué significa para ti las emociones?
4. ¿Cómo te ayudan las emociones?
5. ¿Menciona tres emociones positivas y tres emociones negativas?
6. ¿Qué entendemos por hábitos saludables?
7. ¿Menciona cinco hábitos saludables?
8. ¿Qué significa para ti estrés?
9. ¿Cómo identificar si una persona se encuentra estresado?
10. ¿Qué actividades realizas para manejar tu estrés?





